

# Gibt es in betriebswirtschaftlichen Organisationen ein verständigungsorientiertes Handeln?

Zu den handlungstheoretischen Grundlagen der Organisationstheorie\*\*

*Diskurs und Konversation; Dreigliedriges Handlungsmodell; Identifizierende Einstellung; Kommunikatives Handeln; Strategisches Handeln*



W. Kirsch



D. zu Knyphausen

Handelns (als einen klassischen Begriff der Managementlehre) erfassen.

## I. Einleitung

Der Handlungsbegriff ist einer der Grundbegriffe einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Traditionellerweise wird mit diesem Begriff die Vorstellung eines instrumentellen Handelns verbunden; es werden Ziele gesetzt, die es dann anschließend in geeigneter Form zu realisieren gilt (vgl. exemplarisch Schmidt 1977, S. 112 ff.). In anderen Disziplinen sind freilich inzwischen erheblich differenziertere Handlungsbegriffe vorgestellt worden, ohne daß diese in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie bislang hinreichend reflektiert worden wären. Der vielleicht am meisten bekannt gewordene Vorschlag stammt von Habermas (1981 a, b); hier wird zwischen einem instrumentellen, einem strategischen und einem kommunikativen Handeln unterschieden. In sozialen Handlungssituationen sind die beiden letztgenannten Handlungstypen relevant, weil mit ihnen Aspekte der Handlungskoordination erfaßt sind, die es zu thematisieren gilt, wenn man sich für eine Theorie sozialer Systeme (oder, spezifischer, der betriebswirtschaftlichen Organisation; vgl. Picot 1984, S. 97 f.) interessiert. Beim strategischen Handeln orientieren sich die Akteure nur am eigenen Erfolg; die Handlungskoordination erfolgt gleichsam indirekt, durch eine Vernetzung der Handlungsfol-

**Der Beitrag versucht, die handlungstheoretischen Grundlagen der Organisationstheorie aufzuklären. Ausgangspunkt dafür ist ein Theorievorschlag von J. Habermas, demzufolge zwischen einem kommunikativen und einem strategischen Handeln unterschieden werden kann. Die Beantwortung der Frage, ob es ein kommunikatives Handeln in betriebswirtschaftlichen Organisationen überhaupt geben kann, führt zu weitreichenden theoretischen Umdispositionen dieses Ansatzes – zu Umdispositionen, die dann am Ende auch den Begriff des strategischen**

\* Prof. Dr. Werner Kirsch und Dr. Dodo zu Knyphausen, Institut für Organisation an der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22

\*\* Dieser Betrag ist ursprünglich für die geplante Festschrift zum 65. Geburtstag von Ralf-Bodo Schmidt verfaßt worden. Nach dessen plötzlichem und viel zu frühem Tod wurde diese Festschrift nun nicht mehr herausgegeben. Der Beitrag ist dem Gedenken an Ralf-Bodo Schmidt gewidmet.

gen, die mit Hilfe von »Kommunikationsmedien« wie Macht oder Geld bewerkstelligt wird. Beim kommunikativen Handeln sind die Akteure dagegen verständigungsorientiert; sie versuchen, zu einer gemeinsamen Definition der Situation zu kommen, das Koordinationsproblem also gleichsam »direkt« anzugehen.

Eine wesentliche These von Habermas besteht nun darin, daß in (betriebswirtschaftlichen) Organisationen das strategische Handeln dominiert, oder etwas genauer gesagt: Es mögen dort zwar immer wieder Episoden kommunikativen Handelns auftauchen; man ist aber auf kommunikatives Handeln *nicht angewiesen* und kann *notfalls* auch auf formelle Regelungen rekurrieren (vgl. Habermas 1981 b, S. 460). Diese These entspricht im Prinzip den Annahmen der traditionellen Wirtschaftstheorie ebenso wie der neueren Organisationsökonomie: Auch dort gelten die Individuen ja, wenn sie nur »rational« sind, als ausschließlich am eigenen Nutzen orientiert; in verständigungsorientierter Einstellung bzw. anders gesagt: *in rationaler Argumentation* herbeigeführte Handlungskoordination ist dort nicht vorgesehen. (Die soziale Ordnung wird diesem Ansatz zufolge entweder durch die »unsichtbare Hand« des Marktes oder durch verfassungsmäßig festgeschriebene Autorisierungsrechte hergestellt.) Im vorliegenden Beitrag soll nun gezeigt werden, daß man die hier sich offenbar andeutende Frage nach der Möglichkeit eines kommunikativen, oder wie wir lieber sagen wollen: eines *verständigungsorientierten* Handelns in (betriebswirtschaftlichen) Organisationen auch noch anders beantworten kann, daß diese Antwort aber theoretisch folgenreich ist – und zwar vor allem für die Habermassche Handlungstheorie selber, aber auch für die (uns eigentlich ja interessierende) Organisationstheorie (vgl. zum folgenden auch Kirsch 1992, Kap. 1). Den Gedankengang werden wir in fünf Abschnitten entwickeln.

## II. Kommunikatives Handeln, Diskurs und Konversation

Habermas geht bei seinen Überlegungen von einer Grundsituation aus, in der mehrere Akteure

je eigene Handlungsziele verfolgen und dafür nach geeigneten Mitteln suchen; insofern spielt der seit Aristoteles eingeführte teleologische Handlungsbegriff nach wie vor eine fundamentale Rolle (vgl. Habermas 1981 a, S. 150 f.; zur Kritik aber auch Luhmann [1968] sowie Joas [1986, S. 150 f.]). Für soziale Handlungszusammenhänge ist dann aber, wie schon angedeutet, entscheidend, wie interdependente Handlungen miteinander koordiniert werden. Im Unterschied zu einem »strategischen« kann man von einem »kommunikativen« Handeln sprechen,

»(...) wenn die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden. Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, daß sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können.« (Habermas 1981 a, S. 385)

Kommunikatives Handeln kommt in *alltäglichen* Handlungssituationen zum Tragen. Die Akteure wollen bestimmte Ziele erreichen und stehen unter mehr oder weniger großem Handlungsdruck. Die Abstimmung mit anderen Akteuren kann dann in dem Maße zeitökonomisch erfolgen, in dem man sich auf die Gemeinsamkeiten eines lebensweltlichen Hintergrundwissens berufen kann. Nur für einzelne Bestandteile der Situation muß eine intersubjektive Abklärung erfolgen, die freilich so lange unproblematisch ist, wie die Akteure das lebensweltlich verankerte Tatsachen- und »Theorien«wissen sowie die Gültigkeit eingespielter Normen nicht grundsätzlich bezweifeln, und es tatsächlich nur um den Ausgleich von Informationsdefiziten oder die Suche nach den für die jeweilige Situation relevanten Normen geht. Als »Trigger« fungiert dabei die Möglichkeit, Äußerungen eines Akteurs im Hinblick auf die darin erhobenen Geltungsansprüche in Frage zu stellen: Man kann bezweifeln, ob Äußerungen (bzw. damit implizit verbundenen Annahmen) den Ansprüchen propositionaler Wahrheit und normativer Richtigkeit genügen; und man kann bezweifeln, ob der Sprecher wahrhaftig ist, also meint, was er sagt. Die sich daraus ergebenden Argumentationen dienen der Erzielung einer gemeinsamen Definition der Handlungssituation[1].

Nicht immer können in den alltäglichen, unter Handlungsdruck stehenden Zusammenhängen kommunikativen Handelns alle Einreden ausgeräumt werden; man wird manchmal die Gültigkeit des bislang vorliegenden Tatsachen- bzw. Theorienwissens ebenso wie die Gültigkeit in die Argumentation eingebrachter Normen überhaupt in Abrede stellen, und möglicherweise wird man bezweifeln, ob ein Akteur grundsätzlich eigentlich in der Lage ist, sich den eigenen Bedürfnislagen entsprechend zu äußern, oder sich auf Wertstandards bezieht, die als »angemessen« beurteilbar sind. Habermas (1981 a, S. 39 ff.; 1984 b) unterscheidet deshalb von der Ebene alltäglicher, handlungsbelasteter Interaktionen die Ebene außeralltäglicher, handlungsentlasteter Interaktionen: den Diskurs. Die Bedingungen eines Diskurses (vgl. Alexy 1983, S. 233 ff.; Habermas 1983, S. 96 ff.) beschreiben eine »ideale Sprechsituation« (Habermas 1984 b, S. 174 ff.), deren Vorhandensein die Akteure, sofern sie überhaupt argumentieren, immer schon unterstellen. Trotzdem können aber Diskurse natürlich auch tatsächlich instituiert werden, auch wenn dann ein (Außen-) Beobachter die Bedingungen der »idealen Sprechsituation« wohl kaum jemals als erfüllt ansehen wird. Fünf Diskursarten bzw. diskursähnliche Argumentationsformen sind hier denkbar: der theoretische (der sich auf die Wahrheit von Propositionen bzw. die Wirksamkeit teleologischer Handlungen bezieht), der praktische (in dem es um die Richtigkeit von Normen geht) und der explikative Diskurs (in dem die Verständlichkeit bzw. Wohlgeformtheit symbolischer Konstrukte verhandelt wird), sowie die ästhetische und die therapeutische Kritik (erstere bezieht sich auf die Angemessenheit von Wertstandards, letztere auf die Wahrhaftigkeit von Expressionen).

