

Markus Gmür

Managementlehre: post- oder noch modern?

Abschiedsvorstellung eines Teilprojekts der Moderne

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung:

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage: **Was ist Management?**

Ausgangspunkt bildet eine invariante "Idee von Management", die über einige Thesen abgegrenzt wird. Die Managementlehre ist demnach diejenige sozialwissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Realisierung dieser Idee beschäftigt. Ihre Entwicklung, die sie derzeit durchläuft, wird aus der Perspektive der Diskussion um Moderne und Postmoderne, die bereits in den Geistes- und Sozialwissenschaften Eingang gefunden hat, beleuchtet. Die Leitthese ist dabei folgende:

Die Managementlehre hat sich inzwischen auch im deutschsprachigen Raum als eigenständige Forschungsdisziplin von der Betriebswirtschaftslehre emanzipiert, etabliert und institutionalisiert. Ursprünglich als Teilprojekt der Moderne konzipiert, steckt sie, beeinflusst durch Veränderungen des gesellschaftlichen Kontexts in Richtung einer "Postmodernen Gesellschaft", in einem deutlich erkennbaren Wandlungsprozess. Die Managementlehre wird damit zu einer Protagonistin postmodernistischer Philosophie.

Dazu wird eine Standortbestimmung der Postmodernedebatte, soweit sie aus sozialwissenschaftlicher Perspektive relevant erscheint, vorgenommen. Davon ausgehend wird untersucht, inwiefern die Managementlehre "Postmodernitätscharakter" angenommen hat. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für Forschung, Lehre und Praxis bilden den Abschluss dieses Beitrags.

Inhaltsverzeichnis:

1. <u>Im Sinne einer Einführung: Papa, sag mal, was ist eigentlich Mänätschment?</u>	1
2. <u>Thesen zum Verständnis von Management</u>	5
3. <u>Die Debatte um Moderne und Postmoderne</u>	17
4. <u>Management auf dem Weg in die Postmodernität</u>	25
5. <u>Managementtheorie und -praxis postmodern</u>	40
<u>Literaturverzeichnis</u>	45

1. Im Sinne einer Einleitung: Papa, sag mal, was ist eigentlich Mänätschment?

Er (38, leitender Angestellter, zeitunglesend, - übrigens verheiratet, eine Tochter)

Sie (selbige, 10, fragend):

Papa?

Er (gütig):

Na, was gibt's?

Sie (angestrengt):

Papa, sag mal, was ist eigentlich Mänätschment?

Er (einen Augenblick selbstgewiss, einen kurzen Augenblick nur, dann ausholend):

Jaaaa....

Sie (noch erwartungsvoller):

Hm?

Er (suchend):

*Weisst Du ... (Pause) ... das ist, wenn ... (Pause) ...
das hat mit ... (Pause) ...
(Der Unterstützung heischende Blick Richtung
Küche
muss wirkungslos bleiben, versteht sich)
Wie kommst Du eigentlich darauf?*

Wir alle glauben, uns etwas unter **Management** vorstellen zu können; die Vorstellungen sind im allgemeinen nicht einfach in Worte zu fassen - zumindest erzeugen sie aber Assoziationen. Etwa: Konzerne, Nadelstreifenanzug, Aktenköfferchen, Business Class, 60-Stunden-Woche, Herzinfarkt, Massenentlassungen,... Je länger wir darüber nachdenken, um so negativer sind die Begriffe besetzt, die wir mit "Management" in Verbindung bringen. "Management hat etwas zu tun mit..." bestimmt unser Begriffsverständnis; was es *eigentlich* ist, kann wohl kaum jemand genau sagen^[1].

Seit Managementlehre an den Wirtschaftshochschulen und Universitäten gelehrt wird, haben bemühte Wissenschaftler an Definitionen gebastelt^[2]. Neben einem institutionellen Begriffsverständnis, "*alle Positionen der Unternehmenshierarchie, die mit Anweisungsbefugnis betraut sind, also alle die Stellen, die sich die Führungsaufgabe teilen*" (Steinmann/Schreyögg 1990, 6), das für in diesem Zusammenhang nicht weiter bedeutsam ist, wird Management **funktional** definiert. Management wird als ein Bündel von Funktionen begriffen, die für konkrete Handlungen stehen und mehr oder weniger in sich verschlungen sind:

"Management bedeutet Gestalten und Lenken von Institutionen der menschlichen Gesellschaft" (Ulrich 1984, 49).

"Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen" (Steinmann/ Schreyögg 1990, 7).

"Wie dem auch sei, Management ist ein feststehender Begriff der englischen Sprache, der auch in der deutschen [...] weite Verbreitung gefunden hat" (Staehele 1989, 65).

Das letzte, zugegebenermaßen etwas aus dem Zusammenhang gerissene Zitat widerspiegelt wohl unfreiwillig ein ungelöstes Problem der Managementtheorie im deutschsprachigen Raum: einen begreifbaren Begriff von Management zu bilden. Die Definition von Ulrich steht für einen Ansatz, der in für Alltagswissen ungreifbarer Abstraktion verhaftet bleibt, weil er sich in den Grenzen der nach außen geschlossenen systemtheoretischen Sprache bewegt. Die meisten anderen Begriffsbestimmungen, für die die Definition von Steinmann/Schreyögg repräsentativ sein dürfte, greifen dagegen zu kurz, weil sie nur einzelne Teilaspekte eines verdeckten aber weitergehenden Begriffsverständnisses erfassen. Ich vermute, daß jeder, der die gängigen Definitionen vom Kopf her bis ins Detail nachzuvollziehen vermag, einen halben Meter weiter unten fühlt, daß damit noch nicht das Wesentliche ausgedrückt ist.

In der amerikanischen Literatur scheint die Spanne der Definitionsversuche von Management erheblich grösser zu sein:

"Management can be defined as working with human, financial, and physical resources to determine, interpret, and achieve organizational objectives by performing the functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling" (Megginson u.a. 1989, 5).

"We define management as the process of getting things done through the efforts of other people" (Mondy u.a. 1986, 6) in stillschweigender Anlehnung an eine Definition von Mary Parker Follett (1886-1933) *"the art of getting things done through people"* (zit. nach Stoner/Wankel 1986, 3).

"We define management as the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, accomplish efficiently selected aims" (Koontz/Wehrich 1988, 4).

Diese zufällige Auswahl aus aktuellen Managementlehrbüchern zeigt deutlich zwei Hauptansätze des Managementgedankens. Der eine, der auch die Managementlehre in der deutschen Forschungs- und Praxislandschaft stark geprägt hat, spiegelt ein **instrumentelles Verständnis** wider: Management geht in objektbezogenen Einzel-

Seite 3

funktionen wie Planung, Organisation, Kontrolle usw. auf. Der zweite Ansatz betont dagegen die Führungsbeziehung und ließe sich als **kommunikatives Verständnis** von Management bezeichnen; dieser Ansatz hat nicht zuletzt auch die neuere amerikanische Führungsforschung (z.B. Bennis/Nanus, Leavitt, Conger) geprägt und erfolgreiches Management in enge Beziehung zu erfolgreicher Menschenführung gebracht.

Auch wenn das in den "amerikanischen" Definitionen ausgedrückte Managementverständnis bereits mehrere unterschiedliche Aspekte beinhaltet, bleiben auch diese meiner Ansicht nach unvollständig, weil allzu Selbstverständliches unausgesprochen bleibt, *unberechtigterweise* Selbstverständliches. Dieses findet sich aber mindestens zum Teil in unserem Alltagsverständnis, besser: den alltäglichen Assoziationen zum Begriff Management, wieder. Ich möchte sie mit dem Wort "Eingriffsphilosophie" bezeichnen. Managen heißt nicht einfach Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren und das, was im Zusammenwirken dieser verschiedenen Typen von Handlungen "synergetisch" entsteht, sondern es ist im Gegenteil so, daß die eben genannten Funktionen durch die **"Idee von Management"** charakterisiert und mit Bedeutungsgehalt versehen werden. Diese "Idee von Management" ist eine spezifische Idealvorstellung vom Eingreifen in sozial konstruierte Sachverhalte. Dabei setze ich Einigkeit darüber voraus, daß sich Management zumindest im engeren, gebräuchlichen Sinne auf Organisationen und deren Veränderbarkeit bezieht.

Die im Kapitel 2 folgenden Ausführungen beruhen auf einer These, die vorläufig nicht mehr als den Stellenwert einer Behauptung in Anspruch nehmen kann, weil ihr nach herrschendem Wissenschaftsverständnis die empirische Überprüfung fehlt. Trotzdem erscheinen mir die daraus

abgeleiteten analytischen Abgrenzungen soweit hilfreich, um zu einer Annäherung an Management zu gelangen, dass ich sie zur Grundlage des vorliegenden Diskussionsbeitrags machen will:

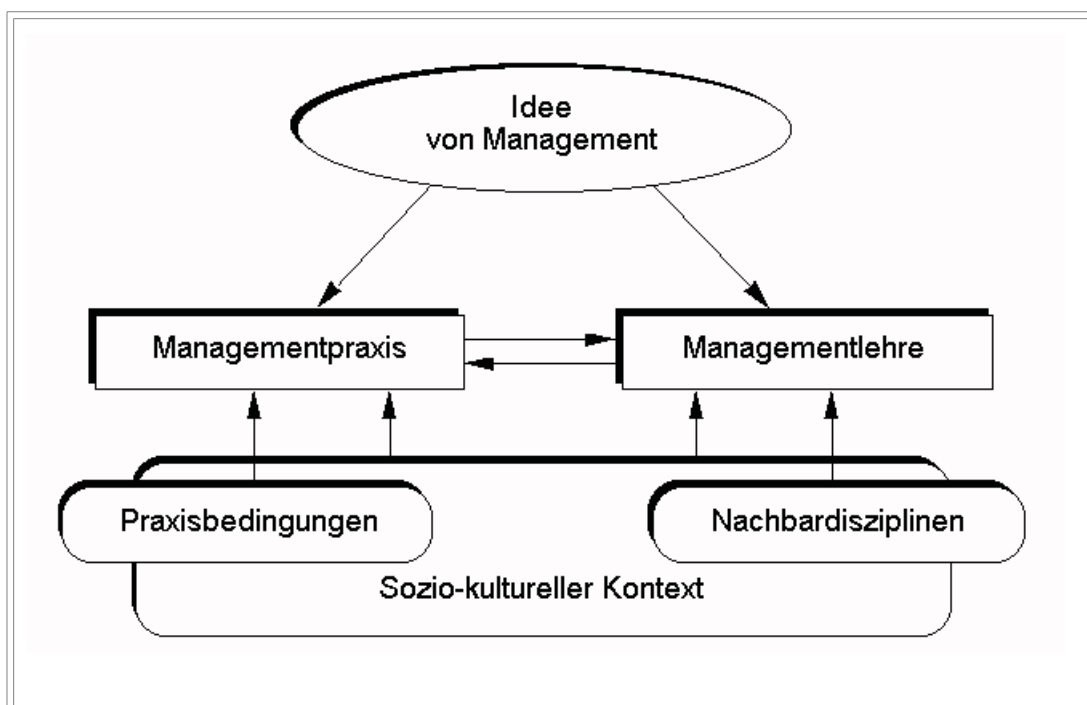
Die "Idee von Management" ist eine in unserem Kulturkreis verallgemeinerungsfähige und historisch invariante Vorstellung darüber, wie bestimmte Menschen, die als Manager bezeichnet werden, denken und handeln um ihre Ziele, aufgrund derer sie Einfluß auf andere Menschen nehmen, zu erreichen.

Auf dieser Grundlage sind eine **Managementpraxis** und eine **Managementlehre** entstanden, die sich, jeweils unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzt, parallel und in ständigem Austausch miteinander, eigenständig entwickelt haben.

Diese Zusammenhänge sind in der folgenden Abbildung vereinfacht dargestellt.

Seite 4

Unabhängig, so die Behauptung, von Entwicklungen in Theorie und Praxis des Managements ist die "Idee von Management" konstant geblieben. In dem Maße, wie Theorie und Praxis sich von ihrer Ursprungsidee entfernen, verliert der Managementbegriff seinen realen Bedeutungsgehalt.



Wie die "Idee von Management" zu verstehen und inwiefern sie spezifisch ist, will ich im folgenden erläutern. Daraus leite ich dann eine entsprechende Begriffsbestimmung für "Management" ab. Ich bin überzeugt, daß diese Idee, die ich übrigens für geradezu archetypisch in unserem Denken verhaftet halte, zur Zeit in ihrer Realisierung deutlich an Substanz verloren hat und riskiert, bis zur Unkenntlichkeit reformiert zu werden.

Da ich glaube, daß die aktuelle Entwicklung aus dieser Perspektive noch kaum erkannt wurde, werde ich sie, und das soll das Kernstück dieses Diskussionsbeitrags bilden, nachzuvollziehen versuchen; und zwar verwende ich dazu als begriffliches Raster die **Moderne-Postmoderne-Debatte**, weil das veränderte Verständnis von Management seine Parallele im bereits verschiedentlich diagnostizierten Übertritt der westlichen Gesellschaften vom Zeitalter der Moderne in eines, das vorläufig noch Postmoderne heißen soll, findet. Managementpraxis und Managementlehre sind, und das ist nicht ihr unwesentlichster Aspekt, im Begriff postmodern zu werden - ungewollt zwar, aber notgedrungen und deshalb stillschweigend. Abgesehen von einigen Produktionen der New-Age-Folklore und einer seit zwei Jahren angekündigten,

aber nach wie vor nicht erschienen Publikation von Horwitch ("Postmodern Management.

Seite 5

Its Emergence and Meaning for Strategy" 1991?) ist das offenbar noch nicht erkannt worden.

2. Thesen zum Verständnis von Management

Um die aktuellen Entwicklungen in Theorie und Praxis des Managements annähernd treffend beschreiben und interpretieren zu können, ist es notwendig, sich in einem ersten Schritt über das Wesen von Management klar zu werden. Unter "Wesen" oder auch "Idee" soll in diesem Zusammenhang etwa das verstanden werden, was Husserl mit dem Begriff des "eidos" bezeichnet (Eberle 1984, 23): das zeitlich wie räumlich Invariante, das Eigentliche, das unabhängig vom Einzelphänomen besteht; und damit hoffe ich, eben das **Wesentliche** zu beschreiben. Dazu habe ich sieben Thesen anzubieten, die ich im folgenden erläutern und zueinander in Bezug setzen werde.

- I In ihrer institutionalisierten Form stellt sich uns die Managementlehre heute als die sich von den ökonomistischen Zwängen der Betriebswirtschaftslehre emanzipierte und damit gegenüber den Sozialwissenschaften teilweise geöffnete Wissenschaft von der Führung von Organisationen dar.**

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum war die Managementlehre in Deutschland ursprünglich Teil der Handels- bzw. Industriebetriebslehre und umfaßte dort im wesentlichen die Funktionen Planung und Organisation. Der Begriff Management als Bezeichnung für diese Funktionen fand aber erst in den 50er Jahren weite Verbreitung (Staehele 1989, 65). Unter der Flagge des neuen "schicken" Begriffs begann in Anlehnung an amerikanische Vorbilder eine disziplinäre Verselbständigung, vorläufig noch unter dem Dach der Betriebswirtschaftslehre. Diese Verselbständigung provozierte schließlich die Trennung. Das Wissenschaftsscheidungsgericht verfügte eine Teilung der gemeinsam erarbeiteten Wissensbestände: Da die Zerrüttung vor allem von der Managementlehre betrieben worden war, wurden der Betriebswirtschaftslehre die ökonomischen und technischen Wissensvorräte zugesprochen, der Managementlehre blieben nur die bescheidenen Reste von den Raubzügen bei den sozialwissenschaftlichen Nachbarn^[3].

Seite 6

Die Managementlehre, das sollte diese Analogie illustrieren, ist eine Wissenschaftsdisziplin, die sozialwissenschaftliche Erkenntnisse aufgreift und sie für die Bedürfnisse von Managern (und -innen) zurechtschneidet. Die Formen ihrer Erzeugnisse entstehen nicht zufällig, sondern durch die Anwendung spezieller Schablonen. Diese Schablonen sind die "Idee von Management", der im weiteren nachgegangen werden soll.

Im Gegensatz zur Ausgangslage in Deutschland, wo sich die Betriebs- und Industriesoziologie bis heute in erster Linie als "kritische Sozialwissenschaft" versteht und sich damit in erklärte Opposition zur Betriebswirtschaftslehre als der Herrschaftslehre schlechthin setzt - bis in die heutige Zeit ist "der Manager" die Inkarnation des Bösen aus der Sicht gesellschaftswissenschaftlicher Befreiungsideen

geblieben - war die Managementlehre amerikanischer Tradition seit jeher offener gegenüber originär sozialwissenschaftlichem Denken.

II Wenn wir verstehen wollen, was Management "eigentlich" heißt, sollten wir es nicht über seine Erscheinungsformen her zu begreifen versuchen, sondern über die ihm zugrundeliegenden Leitvorstellungen. Dazu müssen wir nachvollziehen, aus welchen Denktraditionen sich der Managementgedanke und die sich daraus in der Folge institutionalisierte Managementlehre entwickelt haben.

