

Vorwort

Die Einsicht, dass Unternehmungen nichttriviale, sprich: unvorhersagbare, historisch bedingte, mehrdeutige, synthetisch determinierte und analytisch indeterminierte Systeme sind, hat längst auch in der Managementliteratur ihren Niederschlag gefunden. Im Anschluss an systemtheoretische und konstruktivistische Überlegungen sind seit Anfang der 90er Jahre zahlreiche Konzepte entstanden, die in Rechnung stellen, dass Organisationen weder kalkulierbar, noch verfügbar sind, und die es sich zur Aufgabe gemacht haben, vor diesem Hintergrund Möglichkeiten und Grenzen für gestaltende und steuernde Managementaktivitäten neu auszuloten. So unterschiedlich die Ausgangspunkte der Überlegungen sind, Einigkeit herrscht darüber, dass die klassische Vorstellung vom Management als ein zielgenaues Eingreifen und Steuern organisationaler Prozesse auf Basis des Rationalprinzips nicht länger aufrechterhalten werden kann, weil sich der Prozess der Organisation nicht linear auf einer Trajektorie zwischen Motiv und Ziel, Willensbildung und Willensdurchsetzung vollzieht und es folglich auch keine Kartographie von Handlungen gibt, die wie ein Gitter über den tatsächlichen Handlungsverlauf gelegt werden könnte. Vor diesem Hintergrund werden die Aufgaben des Managements neu bestimmt: etwa als Aufrechterhaltung und Neubestimmung der Differenz zwischen System und Umwelt¹ oder als Beitrag zur Erreichung der „Fortschrittsfähigen Unternehmung“². – Und doch bleiben Zweifel an der Tragfähigkeit der vorgeschlagenen Konzep-

¹ Vgl. dazu Georg Schreyögg: Der Managementprozess – neu gesehen, in: Wolfgang H. Staehle, Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York 1991, S. 255–289 und Georg Schreyögg: Funktionswandel im Management: Problemaufriss und Thesen, in: Ders.: Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, Berlin 2000, S. 15–30.

² Werner Kirsch: Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, Herrsching 1992.

te. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf das von Klimecki, Probst und Eberl entworfene Konzept „Entwicklungsorientiertes Management“³ verwiesen. Darin kultivieren die Autoren die Vorstellung, dass in riskanten und undurchschaubaren Zeiten der Unternehmenserfolg sichergestellt werden könne, wenn es gelänge, gewünschte Problemlösungen genau dann verfügbar zu machen, wenn man sie braucht. In ihrem Vorschlag zur Lösung dieses Problems leiten sie dann aber doch wieder bestimmte Systemzustände (Entwicklungsfähigkeit) aus bestimmten Managementaktivitäten (proaktiv etc.) kausalmechanisch ab und setzen damit die Organisation erneut als (fremdorganisierte) Trivialmaschine an. – Ähnliches gilt für die Konzepte von Kirsch und Schreyögg. Sie bleiben lenkungszuversichtlich, nähren weitere Hoffnungen auf die Wirksamkeit rationaler Kalkültechniken und weichen damit dem Risiko, „vorsorgen, abschätzen, planen, sich versichern, und am Ende trotzdem daneben liegen“⁴ zu können, systematisch aus.

Wer sich diesem Risiko stellt, kann schwerlich noch mit der Hypothek einer Teleologie arbeiten. Stattdessen gilt es, den Glauben, durch spezifische Managementaktivitäten zufällige Ereignisse zu strukturierten Prozessen verdichten zu können und damit hochgradig unwahrscheinliche Ereignisse auf ganz bestimmte Pfade zu zwingen und so zu vernetzen, dass spezifische reproduktive oder kreative Zyklen entstehen, ad acta zu legen und auf jede noch so elaborierte Vorstellung zweckgerichteter Steuerung komplexer Systeme zu verzichten. Es gilt zu sehen: „Nichts was geschieht, geschieht notwendig wie es geschieht, alles könnte genauso gut anders ablaufen, und dass es überhaupt ‚läuft‘, ist nichts weniger als erwartbar.“⁵ Enttrivialisierung wird zum Gebot, die Entwicklung eines nichttrivialen Managementverständnisses zur Aufgabe. Dieser Aufgabe widmet sich die vorliegende Arbeit, nicht in der Weise, dass sie versucht, eine neue Managementlehre zu entwickeln, sondern in der Weise, dass sie versucht, neben der Kritik bekannter Managementtheoriekonzepte einen Ausgangspunkt für ein anderes, nichttriviales, postkapitalistisches Managementverständnis zu skizzieren.

