

Überleben in turbulenten Umwelten: Zur Behandlung der Zeitproblematik im Strategischen Management

Von Dodo zu Knyphausen¹

Zusammenfassung:

"Zeit" ist ein klassisches und zugleich aktuelles Thema im Strategischen Management. Überall wird die These vertreten, daß die Umwelten immer turbulenter werden und es daher zunehmend darauf ankommt, "schnell" zu handeln. Eine genauere Betrachtung zeigt allerdings, daß eine differenziertere Behandlung der Zeitproblematik notwendig ist. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die einschlägigen Forschungen im Strategischen Management, in denen eine solch differenziertere Behandlung angelegt ist. Er zeigt aber auch deren Schwierigkeiten auf und entwickelt unter der Überschrift "Führung als Selbstorganisation" einen alternativen, systemtheoretisch geprägten Ansatz, der noch einmal neue Perspektiven eröffnet.

1. Einleitung

Überleben in turbulenten Umwelten, in Umwelten, die sich immer schneller verändern und darum für die Unternehmungen, die in diesen Umwelten operieren, Zeitknappheit implizieren - das ist ein geradezu klassisches Thema des Strategischen Managements (in einem disziplinären Sinne verstanden).² Hier hat man ursprünglich zwar gerade besonders *viel* Zeit in Anspruch genommen: Strategische Planung wurde zunächst als *Langfristplanung* begriffen, und das bedeutete, daß die zukünftige Gegenwart in der Wahrnehmung der Planer noch einige *Zeit* auf sich warten ließ (Gluck et al. 1980). Später hat sich die enge Verbindung des strategischen Denkens mit der Zeitperspektive aber gelockert; wenn heute von "strategischer Planung" oder von "Strategischem Management" gesprochen wird, ist der langfristige Zeithorizont nur einer unter vielen Gesichtspunkten, und sicher nicht der wichtigste (vgl. etwa Scholz 1987). Diese definitorische Lockerung ist die Voraussetzung dafür gewesen, daß die *Zeit* selbst zum Thema werden konnte. "Zeit als strategischer Erfolgsfaktor" (Simon 1989, ähnlich Stalk 1989) - das ist die Headline, unter die sich die verschiedenen Ansätze subsumieren lassen, und dabei wird eben meist davon ausgegangen, daß die *Zeit* knapp ist, die *Zeitknappheit* also ein Problem darstellt, das durch das Strategische Management gehand-

¹ Dr. Dodo zu Knyphausen, Institut für Organisation an der Universität München, Ludwigstr. 28 RG, 8000 München 22

² Auch die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich neuerdings mit dem Thema - siehe Kern (1992).

habt werden muß (vgl. hierzu etwa Clark & Fujimoto 1991 sowie die Beiträge in Brockhoff et al. 1988).

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick, wie die Zeitproblematik im Strategischen Management behandelt wird (Abschnitte 2 und 3). Dabei wird herausgearbeitet, daß es Ansätze zu einer erheblich differenzierteren Sichtweise gibt, als es die populäre These von der Zeitknappheit vermuten läßt. Zugleich wird aber gezeigt, daß auch die etablierten Forschungen nicht unproblematisch sind, gehen sie doch davon aus, daß die Zeit eine Variable ist, über die sich mehr oder weniger unbeschränkt verfügen läßt. Dieses "verobjektivierte" Zeitverständnis blendet aber die Aspekte der Entstehung des Neuen und der Offenheit der Zukunft, die dem Zeitbegriff doch immanent zu sein scheinen, aus der Betrachtung aus. Es ist deshalb notwendig, die bisherige Behandlung der Zeitproblematik zu transzendieren und einen Ansatz zu finden, der die begrenzte Verfügbarkeit über die Zeit angemessen thematisiert. Unter dem vielleicht etwas seltsam erscheinenden Titel "Führung als Selbstorganisation" soll unter Verwendung systemtheoretischer Erkenntnisse gezeigt werden, in welche Richtung solche Überlegungen führen können (Abschnitt 4).

2. Ausgangspunkte: Ansoffs Theorie der "schwachen Signale" und das Entscheidungsverhalten von Managern in turbulenten Umwelten

Für die frühen Pioniere des Strategischen Managements war die Umwelt eine von außen gegebene Größe, die mehr oder weniger unabhängig von einem System existiert. Der Begriff der *turbulenten Umwelt* (Emery & Trist 1965) bringt das am besten zum Ausdruck: Hier werden zwar auch die interne Systemdynamik und die wechselseitigen Beziehungen zwischen System und Umwelt betrachtet; das entscheidende ist aber, daß die verschiedenen Elemente der Umwelt auch untereinander agieren, und damit eine Entwicklung induziert wird, die sich nicht prognostizieren, geschweige denn beherrschen läßt. Eine vielfach gehörte Hypothese lautet, daß die modernen Industriegesellschaften in kaum entrinnbarer Weise einen evolutionären Pfad beschreiten, der in der Dominanz solcher "turbulenter" Umwelten kulminiert (vgl. etwa Henzler 1988: 1288).³

I. Ansoff war einer der ersten, die sich den damit verbundenen Herausforderungen aus dem Blickwinkel von Unternehmungen gestellt haben. Für ihn sind turbulente Umwelten vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert (1979: 47 ff.).

Das ist zum einen tatsächlich die immer geringer werdende Möglichkeit der Vorhersagbarkeit von Veränderungen. Ansoff identifiziert zunächst sieben Wissensstadien, die durchlaufen werden müssen, bis eine Veränderung kognitiv ab-

³ McCann und Selzky (1984) weisen darauf hin, daß es keinen Grund gibt anzunehmen, daß "turbulente Umwelten" schon der Endpunkt der Entwicklung sein müssen; als weitere Steigerungsform postulieren sie zumindest noch die Möglichkeit "hyperturbulenter" Umwelten, in denen die Anpassung durch die Bildung von einigermaßen stabilen *Enklaven* einerseits und "*sozialen Strudeln*" (Social Vortices) mit notorisch unterangepaßten Mitgliedern andererseits geschieht.

sorbiert ist: (1) "Sense of Turbulence", (2) "Source Identified", (3) "Impact Estimated", (4) "Response Determined", (5) "Outcomes Estimated", (6) "First Impact" und (7) "Full Impact". *Vollständig vorhersagbar* ist eine Veränderung dann, wenn ein Ereignis in seinen Auswirkungen bekannt ist und beim Auftreten unmittelbar identifiziert werden kann (der Informationsgehalt also gleich Null ist). Die sieben Stufen des Wissens werden hier unendlich schnell durchlaufen. Demgegenüber hat man es mit einer *Überraschung* zu tun, wenn ein Ereignis unbekannt ist und die kognitive Aneignung die Inanspruchnahme von Zeit voraussetzt, diese Zeit aber nicht vorhanden ist.

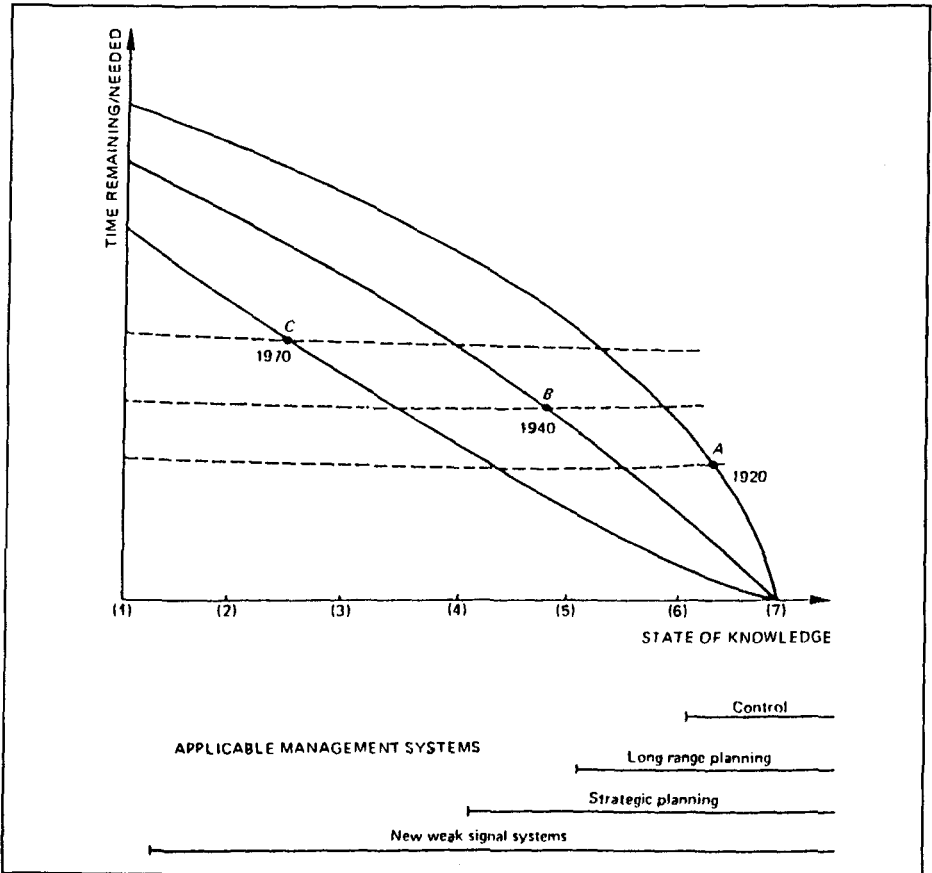


Abb. 1: Vorhersagbarkeit und Neuigkeitsgrad von Veränderungen: gegenläufige Trends (aus: Ansoff 1979: 55)