Wir haben es also, zusammenfassend, zunächst mit zwei Formen von Interaktionszusammenhängen zu tun: dem kommunikativen Handeln und dem Diskurs. Für *beide* kann man möglicherweise bestreiten, daß sie im Hinblick auf Unternehmungen empirische Bedeutung besitzen: Normalerweise wird man hier wohl eher ein strategisches Handeln bzw. eine erfolgsorientierte Einstellung der Akteure erwarten, und man wird davon ausgehen, daß der

teleologische Handlungsdruck zu groß ist, um einen Diskurs wahrscheinlich zu machen (vgl. etwas differenzierter aber Hinder 1986, S. 475 ff.) Die Frage ist nun allerdings, ob es nicht noch einen dritten Typ eines Interaktionszusammenhangs gibt, der sehr wohl empirische Bedeutung in Organisationen erlangen kann.

Anregungen in diese Richtung erhält man bei Habermas, wenn er zwischen mehreren »reinen Typen eines verständigungsorientierten Sprachgebrauchs« unterscheidet (vgl. 1981 a, S. 437). Dabei geht es zunächst um Interaktionszusammenhänge, die auf jeweils einen der im Rahmen eines kommunikativen Handelns zu thematisierenden Geltungsansprüche spezialisiert sind und entsprechende Sprechakte umfassen. Einer dieser Interaktionszusammenhänge, die *Konversation* nämlich, fügt sich aber offensichtlich nicht vollständig in die Logik des kommunikativen Handelns ein:

»Nun gibt es aber Handlungsbeziehungen, die nicht primär der *Ausführung* kommunikativ abgestimmter *Handlungspläne*, also *Zwecktätigkeiten* dienen, sondern ihrerseits Kommunikationen ermöglichen und stabilisieren – Unterhaltungen, Argumentationen, überhaupt Gespräche, die in bestimmten Kontexten zum Selbstzweck werden. In diesen Fällen löst sich der Prozeß der Verständigung aus der instrumentellen Rolle eines handlungskoordinierten Mechanismus; und die kommunikative Verhandlung von Themen verselbständigt sich zum Zweck der Konversation. Ich spreche immer dann von »Konversation«, wenn sich die Gewichte in dieser Weise von der Zweckmäßigkeit zur Kommunikation verschoben. Da hier das Interesse an den verhandelten Gegenständen überwiegt, kann man vielleicht sagen, daß *konstative Sprechhandlungen* eine konstitutive Bedeutung für *Konversationen* haben.« (Habermas 1981 a, S. 437 f.)

Konversationen sind also Interaktionszusammenhänge, die zwar einerseits durchaus eine gewisse Alltäglichkeit besitzen und einer Vielzahl von Beschränkungen und Nebenbedingungen unterliegen (das verbindet sie mit dem kommunikativen Handeln), andererseits aber doch handlungsentlastet sind (das entspricht einem Diskurs). Die Gründe für die Handlungsentlastung mögen dabei durchaus unterschiedlich sein. Entspannung, Freude am Gespräch, auch Interesse an der Vertiefung von Fragen, die sich in teleologisch geprägten Interaktionszusammenhängen herauskristallisiert haben, dort aber nicht hinreichend erörtert werden konnten, mögen Motive für die Teilnehmer sein, eine

Konversation zu führen. Freilich ist nicht einzu-  
sehen, warum sich solche Gespräche, Unterhal-  
tungen, Argumentationen dann nur auf die Dar-  
stellung von Sachverhalten beziehen können.  
Ein handlungsentlasteter Interaktionszusam-  
menhang kann die Verständigung auch auf Nor-  
men und Expressionen sowie auf die Wohlge-  
formtheit von Äußerungen ausrichten. Der Ha-  
bermassche Konversationsbegriff bedarf unter  
diesem Aspekt wohl einer Erweiterung[2].

### III. Zur empirischen Bedeutung des verständigungsorientier- ten Handelns in betriebswirt- schaftlichen Organisationen

Wenn man sich über die empirische Bedeutung  
von verständigungsorientierter Einstellung und  
kommunikativem Handeln in Organisationen  
Klarheit verschaffen will, bietet es sich grund-  
sätzlich wohl an, an einer »Episodenbetrach-  
tung« der Organisation anzuknüpfen (Kirsch  
1988, S. 163 ff.). Diese Betrachtungsweise be-  
tont, ganz im Einklang mit den Ansätzen zu  
einer »entscheidungsorientierten Betriebswirt-  
schaftslehre« (Heinen 1985), aber auch mit einer  
Organisationstheorie à la Luhmann (1984b,  
1986), die Relevanz von Entscheidungen bzw.  
Handlungen für die Systemreproduktion, aber  
sie macht zugleich deutlich, daß in Organisa-  
tionen keineswegs nur entschieden bzw. gehandelt  
wird: Es gibt auch eher »generelle« Interaktio-  
nen, in denen Macht-, Erkenntnis- sowie Kon-  
sens*potentiale* aufgebaut werden, die dann in  
konkreten Entscheidungs- bzw. Handlungsepi-  
soden gleichsam »angezapft« werden können.  
Die »konkreten« Entscheidungs- bzw. Hand-  
lungsepisoden konstituieren dabei zweifellos  
jene Interaktionszusammenhänge, die wir als  
»alltäglich« und »handlungsbelastet« charak-  
terisiert haben. Hier muß man wohl von einer  
Dominanz des erfolgsorientiert-strategischen  
Handelns ausgehen. Das hängt zum einen si-  
cherlich mit den Imperativen eines Wirtschafts-  
systems zusammen, das auf die zweckrationale  
Kalkulation mit knappen Mitteln ausgerichtet  
ist. Zum anderen kann man davon ausgehen,  
daß in Unternehmungen[3] normalerweise eine

*Verfassung* existiert, die als operativ wirksame  
Selbstbeschreibung des Systems fungiert: Hier  
werden Autorisierungsrechte zugeteilt und Or-  
ganisationsziele vordefiniert, denen sich die  
Akteure in ihrem Handeln kaum entziehen kön-  
nen.

Unsere (empirisch zu überprüfende) These ist  
nun aber, daß bei den *generellen Interaktionen*  
*eines Potentialaufbaus* auch die »Konversati-  
on« und – wenngleich wohl seltener – der »Dis-  
kurs« eine Rolle spielen.

Ein Beispiel mag diese Sichtweise veranschaulichen:  
Wenn im Rahmen der Personalentwicklung ein inter-  
nes Seminar zur »gesellschaftlichen Verantwortung  
des Unternehmens« organisiert und durchgeführt  
wird, auf dem die Führungskräfte (in angenehmer  
Atmosphäre und fernab vom alltäglichen Betriebsge-  
schehen) sich mit Fragen der Wirtschaftsethik befas-  
sen, dann steht zwar der Organisator im Zusam-  
menhang mit der Konstitution dieser Arena in einem te-  
leologischen Handlungszusammenhang und hat unter  
anderem auch Koordinationsprobleme zu bewältigen.  
Dabei wird er sich (verbunden mit dem Medium »Au-  
torisierungsrecht«) sehr wahrscheinlich eines strate-  
gischen Handelns bedienen müssen, weil – in Anbe-  
tracht des Termindrucks des Alltagsgeschäfts und der  
zum Teil gegenüber diesem Thema sehr reservierten  
Haltung der dazu Eingeladenen – kaum ein rational  
motiviertes Einverständnis (kommunikatives Han-  
deln) erwartet werden kann.