Wie die verschiedenen Beispiele aus der Fachliteratur im ersten Kapitel zeigen sollten, ist es offenbar sehr schwierig, über die gängigen Definitionen zu einer ganzheitlichen, d.h. alle wesentlichen Aspekte und deren Synthese in sich vereinigenden Vorstellung darüber zu gelangen, was Management heißt und was Manager tun. Nun könnte man ansetzen, indem man sich erkundigt, wer als Manager bezeichnet wird, sich mit Papier und Bleistift ausrüstet und sich dann hinsetzt und beobachtet, was ein sogenannter Manager tut. Das wäre der **Praxisansatz**, und dieser ist auch bereits mehrfach praktiziert worden (am bekanntesten wurde die Untersuchung von Mintzberg 1973). Manager, so das Ergebnis dieser Studien, verbringen den grössten Teil ihrer Arbeitszeit nicht etwa mit "großen" Aufgaben wie der strategischen Planung, sondern in den Niederungen des täglichen Gesprächs, sei es zur Befriedigung von Informationsbedürfnissen, sei es zur Sicherung der Realisierung von einmal getroffenen Entscheidungen oder einfach zur Stützung der ständig dem Zerfall ausgesetzten eigenen Machtposition.

Seite 7

Die herrschende Lehre staunte (oder auch nicht, weil sie es sowieso schon gewußt haben wollte), doch die Definitionen von Management blieben dieselben. Denn es besteht nach wie vor weitgehende Einigkeit darüber, daß durch Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle (Koontz nach Steinmann/Schreyögg 1990, 8) die wesentlichen Tätigkeitsbereiche des Managements beschrieben seien; bestenfalls relativiert durch die mit Augenzwinkern vorgetragene Versicherung, daß es sich dabei natürlich nur um Idealvorstellungen handle - oder die Behauptung vom systemtheoretischen Elfenbeinturm herunter, daß Managementfunktionen durch Beobachtung gar nicht direkt erschließbar seien und sich, für den halbgebildeten Betrachter unsichtbar, hinter den sichtbaren Handlungen verbergen würden, aber als Systemfunktion nichtsdestoweniger zwingend wirksam seien.

Mit **theoriegeleiteten Ansätzen**, wie sie sich auch in den Definitionen zum Einstieg widerspiegeln, wurde seit den Anfängen der Managementlehre versucht, das Wesentliche von Management zu beschreiben und in Konzepte zu fassen. Der von mir so bezeichnete Praxisansatz war eine Gegenreaktion auf diese Versuche.

Weil die Managementlehre sich direkt aus der Unternehmenspraxis entwickelt hat, als Lehre der allgemeinen Erfahrungen in der Leitung (vor allem) von Wirtschaftsunternehmen, und in der ersten Phase bis in die 30er Jahre weitgehend unbeeinflusst von den sich rasch entwickelnden Geistes- und Sozialwissenschaften blieb, ist sie bis heute in diesen Wurzeln verhaftet geblieben. Ansätze zu einem grundlegenden Verständnis von Management mußten deshalb innerhalb des Horizonts, den eine selbsternannte Praxis definierte, bleiben. In diesem Licht repräsentieren "Praxistheoretiker" wie Barnard (1938, 1948) den Versuch, klaffende Lücken zu den weiter fortgeschrittenen Sozialwissenschaften zu schließen, auf deren Konzepte und Erkenntnisse sie zunehmend angewiesen zu sein glaubten.

Diese Verpflichtung auf Fragestellungen, die sich an den Sichtweisen von Praktikern orientieren, verhinderte meiner Ansicht nach eine tiefergehende Suche (und Selbstvergewisserung) nach dem Wesen von Management, den Deutungs- und Handlungsmustern von Managern und damit auch das Erkennen der "eigentlichen" Bedürfnisse nach Wissen und Anleitung in der Praxis, die somit weitgehend in ihrer eigenen Beschränktheit von Sichtweisen gefangen bleiben mußte.

Menschen werden in entsprechenden Fällen an Berater - bei schwerwiegenden Problemen an Therapeuten - verwiesen, welche die Aufgabe haben, verborgene und verdrängte Bedürfnisse offenzulegen und bei ihrer Rationalisierung Unterstützung zu leisten. Doch wer könnte die Managementpraxis "therapieren", wenn nicht die Managementlehre selbst?

Seite 8

Indem die Praxis eine Reflexion über ihre eigenen Grundlagen durch die zugehörige Praxislehre verhindert, unterbindet sie ein Stück weit ihre Entwicklungsfähigkeit.

Nun möge man mir entgegenhalten, daß sehr wohl Managementkonzepte entwickelt wurden, deren Begrifflichkeiten sich nicht allein aus "alltäglichen" Erfahrungen von Managern speisten, sondern im Gegenteil aus originären Theoriegebäuden abgeleitet wurden, beispielsweise aus Systemtheorie und Kybernetik oder auf der Basis der Entscheidungstheorie. Die bekanntesten Autoren im deutschsprachigen Raum wurden hierfür Ulrich mit dem St. Galler Ansatz (Ulrich 1970, 1984, Ulrich/Krieg 1972, Ulrich u.a. 1984) und Kirsch (Kirsch 1977, 1979, 1984) mit seinem Ansatz der fortschrittsfähigen Organisation.

Gerade Systemtheorie und Kybernetik, das hat sich im Zuge ihrer Nutzbarmachung für die Managementlehre gezeigt, sind aber so hochgradig allgemein und in ihrer Übertragbarkeit enorm flexibel, daß sie sich über traditionelle Managementkonzepte haben stützen lassen, ohne deren Profil grundlegend zu verändern oder nachhaltige Reibungswärme zu erzeugen. Management wurde zwar in neue Begriffe gekleidet, die Methoden und Instrumente, die zugrundeliegenden Werthaltungen blieben (fast) dieselben, genauso wie aus *Windscale*, einem britischen Atomkraftwerk, das in den 60er Jahren in die Schlagzeilen geraten war und nach kosmetischen Reparaturen kurzerhand mit einem neuen Namen bekam, *Sellafield* wurde - das dann in den 80er Jahren wieder für Unruhe sorgte: der ständig kreideschluckende Wolf im Schafspelz.

Eine verhängnisvolle Gefahr in der Anwendung der Systemtheorie scheint mir in ihrer weitgehenden inhaltliche Leere, die in keinem Verhältnis zu ihrer formalen Riesenhaftigkeit steht, in dem gänzliche Fehlen eines Eigenlebens mit normativer Kraft, begründet zu sein. Kybernetisch orientierte Ansätze, die im Gefolge der Verbreitung systemtheoretischen Vokabulars in die Diskussion Eingang gefunden haben (Beer 1972, 1979, Gomez 1978), boten zwar interessante Sichtweisen und Gestaltungsempfehlungen, doch erzeugten auch sie nur kosmetische Korrekturen, ohne daß das Grundverständnis von Management, so diffus es sich auch bis heute noch darbietet, sich verändert hätte.

Worin besteht nun die **Eigenart der Idee von Management**? Ich möchte mich ihr im folgenden aus einigen verschiedenen, aber eng miteinander verknüpften Perspektiven nähern. Das Vokabular, das sich die Managementlehre inzwischen angeeignet hat, halte ich hierzu für ungeeignet, damit geriete ich in die Fallstricke der Selbstreferentialität und würde die Idee durch ihre eigene Form der Selbstäußerung

Seite 9

beschreiben: eine Tautologie und damit eine ganz besondere Form der Voreingenommenheit.

Als ersten Ausgangspunkt für eine Betrachtung von außen, also einer "anderen" Voreingenommenheit, wähle ich die Perspektive der Geschlechtsdifferenzierung, die Management als eine geschlechtsspezifische - nämlich männliche - Sichtweise von Welt erscheinen lässt:

III Die "Idee von Management" ist eine Äusserungsform des männlichen Prinzips: "Marsmännchenmythos" oder die Gestaltung aus einer Position des Außenstehenden.

Bis in die 70er Jahre hinein war Management selbstverständlich und unhinterfragt **Männerhandwerk**. Wo Frauen gehobene Führungspositionen besetzten, waren sie entweder hineingeheiratet oder -geboren worden.

Die 60er Jahren brachten die ersten Forderungen nach Karrieremöglichkeiten für Frauen, denen damals allgemein noch mit dem Argument begegnet wurde, daß Frauen Anforderungen, wie sie eine Führungsposition stellte, aus biologisch-genetischen Inkompatibilitätsgründen kaum genügen könnten, oder einfacher ausgedrückt: Managerinnen sind quasi wider die Natur. Dieses Überzeugungsschema wurde dann nach und nach durch seine pädagogische Variante abgelöst, die besagte, daß Frauen zwar grundsätzlich nicht von vorneherein für Managementaufgaben geeignet wären, daß sie diese Befähigung allerdings (beschränkt) erwerben könnten, wenn sie männliche Denk- und Handlungsmuster übernahmen. Dabei wurde nicht versäumt, diese Frauen gleichzeitig darauf hinzuweisen, daß sie dadurch Verlust an Weiblichkeit und damit kollektiven Liebesentzug riskierten.

Managerinnen wurden jetzt zwar als mit der Natur vereinbar angesehen, allerdings um den Preis der Mutation zum geschlechtlichen Zwitter. Warum Frauen überhaupt zu (halben) Männern werden müssten, damit sie ins Management aufsteigen könnten, blieb eine offene, weil ungestellte Frage und der Anteil von Frauen in Führungspositionen bis in die 80er Jahre in der Bundesrepublik Deutschland unter 2%^[4].

In den letzten Jahren wurden, vor allem in den USA, wo sich Frauen früher als in Europa auch als Führungskräfte durchgesetzt haben, Untersuchungen durchgeführt, die

Seite 10

Unterschiede von typisch männlichen und weiblichen Führungsstilen und deren Erfolg untersuchten^[5]. Die einzelnen Ergebnisse sind zwar widersprüchlich in der Frage, inwiefern sich Frauen und Männer in ihren Führungsstilen unterscheiden, doch scheint sich herauszukristallisieren, daß Frauen sehr häufig da, wo sie eindeutig anders als ihre männlichen Kollegen denken und handeln, auch erfolgreicher sind.

Männlichkeit als Schlüssel zumindest zu erfolgreicher Menschenführung war durch diese Untersuchungsergebnisse implizit in Frage gestellt; der damit endgültig überfällig gewordene Zweifel an der Überzeugung, es gebe nur ein mögliches Verständnis von "Management", und das folge seinen ersten drei Buchstaben, lässt noch auf sich warten. Solange Frauen in Managementpositionen Ausnahme sind, bleibt Managementverständnis in der Praxis unhinterfragt männlich. *"As women [...] began to move into the world of management, the emphasis was not on learning from them"* (Sargent 1981, 1). Auch wenn Frauen keine schlechteren Manager abgeben sollten, so darf Management doch weiterhin männlich gedacht sein.

Es scheint vielmehr eine andere Entwicklungslinie die Grundlagen eines von "archetypisch" männlichem Denken getragenen Managementverständnis angegriffen und seiner Unantastbarkeit beraubt zu haben: die selbsternannten Totengräber des "alten" und Verkünder des "neuen Denkens". Ihr Bogen spannt sich von der Philosophie bis zu den Naturwissenschaften. Die bekanntesten Vertreter sind wohl Frederick Vester, Gregory Bateson, Fritjof Capra und Marilyn Ferguson geworden. Ihre Kritik richtete sich vor allem gegen eine alte Tradition okzidentalen Denkens, der Suche nach einlinear verlaufenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen, das Wenn-dann-Prinzip. Eng damit verknüpft und damit ebenfalls unter Beschuss geraten war die Vorstellung, Mensch und Natur stünden einander in der unverrückbaren Rollenverteilung Beobachter und Beobachtetes gegenüber, die Basis dafür, daß Objektivität zumindest denkbar wäre.

Die Adressaten dieser Kritik waren nicht geschlechtlich spezifiziert, also Männer wie Frauen, und damit unterlag die erste New-Age-Welle demselben Irrtum wie die deutlichsten Vertreter des Gegenkonzepts, Naturwissenschaft und Wirtschaftslehre: Weil Gesellschaft von Männern geprägt ist, behandelt man sie so, als würde sie nur aus Männern bestehen. Diese Vereinfachung führt zwar nicht unbedingt in die Irre, sie verengt aber die Perspektive soweit, daß mögliche Auswege aus der so bunt gezeichneten "Krise" gar nicht in Betracht gezogen werden.

Seite 11

Festzuhalten bleibt hier, daß der Suche nach dem "neuen" Denken sich auch die Managementlehre nicht entziehen können wird, weil deren Krisendiagnose, auf die ich weiter unten näher eingehen werde, und ihre möglichen Konsequenzen treffliche Parallelitäten zur Krise der westlichen Moderne aufweisen. Und die gilt es hier auszunützen.

Inwiefern unterscheiden sich nun typisch männliche Denk- und Handlungsmuster von denjenigen weiblicher Vertreter des "Homo sapiens"?

Mit "in a different voice" charakterisiert Carol Gilligan (Gilligan 1982 bzw. 1988) die grundlegenden **Unterschiede weiblichen gegenüber männlichen Denkens**. Deren Ursachen sieht sie in einer interkulturellen Konstante begründet: Kinder werden in den ersten drei Lebensjahren, die entscheidend für die geschlechtliche Identitätsbildung sind, in der Regel durch die Mutter aufgezogen - der Vater bleibt im Hintergrund. *"Die weibliche Identitätsbildung findet im Kontext einer bestehenden Beziehung statt, da <<Mütter dazu neigen, ihre Töchter als ihnen ähnlicher und als eine Fortsetzung ihrer selbst zu erleben<<. Entsprechend erleben sich Mädchen, indem sie sich als weiblich identifizieren, als ihren Müttern gleichend und verschmelzen somit das Erlebnis der Bindung mit dem Prozess der Identitätsbildung. Im Gegensatz dazu <<erleben die Mütter ihre Söhne als männlichen Gegenpol<<, und die Jungen trennen, indem sie sich als männlich definieren, ihre Mütter von sich selbst ab und beschneiden damit <<ihre primäre Liebe und ihr Gefühl der empathischen Verbundenheit<<. Entsprechend führt dann auch die männliche Entwicklung zu einer <<entschiedeneren Individuation und einer defensiveren Verfestigung der erlebten Ich-Grenzen<<"* (Gilligan 1988, 16; sie bezieht sich hier auf die Kinderpsychologin Chodorow 1978). Der grundlegende Wesensunterschied zwischen männlichem und weiblichem Denken und Handeln liegt demnach vor allem darin begründet, dass Männer ihre Identität auf Unabhängigkeit, Frauen hingegen auf Zusammengehörigkeit aufbauen. *"Da Männlichkeit durch Ablösung definiert wird, Weiblichkeit hingegen durch Bindung, wird die männliche Geschlechtsidentität durch Intimität bedroht, die weibliche Geschlechtsidentität hingegen durch Trennung"* (Gilligan 1988, 17).

Klassisches Managementdenken trägt die Idee des aussen- (wenn nicht darüber-) stehenden Gestalters in sich. Zwar findet Management *in* Unternehmungen statt, das Wort "managen" wird aber, grammatikalisch transitiv verwendet, d.h. es zieht den Akkusativ nach sich: Wen oder was managen: Management *von* Unternehmungen. Die Vorstellung des Managers als Teil, am Ende gar "Gefangener" eines Systems, des

Seite 12

von ihm zu leitenden Unternehmens, liegt hier ausserhalb des Vorstellbaren^[6]. Die Einsicht, dass Manager genauso Teil des von ihnen so selbstbewusst in Anspruch genommenen Systems sind wie die täglichen Objekte ihres Handelns, musste erst entwickelt werden.

Damit ist auch das bezeichnet, was ich mit "Marsmännchenmythos" meine: Manager neigen dazu, sich innerhalb ihres Betätigungsfeldes, der Unternehmung, wie Wesen vom fremden Planeten zu bewegen, mit

einer eigentümlichen Nicht-Betroffenheit, die sie ihrer eigenen Person zusprechen.

Eng verknüpft mit dieser Vorstellung einer Aussenstellung, des Nichteingebundenseins^[7], ist der implizite Individualismus. Auch hierzu eine These:

IV Die "Idee von Management" trägt in sich die Vorstellung des einzelnen. Managen ist ein individueller Akt, der den Manager zum alleinigen Subjekt und alles andere zum Objekt macht. Die "Idee von Management" ist deshalb deutlich individualistisch und ebenso deutlich instrumentalistisch.

Manager sind Einzelkämpfer im Dschungel der Ungeordnetheit; Management ist die Überführung von Unordnung in Ordnung. *"Manager dread chaos and revere order"* (Zaleznik 1989, 45).

Iacocca (Chrysler), Carlzon (SAS) und Barnevik (ABB) mögen beste Beispiele und Illustrationen der obigen These sein. Sie sind nicht nur herausragend, sondern gleichzeitig auch idealtypisch. Die klassische Managementlehre ist bis heute ein Substrat aus Geschichten erfolgreicher Gestalter geblieben. Student und Studentin der Managementlehre lernen aus den Erfahrungen, die diese Geschichten vermitteln. Manager planen, Manager organisieren, Manager kontrollieren, und sie scheinen dabei erschreckend einsam zu sein. Denn die ganze Umgebung, in der sie handeln, ist Objekt: Als Manager lernt man mit anderen Menschen genauso geschickt umzugehen wie mit Kapital und Anlagen (und man streiche getrost das Wort "geschickt" in diesem Satz). Unsere alltägliche Vordergrund-Hintergrund-Wahrnehmung, die Mensch und Sache trennt, verliert ihre Differenzierungskraft in den Augenblicken der "managerialen" Vernunft. Alles wird Teil der Spielwiese; nur die Welt seiner

Seite 13

Gedanken nimmt der Handelnde, der Manager, aus. Der eigene Körper wird der Konsequenz geopfert und rächt sich im Gegenzug von Zeit zu Zeit mit seiner Erkrankung.

Männliches Prinzip? Die These, dass frau der **Natur** - und damit auch ihrer eigenen - näher stehe, ist nicht *neu* - deshalb fehlt an dieser Stelle auch die vielleicht erwartete Zitatstelle. Dass die "Idee von Management" sicher weit weg davon ist, weil sie männlich erdacht und gemacht ist, wohl eher.

