

Philosophie & Wirtschaft

Besuchen Sie unsere Webseite <http://www.philosophieundwirtschaft.de>

Ausgabe 15, Februar 2008

Inhalt

I.)

“Handeln ist ohne Zuversicht nicht möglich“

P&W-Interview mit Prof. Dr. GEORG KOHLER, Universität Zürich

II.)

Business Innovation.

-- Was Unternehmen von der Wissenschaftslehre lernen können --

Artikel von Dr. HANS-JOACHIM WISST

III.)

Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.

7. Auflage 1998, Berlin Verlag, Berlin

Buchbesprechung von Dr. WERNER KEPPLER

Vorwort

Die Philosophie im sokratischen Sinne, die den Dingen auf den Grund zu gehen und vermeintliche Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen versucht, ist nicht zwangsläufig mit alltäglichen Lebensgewohnheiten vereinbar. „Radikale Nachdenklichkeit verlangt eine Haltung, die mit elementaren Kräften der alltäglichen Markt-, Konsum- und Konkurrenzwelt kollidiert“. Mit diesen Worten relativiert unser Interviewpartner Professor Kohler die Bedeutung der Philosophie für die Wirtschaft (*siehe P&W Interview „Handeln ist ohne Zuversicht nicht möglich“, mit Professor Kohler von der Universität Zürich*).

Wurden Unternehmen vor zehn, zwanzig Jahren noch von festgezurrtten Wertvorstellungen, unumstößlichen Unternehmenskulturen, starren organisatorischen Strukturen und langfristig ausgerichteten Strategien getragen, so sind sie nach dem Siegeszug des kurzfristigen, profitorientierten „Shareholder-Value-Denkens“ zunehmend geprägt von organisatorischer Instabilität und kultureller Leere, die den Mitarbeitern einen festen Orientierungsrahmen entziehen. Je rascher die Unternehmen sich organisatorisch und kulturell ändern, sich auflösen, spalten oder verschmelzen, desto mehr Flexibilität verlangen sie dem einzelnen Mitarbeiter ab.

Doch wie viel Flexibilität verträgt der Mensch wirklich?“ Diese auch philosophische Frage nach der Anpassungsfähigkeit und -willigkeit von Menschen in einem sich rasch wandelnden Arbeitsumfeld stellt Richard Sennett in seinem Buch „Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus“ in den Raum und kommt zu dem Schluss, dass das zumutbare Mass in der „neuen Ökonomie“ überschritten ist. Lesen Sie hierzu eine Buchkritik von Dr. Werner Keppler.

Dass Unternehmen auch strategisch innovativ sein müssen, um langfristig bestehen zu können, liegt auf der Hand. Ganz offensichtlich besteht für die Unternehmen die Schwierigkeit, den richtigen Pfad zwischen den gegensätzlichen Polen „Stabilität“ und „Schaffung von Neuem“ erkunden zu müssen. Dabei sind für einen strategischen Neuanfang starre Strukturen und feste Regeln genauso hinderlich wie das kurzfristig

orientierte, unternehmerische Denken der „Neuen Ökonomie“. Beide Extreme können weder Management noch Mitarbeitern die elementaren Voraussetzungen bieten, die innovatives Denken entstehen lassen.

Wie Unternehmen dennoch überlebenswichtige, strategische Innovationen hervorbringen können und was die Unternehmen dabei von der Wissenschaftslehre lernen können, analysiert Dr. Joachim Wißt in seinem Artikel „Business Innovation“. Er plädiert dafür, neben den auf effiziente Durchführung ausgerichteten unternehmerischen Prozessen einen Raum frei von Zwängen und kurzfristigem Erfolgsdenken zu schaffen, in dem Mitarbeiter wie Management ihre Gedanken und Ideen wachsen lassen können.

Auch Innovationen verlangen eine radikale Nachdenklichkeit, die ebenso wie die sokratische Philosophie einen Freiraum jenseits von Alltäglichem einfordert.

Wir wünschen eine gedankenanregende Lektüre.

Ihre Ute Sommer

Redaktion Philosophie & Wirtschaft ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

I.)

“Handeln ist ohne Zuversicht nicht möglich“

P&W-Interview mit Prof. Dr. Georg Kohler, Universität Zürich

? **P&W:** Philosophen sind Freunde des Wissens, der Weisheit und der Wahrheit, befassen sich mit den Rätseln unserer Existenz. Was fasziniert Sie an der Philosophie? Worin besteht der eigentümliche Reiz des Philosophierens?



! Kohler: Dass sie auf radikale Weise jener Forderung folgt, durch die Kant "Aufklärung" definiert: "Habe Mut, dich deines eigenen

E-Journal Philosophie & Wirtschaft, Ausgabe 15, Februar 2008

Verstandes zu bedienen!“ Dass sie dadurch dreierlei bewirken kann: die Erfahrung, dass uns Nachdenken und Verstehen von falschen Zwängen und Ängsten befreit -- ein Stück weit wenigstens -- und uns dadurch lebendiger macht, heller und weniger egozentrisch. Und dass wir so zufriedener werden, ohne selbstzufrieden zu sein.

? P&W: Philosophie gewinnt besonders in der Wirtschaft, aber auch in den Naturwissenschaften und der Technik zunehmend an Bedeutung. Teilen Sie diese Einschätzung? Und wenn ja, was ist Ihrer Meinung nach der Grund dafür?

! Kohler: Ich bin nicht sicher, ob die These vom aktuellen Bedeutungszuwachs der Philosophie stimmt. Philosophie ist immer schon hilfreich und wichtig gewesen -- und dennoch für viele Menschen allzu schwierig. Radikale Nachdenklichkeit verlangt eine Haltung, die mit elementaren Kräften der alltäglichen Markt-, Konsum- und Konkurrenzwelt kollidiert. Das ist heute nicht anders als zu Sokrates' Zeiten. Nötig und möglich ist Philosophieren jedoch allemal: als Reflexion auf jene scheinbaren Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten, die in Blockaden, tödlichen Feindschaften und katastrophale Allmachtsphantasien führen. Manager könnten durch philosophische Gelassenheit glaubwürdige Wirtschaftsführer und Techniker durch philosophische Weitsicht achtsam für lebensfreundliche Technologiepfade werden. Und philosophierende Naturwissenschaftler, die für den rätselhaften Zusammenhang von Geist und Materie empfindlich geworden sind, dürften vielleicht von Annahmen ausgehen, die bisher für sie verboten waren. Das alles kann geschehen, aber nie massenhaft. Im Einzelnen, bei diesem und jenem, immer wieder.

? P&W: Sie bieten auch Seminare für Manager und Führungskräfte der Wirtschaft an. Warum ist philosophisches Wissen und Denken für Menschen wichtig, deren Aufgabe es ist, mit Zahlen umzugehen und zum wirtschaftlichen Erfolg, zum Gewinn ihrer Unternehmung beizutragen?

! Kohler: Wie gesagt: Erfolgreich wird das nur bei denen sein, die wirklich den Mut und

die Kraft besitzen, "sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen". Wer Philosophie als unmittelbar ertragreiches BWL-Instrument zu nutzen hofft, wird von meinem Kurs nur enttäuscht sein. Wer durch philosophische Überlegungsweisen und die Konfrontation mit den entsprechenden Modellen aber an seine eigene Beweglichkeit im Denken erinnert wird, der wird merken, wie gesund und unersetzlich sein gesunder Menschenverstand doch immer noch zu raten vermag.

? **P&W:** Worin besteht Ihrer Ansicht nach die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft oder konkreter von Unternehmen?

! **Kohler:** Es gibt zwei Kriterien und ein drittes, welches die beiden dialektisch verbindet: a) der messbare Profit im marktwirtschaftlichen System, b) der im öffentlichen Diskurs abzuwägende gesellschaftliche Gesamtnutzen einer unternehmerischen Tätigkeit und c) die spezifische Fähigkeit der ökonomischen Eliten, in beiden Dimensionen zu denken und so deren Gegensätzlichkeit in vernünftige Balancen zu bringen.

? **P&W:** Auch Philosophen sind keine Hellseher. Die Zukunft ist offen, aber wir können sie gestalten. Mal Hand aufs Herz: Sind Sie eher ein Pessimist oder ein Optimist, wenn Sie sich die Zukunft der Menschheit vorstellen?

