



Bernhard Ungericht

Strategiebewusstes Management

Konzepte und Instrumente für
nachhaltiges Handeln

Coyle (2004) benennt die Elemente des Delphi-Prozesses³³ wie folgt:

- **Auswahl von zumindest 30-40 Experten.** Die Zusammensetzung der Expertengruppe ist themenabhängig. Wichtig ist ein enger Bezug der Experten zur gewählten Fragestellung. Sinnvoll ist es jedoch, wenn die Experten aus unterschiedlichen Kontexten kommen, um eine sehr enge Sichtweise zu vermeiden.
- **Zusicherung der Anonymität.** Die Experten haben keinen Kontakt zueinander und wissen nicht, wer die anderen Teilnehmer sind. Die verzerrenden Effekte von Reputation, Beziehungsgeflechten und Konformitätsdruck sollen auf diese Weise ausgeschlossen werden.
- **Vorbereitung der Fragen und Auswertung der Expertenmeinungen durch ein Forscherteam.** Die Fragen sollten so formuliert sein, dass die Experten ein gemeinsames Problemverständnis teilen können. Die Auswertung soll ebenfalls darauf ausgerichtet sein, dass die Experten auf die möglichst treffend zusammengefassten Ergebnisse reagieren können.
- **Kontrolliertes Feedback in mehreren Schleifen.** Die Teilnehmer erfahren die zusammengefasste Gruppenmeinung und können dann ihre eigene Meinung revidieren, ergänzen oder bekräftigen. Die neue Gruppen-Gesamtmeinung wird erneut den einzelnen Experten zugespielt und der Prozess wird wiederholt, bis sich die Meinungen kaum mehr ändern.

Kontrollierter Diskussionsverlauf schafft Vielfalt an Informationen und Argumenten

Die Delphi-Methode kann als eine „kontrollierte Diskussion“ betrachtet werden: Nachdem die Experten in einer ersten Runde ihre Einschätzung anonym abgegeben haben, werden von dem Forscherteam „Gruppen“ von Positionen gebildet (z. B. solche mit einer radikalen Perspektive, solche mit einer moderaten Perspektive, solche mit einer Status-quo-Perspektive). Diese Zusammenfassung wird erneut den Experten zurückgespielt, worauf diese wiederum antworten, indem sie ihre Position verändern oder weiter begründen bzw. auf die Argumente anderer eingehen. Diese Rückmeldungen werden gesammelt, systematisiert und manchmal ein weiteres Mal an die Experten zurückgespielt, worauf diese nochmals reagieren. Aus der Vielfalt der Informationen, Perspektiven und Begründungen können Entscheidungsträger ihre Prognosen ableiten. So kann eine Einschätzung zukünftiger Entwicklungen in bestimmten Bereichen hinsichtlich ihrer Wünschbarkeit (hilfreich, gefährlich) und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens gebildet und daraus strategische Entscheidungen abgeleitet werden.

Entscheidungsunterstützung durch Vielfalt an Meinungen

Die Delphi-Methode ist ein kontrollierter Prozess der Meinungsbildung, dessen Endergebnis eine Gruppenmeinung ist, die die Aussagen selbst und die Bandbreite der vorhandenen Meinungen abbildet und damit einen guten Überblick über das Themenfeld geben soll. Die Delphi-Methode scheint deshalb so beliebt zu sein, weil sie Sicherheit verspricht, indem sie Entscheidungsgrundlagen bereitstellt, welche auf einem Konsens beruhen. Es geht also weniger um eine Treffsicherheit, als um eine Versicherungstaktik: Entscheidungsträger verlassen sich bei gravierenden (unternehmens-) politischen Entscheidungen ungern auf eine Einzelmeinung. Die Gruppenprognose ist zwar nicht treffsicherer, doch verlässt man sich lieber auf sie.