Die Managementlehre hat es sich bislang kaum zum Thema gemacht zu untersuchen, was passiert, wenn sich Manager in die Quere kommen, wie sie sich koordinieren und wie sie die vielbeschworenen "Synergieeffekte" realisieren können, die der Individualismus eher verhindert als fördert.

Handeln mit dem Selbstverständnis von "managen" ist sicher kein Nebengleis gesellschaftlicher Ausdifferenzierungsprozesse. Vielmehr ist es eine institutionalisierte Form einer bestimmten Weise, seine Umgebung wahrzunehmen und daraus ebenso bestimmte Schlussfolgerungen zu ziehen. Sie wird eher von Männern als von Frauen gewählt und basiert auf einer strikten Grenzziehung zwischen einem als veränderungsbedürftig wahrgenommenen Sachverhalt und der eigenen Person als Instanz seiner Bewertung. Das liest sich sehr kompliziert, erscheint mir aber nicht weiter erklärungsbedürftig. Zum Prinzip erklärt nähern wir uns damit der "Idee von Management", die aber noch einen weiteren grundlegenden Aspekt enthält:

V Die "Idee von Management" ist die Diagnose von akutem Handlungsbedarf. Sie ist das Prinzip des zielgerichteten Aktivismus.

Management setzt da an, wo Probleme erkannt sind, wo un gelenkte Entwicklungen nicht zu erwünschten

Ergebnissen führen oder diesen gar zuwiderlaufen. Management bedeutet prinzipiell Eingriffe in Sachverhalte, die von Menschen geschaffen wurden, sozial konstruiert sind. Somit begründet sich Managementlehre in weitgehendem Gegensatz zu allen anderen sozialwissenschaftlich eingebundenen Disziplinen der universitären Gemeinschaft als **Handlungslehre** und nicht als Wissenslehre; d.h. sie hat zum Ziel, Antworten auf die Frage "was soll ich vernünftigerweise tun?" geben zu können. Entscheidend wird hier, dass das Handlungsgebot gewissermassen zum Selbstläufer wird, indem es dazu tendiert, unabhängig von konkreten Problemäusserungen Handlungsbedarf zu "predigen", also jede gerade ins Blickfeld gerückte Situation zu einer zu verändernden erklärt. Je nach Diskussionslage wechseln sich die

Seite 14

aktuellen Themen der Managementlehre ab: Planung, Langfristplanung, strategische Planung, strategisches Management (Wüthrich 1990). Probleme gibt es immer und überall; deshalb besteht Handlungsbedarf, ein quasi unbefristeter Ausnahmezustand.

Die Sozialgeschichte hat viele Beispiele für **Lehren mit daraus abgeleiteten Handlungsgeboten** hervorgebracht. Nachträglich wurden zumindest die bekannteren unter ihnen wenn nicht zu Utopien so zu Ideologien gestempelt, weil sie Ideen zum Ausdruck brachten, die durch die "normale" gesellschaftliche Entwicklung nicht zu verwirklichen schienen und denen deshalb "nachgeholfen" werden musste: ich würde dazu in erster Linie den Marxismus mit der Frankfurter Schule im Beiboot, aber auch Platons "Staat", die meisten Weltreligionen und die übrigen Feinde "der offenen Gesellschaft" (Popper) zählen. Sie alle mündeten in Handlungslehren - so auch die Managementlehre. Der entscheidende Unterschied besteht aber darin, dass die Managementlehre nicht auf einer expliziten Idealvorstellung von Gesellschaft oder eines ihrer Teilbereiche beruht, dessen Erfüllung die Handlungslehre obsolet machen würde. Die "Idee von Management" ist nicht auf ein grosses Ziel gerichtet, sondern zum Ziel scheint sie sich selbst erklärt zu haben; deshalb der behauptete Selbstläufercharakter. Managementbedarf und Managementhandeln stehen somit in einem gegenseitigen Ursache-Wirkungs-Verhältnis.

Wir haben es hier also mit einer Art Gesellschaftsentwurf zu tun, einem Entwurf für die organisierte Gesellschaft, der sich nicht an einer Zielvorstellung im Sinne eines Idealzustands orientiert, sondern nur an den Wegen, und die Begehung dieser Wege - die Ziele sind ausgegrenzt und an "die anderen" delegiert - wird zum Zweck für sich selbst erklärt. Die Managementlehre beschäftigt sich kaum mit Zielen und ihrer Rechtfertigung, sondern übernimmt solche mehr oder weniger beliebig aus dem Kontext ihrer Praxis^[8]. Sie ist somit auch auf die Realisierung beliebiger Ziele anwendbar.

VI Die Managementlehre ist diejenige sozialwissenschaftliche Wissenschaftsdisziplin mit dem höchsten Grad an Praxisorientierung. Das ist ihr Problem.

Zwar hat sich die Managementlehre ursprünglich aus den Wirtschaftswissenschaften herausentwickelt, doch ist sie in einem viel engeren Sinne als die Ökonomie eine

Seite 15

sozialwissenschaftliche Disziplin^[9]. Die noch bestehende Distanz zu den anderen Zweigen der Gesellschaftslehre ist wohl eher entwicklungsgeschichtlich begründet, als dass eine inhaltliche Notwendigkeit bestände. Managementlehre lässt sich im Kern darauf reduzieren, aus allgemeinen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen Handlungs- und damit vor allem Eingriffsgebote in sozialen Systemen abzuleiten^[10].

Wie bereits dargelegt, besteht nun das Problem darin, dass die Managementlehre, vertreten durch Lehrende wie Studierende, sich (noch) nicht primär als Wissenschaft, sondern als Praxislehre versteht. Das hat zur Folge, dass sozialwissenschaftliches Basiswissen nur selektiv genutzt wird, indem wichtige Quellen ausgeblendet oder nur eingeschränkt rezipiert werden. Beispiele finden sich unter anderem in der Motivationsforschung und dem ganzen Bereich der Gruppendynamik. Die Ursache hierfür wurde genannt: Relevanz ist hier beschränkt auf Praxisrelevanz aus der Perspektive der Praktiker selbst.

Das Kerndilemma der Managementlehre besteht in den Widersprüchen, die sich aus Praxiskopplung und gleichzeitiger Einbindung in das Wissenschaftsgebäude ergeben: Wer in der Managementlehre tätig ist und sich gegenüber der Praxis profilieren will, wird Mühe haben, mit denselben Arbeiten Anerkennung bei den Fachkollegen vor allem der Nachbardisziplinen zu finden, und wer nach den gängigen Regeln der empirischen Sozialforschung "ackert", läuft schnell Gefahr, als völlig praxisfern eingestuft zu werden.

Dieses Dilemma ist ein Schulbeispiel für die negativen Aspekte funktionaler Ausdifferenzierungsprozesse: Aus der Einheit von Theorie und Praxis, von Erkennen und Handeln, ist die uns schon selbstverständliche erscheinende Arbeitsteilung zwischen professionalisierter Forschung und Lehre an Universitäten und Hochschulen einerseits und professionalisierter Gestaltung von Gesellschaft in den Chefetagen der Wirtschaftsunternehmen andererseits entstanden.

Seite 16

Dabei glaube ich, dass das hier zum Ausdruck gebrachte Problem noch keine zwingenden Konsequenzen nach sich ziehen müsste. Dazu ein Exkurs über eine gängige Überzeugung, die ich als *Mythos* bezeichnen möchte:

Exkurs zur Mythologie des Theorie-Praxis-Problem

"Praxis" ist dadurch gekennzeichnet, dass es ein Tun ist, das von der Theorie getragen ist, ohne Theorien auszukommen. Das ist - ganz abgesehen von der diesem Satz innewohnenden Paradoxie - ein Irrtum. Die Theorien, die die Praxis benutzt, sind so einfach und scheinbar alltäglich, dass sie als solche unerkannt bleiben und zu der unverfrorenen Behauptung reizen, Theorie und Praxis seien so weit auseinander, dass ein Theoretiker, oder sagen wir einfacher: z.B. eine Absolventin eines Management-Studiums, gar nicht mehr in der Lage sei, echte praktische Probleme zu lösen und dass sie erst einmal ihren "Theoriekram" vergessen muss, um praxisfähig zu werden.

Die Symptome sind wahrscheinlich richtig erkannt, aber die Diagnose ist trotzdem falsch. Genauso wie es Praktikertheorien gibt, gibt es auch Theorienpraxis. Besteht im erstgenannten Zusammenhang die Illusion, Praxis sei ausschliesslich Realität und theorienfrei, ist im zweiten Wortkomplex der Praxisaspekt des Theoretisierens unterbelichtet geblieben; Theorie hat sich in unserem Verständnis weitgehend der ihr innewohnenden Handlungsgebote entledigt, obwohl diese gerade für die Sozialwissenschaften meiner Meinung nach notwendig bestehen. Es ist gerade das Kennzeichen von "Sozialgesetzen" heutiger Qualität im Gegensatz zu Naturgesetzen, dass sie beeinflussbar sind, sei es aus den (wiederum sozial konstruierten!) Rahmenbedingungen heraus, sei es durch Eingriffe in die vermuteten Kausalitäten selbst^[11]. In unserem arbeitsteiligen Theorie-Praxis-System ist dem Theoretiker der Verstoß gegen das Handlungsgebot für alle Zeiten vergeben worden. Das macht den Theoretiker zum "Handlungsfähigkeits-Amputierten" und fördert die Anziehungskraft der Theorieinstitutionen für diejenigen, die bereits an ihrer Handlungsfähigkeit "kränkeln". Die Arbeitsteilung führt, überspitzt gesagt, dazu, dass an den Universitäten die Hände und in der (Wirtschafts-)Praxis die Hirne verkümmern. Das ist das eine Theorie-Praxis-Problem.

Das zweite Theorie-Praxis-Problem besteht, mit ersterem zusammenhängend, darin, dass der Theorie in bezug auf Handlungsgebote im Gesamtzusammenhang die Evidenzen fehlen. Theorie unter der Programmatik der Freiheit der Wissenschaft

neigt zu ungesteuerter Aufblähung. Praxis erfordert Konzentration. Die notwendige Brücke bilden Selektionsregeln für die Auswahl und Anwendung situativ benötigten Wissens, die Evidenz.

Die besondere Problematik der Managementlehre liegt nun darin, - und damit ist der Exkurs wieder in den Hauptstrang der Argumentation zurückgeführt - dass ihr die Evidenzen von der Praxis diktiert sind, und diese sich ja immer wieder selbst rekonstruiert. Evidenzen der Managementlehre zwingen somit eine Theorie des Managements entweder in das Regelwerk der eigengesetzlichen Praxis oder in die Höhen gleichgültiger Wissenschaftlichkeit.

Das ist, wie gesagt, ihr Problem.

VII Zum Übergang:

Die "Idee von Management" ist ein Teilprojekt der Moderne, das auf die Umsetzung der Wissensbestände des aufgeklärten Denkens in gestaltendes Handeln gerichtet ist.

Diese These steht hier gleichermassen für eine Zusammenfassung der Überlegungen des zweiten Kapitels und als Übersetzung derselben in den Code des vierten Kapitels, der auf dem dringenden Verdacht aufgebaut ist, die Managementlehre habe (inzwischen) einen beträchtlich postmodernen Charakter aufzuweisen.

Inhaltlich will ich an dieser Stelle auf die These nicht weiter eingehen; sie hat, wie gesagt, vorerst nur Formalcharakter. Erschliessen soll sie sich im weiteren nach einem gedrängten Überblick zur aktuellen Postmoderne-Debatte (den Anspruch der Aktualität beziehe ich aus den Vorträgen und Diskussionen zum 25. Deutschen Soziologentag im Oktober 1990 in Frankfurt) und dessen Umlegung auf unser Problem "Management".

3. Die Debatte um Moderne und Postmoderne

"Seit einigen Jahren macht ein neuer Begriff die Runde: 'Postmoderne'. Kein Feuilleton, keine Tagung, kein informierter Zeitgenosse kommt ohne ihn mehr aus. Und doch weiß kaum einer so recht, wovon er eigentlich spricht, wenn er 'Postmoderne'." (Welsch 1988a, 9) Auch die Soziologie, scheint, so zeigte der oben erwähnte Soziologentag unter dem Leitthema "Die Modernisierung moderner Gesellschaften", hier keine Ausnahme zu machen. Moderne oder Postmoderne, die Positionen sind

schon lange bezogen, und weil der Kampf um Definitionsmacht zwar bislang mehr Macht(-gebaren) als befriedigende Definitionen erbracht hat, erzeugt er inzwischen beim Publikum vor allem Unwillen.

Das Problem bei diesem Begriff besteht darin, dass er sich nicht für sich selbst, sondern nur auf der Grundlage eines Begriffs der Moderne definiert werden kann, und unsere Vorstellung von der Moderne ist zwangsläufig zeitabhängig - modern ist, was dem Jetzt zugeordnet wird - und ändert sich ebenso zwangsläufig von Augenblick zu Augenblick... (Der Begriff der "Moderne" taucht zum ersten Mal gegen Ende des 19. Jahrhunderts auf (Welsch 1988a, 66)). Es sei denn, die Moderne wird handstreichartig für abgeschlossen erklärt, konserviert und in einer Vergangenheitsbetrachtung in ihre Einzelteile zerlegt.

Dazu muss allerdings der eigene Standpunkt geklärt werden, und der ist zwingend postmodern, womit der Stein des Sisyphus wieder zu Tal gebracht wäre.

Für unseren Zweck, die Frage nämlich, ob die Managementlehre denn etwa postmodern sei, soll es in diesem Zusammenhang genügen, bereits bestehende Postmoderne-Positionen kurz zu skizzieren und auf den ihnen gemeinsamen Kerngehalt zu komprimieren, um zu einer greifbaren Vorstellung von Postmoderne zu gelangen. Hier lassen sich im wesentlichen drei Hauptentwicklungsstränge unterscheiden:

- **Postmoderne als Gegenkonzept zu einer als negativ bewerteten Moderne**

In der "Krisis der europäischen Kultur" von Rudolf Pannwitz findet sich bereits 1917 zum ersten Mal die Idee des "postmodernen Menschen", die, so Wolfgang Iser, an Nietzsches Vorstellung des "Übermenschen" anschliesst. Der postmoderne Mensch wird hier als Lösungsperspektive einer als rettungslos krisenhaften gezeichneten Gegenwart dargestellt, indem er genau die Eigenschaften in sich vereinigt, denen es dem "modernen Menschen" mangelt: *"der sportlich gestählte nationalistisch bewusste militärisch erzogene religiös erregte postmoderne mensch ist ein überkrustetes weichtier eine justemilieu von dcadent und barbar davon geschwommen aus dem gebärerischen strudel der groszen dcadence der radikalen revolution des europäischen nihilismus"* (Pannwitz 1917, 64 zit. nach Iser 1988a, 12f.).

In den späten 70er und frühen 80er Jahren entsteht, vor einem ganz anderen Hintergrund aber mit demselben Grundmuster, eine Postmoderndiagnose, die unter der Flagge der Verkündigung eines "New Age" segelt. Ihre namhaftesten Vertreter sind wohl Fritjof Capra (v.a. "Wendezeit" 1985 und "Das neue Denken" 1987) und Marilyn Ferguson ("Die sanfte Verschwörung" 1982). Ausgangspunkt bildet auch hier

Seite 19

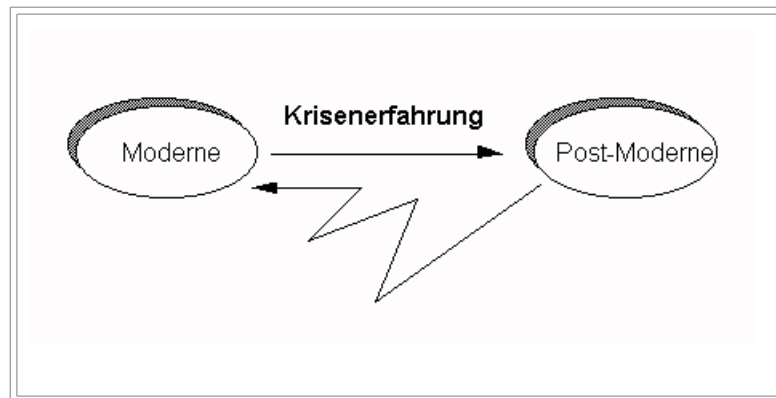
eine Kritik der Moderne, im wesentlichen symbolisiert durch Aufklärung und Cartesianisches Weltbild, der Trennung von Geist und Materie. Behauptet wird, dass diese Denktradition in eine für sie unentrinnbare Krise geraten sei, ausgelöst durch die revolutionären Neuerungen in der Physik des frühen 20. Jahrhunderts: Relativitätstheorie und Quantenmechanik. Dieser Schock, so Capra, habe die Menschheit - und allen voran die naturwissenschaftliche Elite - ihrer als sicher vorausgesetzten Grundlagen beraubt und sie zum Umdenken gezwungen, wozu es auch allerhöchste Zeit gewesen sei, denn das cartesianische Weltbild habe innere und äussere Natur des Menschen bereits nachhaltig zugrunde gerichtet.

"Zu Beginn der beiden letzten Jahrzehnte unseres Jahrhunderts befinden wir uns inmitten einer tiefgreifenden, weltweiten Krise. [...] Zum ersten Male sind wir von der sehr realen Gefahr der Auslöschung der menschlichen Rasse und des gesamten Lebens auf diesem Planeten bedroht" (Capra 1985, 15). Parallel dazu erlebt die Menschheit aber auch entsprechend tiefgreifende kulturelle Umwälzungen, die in der *"Abenddämmerung der auf Sinneswahrnehmung bauenden Kultur"* kulminiert. *"Man sollte sich ihnen nicht entgegenstellen, sondern sie im Gegenteil als einzigen Ausweg aus Agonie, Zusammenbruch oder Mumifizierung begrüßen"* (Capra 1985, 29).

