

Günther Ortman und Jörg Sydow

## Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt

1. „In Gefahr und größter Not bringt der Mittelweg den Tod.“ Wie sich die Paradigmenvielfalt im strategischen Management bändigen läßt
2. Das Integrationspotenzial der Strukturationstheorie – am Beispiel von neuen zentralen Kontroversen des strategischen Managements
3. Strategien formulieren heißt „to prepare for the unknown“
4. Strategien realisieren, heißt eine Leere füllen
5. „Stumbling Giants“

Literatur

## 1. „In Gefahr und größter Not bringt der Mittelweg den Tod.“ Wie sich die Paradigmenvielfalt im strategischen Management bändigen läßt

An allgemeinen Strategieempfehlungen ist kein Mangel. Leider, wenn auch kaum überraschend, widersprechen sie einander. „Stick to your knitting“ lautete die Empfehlung von Peters und Waterman (1982) – Schuster, bleib bei deinem Leisten. Das sei der direkte Weg in den Untergang, behauptete vier Jahre später (1986) R.J. Foster, ein anderer Berater, übrigens derselben Beratungsfirma. In den letzten Jahren heißt es wieder: Konzentriere dich auf das, was du kannst – auf deine Kernkompetenzen und einzigartigen Ressourcen. Aber was heißt das angesichts der Gefahr, dass mit „core capabilities“ immer auch der Nährboden für „core rigidities“ (Leonard-Barton 1992) bereitet wird? Sollen Unternehmen ihr Geschäft weit definieren, wie Theodore Levitt (1960) argumentierte, oder gerade nicht, wie Hermann Simon in seinem Buch über die „heimlichen Gewinner“ (1996) empfahl? Oder sollen sie sich gar, wie zuerst von Robert Miles und Charles Snow (1986) propagiert, durch vertikale Desintegration in dynamische Netzwerke auflösen? Sollen sie „sustainable employment“ gewährleisten oder für „employability“ sorgen? Brauchen sie einen neuen „moralischen Vertrag“ mit den Beschäftigten (Ghoshal, Bartlett, Moran 1999) oder eine stärkere „shareholder value“-Orientierung? Ist der beste Platz an der Spitze der Innovationsbewegung oder ist es klüger, „fast follower“ zu sein? Merkwürdig, wie oft *generelle* Antworten auf solche Fragen offeriert werden, obwohl doch auf den ersten Blick zu sehen (und auch oft genug gesagt worden) ist: Es kommt darauf an.

Allerdings: Worauf es ankommt, da scheiden sich schnell wieder die Geister, und es wiederholt sich die Figur mehr oder weniger verdienstvoller, jedenfalls aber vorschneller und widersprüchlicher Verallgemeinerungen, diesmal betreffend die Auszeichnung angeblich allgemeiner Kontext- und Einflußfaktoren, von denen jeder Lehrbuchtext Zeugnis ablegt. Schnell läßt dann die Sehnsucht nach einfachen und allgemeinen Antworten die Vielfalt der Einflußfaktoren, wie sie immerhin das PIMS-Programm zu Tage gefördert hatte, und den Reichtum an – wie auch immer selbst noch problematischen – Konzepten der Boston Consulting Group (wie die Erfahrungskurve oder die Idee des Produktlebenszyklus) auf den wahrhaft kleinsten gemeinsamen Nenner zusammenschnurren: Stars unterstützen, Kühe melken, „poor dogs“ loswerden. Reed und Luffman (1986, S. 30) haben das „the ‚golden egg‘ syndrome“ genannt. Schnell auch führen die Profilierungserfordernisse des Wissenschaftsbetriebes zu simplifizierenden Konfrontationen à la „resource-based view“ versus „market-based view“ – als würde auch nur *ein* ernstzunehmender Forscher sei es einzig die Unternehmungsressourcen, sei es einzig den Markt als Bedingungskomplex für differente Unternehmungsstrategien ins Auge fassen.

Einfachheit, gewiß ein wichtiges Merkmal erfolgreicher Theoriebildung, wird erkaufte durch Einseitigkeit.

Vielseitigkeit indes, den Blick für die Vielfalt an Bedingungsfaktoren für Unternehmensstrategien, scheinen wir mit Unübersichtlichkeit bezahlen zu müssen, sei es die Unübersichtlichkeit *innerhalb* eines Ansatzes – das PIMS-Projekt hat ja 37 Determinanten des Return on Investment respektive des Cash Flow identifiziert, die sämtlich ihrerseits der Interpretation und Erklärung bedürfen –, sei es die *zwischen* verschiedenen Ansätzen. Henry Mintzberg hat schon 1990 zehn Denkschulen unterschieden, und dabei kommen noch in „Strategy Safari“ (deutsch Mintzberg et al. 1999) so wichtige und viel diskutierte Ansätze wie der Resource-based View und der Kernkompetenzen-Ansatz nur als stiefmütterlich behandelte Beispiele für die Kultur- respektive die Lernschule vor. „Management theory jungle“ war schon (1980) Koontz' Metapher dafür, die Mintzberg mit seiner Safari ja wieder aufgreift.

Diese Lage, in der sich ja nicht nur die Managementforschung, sondern auch die Organisationstheorie und ganz generell alle Sozialwissenschaften befinden, wird teils als willkommener Pluralismus begrüßt, teils als Kinderkrankheit beklagt – als „preparadigmatic“ (Freeman/Lorange 1985, S. 14). Wir möchten hier keine Kuhn-Debatte führen, sondern nehmen den Terminus ‚Paradigma‘ einfach für Ansätze oder Denkschulen, ob sie nun Paradigmen im Sinne Kuhns darstellen oder nicht. Jedenfalls weckt der Theorie-dschungel das Bedürfnis nach Übersicht.

*Ein Weg*, solche Übersicht zu gewinnen, besteht im, wie wir es nennen wollen, zwanglosen Sortieren. Diesen Weg haben Gareth Morgan (1986) für die Organisationstheorie und Henry Mintzberg mit der „Strategy Safari“ beschritten. Zwanglos ist diese Art des Sortierens insofern, als (1.) ihr Ausgangspunkt eine positive, nämlich: pluralistische Attitüde gegenüber der Paradigmenvielfalt ist, (2.) das Sortieren ohne ersichtliche, jedenfalls ohne irgendwie – und gar zwingend – begründete Kriterien, sondern *ad hoc* erfolgt, und (3.) schon gar nicht eine Integration im Sinne eines dominanten Paradigmas oder, siehe unten, einer übergeordneten Metatheorie erwogen wird, und dies alles, obwohl dann doch ersichtlich die Gefahr des Relativismus droht. Statt dessen begnügt man sich mit einem Loblied auf Theorienpluralität, dem Verweis auf die angebliche Inkommensurabilität der Paradigmen und die Unmöglichkeit endgültiger Wahrheit und dem tröstenden Hinweis, jeder Gegenstand habe, wie der Elefant in dem viel zitierten Gleichnis, den sechs blinde Männer jeweils verschieden wahrnehmen, prinzipiell (unendlich) viele verschiedene Seiten<sup>1</sup>. Bei Mintzberg/Ahlstrand/Lampel erscheint das letztere Ar-

1 Kein Zufall, dass auch Morgan (1986, S. 340) zu den Liebhabern jenes Gleichnisses zählt. Zur Kritik vgl. Ortman (1995, S. 206-209), dort mit Bezug auf das Verhältnis psychologischer Interpretationen einerseits und organisationstheoretischer (hier: mikropolitische) andererseits. Der Hauptpunkt ist, dass Elefanten – Prozesse der Strategieentwicklung – zwar unter verschiedenen Hinsichten verschieden beschrieben, nicht aber einander widersprechende Beschreibungen unter ein und derselben Hinsicht zugelassen werden können. Kritisch zu Morgans Relativismus auch Türk (1988), Scherer (1999). Natürlich ist es im konkreten Fall oft nicht leicht zu entscheiden, ob Theorien differieren, weil sie (1.) – prinzipiell unproblematisch – verschiedene Gegenstände oder Teile oder Eigenschaften von Gegenständen behandeln oder (2.) differente und in diesem Falle (2a.) vereinbare oder (2b.) unvereinbare Sichtweisen und Ansichten ein und

gument – „Wir sind die Blinden, und die Strategieentwicklung ist unser Elefant“ (1999, S. 15) – um so befremdlicher, als sie wörtlich das Gedicht von John Godfrey Saxe zitieren, dem das Gleichnis entstammt und in dem es gegen Ende heißt:

„ ... each was partly in the right,  
And all were in the wrong.“ (Ebd.)

Sie selbst räumen in ihrem Kommentar ein: „Natürlich ist der Elefant mehr als die Summe seiner Teile.“ In der Tat, und wahr ist auch, dass „man das ganze Tier sehen (will)“ (ebd.), sprich: einen allgemeinen Begriff des Elefanten braucht und nicht nur eine Aneinanderreihung von Eigenschaften. (Dass dieser Begriff vorläufig und fallibel ist, wissen wir seit Popper und bedeutet natürlich nicht, dass er verzichtbar wäre.) Allerdings fördert der Wissenschaftsbetrieb und der ihm inhärente Innovations- und Originalitätsdruck, wie wir glauben, den Wildwuchs der Paradigmen, weil er die Etablierung je eigener Labels belohnt, und weil fortschreitende Ausdifferenzierung die immer höher spezialisierten Ansätze vor Kritik bewahrt: In der selbstgemachten Unübersichtlichkeit kann sich ein jeder gemütlich einrichten.

*Ein zweiter Weg*, Übersicht im Paradigmen-Schlingel zu gewinnen, ist von Elisabeth Göbel beschriftet worden. Er besteht darin, die Vielfalt der Ansätze in die Dichotomien

Objektivismus - Subjektivismus,  
Realismus - Nominalismus,  
Positivismus - Anti-Positivismus,  
Determinismus - Voluntarismus und  
Nomothetik - Ideographie

zu zerlegen und jeweils den Mittelweg als *die* integrative Lösung vorzuschlagen: Es erscheine „die integrative Position zwischen den Extremen als die angemessenste für das strategische Management“ (Göbel 1997, S. 14), zumal es sich dabei um artifizielle Dichotomisierungen handele (ebd., S. 19).