Beides - vollständige Vorhersagbarkeit und völlige Überraschung - sind Extremfälle, die nicht vorkommen.⁴ Ansoff behauptet nur, daß es in der Zwischen-

⁴ Dies ist nicht nur eine empirische, sondern auch eine logische Aussage. "Etwas, das in jeder Beziehung neu wäre, würde sich durch keine uns bekannte Eigenschaft auszeichnen, es wäre weder rund noch eckig, es dürfte keinen Schatten und keine Form, keinen Wert und keinen

zone einen evolutionären Trend gibt, nämlich die *abnehmende Vorhersagbarkeit* von Veränderungen. Das ist dann nicht problematisch, wenn die Unternehmen in der Lage sind, in kurzer oder kürzester Zeit zu reagieren. An dieser Stelle kommt aber die andere These zum Tragen, die Ansoff postuliert: daß aufgrund des *steigenden Neuigkeitswertes* von Veränderungen die Reaktionszeit zunimmt, die Unternehmen also immer mehr Zeit brauchen, um ihre Reaktionsfähigkeit auszubilden. Wir haben es also mit zwei *gegenläufigen* Trends zu tun. Abb. 1 zeigt, welche Konsequenzen damit verbunden sind: Es muß immer früher damit begonnen werden, das notwendige Wissen aufzubauen; das aber ist nur für den Preis zu haben, daß man sich auf extrem schlecht strukturiertes Wissen einläßt und dieses dann erst im Zeitablauf verdichtet. Unternehmen müssen schon auf "schwache Signale" reagieren, sie müssen diese wahrnehmen, filtern, interpretieren, verstärken etc., um dann später ausreichend auf die Veränderungen vorbereitet zu sein. Und natürlich muß auch die *Flexibilität* vorhanden sein, auf andere Antworten umzustellen, falls Signale falsch interpretiert worden sind und Veränderungen nun doch den Charakter von (partiellen) "Überraschungen" haben.

Die Thesen von Ansoff haben Anfang der achtziger Jahre zur Ausarbeitung von Frühwarnsystemen geführt, die die Knappheit der Zeit konterkarieren sollten (vgl. etwa Müller 1981). Auch die herkömmlichen Instrumente zur strategischen Analyse - wie etwa die Portfolio-Analyse - wurden teilweise modifiziert bzw. verbessert, um sie auch für die Entdeckung der besagten "schwachen Signale" nutzbar zu machen (vgl. vor allem Roventa 1979). Diese Ansätze haben inzwischen ihre Attraktivität verloren; am Ende scheint es doch zu häufig anders zu kommen, als man gedacht hat, als daß der Aufwand zum Betrieb solcher Systeme gerechtfertigt sein könnte. Darüber hinaus ist klar, daß die Motivation für eine Vorbereitung auf Veränderungen, die in relativ weiter Zukunft eintreten können, generell gering ist: Der Abzinsungsfaktor ist meist zu groß, um eine Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Chancen und Risiken *hier und jetzt* rational erscheinen zu lassen. Die Verknappung der Zeit scheint sich nicht so umgehen zu lassen, wie Ansoff sich das vorgestellt hatte.

Wenn der Ansoffsche *Lösungsansatz* sich als kaum praktikabel erwiesen hat, kann man auch fragen, ob seine *Problemdiagnose* überhaupt angemessen gewesen ist. Führt die Knappheit der Zeit zu einer Veränderung des Entscheidungsverhaltens von Akteuren, die sich letztlich auch negativ auf die Performance des Unternehmens auswirkt? Diese Frage hat man im Rahmen einer "Strategic Process Research" zu beantworten versucht, die sich spätestens seit den siebziger Jahren als ein wichtiger Bestandteil der internationalen Forschungsbemühungen zum Strategischen Management etabliert hat (vgl. zum Überblick Huff & Reger 1987). Zwei Grundmodelle werden hier unterschieden (Fredrickson 1983). Das *synopti-*

Durchmesser haben; nichts, aber auch gar nichts aus unserer Welt dürfte sich an ihm wiederholen. Wir könnten es offensichtlich überhaupt nicht wahrnehmen, denn selbst die Eigenschaft der Wahrnehmbarkeit dürfte sich an ihm nicht wiederholen. Es wäre uns mit unseren Mitteln nicht zugänglich" (Blaiseio 1986: 195). Umgekehrt kann es aber auch keine vollkommene Bekanntheit geben; jede Vergegenwärtigung schafft einen Mehrwert (z. B. in Form von "Vertrauen"), den es vorher noch nicht gegeben hat (vgl. zu Knyphausen 1988: 14 f.).

sche Modell geht davon aus, daß die Akteure sich weitgehend an den Vorgaben der ökonomischen Entscheidungstheorie orientieren: Die Probleme können eindeutig definiert, die Entscheidungsalternativen generiert und evaluiert werden, so daß am Ende eine "optimale" Entscheidung gefällt werden kann, die dann nur noch umgesetzt werden muß. Das *inkrementale* Modell ist skeptischer: Die Menschen verfügen nur über eine "Bounded Rationality" (Herbert Simon), und entsprechend müssen die Probleme schrittweise eingeengt, können Alternativen nur partiell generiert und evaluiert werden, und sind die Akteure nur auf die Gewinnung "befriedigender" Problemlösungen bzw. Entscheidungen ausgerichtet.

Die sich vor diesem Hintergrund ergebenden Forschungshypothesen liegen eigentlich auf der Hand: In stabilen Umwelten haben die Akteure genügend Zeit, um sich den Anforderungen des synoptischen Modells zu stellen; in schnellveränderlichen, Zeitknappheit implizierenden Umwelten kann dagegen nur nach dem schwächeren Inkrementalmodell verfahren werden. Oder etwas spezifischer formuliert: In einer stabilen Umwelt sollte ein positiver, in einer instabilen Umwelt ein negativer Zusammenhang zwischen rationalistischen Verfahrensweisen und der Performance des Unternehmens bestehen. In der Tat konnten Fredrickson und Mitchell (1984) für einen Teil der Holzverarbeitenden Industrie, nämlich Sägewerke - eine Industrie, die als besonders instabil gilt (Dess 1980) - bzw. für die Farben und Anstriche-Industrie - die als besonders stabil gilt - diese Hypothese weitgehend bestätigen.⁵ Andere, geradezu entgegengesetzte Ergebnisse haben aber Fallstudien erbracht, die K. Eisenhardt (1989, 1990) in acht Unternehmen der (US-amerikanischen) Mikrocomputerindustrie - einer "High-Velocity Environment" - durchgeführt hat. Im einzelnen werden fünf Punkte hervorgehoben:

- (1) Die "schnellen" Unternehmen - die eine bessere Performance aufwiesen als die "langsamen" - zeichnen sich dadurch aus, daß in den relevanten Entscheidungsprozessen *relativ mehr Informationen verarbeitet werden*. Allerdings ist der Informationstyp ein anderer. Es geht vor allem um Kurzfristinformationen, die einen Überblick über das laufende Geschäft geben. In Face to Face-Meetings werden fortlaufend neuere Entwicklungen ausgetauscht, und das Controlling liefert dazu das aktuelle Zahlenwerk. Langsamere Unternehmen verlassen sich dagegen eher auf die Informationen eines längerfristig ausgerichteten Planungssystems - und sind darum nicht so sehr am "Puls der Zeit".
- (2) In schnellen Unternehmen *werden mehr Alternativen generiert* und damit die Vorteile einer simultanen Prozessierung von Informationen genutzt. Auf diese Weise werden Möglichkeiten des Vergleichs geschaffen, die die Evaluierung beschleunigen, wird das Vertrauen evoziert, das Mögliche getan zu haben, und schließlich auch eine Fall Back-Position bereitgestellt, die die mangelnde Gangbarkeit einzelner Alternativen leichter verkraften läßt. In langsamen Unternehmen wird demgegenüber in der

⁵ Eine dynamisierte, auf die *Veränderungen* des Entscheidungsverhaltens abstellende Fassung der ursprünglichen Hypothese wurde in Fredrickson und Iaquinto (1989) getestet - mit ebenfalls positivem Ergebnis.