*Innerhalb* der Episode – vor allem bei dem berühm-  
ten »Gespräch am Kamin« – werden allerdings, so  
unsere Annahme, nicht selten Interaktionszusam-  
menhänge konstituiert, in denen sich die Teilnehmer  
zumindest zeitweise vom Handlungsdruck entlastet  
fühlen und dann auch eine verständigungsorientierte  
Einstellung einnehmen: Es finden dann »Konversati-  
onen« oder (je nach Zusammensetzung und persön-  
licher Disposition der Beteiligten) »Diskurse« über mo-  
ralisch-praktische Fragen der Unternehmensführung  
statt. Man will vor dem Hintergrund der spezifischen  
Kultur des Unternehmens (und vielleicht auch der  
Gesellschaft) keineswegs zu einem rational motivier-  
ten Einverständnis gelangen, verzichtet aber ander-  
seits doch auch auf die sonst durchaus übliche strate-  
gische Einflußnahme. Sofern die Beteiligten Geltungs-  
ansprüche der normativen Richtigkeit erheben, mö-  
gen sie zwar sehr wohl hierfür Argumente angeben.  
Dennoch lassen sie die Prämissen dieser Argumente  
und damit auch den jeweils erhobenen Geltungsan-  
spruch letztlich dahingestellt: Es ergeben sich keine  
interaktionsfolgenrelevanten Verbindlichkeiten. Ver-  
ständigungsorientiert heißt dann, daß sie ein Verste-  
hen, nicht jedoch ein rational motiviertes Einver-  
ständnis anstreben (wir werden auf diese Differenz im  
nächsten Abschnitt noch ausführlicher eingehen).

Dennoch mögen sich durch solche Argumentatio-  
nen sehr wohl auch die Standpunkte zu moralischen  
Fragen verändern und sogar annähern. Die derivative  
Lebenswelt[4] wird (freilich zunächst nur sehr be-

grenzt) verändert. Sofern sich die Teilnehmer dieses Seminars später wieder in alltäglichen, handlungsbelasteten Interaktionszusammenhänge begegnen, mögen ihre strategischen Handlungen und ihre strategisch motivierten sprachlich vermittelten Interaktionen aber aus einer veränderten lebensweltlichen Ressource gespeist sein, die in diesen Interaktionszusammenhängen nicht problematisiert wird und gerade deshalb den durch strategisches Handeln geprägten Interaktionszusammenhang »moralischer« oder doch zumindest »weniger medienbestimmt« macht.

Dieses Beispiel verdeutlicht, daß es auch unter gegenwärtigen gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten keineswegs außergewöhnlich ist, daß Konversationen (mehr wohl als Diskurse) konstituiert werden, in denen die Teilnehmer in verständigungsorientierter Absicht miteinander kommunizieren. Der Veranstalter des Seminars über Wirtschaftsethik mag – um noch einmal an dem Beispiel zu argumentieren – über die Auswahl der Referenten und über die Steuerung der Themen für den gesamten Interaktionszusammenhang bestimmte Ziele erreichen wollen und im Hinblick darauf strategisch handeln. In dem Maße, wie die Teilnehmer des Seminars ihre Konversation über moralisch-praktische Fragen in jenem Kontext durchführen, der durch die vom Veranstalter ausgewählten Referenten bzw. die ausgewählten Themen aufgespannt wurde, liegt dann eine Form der latenten Machtausübung vor. Das schließt aber nicht aus, daß der im Seminar zunächst vorgegebene Kontext normalerweise sehr leicht transzendiert wird. Der Ablauf eines solchen Seminars kann, mit anderen Worten, nicht vollständig kontrolliert werden; auch ein Manipulator kann nicht verhindern, daß sich »Brückenköpfe« beispielsweise für moralisch-praktische Argumentationen jenseits des vorgegebenen Kontextes bilden.

Darüber hinaus muß man wohl berücksichtigen, daß es normalerweise in jeder Unternehmung Subkulturen gibt, in der bestimmte Ideen oder Themen bereits »gehandelt« werden, die in der alltäglichen derivativen Lebenswelt des Unternehmens noch nicht institutionalisiert sind. Die für das Bildungswesen Zuständigen fühlen sich häufig solchen zunächst »abweichenden« Ideen verpflichtet. Auch wenn sie ihre Gesamttätigkeit durchaus vor dem Hintergrund einer instrumentellen Unterstützung der Ziele des Unternehmens sehen, so nutzen sie

doch die Unklarheit der Ziele und die Mehrdeutigkeit der Mittel-Zweck-Zusammenhänge, um »im Interesse des Unternehmens« bestimmte Ideen bzw. Werte zu verwirklichen. Über solche Aktivitäten wird wohl zunächst (im Einzelfall wenig spürbar) »nur« die Kultur des Unternehmens verändert. Es ist dann aber eine empirisch zu klärende Frage, ob und inwieweit sich diese kulturelle Transformation mit einer entsprechenden zeitlichen Verzögerung auch in Veränderungen der Institutionen und Motivationen niederschlägt. Konversationen können sich auch im Hinblick auf die Veränderung dieser beiden Komponenten einer Lebenswelt als »Brückenkopf« erweisen.

---

#### **IV. Konversationen, die »Entstehung des Neuen« und das »Dahingestelltsein-Lassen« von Geltungsansprüchen**

Die Überlegungen zum empirischen Stellenwert eines verständigungsorientierten Handelns in Organisationen besitzen nicht zuletzt deshalb besondere Relevanz, weil es hier um die Frage nach der »Entstehung des Neuen« geht (vgl. zu Knyphausen 1988). Es wurde ja schon angedeutet, daß Konversationen für Akteure mit der Möglichkeit verbunden sind, miteinander in verständigungsorientierter Einstellung zu kommunizieren, ohne sich damit auch schon auf interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten einzulassen. Die Akteure nehmen zu einzelnen Äußerungen keineswegs immer mit »Ja« oder »Nein« Stellung und präjudizieren damit ihr weiteres Handeln; oftmals wissen sie gar nicht, ob sich erhobene Geltungsansprüche tatsächlich begründen lassen oder nicht: Man muß und – darin sehen wir ein wichtiges Kennzeichen »fruchtbarer« Konversationen – man *darf* es dahingestellt bleiben lassen, ob sich im weiteren Verlauf der fokalen Konversation selber oder aber in anderen Interaktionszusammenhängen noch Gründe finden lassen, die allseits akzeptabel sind. Die Akteure erhalten auf diese Weise die Gelegenheit, auch einmal Gedankenspiele anzustellen, die von einem tatsächlichen Handeln zunächst weitgehend »abgehoben«

sind, gerade darum aber auch neue, bislang nicht gesehene Handlungsoptionen eröffnen. Und darauf sind Unternehmen, die doch in eine Wettbewerbswirtschaft eingebunden sind und sich von der Konkurrenz immer wieder durch Innovationen abheben müssen, allemal angewiesen (vgl. Schumpeter 1952, 1980).

Diese Überlegungen sind freilich mit dem Habermasschen Bezugsrahmen – aus dem wir das Konzept der Konversation ja zunächst übernommen haben – nicht so ohne weiteres kompatibel. Eine gelingende Konversation setzt voraus, daß man wenigstens näherungsweise versteht, was der Andere sagt; sonst könnte man an den in Szene gesetzten Gedankenspielen gar nicht erst mitmachen. Für Habermas bedeutet aber das Verstehen eines Sprechaktes das Gleiche wie die Erzielung eines Einverständnisses: Man muß Gründe kennen, die zu einer »Ja«-Stellungnahme auf erhobene Geltungsansprüche rational motivieren und entsprechende interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten nach sich ziehen. Wörtlich heißt es:

»Wir verstehen einen Sprechakt, wenn wir wissen, was ihn akzeptabel macht. (...) Ein Sprechakt soll dann »akzeptabel« heißen dürfen, wenn er die Bedingungen erfüllt, die notwendig sind, damit ein Hörer zu dem vom Sprecher erhobenen Anspruch mit »Ja« Stellung nehmen kann. Diese Bedingungen können nicht einseitig, weder sprecher- noch hörerrelativ erfüllt sein; es sind vielmehr Bedingungen für die intersubjektive Anerkennung eines sprachlichen Anspruchs, der sprechakttypisch ein inhaltlich spezifiziertes Einverständnis über interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten begründet.« (1981 a, S. 400 f.; ohne Hervorh.)