Unsere Kritik richtet sich nicht so sehr gegen die Positionen, zu der die Autorin auf diesem Wege gelangt – in mancherlei Hinsicht gibt es eher Affinitäten. Deterministischen und voluntaristischen Positionen etwa Kiesers und Kubiceks Konzept der begrenzten Wahl von Begrenzungen vorzuziehen, erscheint uns selbst sinnvoll. Dieses Urteil indes bedarf einer Begründung, und es ist auch begründungsfähig. Die Begründung kann

---

derselben Gegenstände, Gegenstandsteile oder -eigenschaften vertreten. Streng genommen ist die Gegenstandskonstitution ja immer auch abhängig von der Theorieperspektive; s. auch dazu die Diskussion zwischen Weaver/Gioia (1994) und DeCock/Rickards (1995), auf die wir unten, in Fußnote 3, noch einmal zurückkommen. Gioia/Pitre (1990) und mehr noch Weaver/Gioia (1994) bringen auch starke Argumente wider die heutzutage beliebte Behauptung der Inkommensurabilität von Paradigmen; so auch Reed (1992); Scherer (1999); Scherer/Steinmann (1999).

allerdings nicht lauten: Nehmen wir doch die goldenen Mitte. Nirgends steht geschrieben, dass die Wahrheit in der Mitte liegt, und „lauwarm“ ist gewiß nicht die *Integration* von extremer Hitze und extremer Kälte. Die Begründung muß vielmehr auf der Ebene gegeben werden, auf der die Frage angesiedelt ist, und das ist in der Determinismus-Frage die anthropologische und allgemein-sozialtheoretische Ebene der natürlichen und sozialen Bedingtheit menschlichen Handelns<sup>2</sup>. Wir selbst haben Kiesers und Kubiceks Antwort einmal im Kern zugestimmt – mit einer strukturationstheoretischen, also allgemein-sozialtheoretischen Begründung, die aber *in dieser Frage* keine Integration, sondern eine dritte Position impliziert und sowohl deterministische als auch voluntaristische Antworten zurückweist (Ortman et al. 1997, S. 24).

Entsprechendes gilt auch für alle anderen der von Göbel angeführten Dichotomien, die noch allgemeinere, nämlich philosophische respektive erkenntnistheoretische Ebenen betreffen, und tatsächlich läßt sich zeigen und ist gezeigt worden<sup>3</sup>, dass die Strukturierungstheorie Anthony Giddens' ihnen gegenüber jeweils eine starke dritte Position einnimmt, die, kurz gesagt, darin besteht, jene Dualismen durch die Denkfigur der Rekursivität abzulösen. Das dürfte im Ergebnis so weit von Göbels Intentionen nicht entfernt sein – der Punkt ist aber, dass mit dieser Figur ein inhaltliches Argument eingebracht und nicht einfach das Heil in einem „Kompromiß“ (Göbel 1997, S. 19), in einer „Zwischenform“ (ebd., S. 18) „zwischen den Extremformen“ (ebd., S. 20), mit anderen Worten: in der goldenen Mitte gesucht wird. Rekursivität heißt in diesem Zusammenhang: Strukturen (determinieren zwar nicht, aber) restringieren und ermöglichen Handeln, gehen also als „Input“ in jedes Handeln ein, aber sie sind auch „Output“ – intendiertes oder nicht-intendiertes Resultat – des Handelns. Das ist die allgemein-sozialtheoretische Bestimmung. Darunter lassen sich im empirischen Einzelfall mehr oder auch weniger

2 Schon gar nicht sollte die Begründung der Palmström-Logik folgen: Weder der Determinismus noch der Voluntarismus seien akzeptabel, weil der Manager als Entscheider für ersteren „quasi überflüssig“ – bloßer Löser von Rechenaufgaben und Exekutor strikter Gesetze –, für letzteren „zwar mächtig, aber ratlos“ sei, nämlich ohne „gesetzesähnliche Ursache-Wirkungsvermutungen“ (Göbel 1997, S. 15). Denn die Ratlosigkeit respektive gesellschaftstheoretische Irrelevanz von Managern wird ja von vielen Theorien behauptet und muß auf der Ebene dieser Theorien mit Argumenten bestritten werden. Giddens immerhin würde jedenfalls von einer gewissen Dezentrierung des Subjekts ausgehen, und das findet ein Echo etwa in Karl Weicks Warnung vor „unangebrachtem Glauben an Kontrolle“ (1985, S. 18) durch Dirigenten und andere Führungskräfte und, einschlägiger noch für unser Thema, in Ghoshals, Bartletts und Morans Kritik der „doctrine by which managers run the companies.“ (1999, S. 11). Manager werden in solchen kritischen Analysen gewiß nicht für überflüssig erklärt, wohl aber in ihrer Relevanz erheblich zurückgesetzt. Leicht lassen sich da noch radikalere Positionen denken, deren – vermeintliche oder tatsächliche – Abwegigkeit man zeigen müßte und nicht als selbstverständlich annehmen und daher als Argument benutzen dürfte. Absurd erscheinen sie Göbel ja erst vor dem Hintergrund ihrer schon vorausgesetzten, nicht-deterministischen und nicht-voluntaristischen Position – *petitio principii*.

3 Vgl. Weaver/Goia (1994), die recht starke Begründungen für ihre Auffassung liefern, dass Giddens' Theorie nicht nur die Dichotomie (1.) structure vs. agency hinter sich läßt, sondern auch die folgenden: (2.) structural-functionalism vs. interpretivism, (3.) determinism vs. voluntarism, (4.) causation vs. meaning, (5.) holism vs. individualism, (6.) object vs. subject und (7.) description vs. prescription. Das klingt, wie wir zugeben, nicht eben bescheiden, aber schlecht sind ihre Argumente nicht, die übrigens auch Göbels Dichotomie Nomothetik vs. Ideographie aufzulösen beanspruchen (dazu Weaver/Goia 1994, S. 580). Für kritische Kommentare vgl. DeCock/Rickards (1995).

„deterministische“ Verhältnisse subsumieren (*niemals* jedoch ein „ganz oder gar nicht“), je nach restringierender Kraft und nach Unhintergebarkeit der in Rede stehenden besonderen Strukturen. Um goldene Mitten geht es dabei nicht, sondern um die empirische Analyse jener Kraft und Unhintergebarkeit, die im Einzelfall extrem stark oder schwach sein mögen.

Noch einmal: Auf dieser Ebene einer, wie Weaver und Gioia es nennen, Metatheorie, die präzise und unverwechselbare philosophische, erkenntnistheoretische, anthropologische und allgemein-sozialtheoretische Bestimmungen umfaßt, geht es nicht um Integration, sondern um eine gegenüber den angeführten Dichotomien dritte Position, die man teilen kann oder auch nicht, die begründet werden muß und kann, und die im günstigen Falle die Schwächen der ersten beiden vermeidet, vielleicht darf man sagen: zwischen den dichotomen Positionen Vermittlungen herstellt<sup>4</sup>. Hartgesottene Deterministen aber werden sie ebenso weit von sich weisen wie hartgesottene Voluntaristen – mit entgegengesetzten, aber komplementären Begründungen. (Tatsächlich wird Giddens von den ersten des Voluntarismus, von den letzteren des Strukturalismus geziehen.)

Die Angemessenheit dieser Metatheorie einmal vorausgesetzt, entfaltet sie nun allerdings, wie wir jetzt zeigen wollen, eine Integrationskraft im Hinblick auf sozialwissenschaftliche Theorien unterhalb dieser Metaebene – auf Gesellschaftstheorien, ökonomische, politische und Rechtstheorien, auf Organisationstheorien und eben auch auf Theorien des strategischen Managements, und darin erblicken wir rekursiver Weise<sup>5</sup> eine gewisse Bestätigung jener Angemessenheit. Das ist ein *dritter Weg*<sup>6</sup>, die Paradigmenvielfalt übersichtlich zu machen, zu ordnen und lose zu integrieren: nicht der Ausweg in die Exculpation mit Theorienpluralismus, nicht ein Mittelweg, sondern ein Kurs, der sich an einer in sich einigermaßen stimmigen, mit anthropologischen Einsichten zusammenstimmenden und philosophisch und erkenntnistheoretisch reflektierten allgemeinen Sozialtheorie orientiert, die auf diese Weise zugleich einer Anwendung, einer vorläufigen Bewährung und gegebenenfalls einer Modifikation unterzogen wird. *Lose* nennen wir diese Art der Integration, (1.) weil der vorgeschlagene Theorierahmen recht weit ist; er schließt so Manches aus, läßt aber, wie man etwa an der Figur der Rekursivität zeigen könnte, viel Raum für eine ganze Reihe auch von Ansätzen, die sich nicht selbst auf

4 Letzteres indes ist nur *eine* mögliche Lesart. Eine andere wäre: es ginge nicht um Vermittlung, sondern um Dekonstruktion jener Oppositionen. Das wäre eine vierte Position, von der Giddens früher durchaus beeinflusst war, und der man erst recht wohl kaum Integrationspotential im üblichen Sinne zuerkennen würde.

5 Damit soll gesagt sein, dass weder die Objekttheorien aus der Metatheorie bloß noch abzuleiten wären noch die Metatheorie unter Absehung von den möglichen Gegenständen der Sozialwissenschaften entwickelt werden kann, sondern beide Ebenen in einem Verhältnis rekursiver Konstitution zueinander stehen. Gelingt aus der Perspektive einer Metatheorie eine Zusammenschau oder gar Integration einer Vielzahl konkurrierender Objekttheorien, so darf man das daher durchaus als – selbstverständlich immer nur vorläufige und partielle – Bestätigung dieser Metatheorie nehmen.

6 Ein vierter Weg, basierend auf dem Erlanger Konstruktivismus, und ebenfalls unter Bezugnahme auf phänomenologische Einsichten im Gefolge von Husserl, Schütz und anderen, ist, mit Blick auf die Organisationstheorie, von Lueken (1992) und, daran anschließend, von Scherer und Steinmann (1999) vorgeschlagen worden. Da gibt es manche Berührungspunkte.

Giddens berufen (s.u., Fußnote 8); (2.) weil wir einen Ableitungszusammenhang zwischen Meta- und Objekttheorie ausdrücklich ausschließen, sondern postulieren, dass es auf der Objektebene „zur Sache geht“ und die üblichen, eigenständigen Kriterien der Bewährung gelten, einer Bewährung, die scheitern kann, was (3.) eine rekursive Korrektur metatheoretischer Annahmen nach sich ziehen kann<sup>7</sup>. Auf diese Weise läßt sich, wie wir glauben, jedwede Gewaltsamkeit einer Subsumtionslogik, jedweder Systemzwang eines großen Theoriesystems vermeiden, wie er nicht zu Unrecht Entwürfen einer „grand theory“ als verhängnisvoller Hang zugeschrieben wird. (Wenn wir also in der Überschrift zu diesem Abschnitt „Vielfalt *bändig*“ sagen, dann sind uns in diese Richtung gehender Konnotationen wohl bewußt. Wir lassen das Wort trotzdem stehen, weil es zwar Vielfalt, aber nicht Wildwuchs ist, dem wir Raum lassen möchten. Nicht alles kann in den Umzäunungen der vorgeschlagenen Metatheorie blühen und gedeihen.)