Und glücklicherweise steht gerade das Zeitalter des Wassermanns vor der Tür, verkörpert durch *"ein führerloses aber kraftvolles Netzwerk"*, das *"arbeitet, um in dieser Welt eine radikale Veränderung herbeizuführen"* (Ferguson 1982, 25). Ganzheitlichkeit des Denkens ist der Schlüssel zur Rettung.

Modern sind lineares Denken und die Trennung von Geist und Materie - postmodern sind Denken in zirkulären Prozessen und die Einheit von Geist und Materie. Die "moderne" Menschheit ist in die unvermeidliche Krise geraten, hat daraus gelernt und denkt nun ganzheitlich. So entstehen Perspektiven

einer besseren, eben "postmodernen" Welt.



Postmoderne wird in diesem Ansatz als ein Gegenkonzept zu einer Moderne, die von bestimmten und im übrigen ausdrücklich negativ bewerteten Prinzipien getragen wird und "zur Strafe" in die Krise geraten ist, dargestellt - in der Abbildung symbolisiert

Seite 20

durch den gezackten Pfeil zurück. "Krise" und "Gegenkonzept" sind hier die entscheidenden Bausteine und gleichzeitig Trennlinie zwischen Moderne und Postmoderne. Die Betrachtungsweise ist dabei streng dualistisch.

- **Postmoderne als Fortschrittsstillstand**

Der zweite Typus von Postmoderne-Diagnosen ist weit schwieriger abzugrenzen als der erste. Die Zugangsweisen innerhalb dieses Ansatzes sind ganz unterschiedlich, teilweise kritisch, teilweise neutral, selten bestätigend. Gemeinsam ist ihnen eine Vorstellung von "Modernisierung", dem Entwicklungsaspekt einer von ihnen als Moderne gekennzeichneten Epoche. Modernisierung, selbsterzeugte und doch zielgerichtete Veränderung, ist in ein Stadium der Ruhe, der nderungslosigkeit übergetreten, in die Postmoderne.

Modernisierung wird beispielsweise mit Fortschritt verknüpft und in der **Postmoderne** die Suche nach dem Neuen durch das Zitat von bereits Dagewesenen (vgl. z.B. Kunst- und Architekturdebatte in Kamper/Reijen 1987) ersetzt.

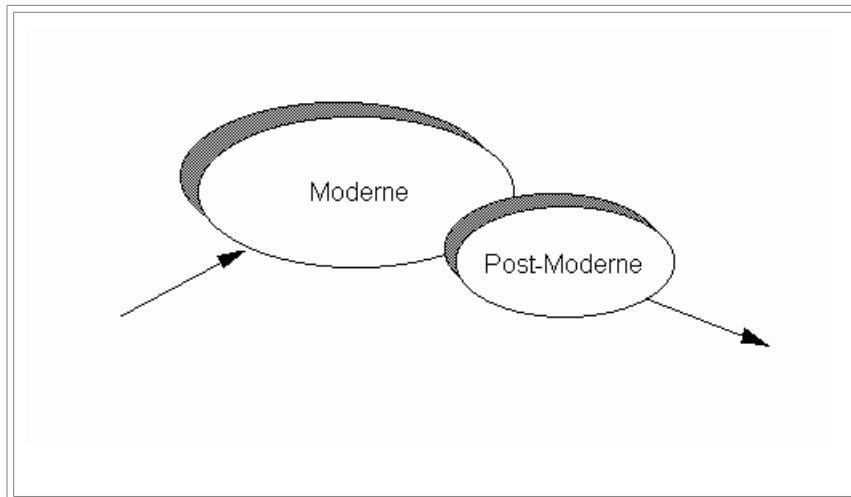
Oder: **Modernisierung** wird mit Aufklärung verknüpft, und in der **Postmoderne** wird diese in einem undurchdringlichen Nebel des "*anything goes*" (Feyerabend 1975) stillgelegt^[12].

Oder: **Modernisierung** wird ganz allgemein durch grosse Ideen (Lyotard (1979) wählt hier den Begriff der Metaerzählungen, "*mtarcits*") und ihre Entwicklung beschrieben, und in der **Postmoderne** sind diese wirkungslos, man könnte auch sagen "zwanglos", geworden. "*Wir befinden uns in einer Zeit der Erschlaffung*" (Lyotard in Welsch 1988b, 193) charakterisiert diese idealtypische Position in der Diskussion um Post- und Noch-Moderne sehr treffend, und diese Erschlaffung ist in ihrer Tendenz radikal relativistisch oder gar nihilistisch^[13].

Bestritten wurde diese Diskussion bis vor kurzem fast ausschliesslich von der Philosophie und der ihr nahestehenden Ästhetik. Die Soziologie tut sich dagegen nach

wie vor sehr schwer mit der Aufgabe, die virtuoson Gedankenspielen der "geistigen Elite" mit empirisch überprüften Aussagen zu unterlegen.

Einen Versuch, Postmoderne soziologisch zu fassen, hat Lash (1990) unternommen und mit den von ihm herausgearbeiteten Thesen steht er wohl gar nicht weit abseits dessen, was von der Soziologie nächstens erwartet werden darf. Modernisierung ist für ihn - da geht er auf den Strukturfunktionalismus zurück - durch Ausdifferenzierung und Autonomie der Teile charakterisiert, währenddessen in der postmodernen Phase westlicher Gesellschaften Entdifferenzierung und die Entstehung neuer kollektiver bourgeoiser Orientierungen zu beobachten seien (Lash 1990, 4 - 30).



Obwohl nur selektiv dargestellt, sollte die kurze Übersicht das Wesentliche dieses Grundmusters der Postmoderne-Diagnose deutlich geworden sein: Postmoderne gibt Moderne preis; dem Projekt der Moderne steht allerdings kein entsprechendes postmodernes Gegenprogramm gegenüber - das ist nicht notwendig, weil die Moderne nicht besiegt werden muss, sondern ohne viel Getöse, fast von selbst, zu Staub zerfallen ist; es sind mittlerweile wenige geworden, die sich um ihre Restaurierung bemühen.

Auch für die Vertreter des eben skizzierten Ansatzes ist die Moderne in eine *Krise* geraten; diese wird aber nicht durch einen Schock charakterisiert, sie ist viel mehr chronisch angelegt: Das Problem der Moderne ist sie schlichtweg selbst; die Moderne hat sich zu Tode modernisiert und gibt sich posthum von sich selbst entblösst.

Damit sind auch bereits Gemeinsames und Unterschiedliches zum dritten Diagnose-Muster in der Postmoderne-Diskussion angedeutet:

- **Postmoderne als Radikal-Moderne**

"Das postmoderne Denken ist keineswegs etwas Exotisches, sondern die Philosophie dieser Welt, und ist dies als denkerische Entfaltung und Einlösung der harten und radikalen Moderne dieses Jahrhunderts. In diesem an der Moderne des 20. Jahrhunderts orientierten Sinn ist dieses Denken strikt als radikal-modern und nicht

als post-modern zu bezeichnen" (Welsch 1988a, 83). Postmoderne, so dieser Ansatz, ist die ganz natürliche Folge der Modernisierung, indem sie Moderne zwar unter veränderten Zeichen aber in der Verfolgung derselben Grundströmung weiterverfolgt. Allerdings ist bei Welsch der Moderne-Begriff kein

eindeutiger mehr; er grenzt die Moderne des 20. Jahrhunderts von der sogenannten "neuzeitlichen Moderne" ab. "Diese Moderne des 20. Jahrhunderts, auf die die Postmoderne sich zurückbezieht, bedeutet ihrerseits einen Bruch mit der Moderne im Sinn der Neuzeit" (Welsch, 1988a, 84). Damit verlegt er die Moderne-Postmoderne-Debatte um ein halbes Jahrhundert zurück und macht daraus eine Auseinandersetzung zwischen Neuzeit und 20. Jahrhundert. Hier sieht er sehr wohl grundlegende Veränderungen auch im Sinne von "Gegenkonzepten".

Trotz dieser Einschränkungen glaube ich, dass dieser dritte Postmoderne-Ansatz eine eigene Qualität aufweist, der ihn von den anderen beiden zuvor skizzierten abhebt. Die Theorie der spätkapitalistischen Gesellschaft, wie sie vor allem von Bell (1964/1975) mit seinem Konzept der *postindustriellen Gesellschaft* geprägt wurde, lässt sich hier zuordnen, des *Postfordismus* (Cooke 1990) oder auch eine Programmatik der Wissenschaftstheorie, für die Kuhn (1962/1976), Feyerabend (1975/1983) oder Marquard (1981, 1982, 1986) stehen mögen.

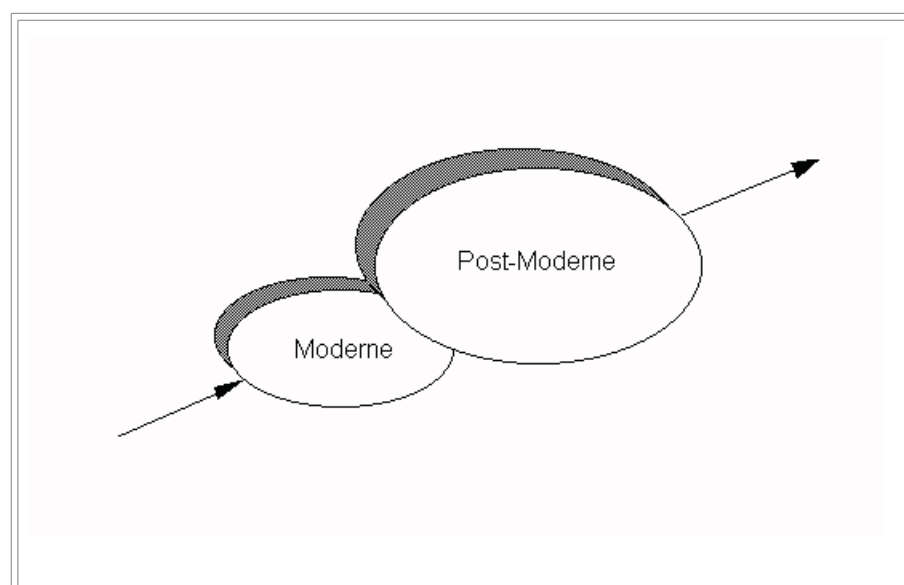
Der Begriff der Postmoderne taucht explizit nicht auf, doch fügen sich meiner Ansicht nach ihre Charakterisierungen von Vergangenen (vermeintlich modern) und Gegenwärtigem (nach-modern), sei es auf der Ebene konkreter Phänomene oder auf der Ebene deren Rekonstruktionen, in die Postmoderne-Diskussion nahtlos ein, weshalb diese Autoren auch für diese Diskussion herangezogen werden.

Für Bell schreitet die postindustrielle Gesellschaft auf dem von der modernen, industriell geprägten Gesellschaft eingeschlagenen Entwicklungspfad ungebrochen weiter - das Prinzip des quantitativ erfassbaren Wachstums wird beibehalten -, verändert haben sich nur die massgeblichen Träger dieses Prinzips: An die Stelle des Industriesektors tritt der Dienstleistungsbereich, an die Stelle materiellen Zuwachses die Ausweitung des Wissens.

Kuhn, Feyerabend und Marquard sollen hier als Vertreter postmoderner Wissenschaftsvorstellungen gelten: Wissenschaftlicher Fortschritt ist nach wie vor nicht ausgeschlossen - damit kommt es nicht zur "Erschlaffung" - legitimiert ist er aber nicht mehr durch die Chance zu objektiver (im Sinne von ideologiefreier) Erkenntnis, aus der die moderne Aufklärung ihre ganze Kraft schöpfte. Fortschritt ist das Verdrängen einer schlechteren durch eine bessere Ideologie, und die dadurch notwendigen Werturteile - was heisst schon "besser" - begründen sich auf *Common sense*.

Seite 23

Postmoderne ist modernisierte Moderne. Das Prinzip bleibt dasselbe, nur hat es eigenhändig sein Antlitz verändert.



Postmoderne fügt sich nahtlos an Entwicklungslinien der Modernisierung an, sie hat sie allerdings so weitgehend radikalisiert, dass sie einen eigenen, mehr-als-modernen Charakterzug angenommen haben. Die Widersprüche zwischen Moderne und Postmoderne sind scheinbar, sie werden als Ergebnis einer Fehlinterpretation der "Idee von Moderne" angesehen.

Auch hier wird von *Krise* gesprochen, in welche diese unsere Moderne geraten sei, doch ist die Folge weder die Entstehung eines Gegenkonzepts, noch ein Zerfall der traditionellen Muster gewesen. Die Krise hat in der Postmoderne das zutage gebracht, was bislang verdeckt war, und die Hüllen ihres bisherigen usseren abgestreift.

- **Von der Moderne zur Postmoderne: Résumé**

Ich möchte nun versuchen, die drei Grundpositionen in der Auseinandersetzung um Moderne und Postmoderne, die ihrerseits schon recht gewagt vereinfacht dargestellt sind, noch einmal einer Reduzierung zu unterwerfen, die den gemeinsamen Kern an die Oberfläche des Sichtbaren bringt. Dabei repräsentiert für mich in der allgemeinen Diskussion um den Begriff der Postmoderne die mittlere der drei skizzierten Richtungen den Kern; erweitert wird er durch einzelne Aspekte der beiden anderen Ansätze.

Moderne ist die Kristallisation des typisch einzelnen, des Individualismus der "Ideen" aus dem Urnebel des Allgemeinen. Diese Ideen haben sich, als schiere Zufallsprodukte aus dem Denken einzelner Figuren der Geschichte entstanden, diesem entwunden und nach einer Eigengesetzlichkeit voneinander fortentwickelt.

Diese Beschreibung folgt der alten soziologischen These der Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften, deren Wurzeln bereits bei Kant gelegt sind (Welsch, 1988a, 83) - und die durch Parsons und Luhmann in intellektuelle Höhen geschraubt wurde.

Seite 24

Diesen Ideen unterliegt ein gemeinsamer Gedanke, derjenige des "Projekts" (diesen Gedanken greife ich von Habermas auf), eine universelle Programmierung, welche die Triebkraft aller dieser Ideen darstellt. Greift man die Metapher des Urnebels wieder auf, so erhält der Name "Aufklärung" für dieses Programm eine Qualität, die über die gängige Wortbedeutung, die sich an der Vorstellung von aufrüttelnden Reden und Schriften orientiert, hinausgeht: "Aufklärung" kommt vom Zeitwort "aufklaren" und steht für das Erkennen von Konturen und damit Differenzen.

Auf dieser Grundlage haben sich die einzelnen Ideen entwickelt und Modernisierung "gemacht". Mit der letzten Jahrhundertwende sind einige dieser Ideen in eine Krise geraten, indem vor allem von innen heraus ihre Legitimität in Frage geriet: die Physik sah sich durch Relativitätstheorie und Quantenmechanik ihrer Grundlagen enthoben, Kunst und Literatur durch den Dadaismus, die Staatsidee durch die Wirrnisse als Folge des 1. Weltkriegs. Die Krise blieb dabei als ein Produkt aus dem jeweiligen Inneren ein Binnenphänomen, und die betreffenden Ideen konnten zumindest nach aussen ihre Legitimität fast unbeschadet bewahren.

In der jüngsten Vergangenheit, im wesentlichen seit den späten 70er Jahren, sind die Ideen der Moderne erneut in eine Krise geraten, die ihnen aber jetzt die Grundlagen ihrer gegenseitigen Differenz entziehen. Die Naturwissenschaften sind vor dem Hintergrund der drohenden ökologischen Katastrophe ganz grundlegend teil-entlegitimiert worden, Kunst wie Philosophie haben ihre Avantgarde eingebüsst und nähren sich an Spiegelungen ihrer eigenen Vergangenheit, die Staatsidee ist dem Staatsverdruss gewichen, die Sozialwissenschaften haben mit der Methodendiskussion eifrig an ihrem Hauptstandbein gesägt usw. - und alles scheint pluralisiert bis zum Atomismus: der neue Urnebel.

Die Differenzen sind unübersichtlich geworden, sie zu erkennen übersteigt die Kapazität unseres Denkens, sie können kaum mehr praktiziert werden, und sie werden immer weniger praktiziert. Das ist die Entdifferenzierungsthese der Soziologie.

Im Ergebnis löst sich damit die Moderne in sich selbst auf und hinterlässt die Postmoderne.

Die Moderne, als soziales System verstanden, ist an ihrer Umwelt zugrundegegangen. Dass sie ihren Sinnbezug allein aus sich selbst würde schöpfen können, war ein Irrtum, der Mythos der Autopoiesis. Die Menschen haben ihm schlichtweg die Loyalität gekündigt, als die Entfremdung von der Sinnhaftigkeit unerträglich wurde. Die Regeln

Seite 25

der Postmoderne stehen diametral dagegen: Sinn wird wieder individuell geschöpft, Projekt ist Ansichtssache.

Die Gesellschaft wird umso postmoderner, je mehr die modernen Einzelideen im Nebel des neuen Universalismus ihre Konturen verlieren, weil sie ihr nicht mehr genügender Sinngehalt in eine Krise gestürzt hat.

Nachdem ich nun versucht habe, die Postmoderne in (Be-)Griff zu bekommen, will ich nun die Managementlehre, deren "Idee" ich im 2. Kapitel skizziert habe, im Lichte der Postmoderne-Debatte präsentieren und Argumente für die Leitthese dieses Beitrags sammeln.

Fußnoten

[1] Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage: Wer wird von wem als Manager oder Managerin bezeichnet und wer würde sich wohl selbst so bezeichnen? Warum bzw. warum nicht?