- Tat "inkremental" vorgegangen - und die involvierten Akteure müssen dann möglicherweise noch einmal von vorne anfangen, wenn sie in eine Sackgasse geraten sind.
- (3) In schnellen Unternehmen *verläßt man sich in stärkerem Maße auf den Rat von erfahrenen Mitarbeitern* der zweiten Ebene, die sich die strategische Neuausrichtung des Unternehmens gewissermaßen zum "Spaß machen", oder von externen Beratern, die über genügend Industriekenntnisse verfügen. Auf dieser Grundlage können dann die eigentlichen Entscheidungsträger mit hinreichendem Vertrauen ans Werk gehen und damit den Prozeß beschleunigen. In langsamen Unternehmen ist eine solche Basis nicht vorhanden.
 - (4) In schnellen Unternehmen *wird mit Konflikten realistischer umgegangen*. Konflikte gelten als etwas Natürliches, und es ist ein Wissen darüber vorhanden, daß trotzdem entschieden werden muß. Die Betroffenen werden beteiligt, aber man wartet dann nicht, bis alle auch wirklich überzeugt sind - aber gerade das wird dann auch akzeptiert. In den langsamen Unternehmen versucht man demgegenüber, es allen recht zu machen - und vertrödelt dadurch Zeit, die sich besser anderweitig nutzen ließe.
 - (5) In schnellen Unternehmen *gibt es ein stärkeres Bewußtsein für die Vernetzung von Entscheidungen*. Die verschiedenen strategischen Manöver formieren sich zu einem einheitlichen Ganzen. Auch auf diese Weise kann das Vertrauen des Managements gestärkt werden, das Richtige zu tun, und eben deshalb ist es dann auch möglich, Entscheidungen zu treffen. In langsamen Unternehmen gibt es kein Wissen darüber, wie alles mit allem zusammenhängt. Entscheidungsangst kann die Folge sein.

Die Untersuchung von Eisenhardt läuft letztlich darauf hinaus, daß das Problem der Zeitknappheit gar kein Problem ist. Dieses Ergebnis ist kontra-intuitiv, aber gerade deshalb natürlich auch interessant. Eine weitere empirische Prüfung wäre in jedem Falle hilfreich. Bis dahin kann man annehmen, daß das Problem der Zeitknappheit zumindest komplexer ist, als es sich beispielsweise bei Ansoff dargestellt hat. Dieser Eindruck wird sich im folgenden fortsetzen.

3. "First-Follower"-Problematik und "Sustainable Competitive Advantage"

Wenn man Ansoffs Arbeiten als konzeptionelle Beiträge und die zuletzt referierten Studien als Beiträge zu einer "Strategic Process Research" interpretiert, liegt es nahe zu fragen, welche Beiträge die sogenannte "Content-Forschung" erbracht hat, die seit M. Porters "Competitive Strategy" (1980) die theoretischen und empirischen Bemühungen um die "Strategische Unternehmensführung" be-

herrscht haben.⁶ Das Problem der Zeitknappheit wird hier im wesentlichen unter der Headline der "First-Follower"-Problematik diskutiert. Der Grundgedanke ist einfach: Derjenige, der früh am Markt ist, hat Vorteile, die sich dann auch in einer höheren Performance niederschlagen. Eine auf der Grundlage von PIMS-Daten durchgeführte Untersuchung von Clifford und Cavanagh (1985) scheint einen solchen Zusammenhang zu bestätigen, wenn auch in überschaubarer Größenordnung: "Pioniere" haben einen durchschnittlichen ROI von 22,8 %, "Frühe Folger" von 21,3 % und "Späte Folger" von 17 %. Die (wiederum auf der Basis von PIMS-Daten gewonnenen) Resultate von Lambkin (1988) fallen hier schon etwas differenzierter aus; sie bestätigt zwar den Markterfolg der Pioniere, hat aber (wenn auch nicht durchgehend konsistente) Anhaltspunkte für einen kurvilinearen Zusammenhang, demzufolge die "Späten Folger" wieder *besser* abschneiden als die "Frühen Folger".⁷ Simon (1989: 86) führt schließlich eine Reihe von Untersuchungen auf, die vor allem auf einen positiv-linearen Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt des Markteintrittes und dem Marktanteil abstellen, der ja seinerseits oft als wichtigste Einflußgröße für die Performance angesehen wird (vgl. etwa Shepherd 1986). Neuere Untersuchungen leisten hier allerdings einer skeptischeren Einschätzung Vorschub (Schmalensee 1989: 981 ff.). Auch unter dieser Prämisse bedarf also der Zusammenhang zwischen Eintrittszeitpunkt und Profitabilität einer genaueren Analyse.

Was sind die Vorteile eines frühen Markteintrittes? Lieberman und Montgomery (1988; ähnlich Ghemawat 1991: 86 ff.) nennen drei Klassen solcher Vorteile: technologische Führerschaft (1), eine diskriminierende Aneignung von knappen Ressourcen (2) sowie spezifische Restriktionen bzw. Verhaltensweisen der Kunden (3).

- (1) Die *technologische Führerschaft* spricht vor allem Erfahrungsvorteile und Patente an. Wer früh dran ist, kann entweder eine günstigere Kostenposition erreichen (das ist die These, die vor allem von der *Boston Consulting Group* Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre vertreten worden ist [Henderson 1974]) oder aber das vor allem durch Forschung und Entwicklungs-Aufwand induzierte Wissen vor einer Übernahme durch die Konkurrenz schützen lassen. Abb. 2 zeigt, in welchen Geschäften diese beiden Mechanismen als primäre Quellen von Wettbewerbsvorteilen angesehen werden. Auffällig ist hier, daß der Patentschutz nur in solchen Industrien genannt wird, in denen eine rasche Diffusion des Erfahrungswissens einigermaßen wahrscheinlich ist, etwa weil es Möglichkeiten eines "Reverse-Engineering" gibt (vgl. für entsprechende empirische Ergebnisse aus der Chemieindustrie Lieberman 1984,

6 "Process versus Content" - das ist wohl eine der Basisunterscheidungen, mit denen die disziplinären Bemühungen um die Strategische Unternehmensführung sich strukturieren lassen (vgl. etwa Jauch 1983, Fahey & Christensen 1986, Huff & Reger 1987). Vgl. für kritische Bemerkungen aber auch Kirsch & Habel (1991) sowie Schendel (1992).

7 Es handelt sich hier offensichtlich um eine Variante der "Stuck in the Middle"-These von M. Porter (1980), die im vorliegenden Fall durch einen populationsökologischen Theorieansatz begründet wird.

1989). In anderen Industrien scheint - insbesondere was die Prozeßinnovationen angeht - ein "Riding Down the Experience Curve" durchaus zu haltbaren Wettbewerbsvorteilen zu führen, wie sich an der häufigeren Nennung von "LC" unschwer ablesen läßt.

Line of Business	Processes	Products
Pulp, Paper, and Paperboard (261, 262, 263)	LC	SS
Inorganic Chemicals (2812, 2819)	LT	LT
Organic Chemicals (286)	S	PD
Drugs (283)	PD	PD
Cosmetics (2844)	LT	LT
Plastic Materials (2821)	LT	SS
Plastic Products (307)	LC	SS
Petroleum Refining (291)	LC	SS
Steel Mill Products (331)	LC	SS
Pumps and Pumping Equipment (3561)	LT	LT
Motors, Generators, and Controls (3621, 3622)	LT	SS
Computers (3573)	LT	LT
Communications Equipment (3661, 3662)	LT	SS
Semiconductors (3674)	LC	LT
Motor Vehicle Parts (3714)	LC	LT
Aircraft and Parts (3721, 3728)	LT	LT
Measuring Devices (382)	LT-LC	SS
Medical Instruments (3841, 3842)	LT	SS

Legende: PD = Patents to Prevent Competitors From Duplicating the Product; S = Secrecy; LT = Lead Time; LC = Moving Quickly Down the Learning Curve; SS = Superior Sales or Service Efforts. Die Zahlen in Klammern geben den SIC-Code für das jeweilige Geschäft an.