## 2. Das Integrationspotenzial der Strukturierungstheorie – am Beispiel von neuen zentralen Kontroversen des strategischen Managements

1. An erster Stelle zeigt sich die postulierte Integrationskraft an der schon erwähnten Bestimmung des Verhältnisses von *Handlung und Struktur*, die es erlaubt, eine Fülle von Debatten *ad acta* zu legen, die aus Einseitigkeiten der Paradigmen, Ansätze und Theoremen der jeweiligen Kombattanten resultieren, Einseitigkeiten, die sich im Lichte des Konzepts der Dualität und Rekursivität von Struktur sofort zeigen: „*Structure follows strategy*“? Ja, aber es gilt auch „*strategy follows structure*“, und dies nicht einfach im Sinne eines Kompromisses, eines Sowohl-als-auch, sondern im Sinne rekursiver Konstitution: Strategien induzieren Veränderungen von Strukturen, die ihrerseits die Entwicklung von Strategien beeinflussen, welche sodann wieder Strukturveränderungen nach sich ziehen (können) und so fort<sup>8</sup>.

7 Das ist, wie wir vermuten, eine lockerere Integration als sie Osterloh und Grand (1997, S. 358) als Gegenstand ihrer Kritik im Sinn haben.

8 Für Näheres vgl. Becker/Ortmann (1994, S. 231 ff.) und den Beitrag von Zimmer/Ortmann in diesem Band. Rekursive Schleifen sozialer Praxis sind natürlich von vielen Theoretikern des strategischen Managements gesehen und analysiert worden; vgl. zum Beispiel Cohen, Levinthal (1990), die einen rekursiven und selbstverstärkenden Zirkel zwischen dem bisherigen Wissen einer Unternehmung und ihrer Fähigkeit postulieren, weiteres Wissen aufzunehmen („absorptive capacity“); Tushman, Rosenkopf (1992) mit Blick auf die organisationalen Determinanten technologischen Wandels; Staudt u.a. (1993) mit Akzent auf der iterativen und rekursiven Beziehung zwischen strategischer Planung und Potentialen einer Unternehmung, besonders ihren Humanressourcen; Stacey (1996) mit Blick auf Feedback-Netzwerke; Brown, Eisenhardt (1997) mit Bezug auf „relentlessly shifting organizations“; Brown/Eisenhardt (1998) mit der Komplexitätstheoretischen Figur einer „strategy as structured chaos“. Die Komplexitätstheorie erweist sich als besonders geeignet, solche Eigenschaften sozialer Praxis und sozialer Systeme zu erfassen. Vor

2. Immer wieder ist in der Literatur (zum Beispiel von Pettigrew 1985, S. xix, 19 ff.) beklagt worden, dass die Strategieliteratur über der Konzentration auf *Strategieinhalte* – besonders im Sinne des „golden-egg syndrome“, also der Suche nach inhaltlichen Königswegen – die *Prozesse* der Strategieformation mitsamt den darin auftretenden mikropolitischen Einflußnahmen und Widerständen zu vernachlässigen pflege. Die Strukturationstheorie faßt die Strategiebildung, wie wir noch im einzelnen zeigen werden, als Strukturationsprozeß auf und ist von daher, zumal mit ihrer längst fruchtbar gemachten Affinität zur mikropolitischen Organisationsanalyse, prädestiniert, solcher Vernachlässigung energisch entgegenzusteuern<sup>9</sup>. Strukturation ist ein Prozeß, und Strukturen existieren nur im Handeln, also in – strukturierten – Prozessen, das heißt: Strategiebildung ist ein Prozeß, und die Realisation von Strategieentwürfen kann sich nur im Handeln ereignen.

3. Auch andere in der Literatur geläufige Oppositionen und damit auch große und berühmte Auseinandersetzungen um das strategische Management lösen sich aus strukturationstheoretischer Perspektive betrachtet auf, wie Zimmer und Ortman (in diesem Band S. 37ff.) gezeigt haben, man könnte auch sagen: lassen sich dekonstruieren: *deliberate versus emergente Strategien*, *Markt- versus Ressourcenperspektive*, *Regulation* als Fessel oder als Einflußbereich des strategischen Managements. Jedes Mal entpuppen sich die scheinbar so unversöhnlichen Gegensätze als Momente – als Hälften – rekursiver Zirkularität, nämlich rekursiver Schleifen sozialer Praxis, und die Streithähne ähneln auf's Ironischste den Blinden aus Saxes Gedicht, die jeder nur eine Seite des ganzen Elefanten sehen.

4. Übersicht und Integration stiftet die Strukturationstheorie auch dadurch, dass sie (neben den Regeln) die *Ressourcen* sozialen Handelns in ihren Strukturbegriff aufnimmt. Das wird in Zeiten besonders klar als Vorzug erkennbar, da – im Idealfall: einzigartige – Ressourcen, die Wettbewerbsvorteile stiften, in den Fokus der Aufmerksamkeit jüngerer Ansätze gerückt sind. Nicht, dass diese Idee so neu wäre, wie sie sich manchmal geriert. Igor Ansoff hat schon 1984 sein Konzept der *corporate capabilities* entwickelt. Auch das stellte indes – wie der *resource-based view* und die Theorie der Kernkompetenzen – eine Neuerung dar, die aus Sicht einer Theorie gut integrierbar und geradezu naheliegend erscheint, die den allokativen und autoritativen – grob übersetzt: den ökonomischen und politischen – Ressourcen sozialen Handelns einen so hohen Stellenwert zumißt wie die Strukturationstheorie.

5. Neben diesen ökonomischen und politische Ressourcen zählen *Regeln*, und zwar Regeln der Sinnkonstitution und Regeln der Legitimation, zu Giddens' Strukturbegriff. Das erlaubt eine zwanglose Integration der *signifikatorischen* und der *legitimatorischen Di-*

---

allem die darin angelegte Aufmerksamkeit für selbstverstärkende Mechanismen, deren Kraft kaum hoch genug veranschlagt werden kann, erscheint uns bedeutsam, weil sie Trajektorien begünstigten, mit denen ein strategisches Management jederzeit rechnen muß. Vgl. dazu Kappelhoff (2000).

<sup>9</sup> Zu solchen Prozessen der Strategieformation vgl. auch Narayanan/Fahey (1982) und besonders Schreyögg (1984).

*mension strategischen Managements*, Thema vor allem der, in Mintzbergs Terminologie, kognitiven respektive der Kulturschule (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1999, S. 175 ff. resp. S. 297 ff.). Dass strategisches Management es mit der Etablierung von Deutungsmustern – „Vorsprung durch Technik“ (Audi) – und Normen – „Gut ist uns nicht gut genug“ (Hertie) – zu tun hat, ist ja einigermaßen trivial, aber natürlich trotzdem sehr wichtig. Dass diese Dimensionen des Sozialen, hier: des strategischen Managements, spezialisierten Schulen überantwortet werden, mag im Sinne von Spezialisierungsvorteilen sinnvoll sein. Dass solche Schulen gegeneinander oder gegen andere Schulen kämpfen, ist es im Lichte der Strukturierungstheorie sicher nicht. Aus deren Sicht wird alles soziale Handeln, auch strategisches Managementhandeln, durch Sinn *und* Normen *und* Ökonomie *und* Macht restringiert und ermöglicht, und es besteht kein Grund, diese Dimensionen gegeneinander auszuspielen. Auch die Machtschule (Mintzberg et al. 1999, S. 265 ff.) und die diversen Ressourcenschulen thematisieren eben, wie übrigens auch die Design-, die Planungs- und die Positionierungsschule, nur Teilansichten des Elefanten.

6. Zu den unter Integrationsgesichtspunkten interessantesten Beiträgen der Strukturierungstheorie zum strategischen Management zählt das in der Giddens-Diskussion eher vernachlässigte Konzept der *Modalitäten*, das in dieser Theoriearchitektur die Aufgabe hat, Struktur und Handlung miteinander zu vermitteln. Wie Stephan Duschek (in diesem Band) gezeigt hat und wie wir noch ein wenig weiter erläutern wollen, eignet sich dieses Konzept für ein zwangloses Verständnis einer zentralen Schwierigkeit ressourcenorientierter Ansätze. Sie liegt darin, dass, wie schon Edith Penrose (1959/1995, S. 25) klar gesehen und gesagt hat, nicht eigentlich die Ressourcen den Input für den Produktionsprozess bilden, sondern die, wie sie es ausgedrückt hat, „services“, die sie liefern. Diese von den Ressourcen geleisteten Dienste sind, wie Penrose ferner hinzugefügt hat, „a function of the way in which they are used“ (ebd.). In unserer Terminologie heißt das: Nicht die *Ressourcen* als solche, als Strukturmomente, und das heißt als *Potentiale*, sondern die *Aktualisierungen* der Potentiale, die Gebrauchsweisen der Ressourcen, ihre, wie wir unten sagen werden, situationspezifische *Anwendungen* unter je besonderen situativen Umständen durch je besondere Akteure mit spezifischen Kompetenzen tragen zur Produktion bei. Diese *in situ* aktualisierten Potentiale aber, genauer<sup>10</sup> gesagt: die Aktualisierungsweisen dieser Potentiale, heißen bei Giddens Modalitäten des Handelns. Inwiefern diese zunächst ja nur terminologische Parallele im Diskurs des *resource-based view* und der Theorie der Kernkompetenzen weiterhilft, sieht man, wenn man deren Ringen um die Bestimmung der Einzigartigkeit der Ressourcen betrachtet. Mit Penrose, strukturierungstheoretisch übersetzt, können wir nämlich sagen, (1.) dass die gesuchte Einzigartigkeit zunächst nicht in den Ressourcen, sondern in den Modalitäten ihres Gebrauchs zu finden ist;<sup>11</sup> (2.) dass wir es dort unweigerlich mit Einzigartigkeit zu tun

10 Denn genau genommen ist ein aktualisiertes Potential ein hölzernes Eisen, weil Aktualisierung das Ende des Potentialcharakters bedeutet.