[2] zur vermuteten Ethymologie des Begriffs: Staehle 1989, 65

[3] zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre: Hundt 1977, Fischer-Winkelmann 1983, Schneider 1985

[4] vgl. als repräsentative Literaturauswahl zu "Frauen im Management": Fogarty u.a. 1971, Harriman 1985, Hennig/Jardim 1976, Stead 1985, Preuss 1985, Bernadoni/ Werner 1987, Demmer 1988, Veith 1988, Powell 1988, Leavitt 1988.

[5] vgl. dazu: Camden/ Witt 1988, Dobbins/Platz 1986, Friedel-Howe 1990, Jago/Vroom 1982, Rice u.a. 1984, Ryan u.a. 1981, Sargent 1983, Usher 1983

[6] Wohl deshalb besiedelt das obere Management in den meisten Unternehmen nach wie vor die obersten Etagen der Bürotürme und symbolisiert damit die sicher geglaubte Abgehobenheit seiner Position.

[7] ...die der hypothetischen Überzeugung Herkules, nach der Reinigung der Schweineställe des Augias nicht nach Schweinemist zu stinken, gleicht...

[8] Allgemein geläufige Ziele wie "Gewinnmaximierung" oder "Systemerhaltung" repräsentieren somit auch keine unabdingbaren Notwendigkeiten des Managementhandelns, sondern vielmehr grundlegende kulturspezifische Werte - westeuropäische eben.

[9] Die Sozialwissenschaftlichkeit der Wirtschaftswissenschaften beschränkt sich weitgehend auf die Erschaffung und Pflege des Homo oeconomicus.

[10] Die Sozialwissenschaftlichkeit der Managementlehre ist uns im allgemeinen nur wenig bewusst; sie wird deutlich, wenn man versucht, westliche Managementkonzepte an den Universitäten oder in der Praxis in den Ländern des ehemaligen Ostblocks, am deutlichsten in der Sowjetunion, zu vermitteln. Sozialwissenschaftliche Forschung in unserem Sinne, die mit ihren Ergebnissen an die Öffentlichkeit tritt, gibt es dort kaum, und das ist auch der Grund, weshalb das Alltagsverständnis Begriffe wie Gruppe, Organisation, Leistung, Status, Rollen, Motivation usw., die wir bei uns wie selbstverständlich benutzen, ohne das Bewusstsein, dass sie sozialwissenschaftliche Theorien repräsentieren, in diesen Ländern entweder gar nicht kennt oder wenn, dann nur in einem technisch-instrumentellen Sinn. Managementkonzepte werden aus diesem Grund nur sehr schwer verstanden, und für Lehrende aus westeuropäischen Ländern stellt sich das fast unlösbare Problem, in Vorträgen in einem osteuropäischen Land diese Lücken zu schliessen.

[11] ...solange sie nicht auf naturwissenschaftliche Zusammenhänge reduziert werden sondern man dem Durkheimschen Postulat, Soziales nur durch Soziales zu erklären, folgt.

[12] ... obwohl die durch die Aufklärung getragenen Forderungen noch nicht eingelöst sind (Habermas 1980)

[13] Damit geht auch die für uns so selbstverständliche lineare Zeitperspektive verloren. Wo die Antriebskraft zuständigem Voranschreiten "erschläft", verliert die Zukunft gegenüber der Gegenwart an Gewicht. Anstelle der Linearität werden dann auch zirkuläre Zeitvorstellungen, wie sie für einige östliche Kulturen kennzeichnend sind, möglich.

4. Management auf dem Weg in die Postmodernität

Für den Versuch, Theorie und Praxis der Managementlehre in den Begriffen von Moderne und Postmoderne zu begreifen, stehen drei Wege offen, die in diesem Kapitel erläutert werden:

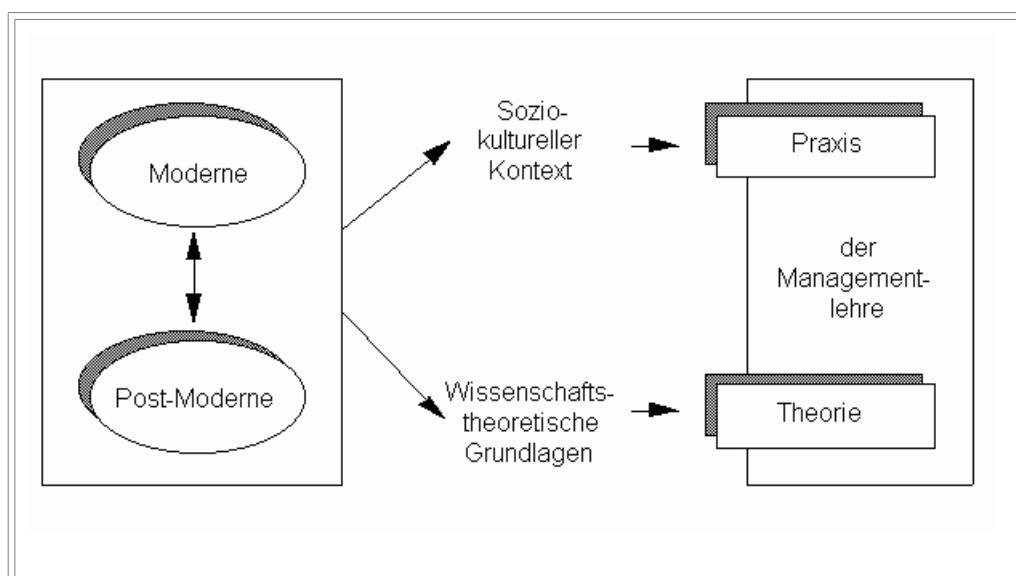
- Man sucht nach expliziten Selbstthematizierungen in Begriffen von Moderne und Postmoderne im direkten Umfeld der Managementlehre:
→ **a) Postmoderne explizit**
- Man greift aus anderen Bereichen, wie z.B. den Sozialwissenschaften oder der allgemeinen Wissenschaftslehre, Konzepte von Moderne und Postmoderne auf und überträgt die dort herausgebildeten Kriterien ihrer Diagnose auf die Managementlehre:
→ **b) Postmoderne implizit**
- Man sucht unabhängig von vorbestimmten Kriterien nach Anhaltspunkten für einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der Managementlehre und prüft diesen daraufhin auf Parallelen zur Moderne-Postmoderne-Wende in anderen Bereichen:
→ **c) Postmoderne gesucht**

Dabei scheint mir wichtig, zwischen Theorie und Praxis der Managementlehre zu unterscheiden. Im Gegensatz zu anderen Disziplinen muss sich die Managementlehre nicht nur mit der Postmodernität ihrer eigenen Wissens- und Handlungsgrundlagen auseinandersetzen, im Sinne einer wissenschaftstheoretischen Beschäftigung, sondern

Seite 26

ihr tritt die Problematik von Moderne und Postmoderne auch im Alltag der Managementpraxis entgegen, über den sozio-kulturellen Kontext, in dem Managementhandeln sich abspielt (vgl. Abbildung).

Unter dem Begriff des sozio-kulturellen Kontextes, soweit er für die Managementpraxis von Bedeutung ist, fasse ich das allgemeine Wertegefüge einer Gesellschaft zusammen, das wiederum die Adressaten (um nicht zu sagen die "Objekte", vgl. 2. IV.) von Managementhandlungen prägt: Im Übergang von Moderne zu Postmoderne ändern sich beispielsweise die Orientierungen und Motive des Menschen als Konsument wie seine Leit- und Wertvorstellungen als Mitglied einer Organisation.



Manager müssen die von ihnen geführten Unternehmen auf veränderte Konsumbedürfnisse ausrichten bzw., allgemeiner gesprochen, zu veränderten gesellschaftlichen Erwartungen von seiten staatlicher Institutionen wie sozialer Bewegungen in Entsprechung setzen (Dyllick 1982, 1989).

Ebenso müssen sie als Führungskräfte bzw. als Träger der Personalarbeit auch veränderten Werthaltungen der Organisationsmitglieder Rechnung tragen: Einer Individualisierung von Lebenslagen (Beck 1987) müssen betriebliche Anreizpolitik und Arbeitszeitgestaltung genauso gerecht werden wie die Ausgestaltung jeder einzelnen Führungsbeziehung.

Gehen wir von einer postmodernen Gesellschaft aus, die von den im vorangehenden Kapitel skizzierten Merkmalen getragen ist, so ist festzustellen, dass die Managementlehre die Zeichen der Zeit offensichtlich noch nicht erkannt hat. Abgesehen von den

Seite 27

diversen Versuchen, die Heilslehren des Wassermann-Zeitalters über Publikationen und Fortbildungsseminare zu versilbern - das nennt sich dann New-Age-Management und darf getrost als Randphänomen betrachtet werden - setzen sich weder Führungs- noch Personallehre mit der Postmoderne auseinander.

Da mag Lyotard noch so übermütig das Ende der grossen Erzählungen und mit ihm die ganze Riege der Postmodernisten den Triumph von Paradox und Pluralismus verkünden: Die Managementlehre hat die Unternehmenskultur für sich entdeckt, und im gesamten Westen, von Berlin bis San Francisco, wird jetzt in den Chefetagen an Visionen gebastelt und an deren so wunderbare Kräfte, Gruppen und Organisationen mittels einer einzigen gemeinsamen Idee zusammenzuschweissen, geglaubt.

Die **Praxisperspektive der Managementlehre** (vgl. Schaubild) orientiert sich, legt man Lehrbücher zur allgemeinen Managementlehre, zu Personalmanagement, Führung oder Organisation zugrunde, bislang noch an sehr traditionellen Vorstellungen von Gesellschaft und Individuum, denen die Debatte um Moderne und Postmoderne eindeutig eine modernistische Position zuweisen würde. Ihre Elemente sind im wesentlichen: Fortschrittsglaube, Rationalitätsannahmen und der Versuch der Typisierung.

Die Frage, ob sich in der Managementpraxis bereits Postmodernität widerspiegelt, lässt sich meiner Meinung nach aber erst entscheiden, wenn geklärt ist, von welchen Basisannahmen die Managementtheorie denn ausgeht und was davon seinen Niederschlag in ihrer Perspektive von Praxis gefunden hat.

Mit den drei obengenannten Zugangswegen zu postmodernem Management werde ich mich in der Folge aus der **Theorieperspektive** auseinandersetzen und daraus abgeleitet eine vorläufige Diagnose der Postmodernität für die Managementlehre skizzieren, um im anschliessenden 5. Kapitel auf den daraus folgenden Konsequenzen Leitempfehlungen für "Denker" und "Praktiker" der Unternehmensführung entwickeln.

**a) Postmoderne explizit:
Management über sich selbst**

Publikationen über eine postmoderne Selbstbespiegelung der Managementlehre sucht man vergebens. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser Tatsache ist auch der vorliegende Beitrag zu verstehen, und er müsste völlig neu geschrieben werden, wäre er *doch* nicht der erste...

Seite 28

Für eine Wissenschaftsdisziplin setzt die Frage nach ihrem grundlegenden Orientierungscharakter voraus,

dass sie bereits einmal über sich nachgedacht hat. Die Managementlehre hat bisher keine eigene Wissenschaftstheorie hervorgebracht, und so sind bisherige Selbstbetrachtungen Stückwerk geblieben. Studien zur deutschen Betriebswirtschaftslehre (Hundt 1977, Fischer-Winkelmann 1983, Schneider 1985, Porstmann 1986) helfen hier nicht weiter, weil diese genau die Aspekte in den Vordergrund rücken, derer sich die Managementlehre durch die Verselbständigung von der Betriebswirtschaftslehre entledigt hat: Produktionsfaktorenlehre, Wirtschaftlichkeitsbegriffe und die Mathematik. Zu den sozialwissenschaftlichen Grundlegungen wird nur sehr wenig gesagt^[14].

Einziges Beispiel für die Auseinandersetzung der amerikanischen Managementlehre mit sich selbst ist die Klage über den *"Management theory jungle"* (Koontz 1961, 1964), die auf den schon rein quantitativ kaum zu bändigenden Wildwuchs managementrelevanter Konzeptbildung anspielt und das Fehlen übergreifender und damit auch integrierender Erklärungsansätze anprangert. Über die Ebene der einzelnen Partialansätze ging diese Diskussion aber nicht hinaus.

Das macht auch wieder deutlich, dass die Managementlehre von ihrer Praxis-Klientel so weit in Anspruch genommen ist, dass sie zwar laufend Wissen aufnimmt, verarbeitet und zur Anwendung freigibt, über den zugrundeliegenden Verarbeitungsprozess aber keine Überlegungen anstellt.

Wenden wir uns nun von der Managementlehre selbst ab und den ihr zugrundeliegenden Basistheorien, die benachbarte bzw. vorgelagerte Disziplinen hervorgebracht haben, zu. Als solche betrachte ich neben den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern im wesentlichen Philosophie (Ethik), Psychologie (Allgemeine Psychologie, Lernpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Sozialpsychologie und Diagnostik), Soziologie (Allgemeine Soziologie, Arbeitssoziologie, Organisations- und Industriesoziologie) und die Politikwissenschaft (Handlungstheorie).

Einige dieser Disziplinen haben bereits Versuche aufzuweisen, sich von der Warte einer Theorie über Moderne und Postmoderne zu erklären:

Beyme (1990) prophezeit der Politikwissenschaft das Ende der für sie grundlegenden vergleichenden Methode, wofür er als Ursache neben dem politischen Zusammenbruch der Staaten des Ostblocks, auf deren Basis bislang überhaupt nur über Systemvergleich gesprochen werden konnte, die Verdrängung eines der zentralen Elemente moderner Anschauungsweise sieht: die Annahme des Universalismus, d.h. dass zwei beliebigen

Seite 29

Dingen immer mindestens eine Gemeinsamkeit zugrundeliegt, die es ermöglicht, sie überhaupt vergleichbar zu machen. Diese Anschauungsweise wird, so der Autor, zunehmend durch die typisch postmoderne Überzeugung verdrängt, dass zwei beliebige Dinge grundsätzlich einmal verschieden und damit überhaupt nicht vergleichbar seien, weil ein Vergleich ihnen ihre Einzigartigkeit und damit das Wesentliche entzöge.

Für Scherr (1990) bedeutet eine Postmodernisierung für die Soziologie, dass sie ihre gesellschaftskritische Kraft im Strudel von Pluralisierung und "anything goes" gänzlich verliert. So *"stellt sich Postmoderne als Variante relativistischer Konzepte dar, die über keinerlei Möglichkeiten der kritischen Analyse mehr verfügen"* (Scherr 1990, 11).

In einer Artikelfolge der Zeitschrift *Organization Studies* stellen Cooper und Burrell (Cooper/ Burrell 1988, Burrell 1988, Cooper 1989) modernistische und postmodernistische Ansätze der Organisationsanalyse gegenüber, wobei sie ersteren Bell, Luhmann und Habermas, letzteren die Vertreter des Poststrukturalismus, vor allem Foucault und Derrida, zugrundelegen. Modernistische Ansätze verstehen demzufolge Organisationen als Werkzeuge und damit Ergebnisse menschlicher Rationalität, während für Postmodernisten, auf Nietzsches Antimodernismus aufbauend, Organisationen sich als

defensive Reaktionen des Menschen auf stabilitätsbedrohende Aktivitäten und als Ausdruck von Machtausübung darbieten.

Clegg (1990) wählt, bezugnehmend auf Burrell und Cooper, einen ganz anderen Ansatz: *"Rather than constructing distinctive postmodern organization studies on the basis simply of analytical style, one might instead be engaged in developing a study of postmodernist organization and management practice"* (Clegg 1990, 21). Postmoderne Organisationen zeichnen sich für ihn dabei in erster Linie durch entdifferenzierte Strukturen aus, durch eine Auflösung traditionell strikter Arbeitsteilung, womit er auf dem bereits erwähnten Ansatz von Lash (1990) aufbaut.

Eine Diskussion um Moderne und Postmoderne findet also zwar in der Managementlehre selbst nicht statt, sehr wohl gibt es dazu aber erste Anläufe in einigen Disziplinen, auf deren Arbeit die Managementlehre aufbaut. Nun ist zu erwarten, dass sich in dem Masse, in dem sich beispielsweise postmodernistische Organisationskonzepte durchsetzen, auch die Managementlehre entsprechende Orientierungen übernimmt.

Allerdings darf man vor allem zum jetzigen Zeitpunkt diese Einflüsse nicht überschätzen: Die eben kurz skizzierten Ansätze aus Politik- und Sozialwissenschaften nehmen ihrerseits noch Exotenpositionen ein und haben somit auch noch keinen

Seite 30

spürbaren Einfluss auf ihr direktes Umfeld genommen. Ich halte es aber durchaus für wahrscheinlich, dass die Postmoderne-Diskussion verstärkt ins Blickfeld gerückt wird und sich hier ein Einflusspotential auch für die Managementtheorie entfaltet.

Momentan ergibt die Suche nach expliziten Postmoderne-Konzepten in der Managementlehre: Fehlanzeige!

**b) Postmoderne implizit:
Die Idee der Postmoderne in der "Idee von
Management"**

Ignorieren wir nun in einem zweiten Anlauf den Umstand, dass die Managementlehre sich der Unterwerfung unter moderne bzw. postmoderne Prinzipien offensichtlich verweigert. Auf Basis der in Kapitel 3 zusammengestellten Kriterien zur Charakterisierung will ich nun versuchen zu zeigen, wie sich der Postmodernitätsgehalt der Managementlehre zumindest erschliessen lässt.

Der Herausbildung der modernen Wissenschaften und ihrer fortlaufenden inneren Differenzierung liegt der **Projektgedanke der Aufklärung** zugrunde. Die einzelnen Disziplinen stellen auf dieser Basis Einzelprojekte mit der Zielsetzung, in einem vorbestimmten Bereich für auftretende Fragen wahre bzw. hilfreiche Antworten zu finden, dar. Das Oberziel war es stets, den Menschen aus einem Stadium des mythisierten Nichtwissens, der selbstverschuldeten Unmündigkeit (Kant), in die Gewissheit zu führen; die "Entzauberung" der Welt hat Max Weber das genannt. Die Sozialwissenschaften seit Comte und Marx stellten sich dazu die Aufgabe, sich den Menschen im Zusammenleben mit seinesgleichen verständlich zu machen. Mit den Geistes- und Naturwissenschaften verbindet sie die Suche nach vorgängig zweckfreiem Wissen.