Die Ineinssetzung von »Verstehen« und der Herbeiführung eines Einverständnisses ist freilich tatsächlich nur für Situationen kommunikativen Handelns, für handlungsbelastete Interaktionszusammenhänge also, plausibel. Hier kann man davon ausgehen, daß die Akteure ein Einverständnis anstreben, weil anders eine gemeinsame, interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten begründende Definition der Situation nicht zu erreichen ist. Das Vorhandensein genau dieses Zieles deutet dabei allerdings schon darauf hin, daß Verständigung möglicherweise doch *mehr* ist als bloßes Verstehen: Es kommt noch die Orientierung an einem spezifischen Erfolgskriterium, nämlich der gemeinsamen Definition einer Situation, hinzu. Diese

Interpretation ist zumindest dann zulässig, wenn es gelingt, einen grundsätzlich *schwächeren* Verstehensbegriff zu finden. Auch dazu finden sich Anregungen wieder bei Habermas. An einer Stelle, an der er sich mit der in methodologischer Absicht geführten Diskussion um das sogenannte »Sinnverstehen« in den Sozialwissenschaften auseinandersetzt, heißt es:

»Eine symbolische Äußerung zu verstehen, heißt zu wissen, unter welchen Bedingungen ihr Geltungsanspruch akzeptiert werden könnte. Eine symbolische Äußerung verstehen, heißt aber *nicht*, ihrem Geltungsanspruch ohne Ansehung des Kontextes zuzustimmen.« (1981 a, S. 195)

Die Auseinandersetzung mit der Verstehensproblematik in den Sozialwissenschaften hat für Habermas wohl eher den Charakter von Prolegomina; und das mag dann der Grund sein, warum die zitierte Überlegung in seiner Theorie des kommunikativen Handelns keine Rolle mehr spielt. Letztlich muß man sich aber nur klarmachen, daß die Situation des Interpretens, der sich einem Text gegenübersteht, ein geradezu paradigmatischer Fall ist für eine handlungsentlastete Situation, in der man den dort erhobenen Geltungsansprüchen keineswegs eindeutig zustimmen oder sie eindeutig ablehnen muß; man muß sich die Gründe vor Augen führen, die eine Äußerung akzeptabel machen würden, aber man kann es dann doch dahingestellt sein lassen, ob die Gründe tatsächlich akzeptabel sind: Die Situation, für die dies zutrifft, liegt ja gar nicht vor, und entsprechend sind Festlegungen nicht weiter gefragt (vgl. ähnlich Wellmer 1989, S. 344 ff.). Das Dahingestellt-sein-lassen von Geltungsansprüchen bedeutet also keineswegs Indifferenz, eine innere Auseinandersetzung mit diesen Geltungsansprüchen findet durchaus statt. Nur verzichtet man eben darauf, sich für die Annahme oder Ablehnung tatsächlich zu entscheiden.

Die hier vorgetragenen Überlegungen bedürfen allerdings in mindestens zweifacher Hinsicht einer Präzisierung. Zum einen darf man sich wohl auch das Verstehen im schwächeren Sinne nur als eine Art Ideal vorstellen. Es ist ja kaum der Normalfall, daß die Gründe für die Annahme oder Ablehnung eines Geltungsanspruches schon gleichsam vorliegen und das

Sich-vor-Augen-führen mithin zu einem Déjà-vu-Erlebnis werden kann. Gründe müssen, darauf hat M. Seel (1985, S. 12 f.) mit Nachdruck hingewiesen, häufig erst generiert werden, und das erfordert nicht selten die kollektiven Anstrengungen einer Mehrzahl von Kommunikationsteilnehmern. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Akteur eine »transzendierende Vision« (zum Begriff vgl. Kirsch 1992) darüber besitzt, wie eine zukünftige Handlungsweise (oder gar die Zukunft selber) aussehen könnte, diese aber gerade nicht so artikulieren kann, daß sie auch für Andere unmittelbar plausibel erscheint. Es mag dann ihr ästhetischer Reiz (oder die charismatische Ausstrahlung des jeweiligen »Visionärs«) sein, daß man sich überhaupt darum bemüht, sie soweit als möglich intersubjektiv nachvollziehbar zu machen (vgl. zu Knyphausen 1992). In jedem Fall aber ist Verstehen dann eher ein prozeßhaftes, vorsichtiges Sich-voran-tasten als ein souveränes Beherrschen von Begründungen. Das von Habermas gezeichnete Bild ist hier sicherlich zu einfach und wenig geeignet, die kollektive Erfindung innovativer Handlungsweisen zu erhellen (vgl. für eine ähnliche Kritik auch Waldenfels 1985, S. 111 f.).

Zum anderen muß natürlich bedacht werden, daß gerade in Organisationen handlungsentlastete Interaktionszusammenhänge zwar nicht konkreten *Entscheidungs*episoden zurechenbar sind, trotzdem aber natürlich selbst *Episoden* darstellen, die einen Anfang und ein Ende besitzen. Es ist insofern gar nicht immer die Zeit vorhanden, kritisch gewordene Geltungsansprüche bis in alle Verästelungen zu verfolgen (was ja nicht selten eine Art infiniten Regreß impliziert). Das Dahingestellt-sein-lassen von Geltungsansprüchen ist in dieser Situation dann aber weniger Ausfluß eines sich lieber im hypothetischen Raum bewegenden Aktors als das Ergebnis der Tatsache, daß zu dem eigentlich erforderlichen Zeitpunkt eine klare Ja- oder Nein-Stellungnahme gar nicht abgegeben werden kann: Es muß gehandelt werden, obwohl keinerlei rationale Motivation vorliegt, sich in der einen oder anderen Weise zu entscheiden. Die Frage ist dann allerdings, wie der Mechanismus aussieht, nach dem man sich trotzdem noch auf eine bestimmte Handlungsweise festlegt. Unsere These ist, daß hier eine zusätzliche,

die »identifizierende« oder »vereinigungsorientierte« Einstellung relevant wird.

### **Exkurs: Auf dem Weg zu einem dreigliedrigen Handlungsmodell?**

Bevor wir das Konzept der identifizierenden Einstellung im einzelnen einführen, mag es zweckmäßig sein, noch einige systematische Überlegungen zum handlungstheoretischen Gesamtzusammenhang einzuschieben. Die Habermasche Theorie gibt nämlich Anregungen zur Konstruktion eines »dreigliedrigen« Handlungsmodells. Wenn man diese Anregungen aufnimmt, ergibt sich freilich sehr schnell die Frage, ob bei Habermas nicht eine Art »Leerstelle« existiert, die durch die Annahme einer »identifizierenden« Einstellung aufgefüllt werden könnte. Was das heißt, soll hier wenigstens angedeutet werden.

Die sozialwissenschaftliche Handlungstheorie, aber auch die (verhaltens- oder systemorientierte) Betriebswirtschaftslehre (um diese, uns natürlich besonders interessierende Wissenschaftstradition hier noch einmal besonders hervorzuheben) gehen nicht selten von einem zweigliedrigen Handlungsmodell aus (vgl. zum folgenden Spinner 1986, S. 93 ff.). Der Mensch steht einer Umwelt gegenüber, die Person ist in eine Situation eingebunden, die dem Handeln Restriktionen auferlegt. Die Konsequenzen können dann freilich in entgegengesetzter Weise gezogen werden. Das eine Mal überwiegt eine voluntaristische Perspektive, nach der man zunächst vorhandene Umweltrestriktionen zwar beachten muß, diese dann aber durchaus auch verändern kann; das andere Mal hat man es mit einer deterministischen Perspektive zu tun, aus der heraus das Handeln gegenüber den Umweltrestriktionen kaum Spielräume besitzt. Rationales Handeln, sofern es das überhaupt gibt (Handeln also nicht auf Verhalten reduziert wird), bedeutet dann aber aus beiden Perspektiven doch Ähnliches: in einer Minimalversion die Orientierung an Umwelt oder Situation, in einer etwas anspruchsvolleren (aber etablierteren) Version die *angemessene* Orientierung an den damit verbundenen Faktoren. Daß eine solche Orientierung überhaupt stattfindet, das wird freilich so selbstverständlich unterstellt, daß

man es in das Modell gar nicht mehr aufnehmen muß: Es handelt sich tatsächlich nur um ein Mensch/Umwelt- bzw. ein Person/Situation-Modell, nicht aber um ein Person/Orientierung/Situation-Modell.