11 „... it is largely in this distinction (between resources and services, G.O.; J.S.) that we find the source of the uniqueness of each individual firm“ (Penrose 1959/1995, S. 25).

haben, weil die je besondere Weise des Gebrauchs einer Ressource einzigartigen Situationen angemessen werden muß; (3.) dass es sodann aber darauf ankommt, diese einzigartige Anwendungsweise auf Dauer zu stellen, sie wiederholbar zu machen, sie zu verallgemeinern, und das heißt, sie zur Regel im Giddensschen Sinne zu machen: zu einem verallgemeinerbaren Verfahren der Praxis; (4.) dass mit dem darin zur Geltung gebrachten Regelwissen wiederum ein Potential, eine Kompetenz, eine Ressource entstehen kann; (5.) dass den einschlägigen Regeln und Ressourcen notwendigerweise, wenn denn immer wieder auf sie soll rekuriert werden können, eine Allgemeinheit zukommen muß, die mit dem Streben nach Einzigartigkeit konfligiert. Denn was verallgemeinerbar innerhalb einer Unternehmung ist, das liefert sich der Gefahr der Imitierbarkeit durch andere aus. Man versteht vor diesem Hintergrund die Vorliebe für nicht-tangible Ressourcen und besonders für implizites Wissen, an die sich Hoffnungen auf eine *begrenzte* Verallgemeinerung – begrenzt auf die fokale Unternehmung – knüpfen lassen. Nirgends aber in der Literatur sehen wir diese gesamte Problematik eingebettet in einen allgemeinsozialtheoretischen Rahmen, wie ihn Giddens' Strukturierungstheorie bietet, (und die, das sei *en passant* angemerkt, auch geeignet ist, allzu kühne Hoffnungen des *resource-based view* und der Theorie der Kernkompetenzen zu dämpfen, insofern diese sich an der Paradoxie abarbeiten, das Singuläre zu verallgemeinern und doch dessen Singularität zu wahren<sup>12</sup>.)

7. Da intangible Ressourcen, Kompetenzen und besonders implizites Wissen in diesen Ansätzen eine so prominente Rolle spielen und im Begriff sind, mit dem *knowledge-based view* einen eigens sich ausdifferenzierenden Ansatz hervorzutreiben (Osterloh *et al.* 1999), dürfte auch der Hinweis weiterführend sein, dass bei Giddens mit dem Konzept des *praktischen im Unterschied zum diskursiven Bewußtsein* und mit nicht allein auf Polanyi (1966), sondern vor allem auch auf Alfred Schütz gestützten Analysen über *Wissensvorräte* und „*mutual knowledge*“ ein reicher Fundus vorliegt, auf den ein solcher Ansatz sich stützen und aus dem er noch in erheblichem Umfang schöpfen könnte.

„The vast bulk of the ‚stocks of knowledge‘, in Schutz's phrase, or what I prefer to call the *mutual knowledge* incorporated in encounters, is not directly accessible to the consciousness of actors. Most such knowledge is practical in character: it is inherent in the capability to ‚go on‘ within the *routines* of social life.“ (Giddens 1984, S. 4; letzte Hervorh. G.O., J.S.; vgl. auch S. 5 ff., S. 334 ff.)

Wieder ist zu sehen, wie allgemein-sozialtheoretische Bestimmungen das Terrain längst sondiert und mit wichtigen Wegweisern versehen haben, denen man hätte folgen können und auch jetzt noch mit Gewinn folgen kann und die jedenfalls Orientierung im Dschungel gewähren. „The notion of practical consciousness is fundamental to structuration theory.“ (Giddens 1984, S. 6) Dieses stillschweigende, diskursiv nicht explizierbare Wissen genießt ja seit den Arbeiten Nonakas beträchtliche Aufmerksamkeit (Nonaka, Takeuchi 1995). Dass bei Giddens sein Bezug zu *Routinen* auf allgemeinsozialtheoretischer Ebene bereits hergestellt ist, deren Relevanz für organisationales Lernen, für die Einzigartigkeit von Unternehmungen und daher für das strategische Ma-

12 Vgl. zu alledem auch das Kapitel „Eine stille Produktion. Über Ressourcen und ihre Veränderung im Gebrauch“ in Ortmann (2001); ferner unten, den 4. Abschnitt, besonders Fußnote 19.

nagement ja seit der Arbeit von Nelson und Winter (1982) deutlich vor Augen steht, übrigens jetzt auch unter Rekurs auf den *resource-based view* (Nelson 1997), zeigt die Integrationskraft der Strukturierungstheorie auch unter diesen Gesichtspunkten. Eigene Aufmerksamkeit verdiente, gerade in organisationalem Zusammenhang, das Konzept eines *gegenseitigen* oder *gemeinsamen Wissens* (*mutual knowledge*), das Giddens (vgl. auch 1984a, S. 17, 106 f., 129 f., 139) von Schiffer (1972, S. 30 ff.) entlehnt hat und das in seiner Gegenseitigkeit besonders *in und durch Organisationen* hervorgebracht und stabilisiert wird: Wir wissen oder setzen voraus, dass „die anderen“ ein Wissen – ein Alltagsverständnis – davon haben „how to go on“, und letzteres kann sehr wohl ein implizites Wissen und auch implizites Produktions- und Erfahrungswissen einschließen, das einen konfigurativen, organisationalen Charakter hat, das auf diese Weise bloß individuelles Wissen transzendiert und das aus all diesen Gründen unter Gesichtspunkten der Unternehmungsspezifität, Einzigartigkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit von hohem Interesse für ressourcen- und wissensorientierte Ansätze des strategischen Managements sein müsste. (Dieses gegenseitige Wissen verhilft zu Erwartbarkeit. In Organisationen gibt es dafür organisationale Vorkehrungen – zum Beispiel dienstliche Mitteilungen, Einweisungen Neueingestellter u.ä. –, aber zum großen Teil beruht es auf *Selbstorganisation* der Kooperierenden, und gerade insoweit ist es nicht leicht imitierbar.)

8. Die Strukturierungstheorie enthält drei weitere Konzepte, die wichtige Facetten der Strategieentwicklung zu integrieren und deren rekursiven Charakter scharf zu sehen erlauben, nämlich (1.) „*reflexive monitoring of action*“, (2.) *unintendierte Konsequenzen* und (3.) *unerkannte Handlungsbedingungen*. Ersteres kann Kontroll-, Korrektur-, Revisions- und sonstige Feedback-Schleifen implizieren oder auslösen<sup>13</sup>, die durch letztere nötig werden. Statt eines linearen Planungsprozesses und synoptischer Rationalität (Schreyögg 1984, S. 133 ff.) kommen wir dann zu einer zirkulären, rekursiven Figur, innerhalb derer Resultate des Handelns und seiner reflexiven Überwachung als informationelle und auch materielle Inputs in je neue Schleifen des Strategieentwicklungsprozesses eingehen (Abb. 1).

---

13 Vgl. auch Schreyögg und Steinmanns (1985) Konzept strategischer Kontrolle, das mit der strategischen Überwachung sogar ein permanentes „*reflexive monitoring*“ unter strategischen Gesichtspunkten vorsieht.

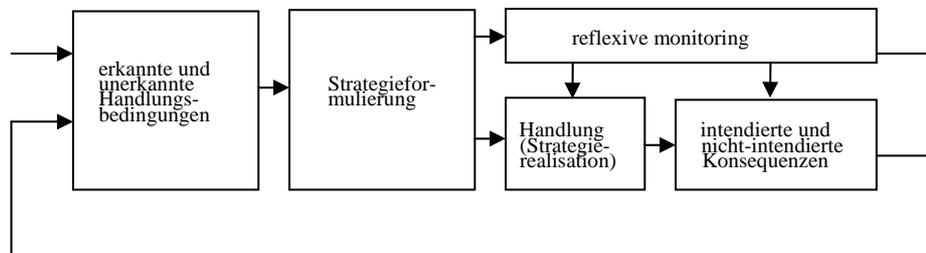


Abb. 1: Strategieentwicklung als rekursiver Prozeß

Während Rückkopplungsprozesse der Planungstheorie natürlich geläufig sind, ist die explizite Berücksichtigung unintendierter Konsequenzen und unerkannter Handlungsbedingungen, die ja ein Konzept beschränkter Rationalität impliziert, schon weniger trivial, ebenso wie die prozessuale Sicht, die es erlaubt, Pfadabhängigkeiten, mikropolitische Auseinandersetzungen und den Prozess der Veränderung von Deutungsmustern und Normen und des Aufbaus und der Stabilisierung wertvoller Ressourcen, besonders ex- oder impliziten Wissens, zu thematisieren. Selbstverständlich erweist die in Abb. 1 vorgeschlagene Figur auch eine Kontroverse als entbehrlich, (weil sie nämlich um Scheinalternativen kreist,) die Constantinos Markides (1999, S. 6) als Gast-Editor des Sonderheftes der Sloan Management Review mit dem Thema „In Search of Strategy“ so beschreibt: „the big debate raging in the field for the past twenty years ... whether a company can choose its strategy through a rational thinking process or whether the strategy really ‚emerges‘ through a process of experimentation.“ Beides wird aus strukturierungstheoretischer Sicht zum Moment eines rekursiven Geschehens, in dem es ganz ohne intendierte Rationalität nie abgeht – dann hätten wir es allenfalls mit einem Muster, nicht mit einer Strategie zu tun –, in dem aber emergente Muster sich herausbilden *und* sodann wieder in strategischer Absicht genutzt werden können.