Die Rolle der Managementlehre in diesem Kontext erschliesst sich, wenn man das Projekt der Aufklärung nicht nur auf den Erwerb von Wissen über einzelne Elemente und die Zusammenhänge, in denen sie stehen, bezieht, sondern auch auf den Umgang damit. Dadurch rückt neben dem Kant<<schen "Was kann ich wissen?" das ebenso Kant<<sche "Was soll ich tun?" in das Blickfeld. Neben der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre ist es, folgt man der von mir entwickelten "Idee von

Management", die Managementlehre, die sich hier als **ein spätgeborenes Kind des Projekts des abendländischen Aufklärungsideals** erweist.

Aufgabe der Managementlehre ist es unter diesem Blickwinkel, Anleitungen für aufgeklärte Wissensanwendung im Kontext sozialer Organisationen zu entwickeln:

Seite 31

Vernünftiges Gestalten und Lenken von sozialen Systemen, in Erweiterung einer der gängigen Definitionen von Management (Ulrich 1984). Daraus folgen einige Charakteristika der Managementlehre, wie man sie auch bei den anderen Wissenschaftsdisziplinen findet.

Zum ersten ist es die Tatsache, dass es stets Männer waren, die die Entwicklung der einzelnen Disziplinen bestimmten; das ist in der Managementlehre genauso gewesen: Mary Parker Follett und Rosabeth Moss Kanter stellten da nur namhafte Ausnahmen dar.

Eng damit verknüpft, da sei noch einmal auf Carol Gilligan (1988) verwiesen, sind Grundannahmen, auf denen die Managementlehre aufbaut und die ich, in Anlehnung an Lyotard (1979), zusammengefasst als den "mtarcit" des Managementdenkens bezeichnen will, den Baukasten, aus dem die in der Praxis so beliebten Modelle entstehen.

Der mtarcit der Managementlehre ist, das sollte im zweiten Kapitel dieses Aufsatzes deutlich geworden sein, der **Machbarkeitsmythos**. Seine Entsprechung findet er in dem Glauben, mit Hilfe der Wissenschaft die Menschheit bis an die Grenze der Allwissenheit zu führen: *Es gibt nichts, was wir nicht eines Tages wissen werden können - es gibt nichts, was nicht irgendwie machbar ist*. Die Einzelannahmen, die diesem von mir so bezeichneten Mythos zugrundeliegen, sind etwa (Gomez/Probst 1987, 6, Ulrich/Probst 1988):

- *"Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden"*
- *"Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer einzigen Ursache"*
- *"Um eine Situation zu verstehen, genügt eine <Photographie> des Ist-Zustandes"*
- *"Verhalten ist prognostizierbar; notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis"*
- *"Problemsituationen lassen sich <beherrschen> , es ist lediglich eine Frage des Aufwands"*
- *"Ein <Macher> kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen"*
- *"Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden"*

Diese von den Autoren als *"Denkfehler"* bezeichneten Grundannahmen bilden sehr treffend das traditionelle cartesianische Weltbild und damit modernistische Positionen ab. Sie stehen in enger Verbindung mit einigen weiteren Prinzipien, die ich bereits im zweiten Kapitel herausgearbeitet habe:

Seite 32

Manager - und ich verwende ganz bewusst im folgenden nur die männliche Grammatikform - neigen dazu, sich aus Problemen, mit denen sie sich beschäftigen, persönlich herauszunehmen, und das bezieht sich nicht nur auf Situationen, in denen sie sich befinden, sondern auch auf andere Personen - in der Regel ihre Kollegen und Mitarbeiter - mit denen sie zusammenarbeiten. Daraus nährt sich auch die starke Tendenz zum **Instrumentalismus**, d.h. die Überzeugung, Probleme mit Modellen, Methoden und Mitteln im weitesten Sinne zu Leibe rücken zu können^[15].

Ein weiteres wesentliches Grundelement des Managementdenkens scheint auf den ersten Blick selbstverständlich, erlangt aber aus der Perspektive der Moderne-Postmoderne-Diskussion eine ganz andere Bedeutung: die Annahme einer grundsätzlichen Gemeinsamkeit, die verschiedenen Situationen zugrundeliege und die eine Übertragung von Methoden und Instrumenten von eine Situation auf die andere ermöglichte.

Mit dieser Annahme steht und fällt sicherlich jede sozialwissenschaftliche Theorienbildung, die darauf abzielt, allgemeine Aussagen über eine Mehrzahl von Einzelfällen zu machen. Gemeinsamkeiten verschiedener Einzelfälle, z.B. verschiedener Organisationen, Marktlagen oder Stellenbewerber, sind auf einer hierarchischen Ordnung verschiedener Ebenen möglich, und je nachdem, auf wievielen Ebenen Übereinstimmung vorausgesetzt wird, ist die Annahme grundsätzlicher Gemeinsamkeit und damit Vergleichbarkeit stärker oder schwächer. Kennzeichnend für die traditionelle Managementlehre in Theorie wie Praxis ist es, sehr weitgehend Vergleichbarkeit anzunehmen: die Eignung eines Stellenbewerbers kann mit wenigen Auswahlverfahren festgestellt werden, die Günstigkeit einer Marktsituation mit einer einzigen Portfolio-Matrix abgebildet, die Effizienz einer Arbeitsorganisation mit einem einfachen Input-Output-Modell bestimmt werden. Dem entspricht auch die "Griffbarkeit" gängiger Managementinstrumente. Verschiedene Einzelfälle werden als grundsätzlich einfach vergleichbar angesehen.

Wenden wir nun den Blick von einer Diagnose des Modernismus auf diejenige des Postmodernen. Zum Einstieg ziehe ich wiederum die Anleitung zum ganzheitlichen Denken der St. Galler Schule (Gomez/Probst 1987, Ulrich/Probst 1988) heran, die den Glauben an die Machbarkeit zur hoffnungslosen Illusion erklärt, und an die Stelle der unbeschränkten Systembeherrschung die beschränkte Systembeeinflussung setzt.

Seite 33

Damit wurde wohl der bislang deutlichste Markstein zur Kennzeichnung des Wandels der Managementlehre gesetzt.

Ich verstehe das, um es an dieser Stelle noch einmal deutlich zu machen, als das Ergebnis einer Reflektion über Management, über die "Idee von Management", als eine Programmatik, ohne dass die Idee selbst davon in ihrem Kern berührt wäre. Die Postmodernisierung von Management bedeutet somit nicht einen Wandel der Managementidee, sondern nur einen Wandel im Umgang mit bzw. in der Ausserung von ihr. Der "mtarcit" hat sich nicht verändert, er hat aber seine unbeschränkte Gültigkeit und damit seine Wirkungskraft verloren.

- Probleme können nicht mehr als objektiv gegeben angesehen werden. Manager müssen akzeptieren lernen, dass Probleme Ansichtssache sind. Was wichtig oder unwichtig, günstig oder ungünstig, gut oder böse, gefährlich oder ungefährlich, nützlich oder schädlich, schön oder hässlich, wünschenswert oder unerwünscht ist, hängt vom Standpunkt ab. Und der kann keiner der Aussenständigkeit sein, sondern verlangt die Einbindung von jedem, der sich dem Problem nähern will.
- Probleme sind Netzwerke von Ursachen und Wirkungen und keine einfachen Stränge, an denen sich Manager entlanghangeln können. Auch aus diesem Grund lässt sich ein Problem immer nur ausschnittsweise begreifen. Der Manager muss lernen zu akzeptieren, dass er nicht viel klüger sein kann als einer der sieben Blinden aus der bekannten indischen Erzählung, die den Elefanten zu ertasten suchen, und er kann von Glück reden, wenn es den Elefanten überhaupt gibt...
- Probleme verändern ihre Gestalt laufend, und der Versuch, sie photographisch festzuhalten ist so erfolgsversprechend wie die Hoffnung, einen Schneemann in den Sommer zu retten.

usw.

Ich verzichte hier auf weitere Ausführungen zu den Denkfehlern nach Ulrich, Probst und Gomez. Machbarkeit ist in der Managementlehre inzwischen nicht mehr Programm, sondern nur noch still gehegter Wunsch jedes einzelnen. Damit sind auch die Instrumente ihrer Realisierung fragwürdig geworden. An die Stelle von Methoden und Instrumenten des Managements sind Ansätze und Konzepte gerückt. Von ihnen wird angenommen, dass sie viel eher der heillosen Unbestimmbarkeit und Unbegreiflichkeit von Managementproblemen gerecht werden.

Seite 34

Ansätzen und Konzepten in der Theorie entspricht das **"weiche" Management** in der Praxis. Nachdem sogar das harte Managementinstrument schlechthin, Controlling, sein Pendant unter dem Begriff des "Soft-Controlling" zur Seite gestellt bekommen hat, ist die Reformation traditionellen Managementdenkens wohl endgültig etabliert.

Es kann kaum mehr verwundern, wenn unter diesen Voraussetzungen Managementpositionen verstärkt auch für **Frauen** erreichbar werden. Das männliche Prinzip soll sich nicht mehr unhinterfragt entfalten, und Prädispositionen, wie sie Frauen im allgemeinen nach wie vor zugeschrieben werden, sind plötzlich gefragt. In der Postmodernisierung von Managementtheorie und -praxis vollzieht sich auch die Öffnung eines der Stammbereiche männlicher Denkmuster für Weiblichkeit, in der Hoffnung der noch dominierenden Männerschar, man werde noch einmal mit Androgynität davonkommen.

Ich habe bereits an anderer Stelle auf die Bedeutung der **vergleichenden Methode** und deren zugrundeliegenden Annahmen als wesentliches Element modernistischen Denkens hingewiesen. Parallelen in der Managementlehre lassen sich hierzu in der empirischen Forschung erkennen. Bis in die 70er Jahre hinein wurde die empirische Sozialforschung im wesentlichen von rein quantitativ ausgerichteten Methoden getragen. Die zunehmende Kritik am herrschenden Forschungsideal brachte die schrittweise Verdrängung des grossen mathematischen Glasperlenspiels durch ein buntes Kaleidoskop sogenannter qualitativer Methoden (Lamnek 1988).

Im Umfeld der Managementlehre waren es vor allem die grossangelegten Untersuchungen der Führungsstilforschung und des Kontingenzansatzes in der Organisationstheorie der 50er und 60er Jahre, welche die Hochblüte quantitativer Forschung repräsentieren. Sehr früh entwickelte sich daneben aber die Fallstudienmethode, vorerst - die Harvard Business School unter Donham nahm hier in den 30er Jahren eine Vorreiterfunktion ein - nur für die Aus- und Weiterbildung (Walter-Busch 1989). Seit den frühen 80er Jahren scheint die Fallstudie als Methode der empirischen Forschung und damit zur Überprüfung der Stichhaltigkeit von Theorien und Konzepten an Bedeutung zu gewinnen.

Die Aussagekraft des Einzelfalls in seiner ganzen Komplexität und der nie vollständig zu bewältigenden Undurchsichtigkeit wird offensichtlich immer höher gegenüber ausschnittsweiser und damit (vermutet) zweifelhafter Abstraktionen geschätzt. Die Aussagekraft wird dem einzelnen gerade deshalb zugesprochen, weil auf vollständige Vergleichbarkeit zugunsten des Versuchs, seine eigentliche und ursprüngliche Natur möglichst weitgehend zu erhalten, verzichtet wird. Dies nach dem Prinzip: Ein lebender

Seite 35

Tiger im indischen Dschungel sagt mehr als 10 Tigerfelle im Wohnzimmer einer Münchner Industrienvilla.

Damit wird auf das Modell der Wirklichkeit im allgemeinen verzichtet und an seine Stelle die möglichst

wirklichkeitsgetreue Abbildung einer relativen Wirklichkeit - man darf hier wohl ungefährdet "konstruierte Wirklichkeit" sagen - gesetzt.

Die Diskussion um die Unternehmenskultur zeigt deutlich die Scheidung implizit moderner und postmoderner Ansätze. Während erstere (z.B. Deal/Kennedy 1982 bzw. 1987, Pümpin u.a. 1985) versuchen, das Wesentliche aus dem Allgemeinen zu ziehen und die Kultur der Unternehmung handhabbar zu machen, bezeichnen die Vertreter der zweiten Gruppe (z.B. Schein 1985, Greipel 1988, Klimecki/ Probst 1990) diese Versuche als hoffnungslos - und geradezu "sozialschädlich" - und sehen nur die Möglichkeit, einzelne Kulturen für sich zu verstehen. Das einzelne steht im Vordergrund, das Allgemeine wird etwas hilflos vermieden.

Mit dem Verzicht auf Verallgemeinerung wird aber auch der Anspruch auf einzelfallübergreifende Wirklichkeit und damit auf das "Wahre" aufgegeben. Denn für den Aufklärungsgedanken liegt die Wahrheit als erstrebtes Ziel zwar nicht mehr bei Gott im Himmel aber genausowenig beim einzelnen, sondern in den Prinzipien, die allen einzelnen zugrundeliegen. So tritt an die Stelle des einzigen und objektiv "Wahren" notwendigerweise der **Pluralismus der Einzelwirklichkeiten**, denen jeder für sich die Seinsberechtigung zugesprochen ist: die Fallstudie.

Wo Pluralismus Einheitsvorstellungen verdrängt, stellt sich unvermeidlich die Frage, wie diese vereinzelt Sichtweisen, d.h. für die Managementlehre Ansätze, Konzepte, Forschungsstrategien und Untersuchungsergebnisse, zueinander in Beziehung gesetzt werden, und tatsächlich ist das Problem des "*Management theory jungle*" (Koontz 1961, 1964) immer noch ungelöst. Allerdings liegt es wiederum auch in der Natur postmodernen Denkens, Widersprüche und Paradoxien nicht zur Auflösung bringen zu wollen, sondern sie im Gegenteil als Bestätigung dafür zu betrachten, dass man ein zutreffendes Abbild einer ebenso mit Widersprüchen gespickten Wirklichkeit geschaffen hat. Dazu entsprechend Weick für die Organisationsforschung: "*Cohen und March [...] haben vorgebracht, dass beispielsweise Universitäts-Organisationen Ziele haben, die unvereinbar, schlecht definiert und nur lose miteinander definiert sind [...]. Die Ironie ist, dass dieses Durcheinander im Bericht des Beobachters seine Zuverlässigkeit beweist und nicht seine Schlamperie. Konfusion als Indikator für Gültigkeit ist eine entscheidende Nuance, da viele der Denkweisen bezüglich des Organisierens [...] Organisationen als aufgesetzte Strukturen darstellen*" (Weick 1985,

Seite 36

24). Wenn organisationelle Wirklichkeit konfus ist, müssen auch ihre Beschreibungen notwendigerweise konfus sein, um korrekte Abbilder zu erzeugen. So muss auch die Managementlehre im Zeitalter der Postmoderne akzeptieren, dass ihre eigenen Beschreibungen der Management-Wirklichkeit unvereinbar oder widersprüchlich sind. Die Zeiten der rettenden grossen Ideen darf getrost musealisiert werden. Wahrheit verspricht nur noch das Detail.