Abb. 2: Primär eingesetzte Methoden zum Schutz von Innovationsgewinnen (aus Winter 1987: 179)

- (2) Die *diskriminierende Aneignung von knappen Ressourcen* betrifft zunächst einmal die physischen Ressourcen, die für den Betrieb eines Geschäftes gebraucht werden. Pioniere können hier möglicherweise Vorteile erzielen, indem sie beispielsweise günstige Produktionsstandorte besetzen oder aber Preise zahlen, die noch nicht den Wert der Ressourcen reflektieren, wie er sich *nach* dem Aufweis von Gewinnchancen auf dem Markt ergeben mag. Zudem können Nischen für die Produktdifferenzierung besetzt werden, oder es kann eine Kapazität aufgebaut werden, die es verhindert, daß neue Konkurrenten in den Markt eintreten: Sie können - so jedenfalls die Theorie (etwa Spence 1977) - als glaubwürdiges Commitment begriffen werden, im Falle eines Markteintrittes durch eben diese Konkurrenten mit Preissenkungen zu reagieren, die diesen Markteintritt unprofitabel machen. Ein früher Markteintritt führt, mit anderen

Worten, zu "versunkenen Kosten", die die Wettbewerbspositionen asymmetrisch werden lassen und damit Vorteile sichern. Empirisch sind alle diese Möglichkeiten allerdings nur für Sonderfälle belegt, ebenso wie die berühmten *Economies of Scale*, die nur in extremen Fällen ein "natürliches Monopol" für einen Pionier begründen können (vgl. wieder Schmalensee 1989).

- (3) Pioniervorteile können schließlich auch *aus spezifischen Restriktionen bzw. Verhaltensweisen der Kunden* resultieren. Damit sind zum einen *Umschaltkosten* (Switching Costs) angesprochen, die für den Käufer entstehen, wenn er von einem Zulieferer zum anderen wechseln möchte. Solche Kosten entstehen etwa, wenn der Kunde sein eigenes Equipment an die spezifischen Eigenschaften des zugelieferten Produktes angepaßt hat, wenn er bzw. sein Personal mit größerem Aufwand angelernt worden ist und dieses bei einem Lieferantenwechsel wiederholt werden müßte, oder auch infolge von vertraglichen Vereinbarungen, die einen Wechsel nur unter Inkaufnahme von Konventionalstrafen ermöglichen würden. In einem analogen Sinne kann aber auch eine *Reputation* insbesondere im Hinblick auf eine hohe Produktqualität aufgebaut werden: Je schwieriger es für den Kunden ist, die Angebote der Konkurrenten miteinander zu vergleichen, desto eher wird er bei seiner Kaufentscheidung auf Erfahrungen mit den schon länger etablierten Produkten des Pionieranbieters zurückgreifen. Zumindest können schon die *Kriterien* vorabdefiniert sein, unter denen überhaupt verglichen wird. Empirische Ergebnisse zeigen, daß diese Mechanismen tatsächlich eine gewisse Bedeutung besitzen, und zwar insbesondere in Konsumgütermärkten, in denen die einzelnen Kunden eher nach "psychologischen Gesetzmäßigkeiten" und weniger mit den "objektiveren" Methoden professioneller Einkäufer operieren (Robinson & Fornell 1985, Robinson 1988).

Den hier genannten Vorteilen eines frühen Markteintritts stehen eine Reihe von Nachteilen gegenüber, die nichts anderes sind als die Vorteile eines späten Markteintritts. Auch sie bedürfen einer kurzen Ausführung (vgl. Lieberman & Montgomery 1988: 47 ff.).

- (1) Ein später Markteintritt gibt die Möglichkeit der Ausnutzung von *Free-Rider-Effekten*. Pioniere müssen Erfahrungen sammeln, die sich, wie oben gesehen, nicht immer im Unternehmen halten lassen. Folger-Unternehmen können also auf Lern- bzw. Erfahrungskurven gleichsam "aufspringen" und müssen keineswegs die gleiche Geschichte durchlaufen wie das Pionierunternehmen.
- (2) Ein später Markteintritt kann möglicherweise Vorteile aus einer *Auflösung von technologischen oder nachfragebezogenen Unsicherheiten* ziehen, denen das Pionierunternehmen noch ausgesetzt war. Es dauert oftmals eine gewisse Zeit, bis man weiß, welche Anforderungen der Kunde

tatsächlich hat, und das verursacht Kosten, die ein Folger-Unternehmen vermeiden kann.

- (3) Schließlich können *technologische Innovationen oder Nachfrageverschiebungen* dazu führen, daß die Marktstrukturen sich verändern, bevor der Pionier die von ihm verwendete Technologie ausgeschöpft hat oder mit seinen Produkten in den ursprünglichen Marktsegmenten den Break Even-Point erreicht hat. Ein Wechsel der Technologie oder die veränderte Ausrichtung auf neue Marktsegmente mag deshalb für den Pionier mit einem schwerwiegenden Startnachteil verbunden sein. Darüber hinaus wird man annehmen müssen, daß etablierte Unternehmen über eine "strukturelle Trägheit" (Hannan & Freeman 1984) verfügen, die solche Veränderungen problematisch werden lassen. Die "Unbeweglichkeit des Tankers" mag hier einmal mehr ihre Spuren hinterlassen.

Die Aufzählung all dieser Punkte macht plausibel, daß eine überdurchschnittlich hohe Performance für den "First Mover" keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist. Es hängt letztlich von den besonderen Umständen einer Branche ab, ob ein früher oder später Markteintritt günstig ist oder nicht (Mitchell 1989). Damit bestätigt sich aber letztlich jene Unsicherheit, die oben schon einmal aufgekommen ist: daß es nämlich keineswegs klar ist, inwieweit die Knappheit der Zeit tatsächlich ein Problem ist, dessen Lösungsrichtung eindeutig bestimmt ist. Auch aus der Perspektive der "Content-Forschung" der Strategischen Unternehmensführung ist es durchaus möglich, daß die Wahrnehmung von Zeitknappheit zu einer Art von "Panik" führt, die nicht gerechtfertigt ist.

Zugleich sollte sich mit den vorstehenden Ausführungen angedeutet haben, daß die These von der Knappheit der Zeit ein prekäres Verhältnis besitzt zu der Idee eines *langfristig haltbaren* Wettbewerbsvorteils. Man muß früh dran sein, um die Vorteile zu erlangen, die vorhin beschrieben worden sind; es handelt sich aber um echte *Vorteile* nur, wenn die Konkurrenz nicht kurzfristig zur Imitation fähig ist (vgl. etwa Barney 1991). Das Beispiel der Erfahrungskurve zeigt, daß dies nicht selbstverständlich ist: Auch Prozeßtechnologien - die doch eigentlich schwerer imitierbar sein sollten als Produkttechnologien - sind in vielen Industrien schon innerhalb eines Jahres auch bei der Konkurrenz bekannt (Mansfield 1985) - sei es durch das schon angesprochene "Reverse Engineering", sei es durch Abwerbung von Mitarbeitern oder gezielte Interviews. Verallgemeinernd kann man sagen, daß die Wettbewerbsvorteile eine gewisse Wahrscheinlichkeit besitzen, *langfristig haltbare* Wettbewerbsvorteile zu sein, deren Aufbau auch für das betrachtete Unternehmen selbst nur unter Inanspruchnahme von Zeit möglich gewesen ist. Gute Beispiele dafür sind die Unternehmenskultur (Barney 1986) oder spezifische organisationale Fähigkeiten (Powell 1990): Sie lassen sich nicht in kurzer Zeit und in voluntaristischer Manier in den Ressourcenpool des Unternehmens einfügen, sie können sich nur im Zuge der Unternehmensgeschichte entwickeln.

Die bis hierhin vorgetragenen Ergebnisse sind sicherlich von einigem Interesse, zeigen sie doch, daß das Problem der Zeitknappheit komplexer behandelt

werden muß, als die vielfach gehörte Klage über die Zeitknappheit zunächst suggerieren mag. Gerade deshalb sollte man sich aber vielleicht auch vergegenwärtigen, wo die potentiellen Schwachstellen des Mainstreams der Strategischen Unternehmensführung liegen. Der entscheidende Punkt liegt hier darin, daß Zeit "verobjektiviert" wird. Zeit ist *Gegenstand* der Beobachtung; sie bildet gleichsam die Struktur, in die das Unternehmen eingebettet ist, an der sich das Unternehmen ausrichten kann und muß; und es wird dann gefragt, welche Verhaltenskonsequenzen sich daraus ergeben mögen: Es wird so getan, als könnte man nach Abwägung aller Vor- und Nachteile eine *Entscheidung* darüber treffen, ob man "früh" oder "spät" auf sich abzeichnende Veränderungen sich einstellen (Ansoff) bzw. in einen Markt eintreten möchte (so die Prämisse der "Content"-Forschung), und als müsse man diese Entscheidung nur noch in mehr oder weniger trivialer Weise umsetzen, um das gewünschte Resultat zu erreichen. Zeit hat doch aber offenbar etwas mit der *Entstehung des Neuen* zu tun (zu Knyphausen 1988), sie ist ein Synonym für Evolution, Entwicklung, Kreativität usw. (die immer nur *in der Zeit* stattfinden); all dies aber kann nicht in jener Weise verfügbar gemacht werden, wie es die objektivistische Betrachtungsweise suggeriert. Auf Zeit, auf Neues kann man sich im Grunde nur *einlassen*, und man muß sehen, welche Knappheiten, aber auch welche Auflösungsmöglichkeiten sich im Prozeß selber ergeben.