33 Siehe Coyle (2004), S. 53.

Tabelle 4.12

Produktive Aspekte und Grenzen der Delphi-Methode

Produktive Aspekte	Grenzen des Instruments
gibt einen Überblick über Expertenmeinungen	zeitaufwendig
erleichtert es, Trends und drastische Veränderungen zu erkennen	abhängig vom Engagement der Experten
gibt Sicherheit	Tendenz einer Angleichung der Expertenmeinungen
	üblicherweise wird der sozioökonomische Kontext kaum berücksichtigt
	Delphi ist in der Lage, Aussagen über die Zukunft zu generieren, erklärt aber nicht, wie diese Zukunft entstehen könnte.

Die Szenario-Methode und die Delphi-Methode sind die beiden wichtigsten und ausgefeiltesten Prognose-Methodologien. Zwei weitere Abwandlungen der Szenario-Technik sollen zudem vorgestellt werden: Morphologische Szenarien und „Wild Cards“.

Morphologische Szenarien rücken die Bedeutung von „Interaktionsfeldern“ stärker in den Mittelpunkt. „Morphologisch“ bedeutet, dass die „Gestalt“ bzw. Struktur von etwas betrachtet wird. Morphologische Szenarien gehen davon aus, dass spezifische Verknüpfungen von Faktoren innerhalb sozialer Felder zukünftige Entwicklungen hervorbringen bzw. dass damit mögliche Handlungspfade identifiziert werden können. Im Gegensatz zur Szenario-Analyse wird hier weniger ein **Zukunftsbild** generiert, sondern eine **Zukunftsgeschichte**, sprich die Geschichte des Zusammenwirkens mehrerer Faktoren, welche eine spezifische Zukunft ergeben könnten. Insofern sind die Ergebnisse (Szenarien) dieser Methode logisch nachzuvollziehen, da die Faktoren und die Entwicklung ihrer möglichen Ausprägung explizit gemacht werden.

Coyle (2004) schlägt folgenden Ablauf vor: Ein kleiner Kreis von „Experten“ wird gebeten einen kurzen Aufsatz zu schreiben, in welchem sie ihre Vorstellungen hinsichtlich der Zukunft in jenem Bereich, welcher von Interesse ist, darlegen. Aus diesen Essays werden die Faktoren identifiziert, welche von den Experten als wichtige genannt wurden. Die möglichen Themen können so gut wie jeden Aspekt erfassen: Beispielsweise die „Zukunft der EU“ oder „wie das Thema Verantwortung von Unternehmen in Zukunft behandelt werden wird“, „die Zukunft des öffentlichen Transportwesens“ oder auch „die Zukunft der Energie-Branche“. Über Mindmaps werden anschließend die Faktoren visualisiert und ähnliche in geeigneten Kategorien zusammengefasst.

Essays als
Erhebungs-
grundlage

Den Schlüsselfaktoren werden unterschiedliche Ausprägungen zugeschrieben, z.B.:

Wirtschaftliche Faktoren:

- E 1: starkes Wachstum
- E 2: moderates Wachstum
- E 3: Stagnation
- E 4: negatives Wachstum

Politische Stabilität:

- S 1: stark und stabil
- S 2: moderat stabil
- S 3: instabil

Darauffolgend werden inkonsistente Kombinationen identifiziert und von der weiteren Berücksichtigung ausgeschlossen. (z. B. ist eine instabile politische Situation und ein starkes Wirtschaftswachstum nicht logisch kombinierbar).

Entwicklung von Szenarien durch konsistente Kombinationen

Plausible Kombinationen werden zu Szenarien kombiniert und die einzelnen Faktoren werden daraufhin betrachtet, auf welche Weise sie sich gegenseitig beeinflussen können. Beispielsweise könnte ein Auseinanderbrechen der OPEC zu verstärktem Wettbewerb am Ölmarkt und zu sinkenden Preisen führen. Daraus werden kurze „Geschichten“ darüber, wie die „Gestalt“ der Zukunft aussehen könnte und wie sich die Faktoren gegenseitig beeinflussen könnten, verfasst. Diese „Geschichten“ beinhalten eine Zeitlinie und „Handlungspfade“. Damit ist der Prozess der Herausbildung einer zukünftigen Situation besser abgebildet als in der klassischen Szenario-Technik.

