

## 2 Die Verlockungen und die Grenzen eines zweckrationalen Ansatzes

**I**m klassischen Verständnis steht am Beginn eines Strategieprozesses die Spezifikation der Mission – des langfristigen Zieles – einer Organisation. Auf der Basis der Analyse der Umweltbedingungen der Organisation – der internen Kapazitäten und der vorhandenen Ressourcen – sollen die verschiedenen Mittel zu Erreichung des übergeordneten Zieles bestimmt werden. Die verschiedenen Strategiealternativen werden anschließend in Bezug auf Möglichkeiten und Risiken ausführlich analysiert, und es wird die Strategie ausgewählt, die die Erreichung des übergeordneten langfristigen Zieles gewährleistet. Anschließend wird die ausgewählte Strategie operationalisiert: Es werden quantitative Vorgaben formuliert, Meilensteine definiert und Aktionspläne aufgestellt, deren Erreichung durch das Management regelmäßig beobachtet wird (siehe für eine solche Vorgehensweise z. B. Steiner 1969, S. 31 ff.; Hussey 1998, S. 71; Bickhoff 2008, S. 23; siehe für eine kompakte Darstellung Mintzberg 1994, S. 36 ff.).

## 2.1 Darstellung des Standardvorgehens

Dieses klassische Strategieverständnis, das von der sogenannten Design School beziehungsweise der sogenannten Planning School vertreten wird, steht in der Tradition eines Organisationsverständnisses, das in der Organisationswissenschaft als *Zweckfetischismus* bezeichnet wird: Die gesamte Organisation wird von einem Oberzweck aus durchdekliniert. An der Spitze der Organisation wird ein Oberzweck festgesetzt, der erreicht werden soll. Dann werden Mittel definiert, mit denen der Oberzweck erreicht werden soll. Die so definierten Mittel werden als Unterzwecke festgelegt, für deren Erreichung wiederum geeignete Mittel gesucht werden. So entsteht eine pyramidenförmig angeordnete Kette von Ober- und Unterzwecken, mit der jede Handlung in der Organisation auf ihre Nützlichkeit hin untersucht werden kann. Kurz – es geht um den Aufbau einer »strategy-focused organization« (Kaplan und Norton 2001, S. 2 ff.).

Das organisatorische Denken hinter diesem Zweck-Mittel-Denken ist alt. Schon Fritz Nordsieck, einer der Begründer der deutschen Betriebswirtschaftslehre, vertrat die Auffassung, dass die von einer Organisation zu erfüllende Aufgabe der »Ausgangspunkt« für die Bestimmung der Struktur dieser Organisation sein sollte (Nordsieck 1932, S. 10). Die Aufgabe sollte, so Nordsieck, in einer Organisationsuntersuchung systematisch in Teilaufgaben zerlegt werden, und diese Teilaufgaben sollten dann spezifischen Organisationseinheiten oder noch besser spezifischen Stellen in der Organisation zugeordnet werden. Das Unternehmensziel sollte durch das Ineinandergreifen bei der Erfüllung dieser Teilaufgaben automatisch erreicht werden (siehe dazu Ameln et al. 2009, S. 30).

Dabei wird verlangt, dass der Strategieprozess keine widersprüchlichen Zwecke oder Unterzwecke beinhaltet. Wenn sich Zwecke oder Unterzwecke widersprechen würden, dann

würde die Erfüllung der Teilaufgaben dazu führen, dass die Gesamtaufgabe nicht erledigt werden könnte. Die Widersprüche würden schon bei der Entwicklung der Strategie zu Irritationen führen und letztlich den Prozess der Erarbeitung einer kohärenten Strategie blockieren.

Bei dieser zweckrationalen Vorgehensweise wird strikt zwischen der Entwicklung und der Implementierung von Strategien unterschieden. Eine Strategie müsse – so die Vorstellung – erst sauber ausformuliert sein, bevor man daran denken könne, sie in die Praxis umzusetzen. Die Vorstellung erinnert an einen General, der zusammen mit seinem Generalstab eine Strategie ersinnt und diese dann als Befehl an die Kämpfer an der Front weiterleitet. Die Ausführung dieser Befehle würde dann über die militärische Disziplin sichergestellt und sei deswegen vergleichsweise unproblematisch (siehe zu diesem Bild Whittington 1993, S. 17).

Ihren Ausdruck findet diese Vorgehensweise in häufig mehrere hundert Seiten langen strategischen Masterplänen mit präzisen Zielvorgaben, Zeitplänen und Budgetzuweisungen. Der Masterplan beinhaltet bis ins Detail beschriebene Subziele, die alle »smart« – also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert – sein sollen (vgl. Doran 1981). In den Zeitplänen wird manchmal für hunderte dieser Subziele tages-, nicht selten auch stundengenau festgelegt, wann sie jeweils erreicht sein sollten. Und für die Erreichung jedes dieser Subziele wird auf den Dollar, Euro oder Renminbi genau ein Budget festgelegt. Die strategischen Pläne müssen dann nur noch den relevanten Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, und die Einhaltung der Pläne muss durch das Management überprüft werden (siehe dazu Goold und Campbell 1987, S. 74 f.).

## 2.2 Zur Popularität eines zweckrationalen Zugangs zur Strategiediskussion

Die Popularität, die der Strategiediskurs bei den Praktikern genießt, liegt in seiner zweckrationalen Ausrichtung begründet. Während Peter F. Drucker, Autor von Managementliteratur, noch Anfang der 1960er Jahre einen ursprünglich geplanten Buchtitel »Business Strategies« zurückzog und das Buch »Managing for Results« (Drucker 1964) nannte, weil die vom Verlag befragten Manager und Berater mit dem Begriff Strategie nichts anfangen konnten, wurde das Thema »Strategie« kurz darauf zu dem »neuen Ding«. Wenn man als Beratungsfirma an das Topmanagement herankommen wollte, dann sah man den Beratungsauftrag nicht mehr vorrangig darin, die Unternehmen in ihrem alltäglichen operativen Geschäft zu unterstützen, sondern ihnen bei der strategischen Neuausrichtung zu helfen (siehe dazu Stewart 2009, S. 152 f.).