Die Theorie des kommunikativen Handelns läßt sich durchaus als Ansatz zu einem solchmaßen differenzierteren Handlungsmodell interpretieren; immerhin bildet ja die Unterscheidung zwischen erfolgsorientierter und verständigungsorientierter Einstellung einen wesentlichen Baustein zu dieser Theorie. Gerade diese (zweiteilige) Unterscheidung weist freilich auf eine Art »interne Zweigliedrigkeit« hin, die nicht ganz befriedigend ist. In der Auseinandersetzung mit dem Parsonsschen Konzept der »Pattern Variables« deutet Habermas nämlich an, daß eine Systematik solcher Pattern Variables sich seines Erachtens nur in Anlehnung an die Dimensionen eines modern-dezentrierten Weltverständnisses (das sind: die objektive, die soziale und die subjektive Welt) gewinnen ließe (1981 b, S. 336). Diese Vorstellung wird aber nicht an die Unterscheidung der Handlungsorientierungen (Erfolgs- versus Verständigungsorientierung) angeschlossen. Es wird zwar im Hinblick auf die drei Welten von einer »objektivierenden«, einer »normativen« und einer »expressiven« Einstellung gesprochen, aber eben das wird nicht systematisch mit den unterschiedlichen Handlungsorientierungen in Verbindung gebracht.

Es mag sein, daß dies mit dem durch die Annahme der drei Welten implizierten Ontologismus zusammenhängt, bzw. mit der stillschweigenden Annahme, daß das, auf was man sich bezieht, sich davon trennen läßt, wie man sich darauf bezieht. Eine solche Trennung aber läßt sich, das kann man aus den neuerdings vielfach gehandelten Überlegungen zu einer Epistemologie des Radikalen Konstruktivismus (vgl. zum Überblick den von Schmidt [1987] herausgegebenen Sammelband) lernen, kaum aufrechterhalten: Das, was wir als »Welt« wahrnehmen, ist eben unmittelbar abhängig davon, mit welcher Brille wir auf diese Welt sehen. Entsprechend kann man dann sagen, daß durch eine objektivierende Einstellung eine objektive, durch eine performative[5] Einstellung eine soziale und durch eine expressive Einstellung eine

subjektive Welt *konstituiert* bzw. (mit Goodman 1984) *erzeugt* wird. Das steht zwar zunächst quer zu der Unterscheidung zwischen erfolgsorientiertem und verständigungsorientiertem Handeln; hier sind im allgemeinen Bezüge zu allen drei Welten vorhanden[6]. Dennoch muß man wohl davon ausgehen, daß mit der erfolgsorientierten Einstellung *primär* eine objektive Welt konstituiert wird und mit der performativen Einstellung *primär* eine soziale Welt. Wenn dem aber so ist, dann stellt sich schon aus Symmetriegründen die Frage, welche Handlungsorientierung mit der subjektiven Welt korrespondiert: Es müßte, um das Konzept vollständig zu machen, noch eine dritte Handlungsorientierung geben. Und die These ist dann eben, daß die im folgenden zu umreisende »identifizierende« Einstellung einen Leerplatz ausfüllen kann[7].

## V. Zum Konzept einer »identifizierenden« Einstellung

Unsere bisherigen Überlegungen haben gezeigt, daß man durchaus eine Äußerung »verstehen« kann, ohne sie inhaltlich auch schon zu akzeptieren. Wenn dem aber so ist, dann kann man nicht mehr à la Habermas annehmen, daß die im Rahmen eines kommunikativen Handelns angestrebte Verständigung auch schon interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten begründet; dies ist erst der Fall, wenn zur verständigungsorientierten noch eine weitere, nämlich die *identifizierende* Einstellung hinzutritt.

Das kann man sich zunächst noch einmal an einem einfachen Beispiel klarmachen. Nehmen wir folgenden Sprechakt eines Aktors A: »Ich bin mir unsicher, ob ich wirklich sagen sollte, daß ich noch erhebliche Zweifel an der Existenz einer Krise habe«. In diesem Sprechakt wird explizit nur der Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit erhoben. Geltungsansprüche der normativen Richtigkeit und der Wahrheit treten demgegenüber in den Hintergrund. Wenn der Empfänger diesen Sprechakt zurückweist, dann kann er eigentlich nur die Wahrhaftigkeit des Sprechers bezweifeln. Weist er den Sprechakt nicht zurück, so kann man dennoch nicht auf

eine Kongruenz der Handlungsorientierungen im Sinne einer gemeinsamen Situationsdefinition schließen, da ja der Richtigkeits- und der Wahrheitsanspruch ausdrücklich dahingestellt bleiben. Mit anderen Worten: Es liegt möglicherweise gar kein rational motiviertes Einverständnis vor, und es werden offensichtlich keine interaktionsfolgenrelevanten Verbindlichkeiten begründet, an denen sich die Akteure im weiteren – wollen sie sich denn nicht dem Stigma irrationalen Handelns aussetzen – orientieren müßten. Es muß *zusätzlich geklärt* werden, warum über ein verständigungsorientiertes Handeln hinaus das Bemühen der Beteiligten vorhanden ist, zu einer gemeinsamen Definition der Situation und damit zu einer Kongruenz der Handlungsorientierungen zu gelangen. Gerade dies aber verweist unseres Erachtens auf das Hinzutreten einer Identifikation im Sinne einer Vereinigungsorientierung. Man kann dies dann auch wie folgt ausdrücken: Eine Interaktion führt nicht deshalb zu einem (temporären) rational motivierten Einverständnis und zu handlungsrelevanten Konsequenzen, weil A und/oder B erhobene Geltungsansprüche tatsächlich einlösen können (insofern bleiben sie dahingestellt), sondern indem sich B mit A (bzw. mit einem Kollektiv, zu dem A zu rechnen ist) identifiziert und deshalb Geltungsansprüche auch ohne weitere Nachprüfung (zumindest probeweise) akzeptiert, also beispielsweise darauf verzichtet, durch immer weiteres Nachfragen die Situation fortgesetzt zu paralysieren.

Diese Formulierungen beschreiben das (metatheoretische) Problem und seine »Lösung« zunächst einmal aus der Perspektive des Akteurs B. Wie sieht es aus der Perspektive des A aus? In Situationen mit Handlungsbedarf kommt in der Regel – so unsere weiter oben bereits aufgestellte These – zur Verständigungsorientierung (im schwachen Sinne, d.h. auf Verstehen, nicht auf Einverständnis zielend) eine spezifische Erfolgsorientierung hinzu: A will zusätzlich ein Einverständnis, das interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten begründet und die Koordination der interdependenten Handlungen auf diese Weise sichert. Doch worauf ist zurückzuführen, daß A überhaupt den Weg über eine Verständigung geht und insofern auf ein rein strategisches Handeln im Sinne von Habermas (zumindest vorläufig)

verzichtet? Auch hier muß wohl eine Identifizierung mit dem Anderen eine Rolle spielen. Habermas spricht im Zusammenhang mit dem kommunikativen Handeln von einem »Prozeß der Verständigung zwischen Angehörigen einer Lebenswelt« (1981 a, S. 386). Man muß (bis zu einem gewissen Grade wenigstens) einen lebensweltlichen Hintergrund teilen, um sich überhaupt verstehen zu können. Die *Identifikation* mit dieser Lebenswelt bedeutet dann aber, den Gemeinsamkeiten einen konstitutiven Stellenwert einzuräumen: Man betrachtet nicht mehr so sehr sich selbst als »Ich« und den Anderen als (davon klar unterscheidbares) »Du«, sondern beide zusammen als Elemente eines »Wir«.

Es ist in der Pragmatik keineswegs ungewöhnlich, die Verwendung der Personalpronomina zum Ausgangspunkt der Überlegungen zu machen. Kompetente Sprecher konstituieren mit der Verwendung der verschiedenen Personalpronomina unterschiedliche Beziehungen zu den Interaktionspartnern. Habermas hat unter diesem Aspekt zwei Fälle im Auge: Beim erfolgsorientierten Handeln nimmt der Akteur gegenüber dem anderen Akteur eine objektivierende Einstellung ein; der Interaktion liegt eine »Ich-Er-Beziehung« zugrunde. Beim verständigungsorientierten Handeln hingegen sieht der Akteur den anderen nicht als »Objekt«, sondern akzeptiert ihn als »Ko-Subjekt« (Apel 1976). Hier kann man dann – wie schon angedeutet – von einer »Ich-Du-Beziehung« sprechen. Diese beiden Fälle decken aber, das ist unsere These, das Spektrum der Möglichkeiten nicht ab; die Verwendung des Personalpronomens »Wir« kann durchaus mehr bedeuten als nur eine Kurzform für die »Ich-Du-Relation«. Sofern man nur an einer systematischen Generierung unterschiedlicher Orientierungsmöglichkeiten von Akteuren interessiert ist, liegt es also von Anfang an nahe, die erfolgs- und die verständigungsorientierte noch um eine weitere Einstellung zu ergänzen. Wir gehen davon aus, daß die von uns postulierte »identifizierende« bzw. vereinigungsorientierte Einstellung die sich auftuende Lücke schließen kann.