Die objektivierende Behandlungsweise der Zeitproblematik entspricht, darauf machen Lieberman und Montgomery (1988: 41) auch explizit aufmerksam, vom Ansatz her dem von M. Porter (1980) populär gemachten "Structure-Conduct-Performance-Paradigma" der Industrial Organization-Forschung, das ja die Industriestruktur als die entscheidende Determinante des Unternehmenserfolges interpretiert: Man muß nur die eigene Position in dieser Struktur berechnen und die strategischen Konsequenzen ziehen, so wird sich das entsprechende Ergebnis schon einstellen. Wenn man weiß, wie beherrschend dieses Paradigma für die disziplinären Anstrengungen um die Strategische Unternehmensführung ist (Mintzberg 1990), dann ist eine solche Behandlungsweise des Zeitproblems sicherlich nicht überraschend.⁸ Die Frage ist aber, ob es nicht einen alternativen, das etablierte Paradigma fortentwickelnden oder zumindest ergänzenden Ansatz geben könnte, einen Ansatz, der Zeit nicht als Struktur, sondern als *Strukturbildung* (Blaseio 1986: 140), der Zeit nicht als etwas von außen auf die Unternehmung Zukommendes begreift, sondern sie in das Unternehmen selbst "einbauen" will. Die folgenden Überlegungen sind einer Beantwortung dieser Frage gewidmet.

⁸ Die neuere Industrial Organization-Forschung hat dem rüden Strukturalismus der früheren (vor allem durch E. Mason und J. Bain) geprägten Jahre inzwischen weitgehend abgeschworen; diese Trendwende ist aber im Bereich der Strategischen Unternehmensführung noch nicht ausreichend wahrgenommen worden (zu Knyphausen 1993).

4. Führung als Selbstorganisation: Auf dem Weg zu einer neuartigen Thematisierung der Zeitproblematik

Die entscheidenden Anregungen, sich mit dem internen Zeitbezug, dem "Time-Binding" (Korzybski) von Unternehmungen auseinanderzusetzen, kommen heute aus einer Systemtheorie, die ihrerseits Bezüge zu einer Reihe von Disziplinen - von der Biologie bis zur Erkenntnistheorie - herstellt.⁹ Dabei sind unterschiedliche, zum Teil aber auch kombinierbare Varianten erkennbar.

N. Luhmann (1980) beschreibt soziale Systeme generell als *komplexe Systeme*, als Systeme, deren Elemente in so vielfältigen Beziehungen zueinander stehen, daß die Informationsverarbeitungskapazität dieser Systeme hoffnungslos überfordert wäre, würden nicht spezifische Strategien eines selektiven Umgangs mit dieser Komplexität entwickelt werden; und dazu gehört dann auch die *Temporalisierung von Komplexität*, die Möglichkeit also, Elemente zu *Ereignissen* werden zu lassen, die in dem Moment, in dem sie auftauchen, schon wieder verschwunden sind, und es darum ermöglichen, die Relationierung von Elementen in einem zeitlichen Nacheinander zu bewerkstelligen. Unternehmungen werden in diesem Sinne als *Entscheidungssysteme* vorgestellt, die eine "Transformation von Kontingenz" leisten: "Vor der Entscheidung gibt es mehrere mögliche Entscheidungen, also einen begrenzten Raum von Möglichkeiten. Nach der Entscheidung gibt es dieselbe Kontingenz in fixierter Form: die Entscheidung wäre auch anders möglich gewesen, sie ist jetzt selbst kontingent" (Luhmann 1986: 170). Gerade deshalb können dann weitere Entscheidungen anschließen; es ist, wenn man so will, wieder Kontingenz vorhanden, die auf Transformation "wartet" und damit einen *zeitlichen Zusammenhang* herstellt.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, mit dem Konzept der *Paradoxie* zu arbeiten. Paradoxien - etwa wenn ich sage: "ich lüge" - sind logische Konstrukte, die einen Beobachter dazu zwingen, ständig von einem Pol zum anderen zu wechseln: Wenn ich lüge, sage ich die Wahrheit; wenn ich aber die Wahrheit sage, lüge ich, und so fort. Dieses Hin-und-her zwischen den beiden Polen ist wiederum ein zeitbindender Akt: Ich könnte ihn fortsetzen, solange ich nur genügend Energie dafür habe; die *unendliche* Information, die in einer paradoxen Aussage enthalten

⁹ Vielleicht ist es an dieser Stelle notwendig, einige Worte auch über *Schumpeter* zu verlieren, der seine "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" vom orthodoxen Theorieangebot ja immerhin deshalb absetzt, weil dieses "nichts enthält, was auf die Möglichkeit einer Entwicklung aus sich selbst heraus hindeuten würde (1952: 75). Auch bei ihm scheint also die Entstehung des Neuen ein Thema zu sein, das die Einnahme einer Binnenperspektive des Systems voraussetzt. Allerdings geht es ihm im weiteren dann eher um die *Durchsetzung* neuer Kombinationen, nicht aber um deren *Erfindung*; die Information, die die Chancen bietet, muß nach wie vor von außen vorgegeben sein. Trotzdem ist interessant, daß er bei der Erklärung der Durchsetzung neuer Kombinationen wesentlich auf die Person des Unternehmers setzt, auf etwas also, was durch die Theorie gerade *nicht* wirklich verfügbar gemacht werden kann. (Luhmann [1984: 158] schreibt dazu: "'Person' ist die Bezeichnung dafür, daß man nicht beobachten kann, wie es zustande kommt, daß Erwartungen durch Zusammenhang in einem psychischen System an Wahrscheinlichkeit gewinnen ...".) Auch hier kann man im Grunde nur warten, was kommt - eine Vorstellung, die der im nachfolgenden Text entwickelten Perspektive durchaus entspricht, auch wenn dort statt des "persönlichen Elementes" (Bretz 1988) eher das soziale System als Ort der Entstehung des Neuen hervorgehoben wird. Letztlich kann man beides wohl als komplementäre Aspekte desselben Phänomens betrachten (zu Knyphausen 1988: 120 ff.).

ist, wird in *endlose* Information umgewandelt (Krippendorff 1984). Wenn sich nun zeigen ließe, daß Unternehmungen soziale Systeme sind, die in sich eine paradoxe Struktur beinhalten, dann würde also auch hier eine spezifische Art der Zeitbindung in das System eingebaut sein. In zu Knyphausen (1988) habe ich eine solche Theoriekonstruktion ausprobiert, eine Konstruktion, die mit dem *Wert*-konzept operiert, das die beiden gegensätzlichen Pole "Kosten" und "Leistungen" zu einer - paradoxen - Einheit bringt (vgl. hierzu auch Hutter 1989). Unternehmungen werden hier als Systeme vorgestellt, in denen (direkt oder indirekt) über diese Paradoxie fortgesetzt kommuniziert wird, um auf diese Weise den Fortbestand des Systems auch in der Zukunft zu sichern.

Die beiden hier beschriebenen Wege sind, das mag sich schon andeuten, recht anspruchsvoll und für Betriebswirte vielleicht zunächst auch nur schwerlich anschlussfähig. Hier mag eine dritte Variante Vorteile besitzen, die das Konzept der *Selbstorganisation* in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt. Über den Begriff der Organisation werden hier ja offensichtlich Fragestellungen thematisiert, die seit jeher Gegenstand auch managementtheoretischer Erörterungen sind. Zudem sind die Assoziationen wenn nicht zu Fragen der Zeitproblematik, so doch zu den mit der *Entstehung des Neuen* zusammenhängenden Fragestellungen leicht herstellbar. So wird in der Diskussion um einen Management von Innovationen der mechanistischen, auf ein Hierarchiemodell hinauslaufenden Leitidee eine *organische* Leitidee gegenübergestellt, die unter anderem durch eine kontinuierliche, im Ongoing Process der Organisation sich vollziehende Anpassung und Neu-Definition individueller Aufgaben sowie eine Netzwerkstruktur der Kontrolle, Autorität und Kommunikation charakterisiert werden kann (Burns & Stalker 1961). Weick (1976) stellt zwar nicht Unternehmungen, aber doch "Educational Systems" (Schulen und Universitäten) als *Loosely Coupled Systems* vor, und betont dabei als Vorteil einer solchen Strukturierung unter anderem das erhöhte Potential "[to] retain a greater number of mutations and novel solutions than would be the case with a tightly coupled system" (1976: 7). Hedberg et al. (1976) empfehlen den Bewohnern dynamischer, innovativer Umwelten, statt *Palästen lieber Zelte* zu errichten, um dadurch Flexibilität, Kreativität, Spontaneität und Initiative zu fördern; und Mintzberg (1979 u. ö.) schließlich behandelt Organisationen mit ausgeprägt innovativen Aufgaben als *Adhocratien*.