! **Kohler:** Handeln ist ohne Zuversicht nicht möglich. Das gilt für alle, also auch für den Philosophen. Allerdings sind die Zivilisationstendenzen offensichtlich, die die menschliche Bewohnbarkeit des blauen Planeten in absehbar kurzer Zeit aufs äusserste bedrohen können. Gleichwohl: Wer lebendig ist, der handelt, und wer heute handelt, muss eben davon ausgehen, dass wir fähig sind, mit den selbstgeschaffenen Risiken unserer Handlungsmacht zurechtzukommen.

Prof. Dr. Georg Kohler, geboren 1945, studierte Philosophie und Jurisprudenz in Zürich und Basel. Es folgten Promotion und Assistenz am Philosophischen Seminar der Universität Zürich.

Von 1981 bis 1991 war er als Publizist und in der Geschäftsleitung eines Wiener Unternehmens tätig. Nach seiner Habilitation in Philosophie lehrte er zunächst in München. 1994 wurde er als Ordinarius für politische Philosophie an die Universität Zürich berufen.

<http://www.philosophie.uzh.ch/institut/lehrstuehle/politische/ma/kohler.html>

- o -

II.)

Business Innovation.

-- Was Unternehmen von der Wissenschaftslehre lernen können --

Artikel von Dr. HANS-JOACHIM WISST

Ausgangssituation

Angesichts des Erstarkens der asiatischen Volkswirtschaften nicht nur als Produktions-, sondern zunehmend auch als Forschungsstandort wird das westliche Erfolgsrezept, nämlich die Schaffung immer leistungsfähigerer Produkte und immer schlankerere Strukturen, zunehmend weniger tragen. Der Kostenwettbewerb wird auf die Dauer nicht zu gewinnen sein. Der Aufbau einer leistungsfähigen Ausbildungs- und Wissenschaftsinfrastruktur in Asien bei gleichzeitigem Mangel an Naturwissenschaftlern und Ingenieuren in Westeuropa lässt mittelfristig erwarten, dass auch technische Neuerungen verstärkt aus asiatischen Ländern kommen werden.

Daraus folgt, dass ein Großteil der westlichen Firmen ihre Chancen nicht mehr in der avantgardistischen Entwicklung von Techniken, sondern in deren Nutzung sehen können. Konkret heißt dies: Bereits existierende technische Errungenschaften müssen in neuartige Marktleistungsangebote transformiert werden. Strategische Innovationen werden das Zurückfallen bei technischen Innovationen ausgleichen müssen. Das Ergebnis eines solchen kreativen Aktes wird beschrieben in einer Strategie bzw., wenn deren

funktionale Umsetzung detailliert ausgearbeitet wird, in einem Geschäftsmodell. Der Wettbewerb der Zukunft wird für europäische Firmen zu einem Wettbewerb der Strategien und Geschäftsmodelle werden. Solche Strategien zielen auf die Ausprägung von Netzwerkeffekten, statt auf Patente zur Marktabschottung zu setzen. Der Kampf wird also nicht mehr um Marktanteile, sondern um gesamte Märkte gehen. Der entscheidende Überlebensfaktor wird sein, ob ein Unternehmen die Fähigkeit besitzt, solche Strategien ausreichend schnell zu generieren.

Zumindest in Westeuropa kann beobachtet werden, dass in gesättigten Märkten die Anbieter ihren Managementfokus auf Mergers&Acquisition setzen, statt mit strategischen Innovationen neue Märkte zu schaffen. Die übernommenen Firmen haben ihre fehlende strategische Innovationskraft mit ihrer (eigenständigen) Existenz bezahlt. Aber auch für die übrig Gebliebenen ist das Risiko einer Übernahme noch nicht ausgeschlossen. Beispiele zeigen immer wieder, dass selbst sehr große Firmen diesbezüglich nicht immun sind.

Wenn diesen Überlegungen Plausibilität beigemessen wird, dass vor dem Hintergrund zukünftiger Herausforderungen die in Wirtschaftsunternehmen aktuell implementierten Mechanismen zur Hervorbringung strategischer Innovationen unzureichend sind, liegt es auf der Hand, nach Lösungen zu suchen, die diese Art von Innovationen hervorbringen. Dabei sind gute Vorbilder immer hilfreich. Eine einzigartige Erfolgsgeschichte liefert die Wissenschaft, welche die letzten 300 Jahre nahezu explosiv ihre Innovationsleistung gesteigert hat.

Innovation in der Wissenschaft

Innovation ist ein Sammelbegriff für Erfindungen oder erstmalige Formulierung von Ideen. Allerdings ist nicht jede neue Idee oder jedes neue Konstrukt per se eine Innovation. Als Bedeutungskomponente kommt noch hinzu, dass die Innovation eine Annäherung an ein definiertes Ziel bewirkt („Fortschritt“). Damit sind Innovationen begrifflich offen für jeden durch Ziele gekennzeichneten Lebensbereich des Menschen.

Die älteste Bemühung des Menschen ist es, sich die Welt instrumentell zu erschließen. Mit zunehmendem Zivilisationsgrad, das heißt mit zunehmender Arbeitsteilung und funktionaler Spezialisierung der Individuen einer Gemeinschaft, wurde diese Aufgabe, nämlich instrumentelle Wirkmechanismen zu entwickeln, an gesellschaftliche Teilsysteme übertragen. Diese gliederten sich im Zeitverlauf mit ihrer Fokussierung auf bestimmte Teilaufgaben immer weiter auf. Sehr früh entwickelte sich bereits die Naturwissenschaft, deren gesellschaftliche Legitimation auf der Hypothese beruht, dass die erkenntnistheoretische Auseinandersetzung mit der Realität Voraussetzung zu deren instrumenteller Erschließung ist. Parallel mit der Institutionalisierung des Wissenschaftsprozesses hat sich ein Teilgebiet der Philosophie, die Wissenschaftslehre, damit beschäftigt, nach Maßgaben, Strukturen und Regeln zu suchen, die dem Erkenntnisprozeß unterliegen und wie demzufolge Wissenschaft als individuelles und soziales Phänomen betrieben wird. In Nutzung der daraus gewonnenen Einsichten entstanden so diverse methodische Vorschriften, wie zielgerichtet neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu formulieren seien. Mit Bezug auf das Thema Innovation heißt dies: Die Wissenschaftslehre erforscht den Prozess, wie in der Wissenschaft Innovationen erzielt werden (sollen).

Die zeitgenössische Philosophie und damit auch die Wissenschaftslehre liefert allerdings kein dogmatisch verkündetes Gedankengebäude. Es existieren verschiedene Strömungen, die sich durch unterschiedliche Grundannahmen über menschliche Denk-, Erfahrungs- und Kommunikationsmöglichkeiten unterscheiden. Gemeinsam ist allen Auffassungen, dass der Innovationsprozess zwei Dimensionen tangiert:

- eine individuell-subjektive: das Generieren einer Theorie, das heißt das Erkennen und Ausdrücken von neuen Sachverhalten und Zusammenhängen und
- eine soziale: die Bewertung, ob das individuell Generierte zukünftig als maßgeblich für die weitere Forschung anerkannt werden soll.

Die einzelnen Strömungen unterscheiden sich in ihren Vorstellungen:

- über den Ablauf des Erkenntnisprozesses und der intersubjektiven Mitteilbarkeit der Resultate und dabei insbesondere über die jeweils wirksamen Einflussfaktoren und Einschränkungen und

- zu den Feststellungsverfahren, die über die Akzeptanz einer Aussage in der wissenschaftlichen Gemeinde entscheiden sollen.

Diese grobe Skizzierung ist natürlich eine nahezu unzulässige Vereinfachung eines komplexen Sachverhalts. Für das Folgende reicht es jedoch aus, die angesprochene Zweidimensionalität des Wissenschaftsprozesses zur Kenntnis zu nehmen. Der Blick soll vielmehr noch auf eine Besonderheit im Stellenwert einzelner wissenschaftlicher Aussagen gerichtet werden, die besonders unter wissenschaftsgeschichtlicher Sicht deutlich werden.