³ Rüdiger Klimecki, Gilbert Probst, et al.: Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994.

⁴ Jan Lentge: Management in der Postmoderne. Phänomene, Unterscheidungen, Perspektiven, Difo Druck Bamberg 1994, S. 162.

⁵ Ebd. S. 153.

Um auf die Höhe des Problems zu kommen, soll herausgefunden werden, warum bisherige Managementauffassungen so vehement darauf bestehen, mit steuernden Eingriffen etwas zu bewirken, was sie nicht bewirken können. Denn wer nicht danach fragt, dem ergeht es möglicherweise wie den Helden in Alfred Hitchcocks Film *Trouble with Harry*. So sehr man sich auch bemüht, die Ideale zweckgerichteter Steuerung zu vergraben, ärgerlich, theatralisch und aufstachelnd taucht die heroische Leiche immer wieder auf.

Nun kann das Problem des Managements auf dem Boden des Managements nicht gelöst werden. Um dem Ursprung dieses Problems auf die Spur zu kommen, wird man im „Unterirdischen“⁶ graben müssen. Wie das geht, lässt sich bei Nietzsche nachlesen. In seiner Schrift *Die Geburt der Tragödie aus dem Geiste der Musik*, legt er die (tragischen) Wurzeln metaphysisch verfasster Wissenschaft frei, indem er den Perspektivenwechsel zum methodischen Paradigma erhebt: Weil das „Problem der Wissenschaft (...) nicht auf dem Boden der Wissenschaft erkannt werden“ kann, betrachtet Nietzsche „die Wissenschaft unter der Optik des Künstlers (...), die Kunst aber unter der des Lebens“.⁷ Dieser Methodik will sich das hier angestrebte Vorhaben bedienen⁸ und in Anlehnung an Nietzsches Vorgehen den allgemeinen Steuerungsoptimismus des Managements unter der Optik des neuzeitlichen Subjekts, das Subjekt aber unter der des Kapitals und das Kapital unter der des Lebens betrachten, mit dem Ziel, die blinden Flecken trivialisierender Managementauffassungen in theoretischer, methodischer und verfahrensmäßiger Hinsicht zu erfassen. Und weil das – wie Kappler darlegt – „Positive (...) von selbst (ent-

⁶ Friedrich Nietzsche: Morgenröthe, in: Friedrich Nietzsche: Sämtliche Werke, Kritische Studienausgabe in 15 Einzelbänden, Bd. 3, München 21988, S. 11. Im Folgenden: Friedrich Nietzsche: KSA, Bandangabe und Seitenzahl.

⁷ Friedrich Nietzsche: KSA 1, S. 14.

⁸ Im Kontext betriebswirtschaftlicher Forschung hat das *Graben im Unterirdischen* unter dem Titel *Rekonstruktion* Eingang gefunden. Denn Rekonstruktion heißt, wie Kappler darlegt: „Rückgewinnung der Geschichte – und zwar nicht als platter Relativismus, den es auf Theorie anzuwenden gilt, wenn neue Theorie zu rechtfertigen ist, sondern als Anstrengung zur Durchschauung der Bestimmungselemente einer Theorie in ihrer Entstehung, Rück- und Weiterentwicklung.“ (Ekkehard Kappler: Praktische Folgen einer Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre, in: Ders. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Spardorf 1983, S. 379–394, hier: S. 379.)

steht,) in der Durchführung der Kritik, denn es ist vor aller Kritik – als ihr Grund – vorausgesetzt und wird in ihr wieder sichtbar“⁹, kann durch die Kritik trivialisierender Managementauffassungen ein Ausgangspunkt für ein nicht-triviales Managementverständnis gewonnen werden.

⁹ Ekkehard Kapler: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre, Vorbemerkungen zur kritischen Betriebswirtschaftslehre, in: Norbert Koubek, et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Köln ²1980, S. 177–201, hier: S. 198.

Zweifel plagen mich. Was ist, wenn alles bloß Illusion ist und nichts existiert? In dem Fall habe ich entschieden zu viel für meinen Teppich bezahlt.