Die Aufgabe der anwendungsorientierten Wissenschaft besteht aus dieser zweckrationalen Perspektive darin, dem Manager – nach einer möglichst vollständigen Zusammenstellung relevanter Informationen und sorgfältigem Abwägen von Alternativen – geeignetere Mittel für die Erreichung des Oberzweckes vorzuschlagen. Man glaubt, dass Wissenschaft vorrangig eine Methode zur Produktion von abgesichertem Wissen ist, das vom Management direkt genutzt werden kann (Whitley 1984, S. 369 f.). Entstanden ist daraus ein enges Netzwerk von Unternehmen, Beratungsfirmen und Business Schools mit einer Vielzahl von Strategieprofessoren, die – so die lakonische Bemerkung von Matthew Stewart (2009, S. 218) – ihr Geld damit machen, Beratungsleistungen für Firmen zu erbringen, deren Erfolgsgeschichten sie danach mit leicht wissenschaftlichem Touch in ihren Artikeln und Büchern erzählen.

Die Diskussion über die Ausrichtung von Organisationen

wird inzwischen durch eine eigene »Strategieindustrie« dominiert (siehe dazu David 2012). Jede Beratungsfirma, jeder Strategieprofessor, der etwas auf sich hält, entwickelt inzwischen eigene Strategietools. Anfangs entstanden dabei vergleichsweise simple Vier-Felder-Schemata. Mit der »SWOT-Analyse« sollten, so das Versprechen, die »Strengths«, »Weaknesses«, »Opportunities« und »Threats« einer Organisation erfasst werden. Das »Product/Market-Grid« sollte ermöglichen, bei den Marktbearbeitungsstrategien zwischen »Marktdurchdringung«, »Marktentwicklung«, »Produktentwicklung« und »Diversifikation« zu unterscheiden. Der »Growth Share Matrix« oder »BCG-Matrix« wurde das Potential zugesprochen, jedes Produkt entweder als »armen Hund«, »Problemkind«, »Milchkuh« oder »Star« klassifizieren zu können. Dann folgten etwas komplexere Modelle, die den Managern das Denken in fünf oder gar sieben Dimensionen zumuteten. Es wurden die »Five Forces« vorgestellt, die den Erfolg eines Unternehmens davon abhängig machen, wie stark die Konkurrenz innerhalb der Branche auftritt, wie stark die Verhandlungsmacht von Lieferanten und Käufern ist und welche Bedrohung durch neue Marktteilnehmer oder durch Ersatzprodukte besteht. Mit dem »7S Framework« wurde gefordert, dass die »Strategy«, »Structure«, »Systems«, »Skills«, »Staff«, »Style« und »Shared Values« bei der Ausrichtung einer Organisation beachtet werden sollten.

Der Charme dieser Tools besteht darin, dass sie in Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern schnell anschlussfähig sind. Weil es sich um einfach zu erlernende Tools handelt, die in MBA-Kursen gelehrt und abgeprüft, in Managementzeitschriften verbreitet und auf Führungskräftekonferenzen vorgestellt werden, bestehen in der Regel keine Schwierigkeiten, in Veränderungsprozessen Akzeptanz für solche Tools herzustellen. Mit der Aussage, dass man jetzt erstmal ein »Stakeholder Mapping«, eine »SWOT-Analyse«

oder ein »Product/Market-Grid« herstellen muss, stellt man eine Kommunikationsbasis im Unternehmen her, weil die meisten zu wissen meinen, was sich hinter dieser bewährten Vorgehensweise verbirgt. Insofern erfüllen diese Tools eine wichtige Funktion zur Produktion von Anschlussfähigkeit in Organisationen.

Die Suggestion dahinter ist erst einmal überzeugend (vgl. zur Darstellung Ameln et al. 2009, S. 31). Wenn man nur »fundiertes Wissen über Markttrends und globale Entwicklungen« hätte, ein Verständnis für die Geschäftsprozesse und »Wissen über Optimierungsmöglichkeiten« mitbrächte, über »Kenntnis der Branche, ihrer Schwierigkeiten und Best-Practice-Modelle zu ihrer Lösung verfügte«, »erprobte Tools zur Erarbeitung strukturierter Lösungen« zur Hand hätte und »hochqualifizierte Berater« mit »ausgeprägten analytischen Fähigkeiten« engagieren würde, dann – so die Vorstellung – könne der Organisation nichts passieren. Leider ist die Sache jedoch komplizierter.

### **2.3 Die Grenzen eines zweckrationalen Zugangs**

Die häufig beklagte »Implementation Gap« – die »Umsetzungslücke« – macht deutlich, dass das klassische Strategiemangement an seine Grenzen stößt. Es wird konstatiert, dass es den Organisationen »nicht so sehr an guten Visionen, Ideen oder Strategien mangelt, als vielmehr an den entsprechenden Realisierungskompetenzen« (Campana 2005, S. 3). Organisationen hätten, so die Klage, wenig Schwierigkeiten damit, Pläne zu entwerfen, aber es würde ihnen an »Umsetzungsexzellenz« – an der Fähigkeit, die Pläne zügig in die Praxis umzusetzen –, mangeln (Kolbusa 2013, S. 7 ff.).