Kein Wissenschaftler beginnt seine Arbeit völlig voraussetzungslos. Durch Ausbildung und Teilnahme am Wissenschaftsbetrieb erwirbt er ein Wahrnehmungs- und Sprachvermögen, welches größtenteils unbewusst fundierend für seine eigene Arbeit ist. Gedanken, Wahrnehmung, Experimentaldesign und Ausdrucksweise basieren auf nicht weiter hinterfragten Grundgrößen (zum Beispiel Masse, Atom, Produktionsfaktor) und grundlegenden Zusammenhängen (zum Beispiel Gravitationskraft, Bindungsfähigkeit, Faktorkombination). Die Grundgrößen und Grundgesetze, welche dem Wissenschaftsbetrieb axiomatisch zugrunde liegen, werden als Paradigma (oder Weltbild) bezeichnet. Mit diesem „Hintergrundwissen“ werden neue Experimente entwickelt, Wahrnehmungen gemacht, Schlussfolgerungen gezogen und daraus neue Theorien und Theoriesysteme formuliert (zum Beispiel. Flugbahn von Körpern, Bildung von Molekülen, Regeln zur Faktorkombination Ausgestaltung von Produktionsprozessen).

Dabei hat es sich von Beginn des Wissenschaftsbetriebs bis heute durchgehend gezeigt, dass diese Theoriesysteme bei all ihrer situativen Leistungsfähigkeit zur Beschreibung oder Erklärung der Realität nie vollständig widerspruchsfrei waren. Sei es, dass eine Theorie nicht vereinbar war, mit den Ergebnissen anderer Experimente oder, noch gravierender, mit anderen akzeptierten Theorien. Ganz entscheidend ist hier die historische Tatsache, dass diese offensichtlichen Unzulänglichkeiten nicht den fundierenden Paradigmen angelastet wurden, sondern dass dahinter Messfehler, Fehler im Experimentaldesign oder die Wirkung von bislang unbekanntem Größen vermutet wurden („ad hoc Annahmen“). Das führte zur Entwicklung leistungsfähigerer

Messverfahren, neuartiger Experimente oder zur Einführung neuer Entitäten (zum Beispiel Äther, homo oeconomicus). Einher ging damit eine Verkomplizierung des Theoriesystems, eine Erhöhung dessen Leistungsfähigkeit -- und eine Anhäufung der Widersprüche. Irgendwann nehmen dann die Handhabung der Komplexität und die Beschäftigung mit den Widersprüchen immer mehr Kapazität in Anspruch, so dass die Fortschritte immer geringer werden. Weshalb dieser sinkende Grenznutzen des Wissenschaftsprozesses nicht das Ende der Wissenschaft einläutet, sondern im Gegenteil eine radikale erkenntnistheoretische Neuausrichtung stimuliert, die neue Horizonte öffnet, wird in Abschnitt 4 beschrieben.

Parallelen von Wissenschaft und Unternehmen

An dieser Stelle soll kurz zu dem Wirklichkeitsbereich von Wirtschaftsunternehmen übergeblendet werden, um erste Parallelen sichtbar werden zu lassen.

Ein Unternehmen hat (explizit oder implizit) eine Strategie, die aussagt,

- welche Geschäftschance
- mit welchen Leistungen
- bei welchen Zielgruppen und
- mit welcher Wettbewerbsdifferenzierung

wahrgenommen werden soll. Nach Maßgabe dieser Festlegungen muss das Unternehmen eine Taktik entwickeln, auf deren Grundlage das Geschäft betrieben werden soll. Dies erfolgt in Form eines Geschäftsmodells, welches die Leistungen, Strukturen und Prozesse des Unternehmens konkret beschreibt und deren Zusammenhänge aufzeigt. Dies können sein: Leistungsspezifikationen, Konditionensysteme, Rezepturen, Organigramme, Prozessbeschreibungen, Make-or-Buy-Festlegungen, Geschäftsanweisungen und ähnliches. All diese (taktischen) Vorgaben stecken den Handlungsspielraum des operativen Geschäfts ab. Auf der Ebene der Operation werden alle gedanklichen Konzepte in die Wirklichkeit übertragen und dort materialisiert sich die Wertschöpfung des Unternehmens.

Bereits diese kurze Beschreibung des Unternehmens lässt bei wesentlichen Kategorien Analogien zur Wissenschaft sichtbar werden (siehe nachfolgende, spiegelbildlich angeordnete Tabelle). Lediglich die Maßeinheit ist unterschiedlich: Für die Wissenschaft ist es Erkenntnis, für ein Unternehmen Wertschöpfung.

WISSENSCHAFT				UNTERNEHMEN			
Nutzen	Erfolgskriterium	Funktion	Kategorie	Kategorie	Funktion	Erfolgskriterium	Nutzen
Grundlage des Erkennens	Existenz eines stimmigen Theoriesystems	Gestaltungsrahmen für wissenschaftliche Betätigung	Paradigma	Strategie	Gestaltungsrahmen für unternehmerische Betätigung	Betätigung in einem attraktiven Geschäftsfeld	Grundlage der Existenz
Verständnis eines definierten Gegenstandsbereichs	Überlegenheit im Vergleich zu konkurrierenden Theoriesystemen	Konkrete Interpretation des Paradigmas	Theoriesystem	Taktik	Konkretes Geschäftsmodell für Umsetzung der Strategie	Überlegenheit im Vergleich zu konkurrierenden Geschäftsmodellen	Verständnis des Geschäfts
Erkenntnisgewinn	Prognosegenauigkeit	Erfolgsnachweis einer Theorie	Experiment	Operation	Erfolgsnachweis eines Geschäftsmodells	Planungsgenauigkeit	Finanzieller Gewinn

Um in der Terminologie der Unternehmen an die obige Beschreibung des Wissenschaftsprozesses anzuknüpfen: Jede unternehmerische Tätigkeit führt früher oder später zu Problemen auf der operativen Ebene (=> Wertschöpfungseinbußen). Diese Probleme werden zunächst der Umwelt angelastet (Konjunktur, Währungsverhältnisse, Wettbewerbsverzerrungen u.ä.). Wenn diese Erklärungen nicht mehr ausreichen, wird das Geschäftsmodell optimiert. Diese Anpassung führt zur Reduzierung von Kosten (zum Beispiel Redesign von Prozessen, Funktionswertanalysen, Outsourcing) und/oder der Erhöhung von Erlösen (zum Beispiel: Yield Management, Sortimentserweiterung, Erhöhung Vertriebs- und Werbedruck). Kennzeichen dieser Maßnahmen ist es, dass

- deren Entwicklung und Umsetzung Ressourcen benötigen und
- deren Grenznutzen mit zunehmender Anwendung immer geringer wird.

Analog zur Wissenschaft, wo die Verteidigung eines Paradigmas durch immer kompliziertere und aufwendiger zu verfeinernde Theoriesysteme erfolgt, „rettet“ ein Unternehmen seine Strategie durch immer kompliziertere und aufwendigere Optimierung des Geschäftsmodells. Dass in beiden Fällen diese Zementierung zunächst

sinnvoll ist, unter bestimmten Bedingungen aber ihre Daseinsberechtigung verliert, zeigen sowohl praktische Einsichten als auch logische Überlegungen.

Ablösung von Strategie und Paradigma

Von den Fortune 500 Unternehmen aus dem Jahr 1970 sind heute nur noch weniger als 40% auf dem Markt, von den ursprünglichen DAX-Unternehmen des Jahres 1988 sind es noch 57%. Das heißt, ursprünglich in der Verfolgung ihrer Strategie sehr erfolgreiche Unternehmen sind untergegangen, da ihre Kraft zur Aufrechterhaltung der alten Strategie erschöpft war und ihnen die Fähigkeit zu einem Strategiewechsel gefehlt hat.

Einige einfache Überlegungen machen deutlich, wann der richtige Zeitpunkt für den Strategiewechsel gekommen ist.

Jede leistungsfähige Strategie schafft ein Monopol. Ein ideales Monopol zeichnet sich durch zwei Eigenschaften aus:

- Es setzt an zentralen Hebeln eines Marktes an (zum Beispiel exklusive Rohstoffquellen, Überlegenheit der Leistung, Zugangswege zu Kunden, etc.) und
- es kann nachhaltig aufrecht erhalten werden (zum Beispiel langlaufende Förderrechte, Patente, Schaffung von Netzwerkeffekten).