Die Szenario-Technik wurde in den relativ stabilen 1960ern entwickelt. Völlig unerwartete Ereignisse wie der Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989 oder die Anschläge auf das World Trade Center im Jahr 2001 können nicht systematisch vorhergesagt werden. Derartige Ereignisse werden „**Wild Cards**“ genannt. Wild-Cards-Szenarien erleben in letzter Zeit einen Boom. Man versucht dadurch, gravierende Störereignisse in den Blick zu nehmen. Es handelt sich hierbei also um zukünftige Entwicklungen und Ereignisse, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zwar sehr gering ist, die jedoch weitreichende Auswirkungen haben. Beispiele hierfür sind Terroranschläge, Techno-GAUs wie Tschernobyl für die Atomindustrie oder sprunghafte politische Veränderungen wie der Zusammenbruch des Ostblocks bzw. des Finanzsystems.

Da eine Konfrontation mit derartigen, zumeist existenzbedrohenden, Situationen schwierig ist, bleibt die Auseinandersetzung damit oft aus. Hilfreich ist hier die Entwicklung eines Sensoriums, das befähigt, auf warnende Stimmen, auf Experten außerhalb des Mainstream und auf Hinweise aus ganz anderen Wissensbereichen zu hören. *Pfriem* (2007) schlägt vor, sich folgenden Fragen zu stellen³⁴, um gedanklich in die Nähe solcher Störereignisse zu gelangen:

34 Siehe Pfriem (2007), S. 267.

- Was könnte uns überraschen?
- Was könnte den Markt völlig durcheinander bringen?

Nutzen qualitativer Prognosemethoden

Obwohl qualitative Prognosemethoden spekulativ sind, können sie dennoch von Nutzen sein:

- Die Tatsache, dass die Zukunft nicht „berechnet“ werden kann, ist keine besonders gute Ausrede, sich nicht mit der Zukunft zu beschäftigen.
- Es geht nicht darum, die „richtige“ Zukunft zu prognostizieren, sondern darum, Entscheidungsträger zum Nachdenken zu animieren und ihre Entscheidungen damit auf eine breitere Basis zu stellen.
- Komplexe Problemlagen können generell nicht befriedigend über mathematisierende Instrumente bearbeitet werden. Auch die qualitativen Instrumente können Entscheidungen nicht vorwegnehmen. Insofern sind auch sie nur Entscheidungshilfen.

Ein wichtiges Ziel der qualitativen Prognosemethoden ist das Schaffen von Irritation. Irritation kann ein hilfreicher Impuls für Lernen sein. Die Betrachtung der gegenwärtigen Situation und die Reflexion möglicher zukünftiger Zustände setzt allerdings offene Kommunikation, (Selbst-)Kritikfähigkeit und Toleranz für andere Meinungen voraus. Systematisch kann diese irritative und lernorientierte Offenheit durch Dialoge mit Stakeholdern, Wissensaustausch, „Zukunfts-Netzwerke“ oder Trend-Datenbanken begünstigt werden.

Irritation als Ziel

Die Verbreitung von strategischen Frühaufklärungsinstrumenten ist schwach. Zwar wird allgemein anerkannt, dass die frühzeitige Wahrnehmung schwächer Signale vor allem in sich schnell ändernden Umwelten von großer strategischer Bedeutung ist, doch scheinen einige Aspekte hinderlich für eine weitere Verbreitung zu sein:

- Die Bewältigung des Tagesgeschäfts wird als vorrangig betrachtet, die Bedeutung strategischer Frühaufklärung wird darüber vernachlässigt.
- Der mit strategischer Frühaufklärung verbundene Aufwand erzeugt einen Legitimationsdruck, gleichzeitig ist der Nutzen allerdings quantitativ kaum abbildungbar.
- Strategische Frühaufklärung ist kaum in der Organisationsstruktur und der organisationalen Aufgabenverteilung verankert.



Nachgedacht! Prognostik – Magie oder Wissenschaft?