Wenn wir, mit Blick auf Abb. 1, nun noch hinzudenken, dass sich

- die erkannten und unerkannten Handlungsbedingungen und
- die intendierten und nicht-intendierten Handlungsfolgen

in situative und strukturelle zerlegen lassen und dass sie, wie auch

- die Strategieformulierung,
- die Strategierealisation und
- die reflexive Überwachung

entlang der Giddensschen Dimensionen des Sozialen differenziert und näher bestimmt werden können, dann gewinnen wir einen Theorierahmen, der zu sehen erlaubt, dass die meisten Strategieschulen lediglich unterschiedliche Teile oder Seiten oder Dimensionen oder Eigenschaften *eines* komplexen Strategieentwicklungsprozesses ins Auge fassen (und also keineswegs inkommensurabel sind). Denn dann wird ja deutlich, dass

- sowohl die Dimension der Sinnkonstitution (Interpretation, Kognition, Deutungsmuster)
- als auch die der Legitimation (Rechtfertigung, Sanktionierung, Normen)
- als auch die der Politik im weitesten Sinne (Machtausübung, autoritative Ressourcen)
- als auch die der Ökonomie im weitesten Sinne (Herrschaft über Natur und Materie, allokativen Ressourcen incl. Technik)

bei der Strategieentwicklung beachtet werden muß und schließlich, darüber hinaus, daraus – aus der Anwendung dieser Regeln und Ressourcen – entstehende oder entstandene

- strukturelle Eigenschaften von Prozessen und Systemen (zum Beispiel: funktionale oder divisionale Organisation, flache oder steile Hierarchien, lose oder feste Kopplungen etc.)

zu berücksichtigen sind, die der Unternehmung selbst oder ihrer Umwelt zukommen. Wenn wir dann noch in Rechnung stellen, dass die Unternehmungen es mit internen und externen Handlungsbedingungen und -folgen zu tun haben und die externen noch einmal differenzieren in

- ökonomische (Markt-), politische, rechtliche, ökologische etc. *Strukturen* und
- verschiedene (korporative) *Akteure*, wie Kunden, Konkurrenten, Kooperationspartner wie Lieferanten, F & E-Partner etc. und staatliche Akteure, die Recht setzen und Politik betreiben, und deren *Strategien*,

dann haben wir eine Liste von Faktoren, Folgen, Phasen, sozialen Dimensionen, Strukturen und Akteuren, denen einzelne Ansätze erkennbar ihre besondere Aufmerksamkeit widmen.

(1) Mit (bisher) *unterkannten Handlungsbedingungen* befassen sich die strategischen Frühwarnsysteme und das Management schwacher Signale. Eine weitere Umgangsform damit stellt das „management by flexible response“ dar, eine vierte das „surprise management“. Auf erkannte, stabile, planbare Handlungsbedingungen haben sich alle traditionellen Formen der strategischen Planung, des strategischen Controlling, der Budgetierung, einschließlich der präskriptiven Planungslehren stets besonders konzentriert. Das PIMS-Programm läßt sich als der vielleicht ehrgeizigste Versuch verstehen, aus unerkannten erkannte Handlungsbedingungen zu machen.

(2) Mit der *Dichotomie „intern/extern“* operierten die Unterscheidung in „strengths, weaknesses, opportunities, and threats“ (SWOT) und die Entgegensetzungen von *resource-based view und market-based view*. Wie gesehen, liegt der Akzent das eine Mal eher auf internen Handlungsbedingungen (Stärken, Schwächen, corporate capabilities à la Ansoff, einzigartige Ressourcen, „strategic assets“, Kernkompetenzen, Wissen, Lernkurven), das andere Mal eher auf externen Handlungsbedingungen (Märkte, ihre Dynamik und Strukturen, ihr Wachstum, ihre Attraktivität, ihre Durchdringung und Entwicklung, Kundenbedürfnisse, Wertewandel, Produktlebenszyklen, oder schlechthin: die Umwelt).

(3) Mit *Handlungsfolgen* befaßt sich die Strategiefolgenabschätzung.

(4) Die Planungs-, die Design- und die Positionierungsschule im Sinne Mintzbergs u.a. stellen besonders, und eher präskriptiv, auf die Formulierung von *Strategieinhalten* ab, während die Machtschule die Strategieentwicklung eher deskriptiv und als *Prozeß*, und zwar als Macht- und Verhandlungsprozeß thematisiert (und Chandlers „structure follows strategy“ durch ein „strategy follows structure“ ergänzt).

(5) Manche Ansätze legen das Hauptaugenmerk auf die *Formulierung*, andere auf die *Implementation und Realisation*, noch andere auf die reflexive *Überwachung* von Strategien.

(6) Die Dimensionen des Sozialen: *Sinn, Normen* und *Macht* werden von der kognitiven, der Kultur- und der Machtschule besonders betont, während die ökonomische Dimension natürlich in allen Ansätzen eine wichtige Rolle spielt, besonders aber in wettbewerbs-, markt- und ressourcenorientierten Ansätzen.

(7) Forderungen nach Marketing-, Dienstleistungs- und Kundenorientierung stellen besonders auf *Absatzmärkte und Kunden* als Adressaten ab, während die Literatur über Marktbarrieren die *Konkurrenten* und diejenige über strategische Netzwerke (potentielle) *Kooperationspartner* fokussiert. Das Management rekursiver Regulation rückt den Staat und die *Akteure aus Recht und Politik* ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Unvereinbar werden all diese Ansätze erst, wenn divergente Positionen, betreffend die Rolle, das Gewicht, die Dominanz dieser je verschiedenen Faktoren, Folgen, Phasen, Dimensionen, Strukturen und Akteuren von Strategieentwicklungsprozessen, bezogen werden.

9. Weitere Integrationsvorteile bietet die Strukturierungstheorie im Hinblick auf eine Reihe notorischer Probleme des strategischen Managements, die sämtlich um die Fragen des Umgangs mit dem Unbekannten und um die schon vorbereitete Frage des Verhältnisses von Plan und Ausführung, von Strategie und Anwendung kreisen. Darauf gehen wir in den folgenden Abschnitten ein.

### 3. Strategien formulieren heißt „to prepare for the unknown“

Wie Markides (1999, S. 7) bemerkte: „The trouble is that firms do not know how or when the environment will change. How can they prepare for the unknown?“

Das Merkwürdige ist, dass dieses wahrhaft offensichtliche Problem von einem großen Teil jedenfalls der präskriptiven Literatur, wie der entwendete Brief in Edgar Allen Poes Novelle, gar nicht mehr wahrgenommen wird, eben weil es so offensichtlich ist – und weil man sich die damit dräuenden Probleme lieber mit realitätsfernen Annahmen, betreffend die Bekanntheit von Eintrittswahrscheinlichkeiten, Erwartungsnutzen *e tutti*

*quanti*, lieber vom Halse hält. Diese Literatur beantwortet leider nur die Frage: „How can they prepare for the known?“

Das heißt zu sagen, dass die präskriptive Literatur insoweit genau dort endet, wo echte, und zumal: strategische, Entscheidungsprobleme, eben „echte Führungsentscheidungen“ im Sinne Gutenbergs (1983), anfangen. Es heißt zu sagen, dass sie die Augen vor dem Platonischen Suchparadox verschließt, das man so formulieren kann: Die Suche nach der Lösung eines Problems hat etwas Paradoxes, weil sie einem Neuen gilt, von dem man eben deshalb nicht wissen kann, wie und wo es zu finden ist.

Elisabeth Göbel (1997, S. 14) hat, wie schon erwähnt, eine Version dieser Paradoxie mit der Bemerkung auf den Punkt gebracht, im *structure-conduct-performance*-Zusammenhang sei der Manager eigentlich überflüssig, weil er „im besten Falle eine ‚Rechenaufgabe‘“ zu lösen habe, während er aus voluntaristischer Sicht mangels gesetzesähnlicher Ursache-Wirkungs-Vermutungen ratlos sei. Tatsächlich widmet sich die präskriptive Lehre zum ganz überwiegenden Teil solchen Rechenaufgaben – und zeigt sich im Übrigen ratlos. Dieses „Übrige“ aber macht den Löwenanteil strategischer Entscheidungsprobleme aus.

Wir sind daher mit einer Paradoxie konfrontiert – wir müssen uns mit ihr konfrontieren – , die in avancierten Theorien unter dem Titel ‚Unentscheidbarkeit‘ diskutiert wird und die am bündigsten einmal von Heinz von Foerster (1992, S. 14) formuliert worden ist: „Only *those* questions that are in principle undecidable *we* can decide.“ Und seine Begründung lautet, ganz im Sinne Göbels: Wenn es perfekte Begründungsbrücken über die Kluft der Kontingenz und Unsicherheit gäbe, hätten wir es nicht mit Entscheidungen, die diesen Namen verdienen, zu tun, sondern mit Rechenaufgaben<sup>14</sup>. Jacques Derrida, auf den Giddens sich früher gestützt und den er später verworfen hat, spricht, französisch-dramatisch, von der „Heimsuchung durch das Unentscheidbare“ (1991, S. 49), und seine Begründung ist ganz ähnlich:

„Das Unentscheidbare ist nicht einfach das Schwanken oder die Spannung zwischen zwei Entscheidungen, es ist die Erfahrung dessen, was dem Berechenbaren, der Regel nicht zugeordnet werden kann, weil es ihnen fremd ist und ihnen gegenüber ungleichartig bleibt, was dennoch aber – dies ist eine Pflicht – der unmöglichen Entscheidung sich ausliefern und das Recht<sup>15</sup> und die Regel berücksichtigen muß. Eine Entscheidung, die sich nicht der Prüfung des Unentscheidbaren unterziehen würde, wäre keine freie Entscheidung, sie wäre eine programmierbare Anwendung oder ein berechenbares Vorgehen.“ (Derrida 1991, S. 49 f.)

Entscheidungen sind genau dann gefordert (und auch möglich!), wenn sie unmöglich sind – unmöglich im Sinne guter, gar vollständiger Begründung. Es ist gerade die Begründungslücke, die uns eine Entscheidung abverlangt.