Je weniger ein Monopol diesen Idealen entspricht, desto schneller wird es obsolet. Es wird umgangen, imitiert oder das konstituierende Merkmal verliert seine Bedeutung. Die wenigsten Unternehmen werden in der Lage sein, ein blockierendes und zeitloses Monopol auszuprägen. Eine Strategie beim ersten Anzeichen ihrer Bedrohung durch den Wettbewerb kampflos aufzugeben, wäre allerdings eine Verschwendung. Entwicklung und Implementierung einer Strategie sind eine Investition, die einen Return on Investment liefern muss. In den seltensten Fällen wird die Amortisation so kurzfristig gelingen, dass einer Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb aus dem Wege gegangen werden kann. Das heißt, in dieser Phase sind immer effizienter funktionierende Geschäftsprozesse und ständige Verbesserung der Marktleistungen unabdingbar. Diese Maßnahmen sind eine Zeitlang recht erfolgreich, sie kosten jedoch Zeit und Mittel, die

der Wertschöpfung des Unternehmens entzogen werden. Wenn Effizienzsteigerungs- oder Mehrverkaufsprogramme schon mehrmals erfolgreich angewendet wurden, tendiert deren Grenznutzen gegen Null. Die Optimierungsreserven sind ausgeschöpft, immer aufwendigere Projekte liefern eine immer geringer werdende Ergebnisverbesserung. Mit anderen Worten: "more of the same" ist in so einer Situation keine Lösung mehr.

Wenn die alte Strategie als Bezugsrahmen für alle Geschäftsprozesse trotz aller Optimierungsversuche keine ausreichende Wertschöpfung mehr gestattet, ist deren "gewohnheitsrechtliche" Gültigkeit radikal in Frage zu stellen. In dieser Situation muss die Bereitschaft bestehen, durch eine andersartige Interpretation der Bedarfssituation und der eigenen Stärken des Unternehmens eine neue und expansionsfähige Geschäftsgrundlage zu schaffen.

Diese Ablösung des unternehmerischen Gestaltungsrahmens ist vergleichbar mit der Ablösung eines theoretischen Bezugsrahmens, einem Paradigmenwechsel in der Wissenschaft. In beiden Fällen führt ein „Weiter so“ zu Stillstand oder sogar Rückschritt. Was bislang erfolgreich war, das problemresistente Festhalten an Strategien und Paradigmen, muss nun aufgegeben werden.

Als Begleiterscheinung eines grundlegenden Wandels büßen etablierte Institutionen und Prozesse an Bedeutung ein oder werden ausgetauscht. Umwälzende Ideen bedrohen die traditionellen Machtzentralen im Wissenschaftsbetrieb bzw. im Unternehmen. Diese sind besetzt von Wissenschaftlern bzw. Managern, deren Einfluss auf vergangenen Erfolgen beruht. Im Regelfall sind diese Personen gut vernetzt und können sich gut verkaufen. Die in einem etablierten System hierzu erforderliche Anpassungsleistung schwächt den Willen, unkonventionelle Sichtweisen zu riskieren. All dies führt bewusst oder unbewusst zu einer Vergangenheitsorientierung, die wie ein Konservierungsmittel für den Status quo wirkt. Eine fundamentale Innovation wird also in den Führungsebenen selten ihren Ursprung haben noch wirksame Unterstützung finden.

Daran knüpfen sich zwei Fragen: Welche Umstände führen trotzdem zu der Hervorbringung neuer Ideen und wie setzen sich diese Ideen durch?

Entdeckungen werden durch externe Einwirkungen beeinflusst, letztendlich aber durch Individuen gemacht.

Wenn man berücksichtigt, dass die hier geforderte Innovation ihrem Wesen nach nicht stetig und evolutionär, sondern unstetig und revolutionär ist, können stimulierende Einwirkungen nie aus der "konventionellen" Mitte kommen, sondern müssen von normabweichenden Stellen ausgehen. Außenseiterzirkel in der Technik, der Gesellschaft, der Politik, der Wirtschaft, der Kunst, der Wissenschaft, der Unterhaltung, der Mode etc. sind die empfindlichsten Seismographen für Umbrüche. Von dort kommen Impulse, Vorstellungsgrenzen zu sprengen und Dinge anders zu sehen. Personen, die offen sind für Randgebiete, werden demnach eher in der Lage sein, außergewöhnliche Vorstellungen zu entwickeln.

Daraus kann gefolgert werden: Solche Innovationen kommen von unvoreingenommenen „Randfiguren“ außerhalb des wissenschaftlichen oder unternehmensinternen Establishments. Im Regelfall sind das junge oder fach- bzw. unternehmensfremde Personen.

Aber diese Personen müssen auch wollen. Eine maßgebliche Triebfeder liegt in der Unzufriedenheit mit dem Status quo und dem starken Bedürfnis, daran etwas zu ändern. Wer zudem die Beharrlichkeit hat, seinem konflikträchtigen Vorhaben Geltung zu verschaffen, benötigt Leidenschaft. Diese Persönlichkeitsmerkmale, nämlich Vorstellungsvermögen, Gestaltungskraft und Leidenschaft, charakterisieren Ressourcen für die Generierung fundamentaler Innovationen.

Ob die neue Idee oder das Konzept akzeptiert wird, ist eine zweite Frage. Für den Wissenschaftsbetrieb hat sich Max Planck in seiner Autobiographie skeptisch geäußert: „Eine neue wissenschaftliche Wahrheit pflügt sich nicht in der Weise durchzusetzen, dass ihre Gegner überzeugt werden und sich als belehrt erklären, sondern vielmehr dadurch, dass die Gegner allmählich aussterben und die heranwachsende Generation von vorne herein mit der Wahrheit vertraut gemacht ist“. Dieser Selektionsmechanismus bedarf

naturgemäß Zeit, die bei Wirtschaftsunternehmen in diesem Ausmaß nicht gegeben ist. Trotzdem ist auch dort zu beobachten, dass in Krisensituationen eher der CEO das Unternehmen verlässt oder verlassen muss bzw. dieses untergeht, als dass das Top-Management die Kraft zur strategischen Neuausrichtung findet.

Diese Betrachtung hat folgende Parallelen ergeben:

- Wissenschaft und Wirtschaftsunternehmen basieren auf fundamentalen Grundannahmen, die erst eine Plattform für erfolgreiche Entwicklung bieten.
- Der Bau dieser Plattform ist eine sehr aufwendige „Investition“, deren Nutzungsdauer durch Optimierungsmaßnahmen gesteigert werden muss und kann.
- Diese relativ lange Phase der Aufrechterhaltung der Plattform führt zu Strukturen, die einer Konservierung dieser Plattform förderlich sind.
- Die Zukunftsfähigkeit auf Grundlage dieser Plattform stößt an ihre Grenzen, je aufwendiger die notwendigen Optimierungsmaßnahmen werden und je komplizierter die Strukturen und Prozesse auszugestalten sind, die überhaupt noch die Aufrechterhaltung des Forschungs- bzw. Wirtschaftsbetriebes ermöglichen.
- Um dann weiter existieren zu können, bedarf es einer neuen Plattform, welche die alten Grundannahmen und damit den Status quo fundamental in Frage stellt.
- Hierzu bedarf es „revolutionärer“ Ideen, welche die etablierten, stabilitätsverpflichteten Institutionen nicht entwickeln können und wollen.
- Die Auswahl und vor allen Dingen die Autorisierung einer neuen Plattform ist ein Prozess, der Widerstände auslöst, da alte Gewissheiten, Fähigkeiten, Errungenschaften und Institutionen entwertet werden.
- Personen, die in diesem Innovationsprozess eine zentrale Rolle einnehmen wollen, bedürfen eines hohen Ausmaßes an Vorstellungsvermögen, Gestaltungskraft und Leidenschaft.

Hervorbringung von Strategien und Paradigmen

So weit tragen die Parallelen zwischen Wissenschaft und Unternehmertum. Organisation und Ressourcensteuerung des Wissenschaftsbetriebes und von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden sich allerdings deutlich, weshalb paradigmatische bzw. strategische Innovationsprozesse anders verlaufen.

Phase	Wissenschaftsbetrieb	Unternehmen
Motivation	Problemdruck, Neugier bei beliebigem Wissenschaftler	Problemdruck der Geschäftsführung, Aufforderung zum „Nachdenken“
Kreativität	„Freiheit der Forschung“, offene Kommunikation, Vorstellungskraft aller Wissenschaftler	Einfallreichtum des TOP-Managements, Beauftragung von Stabsabteilungen, Beratern
Selektion	Einschätzung der Zukunftsfähigkeit durch die wissenschaftliche Gemeinde	Entscheidung der Geschäftsführung
Durchsetzung	Zwanglos-diskursiv	Anordnung der Geschäftsführung

Bei dieser Gegenüberstellung fallen zwei wesentliche Unterschiede ins Auge: Zum einen das barrierefreie Einbringen einer Idee, unabhängig von der aktuellen Hierarchieposition des Ideeninhabers im Wissenschaftsbetrieb. Der Verzicht auf Aus- oder Abgrenzungsregeln ermöglicht die Ausschöpfung des gesamten Potenzials an Wissenschaftlern und zum anderen die machtfreie Durchsetzung des neuen Fundaments.