Einen wesentlichen Einfluss auf die eben genannten Veränderungen in der Managementlehre haben sicherlich **neuere Entwicklungen in den Naturwissenschaften** genommen, welche die Grundannahmen des modernen cartesianischen Weltbilds und damit des abendländischen Denkens schlechthin erfolgreich in Frage gestellt haben. Entscheidend für unseren Zusammenhang ist aber die Frage, wie es dazu kam, dass naturwissenschaftliche Modelle eine derartige Attraktivität erlangen konnten. Dazu der dritte Ansatz zur Übertragung der Moderne-Postmoderne-Auseinandersetzung:

**c) Postmoderne gesucht:
Die Krise traditionellen
Managementdenkens**

"Komplexer" werden sie fast tagtäglich, die Anforderungen, die an die Unternehmensführung gestellt werden; das Wort "*dynamisch*" reicht offensichtlich gar nicht mehr aus, um das Ausmass der

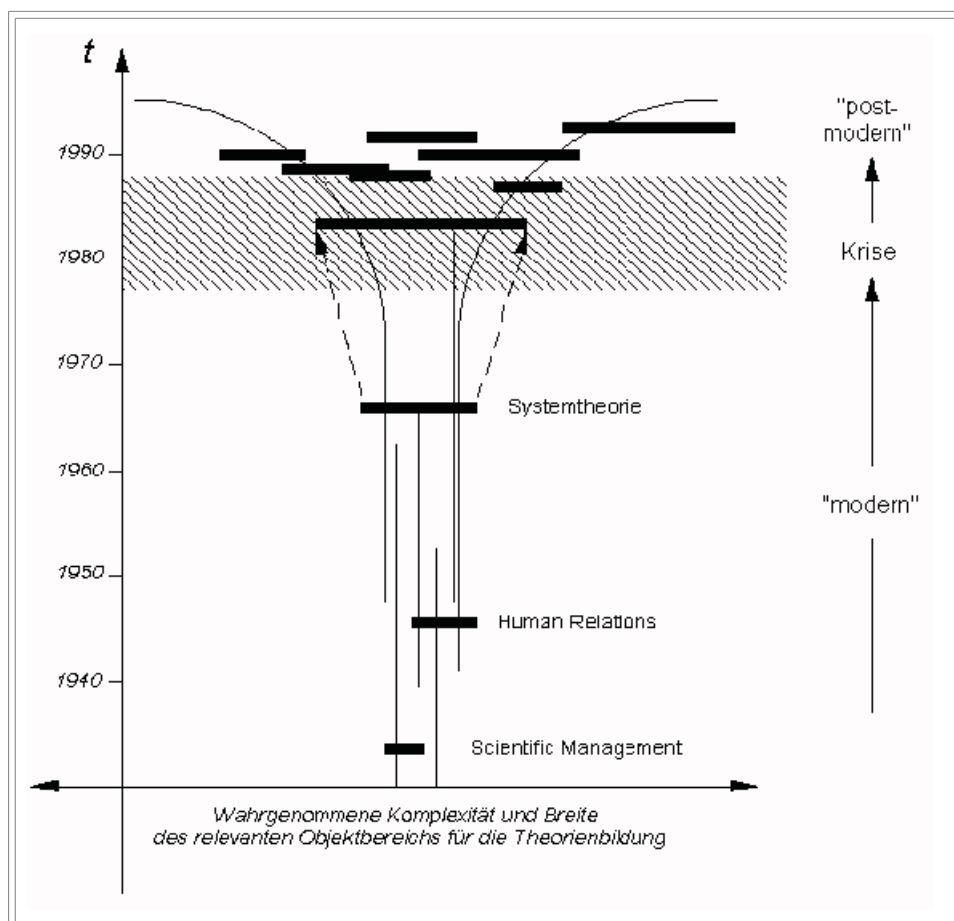
Veränderungen, denen die Umwelt von Unternehmungen ausgesetzt zu sein scheint, adäquat zu beschreiben, deshalb ist sie mittlerweile *"turbulent"*, nicht selten sogar *"immer turbulenter"*. Die Managementlehre konterte in der Vergangenheit so gut es ging mit *"Planung"*, dann mit *"langfristiger Planung"*, als diese nicht mehr genügte mit *"strategischer Planung"* und schliesslich mit *"strategischem Management"* (Wüthrich 1990, 179). Bleibt nur zu hoffen, dass das *"Neuland des strategischen Denkens"*, so der Titel des eben zitierten letztjährigen Trendreports, noch etwas hergibt, falls die Unternehmensumwelten sich plötzlich als *"turbodynamisch, hyperkomplex und intergalaktisch vernetzt"* erweisen sollten. Oder hilft dann tatsächlich nur noch eine hilflos anmutende *"Demut vor der Komplexität"* (Probst, unveröffentlicht) weiter?

Kaum ein Fachartikel, eine Diplomarbeit, ein Vortrag kommt noch ohne einen sichtlich beeindruckten Verweis auf die übermenschliche Kräfte erfordernde Auseinandersetzung von Managern und "Innen" mit den für die von ihnen geführte Unternehmung relevanten Umweltsegmenten aus.

Seite 37

Rsum des dritten Kapitels war, dass eine existentielle Krisenerfahrung einer Disziplin ein wesentlicher Anstoss zu ihrer Postmodernisierung ist, indem der Objektbereich ganz plötzlich nicht mehr als gesamthaft begreiflich erscheint: Panikstimmung.

Abgesehen davon, dass diese Art von Panik zum jetzigen Zeitpunkt nicht zu unterschätzende positive Effekte mit sich bringt, weil sie den Verschleiss von Managementmodellen und damit bei unverminderter Nachfrage auch die Umschlagquote zum Vorteil der Beraterumsätze beträchtlich erhöht, stellt sie damit aber auch die Legitimität der Managementforschung zunehmend in Frage: Welchen Wert hat ein Managementmodell, bei dem bereits abzusehen ist, dass es kurz nach seiner Verbreitung wieder veraltet sein wird?



Die Wissenschaftsgeschichte der Managementlehre ist durch die Bemühungen gekennzeichnet, mit Hilfe jeweils einer einzigen "grossen Theorie" möglichst die gesamte Komplexität des als relevant angesehenen Objektbereichs von Managementhandeln abzudecken, durch entsprechende Managementinstrumente zu erschliessen und damit ewige Fragen in ewige Antworten überzuführen. Aus heutiger Perspektive war die Komplexität der Managementaufgabe, in der Graphik durch die horizontale Achse gekennzeichnet, zu dem Zeitpunkt, als die Managementlehre sich gerade zu etablieren begann, noch sehr gering. Abgedeckt wurde sie in beträchtlichem Masse durch die Lehren der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management), gekennzeichnet durch den entsprechenden Balken.

Wesentlich als Folge der Hawthorne-Experimente und der geschickten Vermarktungsstrategie der Human Relations Bewegung und deren Hauptexponenten Elton Mayo (vgl. hierzu Walter-Busch 1989) schienen sich die managementrelevanten Fragestellungen in den 30er und 40er Jahren stark zu verändern, indem bisherige Probleme etwas an Bedeutung verloren und sich darüberhinaus (fast) ganz neue ergaben.

Das Paradigma der wissenschaftlichen Betriebsführung und die Human Relations Bewegung sind nicht die einzigen "grossen Erzählungen" oder "mtarcits" der Managementhistorie; sie sind sicherlich die bekanntesten, und ich möchte auch an dieser Stelle darauf verzichten, sie im Detail auszuführen.

Die Zeit zwischen den späten 40er und den 70er Jahren ist durch eine rasche Abfolge verschiedener Versuche gekennzeichnet, Hauptfragen der Managementlehre durch übergreifende Ansätze zu klären. Dies ist sicherlich Folge einer laufenden Perspektivenerweiterung, die vor allem durch Forschungsanstrengungen in den Sozialwissenschaften gefördert wurde; gleichzeitig haben aber diese Ansätze selbst für eine Ausdehnung der als relevant bezeichneten Problemkreise gesorgt, indem sie laufend neue Fragen aufwarfen, die sie immer weniger befriedigend klären konnten^[16].

Die Systemtheorie betrachte ich als den (vorerst) letzten Versuch, mit einer einzigen grossen Theorie, eben einem mtarcit, die ganze Spannweite managementrelevanter Eigenschaften unter einem Dach zusammenzufassen. Letztlich musste auch dieses Paradigma in einer Phase der Entwicklung der westlichen Gesellschaften, in der andauernde ökonomische Schwierigkeiten Managementanstrengungen immer wieder desillusionierten, vor der wahrgenommenen Komplexität "des Objekts" scheitern.

Die Zeit der späten 70er und die 80er Jahre würde ich als die Zeit der **Grundlagenkrise der Managementlehre** bezeichnen, in der parallel zu den Entwicklungsmustern anderer Disziplinen aus Wissenschaft und Kunst der modernistische Grundkonsens der grossen Erzählungen aufgegeben wird, weil er sich als nicht mehr haltbar erweist, und an seine Stelle als Krisenbewältigung der offensive Pluralismus tritt. Jeder Übergang von einer grossen Theorie zu einer anderen stellt für alle die, welche ihn mittragen, eine Krise dar; ich spreche hier von Grundlagenkrise, weil die Managementlehre an die Stelle des Systemansatzes keine alternative neue grosse Theorie setzt, sondern im Pluralismus einer fast grenzenlosen Perspektive aufgeht. Dies ist in der eben besprochenen Abbildung durch den sich nach oben öffnenden Kelch und das Balkengewirr bezeichnet.

Die traditionellen Grenzen des Relevanzbereichs der Managementlehre lösen sich gegenüber anderen Disziplinen des Gesamtgebäudes der Wissenschaft zum einen und zusätzlich auch gegenüber den nicht-wissenschaftlichen sozialen Handlungsfeldern, z.B. Kunst und Kultur, Politik oder Alltag, auf. Damit wird Management vor allem in der Praxis immer schwieriger abgrenzbar, weil es die Institutionen, die es ursprünglich hervorgebracht haben, die Betriebswirtschaftslehre an den Hochschulen und die Führungsetagen der grossen Wirtschaftsunternehmen, stückweise verlässt. Management ist immer

weniger ein Monopol der Wirtschaftsfakultäten und Konzernspitzen; es wird ein übergreifendes sozialwissenschaftliches Kernfach und Qualifikationserfordernis jedes Organisationsmitglieds werden.

Management lässt sich dann aber auch immer schwerer durch seine traditionellen usserungsformen, wie sie etwa in erster Annäherung zu Beginn dieser Arbeit genannt wurden, identifizieren; das kann nur noch über den Zugang durch die "Idee von Management" erfolgen, die ich im zweiten Kapitel skizziert habe und die sich wohl auch als nahezu stabil erweisen wird, trotz Modernekrise und Postmodernisierung. Die Managementlehre wird zusehends postmodern, der Begriff von Management und die Idee dahinter sind zwingend modern. Wenn der Modernismus der Managementidee sich eines Tages auflösen sollte, wird im Duden auch der Begriff "Management" den Zusatz "veraltet für ..." tragen.

Unter diesen Bedingungen wird auch einsichtig, warum sich in der Managementlehre keine eigentliche Schulen mehr herausbilden können. Eine Betriebswirtschaft, die durch Namen wie Gutenberg, Schmalenbach, Niklisch oder Heinen und eine Dialektik der Elfenbeinturmkämpfe geprägt ist, gehört der Vergangenheit an. Differenzierte

Seite 40

Identitäten sind kaum mehr möglich, es sei denn radikal orthodox, wie es heute noch Schneider mit seinem mikroökonomischen Ansatz versucht (Schneider 1982, 1985).

Das **Phänomen des Fortschritts in der Managementlehre** wird wohl auch bald der Vergangenheit angehören. Genauso wie wir zumindest im westlichen Kulturkreis Zeit über die Abfolge unverwechselbarer und einmaliger Zeitpunkte erleben - Zeit ist immer eindeutig definiert, dafür leisten wir uns die teuren Cäsium-Atomuhren - bestimmen wir den Fortschritt in einer Wissenschaftsdisziplin über die Ersetzung alter durch neuere und implizit bessere Überzeugungen im Zeitverlauf: Paradigmenwechsel. Wenn wir in der Lage wären, beliebig durch die Zeit zu reisen, in die Vergangenheit wie in die Zukunft, und in diese Zeiten auch noch einzugreifen, würde die lineare Zeitlichkeit völlig aufgelöst, weil Vergangenes nie völlig vergangen und Zukünftiges nicht mehr nur zukünftig wäre. Wenn in der Managementlehre das Wachfigurenkabinett der Theorieansätze immer wieder neu belebt wird und jeder mit jedem nach Belieben ein Tänzchen wagt, wird das Neue zu einer möglichen Variante unter vielen und verliert damit seinen ihm traditionell von vorneherein zugesprochenen Wert. Damit verschwindet aber auch die Möglichkeit, auf dem Zeitachsenpfeil über Fort- und Rückschritt zu reden.

Im Zeitalter der Postmoderne verlangt das auch niemand mehr...

5. Managementtheorie und -praxis postmodern

Akzeptiert man die Postmodernität von Management, so ist eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Konsequenzen denn nun Theorie und Praxis der Managementlehre aus dieser Erkenntnis ziehen sollten, kaum zu umgehen. Aus den vorangehenden Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass der Managementlehre hierzu vor allem zwei Wege offenstehen: ein Pluralismus der Perspektiven und Methoden oder, alternativ dazu, eine Verlagerung auf die Ebene sozialwissenschaftlicher Meta-Konzepte. Eine Skizze dieser zwei Lösungsalternativen kann zwar nicht den Höhepunkt, soll aber zumindest eine Abrundung dieses Diskussionsbeitrags bilden.

Sicher ist beiden Lösungsalternativen gemeinsam, dass sie nicht neu sind. Bislang wurden sie aber nur defensiv genutzt, d.h. für Rückzugsstrategien angesichts einer als nicht mehr bewältigbar erscheinenden Komplexität der relevanten Wirklichkeit. Beide Prinzipien, verstärkt verfolgt, würden die Managementlehre postmoderner Zeiten

nachhaltig prägen, allerdings mit ganz unterschiedlichen Konsequenzen für die Anforderungen an Forscher und Praktiker.

- **Die pluralisierte Managementidee**

Im vorangehenden Kapitel habe ich den Pluralismus als wesentliches Element postmodernen Managementdenkens bereits identifiziert; diesen innerhalb der Managementlehre eher widerstrebend akzeptierten Umstand will ich aufgreifen und ihn zu einer Programmatik für eine Reformierung von Managementtheorie und Managementpraxis wenden.

Zum ersten erfordert die Pluralisierung eine **disziplinäre Öffnung der Managementlehre**, und zwar sowohl gegenüber benachbarten Wissenschaften, als auch gegenüber nicht-wissenschaftlichen Lebensbereichen.

Jede Wissenschaftsdisziplin schafft ihre eigene Ontologie, die Unterscheidung von Relevantem und Nicht-Relevantem und einen dazugehörigen Code, die Sprache, in der sich ihre Angehörigen verständigen. Für die Managementlehre ist die Spreizung zwischen den Anforderungen, die an sie aus ihrer eigenen Praxis gerichtet werden, und ihren Wissensgrundlagen, die von ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Quellen gespeist sind, prägend. Modernistisch ist eine Managementlehre, die das Kaleidoskop ihrer theoretischen Grundlagen durch den Filter eines vordergründigen Praxisdiktats seiner Buntheit beraubt. Postmodern wird Managementlehre, wenn sie ihre Vielfalt der Perspektiven erhält oder erweitert und diese alternierend auf Praxisprobleme anlegt. Führungsbeziehungen können aus psychologischer, aus soziologischer, aus philosophischer oder ethnologischer Perspektive angegangen werden. Für ein und dasselbe Problem ergeben sich somit mehrere Lösungsansätze und damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass mindestens einer davon zum Erfolg führt. Deshalb scheint mir für eine Managementausbildung die disziplinäre Breite viel sinnvoller als irgendeine Spezialisierung.

Ausserdem sollte auch deutlich geworden sein, dass Pluralismus im Denken nicht sinnvoll an den Grenzen der Wissenschaftlichkeit haltmachen kann. Wissenschaftlichkeit mag eine besonders disziplinierte Form der Auseinandersetzung mit "Puzzles" (Weick 1985) sein, es ist sicherlich nicht die einzig erfolgversprechende.

Perspektiven, die Zugänge zu Problemlösungen eröffnen, können sich auch aus ganz alltäglichen Erfahrungen heraus entwickeln - einige der berühmtesten technischen Erfindungen sind so entstanden. Die Erfindung der Dampfmaschine mag hierfür als

Beispiel stehen, und es erschiene mir verwunderlich, wenn die nachhaltigsten Entscheidungen in den obersten Etagen der weltweit führenden Unternehmen auf der Basis des Studiums der einschlägigen Management-Literatur entstanden wären.

"Vernunft und Wissenschaft gehen oft verschiedene Wege. Ein heiterer Anarchismus ist auch menschenfreundlicher und eher geeignet, zum Fortschritt anzuregen, als <<Gesetz- und Ordnungs->> -Konzeptionen. [...] Kein Gedanke ist so absurd, dass er nicht unser Wissen verbessern könnte" (Feyerabend 1986, 13 bzw. 55).

Die dazu notwendige Offenheit der Managementlehre muss in ihrer Selbstverfassung ihren Niederschlag

finden und sollte beim Entwurf von Studienordnungen an den Universitäten und Konzepten betrieblicher Führungskräfteausbildung berücksichtigt werden.

Pluralisierung wird aber auch erreicht, indem die perspektivenverengende Dominanz männlichen Denkens in der Managementlehre durch eine **verstärkte Einbeziehung von Frauen in Forschung und Praxis** aufgelöst wird. Hier möchte ich mich auf einen einfachen Verweis auf die Untersuchungen zu den Unterschieden zwischen männlichem und weiblichem Denken und Handeln beschränken (Gilligan 1988).

Schliesslich bedeutet eine Pluralisierung aber auch, dass der **Objektbereich der Managementlehre geöffnet** wird.

Zwar wird der funktionale Managementbegriff in der Literatur vom institutionellen deutlich abgegrenzt (vgl. Kapitel 1), doch ergibt ein Blick in die tatsächliche Forschungslage, dass er offensichtlich nach wie vor eng an ein eher traditionelles institutionelles Managementverständnis gekoppelt ist: Managementforschung orientiert sich fast ausschliesslich an höheren Führungskräften der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung. Ich habe im zweiten Kapitel versucht, das Wesen der "Idee von Management" herauszustellen, und dabei sollte deutlich geworden sein, dass diese sehr wohl auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie und in sehr vielen verschiedenen Bereichen der sozialen Welt wirksam ist: Es werden nicht nur Industrieunternehmen "gemanagt" sondern auch Lehrstühle an Universitäten, Kirchen und Sekten, Familien und Banküberfälle. Die "Idee von Management" ist in allen genannten Beispielen wirksam, ihre Ausprägungsform mag auch noch so unterschiedlich sein, was nicht bedeutet, dass der eine Bereich nicht vom anderen lernen könnte...

Pluralisierung heisst hier, dass die Managementlehre für ihre Forschungsanstrengungen auch ungewöhnlich anmutende "Unternehmen" berücksichtigt und auf mögliche Lösungsperspektiven für ihre ewigen Fragen untersucht. Der universitären Managementforschung wäre zu wünschen, dass sie sich bald dazu entschliessen

Seite 43

könnte, sich etwas mehr mit ihren eigenen Managementproblemen Planung, Organisation, Personal oder Führung auseinanderzusetzen.