Unter **Prognostik** wird die Voraussage zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen verstanden. Inwieweit Prognostik möglich oder nur ein Aberglaube ist, ist seit Jahrtausenden eine ungeklärte Frage. Bereits Cicero (106-43 v. Chr.) hält fest:

Denn es ist die Gefahr vorhanden, dass wir, wenn wir jene Dinge vernachlässigen, uns eines gottlosen Frevels oder aber, wenn wir sie annehmen, eines kindischen Aberglaubens schuldig machen.

Cicero (o. A.), S. 19.

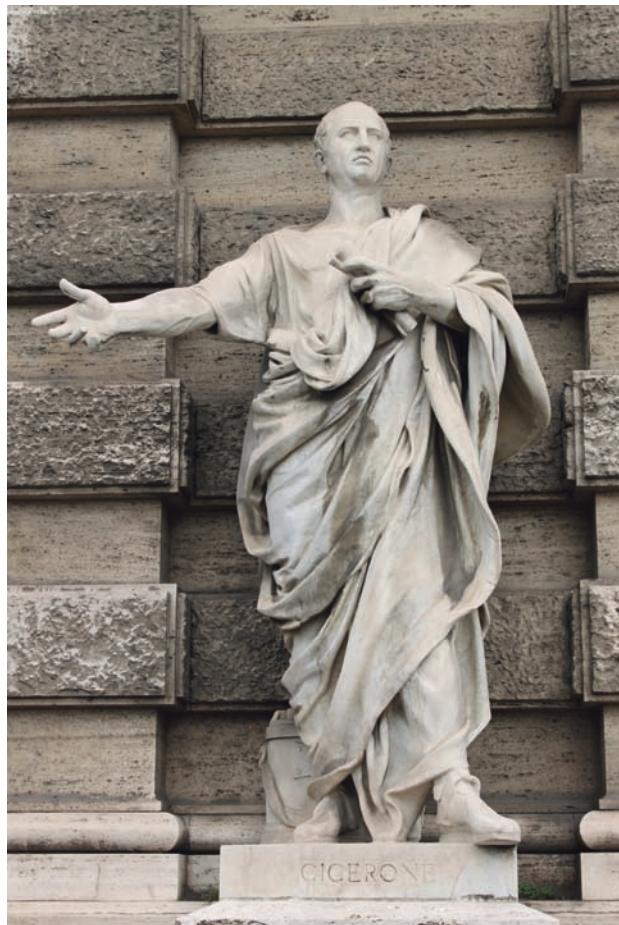


Abbildung 4.6: Cicero (106-43 v. Chr.)
Quelle: <http://de.fotolia.com@alessandro0770>

Immer wieder ist festzustellen, dass Prognosen erstaunlich richtig sein können. So sagte der Erfinder *Nikola Tesla* bereits im Jahr 1904 eine Zukunft der weltweiten Kommunikation mittels transportabler Empfänger voraus. Häufiger liegen Prognosen jedoch falsch. So prognostizierte der Raketenpionier *Wernher von Braun* in den 60er Jahren für das Jahr 1985 bemannte Raumflüge zu Venus und Mars, bewohnte Mondbasen und die Entdeckung von Leben auf dem Mars. Vor allem der Versuch der **Zukunftsberchnung** durch mathematische Gleichungen und die Fortschreibung von gegenwärtigen Trends in die Zukunft waren wenig erfolgreich. In der Hochphase der Technikgläubigkeit, in den 1960er Jahren, behauptete das Hudson Institute, dass es im Jahr 2000 Mondstationen und Unterseekolonien, interplanetare Reisen und Großcomputer gebe, die die Komplexität der Welt in Modellen simulieren und berechnen könnten. Die enttäuschten Hoffnungen, welche mit der quantifizierenden Zukunftsforchung verbunden waren, haben dafür gesorgt, dass die qualitative Zukunftsforchung an Bedeutung gewann. Delphi- und Szenario-Technik erzählen Geschichten über die Zukunft. Anstelle von Versuchen einer „objektiven Berechnung“ der Zukunft gewinnen Visionsfähigkeit und Kreativität an Bedeutung für die Zukunftsforchung. Aber wodurch unterscheiden sich die modernen Prognosetechniken von den archaischen? Worin liegt der Unterschied zwischen der Kartenlegerin oder dem schamanischen Ritual und den „wissenschaftlichen“ Prognosetechniken?