Personen mit der innovationsfördernden Merkmalskombination (Vorstellungsvermögen, Gestaltungskraft und Leidenschaft) sind eher selten. Insofern ist es ein riskantes Glückspiel, wenn Unternehmen sich bei strategischen Innovationen auf nur wenige

Personen in der Geschäftsführung und deren engem Umfeld verlassen. Nach den gängigen Beförderungsmaximen kommen Manager in hohe Führungspositionen, die in einem politischen System die Spielregeln beherrschen. Es ist jedoch mehr als fraglich, ob die Eigenschaften, die zum Erfolg in einem politischen System befähigen, auch dazu prädestinieren, außerhalb des politischen Systems, das heißt mit Bezug auf den Markt, Erfolg zu haben und dort neue Möglichkeiten zu erkennen. Wo Strategien von der Vorstellungskraft eines stromlinienförmigen Managements abhängen, regiert der Status quo. Insofern ist es nicht nur unklug, sondern sogar kontraproduktiv, dem Top-Management eine exklusive Rolle bei Entwicklung von Strategieinnovationen zuzuschreiben.

Der zweite signifikante Unterschied besteht in der Selektion der innovativen Konzepte. In der Wissenschaft zählt letztendlich nur die zukünftige Problemlösefähigkeit des Paradigmas. Für ein Paradigma gibt es seit der Epoche der Aufklärung keine Institution, die (wie zuvor die Kirche) dogmatisch dessen Gültigkeit allgemein verbindlich festlegt. Jeder Wissenschaftler muss nun für sich selbst entscheiden, ob er sich dieses Paradigma für seine Arbeit zueigen macht. Bei einem neuen Paradigma muss er dies zu einem Zeitpunkt tun, zu dem die Faktenlage eine sachliche Beurteilung noch nicht ermöglicht, denn das Paradigma zeigt seine Leistungsfähigkeit erst im späteren Gebrauch, also nachdem die Entscheidung, es der Theorieentwicklung zugrunde zu legen, bereits getroffen wurde. Die Entscheidung eines jeden Wissenschaftlers kann zu Beginn also nicht rational auf der Grundlage logischer Überlegungen oder Fakten erfolgen, sondern basiert auf Intuition. Je mehr Wissenschaftler sich aus innerer Überzeugung dem neuen Paradigma zuwenden, desto tragfähiger wird dessen Unterstützung. Es werden dann Ressourcen darauf eingesetzt, die erste Theorieentwicklungen und gegebenenfalls Experimente ermöglichen. Wenn diese neuen Theorien ein besseres Verständnis der Realität ermöglichen, wird zukünftig das neue Paradigma forschungsleitend sein.

Der Erfolg einer Strategie ist vor deren Einsatz genauso wenig analytisch zu bestimmen wie der eines Paradigmas. Diese Unsicherheit, und das ist der Unterschied zur (modernen) Wissenschaft, wird in Unternehmen dogmatisch mittels hierarchischer Durchsetzungskraft beseitigt. Ein kleines Gremium und letztendlich die

Unternehmensleitung entscheidet über den Einsatz einer neuen Strategie. Diese Entscheidung verläuft im Rahmen der vorhandenen und geübten Mechanismen, das heißt, sie wird interessens- und machtorientiert, das heißt politisch gefällt. In der Praxis führt dies dazu, dass entweder der Status quo in neue Worte gekleidet oder eine branchenübliche Normstrategie beschlossen wird.

Was Unternehmen vom Wissenschaftsprozess lernen können

Es wurde festgestellt, dass die wesentlichen Unterschiede in der Erschließung der am Innovationsprozess mitwirkenden intellektuellen Ressourcen und dem anschließenden Selektions- und Durchsetzungsverfahren liegen. Am naheliegendsten ist natürlich die Frage, weshalb die Wirtschaftspraxis diese offensichtlich erfolgreichen Mechanismen nicht adaptiert und übernommen hat. Eine erste, genauso naheliegende Antwort, „weil sie diese nicht kennt“, ist angesichts der exzellenten wissenschaftlichen Ausbildung der Nachkriegs-Managergeneration wenig plausibel. Ein zweiter Erklärungsversuch führt zum Kern des Problems und lenkt zugleich den Blick auf die überraschende Tatsache, dass es bereits ein unternehmerisches Biotop gibt, in welchem die in der Wissenschaft praktizierten Mechanismen höchst erfolgreich nachgebildet werden.

Die Seltenheit von neuen Strategiekonzepten ist zunächst einmal darin begründet, dass in den Unternehmen niemand danach fragt. Das Unternehmertum in seiner heutigen Form ist als Nachfolgeorganisation der handwerklich geprägten Manufakturen erst circa 150 Jahre alt. Bis vor gut 15 Jahren war es gängige Praxis, dass Geschäftsstrategien extrem lange Lebenszyklen aufwiesen, die mehrere Managergenerationen überspannten. Wenn Unternehmen in diesen Zeiten wachsender Märkte zugrunde gingen, lag es an gravierenden taktischen oder operativen Fehlern und nicht an obsoleten Strategien. Aus diesen Gründen haben Strategien in jedem Unternehmen eine nicht mehr hinterfragte Selbstverständlichkeit erworben, so dass bis vor wenigen Jahren die Beschäftigung mit diesem Thema und damit auch die systematische Ausprägung strategieerneuernder Mechanismen unterblieb.

Die Tatsache, dass, von wenigen Ausnahmen abgesehen, keine traditionsreiche Firma neuartige Marktleistungsangebote entwickelt hat, steht scheinbar im Widerspruch zu den beobachtbaren unternehmerischen Innovationen (zum Beispiel digitaler Musikvertrieb [Kaazoo, iTunes, ...]; Nutzung des Konsumenten als Koproduzent [McDonalds, Youtube, Internetbanking]). Schnell erkennt man, dass diese Innovationen von Start-up-Firmen in den Markt getragen wurden. Deren Geschäftskonzept war nicht die Entwicklung bahnbrechender Technologien, das ist in Universitäten und Forschungsinstituten erfolgt, sondern deren Einsatz. Sie haben eine Strategie erfunden, die mit Hilfe vorhandener Technologie am Markt (noch nicht einmal artikulierte) Nachfragebedürfnisse trifft und ein Entgelt dafür erlangt.

Um es in Erinnerung zu rufen: Ein System zur Hervorbringung innovativer Strategien muss Einfühlungsvermögen, Phantasie und Vorstellungskraft aktivieren. Es muss die gewonnenen Ideen soweit entwickeln und plausibilisieren, dass Chancen und Risiken einschätzbar werden. Erfolgsfaktoren sind hier assoziatives Denken, Emanzipation von vergangenen Erfolgen und Entscheidungsfreude. Prototyp für all dies ist im Wirtschaftsleben ein sozio-ökonomisches System, welches unter der Metapher "Silicon Valley" bekannt ist und die geforderten Leistungsmerkmale perfektioniert hat.

Im Regelfall motiviert in solchen Systemen ein außerhalb einer formalen Organisation agierender Ideeninhaber Personen, deren Fähigkeiten er für die Ausformulierung seiner Idee braucht, ihn in einem relativ informellen Prozess zu unterstützen. Sobald relevante finanzielle Mittel benötigt werden, wird die unterdessen zu einem bewertungsfähigen Geschäftskonzept ("Equity Story") herangereifte Idee einer Mehrzahl möglicher Kapitalgeber vorgestellt.

Ein solches Vorgehen fördert grundlegende Innovationen aus zwei entscheidenden Gründen:

- Die Prüfung der Geschäftsidee berücksichtigt ausschließlich die zukünftige Tragfähigkeit des Geschäftskonzepts. Heilige Kühe, Tabus, Machtspiele, das "not invented here" Syndrom oder lieb gewordene Gewohnheiten gibt es der Natur der Sache nach nicht.

- Das "Nein" einer einzelnen Person (oder eines Auswahlgremiums) bedeutet nicht automatisch das Ende der Geschäftsidee. Möglicherweise kommen andere Kapitalgeber zu anderen Ergebnissen.

Erfolgsrezept für die Realisierung außergewöhnlicher Strategien ist hier die Zusammenführung von Ideen, Talent und Kapital in einem "diskriminierungsfreien" Markt. Die Aufgabe des so verstandenen Marktes ist es, Zukunftschancen zu erkennen und entscheidungsfähig zu machen.