In den klassischen Ansätzen des Strategiemangements wird die »Umsetzungslücke« nicht zum Anlass genommen,

die Methoden zur Entwicklung von Strategien zu überdenken, sondern stattdessen wird von den Organisationen eine bessere Umsetzungskompetenz gefordert. Man brauche – so die Suggestion – an der zweckrationalen Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung nichts zu ändern, sondern müsse nur das Management dazu verpflichten, die einmal beschlossenen Strategien mit einem professionellen Projektmanagement auch umzusetzen. Mit dieser Position brauchen die Manager, Berater und Professoren an ihrer bewährten Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung nichts zu ändern und können sich gleichzeitig ein neues Geschäftsfeld im »Umsetzungsmanagement« erschließen.

Wir halten eine andere Erklärung für die Umsetzungslücke für plausibler. Die nach einem Strategieprozess existierenden Umsetzungslücken resultieren nicht aus mangelndem Engagement des Topmanagements, mangelnder Professionalität des mittleren Managements bei der Umsetzung oder mangelhafter externer Beratung, sondern sind das unvermeidliche Ergebnis eines zweckrationalen Blicks im Strategieprozess. Es herrscht jedenfalls in der Organisationsforschung inzwischen weitgehend Einigkeit darüber, dass ein Organisationsalltag, in dem das Unternehmensziel durch harmonische Umsetzung der vom gemeinsamen Oberzweck abgeleiteten Unterzwecke erreicht wird, eine reine Phantasievorstellung des Topmanagements ist. Der Organisationsalltag ist vielmehr allzu oft gekennzeichnet durch konkurrierende Zwecke, regelmäßige Zweck-Mittel-Verdrehungen, Zwecke, die nur der Schau-fensterdekoration dienen, willkürliche und unbeobachtete Zweckwechsel oder die Verselbstständigung von Unterzwecken. Bei der Entwicklung von Strategien darf dies aber nicht als Pathologie einer Organisation verstanden werden, sondern im Gegenteil: Gerade diese Phänomene müssen aufgegriffen werden.

## Entwicklung von Strategien bei konfligierenden Zwecken

Organisationen bekennen sich häufig zu einem Bündel unterschiedlicher Zwecke und implizieren dabei, dass diese Zwecke miteinander vereinbar sind oder sich gar gegenseitig stützen. Manche Unternehmen definieren ihre Ziele etwa dahingehend, dass das operative Geschäft Gewinne bringen soll und neue Märkte erschlossen, grundlegend neue innovative Produkte entwickelt, die Mitarbeiter hervorragend behandelt und auch Leistungen für das Gemeinwesen erbracht werden sollen (Kühl 2011, S. 58).

Sobald all diese Zwecke aber operationalisiert werden, wird deutlich, dass sie in der Regel in Konflikt zueinander stehen. Die Entwicklung neuer innovativer Produkte drückt den kurzfristigen Profit und damit auch die Möglichkeit zur Zahlung von höheren Dividenden, Löhnen oder Steuern. Eine Erhöhung der Dividenden für Aktionäre kann häufig nur durch Reduzierung der Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte, durch Lohnkürzungen oder eine Verminderung von Steuerabgaben erreicht werden (vgl. Luhmann 1981, S. 405).

Das klassische Strategiemangement gesteht zu, dass es solche Zielkonflikte gibt, plädiert dann aber dafür, diese durch »eine bewusste Prioritätensetzung« zu lösen. »Durch Gewichtung« könnten, so die Logik, »Zielrangfolgen bestimmt werden«. Die Priorisierung messe »einzelnen Zielen mehr Gewicht zu, so dass Zielkonflikte entschärft werden« (Schneck 2000, S. 38). Es dominiert letztlich die Vorstellung, dass in einer Organisation mit konfligierenden »Mehrfachzielen« mit Hilfe einer »Zielgewichtung« rationale Entscheidungen getroffen werden können (Langer und Weber 1999, S. 70 ff.). Angesichts der Konfrontation mit der organisatorischen Realität von Zielkonflikten wird also das normative Modell einer aus eindeutigen »Zielrangfolgen« bestehenden



Organisation nicht aufgegeben, sondern gerade nochmals besonders betont.

Jetzt würde man aus der Perspektive der systemtheoretischen Organisationsforschung nicht bestreiten, dass es gelingende Versuche zur Bildung von »Zielrangfolgen« gibt. Aber würde die gesamte Organisation darüber durchstrukturiert werden, würde dies, so die Kritik von Niklas Luhmann, die Organisation »auf ein viel zu einfaches Umweltbild« ausrichten. Der Organisation würde »bis in arbeitstechnische Einzelheiten ein Vorurteil« über die Simplizität ihrer Umwelt aufgeprägt werden, sodass »zahlreiche Probleme retuschiert werden müssen und manche Erfahrungen der Zusammenarbeit in großen Organisationen nicht gemacht oder jedenfalls nicht diskutiert werden können« (Luhmann 1973, S. 76).

Die Realität von Organisationen ist deswegen häufig vielfältiger, als es die Zweck-Mittel-Schemata der klassischen Strategieprozesse suggerieren. Organisationen halten über Jahrzehnte Zweckkonflikte aus und ziehen gerade daraus ihre Autonomie. Man denke nur an Universitäten mit ihrem Zweckkonflikt zwischen Lehre und Forschung oder an Gefängnisse mit ihrem Zweckkonflikt zwischen Resozialisierung und Sicherungsverwahrung. Oder die Organisationen bilden zusätzlich zu ihren dominierenden formalen Zwecken informale Zwecke aus, die es ihnen ermöglichen, auf die Umwelt in ihrer Komplexität zu reagieren.