Christoph Niederwieser (2007) ist dieser Frage in seiner Dissertation nachgegangen und verglich so genannte vormoderne Prognosetechniken wie Schamanismus, Anubis-Beschwörung in Ägypten, Traumdeutungsregeln in Babylonien, Prophetismus, Vogelflugschau, Eingeweideorakel, Mäusesandorakel, Termitenorakel, Feuerorakel, germanische Kampforakel, Spatzenorakel in Hong Kong, Los- und Wurforakel sowie Tarot und viele mehr mit modernen Prognosemethoden wie Delphi-Technik, Szenario-Technik, Cross-Impact-Analyse, Entscheidungsbaum, Kennzahlensystemen, Börsenindikatoren, Input-Output-Rechnungen und ökonometrische Modelle, Lebenszyklusmodell, Trendexploration sowie Zeitreihen-Analyse. Die von *Niederwieser* konstatierten Konvergenzen und Divergenzen sind denkwürdig. Die Unterschiede beziehen sich auf die Form der Darstellung, auf den Absolutheitsanspruch und auf die „Produzenten“ der Prognose.

Die moderne Prognosetechnik ersetzt Götter, Geister, mystische Symbole und übersinnliche Mächte durch Kausalketten und Marktmechanismen. Die neuen magischen Symbole sind Kästchen und Wirkungspfeile, Trichter, Kurven und Zahlen. Nach *Niederwieser* sind hier wie dort die Zukunftsbilder am Ende reine Spekulation bzw. so allgemeingültig formuliert, dass sie immer zutreffen können. Der Unterschied liegt in der Weise, auf welche die Spekulation präsentiert wird:

Ob prophetischer Traum, Wahrsagung oder göttliche Offenbarung, ob spannender Zukunftsroman oder utopische Gesellschaftsvision, ob Szenarios oder ... Delphi-Befragungen, die Endprodukte sind Geschichten, Erzählungen, Narrationen.

Niederwieser (2007), S. 157.

Ein weiterer Unterschied liegt in der Betonung von Gruppen: Entgegen der eher individualisierten Prognostik vergangener Tage (der Visionär, Magier, Schamane, Hellseher etc.) wird die Macht der Prognose heute auf Gruppen verteilt (Befragungen von Experten, Brainstorming-Teams, Denkfabriken etc.). Zudem wird der Absolutheitsanspruch abgeschwächt: Statt göttlicher Sicherheit gilt heute statistische Wahrscheinlichkeit.

Beachtliche Ähnlichkeiten

Hier wie dort zeigt sich: Je gehaltvoller und je weiter in die Zukunft eine Prognose reicht, umso wichtiger werden Imagination und Kreativität. Letztendlich beruhen auch die mathematischen Formeln im Bereich des gesellschaftlichen Lebens im Kern auf vermuteten Zusammenhängen und Schätzungen. Für den staunenden Laien sind diese nicht weniger undurchschaubar als archaische Zauberformeln und Rituale. Daraus leitet sich eine zweite Ähnlichkeit ab: Die Komplexität der Prognoseverfahren verleiht denjenigen, die behaupten diese Technik zu beherrschenden Macht und Respekt. Wendet man den Blick von dem Wunsch „Zukunft vorherzusagen“ ab, so wird ersichtlich, dass Prognosetechniken vor allem mit Macht und Herrschaft zu tun haben. Diejenigen, die solche Techniken anwenden, postulieren damit eine besondere Stellung: Sie haben „Macht über die Zukunft“. Das beeindruckt – heute wie damals – und verspricht Sicherheit. Während zu früheren Zeiten die Sicherheit vom Willen der Götter, vom Lauf des Schicksals oder auch von den Gestirnen abgeleitet wurde, beruht die (Schein-)Sicherheit von heute auf einer Rationalitätsfassade. Damals wie heute wird auf diese Weise bestimmten Argumenten Legitimität verliehen.