Woody Allen

I. Ausgangspunkte: Ambitionen, Visionen, Enttäuschungen

1. Vom Traum der Freiheit

- (1) So schillernd und vielfältig die Moderne auch ist, verfangen in einem Plural von Zusammenhängen, Traditionen, Sach- und Schulgeschichten, Rezeptionen und Reaktionen, eines ist unzweifelhaft: ihr herausragendes Element ist das selbstgewisse und selbstbewusste Subjekt.¹ Als alles setzender und einschränkender Urheber der Welt, als hypokeimenon, Vor- und Zugrundeliegendes im Sinne des In-sich-Beständigen, das den Dingen ihren Bestand gibt, sitzt es auf dem Thron des modernen Universums und ist Schiedsrichter aller Entscheidungen. – An die Spitze der Welt befördert hatte es René Descartes, als er in den *Principe* und den *Meditationes*, den beiden Grundbüchern des Selbstbewusstseins und der Selbstbehauptung des modernen Subjekts, den Einzelnen und seine Selbstverwirklichung zum Urteilsmaßstab der Welt erhob.² *Cogito ergo sum* – lautet sein unumstößlicher Bescheid: alles ist zweifelhaft, alles scheinhaft und

¹ Zum Begriff der Moderne: Vgl. Hans Ulrich Gumbrecht: Art. Modern, Modernität, Moderne, in: Otto Brunner et al. (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe* Bd. 4., Stuttgart 1978, S. 93–131.

² Vgl. Heinrich Meyer: *Die Moderne begreifen, die Moderne vollenden?*, in: Heinrich Meyer: *Zur Diagnose der Moderne*, München 1990, S. 7–20, hier: S. 16.

nichtig, bis auf eines: das absolut sichere Fundament der Erkenntnis, das Ich. So sehr sich der Mensch auch täuschen kann, so sehr ihn seine Sinne trügen und seine Erinnerungen in die Irre führen können, dass er als Denkender existiert, ist von unzweifelhafter Evidenz – denn existierte er nicht, könnte er an gar nichts zweifeln und kein Bewusstsein davon haben. In dieser Stellung wird das ‚Ich‘ zum Ausgangspunkt der Welt- und Selbsterkenntnis. Denn wer ein sicheres Wissen von seiner Existenz besitzt, der besitzt zugleich auch ein sicheres Wissen von sich als einem Bewusstseinswesen: *sum res cogitans*. Und wer ein sicheres Wissen von sich als einem Bewusstseinswesen besitzt, der kann auch die Wahrheit über die physischen Gegenstände, die Vergangenheit, den eigenen Leib oder den anderen Menschen ans Licht bringen, genauer: klar und deutlich erfassen. – Aber damit nicht genug. Das Subjekt ist nicht nur unzweifelhafte Basis der wahren Ausdeutung von Welt und Selbst, sondern auch Ausgangspunkt für deren Gestaltung: „Nichts als einen festen und unbeweglichen Punkte verlangte Archimedes, um die ganze Erde von ihrer Stelle zu bewegen, und so darf auch ich Großes hoffen, wenn ich auch nur das Geringste finde, das von unerschütterlicher Gewissheit ist“³. – Wer die innerweltlich begegnenden Dinge wahrhaft erfassen kann, wer sie schematisieren, subsumieren und im Kern begreifen kann, der kann sie auch willenhaft beherrschen. Er kann das Wirken von Feuer, Wasser, Luft, Sternen, Sphären und allerlei anderen umgebenden Körpern so bedienen, dass sie ihm nützlich werden. Und indem er die innerweltlich begegnenden Dinge zum Vehikel seiner selbstbezüglichen Interessen macht, indem er sie einsetzt zum Erhalt und zur Steigerung seiner Macht, kann er praktisch über sein Leben verfügen. Glaubte der vormoderne Mensch daran, „daß ein Gott die Schicksale der Welt im Großen leite(t) und trotz aller anscheinenden Krümmungen im Pfade der Menschheit sie doch herrlich hinausführ(t)“, erschafft sich der moderne Mensch selbst ein kosmisches Reich „ökumenische(r), die ganze Erde umspannende(r) Ziele“⁴ und er verwirklicht es auch. Entlastet von den fiktiven, göttlich-leitenden Übermächten nimmt er in der Gleichschaltung von Wissen und

³ René Descartes: Meditationen über die Grundlagen der Philosophie, übersetzt und herausgegeben von Artur Buchenau, Hamburg 1994, S. 17.

⁴ Zitate: Friedrich Nietzsche: KSA 2, S. 46.

Macht sein Leben selbstbewusst in die Hand, indem er es nach seinem Willen und seinen Vorstellungen entwirft, durchplant, organisiert und praktisch umgestaltet.