Man sieht nun noch deutlicher, dass Giddens‘ Berücksichtigung unerkannter Handlungsbedingungen, die ja Lücken in unseren Begründungsbrücken implizieren, ein wesentli-

14 So auch Luhmann (2000, S. 111); vgl. jetzt auch Stäheli (2000, S. 230 ff.), Ortman (2001).

15 Derrida ist mit der Frage von Recht und Gerechtigkeit, also rechtlichen Entscheidungen befasst; nichts ändert sich jedoch am Problem und nichts brauchen wir an der Formulierung zu ändern, wenn es um Rationalität und betriebswirtschaftliche Entscheidungen geht.

cher Teil einer sozialtheoretischen Fundierung jeder Theorie des strategischen Managements ist. Die Frage, um die sich alles dreht, lautet eben: „how to prepare for the *unknown*“. Antworten können auf die moderne Kognitionspsychologie, auf Aristoteles' *phrónesis*, auf Kants Urteilskraft, auch auf *organisational*e Weisen der Reduktion von Komplexität und der Legitimation von Ignoranz (via Arbeitsteilung, Zuständigkeitsverteilung, Hierarchie, Problemnormalisierung u.ä.) rekurren. Sie könnten vor allem auf den von Giddens schon einmal nahegelegten Alfred Schütz mit seiner scharfsinnigen Analyse des „Problems der Kür“ zurückgreifen, die ihrerseits Anleihen bei Bergson macht. Die dort entwickelte Idee ist, dass wir Entscheidungen meist gar nicht *fällen*, sondern dass sie fallen, dass am Ende eines Entscheidungsprozesses „die freie Handlung sich von ihm (dem Subjekt der Entscheidung, G.O.; J.S.) ablöst gleich einer überreifen Frucht“ (Schütz 1974, S. 90). Es gibt verblüffende Parallelen zwischen dieser Idee und Reinhard Seltens *decision emergent view* (Selten 1988, 1990). Das können wir hier nur andeuten<sup>16</sup>. Es geht jedenfalls um eine Kunst des Handelns. Und wenn Göbel (1997, S. 22) die „Frage, ob strategisches Management nun Kunst oder Wissenschaft ist“, mit „eine wissenschaftlich unterstützte Kunst“ beantwortet, so schließen wir uns dem an – mit der Einschränkung, dass man die Erwartungen an diese Unterstützung nicht so hoch ansetzen darf, wie das im Fache üblich ist. Zumindest gibt es ja Anlaß zu Nachdenklichkeit, wenn so prominente Managementtheoretiker wie Ghoshal, Bartlett und Moran (1999, S. 11) von der Tyrannei der Theorie im strategischen Management sprechen: „academic prescriptions ... are part of the problem.“ Im Lichte dessen, was wir oben mit Giddens über Modalitäten und deren Orientierung an *singulären* Situationen gesagt haben, die von *allgemeinen* Theorien nicht erreicht werden können, und vor dem Hintergrund der eben diskutierten „Heimsuchung durch das Unentscheidbare“ sind auch solche ernüchternden Einsichten zwanglos integrierbar. (Übrigens ist schon seit der „Kritik der Urteilskraft“ durch Kant, den ganz ähnliche Überlegungen geleitet haben, klar, dass Theoretiker mangels Mutterwitz und Urteilskraft ganz schön daneben liegen können, wenn es um Entscheidungen in praktischen Fragen geht; Kant 1974; vgl. dazu auch Gröschner 1982, S. 230 ff. und passim.)

#### 4. Strategien realisieren, heißt eine Leere füllen

*Eine* Definition von Strategien, die uns hinlänglich einfach, mächtig und – auch das ist angesichts der Gefahren allfälliger Äquivokationen wichtig – in angemessener Tuchfühlung mit unser aller Alltagssprachgebrauch zu sein scheint, stammt von Richard Nelson. Eine Unternehmungsstrategie ist danach „a set of broad commitments made by a firm

---

<sup>16</sup> Für Näheres vgl. Ortman (2001).

that define and rationalize its objectives and how it intends to pursue them“ (Nelson 1991, S. 67).

Daran gefällt uns der auf eine Verpflichtung zum Handeln – zum Handeln entlang strategischer Festlegungen – gelegte Akzent. Strategien enthalten (Selbst-)Festlegungen, betreffend Wege und Weisen des Handelns. Merkwürdigerweise bedeutet das: Eine Strategie *formulieren*, heißt *Regeln* formulieren, denn Regeln sind (verallgemeinerbare) Prozeduren, Weisen des Handelns; und Strategien realisieren heißt, diese Handlungsweisen zu verfolgen, also Regeln zu befolgen oder anzuwenden. *Strategien sind Regeln*, einschließlich Regeln der Nutzung von Ressourcen. Das erscheint deshalb merkwürdig, weil wir es gewohnt sind, Strategie und Struktur als Gegensatzpaar zu denken. Diesen scheinbaren Widerspruch werden wir gleich auflösen. Vorher möchten wir, um uns und die Leserinnen und Leser an den Gedanken zu gewöhnen, Autoritäten zitieren, die das ähnlich sehen:

„By ‚rules‘ we mean the routines, procedures, roles, *strategies*, organizational forms, and technologies around which political activity is structured.“ (March, Olsen 1989, S. 22; Hervorh. G.O., J.S.)

*En passant* nehmen wir die Übereinstimmung dieses mit Giddens‘ Regelbegriff als weiteres Indiz für das Integrationspotential der Strukturierungstheorie. Natürlich müssen wir uns beeilen hinzuzufügen, dass Strategien eine besondere Sorte Regeln sind, solche nämlich, die (1.) *selbstaufgelegt*<sup>17</sup> sind, (2.) im Hinblick auf relativ<sup>18</sup> entfernt liegende Ziele und das Pro-cedere der Zielerreichung in Geltung gesetzt werden (sollen), *aber nicht darüber hinaus*, und dies (3.) im Hinblick auf die Umwelt (Markt, Konkurrenten, Kunden, Lieferanten etc.). Salopp formuliert, ließe sich sagen: Unternehmensstrategien sind zielbezogene Regeln für die nächsten paar Jahre. Von der Warte spontanen Handelns zeichnen sich Strategien durch Langfristigkeit aus, und so sind wir gewohnt, es zu sehen. Von der Warte ihrer Regeleigenschaft her gesehen zeichnen sie sich fast im Gegenteil durch ihre zeitliche Begrenztheit aus: Strategien gelten, anders als Pünktlichkeitsregeln, denen meist keine Befristung hinzugefügt wird, nur für eine Weile, und das ist von vornherein klar.

Der eben angedeutete Widerspruch, dass wir Strukturen, die ja aus (Ressourcen und) Regeln bestehen, in Gegensatz zu Strategien zu bringen pflegen, läßt sich leicht auflösen. Wenn wir sagen: „structure follows strategy“, also: *erst* die Strategie, *dann* die Strukturanpassung, dann meinen wir, in der nun entwickelten Terminologie: *erst* die eine Sorte Regeln, *dann* die andere. Erst die (Selbst-)Festlegungen, betreffend mittel- und langfristige Ziele und „broad contours of action“ (Nelson), dann die Anpassung der

17 Aufgelegt sind Regeln immer: Abweichungen pflegen sanktioniert zu werden. Dem Strategen dagegen steht es frei, von seiner Strategie abzuweichen. Die „Sanktion“ besteht dann nur in der eigenen kognitiven Dissonanz und, vielleicht, in Kosten der Inkonsistenz des Handelns oder der Kursänderung. Strategien sind nicht *gesellschaftlich* aufgelegt, außer natürlich dort, wo die Realisation von Strategien anderen aufgelegt wird, was in Unternehmungen regelmäßig der Fall ist.

18 Wir sagen „relativ“, weil, was hier als „entfernt“ zu gelten hat, strikt relativ zum Standpunkt des Handelnden und seiner Interpretation der Länge von Handlungsketten zu bestimmen ist.

Organisationsstruktur. Erst die Festlegung auf Diversifizierung, dann die auf Divisionalisierung.

Diese Terminologie hat unter anderem den Vorzug, dass man nun viel leichter und deutlicher sieht, dass Strategien und Strukturen sich vor allem in ihrem Zeitbezug unterscheiden und es da eine eingebaute Unverträglichkeit oder doch Gefahr für das temporale Ineinandergreifen dieser zwei Sorten Regeln gibt. Einerseits sollen Strategien Strukturpassungen auslösen, Strukturen also jeweils strategieadäquat sein. Andererseits sind es die Organisationsstrukturen, die auf Dauer gestellt sein sollen und auch werden, während Strategien kommen und gehen. Die Strukturen kommen daher, von den Strategien her gesehen, immer zu spät und halten zu lange. Das ist zunächst nicht die Schuld geistig unbeweglicher Bürokraten, sondern strukturell angelegt. Und oft genug ist, wie schon angedeutet, eine unintendierte Nebenfolge, dass bestimmte Strukturen die Passage bestimmter Strategiekonzepte durch die mikropolitischen Gefilde der Organisation vereiteln und die anderer Konzepte begünstigen („strategy follows structure“). Dann sind wir bei einem rekursiven Verhältnis von Strategie und Struktur, oder, wie wir jetzt auch sagen können, von zwei Sets von Regeln.

Auch auf diejenige Strukturierung seiner Handlungsfelder, die durch externe Institutionen bewerkstelligt werden, nimmt das Management Einfluß und begründet so ein rekursives Verhältnis zwischen organisationsübergreifenden Institutionen und Managementhandeln.

Es ist aus solchen Gründen, dass Ortmann und Zimmer (in diesem Band) „Prozesse der Institutionalisierung zum Kerngeschäft des Managements von Unternehmen“ erklärt haben – Institutionalisierungen, betreffend vor allem

- „- die Unternehmung selbst (Etablierung intraorganisationaler Institutionen – ‚Organisation‘, ‚Standardisierung‘)
  - Kunden (Erzeugung und Stabilisierung von Präferenzen, Institutionalisierung von Vertriebswegen etc.)
  - Konkurrenten (Erzeugung von Marktzutrittsbarrieren)
  - Lieferanten, Abnehmer und andere Kooperationspartner (Etablierung interorganisationaler Netzwerke, Herstellung von Abhängigkeiten, Stabilisierung von Vertrauen etc.)
- und
- Recht und Politik (institutioneller Rahmen).“

Im üblichen Vokabular gesprochen, wird unter dem ersten Spiegelstrich die Struktur, unter allen anderen die Strategie anvisiert, aber jedes Mal handelt es sich um Prozesse strategischer Institutionalisierung. (Von den Institutionen oder den Regeln her gesehen macht natürlich „das Strategische“, die strategische Absicht, die Besonderheit aus. Die meisten Institutionen und Regeln des menschlichen Zusammenlebens entstehen unintendiert.)

Strategien realisieren, Strategien verfolgen heißt also, ein Set von Regeln zu befolgen, heißt Regeln anzuwenden. Regeln anwenden aber, und daher auch: Strategien realisieren, heißt eine Leere füllen. Denn alle Regeln, also auch Strategien, haben es an sich, dass sie in dem Sinne allgemein sind und sein müssen, dass sie je besondere Situationen transzendieren, und das können sie nur, wenn und insofern sie (nicht ganz, aber doch in vieler Hinsicht) leer bleiben; indem sie „alles Mögliche“ offenlassen; indem sie sich auf „broad contours“ (Nelson) beschränken. Strategien resultieren, mit Kieser und Kubicek (1992, S. 430) zu sprechen, aus einer begrenzten Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten, kürzer: aus einer Wahl von Begrenzungen, aber was innerhalb dieser Begrenzungen *in situ* geschieht, bleibt offen, *muß* offenbleiben (können). (Übrigens muß sogar offenbleiben, wo diese Grenzen genau verlaufen, was sie im einzelnen bedeuten, und ob ihr Verlauf nicht situationsabhängig korrigiert werden muß.)