Niederwieser (2007) gelangt zu folgendem Resümee:

Wenn es um die Zukunft von Individuen und Kollektiven geht, um die Human- und Gesellschaftsprognostik, so scheint der Fortschritt der Moderne gegenüber den magischen Methoden der Vergangenheit sehr gering. Einst wie heute sucht man die Welt nach Zeichen und Indikatoren ab, welche Vorboten des Kommenden sein könnten. Einst wie heute konstruiert man Korrelationen und Wirkmechanismen, scheinbare Gesetzmäßigkeiten des Sozialen, welche eine Berechnung der weiteren Entwicklungen ermöglichen sollen. Einst wie heute entwirft man Theorien und Modelle über Wesen und Bauplan der Welt.

Niederwieser (2007), S. 632f.

Damit soll keinesfalls gesagt sein, dass Prognosen wirkungslos sind. Unsere Vorstellungen bringen „Realität“ hervor, die „Bilder“ schaffen „Realitäten“. Ein eindrucksvolles Beispiel für die Gestaltungskraft von Prognosen sind die Experimente des Harvard-Psychologen *Robert Rosenthal*, der in den 1960er Jahren Experimente an Schulen durchführte. *Rosenthal* führte zu Beginn eines Schuljahres einer Volksschule Intelligenztests durch und versicherte den Lehrern, er könne jene 20 Prozent der Schüler feststellen, welche im kommenden Schuljahr überdurchschnittliche Leistungsfortschritte machen würden. Die Liste mit den Schülern wurde den Lehrern übermittelt. Am Ende des Schuljahres waren tatsächlich diese Schüler jene, welche über bessere Noten verfügten und von den Lehrern als besonders wissbegierig, intelligent und freundlich beschrieben wurden. Tatsächlich schnitten ebendiese Schüler bei einem darauffolgenden Intelligenztest besser ab als ihre Mitschüler – nur, dass die Liste der 20 Prozent der besten Schüler willkürlich zusammengestellt worden war. Der Glaube der Lehrer an die große Begabung der Schüler motivierte diese tatsächlich zu besseren Leistungen und zu einer günstigen Entwicklung. Der umgekehrte Effekt ist jedoch auch möglich: Ein Lehrer, der von der Untauglichkeit seines Schülers überzeugt ist, drängt diesen in eine schlechte Entwicklung hinein.

4.4 Analyse und Prognose aus klassisch-rationalistischer und verständnisorientierter Perspektive

Klassischerweise wird Strategie als Übereinstimmung von externen Gegebenheiten – beispielsweise der Makro-Umwelt, aber auch der Branchen- und Wettbewerbsumwelt – und internen Möglichkeiten – wie Stärken, Schwächen, Ressourcen oder auch Fähigkeiten – betrachtet. Diese Übereinstimmung wird als „Strategic Fit“ charakterisiert. Die Analyse der unternehmensinternen Gegebenheiten und die Analyse der unternehmensexternen Gegebenheiten und ihre zukünftige Entwicklung (Prognose) nehmen somit eine wichtige Stellung im strategischen Management ein. Es macht jedoch einen Unterschied, mit welchem Paradigma strategischer Unternehmensführung man an das Feld „Analyse und Prognose“ herangeht.

4.4.1 Analyse und Prognose im klassisch-rationalistischen Paradigma

Wie bereits in *Abschnitt 4.1* behandelt, basiert die klassische Vorstellung von strategischem Management auf Konzepten wie Linearität, Kontrolle, Vorhersehbarkeit und Klarheit.

Auf Grundlage einer positivistisch-rationalistischen Weltsicht zielt das klassisch-rationalistische Paradigma darauf ab, ein möglichst *exaktes Bild*

der internen und externen Gegebenheiten, quasi als *Abbild der Realität*, zu zeichnen. So schreiben Welge und Al-Laham (2008):

Aufgabe der Umweltanalyse ist es, der Unternehmensführung möglichst vollständige, sichere und genaue Informationen über das betriebliche Umfeld zur Verfügung zu stellen.

Welge und Al-Laham (2008), S. 289.