### **Strategieentwicklung zur Legitimation – Zwecke als Dekoration**

Eine Form der Kritik richtet sich gegen allzu vage Formulierungen von Strategien. Eine »schlechte Strategie« – so zum Beispiel Richard Rumelt (2011, S. 34 ff.) –, würde man daran erkennen, dass die Ziele »unscharf« seien. Dies sei häu-

fig der Effekt, wenn während eines Planungstreffens Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Bereichen versuchten, ihre Interessen durchzusetzen. Ergebnis seien häufig entweder Wunschlisten mit einer Vielzahl von möglichen Strategien oder Formelkompromisse, denen wegen ihrer Abstraktheit nur zugestimmt werden könne. Als Ergebnis von Strategieprozessen sind solche abstrakten Formulierungen legitim, es wird dabei jedoch verkannt, dass sie darüber hinaus auch tatsächlich eine Funktion für die Organisation haben.

Nicht alle Zwecke, so bereits eine frühe Erkenntnis Luhmanns (1973, S. 94), sind so instruktiv, dass sich aus ihnen richtige Mittel, geschweige denn »einzig richtige« Strategien ableiten ließen. Formulierungen wie »Der Kunde ist König«, »Humanisierung der Arbeitswelt«, »Maximierung des Profits« oder »Schutz unserer Umwelt« können bestenfalls abstrakte Verhaltenserwartungen darstellen. Sie lassen offen, welche Handlungen in einer konkreten Situation erwartet werden. »Maximiere alles, was gut ist, auf einmal« – daraus lassen sich nur schwer Anleitungen für Einzelhandlungen ableiten (vgl. Kieserling 2004, S. 179). Wie weit soll man beim »Schutz unserer Umwelt« gehen? Darf man dafür im Notfall auch töten? Wie soll man sich verhalten, wenn eine Maßnahme zwar dem »Kunden als König« nutzt, aber den Mitarbeitern – dem »wichtigsten Kapital« des Unternehmens – schadet (Kühl 2011, S. 59)?

Die Formulierung von eher abstrakten Zwecken – man kann auch *Werte* dazu sagen – soll aber häufig auch gar nicht die Funktion haben, konkretes Handeln anzuleiten. Sie soll vielmehr dazu dienen, Akzeptanz in der Umwelt der Organisation zu erzeugen (vgl. Luhmann 1964a, S. 108 ff.). Ein Management, das sich in einer kapitalistischen Wirtschaft nicht offensiv zum Wert der Gewinnmaximierung bekennt, bekommt vermutlich genauso Schwierigkeiten mit den Aktionären des Unternehmens wie eine Gewerkschaftsfunktionä-

rin mit Gewerkschaftsaktivisten, wenn sie sich nicht für das Ziel einer möglichst erfolgreichen Vertretung der Mitglieder einsetzt – oder dies zumindest so kommuniziert.

Deswegen sind Organisationen häufig wahre »Bekennntnismaschinen«, die sich regelmäßig alle möglichen in der Gesellschaft gefragten Werte auf die Fahnen schreiben. Inzwischen bekennen sich nicht nur Unternehmen, sondern auch Krankenhäuser, Universitäten, Schulen, Verwaltungen, Armeen, Polizeien und Vereine in ausgefeilten Leitbildern zu umfassenden Wertekatalogen. Wegen ihrer Abstraktheit haben diese Wertekataloge zwar »hohe Konsenschancen« (Luhmann 1972, S. 88 f.), aber sie widersprechen allen Anforderungen, die klassischerweise an Strategien gestellt werden (siehe ausführlich dazu Kühl 2016b).

Aber – und darauf hat nicht zuletzt Henry Mintzberg (1990b, S. 184) hingewiesen – abstrakte Formulierungen in Form von Strategien haben ihre Vorteile. Sicherlich – je klarer eine Strategie formuliert und formalisiert wird, desto stärker verankert sie sich in den Denkweisen der Organisationsmitglieder und desto schwerer kann davon abgewichen werden. Eine Organisation, die vorrangig mit abstrakten, interpretationsfähigen Wertformulierungen arbeitet, kann sich jedoch einfacher und schneller an Veränderungen in ihrem Umfeld anpassen.

## Ungeplante Zweckwechsel

Strategiewechsel laufen häufig von Kunden, Mitarbeitern oder Zulieferern weitgehend unbeobachtet und manchmal selbst für die Organisationsspitzen überraschend ab (siehe dazu Inkpen und Choudhury 1995). Henry Mintzberg und James A. Waters unterscheiden deswegen zwischen »intendierten Strategien« und »emergenten Strategien« (Mintzberg und Waters

1985). Während man intendierte Strategien systemtheoretisch als entschiedene Entscheidungsprämissen der Organisation bezeichnen würde, würde man die emergenten Strategien als nichtentschiedene Entscheidungsprämissen benennen, also als Entscheidungsprämissen, die sich durch eine Vielzahl von Entscheidungen herausgemendelt haben, ohne dass darüber im Vorfeld formal entschieden wurde.

Über diese Betrachtung des Zusammenspiels von intendierten und emergenten Strategien erhält man aufschlussreiche Einblicke in die Entwicklungsprozesse von Organisationen. Bei einem ersten oberflächlichen Blick würden wir McDonalds als eine große Frittenbude bezeichnen, deren Zweck der möglichst profitable Verkauf von Hamburgern, Pommes Frites und koffeinhaltigen Warm- und Kaltgetränken ist. Faktisch lässt sich McDonalds jedoch eher als einer der größten Immobilienvermieter der Welt mit einem Grundbesitz im Werte von über dreißig Milliarden US-Dollar beschreiben. Das Geschäftsmodell des Konzerns basiert darauf, Kleinunternehmern eine Immobilie zur Verfügung zu stellen, um von ihnen nicht nur den Erlös für die verkauften tiefgekühlten Hackfleischscheiben und Gebühren für die Verwendung des McDonalds-Logos, sondern vor allem stattliche Miet- und Pachtzinsen zu kassieren. Harry J. Sonneborn, in der Frühzeit von McDonalds die graue Eminenz hinter dem Vorstandsvorsitzenden Ray Croc, brachte es gegenüber Banken einmal mit der Aussage auf den Punkt, dass McDonalds nicht in der Fastfood-Branche tätig sei, sondern in erster Linie auf dem Grundstückssektor (vgl. Kühl 2011, S. 61).