- (2) Der erste Punkt auf dem modernen Selbstermächtigungsprogramm sieht die Beherrschung der Natur zum Zwecke der Bedürfnisbefriedigung vor: weil der Mensch in seiner leiblich-sterblichen Existenz unzureichend ausgestattet, hilflos und unbehaust in die Natur entlassen ist, weil es ihm von seiner natürlichen Grundausstattung her an allen Ecken und Enden zur Lebenstüchtigkeit fehlt, ist er dazu gezwungen, „sich eine *zweite Natur*, eine künstlich bearbeitete und passend gemachte Ersatzwelt (zu schaffen C.F.), die seiner versagenden organischen Ausstattung entgegenkommt (...). Er lebt sozusagen in einer künstlich entgifteten, handlich gemachten und von ihm ins Lebensdienliche veränderten Natur, die eben die Kultursphäre ist. Man kann auch sagen, daß er biologisch zur Naturbeherrschung gezwungen ist“⁵. Sicher: „Zwar ist auch der Mensch ein Menschengewächs, das durch Werden zu dem ihm eigentümlichen Sein kommt. Er wächst heran, vom befruchteten Ei bis zur Geburt und vom Säugling bis zur Pubertät, die das natürliche Ende des Wachstums ist, weshalb man ihn dann einen Erwachsenen nennt“⁶. Aber zum Menschsein bedarf es eigener Schritte und Fortschritte. Diese bestehen zunächst darin, dass er das Überlebensnotwendige, die „Mittel zur Befriedigung elementarer Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Kleidung, Behausung und Fortpflanzung“⁷ erzeugt, indem er „die Erde durch Bearbeitung kultiviert und sie mithin denaturiert und wilde Tiere domestiziert“⁸. Die erzeugten Produkte verleihen ihm Dauer, sind ihm Kredit auf die Zukunft, denn ihr Konsum vermag seine ursprüngliche Lebensnot zu wenden – jedoch nur für eine kurze Weile, denn das „Leben ist ein Vorgang, der überall das Beständige aufbraucht, es abträgt und verschwinden läßt, bis schließlich tote Mate-

⁵ Arnold Gehlen: Anthropologische Forschung, Reinbek bei Hamburg 141980, S. 48, Hvh. i. O.

⁶ Karl Löwith: Das Verhängnis des Fortschritts, in: Ders.: Der Mensch inmitten der Geschichte. Philosophische Bilanz des 20. Jahrhunderts, hrsg. von Bernd Lutz, Stuttgart 1990, S. 320–338, hier: S. 321.

⁷ Bernhard Waldenfels: Der Stachel des Fremden, Frankfurt a. M. 31998, S. 179.

⁸ Karl Löwith: Das Verhängnis ..., a. a. O., S. 322.

rie, das Abfallprodukt vereinzelter, kleiner, kreisender Lebensprozesse, zurückfindet in den alles umfassenden ungeheuren Kreislauf der Natur selbst, die Anfang und Ende nicht kennt und in der alle natürlichen Dinge schwingen in unwandelbarer, todloser Wiederkehr⁹. Produktion und Konsumtion sind deshalb die beiden Formen, durch die sich der Mensch „in dem immer wiederkehrenden Kreise, den der biologische Lebensprozeß ihm vorschreibt und dessen ‚Mühe und Plage‘ erst mit dem Tod des jeweiligen Organismus ein Ende findet“¹⁰, reproduziert. Karl Marx bringt diesen Gedanken auf den Punkt, wenn er schreibt: „Die Arbeit ist (...) ein Prozeß zwischen Mensch und Natur, ein Prozeß, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigne Tat vermittelt, regelt und kontrolliert. Er tritt dem Naturstoff selbst als eine Naturmacht gegenüber. Die seiner Leiblichkeit angehörigen Naturkräfte, Arme und Beine, Kopf und Hand, setzt er in Bewegung, um sich den Naturstoff in einer für sein eignes Leben brauchbaren Form anzueignen“¹¹.