Mit dieser Uminterpretation bzw. Einschränkung der Verständigungsorientierung und mit der Einführung einer hinzutretenden Orientierung ist die These verbunden, daß diese Orien-

tierungen gleichzeitig auftreten können: Wenn ein verständigungsorientiertes Handeln zu einem rationalen Einverständnis führt, dann deshalb, weil zusätzlich auch diese andere Einstellung existiert. Das zu einem rational motivierten Einverständnis führende kommunikative Handeln muß insofern wohl als ein »hybrider« Typ sozialen Handelns interpretiert werden. Die Frage ist dann aber, ob sich diese These nur auf das Verhältnis von verständigungs- (und vielleicht auch erfolgs-)orientierter und vereinigungsorientierter Einstellung beziehen oder sie sich in der Weise verallgemeinern läßt, daß es auch Hybride zwischen verständigungsorientiertem und erfolgsorientiertem Handeln geben kann (was nach Habermas ausgeschlossen ist).

Im Prinzip scheinen an dieser Stelle zwei theoretische Optionen offenzustehen. Die erste Option geht in der Tat von der angedeuteten Verallgemeinerungsmöglichkeit aus. In diesem Fall würde sich dann eine Konstruktion ergeben, wie sie in Abbildung 1 angedeutet ist. Sie zeigt die (rein kombinatorisch) möglichen Konstellationen, die wir freilich nicht alle im einzelnen angesprochen haben. Die drei Kreise I, II und III symbolisieren die Erfolgsorientierung, die Verständigungsorientierung (im schwachen Sinne des Verstehens) und die identifizierende Orientierung. Die Segmente A, B und C deuten reine Handlungstypen an, während die Segmente 1 bis 4 Handlungen aufgrund hybrider Orientierungen zum Ausdruck bringen.

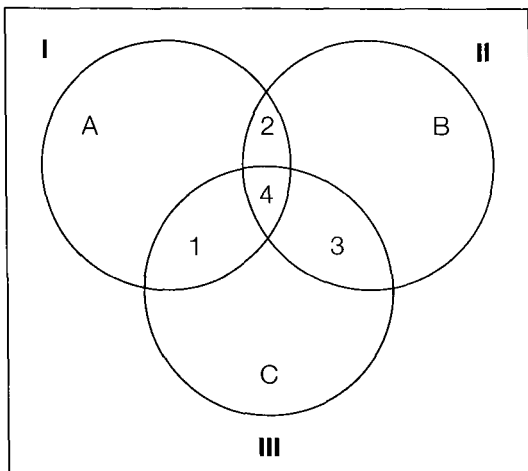


Abb. 1: Konstruktion A eines Handlungsmodells

Die zweite Option geht hingegen davon aus, daß sich die verständigungsorientierte Einstellung im Habermasschen Sinne mit einer vereinigungsorientierten Einstellung überlagern kann, verständigungsorientierte und erfolgsorientierte Einstellung aber tatsächlich disjunkt sind, auch wenn die Akteure in einer Art »Flick-Flak« (zu Knyphausen 1988) zwischen diesen Einstellungen hin-und-her wechseln können. Diese Option steht der Habermasschen Position zweifellos näher, wird doch auch hier in den Zusammenhängen, in denen sich für den Beobachter der Eindruck einer Überlagerung beider Einstellungen ergeben könnte, auf einer grundsätzlichen Trennbarkeit der Perspektiven bestanden. Ein Beispiel ist hier für Habermas das sogenannte »legitim geregelte Interessenhandeln«:

»In diesem Fall hat es den Anschein, als ob der Akteur in ein und derselben Handlung die beiden alternativen Grundeinstellungen gleichzeitig einnimmt. Erfolgsorientiert verhält er sich gegenüber den Interaktionsteilnehmern, normenkonform (und damit verständigungsorientiert) gegenüber dem Rechtssystem, das ihn zu strategischem Handeln autorisiert. Tatsächlich kollidieren beide Einstellungen aber nicht, da sich der Akteur einerseits in einer aktuellen Ego-Alter-Beziehung befindet und auf einen konkret anwesenden Anderen einstellt, während er sich andererseits als Rechtsperson und Mitglied eines formal organisierten Handlungssystems auf die höherstufige, abstrakte Gemeinschaft der Rechtsgenossen bezieht. Diese virtuelle Ebene des Handelns kann aktualisiert werden, sobald der rechtliche Rahmen selbst zum Thema gemacht wird; dann treten sich dieselben Akteure auch auf der Interaktionsebene als Rechtsgenossen gegenüber – nun mit der verständigungsorientierten Einstellung derer, die wissen, daß sie sich einigen müssen (...).« (Habermas 1984 c, S. 545, Fn. 72)

Die offensichtlich leichtere Anschlußfähigkeit der zweiten Option an den von Habermas vorgeschlagenen Bezugsrahmen darf natürlich nicht darüber hinwegtäuschen, daß nach wie vor ja die Möglichkeit eines Hybrids zwischen verständigungs- und vereinigungsorientierter Einstellung besteht, der Habermassche Bezugsrahmen also auch hier einschneidend modifiziert wird. Will man in Analogie zu Abbildung 1 wiederum ein formales Konstruktionsschema besitzen, so könnte man dann eine Matrix aufspannen, die zwei jeweils dichotome Orientierungsmöglichkeiten miteinander kreuztabelleiert (vgl. zum folgenden Abb. 2). Auf der einen

Seite steht dabei die Gegenüberstellung von »Verstehens-« und »Erfolgsorientierung« (oder, wie man auch sagen kann, von performativer und objektivierender Orientierung), auf der anderen die Unterscheidung zweier Möglichkeiten, nach denen ein Akteur sich zu einer Gemeinschaft stellen kann. Der Akteur kann nämlich einerseits sich selbst als »Teil eines Ganzen« konstituieren und insoweit vor dem Hintergrund der schon mehrfach erwähnten Vereinigungsorientierung handeln. Andererseits kann der Akteur sich aber auch selbst identifizieren, indem er sich »anders« als die Interaktionspartner konstituiert. Man könnte auch sagen, er identifiziere sich durch »Abgrenzung«. Im ersten Falle handelt er in einer Orientierung, die eine Gemeinsamkeit in den Vordergrund rückt; seine Orientierung ist dann durch eine Art »Innenperspektive« geprägt. Im zweiten Falle steht das Anderssein und damit der Unterschied im Vordergrund; hier nimmt er gegenüber den Anderen eine Art »Außenperspektive« ein.

Habermas betrachtet im Rahmen seiner Theorie des kommunikativen Handelns wohl nur die Felder I und IV. Sofern man auf die Grenzen dieser Theorie nicht festgelegt ist, kann man sich aber auch eine Besetzung der beiden anderen Felder vorstellen. Aus dem Blickwinkel einer Theorie selbstreferentieller, autopoietischer Systeme[8] würde man die durch Feld II bezeichnete Handlungsorientierung dann etwa so beschreiben, daß hier der Akteur in objektivierender Weise ein System konstituiert, wobei er sich aus der Innenperspektive als Subsystem betrachtet, das in objektivierender Weise das Gesamtsystem (einschließlich seiner selbst) konstituiert. Bezeichnet man die Konstitution einer objektiven Welt als Beobachtung, so könnte man auch sagen, daß im Falle

des Feldes II der Akteur seine eigene Selbstbeobachtung beobachtet – in der Hoffnung vielleicht, daß sich auf diese Weise am Ende eine Art »Eigenwert« (v. Foerster 1984, S. 16) ergibt, der sich als Kern einer (gemeinsamen) Identität eignet. Feld II entspricht hingegen jener Orientierung, die J.-F. Lyotard (1986) implizit unterstellt, wenn er, mit einer Theorie autopoietischer Systeme übrigens durchaus kompatibel, den »agonistischen« Charakter von Sprechhandlungen hervorhebt. Darauf werden wir gleich noch einmal kurz zurückkommen.