In der Systemtheorie wird das Konzept der Selbstorganisation allerdings weniger mit organisationstheoretischem, sondern eher mit kybernetischem (Ashby 1962) oder biologischem (Hejl 1984, Roth 1986) Bezug diskutiert. Gerade der biologische Bezug ist jedoch im vorliegenden Zusammenhang durchaus von einschlägigem Interesse, wird mit diesem Begriff doch versucht, die spezifischen Arbeitsweisen *lebendiger* Systeme verständlich zu machen - und wer wollte schon bestreiten, daß lebendige Systeme *zeitbindende* Systeme sind, die im Lebensprozeß immer wieder auch neue, kreative Problemlösungen hervorbringen. Sehen wir uns also an, wie "Selbstorganisation" dort begriffen wird. Bei Roth (1986: 153 f.) heißt es beispielsweise:

"Selbstorganisierende Prozesse sind solche physikalisch-chemischen Prozesse, die innerhalb eines mehr oder weniger breiten Bereichs von Anfangs- und Randbedingungen einen ganz bestimmten geordneten Zustand oder eine geordnete Zustandsfolge (Grenzzyklus) einnehmen. Ein solcher Zustand bzw. eine solche Zustandsfolge läßt sich als Attraktor im mathematischen Sinne verstehen. Das Erreichen des bestimmten Ordnungszustands wird dabei nicht oder nicht wesentlich von außen aufgezwungen, sondern resultiert aus den spezifischen Eigenschaften der an dem Prozeß beteiligten Komponenten. Der Ordnungszustand wird 'spontan' erreicht."

Als Beispiel nennt Roth die dreidimensionale Faltung des Proteinmoleküls, die sich dann ergibt, wenn bestimmte Aminosäuren in der richtigen Reihenfolge vorliegen. Es liegt dann der bindungsenergetisch günstigste Zustand des Moleküls vor, und genau das ist die Ursache für die Entstehung des bezeichneten Ordnungszustandes.

Die von Roth vorgeschlagene Begriffsfassung ist für den vorliegenden Zusammenhang nicht zuletzt deshalb interessant, weil sie über den Begriff der Spontaneität auch einen Zeitbezug herstellt. In dem Zitat ist "spontan" zwar in erster Linie wohl in dem an Hayek angelehnten Sinne von "nicht von außen vorgegeben" gemeint. Hejl (1984: 72) interpretiert "Spontaneität" dagegen eher im Sinne von *Schnelligkeit*: Die chemischen Reaktionen müssen unmittelbar zum Ergebnis führen, wenn die molekulare Ordnungsbildung überhaupt möglich sein soll. Zeit scheint einmal mehr knapp zu sein: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Der in dieser Weise eingeführte Zeitbezug lenkt den Blick allerdings schnell auf die konzeptionellen Probleme, die mit dem vorgeschlagenen Begriff der Selbstorganisation zusammenhängen. Einmal mehr handelt es sich um einen strukturalistischen Theoriety, der Zeit und die darauf bezogenen Probleme als etwas von außen Vorgegebenes begreift. In diesem Fall sind es die chemischen Gesetzmäßigkeiten, die erfüllt sein müssen, damit eine bestimmte "Performance" erreicht wird. Die interne Produktion des Neuen ist demgegenüber ausgeschlossen; das zu erreichende Ergebnis ist schon vorher festgelegt: Es geht eben um "einen ganz bestimmten geordneten Zustand oder eine geordnete Zustandsfolge" (siehe oben). Kein Wunder, daß Hejl (1984: 72) nach Maßgabe dieses Kriteriums den Prüfungsbericht, ob *soziale* Systeme denn auch selbstorganisierende Systeme seien, negativ beschließt: Etwas Analoges zu den erwähnten chemischen Gesetzmäßigkeiten könne man hier nicht auffinden.

Eine "nahe - allzu nahe - am konkreten Anschauungsmaterial chemischer Reaktionen" (Teubner 1987: 95) entwickelte Konzeption der Selbstorganisation scheint für den vorliegenden Zusammenhang also nicht besonders vielversprechend zu sein; es muß ein genuin sozialer Zugang gesucht werden. Unter dieser Prämisse könnte man "Selbstorganisation" ganz allgemein als eine Strategie begreifen, mit der komplexe Probleme gelöst oder wenigstens gehandhabt werden

können (Kirsch 1988).¹⁰ Unternehmungen haben es typischerweise mit komplexen Problemen zu tun, mit Problemen, die in ganz unterschiedlichen Kontexten definiert und in ebenso unterschiedlichen Kontexten abgearbeitet werden (Kirsch 1988). Dabei kann man sicherlich mit unterschiedlichen Einstellungen operieren. Man kann versuchen, die Komplexität möglichst gering zu halten, etwa weil man ein - vielleicht etwas kurzfristig orientiertes - Interesse an der Aufrechterhaltung der organisatorischen Handlungsfähigkeit besitzt; man kann aber auch die Komplexität *bejahren* - in der Hoffnung, daß auf diese Weise eine "bessere" Lösung erreicht werden kann oder auch nur eine Lösung, die sich nachher besser realisieren läßt. Diese Vorgehensweise entspricht der Idee der Selbstorganisation. Sie kann mit Hilfe der Metapher eines "Schneeball-Systems" erläutert werden.

Es mag zunächst einen Aktoren geben, der im Lichte eines spezifischen Kontextes ein Problem definiert und dabei auch Hypothesen aufstellt, welche anderen Aktoren von diesem Problem betroffen sein könnten. Mit einzelnen dieser Aktoren nimmt er Kontakt auf, um sie im Falle des Interesses in eine potentielle Entscheidungsarena zu integrieren. Diese Aktoren werden aber nun, wenn sie, wie das die neuere Systemtheorie postuliert, tatsächlich "operational geschlossene Systeme" sind oder, anders formuliert, in unterschiedlichen Kontexten "leben", das Problem in einer durchaus anderen Weise wahrnehmen: Vielleicht ist es für sie *gar kein* Problem, vielleicht aber auch ein geradezu *existentielles* Problem, für das eine Lösung auf jeden Fall gefunden werden muß; oder es ist ganz einfach ein *anderes* Problem. In jedem Fall wird es wieder Hypothesen darüber geben, wer von *diesem* Problem betroffen ist, und es liegt dann in der Logik des "Schneeball-Systems", daß die nunmehr wahrgenommenen Betroffenen ebenfalls in die Entscheidungsarena "eingeladen" werden - und das Spiel von Neuem beginnen kann. Es kommt zu einer sukzessiven Vergrößerung der Entscheidungsarena, die sich solange fortsetzt, bis die neuerlich Angesprochenen die Einladung dankend ablehnen, weil es sich eben für sie *nicht* um ein Problem handelt, an dessen Lösung sie in irgendeiner Weise interessiert sind bzw. zu dessen Lösung sie sich in eine Entscheidungsarena integrieren lassen wollen. Irgendwann ist die Gesellschaft geschlossen, hat das "Interaktionssystem" seine eigenen Grenzen definiert.

Selbstorganisation hat also, zusammenfassend, sehr viel mit Komplexitätsbejahung oder gar Komplexitätsproduktion zu tun. Das schließt nicht aus, daß in diesem Prozeß auch immer wieder Komplexität reduziert wird - wenn etwa die Aktoren "Übersetzungsversuche" unternehmen und es dabei zu einer wenigstens partiellen Angleichung ihrer Kontexte kommt, oder sich ein "Mächtiger" herauskristallisiert, der seine eigene Problemdefinition den anderen insoweit als "Pars pro toto" oktroyiert, daß es zu einer vorzeitigen Schließung des Systems kommen kann. Diese "Schließung" ist aber eben ein Produkt eines selbstorganisierenden Prozesses und deshalb mit "Komplexitätsbejahung" durchaus vereinbar - mehr jedenfalls als die *im Ergebnis* möglicherweise "komplexere" Problemdefinition durch einen "liberalen" Mächtigen (zum Beispiel: den patriarchalischen, "sozial verantwortlichen" Unternehmer alter Schule), der zwar eine Vielzahl von Betrof-

¹⁰ Die folgenden Ausführungen sind teilweise wörtlich entnommen aus zu Knyphausen (1991a).

fenen sieht, nicht aber, daß andere Augen die Betroffenheit auch ganz anders sehen können.