Die klassische Sichtweise geht davon aus, dass die Ergebnisse der Umweltanalyse den gleichfalls analysierten Möglichkeiten und Fähigkeiten der Organisation gegenübergestellt werden sollen, um die optimale Verknüpfung zu schaffen. So hält Kreikebaum (1997) für die interne Analyse fest, dass der Zweck der Unternehmensanalyse darin liegt, „*ein möglichst objektives Bild der Kompetenzen des Unternehmens aufzuzeigen*“ und die Gründe von „*Leistungsdifferenzen gegenüber den Wettbewerbern zu identifizieren*.“³⁵

Diese Angleichung von externer und interner Analyse steht im Mittelpunkt der Strategieentwicklung, wie sie von klassisch-rationalistischen Ansätzen konstruiert wird.

Für die die präskriptiven Schulen strategischer Unternehmensführung und insbesondere für die Designschule, welche die Strategieentwicklung als konzeptionellen Prozess versteht, ist die SWOT-Analyse das zentrale Instrument. Die Situationsanalyse wird als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung und strategischen Planung betrachtet.

„Innen“ und „Außen“

Diese auf Analyse beruhende Gegenüberstellung von internen und externen Gegebenheiten basiert auf einer weiteren Denkvoraussetzung des klassisch-rationalistischen Paradigmas: Der Vorstellung einer „natürlichen“ Trennung zwischen Innen und Außen, zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt.

Klassische Organisationstheorien betrachten die organisationale Umwelt als eine Einheit, die jenseits der Grenzen der Organisation objektiv vorhanden ist. Die Umwelt wird dabei als wirksamer Faktor betrachtet, der den Handlungsspielraum einer Organisation definiert und Anpassungsleistungen erzwingt. Die Organisation ist aus dieser Sichtweise immer mit Umweltunsicherheit konfrontiert.

35 Kreikebaum (1997), S. 132.

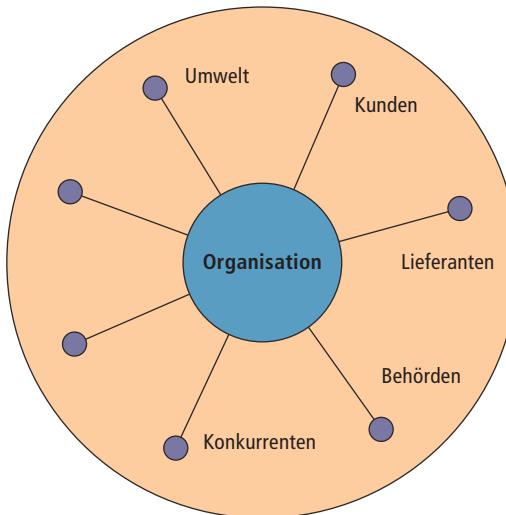


Abbildung 4.7: Die Organisation in ihrer Umwelt

Die klassisch-rationalistische Perspektive geht an die Umweltanalyse folgendermaßen heran: Die Umwelt wird durch ihre „Elemente“ definiert. Solche Elemente können entweder die Institutionen sein, mit denen eine Organisation interagiert (die so genannte institutionelle Umwelt wie Gewerkschaften, Lieferanten, Konkurrenten, Öffentlichkeit, Behörden, Medien, Kapitalgeber, Kunden) oder die Umwelt wird in Sektoren (soziokulturell, rechtlich, politisch, ökonomisch, technologisch etc.) unterteilt.

Jedenfalls wird die Umwelt dabei als objektiv gegeben und analysierbar betrachtet. Dieser Wunsch nach objektiver Analyse beruht auch auf der klassischen Annahme, dass Unsicherheit ein Problem darstellt und vermeidbar ist. Die zentrale Aufgabe organisationaler Entscheidungsträger in dem klassisch-rationalistischen Paradigma ist die Reduktion von Unsicherheit.

Reduktion von
Unsicherheit

Klassische Ansätze neigen dazu, Analyse- und Prognose-Instrumente als Entdeckungsinstrumente zu verstehen. So wie ein Naturwissenschaftler in sein Mikroskop blickt, um eine „gegebene“ Realität zu entdecken, könnten mit entsprechenden rationalen Instrumenten und Methoden die objektiven Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken, Umweltfaktoren und Entwicklungen „entdeckt“ werden.