Bislang hat die Analogie zwischen Paradigma und Strategie

- die Abstraktheit der Aufgabenstellung und
- die kognitiven und sozialen Spezifika der Lösungsfindung

ins Blickfeld gebracht. Als empirisch beobachtbares System zur Generierung von innovativen Strategien wurde „Silicon Valley“ identifiziert und dessen tragende Wirkungsmechanismen herausgestellt. Offensichtliche Eigenschaft dieses Systems ist, dass es außerhalb der etablierten Firmen wirkt und damit für diese als Instrument nicht zugänglich ist. Durch Kauf einer Start-up-Firma wird zwar deren Strategie erworben, jedoch zu einem exorbitanten Preis.

Viel problematischer ist jedoch, dass die neue Strategie nur selten zu dem übernehmenden Unternehmen passt. Eine Start-up-Strategie braucht keine faktischen Nebenbedingungen zu berücksichtigen, wie diese in etablierten Unternehmen vorliegen. Es beginnt „auf der grünen Wiese“, der Möglichkeitsrahmen wird nur durch die wahrgenommenen Geschäftschancen begrenzt. Ein etabliertes Unternehmen hat bereits Potenziale und Kompetenzen aufgebaut, die bei der Strategieformulierung zu berücksichtigen sind. Es kann eben nicht mehr wie ein Start-up-Unternehmen alle vorstellbaren Strategieoptionen wahrnehmen, sondern nur diejenigen, welche zu ihm passen. Es unterliegt also höchst individuellen Restriktionen.

Aber selbst eine Start-up-Firma, die sich in diesem „Silicon Valley“ gebildet hat, büßt ihre strategische Innovationskraft mit der Zeit ein. Vom dynamischen Start-up entwickelten sich die Unternehmen zu einer mächtigen Verteidigungsmaschine der einst innovativen

Geschäftsidee. Wenn nun die Situation eine strategische Erneuerung fordert, fehlen die ursprünglichen kulturellen Triebkräfte und organisatorischen Eigenschaften (zum Beispiel Microsoft, SAP). Warum das so ist, wird in Abschnitt 7 erwähnt.

Auf die Wissenschaft übertragen hieße dies, sie erstarre, sobald ein Paradigma etabliert ist. Die Wissenschaftsgeschichte liefert hierfür ein eindrucksvolles Beispiel. Zugleich führt sie zu dem entscheidenden Faktor, der ihre aktuelle Dynamik erklärt.

Nicht zufällig wurde in Abschnitt 1 beim Hinweis auf die „explosive“ Entwicklung der Wissenschaft einschränkend auf die Periode der Neuzeit Bezug genommen. Vom Beginn der europäischen Wissenschaft bis zum ausgehenden Mittelalter hat ein maßgeblich durch Aristoteles begründetes Weltbild die Paradigmen für naturwissenschaftliche Forschung abgegeben. Die Kirche als mächtigste politische Institution jener Zeit setzte die Gültigkeit dieser Paradigmen für nahezu 1700 Jahre mit allen Mitteln durch. Entsprechend bescheiden fiel zum ausgehenden Mittelalter der wissenschaftlich-technische Ertrag des Forschungsbetriebes aus. Befreiend wirkte erst das Abstreifen der durch die dogmatische Scholastik auferlegten Denkschablone, dass nämlich Theoriebildung nur auf der Grundlage „der Schriften“, das heißt der darin kodifizierten Paradigmen, möglich (und erlaubt) sei. Glücklicherweise verfiel die Wissenschaft danach nicht demselben Fehler, dem Revolutionäre ansonsten gerne verfallen, nämlich neue Paradigmen mit derselben Unumstößlichkeit zu verankern wie die eben erst abgelösten. Dann gäbe es heute zwar die Dampfmaschine, aber nicht den Atomreaktor oder Laserstrahlen.

Mit der Abschaffung der kirchlichen Autorität im Wissenschaftsprozess hielt eine bis dahin nicht gekannte Freiheit Einzug, die inhaltlich und methodisch dem Forscher keine Fesseln mehr auferlegte. Das heißt natürlich nicht, dass ab diesem Zeitpunkt nur noch Paradigmenwechsel an der Tagesordnung waren. Das wäre angesichts des immensen kognitiv-intellektuellen Aufwandes, welchen die Entwicklung und Verbreitung eines Paradigmas erfordert, sowieso unmöglich. Wie erwähnt, ist ein Paradigma eine Investition, die knappe Ressourcen in Anspruch nimmt (Forscherkapazität, und die einen Ertrag liefern muss. Der Ertrag besteht in (besseren) instrumentellen Theorien, die das Paradigma zu produzieren gestattet. Diese Theoriebildung ist intellektuelle Fleißarbeit,

die diszipliniert und strukturiert ablaufen muss. Sie kann nur Früchte tragen, wenn ein stabiler Bezugsrahmen (= Paradigma) besteht. Im alltäglichen Wissenschaftsbetrieb darf deshalb kein Raum für Selbstzweifel sein, der die Arbeit paralyisiert.

Aber -- und das ist das Entscheidende an der „neuen Freiheit“: Zu jedem Zeitpunkt war es möglich, tradierte Gewissheiten in Frage und unorthodoxe Sichtweisen zur Diskussion zu stellen. Geradezu eindrucksvoll belegt dies der bereits 1905 erneut eingeleitete Paradigmenwechsel (von Newtons mechanistischem zu Einsteins relativistischem Weltbild). Der Anstoß kam von einer „Randfigur“ ohne jegliche Autorität (Einstein war Bibliothekar im Patentamt, als er seine spezielle Relativitätstheorie veröffentlichte). Trotzdem hat dieser Anstoß es geschafft, die Grundlagen der Naturwissenschaft zu verändern! Es ist die „Freiheit der Wissenschaft“, die als systemimmanente Organisationseigenschaft des Unternehmens „Wissenschaft“ den jederzeitigen Paradigmenwechsel möglich macht.

Parallel zum institutionalisierten Wissenschaftsbetrieb besteht im Hintergrund ein System, welches eine offene Inputschnittstelle und Diskussionsplattform für fundamental neue Gedanken oder Konzepte bereithält, die im etablierten System denk- und damit auch artikulationsunmöglich sind. Nicht jeder neue Ansatz kann und konnte sich durchsetzen; vieles wurde eingebracht, was die wissenschaftliche Gemeinde nur kurz oder gar nicht zur Rezeption motiviert hat. Aber jeder Ansatz hat jederzeit eine Chance, gleichgültig, wer der Urheber ist. Voraussetzung für den Durchbruch ist, dass dem neuen Paradigma von einer wachsenden Anzahl an Wissenschaftlern eine bessere Problemlösefähigkeit zugetraut wird. Besonders anfällig für eine solche Einschätzung ist die wissenschaftliche Gemeinde, wenn das aktuelle Paradigma trotz immensem intellektuellem und finanziellem Aufwand nur geringe Fortschritte bei der Theoriebildung ermöglicht.

Wenn also ein Unternehmen sich dauerhaft die Fähigkeit der strategischen Innovation erhalten will, ergeben sich daraus zwei Forderungen:

- Es muss analog „Silicon Valley“ einen offenen Markt für Ideen, Talente und Kapital in seinen Wesensmerkmalen im Unternehmen nachbilden.

- Dieser Markt muss, um einer strategischen Erstarrung des Unternehmens entgegenzuwirken, permanent aktiv sein.

Silicon Valley im Unternehmen

Die Innovationsenergie von „Silicon Valley“ ist, so wurde an früherer Stelle ausgeführt, mit zunehmender Unternehmensgröße zum Sterben verurteilt -- tragischerweise, könnte man anfügen. Denn genau dann, wenn der vergangene Erfolg ein Unternehmen groß gemacht hat und nun allmählich die Wertschöpfungsfähigkeit der praktizierten Strategie abnimmt, ist auch der Geist von „Silicon Valley“ verschwunden. Erweist sich damit die Idee des internen „Silicon Valley“ als Illusion? Die Antwort heißt „ja“, wenn man als Naturkonstante ansieht, dass alle unternehmerischen Prozesse innerhalb des traditionellen Organisations- und Führungssystems abzubilden sind. Aber: Die nachfolgenden Überlegungen zeigen eine Alternative auf, die Bezug nimmt auf die Gegebenheiten, welchen die Wissenschaft ihre paradigmatischen Erneuerungen verdankt.