Selbstverständlich sind Organisationen nicht völlig frei, ihre Zwecke zu wechseln. Dies allein schon deswegen, weil Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser viel Geld in den Ankauf von Maschinen, die Aus- und Fortbildung von Personal oder die Entwicklung von Abläufen gesteckt haben; Dinge also, die dann nicht ohne Weiteres für einen ande-

ren Zweck der Organisation verwendet werden können. Aus Schwertern mögen sich vielleicht Pflugscharen machen lassen, aber keine Computer. Ingenieure mögen sich mit einigem Aufwand zu Call-Center-Mitarbeitern umschulen lassen, aber nicht zu Elitesoldaten. Ökonomen sprechen hier von »Sunk Costs« – »versenkten Kosten«, die bereits für einen bestimmten Zweck aufgewandt wurden und eben nicht mehr für anderes zur Verfügung stehen. Aber trotz der Bindung, die Organisationen durch frühere Entscheidungen eingegangen sind, ist die Häufigkeit, mit der Organisationen ihre Zwecke wechseln, faszinierend (Kühl 2011, S. 60).

### **Zweck-Mittel-Verdrehung**

Die Diskussion über Kernkompetenzen hat im Strategiediskurs auf einen wichtigen Aspekt aufmerksam gemacht – nämlich den, dass Organisationen bei der Wahl ihrer Zwecke nicht völlig frei sind, sondern dass die zur Verfügung stehenden Mittel die Entscheidung für bestimmte Zwecke stark beeinflussen. Als Kernkompetenzen werden dabei die in einer Organisation vorhandenen Mittel verstanden, die sie in der Lage versetzt, ihre Ziele besser zu erreichen als ihre Konkurrenten (Prahalad und Hamel 1990). Diese Überlegungen basieren auf dem von Jeffrey Pfeffer und Gerald R. Salancik (1978) entwickelten ressourcenbasierten Ansatz, wonach eine Organisation vorrangig von den in ihr vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen sei. Kernkompetenzen lassen sich dann als die Ressourcen verstehen, die das Überleben der Organisation sichern, weil die Kernkompetenzen beispielsweise von der Konkurrenz nicht ohne Weiteres imitiert werden können oder weil sie einen schnellen Zugang zu neuen Produkten eröffnen.

Das Konzept macht auf einen wichtigen Punkt aufmerk-

sam. Mittel dienen nicht nur dazu, den Zweck einer Organisation zu erreichen, sondern in der Praxis gewinnen die Mittel oft eine eigene Qualität, die mit dem ursprünglichen Zweck nichts mehr zu tun hat. Die Zwecke, für die die Mittel ursprünglich einmal entwickelt wurden, werden vergessen, und an den Mitteln wird mit einem solchen Enthusiasmus festgehalten, als ob sie selbst der Zweck der Organisation wären. Zensuren sind dann nicht mehr das Mittel, um Schülern eine Kontrolle ihrer Lernfortschritte zu ermöglichen, sondern werden zum eigentlichen Grund für das Lernen. Das Zusammenreffen in kirchlichen Jugendgruppen, in Seniorenentreffs in Gemeindehäusern und im postgottesdienstlichen Kaffee-Klatsch ist dann irgendwann nicht mehr Teil der Lobpreisung Gottes im Sinne eines »Wenn zwei oder drei in meinem Namen zusammen sind«, sondern die Pflege der Geselligkeit wird zum Hauptinhalt der Gemeindearbeit (Kühl 2011, S. 64).

Das Problem des Konzeptes der Kernkompetenzen ist, dass die aus systemtheoretischer Perspektive überzeugende Beobachtung, dass viele Zwecke nur auf der Basis vorhandener Mittel definiert werden, zu schnell in ein zweckrationales Verständnis von Organisationen überführt wird. Wenn Kernkompetenzen als eine »harmonische Verbindung von verschiedenartigen Ressourcen und Fertigkeiten« verstanden werden, mit der »eine Firma im Markt hervorstechen kann« (Schilling 2013, S. 117), dann wird so getan, als ob eine Organisation sich in einem Strategieprozess darüber klar werden könne, welche Mittel in der Organisation vorhanden sind, um dann daraus entsprechende Zwecke ableiten zu können. Solche Prozesse der geplanten Suche nach Zwecken für vorhandene Mittel mögen vorkommen, in der Regel laufen diese Prozesse aber eher ungeplant ab.

Zweck-Mittel-Verdrehungen vollziehen sich in der Regel schleichend, sodass sie von den Organisationen selbst häufig kaum wahrgenommen werden. Das Einwerben von zu-

sätzlichen Forschungsgeldern wurde lange Zeit nur als ein Mittel angesehen, um aufwendige Forschungen an Universitäten zu finanzieren. Niemand wäre aber auf die Idee gekommen, das reine Einwerben einer Geldsumme *für* Forschung bereits mit einem wissenschaftlich interessanten Forschungsergebnis zu verwechseln. Aufgrund der Suche nach quantifizierbaren Erfolgsmaßstäben in der Wissenschaft hat sich jedoch die Einwerbung von Forschungsgeldern vielfach vom Mittel zum Zweck gewandelt. Bereits das Einwerben der Gelder für ein Großprojekt, für einen Sonderforschungsbereich oder für ein Forschercluster wird als Zeichen wissenschaftlicher Exzellenz gewertet – und nicht die Forschungsergebnisse, die von den Wissenschaftlern ja erst noch produziert werden müssen. So scheint die Frage nach den eingeworbenen Forschungsgeldern in Bewerbungsverfahren für Professuren – »Wie viel Millionen Forschungsgelder haben Sie denn schon generiert?« – häufig eine wichtigere Rolle zu spielen als die Frage nach der Qualität der publizierten Arbeiten.