## VI. Strategisches Handeln – neu betrachtet

Nachdem wir uns in den vorstehenden Abschnitten vor allem mit dem Konzept des kommunikativen Handelns auseinandergesetzt haben, bietet es sich zum Schluß an, weiterführende Überlegungen auch zum Begriff des strategischen Handelns anzustellen – jenem Begriff also, der für eine betriebswirtschaftliche Organisationstheorie allemal von besonderem Interesse ist. Habermas charakterisiert das strategische Handeln als erfolgsorientiertes soziales Handeln und stellt dieses (aufgrund der strikten Dichotomie von Erfolgsorientierung und Verständigungsorientierung) dem kommunikativen Handeln gegenüber (vgl. 1981 a, S. 385 ff.). Geht man von der Möglichkeit dreier und zudem auch gleichzeitig auftretender Orientierungen aus, so könnte man etwas abgeschwächt strategisches Handeln als jenes soziale Handeln bezeichnen, bei dem die Erfolgsorientierung dominiert. Dies entspricht der spieltheoretischen Verwendung des Begriffs des strategischen

	verstehensorientiert (performativ)	erfolgsorientiert (objektivierend)
»vereinigungsorientiert«	I	II
»abgrenzend«	III	IV

Abb. 2: Konstruktion B eines Handlungsmodells

Handelns (vgl. Gäfgen 1980). Wir halten es jedoch – gerade aus einer betriebswirtschaftlich-organisationstheoretischen Perspektive – für sinnvoll, Anschluß auch an die sich anbahnende Theorie des Strategischen Managements zu suchen (vgl. Kirsch 1990 und die dort angegebene Literatur). Hier ist nicht die Erfolgsorientierung das kennzeichnende Merkmal. Vielmehr wird mit dem Begriff des strategischen Handelns (u. a.) die Vorstellung verbunden, daß es sich um eine Art »Umweg« handelt, der auf die Entwicklung von Potentialen gerichtet ist. Es geht beim strategischen Handeln darum, die Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu verändern. Dabei ist nicht nur der Aufbau neuer Handlungsmöglichkeiten, sondern auch die Aufgabe bislang bestehender Handlungsmöglichkeiten gemeint.

Der hier angedeutete Begriff des strategischen Handelns läßt es durchaus zu, daß die Akteure bei einem solchen Handeln eine verständigungsorientierte Einstellung besitzen (vgl. Servatius 1985, S. 52 ff.); entsprechend muß dann wohl für ein erfolgsorientiertes strategisches Handeln erst noch eine eigenständige Terminologie gefunden werden (hier mögen sich Begriffe wie »Wettbewerbshandeln«, »taktisches« oder »manipulierendes Handeln« anbieten, auch wenn diese durchaus auch unerwünschte Konnotationen auslösen). Mit der Habermasschen Terminologie ist dieser Vorschlag auf den ersten Blick nicht vereinbar. Bei genauerem Hinsehen wird allerdings klar, daß auch Habermas den Terminus »strategisch« bisweilen in einer Weise verwendet, die in die nunmehr vorgeschlagene Richtung zielt – dann nämlich, wenn er in seiner »Theorie des kommunikativen Handelns« explizit »begriffsstrategisch« argumentiert (vgl. z. B. 1981 b, S. 229). Er verwendet diesen Strategiebegriff informal, aber doch relativ einheitlich dann, wenn er metatheoretische Aussagen macht. Die »begriffsstrategischen« Sprechhandlungen von Habermas sind also auf die Konstruktion seines Bezugsrahmens gerichtet, mit dem er die These verbindet, daß dieser Bezugsrahmen eine Art »Potential« für empirische Untersuchungen darstellt (vgl. in diesem Sinne 1981 a, S. 22 f.). Auch hier (im wissenschaftlichen Bereich) kennt Habermas ein zweistufiges »Umweghan-

deln«. Und er wird wohl zugeben müssen, daß er stets dann, wenn er »begriffsstrategische« Sprechakte äußert, dies in verständigungsorientierter Einstellung zu seinen potentiellen Lesern tut.

Die These, daß das strategische Handeln nicht mit einer Erfolgsorientierung gleichzusetzen ist, läßt sich dann noch verschärfen, wenn man zeigen kann, daß sprachliche Kommunikation nicht im Telos der Verständigung aufgeht, sondern nur dann funktioniert, wenn die Akteure von Anfang an zumindest auch eine erfolgsorientierte Einstellung besitzen. Man kann hier an die in der derzeit aktuellen Postmoderne-Debatte gegen Habermas formulierte Position von J.-F. Lyotard (1986) anschließen<sup>[9]</sup>. Lyotard will, trotz aller Einwendungen (vgl. etwa Habermas 1984 a, S. 73 ff.), an der Sprachspielmetapher des späten Wittgensteins festhalten, und das führt ihn relativ umstandslos zu der These, »[j]ede Aussage... [müsse] wie ein in einem Spiel aufgeführter Spielzeug betrachtet werden«; genau das ist dann aber der Ausgangspunkt für die Annahme eines »ersten Prinzips«,

»... welches unsere ganze Methode bestimmt: daß Sprechen Kämpfen im Sinne des Spielens ist und daß Sprechakte einer allgemeinen Agonistik angehören. Das bedeutet nicht unbedingt, daß man spielt, um zu gewinnen. Ein Spielzug kann aus Freude an seiner Erfindung gesetzt werden, denn was sonst ist an der unaufhörlichen Provokationsarbeit der Sprache, die im populären Umgang oder in der Literatur geleistet wird? Die ständige Erfindung von Redewendungen, Wörtern und Bedeutungen auf der Ebene des Sprechens (*parole*), also das, was die Sprache (*langue*) zur Entwicklung bringt, bereitet große Freuden. Doch sogar diese Freude ist ohne Zweifel nicht von einem Erfolgsgefühl unabhängig, zumindest einem Gegner, – doch einen solchen von Statur – der etablierten Sprache, der Konnotation, abgerungen.« (Lyotard 1986, S. 40 f.; Fn. weggelassen)

Im Gegensatz zur Habermasschen Position wird hier also nicht unterstellt, daß das Telos der Sprache die Verständigung ist und der (wie wir gleich sehen werden: abgeschwächt-)erfolgsorientierte Sprachgebrauch immer nur einen gegenüber diesem Telos abgeleiteten Status besitzt. In Anlehnung an eine Terminologie der Theorie autopoietischer Systeme kann man vielleicht sagen, daß Akteure aus »Freude an der Erfindung« Spielzüge durchführen, um den jeweils Anderen in der einen oder anderen,

prinzipiell nicht vollständig determinierbaren Weise zu »perturbieren«. Das ist tatsächlich etwas anderes als Verständigung, aber es ist das, was Sprache letztlich nur leisten kann; die Vorstellung, daß verschiedene Akteure mit je eigener »Systemgeschichte« auf kommunikativen Wegen zu einem (nicht-metaphorisch:) »geteilten« Wissen gelangen, muß (nach Lyotard) letztlich illusionär bleiben. Umgekehrt bedeutet dieses wechselseitige »Perturbieren« allerdings auch, daß die Erfolgsorientierung der Akteure schon vom Ansatz her mit dem Wissen durchsetzt ist, daß *vermittels der Sprache* andere Akteure sich ohnehin nicht so steuern lassen, wie man sich das vielleicht wünschen mag, und es darüber hinaus nicht immer darum gehen muß, diese anderen Akteure auf die eigenen Handlungsziele auszurichten. (Man mag sich statt dessen beispielsweise erhoffen, daß man *miteinander* »neue« Ideen bzw. Handlungsweisen generiert.) Sprachliches Handeln ist in der Tat irgendwo »zwischen« verständigungsorientiertem und erfolgsorientiertem Handeln (im Sinne von Habermas angesiedelt), und das ist es eben, was wir oben mit der Idee einer »hybriden« Handlungsorientierung in Verbindung gebracht haben.