- (3) Das moderne Subjekt will jedoch mehr tun als sich bloß zu erhalten und mehr sein als ein *animal laborans*. Es will den Zwängen der Natur enttrinnen und den immer wiederkehrenden Kreislauf von Arbeit und Verzehr durchbrechen. Freiheit ist sein Ziel, der Besitz unbedingter Autonomie und Herrschaft über sich und die Welt, geschöpft aus dem Vermögen, seine ureigensten menschlichen Möglichkeiten: selbstbestimmte Initiative, Aktivität und Schöpferkraft auszuleben. Freiheit ist – wie der französische Philosoph Henri Bergson sagt – „für die Moderne das (...), was die Paradoxien der Eleatiker für die Antike waren“¹²: ihr Lebenselixier. – Als Möglichkeit der grundlosen und undeterminierten Wahl zwischen zwei oder mehr gegebenen Gegenständen oder Lebensformen: wie dem endlosen Vergnügen, dem Besitz materieller Reichtümer oder einem bestimmten moralischen Lebenswandel – entbindet sie den Menschen von den Direkti-

⁹ Hannah Arendt: *Vita activa oder vom tätigen Leben*, München 122001, S. 115.

¹⁰ Hannah Arendt: *Vita activa ...*, a. a. O., S. 117.

¹¹ Karl Marx: *Das Kapital*, Bd. 1, in: Karl Marx/Friedrich Engels: *Werke* 1–39, Dietz Verlag, Berlin 1964–1973, Band 23, S. 192. Im Folgenden: Karl Marx: MEW 23, S. 192.

¹² Henri Bergson zitiert nach: Hannah Arendt: *Das Wollen*, in: dieselbe: *Vom Leben des Geistes*, München 1998, S. 241–497, hier: S. 245.

ven der Natur und lässt ihn seinen Lebenszuschnitt durch eigene Entschlüsse verändern. – Kant zufolge wird dieses Auchanderskönnen (*liberum arbitrium*) möglich durch die Fähigkeit, „eine Reihe von sukzessiven Dingen oder Zuständen *von selbst* anzufangen“¹³. Diese Fähigkeit, Vorgänge ohne Ursache in Gang zu setzen, macht den Menschen autark. Entkettet von den Bedingungen der Natur gewinnt er die Möglichkeit, die Welt zu erfinden und zu machen. Er kann den natürlichen Lauf der Dinge verändern und Ursache von neuen Unternehmungen oder Autor von originellen künstlerischen Hervorbringungen werden. Kurzum: Er kann tun, was zuvor nur Götter zu tun imstande waren: sich und die Welt erschaffen. Positiv gesprochen ist Freiheit deshalb das Recht auf Kraftentfaltung – weshalb Nietzsche dann auch das „furchtbarste und gründlichste Verlangen des Menschen, sein Trieb nach Macht, (...) Freiheit“¹⁴ nennen kann. Macht und Freiheit entsprechen einander. In der Vervollkommnung seiner Freiheit erlangt das moderne Subjekt höchste Macht – et vice versa.

¹³ Immanuel Kant: Kritik der reinen Vernunft, Theorie-Werkausgabe in zwölf Bänden, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Bd. IV, Frankfurt 1968, S. 430, Hvh i. O. Im Folgenden: Immanuel Kant: Werkausgabe Bd. IV, S. 430.

Was das heißt, veranschaulicht Kant exemplarisch so: „Wenn ich jetzt (zum Beispiel) völlig frei, und ohne den notwendig bestimmenden Einfluß der Naturursachen, von meinem Stuhle aufstehe, so fängt in dieser Begebenheit, samt deren natürlichen Folgen ins Unendliche, eine neue Reihe schlechthin an (...). Denn diese Entschließung und Tat liegt gar nicht in der Abfolge bloßer Naturwirkungen, und ist nicht eine bloße Fortsetzung derselben, sondern die bestimmenden Naturursachen hören oberhalb derselben, in Ansehung dieser Eräugnis, ganz auf, die zwar auf jene folgt, aber daraus nicht erfolgt, und daher zwar nicht der Zeit nach, aber doch in Ansehung der Kausalität, ein schlechthin erster Anfang einer Reihe von Erscheinungen genannt werden muß.“ (Ebd., S. 432.) Auf ein grundlegendes Problem dieser Beschreibung weist Hannah Arendt hin, wenn sie bemerkt: „Nur wenn er beim Aufstehen von seinem Stuhl etwas vorhat, nur dann beginnt mit dieser *Begebenheit* eine *neue Reihe*, anderenfalls – wenn er sich gewohnheitsmäßig zu dieser Zeit erhebt, oder wenn er etwas hollen möchte, was er für seine augenblickliche Beschäftigung braucht – ist dieses Ereignis selbst *die Fortsetzung einer vorübergehenden Reihe*.“ (Hannah Arendt: Das Wollen, a. a. O., S. 268, Hvh i. O.)

¹⁴ Friedrich Nietzsche: KSA 12, S. 18.