Wie läßt sich das bis hierhin beschriebene Konzept der Selbstorganisation unter dem Gesichtspunkt der Zeitproblematik charakterisieren? Auch hier bietet es sich vermutlich an, an der Idee der *Spontaneität* anzuknüpfen, die natürlich auch im vorliegenden Kontext die Assoziation von "nicht bewußt geplant" mitumfaßt. Unter dem Geschwindigkeitsaspekt muß man hier aber wohl, in Anlehnung an eine Idee aus der "Aktionsforschung" (Kirsch & Gabele 1984), postulieren, daß bestimmte "Echtzeit"anforderungen erfüllt sein müssen (Kirsch 1992: 272 f.). Im Rahmen der Aktionsforschung ist damit gemeint, daß die Forschungsbeiträge bereitgestellt werden müssen, wenn der Problemlösungszusammenhang der Praxis es erfordert. Diese Bedeutung ist auch hier unmittelbar relevant; nur muß jetzt davon abgerückt werden, daß die betreffenden Probleme durch einen anderen, wiederum von außen vorgegebenen Handlungszusammenhang vorgegeben sind, die Knappheit der Zeit also einmal mehr außeninduziert ist. Genau darauf liefen aber die vorstehenden Ausführungen hinaus: daß die Probleme *im System selber* definiert werden, das System überhaupt erst um diese Probleme herum konstituiert wird,¹¹ und entsprechend dann auch hier festgelegt wird, unter welchen Bedingungen und mit welchem Anspruchsniveau eine Lösung als Lösung akzeptiert wird. Die Offenheit der Zukunft wird durch das System und nicht von außen geschlossen, und das kann Zeit brauchen - je nach Kreativität, aber wohl auch nach Beharrungsvermögen und Konfliktbereitschaft der betroffenen Akteure.

Zeitbezüge ergeben sich allerdings auch noch durch eine Überlegung, die nun doch Anleihen an dem oben skizzierten Paradoxienkonzept nimmt. Auch Selbstorganisation ist nämlich paradox; sie verweist immer schon auf ihr Gegenteil: auf Fremdorganisation, auf Führung, und umgekehrt mag ähnliches gelten - die Überschrift dieses Abschnitts, *Führung als Selbstorganisation*, deutet dies ja schon an. Es muß immer eine bestimmte Arena *definiert* werden, innerhalb derer "Selbstorganisation" dann ablaufen kann. Andererseits muß aber, wie gesehen, Selbstorganisation keineswegs notwendig einen "herrschaftsfreien Raum" konstituieren: Im Zuge eines selbstorganisierenden Prozesses mag sich eben auch ein "Mächtiger" herauskristallisieren, der das Heft in die Hand nimmt. Selbstorganisation und Fremdorganisation konstituieren Episoden, die einander abwechseln. Episoden kann es nur geben, wenn man weiß, daß es ein Vorher gegeben hat und es auch noch ein Nachher geben wird und hier wie dort die Verhältnisse nicht die Gleichen sind: Sonst würde die Episode ja gar keinen Unterschied markieren. Es kann dann entsprechend auch Episoden in selbstorganisierenden Prozessen geben, in denen passieren mag was wolle - und wenn es die Ausbildung von "Hierarchie" ist! -; aber diese Prozesse müssen einen Anfang und ein Ende besitzen und mithin durch Zäsuren eingegrenzt sein, die offenbar den Wechsel von der Selbst- zur

¹¹ Es liegt auf der Linie der hier skizzierten Argumentation, wenn in den Ansätzen der neueren Systemtheorie, aber auch in den sogenannten "interpretativen" Ansätzen darauf hingewiesen wird, daß die Unternehmen nicht einfach mit von außen vorgegebenen (turbulenten) Umwelten konfrontiert sind, sondern die Unternehmen sich diese Umwelten *selber schaffen* (vgl. frühzeitig schon Thompson 1967). Bei Smircich und Stubbart (1985) heißt die Überschrift dann auch entsprechend: *Strategic Management In an Enacted World!*

Fremdorganisation bedeuten. Die Beobachtung von Episoden versorgt auf diese Weise das System mit einer Art von *Metastruktur*, durch die auch unwahrscheinliche Muster der Komplexitätsverarbeitung wahrscheinlich werden können: Man kann sich jetzt eben auch einmal auf das Experiment der Selbstorganisation einlassen, denn man weiß ja, daß damit noch nicht aller Tage Abend ist. Die Beobachtung von Episoden kann in diesem Sinne dann als eine Einrichtung interpretiert werden, mit dessen Hilfe soziale Systeme (Organisationen) ihre eigene Komplexität steigern können, um ihre eigene Komplexität in gesteigertem Maße zu verarbeiten.

Was sind vor dem Hintergrund dieser Überlegungen nun die Funktionen einer Führung? Zwei Funktionen können hervorgehoben werden. Zum einen geht es natürlich um die Schaffung von Arenen, innerhalb derer selbstorganisierende Prozesse erst möglich sind. Das ist gleichsam die "prozedurale" Komponente der Führung. Zum anderen aber ist nicht einzusehen, warum nicht auch bestimmte substantielle Eingaben erfolgen sollen - solange damit nicht der Selbstorganisation des Systems gleich wieder ein Ende gesetzt wird. Das kann zunächst einfach dadurch geschehen, daß man Sprachspiele festlegt, auf denen bei der Auseinandersetzung über ein Problem Bezug genommen werden soll. Etwas weitergehende Varianten bestehen schon darin, bestimmte Rahmendaten - seien es Verrechnungspreise, seien es Mengen oder Termine - vorzugeben, an die sich die Akteure zu halten haben. Schließlich kann man sich auch an einem "Sinnmanagement" versuchen, innerhalb dessen Modelle möglicher Welten formuliert werden, die dem System normative Orientierungen zu geben versprechen. Solche Modelle lassen sich nicht vorschreiben; sie können nur in das System eingegeben werden, um es der Evolution selbst zu überlassen, wie deren weiteres "Schicksal" dann aussieht.

Die hier vorgeschlagenen Ansatzpunkte einer, wie ich es nennen möchte, "evolutionären" Führungskonzeption (zu Knyphausen 1991b) sind sicherlich recht genereller Natur. Sie bieten damit weniger Handlungsorientierung, als es die oben beschriebenen traditionelleren Ansätze zu geben für sich in Anspruch nehmen. Das muß im Prinzip nicht weiter irritieren: Das Neue läßt sich nun einmal nicht erzwingen; daran können auch diese Ansätze nichts ändern. Auf das Neue kann man sich letztlich nur *einlassen*, man kann es *erarbeiten*, und daran kann man *mitmachen*: Kluges Gerede von außen nützt gar nichts. Vielleicht kann eine evolutionäre Führungskonzeption eine Art von aktiver Gelassenheit beisteuern, an diesem Prozeß der Entstehung des Neuen zu partizipieren, ohne dabei die Geduld zu verlieren.

Zugleich muß freilich auch gesehen werden, daß eine evolutionäre Führungskonzeption nicht vollständig diskriminierend wirkt. Die Betonung der Führung als ein Komplement der Selbstorganisation bedeutet ja auch, daß der Übergang auf die Binnenperspektive des Systems, der mit der Thematisierung der Selbstorganisationsproblematik avisiert worden war, am Ende doch nicht ganz so ernst genommen wird: Auch die bewußte Integration von Fremdorganisation bzw. Führung impliziert ja nichts anderes als die Wiedereinführung jener Außenperspektive, aus der heraus ein Takt vorgegeben werden soll, den es im System nachzu-

kommen gilt. Daraus kann man folgern, daß die oben beschriebenen Theorievorschläge auch jetzt noch ihren Ansatzpunkt haben mögen. Darin mag denn auch eine weitere Paradoxie von "Führung als Selbstorganisation" liegen: daß ein Gegenpol zu den etablierteren Theorieansätzen geschaffen werden soll und schließlich doch deren Relevanz herausgearbeitet, doch auch auf den Gegenpol verwiesen wird.