Die hier skizzierten Überlegungen sind sicherlich noch nicht hinreichend ausgearbeitet. Es mag sich aber doch andeuten, daß aus der Weiterentwicklung des von Habermas vorgeschlagenen Bezugsrahmens eine Vielzahl fruchtbarer Anregungen ausgehen können, wenn es beispielsweise darum geht, die Sterilität des traditionellen (strategischen) Handlungsmodells im Hinblick auf Fragen offenkundig zu machen, die mit der »Entstehung des Neuen«, mit Innovation und Lernen also, mit Evolution und Fortschritt zusammenhängen (vgl. zu Knyphausen 1988, Kap. 1; Kirsch 1990, S. 471 ff.). Die zuletzt angestellten Überlegungen können freilich auch als Hinweis dafür gelesen werden, daß es Punkte gibt, an denen man von der Handlungstheorie fast zwangsläufig in systemtheoretische Argumentationslinien hinüberwechselt. Wir halten dies für keinen Zufall, sondern eher für den Ausdruck der Tatsache, daß man auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie mit komplementären Theoriekonzepten arbeiten sollte. Gerade diese

Vorstellung wird freilich auch durch die Habermasche Theorie nahegelegt, die sich als Plädoyer für einen »dualistischen« Theorieaufbau (in diesem Fall: Gesellschaft als »System« und als »Lebenswelt«) versteht. Die Auseinandersetzung mit diesem Theorieansatz mag deshalb für die betriebswirtschaftliche Organisationstheorie in jedem Fall angeraten sein, auch wenn sie bisweilen in »philosophische Höhen« führt, die wohl nicht selbstverständlich sind.

## Anmerkungen

- [1] Der Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit kann allerdings nicht wirklich argumentativ eingelöst werden; hier geht es eher um die Konsistenz von Äußerungen und Handlungspraxis. Vgl. am deutlichsten wohl Habermas (1984 b, S. 139 ff.).
- [2] Man kann sich natürlich auch handlungsentlastete und alltägliche Interaktionszusammenhänge vorstellen, in denen die Akteure eine erfolgsorientierte Einstellung besitzen. Hier mag sich dann der Begriff der »strategischen Debatte« anbieten.
- [3] Analoges gilt normalerweise für staatliche Verwaltungsorganisationen, nicht aber für lockere Assoziationen, die bestenfalls als »latente« Organisationen aufzufassen sind.
- [4] Mit dem Begriff der derivativen Lebenswelt bezeichnen wir Lebens- und Sprachformen, wie sie für Organisationen im Rahmen moderner Gesellschaften charakteristisch sind. Die derivative Lebenswelt hebt sich von den originären Lebens- und Sprachformen ab, also jenen alltäglichen Lebensformen der »privaten« Lebenswelt, die primär in den sozialintegrierten Bereichen »Öffentlichkeit« und vor allem »Privatsphäre« reproduziert, gepflegt und fortentwickelt werden (vgl. Kirsch 1992, Kap. 1).
- [5] Daß wir hier statt von »normenkonformer« von »performativer« Einstellung sprechen, hängt mit den Modifikationen zusammen, die wir in Abschnitt 2 eingeführt haben: Wenn (1) »Verständigung« zunächst einmal nur das wechselseitige Sich-Verstehen meint, nicht aber interaktionsfolgenrelevante Verbindlichkeiten begründet, (2) »Verstehen« etwas mit einem Erkennen von Regeln zu tun hat, aufgrund derer bestimmte Sprechakte zustandekommen, und schließlich (3) diese Regeln sich sowohl auf die objektive als auch auf die soziale und die subjektive »Welt« beziehen können, dann greift die Rede von einer »normenkonformen« Einstellung offensichtlich zu kurz.
- [6] Im Hinblick auf das erfolgsorientierte Handeln weichen wir hier bewußt von Habermas (1981 a, S. 114 ff.) ab, der dafür nur eine Beziehung zur

- objektiven Welt unterstellt. Aber auch und gerade das strategische Handeln setzt ja beispielsweise die Ausbildung von Präferenzen voraus, die doch zweifelsfrei einer subjektiven Welt zuzuordnen sind. Vgl. ausführlicher Kirsch (1992, Kap. 1.2).
- [7] Die hier gewählte Formulierung macht einmal mehr deutlich, daß zwischen »Orientierung« und »Einstellung« nicht wirklich getrennt werden, man vielmehr beides synonym verwenden kann. Eine ausführliche Begründung dafür findet sich in Kirsch (1992, Kap. 1).
- [8] Vgl. etwa Luhmann (1984 a). Mit den Möglichkeiten, diese Theorie auch für die Analyse von Unternehmungen fruchtbar zu machen, haben wir uns näher in Kirsch und zu Knyphausen (1991) auseinandergesetzt.
- [9] Vgl. zur Kontroverse zwischen den beiden genannten Autoren etwa Rorty (1985) sowie Frank (1988).

## Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alexy, R. (1983): Theorie der juristischen Argumentation. Frankfurt/M. 1983.
- Apel, K.-P. (1976): Sprechakttheorie und transzendente Sprachpragmatik zur Frage ethischer Normen. In: Apel, K.-O. (Hrsg.), Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt/M. 1976, S. 10–173.
- Foerster, H. von (1984): Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H./Probst, G. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin et al. 1984, S. 2–24.
- Frank, M. (1988): Subjekt, Person, Individuum. In: Frank, M./Raulet, G./van Reijen, W. (Hrsg.), Die Frage nach dem Subjekt. Frankfurt/M. 1988, S. 7–28.
- Gäfigen, G. (1980): Formale Theorie des strategischen Handelns. In: Lenk, H. (Hrsg.), Handlungstheorien – interdisziplinär, Bd. 1. München 1980, S. 249–302.
- Goodman, N. (1984): Weisen der Welterzeugung. Frankfurt/M. 1984.
- Habermas, J. (1981 a, b): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bände. Frankfurt/M. 1981.
- Habermas, J. (1983): Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: ders., Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt/M. 1983, S. 53–126.
- Habermas, J. (1984): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/M. 1984.
- Habermas, J. (1984 a): Vorlesungen zu einer sprachtheoretischen Grundlegung der Soziologie (1970/71). In: Habermas (1984), S. 11–126.
- Habermas, J. (1984 b): Wahrheitstheorien (1972). In: Habermas (1984), S. 127–183.
- Habermas, J. (1984 c): Erläuterungen zum Begriff des kommunikativen Handelns. In: Habermas (1984), S. 571–606.
- Heinen, E. (1985): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9., verbesserte Aufl. Wiesbaden 1985.
- Hinder, W. (1986): Strategische Unternehmensführung in der Stagnation. München 1986.
- Joas, H. (1986): Die unglückliche Ehe von Hermeneutik und Funktionalismus. In: Honneth, A./Joas, H. (Hrsg.), Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' »Theorie des kommunikativen Handelns«. Frankfurt/M. 1986, S. 144–176.
- Kirsch, W. (1988): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. 3. Aufl., München 1988.
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und Strategische Unternehmensführung, München 1990.
- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. München 1992.
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1988): Unternehmen und Gesellschaft. In: Die Betriebswirtschaft 48 (1988), S. 489–507.
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1991): Unternehmungen als »autopoietische« Systeme? In: Staehle, W./Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung 1. Berlin-New York 1991, S. 75–101.
- Knyphausen, D. zu (1988): Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. München 1988.
- Knyphausen, D. zu (1992): Paradoxien und Visionen. In: Rusch, G./Schmidt, S. (Hrsg.), Konstruktivismus und Anwendung, Frankfurt/M. 1992, S. 140–159.
- Luhmann, N. (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen 1968.
- Luhmann, N. (1984 a): Soziale Systeme. Frankfurt/M. 1984.
- Luhmann, N. (1984 b): Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: Die Betriebswirtschaft 44 (1984), S. 591–603.
- Luhmann, N. (1986): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.), Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1986, S. 165–185.
- Lyotard, J.-F. (1986): Das postmoderne Wissen. Graz-Wien 1986.
- Picot, A. (1984): Organisation. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2. München 1984, 95–158.
- Rorty, R. (1985): Habermas and Lyotard on Postmodernity. In: Bernstein, R. (Hrsg.), Habermas and Modernity. Cambridge (Mass.) 1985, S. 161–175.
- Schmidt, R.-B. (1977): Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1.2., überarb. Aufl. Stuttgart 1977.
- Schumpeter, J. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5. Aufl. Berlin 1952.
- Schumpeter, J. (1980): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. 5. Aufl. München 1980.
- Seel, M. (1985): Die Kunst der Entzweiung. Frankfurt/M. 1985.
- Servatius, H.-G. (1985): Methodik des strategischen Technologie-Managements. Berlin 1985.
- Spinner, H. (1986): Grundsatzvernunft und Gelegenheitsvernunft. Preprint Mannheim 1986.
- Waldenfels, B. (1985): Rationalisierung der Lebenswelt – ein Projekt. In: ders., In den Netzen der Lebenswelt. Frankfurt/M., S. 94–199.