Ausgangspunkt ist die Frage, weshalb es unentrinnbares Schicksal ist, dass Firmen mit wachsendem Erfolg ihre strategische Innovationskraft einbüßen. Domäne erfolgreicher operierender Unternehmen sind auf Schlagkraft getrimmte Prozesse und das Streben nach Optimierung. Hier sind Unternehmen im Vorteil, die ihre Organisation straff ausrichten können auf ein Ziel, die bei Abweichungen kompensierend gegensteuern können, die Stabilität bieten als Voraussetzung für Lernprozesse und Optimierung. Genau das leistet das klassische Organisations- und Führungssystem. Deshalb ist es ein Erhaltungssystem für ein bestehendes Strategiekonzept.

Wenn eine junge Firma wächst und die in einem Massengeschäft zum Erfüllen der taktischen und operativen Aufgaben notwendige Größenordnung erreicht, verändert sich also zwangsläufig ihre Struktur. Damit einher geht das mentale Bedürfnis nach Beständigkeit und das Verdrängen diesbezüglich störender innovativer Impulse. Strategische Innovation wird zunehmend ausgeblendet. Wenn sie überhaupt noch als Aufgabe gesehen wird, ist deren Bearbeitung integriert in die Organisations- und Führungssysteme des operativen Geschäfts und wird so dominiert von dessen

Spielregeln und Erfordernissen. Damit bestimmt ein auf Stabilität programmiertes System den Innovationsprozess! Dieser Widerspruch geht in Theorie und Praxis zulasten der Innovation.

Dem Stabilitätsziel steht diametral die Dynamik eines „Silicon Valley“ entgegen. Wenn dessen Mechanismen dem eigenen Unternehmen erschlossen werden sollen, dürfen diesen nicht die konterkarierenden Autorisierungs- und Budgetierungsprozesse des stabilitätsorientierten Organisations- und Führungssystems oktroyiert werden. Das würde deren Funktionsfähigkeit zerstören. Der Markt benötigt eine Plattform, die völlig außerhalb der eingerichteten Managementstrukturen, aber dennoch im eigenen Unternehmen installiert ist (um die Ergebnisse hinterher auch nutzen zu können). Der Markt wäre dann im Unternehmen mit den klassischen Beobachtungsinstrumenten (Organigramme, Stellenbeschreibungen, Berichtswesen etc.) nicht sichtbar; er wäre nur virtuell vorhanden.

Es sind ganz überwiegend die Mitarbeiter des Unternehmens, welche den Markt mit Leben erfüllen. Es gibt jedoch keine formalen Stellen, die für die Mitwirkung daran vorgesehen sind. In diesem Kontext werden den Mitarbeitern also zwei unterschiedliche Basisrollen abgefordert: zum einen eine angepasste, unterordnende Haltung, um in ihrer Stelle in der Unternehmensorganisation reibungslos zu funktionieren, zum anderen eine nonkonforme, eigendynamische, um im virtuellen Markt die erwünschte Pionierleistung zu erbringen.

Die funktionale Leistungsfähigkeit des virtuellen Marktes bemisst sich danach, wie gut es gelingt,

- dem ungeheuren Potenzial an Vorstellungsvermögen, welches in den vielen Köpfen der Mitarbeiter eines Unternehmens vorhanden ist, einen Anreiz und eine Plattform zu geben,
- das Engagement der Mitarbeiter zu nutzen, Ideen zu entwickeln, zu konkretisieren, zu verbessern, zu plausibilisieren und bewertbar zu machen,
- tragfähige Ideen und Konzepte von nicht tragfähigen zu trennen,

- diese Selektion bereits in frühen Stufen trennscharf vorzunehmen (das heißt wie effizient arbeiten die Marktmechanismen).

Einhergehend mit dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat sich die Rolle des Mitarbeiters vom Lieferanten von Arbeitskraft zum Lieferanten von Fachwissen verschoben. Was in dem hier vorgestellten Ansatz vom Personal eines Unternehmens zusätzlich gefordert wird, ist die Einbringung von Vorstellungskraft, Phantasie, Kreativität und vor allem Engagement. Letztere unterscheiden sich von den beiden zuerst genannten Kategorien dadurch, dass sie aufgrund ihrer Unspezifiziertheit weder angeordnet noch erzwungen werden können. Es können jedoch Umgebungsbedingungen geboten werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit deren Auftreten herbeiführen.

Dazu bedarf es anderer Führungsinstrumente und lernbereiter Manager, die diese beherrschen. Ohne die Analogie überzustrapazieren, können Erkenntnisse bei klassischen Freiwilligen- oder Non-Profit-Organisationen genutzt werden. Dies tangiert die Personalpolitik, die Unternehmenskultur und die dazu passenden motivations- und führungstechnischen Instrumente.

Es gibt bereits Konzepte, die in einem integrierten Ansatz sowohl die Konstruktionselemente dieses internen „Silicon Valley“ als auch die für dessen effiziente Funktion erforderlichen Voraussetzungen und Instrumente beschreiben. Ein funktionierender virtueller Markt holt die fundamental-innovative Kraft der „Freiheit der Wissenschaft“ ins Unternehmen. Da er in letzter Konsequenz lediglich eine Marktsimulation ist, kann und soll er die Verantwortung für die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens nicht übernehmen. Das bleibt die Aufgabe der satzungsgemäß eingesetzten Unternehmensführung. Der virtuelle Markt hat jedoch die Funktion einer „Innovation Engine“, die Zukunftschancen für das Unternehmen erkennt, selektiert und entscheidungsfähig macht.

Die (hier nur angedeuteten) Konzeptionselemente für den virtuellen Markt und die Verbindung der „Innovation Engine“ mit der klassischen Führungsorganisation betreten

in wesentlichen Teilen absolutes Neuland. Das betrifft vor allem den Umgang mit Mitarbeitern und deren Förderung und Führung aber auch die Weiterentwicklung des Controllingsystems. Wenn all dies realisiert ist, ist ein neues Kapitel im Management von Unternehmen aufgeschlagen. Angesichts der anstehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen wird die Mehrzahl der westlichen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr durch Technik-, sondern durch Managementüberlegenheit sicherstellen müssen. Ein erfolgreiches „Silicon Valley“ im Unternehmen ist ein wesentlicher Schritt in diese Richtung.

© Dr. Hans-Joachim Wißt 2008

E-mail: H.J.Wisst@t-online.de

Homepage: <http://www.drwisst.com>

- 0 -

III.)

Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus.

7. Auflage 1998, Berlin Verlag, Berlin

Buchbesprechung von Dr. WERNER KEPPLER

Nirgends scheint für die neuzeitliche Philosophie die Kluft zwischen dem Ideal eines freien, glücklichen Menschen und den real existierenden Verhältnissen größer zu sein als in der Welt der Arbeit. Von Marx bis Marcuse wird auf die Entfremdung und Ausbeutung durch die kapitalistische Produktionsweise hingewiesen. Nietzsche und Scheler empören sich über die Herrschaft der rastlosen und sinnentleerten Arbeit. In eindrucksvollen Bildern schildern Kafka und Dostojewski das angstbesetzte Leben in anonymen Bürokratien, um nur einige Beispiele zu nennen. Spätestens seit dem 19. Jahrhundert haben Philosophen und Literaten sich als vehemente Kritiker der Arbeitswirklichkeit verstanden, einer Wirklichkeit also, die einen wichtigen

Lebensmittelpunkt des Menschen bildet, in dem er letztlich Sinn und Selbstverwirklichung zu finden versucht.