Auch das läßt sich schon im Rahmen philosophischer und allgemein-sozialtheoretischer Bestimmungen auf einer von Giddens zu Schütz und von Schütz zu Husserl zurückführenden Linie entwickeln und integrieren. Alfred Schütz (1974, S. 75 f.) zitiert in dem Kapitel „Der Begriff des Handelns. Entwurf und Protention“ seines Hauptwerks Husserl so:

„Bei allem Handeln sind die Handlungsziele [...] im voraus in Modi einer *leeren*, inhaltlich noch unbestimmten und jedenfalls noch *unerfüllten* Antizipation uns bewußt, als das, worauf wir hinstreben und was zur verwirklichenden Selbstgegebenheit zu bringen, eben das sich schrittweise vollendende Handeln ausmacht.“ (Anders als bei Schütz zit. n. der Ausgabe: Husserl 1974, S. 176; Hervorh. G.O.; J.S.)

Wenig später präzisiert Schütz diese Bestimmung so:

„Das Phantasieerlebnis, welches wir als Entwurf von Handlung gekennzeichnet haben, kann an sich in jeder Evidenz, von der Verworrenheit bis zur optimalen Explizitheit, im reflexiven Blick stehen. Aber diese Evidenz geht nicht auf die Unterschicht, die phantasierte Handlung selbst. Notwendigerweise enthält nämlich jeder Entwurf als Phantasieerlebnis Leerstellen, welche erst durch den Ablauf des Handelns bis zum jeweiligen Jetzt und So erfüllt oder nicht erfüllt werden. Wir können z.B. während des Vollziehens einer Handlung in einer Reproduktion den Entwurf der Handlung und in einer Retention die vollzogenen Phasen des Handelns erfassen und die Abweichungen feststellen, welche die Retention der abgelaufenen Phasen des tatsächlichen Handelns von dem reproduzierten intendierten Handeln aufweist. Beide Evidenzen können von optimaler Explizitheit sein, etwa bei einem von der verstehenden Soziologie so genannten streng rationalen Handeln (z.B. wenn ein nach einem ‚detaillierten Plan‘ Handelnder sich während des Vollziehens fragt, ob sein Handeln seinem Plan adäquat sei). Daß aber der Entwurf sich vom tatsächlich vollzogenen Handeln, und zwar wesensnotwendig unterscheidet, hat seinen Grund *schon allein* darin, daß die Evidenz des aktuellen Erlebnisses der Spontaneität eine wesensnotwendig andere ist, als die Evidenz, mit der die Erinnerung an den nur phantasierten, nicht wirksam gewordenen Entwurf auftritt.“ (Schütz 1974, S. 84 f.)

Zielen, Strategien, Regeln, übrigens auch: Ressourcen<sup>19</sup>, ist *notwendigerweise* eine Leere eigen, die erst im Handeln, *in situ*, gefüllt werden kann. (Wir merken nur an, dass eine

19 Also Strukturen insgesamt, die ja in unserer Theorie aus Regeln und Ressourcen bestehen. Ressourcen sind „leer“ in dem Sinne, dass sie offen sind für eine zwar nicht beliebige, aber *ex ante* nicht fixierbare Fülle von Anwendungen – „ways of making use of“, um es mit Penrose zu sagen. Noch genauer konstituieren – und modifizieren unter Umständen – erst diese Anwendungen vollends ihren Ressourcencharakter: rekursive Konstitution. Und noch radikaler weitergedacht, liegt in dieser gleichsam nachträglichen Konstitution auch die Möglichkeit der Veränderung von Ressourcen im und durch ihren Gebrauch – ihre derridaeske Dekonstruktion; siehe dazu Ortmann (2001) und den Punkt 6. oben, im 2. Abschnitt.

Kritik an der Leere vieler Konzepte und Moden des strategischen Managements, eine Kritik, die ja selbst schon wieder zur Mode wird, die Komplikation in Rechnung stellen muß, dass jene Husserl-Schützische Leere notwendig ist, dass die Gurus der Managementmoden *Parasiten jener Leere* sind, nämlich aus ihr die Berechtigung für die leere Leere ihrer Konzepte ziehen, und dass man diese Konzepte anders kritisieren muß als mittels des pauschalen Vorwurfs der Leere.)

Diese Denkfigur der Leere und der Fülle – man denke auch an die Ausdrücke „eine Aufgabe erfüllen“, „einen Posten ausfüllen“ – ist im alltäglichen Sprachgebrauch recht gut verankert. Sie bedarf nur noch einer Zuspitzung, nämlich der Ergänzung, dass merkwürdigerweise die Bestimmung der Bedeutung einer Regel und also auch einer Strategie erst vollendet wird *in ihrer* und *durch ihre* Anwendung. Das ist merkwürdig, weil diese Anwendung doch eigentlich durch jene Regel, durch jene Strategie geleitet sein sollte. Nun sehen wir, dass irgendwie die Sache auch umgekehrt funktioniert: Die Anwendung bestimmt, jedenfalls ein bißchen, und manchmal auch sehr stark, die Strategie. Diese Idee rekursiver Konstitution ist in Derridas Figur der Dekonstruktion in noch radikalerer Weise durchgeführt, weil dieser Autor noch hartnäckiger auf der Unabschließbarkeit dieser zirkulären, rekursiven, wie er es nennt: Bewegung der Différance und der Supplementierung (hier: Ergänzung/Ersetzung der Strategie durch ihre Anwendung) insistiert. Strategien bedürfen der Füllung, der Ergänzung, der situationsgerechten Anwendung, aber in „Anwendung“ steckt eben auch ein „Wenden“, die Ergänzung kann zur Korrektur, zur Abweichung, zur Verletzung, Pervertierung und Ersetzung werden. Man sieht, wie leicht nun Mintzbergs Unterscheidung von deliberaten und emergenten Strategien in diese Figur integriert werden kann (und dass rein emergente Strategien, bei denen strategische Intentionen überhaupt keine Rolle spielen, ein hölzernes Eisen sind.) Man sieht, dass die Design-, die Planungs- und die Positionierungsschule im Sinne Mintzbergs, Ahlstrands und Lampels (1999) den Akzent einseitig auf die *Formulierung* von Strategien legen und die konstitutive Rolle der Realisation/Anwendung/Füllung/Ergänzung/Ersetzung nicht gebührend veranschlagen. Man sieht ferner, dass auch die Debatten für und wider einen Inkrementalismus der strategischen Planung (vgl. Schreyögg 1984, S. 136 f., 221 ff., 230 ff.) sich im Lichte dieser zirkulären, rekursiven, dekonstruktiven Figur als weitgehend gegenstandslos erweisen: Entweder werden einseitige Positionen – für oder wider – als allgemeine ausgegeben, oder es werden die Ebenen allgemeiner Bestimmungen einerseits und empirischer Fälle andererseits verwechselt. Allgemein gilt gewiß die angegebene rekursive Figur. Ob eine bestimmte Unternehmung mehr oder weniger Inkrementalismus, *muddling through*, *piecemeal engineering* betreibt, ist eine empirische Frage.

## 5. „Stumbling Giants“

Die Skizze, die auf diese Weise von Unternehmungen und ihrem strategischen Management entsteht, zeigt deutliche Konturen und unterscheidet sich allerdings erheblich vom „winning in the global corporate olympics“-Bild selbst der seriöseren Literatur, etwa des Buches von Rosebeth Kanter (1989), der diese Formulierung entnommen ist (ebd., S. 31). Das Buch trägt den Titel „When giants learn to dance“, vielleicht auch eine kleine Anspielung auf Andrew Pettigrews „Awaking Giant“ (1985). Uns scheint die Metapher von „stumbling giants“<sup>20</sup> nüchterner und angemessener, weil sie einer Heroisierung des strategischen Managements entgegenarbeitet, die in aller Regel durch selektive Konzentration auf exzellente Unternehmungen, heimliche Gewinner *e tutti quanti* und durch fragwürdige *ex post*-Zuschreibungen von Erfolgen zustande kommen.

Mit „Stolpern“ wollen wir natürlich nicht sagen, dass die Träger strategischer Entscheidungen blind wären. Wie Anthony Giddens rechnen wir mit „knowledgeable agents“, die über eine beträchtliche Erfahrung und Kompetenz verfügen, Fähigkeiten, die in strukturalistischen Theorien unter Gebühr veranschlagt zu werden pflegen. Andererseits haben Strategen und Unternehmungen niemals die volle Kontrolle über die (unerkannten) Bedingungen und die (unintendierten) Konsequenzen ihres Handelns. Besser paßt da schon Giddens' Bild des Dschagganath-Wagens – „a runaway engine of enormous power which, collectively as human beings, we can drive to some extent but which also threatens to rush out of control and which could rend itself asunder“ (Giddens 1990, S. 139). Gareth Morgan (1988) hat das vielleicht treffendste Bild gefunden: „Riding the Waves of Change“, es allerdings ebenfalls mit einem leicht heroischen Unterton verwendet, den wir vermeiden möchten.

Wir halten es mit einem Konzept rekursiven strategischen Managements,

- das Ernst macht mit der Frage „how to prepare for the unknown“;
- das einen Zirkel, eine Spirale oder eine Helix, jedenfalls rekursive Schleifen vorsieht vom Handeln zum Denken (zur Reflexion, Planung) zum Handeln, ebenso wie vom Handeln zu Strukturen zum Handeln und so fort;
- für das strategisches Management also durch das Handeln hindurchgeht, nicht Sache reinen Denkens ist;
- in dem der Prozeß der Strategieimplementation und -realisation (mit)konstitutiv für die Strategieentwicklung ist und die Planung, das Design, einer beständigen Deonstruktion durch die Ausführung, die Anwendung, ausgesetzt ist;

---

20 So der Titel eines Kapitels einer Studie über „Corporate restructuring, skills, and employment“, die unter Mitarbeit eines der Verfasser weltweit, aber mit Schwerpunkt auf den USA und Europa durchgeführt wurde. Die Leitung des Projekts hatte Harold Salzman. Die folgenden Ausführungen machen Anleihen bei dieser Studie; vgl. Salzman u.a. (forthcoming).