Literatur:

- Ansoff, I. (1979), *Strategic Management*, London-Basingstoke 1979
- Ashby, R. (1962), Principles of the Self-Organizing System, in: Foerster, H. v./ Zopf, G. (Hrsg.), *Principles of Self-Organization*, Oxford 1962, S. 255 - 278
- Barney, J. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, in: *Academy of Management Review* 11 (1986), S. 656 - 665
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management* 17 (1991), S. 99 - 120
- Blaseio, H. (1986), *Das Kognos-Prinzip. Zur Dynamik sich-selbst-organisierender wirtschaftlicher und sozialer Systeme*, Berlin 1986
- Bretz, H. (1988), *Unternehmertum und Fortschrittfähige Organisation. Wege zu einer Betriebswirtschaftlichen Avantgarde*, München 1988
- Brockhoff, K./ Picot, A./ Urban, C. (Hrsg., 1988), *Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung*, ZfbF-Sonderheft 23 (1988)
- Burns, T./ Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*, London 1961
- Clark, K./ Fojimoto, T. (1991), *Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston 1991
- Clifford, D./ Cavanagh, R. (1985), *The Winning Performance*, New York 1985
- Dess, G. (1980), *The Relationship Between Objective and Subjective Measures of Manufacture's Competitive Environment: Implications for Firm Economic Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Washington Graduate School, 1980
- Eisenhardt, K. (1989), Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments, in: *Academy of Management Journal* 32 (1989), S. 543 - 576
- Eisenhardt, K. (1990), Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making, in: *California Management Review*, Spring 1990, S. 39 - 54
- Emery, F./ Trist, E. (1965), The Causal Texture of Organizational Environments, in: *Human Relations* 18 (1965), S. 21 - 32
- Fahey, L./ Christensen, H. (1986), Evaluating the Research of Strategy Content, in: *Journal of Management* 12 (1986), S. 167 - 183
- Fredrickson, J. (1983), Strategic Process Research: Questions and Recommendations, in: *Academy of Management Review* 8 (1983), S. 565 - 575
- Fredrickson, J./ Jaquinto, A. (1989), Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes, in: *Academy of Management Journal* 32 (1989), S. 516 - 542
- Fredrickson, J./ Mitchell, T. (1984), Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance In an Industry with an Unstable Environment, in: *Academy of Management Journal* 27 (1984), S. 399 - 423
- Gluck, F./ Kaufmann, S./ Wallek, A. S. (1980), Strategic Management for Competitive Advantage, in: *Harvard Business Review* 58 (1980), July/ August, S. 154 - 161
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, New York 1991
- Hannan, M./ Freeman, J. (1984), Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review* 49 (1984), S. 149 - 164
- Hedberg, B./ Nystrom, P./ Starbuck, W. (1976), Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 41 - 65
- Hejl, P. (1984), Towards a Theory of Social Systems: Self-Organization and Self-Maintenance, Self-Reference and Syn-Reference, in: Ulrich, H./ Probst, G. (Hrsg.), *Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts, and Questions*, Berlin et al. 1984, S. 60 - 78
- Henderson, B. (1974), *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, Frankfurt a. M.-New York 1974
- Henzler, H. (1988), Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (1988), S. 1286 - 1307

- Huff, A./ Reger, R. (1987), A Review of Strategic Process Research, in: *Journal of Management* 13 (1987), S. 211 - 236
- Hutter, M. (1989), *Die Produktion von Recht. Eine selbstreferentielle Theorie der Wirtschaft, angewandt auf den Fall des Arzneimittelpatentrechts*, Tübingen 1989
- Jauch, L. (1983), An Inventory of Selected Academic Research on Strategic Management, in: Lamb, R./ Shrivastava, P. (Hrsg.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2, Greenwich (Conn.)-London 1983, S. 141 - 175
- Kern, W. (1992), Die Zeit als Dimension betriebswirtschaftlichen Denkens, in: *Die Betriebswirtschaft* 52 (1992), S. 41 - 58
- Kirsch, W. (1988), *Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse*, München 1988
- Kirsch, W. (1992), Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992
- Kirsch, W./ Gabele, E. (1984), Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Kirsch, W., *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre*, München 1984, 2. Hbd., S. 773 - 804
- Kirsch, W./ Habel, S. (1991), *Das strategische Manövrieren von Unternehmen*, in: Kirsch, W. (Hrsg.), *Beiträge zum Management strategischer Programme*, München 1991, S. 411 - 458
- Knyphausen, D. zu (1988), Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988
- Knyphausen, D. zu (1991a), Spielregeln der Selbstorganisation, in: *gdi impuls* 3/1991, S. 55 - 61
- Knyphausen, D. zu (1991b), Selbstorganisation und Führung: Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption, in: *Die Unternehmung* 45 (1991), S. 45 - 63
- Knyphausen, D. zu (1993), "Why Are Firms Different?" Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, erscheint in: *Die Betriebswirtschaft* 53 (1993)
- Krippendorff, K. (1984), Paradox and Information, in: *Progress in Communication Sciences* 5 (1984), S. 46 - 71
- Lambkin, M. (1988), Order of Entry and Performance in New Markets, in: *Strategic Management Journal* 9 (1988), Special Issue, S. 127 - 140
- Lieberman, M. (1984), The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries, in: *Rand Journal of Economics* 15 (1984), S. 213 - 228
- Lieberman, M. (1989), The Learning Curve, Technological Barriers to Entry, and Competitive Survival in the Chemical Processing Industries, in: *Strategic Management Journal* 10 (1989), S. 431 - 447
- Lieberman, M./ Montgomery, D. (1988), First-Mover Advantages, in: *Strategic Management Journal* 9 (1988), Special Issue, S. 41 - 58
- Luhmann, N. (1980), Temporalisierung von Komplexität: Zur Semantik neuzeitlicher Zeitbegriffe, in: ders., *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Band 1*, Frankfurt/M. 1980, S. 235 - 300
- Luhmann, N. (1984), *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M. 1984
- Luhmann, N. (1986), Organisation, in: Küpper, W./ Ortmann, G. (Hrsg.), *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen 1986, S. 165 - 185
- Mansfield, E. (1985), How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?, in: *Journal of Industrial Economics* 34 (1985), S. 217 - 223
- McCann, J./ Selsky, J. (1984), Hyperturbulence and the Emergence of Type 5 Environments, in: *Academy of Management Review* 9 (1984), S. 460 - 470
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs (N. J.) 1979
- Mintzberg, H. (1990), Strategy Formation: Schools of Thought, in: Fredrickson, J. (Hrsg.), *Perspectives on Strategic Management*, Grand Rapids et al. 1990, S. 105 - 235
- Mitchell, W. (1989), Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields, in: *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), S. 208 - 230
- Müller, G. (1981), *Strategische Frühaufklärung*, München 1981
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980
- Powell, T. (1990), Organizational Skill - A Neglected Source of Competitive Advantage, *Arbeitspapier*, Montreal 1990
- Robinson, W. (1988), Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries, in: *Journal of Marketing Research* 25 (1988), S.
- Robinson, W./ Fornell, C. (1985), The Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries, in: *Journal of Marketing Research* 22 (1985), S. 297 - 304
- Roth, G. (1986), Selbstorganisation-Selbsterhaltung-Selbstreferentialität: Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihre Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt, in: Dress, A./ Hendrichs, H./ Küppers, G. (Hrsg.), *Selbstorganisation. Die Entstehung von Ordnung in Natur und Gesellschaft*, München 1986, S. 149 - 180

- Roventa, P. (1979), *Portfolio-Analyse und Strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung*, München 1979
- Schendel, D. (1992), Introduction to the Summer 1992 Special Issue on "Strategy Process Research", in: *Strategic Management Journal* 13 (1992), Special Issue, S. 1 - 4
- Schmalensee, R. (1989), Inter-Industry Studies of Structure and Performance, in: Schmalensee, R./ Willig, R. (Hrsg.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam et al. 1989, S. 951 - 1009
- Scholz, C. (1987), *Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz*, Berlin-New York 1987
- Schumpeter, J. (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 5. Aufl., Berlin 1952
- Shepherd, W. (1986), On the Core Concepts of Industrial Economics, in: Jong, H. de/ Shepherd, W. (Hrsg.), *Mainstreams in Industrial Organization*, 2 Bände, Dordrecht et al. 1986, S. 23 - 67
- Simon, H. (1989), Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59 (1989), S. 70 - 93
- Smircich, L./ Stubbart, C. (1985), Strategic Management In an Enacted World, in: *Academy of Management Review* 10 (1985), S. 724 - 736
- Spence, M. (1977), Entry, Capacity, Investment, and Oligopolistic Pricing, in: *Bell Journal of Economics* 8 (1977), S. 534 - 544
- Stalk, G. (1989), Zeit - die entscheidende Waffe im Wettbewerb, in: *Harvard Manager* 11 (1989), Heft 1, S. 37 - 46
- Teubner, G. (1987), Hyperzyklus in Recht und Organisation. Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese, in: Haferkamp, H./ Schmid, M. (Hrsg.), *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*, Frankfurt/M. 1987, S. 89 - 128
- Thompson, J. (1967), *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, New York et al. 1967
- Weick, K. (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), S. 1 - 19
- Winter, S. (1987), Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: Teece, D. (Hrsg.), *The Competitive Challenge. Strategy and Organization for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge (Mass.) 1987, S. 159 - 184

Survival in Turbulent Environments: On the Problem of Time in Strategic Management Research

Summary

"Time" is a classic and at the same time acute topic in strategic management. We all know the proposition that environments are becoming increasingly turbulent and that it is important to act fast. But what is needed is a more differentiated way to deal with the problem. This paper gives a survey on research in strategic management which supports such a differentiated view. It shows also where the difficulties of this line of research are, and it elaborates an alternative approach which is very much based on modern system theory and the idea of "leadership as self-organization".