Indem er die Verhältnisse im Übergang zum 21. Jahrhundert aufgreift, setzt Richard Sennett diese Traditionslinie fort. Waren es bislang vor allem die stupiden, repetitiven Tätigkeiten des Industriearbeiters und die starre, hierarchische Welt der Angestellten, die beklagt wurden, so richtet sich die Kritik von Sennett auf eine genau entgegengesetzte Entwicklung. Nicht mehr Ordnung und Kontinuität, sondern ständige, kurzfristige Änderungen bestimmen nun das Arbeitsleben. Instabilität ist zum Normalfall geworden. Nicht mehr Routine ist daher gefragt, sondern Flexibilität. Die „Kultur des neuen Kapitalismus“ fordert dafür, so lautet seine Grundthese, einen neuen Typus von Mitarbeiter, den „flexiblen Menschen“, der sich zu einer Arbeits- und Lebensweise genötigt sieht, welche seinen natürlichen Wünschen und Bedürfnissen widerspricht. Im Rückgriff auf soziologische Analysen und Fallbeispiele US-amerikanischer Unternehmen, unter Heranziehung von Anekdoten über persönliche Begegnungen und -- so der eigene Anspruch -- „durch Anwendung philosophischer Ideen auf konkrete Erfahrungen“ entfaltet er diese Grundthese in folgenden Feststellungen:

- (1) **Die Dynamik der Märkte:** Da das „ungeduldige“ Kapital nach ständig höherer Rendite strebt, werden weltweit neue Märkte erschlossen, Produktangebote erweitert und Kosten reduziert. Dem steigenden Wettbewerb kann nur mit höherer Effizienz begegnet werden.
- (2) **Der Wandel der Unternehmen:** Begleitet von massivem Personalabbau, werden starre Organisationen durch netzwerkartige Gliederungen ersetzt, die eine schnellere Marktreaktion ermöglichen, sich aber, wenn es die Umstände erfordern, auch schnell wieder ändern und auflösen lassen. Die Ausrichtung der Produktion auf Vielfalt statt Masse erfordert schnelle Entscheidungsprozesse und ständige Anpassungen. Dabei bedeutet eine Dezentralisierung keineswegs eine Verlagerung von Macht nach unten. Informationssysteme liefern ein haut- und zeitnahes Bild, mit dem die Führungsetage das Geschehen fest im Griff behält.

- (3) **Veränderte Arbeitsbedingungen:** Der rasche Wechsel von Zielen, Aufgaben und Prozessen wird zur Norm. Feste Regeln, stabile Strukturen und langfristige Bindungen sind dabei nur hinderlich. Die Zusammenarbeit wird flexibel innerhalb von Teams mit ständig wechselnder Besetzung organisiert. Da man nicht weiß, ob der Mitarbeiter auch neuen Aufgaben genügt, werden längerfristige Anstellungen möglichst vermieden.
- (4) **Anforderungen an die Mitarbeiter:** „Wer sich nicht bewegt, ist draußen.“ Wer Vergangenes nicht hinter sich lassen kann, wer nicht immer wieder von vorn anfangen kann, wer nicht bereit ist, ständig dazu zu lernen, ist der „neuen Ökonomie“ nicht gewachsen. Dies gilt insbesondere für ältere Arbeitnehmer, zumal deren Erfahrung nur noch wenig zählt. Für Jüngere erscheint eine Karriere- und Lebensplanung kaum möglich. Sie müssen sich an kurzfristigen Gelegenheiten statt an langfristigen Perspektiven ausrichten. Mobilität und Risikobereitschaft sind gefragt.
- (5) **Die persönlichen Folgen:** Die Angst vor Überforderung, vor Verlust des Arbeitsplatzes und davor, „die Kontrolle über das Leben zu verlieren“, wird zum ständigen Begleiter. Offene, sich ständig wandelnde Netzwerke bieten dem Einzelnen weder Halt noch Orientierung. Nur Gewiefte verstehen es, die Unsicherheiten loser Netze für sich zu nutzen. Der große Rest resigniert in einem „Drift, einem ziellosen Dahintreiben“. Anhaltende persönliche Beziehungen lassen sich in diesem schnelllebigen Umfeld kaum aufbauen. Da Vertrauen eine gewisse Beständigkeit voraussetzt, findet eine Verwurzelung im Unternehmen nicht statt – und ist auch nicht gewollt.

Der strukturelle Wandel, dem sich (1) Märkte und (2) Unternehmen im Zuge der Globalisierung ausgesetzt sehen, hat sich seit Erscheinen des Buches im Jahr 1998 eher noch beschleunigt. Als dessen Folge wurden ohne Frage auch (3) die Arbeitsprozesse deutlich offener und flexibler gestaltet. Bis dahin fällt es also nicht schwer, den eindeutigen Auffassungen von Sennett zuzustimmen, auch wenn sich das Gefühl

einschleicht, dass er den klaren, Schutz bietenden und auf Kontinuität angelegten Organisationsformen nachtrauert.

Die (4) Auswirkungen der neuen Ordnung auf den einzelnen Mitarbeiter dagegen lassen sich, selbst wenn man angloamerikanische Verhältnisse zugrunde legt, nur als Trendaussagen ohne Anspruch auf Allgemeingültigkeit interpretieren. Zweifellos hat der Druck, sich veränderten Bedingungen zu stellen, zugenommen. Doch gibt es (immer noch) genügend Beispiele für Unternehmen, die erkennen, dass Veränderungs- und Lernfähigkeit sich nur erhöhen lassen, wenn gleichzeitig eine langfristige Perspektive und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geboten werden.

Sennett gebührt der große Verdienst, auf die inzwischen immer deutlicher werdenden (5) Auswirkungen auf die arbeitenden Menschen frühzeitig aufmerksam gemacht zu haben. Zu diesem Zweck war ihm, was durchaus legitim ist, eine illustrierende Untermauerung und auch Überzeichnung dieses Trends wichtiger als eine differenzierende und abwägende Beurteilung. Doch darf nicht vergessen werden, dass sich viele Menschen in der „neuen Ordnung“ durchaus zu Hause fühlen. Und es sind nicht nur fragwürdige Charaktere, die Freude an wechselnden und fordernden Aufgaben haben und Veränderungen als Chance und nicht als Bedrohung betrachten. Wer sagt denn, welche Arbeit und welches Maß an Flexibilität „dem Menschen gemäß“ ist? Sennett unternimmt leider nicht den Versuch einer dialektischen Auseinandersetzung mit dieser anthropologischen Grundfrage, die sich letztlich aus den großen Antinomien menschlichen Lebens ableitet: Welches Verhältnis von Freiheit und Notwendigkeit ist dem menschlichen Wesen „angemessen“? Wo ist die „richtige“ Balance zwischen selbstständigem Handeln und sozialem Eingebundensein? Welches Maß an Sicherheit und wie viel Veränderung braucht der Mensch wirklich?

Wir haben dennoch gute Gründe anzunehmen, dass der von ihm aufgezeigte Trend sich fortsetzen wird. Sennett selbst vermittelt wenig Hoffnung auf eine Umkehrung dieser Entwicklung. Der Vorschlag, Mitarbeiter sollen Konflikte und Unzufriedenheit im Unternehmen stärker artikulieren, ist dafür kaum ausreichend. Sein Schlusssatz, dass „ein Regime, das Menschen keinen tiefen Grund gibt, sich umeinander zu kümmern, seine

Legitimität nicht lange aufrechterhalten (kann)“, klingt wie ein Ruf nach Wunderheilung. Da erscheint es noch aussichtsreicher, an die Selbstheilungskräfte der Wirtschaft zu glauben. Die Ökonomie will sich nun mal primär an ökonomischen (und weniger an politischen, sozialen oder ethischen) Kriterien orientieren. Die „neue Ökonomie“ wird sich spätestens dann ändern, wenn diese Entwicklung sich in wirtschaftlichen Nachteilen niederschlägt. Das Arbeitsleben in Organisationen wird dann in Frage gestellt werden, wenn (wieder) erkannt wird, dass Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen und diese nur dann erreicht werden, wenn den Mitarbeitern überzeugend vermittelt wird, dauerhaft gebraucht und geschätzt zu werden.

© Dr. Werner Keppler 2008

E-mail: werner.keppler@web.de

- o -

Impressum

Redaktion:

Das kostenlose E-Journal „Philosophie & Wirtschaft“ wird von der "International Society for Philosophers" und "Pathways to Philosophy" herausgegeben.

Büro: Geoffrey Klempner, 45 Wolseley Road, Sheffield S8 0ZT, United Kingdom

Telefon: +44 (0)114 255 8631 Mobil: + 44 (0) 7729 793 365

Fax: +44 (0)114 255 8632 Email: G.Klempner@sheffield.ac.uk

Pathways to Philosophy: <http://www.philosophypathways.com>

International Society for Philosophers: <http://www.isfp.co.uk>

Deutsche Redaktion:

Ute Sommer, Kleine Schmieh 32, 61440 Oberursel, Germany

Telefon: +49 (0) 173 6535309, E-Mail : ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

Die in den Beiträgen geäußerten Meinungen der Autoren entsprechen nicht notwendigerweise der Meinung der Redaktion.

Bitte schicken Sie Beiträge, Kommentare und Vorschläge an

ute.sommer@philosophieundwirtschaft.de

- o -