Analyse-
Instrumente als
Entdeckungs-
instrumente

Die bedeutsame Rolle, die dem klassisch-rationalistischen Paradigma der Analyse zugeschrieben wird, kommt in einer Aussage von *Herbert Simon* (1964) deutlich zum Ausdruck:

We will have the technical ability, by 1985, to run corporations by machine.

Lynch (2003), S. 93.

Die Analyse wird als ein rationaler Prozess betrachtet, in welchem Informationen über objektiv beobachtbare Tatsachen gesammelt werden. Das Resultat dieser gesammelten Informationen ermöglicht eine rationale Entscheidung.

Die strategische Unternehmensführung wird damit zu einer Rechenoperation, welche grundsätzlich auch von Computern durchgeführt werden kann. Es erscheint nachvollziehbar, dass diese klassische Position nicht unhinterfragt akzeptiert wird. Post-rationalistische, stärker verständnisorientierte und sich realer Komplexität bewusste Ansätze³⁶ stellen deshalb folgende Fragen:

- Ist die **Objektivität der Wahrnehmung** nicht nur eine Fiktion bzw. ist die Wahrnehmung von „Gegebenheiten“ nicht immer geprägt von unterschiedlichen Interessen, Perspektiven, Erfahrungen, sprachlichen Kategorien und theoretischen Grundlagen?
- Sind die **menschlichen Kapazitäten der Informationsverarbeitung** nicht begrenzt bzw. ist nicht immer eine Auswahl aus dem im Prinzip unbegrenzten Universum möglicher Information zu treffen?
- Ist die **Vorstellung einer klaren Grenze zwischen Innen und Außen**, auf der das klassische Verständnis von Analyse beruht, angesichts der Vernetztheit sozialer Prozesse nicht reine Fiktion?

4.4.2 Analyse und Prognose im verständnisorientierten Paradigma

Anhänger des verständnisorientierten Paradigmas verbindet eine gewisse Skepsis gegenüber der „Rationalitätsfassade“ des klassisch-rationalistischen Paradigmas. Die Kritik bezieht sich vor allem auf den klassischen Objektivitätsanspruch, die unhinterfragte Akzeptanz einer identifizierbaren Grenze zwischen Unternehmen und Umwelt und das klassische Ziel der Komplexitätsreduktion. Insofern kann das verständnisorientierte Paradigma auch als „post-rationalistisch“ verstanden werden.

Objektivität versus Subjektivität

Empirische Untersuchungen zeigten, dass die Wahrnehmung strategisch relevanter „Gegebenheiten“ von der hierarchischen Stellung, der Kultur oder auch von subjektiven Faktoren abhängt. So untersuchte Stevenson (1976) 191 Manager in sechs US-Unternehmen, die die Stärken und Schwächen ihrer Organisation benennen sollten. Dabei zeigte sich, dass je nach hierarchischer Position unterschiedliche Wahrnehmungen artikuliert wurden. So nahmen die Top-Manager im Vergleich zu den Managern, die im mittleren Management tätig waren, deutlich mehr Stärken wahr und betonten finanzielle Aspekte. Weitere Studien zeigten, dass nationale Kultur ebenfalls unterschiedliche Anwendungen der SWOT-Analyse hervorbringt. So zeigte eine Untersuchung von Schneider und De Meyer (1991), dass sich die Einschätzung von Risiken südeuropäischer Manager von jenen nordeuropäischer Manager deutlich unterscheidet. Daher werden SWOT oder PESTEL in Verständnisorientierten Ansätzen nicht als Instrumente betrachtet, die in logisch-positivistischem Sinn „richtig“ sind, sondern werden als kulturell geprägte und sozial konstruierte „(An-)Ordnungen“ gesehen. Was als wichtig oder unwichtig, als Chance oder Bedrohung betrachtet wird, ist stets subjektiv geprägt.

³⁶ Siehe Abschnitt 4.2.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** ZugangsCodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>



Pearson