Morgan (1986) hat mit seinem Konzept der "*Imaginization*" eine **Anleitung zum pluralistischen Denken im Kontext von Organisationen** entwickelt: "[...] *one of my main goals has been to develop a way of thinking that can cope with ambiguity and paradox*" (Morgan 1986, 342). Der Gesamtwirklichkeit von Organisationen können wir demnach nur - wenigstens annähernd - gerecht werden, wenn wir uns zwingen, voneinander unterschiedliche Betrachterpositionen einzunehmen, die durch assoziationsreiche Bilder, Metaphern, bezeichnet sind. "*Images and metaphors are not only interpretive constructs or ways of seeing; they also provide frameworks for action. Their use creates insights that often allow us to act in ways that we may not have thought possible before*" (Morgan 1986, 343). Die Fähigkeit, mittels Metaphern pluralistisch zu denken und zu beobachten, betrachtet Morgan als eine der zentralen Kompetenzen, die erfolgreiche Manager wie Berater gegenüber ihren weniger erfolgreichen Kollegen auszeichnet (Morgan 1986, 11). Leider geht seine im Ansatz geradezu revolutionäre und deutlich postmoderne Organisationslehre über eine Subsummierung bekannter Ansätze unter acht ausgewählten dieser Bilder nicht hinaus. Sie gibt keine Hinweise, wie Forscher oder Praktiker das Repertoire ihres Vorstellungsvermögens erweitern können und unter welchen Bedingungen welche Bilder besonders nützlich bzw. wahrscheinlich sind und wie gerade die acht herangezogenen Metaphern begründet werden.

Aus der Forderung nach der Fähigkeit zu pluralisierendem Denken ergibt sich der Übergang zum zweiten Ansatz zur Bewältigung der Postmoderne in der Managementlehre:

- **Managementlehre "meta-gedacht"**

Der postmoderne Pluralismus im Management versucht die nicht mehr in Konzepten fassbare Komplexität des relevanten Objektbereichs, der Wirklichkeit, mit der sich Manager auseinandersetzen, mit befriedigenden Einzellösungen zu bewältigen. Der zweite Ausweg, der Managementtheorie und -praxis offensteht, ist gewissermassen die Neubestimmung der für sie relevanten Fragestellungen durch die Verlagerung auf die Meta-Ebene.

Wenn Art und Zahl relevanter Managementprobleme sich nicht mehr in befriedigender Masse konzeptionell und instrumentell erfassen lassen, sollte eine entsprechende Ausbildung ihren Schwerpunkt **von der Instrumentenanwendung** (z.B.: Wie

Seite 44

wende ich die Nutzwertanalyse an? Wie konstruiere ich ein Assessment-Center?) **zum Instrumentenverständnis** (z.B.: Wann ist die Anwendung der Nutzwertanalyse sinnvoll und wann nicht? Wie wirkt ein Assessment-Center auf weibliche Bewerberinnen?) verlagern.

Im Mittelpunkt von Idealprofilen für postmoderne Managerqualifikationen steht nicht die Kenntnis von Management-Instrumenten und die Fähigkeit zu ihrer Anwendung im Sinne der Erfinder. ManagerInnen im Zeitalter der bewältigten Moderne sind noch weit stärker als zuvor auf ihre Fähigkeit, Problemsituationen *adäquat* zu verstehen, angewiesen - und zwar nicht als etwas objektiv Gegebenes, sondern immer als soziale Konstrukte, Ergebnisse menschlichen "Basteleifers" - und in diesen Situationen *sinnvoll* zu handeln. **Meta-Qualifikationen** will ich das nennen, und in einem sehr weiten Sinne eingesetzt, erhält in diesem Zusammenhang auch der Begriff der **Sozialkompetenz** eine neue Bedeutung.

In "*The reflective practitioner. How professionals think in action*" (Schoen 1983) wird eine entsprechende Perspektive entwickelt: Erfolgreiche Praktiker zeichnen sich dadurch aus, dass sie gelernt haben, über ihre Praxis ständig neu zu reflektieren, sie gewissermassen in Theorien ("*theories in use*") versuchen zu begreifen.

Und welches sind die Grundbausteine einer postmodern verstandenen Managementlehre? Sicher, so scheint mir, kann eine Managementausbildung aber keine Rücksicht auf Grenzziehungen wissenschaftlicher Disziplinen nehmen. ManagerInnen müssen Menschen verstehen können, angefangen bei sich selbst, als psychische, soziale wie politische Wesen, sie müssen die scheinbare Alltäglichkeit ihrer typischen Umgebung verstehen und ihre gesellschaftliche Rahmung; sie müssen Organisationen verstehen und sie müssen lernen, mit all dem so umzugehen, dass sie dem, was sie erreichen sollen oder wollen, schrittweise näherkommen. Schliesslich - und das halte ich nach wie vor für das wichtigste Element - können sie aber nur ManagerInnen sein, wenn sie es auch verstehen, die "Idee von Management" in sich zu kultivieren. Sollen sie?

Die Veränderungen, denen ich die Managementlehre zur Zeit unterworfen glaube und die ich aus der Perspektive der Moderne-Postmoderne-Debatte beleuchtet habe, sollen zum Abschluss noch einmal in Form einer Trendbeschreibung kurz zusammengefasst werden:

Die Managementlehre vollzieht einen Wandel...

Seite 45

... von der Perspektive des allgemeinen Prinzips zu derjenigen des Einzelfalls
... von wenigen grossen zu vielen kleinen Ratsellösungen
... vom Mainstream zu seinen Verästelungen und seinen Infragestellungen

- Burrell, Gibson 1988 *Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: The contribution of Michel Foucault*, in: *Organization Studies*, 9/2, S. 221 - 235
- Callinicos, Alex *Against postmodernism. A marxist critique*, Polity, Cambridge
- Camden, Carl / Witt, Jan 1983 *Manager communicative style and productivity: A study of female and male managers*, in: *International Journal of Women's Studies* 6 (Mai/Juni) S. 258 - 269
- Capra, Fritjof 1985 *Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild*, Scherz, Bern / München / Wien (engl.: "The turning point", 1982)
- Capra, Fritjof 1987 *Das neue Denken*, Scherz, Bern / München / Wien (engl.: "Uncommon wisdom. conversations with remarkable people", 1987)
- Clegg, Stewart R. 1990 *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*, Sage, London
- Cooke, Philip 1990 *Back to the future*, Unwin Hyman, London
- Cooper, Robert / Burrell, Gibson 1988 *Modernism, postmodernism and organizational analysis. An introduction*, in: *Organization Studies*, 9/1, S. 91 - 112
- Cooper, Robert 1989 *Modernism, postmodernism and organizational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida*, in: *Organization Studies*, 10/4, S. 479 - 502
- Deal, Terrence E / Kennedy, Allan A. 1987 *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Bonn (engl.: "Corporate cultures", Addison-Wesley, Reading)
- Demmer, Christine (Hrsg.) 1988 *Frauen ins Management*, Gabler, Wiesbaden
- Dobbins, Gregory H. / Platz, Stephanie J. 1986 *Sex differences in leadership. How real are they?* in: *Academy of Management Review*, 11/1, S. 118 - 127
- Dyllick, Thomas 1982 *Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung. Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre*, Haupt, Bern / Stuttgart
- Dyllick, Thomas 1989 *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*, Gabler, Wiesbaden
- Eberle, Thomas F. 1984 *Sinnkonstitution in Alltag und Wissenschaft. Der Beitrag der Phänomenologie an die Methodologie der Sozialwissenschaften*, Haupt, Bern / Stuttgart
- Ferguson, Marylin 1982 *Die sanfte Verschwörung. Persönliche und gesellschaftliche Transformation im Zeitalter des Wassermanns.*, Sphinx, Basel (engl.: "The aquarian conspiracy", 1980)
- Feyerabend, Paul 1983 *Wider den Methodenzwang*, Suhrkamp, Frankfurt, 2. Auflage (engl.: "Against method. Outline of an anarchistic theory of knowledge", 1975)

- Fogarty, Michael 1971 *Women in top jobs*, Allen & Unwin, London
/ Allen, A. J. /
Allen, Isobel /
Walters, Patricia
- Friedel-Howe, Heidrun 1990 *Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsspezifischen Führungsforschung*,
in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1/90, S. 3 - 16
- Gilligan, Carol 1988 *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*, Piper, München, 3.
Auflage (engl.: "In a different voice", 1982)
- Gomez, Peter / 1987 *Vernetztes Denken im Management. Die Orientierung Nr. 89*, hrsg. von der
Probst, Gilbert J. B. Schweizerischen Volksbank
- Greipel, Peter 1988 *Strategie und Kultur. Grundlagen und mögliche Handlungsfelder
kulturbewussten strategischen Managements*, Haupt, Bern / Stuttgart
- Gygi, Ulrich / 1978 *Erkenntnisfortschritt in der Betriebswirtschaftslehre. Methodologische
Siegenthaler, Überlegungen zu seiner Steuerung*, in: Die Unternehmung, 3/32, S. 259 - 293
Peter
- Habermas; Jürgen 1980 *Die Moderne - ein unvollendetes Projekt*, Rede vom 11.09.1980 aus Anlass der
Verleihung des Adorno-Preises
- Harriman, Ann 1985 *Women/men/management*, Praeger, New York
- Hennig, Margret / 1978 *Frau und Karriere. Der Weg zur Spitze in einer männerbestimmten Arbeitswelt*,
Jardim, Anne Rowohlt, Reinbek (engl.: "The Managerial Woman" 1976)
- Hundt, Sönke 1977 *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre*, Bund, Köln
- Jago, A. G. / 1982 *Sex differences in the incidence and the evaluation of participative leader
Vroom, V. H. behavior*, in: Journal of Applied Psychology, 67/6, S. 776 - 783
- Kamper, Dietmar / van 1987 *Moderne versus Postmoderne*, Suhrkamp, Frankfurt
Reijen, Willem
(Hrsg.)
- Kemper, Peter 1988 *Postmoderne oder der Kampf um die Zukunft*, Fischer, Frankfurt
(Hrsg.)

- Kern, Lucian (Hrsg.) 1984 *Probleme der postindustriellen Gesellschaft*, Athenäum, Königstein
- Kirsch, Werner 1977 *Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, Gabler, Wiesbaden
- Kirsch, Werner 1979 *Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation. Über einige Grundlagenprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.) "Humane Personal und Organisationsentwicklung", De Gruyter, Berlin, S. 3 - 24
- Kirsch, Werner 1984 *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft. Studien zu den Grundlagen der Führungslehre*, Band 1/2, Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften, München
- Klimecki, Rüdiger / Probst, Gilbert J. B. 1990 *Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur*, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): "Die Unternehmenskultur", Physica, Heidelberg, S. 41-65
- Königswieser, Roswita / Lutz, Christian (Hrsg.) 1990 *Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer*, Orac, Wien
- Koontz, Harold (Hrsg.) 1964 *Toward a unified theory of management*, McGraw-Hill, New York
- Koontz, Harold 1961 *The management theory jungle*, in: The Academy of Management Journal, Dec. , S. 174 - 188
- Koontz, Harold / Wehrich, Heinz 1988 *Management*, Mc-Graw-Hill, New York, 9. Auflage
- Koslowski, Peter 1987 *Die postmoderne Kultur. Gesellschaftlich-kulturelle Konsequenzen der technischen Entwicklung*, Beck, München

Seite 48

- Kuhn, Thomas 1976 *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Suhrkamp, Frankfurt, 2. Auflage S. (engl.: "The structure of scientific revolutions", 1962)
- Lash, Scott 1990 *Sociology of postmodernism*, Routledge, London
- Leavitt, Eleanor 1988 *Women in administration and management. An information sourcebook*, Onyx, Phoenix
- Lyotard, Jean-François 1986 *Das postmoderne Wissen*, Böhlau, Graz/Wien (franz.: "La condition postmoderne", 1979)
- Marquard, Odo 1981 *Abschied vom Prinzipiellen*, Reclam, Stuttgart
- Marquard, Odo 1982 *Schwierigkeiten mit der Geschichtsphilosophie*, Suhrkamp, Frankfurt

- Marquard, Odo 1986 *Apologie des Zufälligen*, Reclam, Stuttgart
- Meggison, Leon C. / Mosley, Donald C. 1989 *Management. concepts and applications*, Harper & Row, New York, 3. Auflage
- Mintzberg, Henry 1973 *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York
- Mondy, R. Wayne / Sharplin, Arthur / Holmes, Robert E. / Flippo, Edwin B. 1986 *Management. concepts and practices*, Allyn and Bacon, Boston, 3. Auflage
- Morgen, Gareth 1986 *Images of organization*, Sage, Newbury Park/London
- Pascale, Richard T. / Athos, Anthony A. 1982 *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*, Heyne, München (engl.: "The art of japanese management", 1981)
- Pestalozzi, Hans A. 1985 *Die sanfte Verblödung. Gegen falsche New Age-Heilslehren und ihre Überbringer. Ein Pamphlet*, Hermes, Düsseldorf
- Porstmann, Reiner 1986 *Wissenschaftstheoretische Grundfragen in den Wirtschaftswissenschaften*. Duncker & Humblot, Berlin
- Powell, Gary N. 1988 *Women & men in management*, Sage, Newbury Park
- Preuss, Eva 1985 *Die Frau im Management. Vorurteile, Fakten und Erfahrungen*Haupt, Bern/Stuttgart
- Pümpin, Cuno / Kobi, Jean-Marcel / Wüthrich, Hans 1985 *Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Die Orientierung*, hrsg. von der Schweizerischen Volksbank, Bern
- Rice, R. W. / Instone, D. / Adams, J. 1984 *Leader sex, leader success, and leadership process: Two field studies* in: Journal of Applied Psychology, 69, S. 12 - 31
- Ryan, Edward J. / Watson, John G. / Williams, John 1981 *The relationship between managerial values and managerial success of female and male managers*, in: The Journal of Psychology, 108, S. 67-72

- Sargent, Alice G. 1981 *The androgynous manager*, AMACOM, New York
- Schein, Edgar H. 1985 *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco
- Scherr, Albert 1990 *Postmoderne Soziologie - Soziologie der Postmoderne? Überlegungen zu notwendigen Differenzierungen der sozialwissenschaftlichen Diskussion*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 19/1, S. 3 - 12
- Schneider, Dieter 1985 *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Oldenbourg, München / Wien
- Schneider, Dieter 1982 *Das Versagen der Paradigmavorstellung für die Betriebswirtschaftslehre*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 9, S. 849 - 869
- Schoen, Donald A. 1983 *The reflective practitioner. How professionals think in action*, Basic, New York

Seite 49

- Staehe, Wolfgang 1989 *Management*, Vahlen, München, 4. Auflage
- Stead, Bette Ann (Hrsg.) 1985 *Women in management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 2. Auflage
- Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg 1990 *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden
- Stoner, James A. F. / Wankel, Charles 1986 *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 3. Auflage
- Turner, Bryan S. (Hrsg.) 1990 *Theories of modernity and postmodernity*, Sage, London u.a.
- Ulrich, Hans 1970 *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Haupt, Bern / Stuttgart, 2. Auflage
- Ulrich, Hans 1984 *Management*, Haupt, Bern / Stuttgart
- Ulrich, Hans / Krieg, Ulrich 1972 *Das St. Galler Management-Modell*, Haupt, Bern

- Ulrich, Hans / 1988 *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für*
 Probst, Gilbert J. *Führungskräfte*, Haupt, Bern/Stuttgart
 B.
- Ulrich, Hans / 1984 *Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und*
 Malik, F. / *Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme, Institut für Betriebswirtschaft*
 Probst, G. / *(IfB) der Hochschule St. Gallen*
 Semmel, M. /
 Dyllick, T. /
 Dachler, P. /
 Walter-Busch, E.
- Usher, Denise 1983 *Male and female managers compared* in: Equal Opportunities International 2,
 S. 1 - 6
- Veith, Monika 1988 *Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und*
Diskriminierungsmechanismen, Campus, Frankfurt
- Vester, Frederick 1978 *Unsere Welt - Ein vernetztes System*, Klett, Stuttgart
- Vester, Frederick 1985 *Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter*,
 Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 3. Auflage
- Walter-Busch, 1989 *Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard*
 Emil *Business School, 1900 - 1960*, Enke, Stuttgart
- Walter-Busch, 1985 *Zur Sozialgeschichte des wissenschaftstheoretischen Selbstverständnisses der*
 Emil *Betriebswirtschaftslehre*, in: Probst,G.J.B. / Siegwart,H. (Hrsg.)"Integriertes
 Management - Bausteine des systemorientierten Management" (Festschrift für
 H. Ulrich) Haupt, Bern / Stuttgart, S. 113 - 134
- Weick, Karl E. 1985 *Der Prozess des Organisierens*, Suhrkamp, Frankfurt (engl. "The social
 psychology of organizing", Addison-Wesley, Reading, 2. Auflage 1976)
- Welsch, 1988a *Unsere postmoderne Moderne*, VCH Acta humaniora, Weinheim, 2. Auflage
 Wolfgang
- Welsch, 1988b *Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte zur Postmoderne-Diskussion*, VCH Acta
 Wolfgang humaniora, Weinheim
 (Hrsg.)
- Wunderer, Rolf 1988 *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, Poeschel,
 Stuttgart, 2. Auflage
- Wüthrich, Hans 1990 *Neuland des strategischen Denkens. Wege zu einem postkompetitiven*
 A. *Strategieverständnis*, in: Die Unternehmung, 44/3, S. 178 - 201
- Zaleznik, 1990 *Führen ist besser als managen*, Haufe, Freiburg (engl.: "The managerial
 Abraham *mystique*", 1989)

[14] Ausnahmen finden sich in: Walter-Busch 1985, 1989 sowie in Ulrich u.a. 1984

[15] Das bekannte 7-S-Erfolgsmodell von McKinsey (Pascale/Athos 1982) hat hierzu immerhin noch drei "harte Faktoren" aufzuweisen, und es wird kein Versuch ausgelassen, die übrigen vier "weichen Faktoren" in den Griff zu bekommen, d.h. sie zu härten.

[16] Die Selbstzerstörungskraft von Paradigmen ist ein Aspekt, für den es vor allem in den Sozialwissenschaften genügend Beispiele geben dürfte, der aber z.B. bei Kuhn (1976) kaum berücksichtigt wird.