### **Zweck-Mittel-Verschiebungen im Strategieprozess**

Wie eine Verschiebung der Mittel zu einer schrittweisen Änderung von Zwecken führen kann, lässt sich beispielhaft im Anschluss an eine bekannte Langzeitstudie von Robert A. Burgelman (1994) über das Unternehmen *Intel* aufzeigen. Anhand seiner Beobachtungen und Dokumentationen rekonstruiert Burgelman, wie sich das Computertechnologieunternehmen im Zeitraum von 1985 bis 1996 von einem Produzenten seiner innovativen Speicherchip-technologie DRAM zu einem Hersteller von Mikroprozessoren wandelte. Die Analyse zielt vorwiegend darauf ab, sich verändernde Strategien aufzuzeigen und zu erklären. Eine Reinterpretation

der Studie nach dem oben beschriebenen Zweck-Mittel-Schema lässt allerdings auch den Schluss zu, dass veränderte Mittel zu einer Neuausrichtung der Zwecksetzung von *Intel* geführt haben.

In der Gründungsphase um das Jahr 1968 standen die Entwicklung und ab 1970 der Verkauf der Speicherchiptechnologie DRAM im Fokus der *Intel Corporation*. Mit diesem Produkt verdrängte das Unternehmen die bis dahin gängigen Magnetkern-Speichertechnologien. Nach einem erfolgreichen Markteintritt gelang es *Intel* innerhalb von vier Jahren, Weltmarktführer für Speicherbausteine zu werden. Der Erfolg der *Intel*-Technologie inspirierte jedoch schnell Nachahmer, die dazu übergingen, ähnliche Speicherchips als preiswerteres Massenprodukt auf dem Markt anzubieten. Um sich weiter auf dem Markt zu behaupten, setzte *Intel* zunächst auf die Entwicklung und Herstellung neuer und leistungsfähigerer Produkte. Der Umstand, dass die Situation auf dem Weltmarkt sich änderte und *Intel* von einem innovativen Unternehmen zum Anbieter von Massenprodukten wurde, hatte schließlich aber doch zur Folge, dass *Intel* ab dem Jahr 1974 aus seiner Marktführungsposition zurückgedrängt wurde. Bis zum Jahr 1980 war sein Weltmarktanteil auf rund 3 Prozent gesunken (siehe dazu auch Burgelman und Grove 1996).


Trotz des Verlusts von Marktanteilen bezweckten die Strategieentscheidungen des Unternehmens bis 1985 die Beibehaltung der DRAM-Produktion als Kernkompetenz. Neben der Speichertechnologie DRAM hatte *Intel* aber zwei weitere Produkte auf den Markt gebracht: Mikroprozessoren und EPROMs. Beide waren jedoch lediglich als Nebenprodukte aus der DRAM-Forschung hervorgegangen. Die Mikroprozessoren wurden zunächst lediglich als Mittel zur Umsatzsteigerung gesehen, verdrängten dann aber bis zum Jahr 1985 DRAMs aus dem Produktionsprogramm von *Intel*. Dies geschah, obwohl der offizielle Fokus der Unternehmens-



strategie bis 1985 auf die Produktion von DRAMs als Kernprodukt gerichtet war.

Dieser Vorgang vollzog sich in Folge einer Planung, die es vorsah, die Stückzahl der in denselben Werken hergestellten DRAMs, EPROMs und Mikroprozessoren nach deren jeweiliger Gewinnspanne auszurichten. Dabei erwiesen sich die Mikroprozessoren als das rentabelste unter den drei Produkten. Entgegen der Strategieentscheidung des obersten Managements nutzte das mittlere Management die Werkskapazitäten zunehmend für die Produktion von Mikroprozessoren. Die Produktion von DRAMs wurde nach und nach zurückgedrängt (siehe dazu auch Schreyögg 1998, S. 38 ff.).

Der seit 1982 vom mittleren Management vorgebrachte Vorschlag, die DRAM-Produktion in eine Spezialfabrik auszugliedern, wurde vom oberen Management zunächst – nicht zuletzt wegen eines befürchteten Image- und Identitätsverlusts des Unternehmens – abgelehnt. Erst nachdem im Jahr 1984 die Entscheidung anstand, in eine stückkostenreduzierende Großanlage für die DRAM-Produktion zu investieren, wurde der Weg zum Marktaustritt eingeschlagen. Ab Oktober 1985 richteten sich die strategischen Entscheidungen nur noch auf die Produktion von Mikroprozessoren aus. Das Beharren des mittleren Managements auf der von ihm vollzogenen Produktionsstrategie führte schließlich zu einem übergreifenden Zweckwechsel des Unternehmens (Fallstudie basiert auf der Ausarbeitung in Radtke 2015).



## **Zwecke abhängig von lokalen Rationalitäten**

Die Annahme, dass Organisationen aus eindeutigen Zweck-Mittel-Relationen bestehen, wird allein dadurch in Frage gestellt, dass die verschiedenen organisatorischen Einheiten ihre eigenen Ziele und Zwecke ausbilden aufgrund ihrer Ausrichtung auf verschiedene Umweltsegmente und der sich durch die Arbeitsteilung ergebenden unterschiedlichen Zielrichtungen. Rhetorisch rechtfertigt jede Organisationseinheit ihre lokalen Zwecke und Ziele mit dem Oberzweck der Organisation, aber durch die Verabsolutierung der jeweils eigenen lokalen Perspektive in den organisatorischen Einheiten ist nicht möglich, die verschiedenen lokalen Rationalitäten zu einem harmonisch aufeinander abgestimmten Konzept zusammenzuziehen (Cyert und March 1992, S. 165).