- in dem die Strategen stolpern können und es oft genug tun, wie es nun einmal beim „Im-Dunkeln-Tappen“ – „dealing with the unknown“ – unvermeidlich ist;
- das mit Prozessen des *Tastens*, des Prozedierens „step by step“ (McCloskey 1990), „measure by measure“ (Selten 1990), des allmählichen Verfertigen der Planung im Handeln<sup>21</sup> rechnet, und
- das Strategieentwicklung als *Prozeß* faßt, inclusive Mikropolitik, Pfadabhängigkeiten und irreversiblen Trajektorien.

Das alles schließt große strategische Würfe nicht aus, von denen wir aber annehmen, dass sie bald eine Wende „down to earth“ nehmen müssen. Es impliziert allerdings große Behutsamkeit in der Frage der Lehren für die Praxis, und Abstinenz von jedweder „Tyrannei der Theorie“. Ganz folgenlos indes muß das Konzept nicht sein. In Sachen Kohärenz von Strategien (Nelson 1991), Konsistenz, auch in zeitlicher Hinsicht, zwischen Strukturen und Strategien (s.o.), Allmählichkeit, Reversibilität, mikropolitische Behutsamkeit, Sensibilität für kritische Schwellen, für *small events*, Pfadabhängigkeiten und Lock Ins (zu alledem: Ortmann 1997) erteilt das Konzept, wie wir glauben, nützliche Lehren – eher formale allerdings denn inhaltliche. Inhaltlich empfiehlt das Konzept Distinktionen – etwa die zwischen Ressourcen und Modalitäten – und geschärfte Aufmerksamkeit für eine ganze Reihe *potentiell* relevanter Prozeßdimensionen und -eigenschaften, und das ist nicht wenig. Dass Macht und Mikropolitik, Deutungsmuster, Normen und Werte, Pfadabhängigkeiten und Lock Ins, und dass die Rekursivität von Handeln und Struktur sowie von Denken und Handeln *potentiell* relevant sind für das strategische Management, ist nicht trivial und nicht praxisferne Theorie. Dass die *Aktualisierung* dieses Relevanzpotentials *in situ* von Praktikern vorgenommen werden muß, ist keine Schwäche dieser Theorie, sondern zählt zu ihren starken Einsichten – ist Einsicht in die eigenen Grenzen. Die Theorie generiert daher für die Praxis im günstigsten Falle gute Fragen und gute Unterscheidungen – Redeinstrumente (Osterloh, Grand 1994). *Golden eggs*, Steine der Weisen, Königswege hat sie nicht im Angebot.

Das soll man nicht als Mangel beklagen, sondern als Freiheit begrüßen: als Freiheit von jedweder Anleitung der Praxis durch Theorie; als Freiheit, selbst jene Leere zu füllen, die uns die graue Theorie zum Glück lassen muß.

## Literatur

Becker, A./Ortmann, G. (1994): Management und Mikropolitik. Ein strukturierungstheoretischer Ansatz, In: Hofmann, M./Al-Ani, A. (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Ma-

21 So, in Anspielung auf Kleist, Ortmann (1997).

- nagement. Heidelberg, S. 201-253. (Wiederabgedruckt in: Ortman, G.(1995): Formen der Produktion. Opladen 1995, S. 43-80.)
- Brown, S. L./Eisenhardt, K. M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Timepaced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: Administrative Science Quarterly 42, S. 1-34.
- Brown, S. L./Eisenhardt, K. M. (1998): Competing on the Edge. Strategy as Structured Chaos. Harvard.
- Cohen, W. M./Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly 35, S. 128-152.
- Delock, C./Rickards, T. (1995): A Rejoinder and Reply from Weaver and Gioia. Of Giddens, Paradigms, and Philosophical Garb. In: Organization Studies 16, S. 699-705.
- Foster, R. J. (1986): Innovation: The Attacker's Advantage. New York.
- Freeman, E. R./Lorange, P. (1985): Theory building in strategic management. In: Lamb, R./Shrivastava, P. (Hrsg.): Advances in strategic management 3. S. 9-38.
- Foerster, H. von (1992): Ethics and Second-order Cybernetics, in: Cybernetics and Human Knowing 1/1, S. 9-19.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. A./Moran, P. (1999): A New Manifesto for Management. In: Sloan Management Review 40 (3), S. 9-20.
- Giddens, A. (1984): The constitution of society: Outline of a theory of structuration. Cambridge.
- Giddens, A. (1984a): Interpretative Sociologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt a. M., New York.
- Giddens, A. (1990): The Consequences of Modernity. Stanford.
- Gioia, D. A./Pitre, E. (1990): Multiparadigm Perspectives on Theory Building, in: Academy of Management Review 15 (4), S. 584-602.
- Göbel, E. (1997): Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen, in: Kötze, A. (Hrsg.): Strategisches Management. Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart, S. 5-25.
- Gröschner, R. (1982): Dialogik und Jurisprudenz. Die Philosophie des Dialogs als Philosophie der Rechtspraxis. Tübingen.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion. 24. Aufl. Berlin.
- Husserl, E. (1974): Formale und transzendente Logik. Versuch einer Kritik der logischen Vernunft. Den Haag.
- Kant, I. (1784): Kritik der Urteilskraft. Hamburg.

- Kanter, R. M. (1989): When giants learn to dance. Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s. London, Boston.
- Kappelhoff, P. (2000): Komplexitätstheorie und Steuerung von Netzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Net{werken. Opladen und Wiesbaden, S. 347-389.
- Kieser, A./Kubicek, H.(1999): Organisation. Dritte, völlig neubearbeitete Auflage. Berlin, New York.
- Koontz, H. (1980): The management theory jungle revisited. In: Academy of Management Review 5, S. 175-187.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. In: Strategic Management Journal 13 (special issue), S. 111-125.
- Levitt, T. (1960): Marketing Myopia. In: Harvard Business Review 38, July-August 1960, S. 45-56.
- Lueken, G.-L. (1992): Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens. Stuttgart-Bad-Cannstatt.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Frankfurt a. M.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1989): Rediscovering institutions: The organizational basis of politics. New York.
- Markides, C. C. (1999): In Search of Strategy. In: Sloan Management Review 40 (3), S. 6-7.
- McCloskey, D. N. (1990): If You're So Smart. The Narrative of Economic Expertise. Chicago.
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1986): Organizations: New concepts for new forms. In: California Management Review 28 (2), S. 62-73.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy formation: Schools of thought. In: Fredrickson, J. W. (Hrsg.): Perspectives on strategic management. New York, S. 105-235.
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (Hrsg.) (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien.
- Morgan, G. (1986): Images of organization. Beverly Hills u.a.
- Morgan, G. (1988): Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World. San Francisco.
- Narayanan, U. K./Fahey, L. (1982): The Micro-Politics of Strategy Formulation. In: Academy of Management Review 7, S. 25-34.
- Nelson, R. R. (2000): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Ortman, G./ Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. 2. Aufl. Opladen, S. 81-123.

- Nelson, R. R./Winter, S. G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York, Oxford.
- Ortmann, G. (1987): Mikropolitik im Entscheidungskorridor. Zur Entwicklung betrieblicher Informationssysteme. In: *Zeitschrift Führung+Organisation* 56 (6), S. 369-374.
- Ortmann, G. (1997): Das Kleist-Theorem. Über Ökologie und Rekursivität. In: Birke, M./Burschel, C./Schwarz, M.: *Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik*. München, S. 23-91.
- Ortmann (2001): *Regeln. Verfehlungen. Zonen des Schweigens* (in Vorbereitung).
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (1997): Organisation, Strukturierung, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, S. 15-34.
- Osterloh, M./Grand, S. (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung. In: *Die Unternehmung* 48, S. 277-294.
- Osterloh, M./Grand, S. (2000): Die Theorie der Strukturierung als Metatheorie der Organisation? In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*, 2. Aufl. Opladen, S. 355-359.
- Osterloh, M./Frey, B. S./Frost, J. (1999): Was kann das Unternehmen besser als der Markt? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69, S. 1245-1262.
- Penrose, E. (1959/1995): *The Theory of the Growth of the Firm*. First edition. Oxford. Revisited edition 1995. Oxford.
- Pettigrew, A. (1985): *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, New York.
- Polanyi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Garden City, NY.
- Reed, M. I. (1992): *The Sociology of Organizations. Themes, Perspectives and Prospects*. Worcester.
- Reed, R./Luffman, G. A. (1986): Diversification: the Growing Confusion. In: *Strategic Management Journal* 7, S. 29-35.
- Salzman, H./Ortmann, G. et al. (forthcoming): *Into the winds of change. How firms are remaking themselves, jobs, and the global economy*.
- Scherer, A. G. (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 3. Aufl. Stuttgart u. a. S. 1-37.
- Scherer, A./Steinmann, H. (1999): Some Remarks on the Problem of Incommensurability in Organization Studies. In: *Organization Studies* 20, S. 519-544.
- Schiffman, R. (1972): *Meaning*. Oxford.

- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin, New York.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37, S. 391-410.
- Schütz, A. (1974): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a. M.
- Selten, R. (1988): Anticipatory learning in Two-Person Games, Discussion Paper No. B-93 (Sonderforschungsbereich 303, „Information und Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten“). Bonn.
- Selten, R. (1990): Bounded Rationality. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics 146, S. 649-658.
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner: die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/M.
- Stacey, R. D. (1996): Complexity and Creativity in Organizations. San Francisco, CA.
- Stäheli, U. (2000): Sinnzusammenbrüche. Eine dekonstruktive Lektüre von Niklas Luhmanns Systemtheorie. Weilerswist.
- Staudt, E./Kroell, M./Hoeren, M. von (1993): Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. In: Die Betriebswirtschaft 53, S. 57-75.
- Sydow, J. (1985): Organisationsspielraum und Büroautomation. Berlin, New York.
- Türk, K. (1988): (Book Review of) Gareth Morgan. Images of Organization. In: Organization Studies 9, S. 113-115.
- Tushman, M. L./Rosenkopf, L. (1992): Organizational Determinants of Technological Change – Toward a Sociology of Technological Evolution. In: Research in Organizational Behavior 14, S. 311-347.
- Waterman, R. H./Peters, T. J. (1982): In Search of Excellence. New York.
- Weick, K. E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M.
- Weaver, G. R./Gioia, D. A. (1994): Paradigms Lost: Incommensurability vs. Structurationist Inquiry. In: Organization Studies 15, S. 565-590.