Für Strategieprozesse in Organisationen bedeutet dies, dass es nicht nur eine Gesamtsicht auf die Organisation gibt. Niemand – weder Geschäftsführer, Vorstand noch Strategiestab – kann für sich beanspruchen, die »richtige Sicht« auf die Organisation zu haben. Vielmehr sind auch deren Perspektiven immer nur eine der vielen Perspektiven, die innerhalb einer Organisation vorhanden sind. Bei der Erarbeitung einer Strategie stößt man auf ganz unterschiedliche Denkgebäude, Skripte und Schemata der verschiedenen Bereiche innerhalb einer Organisation. Im Prozess der Erarbeitung einer Strategie prallen diese häufig heftig aufeinander.

In der Auseinandersetzung werden – häufig gleichzeitig – ganz unterschiedliche Modi der Einflussnahme eingesetzt. Es ist möglich, dass über die Auseinandersetzung eine Verständigung über die weitere Vorgehensweise entsteht. Die Perspektiven einzelner Bereiche können sich verschieben, weil sie über den Strategieprozess Einblicke in die Denkgebäude, Logiken und Rationalitäten anderer Bereiche erhalten. Es findet aber immer auch der Versuch statt, mit dem eigenen Kurs

Macht über andere zu gewinnen. Es gibt jedoch auch Prozesse des Vertrauens, indem man einzelnen Personen und Gruppen ohne nähere Prüfung zugesteht, etwas Neues auszuprobieren, hoffend, dass sie einen selbst »blind« unterstützen, wenn man selbst einmal etwas Riskantes vorantreiben möchte (siehe dazu Kühl 2016a).

Aus dieser Perspektive ist eine Strategie eine mögliche Ausrichtung, auf die sich verschiedene Gruppen innerhalb der Organisation hinreichend gut verständigt haben. Henry Mintzberg (1978, S. 945) spricht hier von einer »emergenten Strategie«, die nicht von oben entschieden wird, sondern sich in der Auseinandersetzung der verschiedenen Gruppen innerhalb der Organisation herausbildet. Strategien sind, so prägnant Richard Whittington (1993, S. 24), immer das Produkt eines »politischen Kompromisses«, nicht einer »profitmaximierenden Berechnung«.

## **Zwecke werden nachträglich gesucht**

In Untersuchungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen wurde die Kritik am zweckrationalen Modell noch weiter radikalisiert. Unternehmen, Verwaltungen oder Universitäten stellen sich auf der Schauseite so dar, dass erst die anzustrebenden Zwecke definiert werden – in aufwendigen Strategieprozessen, in Zielfindungsworkshops oder durch einsame Entscheidungen einer Geschäftsführerin – und dann alle weiteren Entscheidungen auf die Erreichung dieser Zwecke ausgerichtet werden. Die Suggestion ist, dass erst die Ziele und Zwecke kommen und dann die Handlungen.

Solche Fälle kommen in Organisationen sicherlich vor, aber vielfach werden die Strategien erst expliziert, *nachdem* gehandelt wurde und die Effekte der Handlung zu beobachten waren. Wenn Henry Mintzberg (1990a, S. 105 ff.) Strategie

als »pattern in a stream of action« bestimmt, dann verweist er darauf, dass diese Muster häufig erst später – nämlich nach den Handlungen – deutlich werden. Gary Hamel (1998, S. 10) stellt diesen Punkt heraus, wenn er betont, dass die »Strategie-Industrie« – die Strategieberatungsfirmen, Business-School-Professoren, Autoren von Managementbüchern – Strategien immer erst erkennen, nachdem sich eine Entwicklung als erfolgreich herausgestellt hat. Die nachträglich angefertigten Erklärungen für organisatorischen Erfolg seien »atemberaubend schön«, aber letztlich hätte sich vorher (!) niemand mit Erfolgsrezepten so weit aus dem Fenster gelehnt. Statt aber jetzt die Suche nach den »Geheimnissen der Entstehung von Strategien« auszurufen, kommt es darauf an, die Normalität solcher nur nachträglich rekonstruierbaren Strategien ins Blickfeld zu nehmen (Kühl 2011, S. 65).

In Organisationen – so das Ergebnis vieler Untersuchungen – wird permanent entschieden, ohne dass immer klar ist, warum und auf welcher Grundlage. Sind durch eine Entscheidung erst einmal Effekte produziert worden, sucht man mögliche Zwecke, die sich zur Rechtfertigung der Entscheidung eignen. Das Entscheidungsverhalten ist, so James G. March, nicht nur ein an Zwecken orientiertes Handeln von Organisationsmitgliedern, sondern ebenso ein permanenter Prozess zur Findung von Zwecken, die bereits erfolgte Handlungen legitimieren können. Kurz: Die »Tat geht häufig dem Ziel voran«, und die »Verkündigung des Ziels ist dann eine Rechtfertigung bereits getaner Schritte« (vgl. March 1976, S. 72).

Solch eine nachträgliche Definition von Zwecken kann man zum Beispiel bei Beratungsprojekten untersuchen, in denen sich die Zwecke erst langsam herauskristallisieren. In Ausschreibungsunterlagen und Beratungsverträgen suggerieren Unternehmen, Verwaltungen und Krankenhäuser, dass sie klare Vorstellungen haben, welche Ziele durch den Einsatz von Beratern erreicht werden sollen – und zwar *bevor* sie

einen Auftrag an ein Beratungsunternehmen vergeben. Es gibt Projekte, die sich an solchen ursprünglich vereinbarten Zwecken orientieren; werden aber durch den Einsatz von Beratern unerwartete Effekte produziert, dann müssen hierfür nachträglich die legitimierenden Zwecke gesucht werden. Als Zweck eines Beratungsprojektes wird dann am Ende etwa ausgegeben, dass der Bedarf neuer Weiterbildungsangebote identifiziert wurde, obwohl das Projekt ursprünglich im Kontext einer Diskussion über leistungsgerechte Bezahlungsmodelle stand.



### **Die ungewollte Erfindung des Polyethylens**

Ein Beispiel dafür, wie Zwecke nachträglich definiert werden und so die vorangegangenen Handlungen rechtfertigen, ist die Entdeckung von Polyethylen, dem Stoff, aus dem heute Plastiktüten hergestellt werden (siehe ausführlich dazu Allen 1967). Im Jahr 1933 kam es in einem Labor des Unternehmens *Imperial Chemical Industries (ICI)* zu einer Explosion, bei der ein bisher unbekanntes Produkt entstand. Weil das Risiko bestand, dass es zu erneuten Explosionen kam, wurde untersagt, sich mit dem Stoff näher auseinanderzusetzen (Whittington 1993, S. 87).


Der durch die Explosion zufällig entstandene Stoff drohte – auch aufgrund bestimmter Veränderungen in der Struktur der Organisation – in Vergessenheit zu geraten. Zum einen wurden wegen der Explosion ab dem Jahr 1933 Maßnahmen getroffen, die technischen Möglichkeiten des Labors zu verbessern und die Arbeitssicherheit zu erhöhen. Des Weiteren entschloss das Dystuffs Committee, welches zuvor die Ad-hoc-Experimente zur Erforschung chemischer Prozesse mit Hochdruck gefördert hatte, die Finanzie-

rung hierfür einzustellen. Infolgedessen löste sich das Team auf, das bei der zufälligen Entstehung des unbekannten Stoffes zusammengearbeitet hatte. Nichts deutete in diesem Moment auf die spätere Bedeutung von Polyethylen hin.

Im Jahr 1935 entschloss sich – ohne Deckung von oben – ein Forscher des Unternehmens, der von dem Unfall gehört hatte, das Experiment kontrolliert zu wiederholen. Der erste Versuch erfolgte in den Abendstunden des 19. Dezembers 1935, ohne dass jedoch Aufzeichnungen darüber geführt wurden. Da es erfolgreich verlief, wurde das Experiment am darauffolgenden Tag wiederholt und offiziell protokolliert. Anschließend wurde bis Januar 1936 genügend Polyethylen hergestellt, um die Eigenschaften des Produkts zu untersuchen. Entdeckt wurden dabei die dielektrischen und filmbildenden Eigenschaften des Stoffs, aus dem ein dünnes und robustes Produkt hervorgehen könnte. Plötzlich erschien Polyethylen als ein Stoff, der Potenzial für industriellen Nutzen hatte.

Erst jetzt war das breitere Interesse an der Produktion von Polyethylen geweckt. Noch im August 1936 meldete *Imperial Chemical Industries* ein Patent zur Herstellung von Polyethylen an, das im September 1937 von der Patentbehörde erteilt wurde. Als Erfinder wurden die Teammitglieder aus dem Jahr 1933 sowie der Wissenschaftler, der das Experiment im Jahr 1935 wiederholte, eingetragen. Außerdem enthielt das Patent Vorschläge für Anwendungsgebiete von Polyethylen. Im Anschluss an die Patentvergabe begab man sich im Zeitraum von 1936 bis 1938 bei *Imperial Chemical Industries* auf die Suche nach einem spezifischen Nutzen des Produkts. Als am meisten Erfolg versprechend erwies sich in dieser Zeit die Verwendung von Polyethylen bei der Produktion von Kabelisolierungen. Im September 1938 wurde schließlich die Entscheidung getroffen, Polyethylen in großen Mengen zu produzieren. Großabnehmer waren ab 1939 Hersteller für U-Boot-Elektronik. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg begann mit der Plastiktüte

der weltweite Siegeszug des Polyethylens, der so durchschlagend war, dass die Verschmutzung mit Polyethylen heute eines der großen globalen Probleme des Umweltschutzes ist (basierend auf der Fallausarbeitung in Radtke 2015).



Karl Weick bezeichnet diesen Prozess der nachträglichen Zweckfindung als »Sensemaking« – als den Prozess des »Sich-einen-Reim-auf-etwas-Machen«. Insofern kann Strategie – so Karl Weick (1987, S. 221) im Anschluss an Edward de Bono (1984, S. 143) – am besten als Glück verstanden werden, das im Nachhinein rationalisiert wird. Der Sinn einer Handlung oder Entscheidung werde, so Weick, häufig erst nachträglich konstruiert, weil man in der Regel erst durch die Handlungen näher herausfindet, wozu das eigentlich nutzt. »Wie kann ich wissen, was die Zwecke der Organisation sind«, so der klassische, Zweckrationalisten in Wallung versetzende Grundgedanke, »solange ich nicht sehe, was in der Organisation entschieden wird?« Die Aufgabe des Managements bestehe, so die Schlussfolgerung Weicks, nicht so sehr darin, geeignete Zwecke für die Organisation zu definieren und daraus Mittel abzuleiten, sondern vielmehr darin, einen Rahmen zu schaffen, in dem die vielen verschiedenen Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, interpretiert und geordnet werden können (Weick 1995, S. 9 ff.).

Wie kann jetzt ein Prozess der Strategieformulierung und Strategieimplementation aussehen, der auf solche Effekte Rücksicht nimmt?

Strategien entwickeln

Eine kurze organisationstheoretisch informierte  
Handreichung

Kühl, S.

2016, XII, 81 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13304-7