

Joël Luc Cachelin

Management in der Multioptionsgesellschaft

GABLER RESEARCH

Joël Luc Cachelin

Management in der Multioptionsgesellschaft

Neue Manager für neue Zeiten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Euler



GABLER

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität St. Gallen, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Sabine Schöller

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1887-1

Langsamer ging der Denkende dahin und fragte sich selbst:
Was nun ist es aber, das du aus Lehren und von Lehrern hat-
test lernen wollen, und was sie, die dich viel gelehrt haben,
dich doch nicht lehren konnten? Und er fand: Das Ich war es,
dessen Sinn und Wesen ich lernen wollte. Das Ich war es,
von dem ich loskommen, das ich überwinden wollte.

Hermann Hesse, Siddhartha

Meinen treuen Begleitern.

Hier und dort.

Ohne Euch wäre ich nichts.

Dem kleinen Bueb ist es ein Anliegen, dem lieben Simon für
seine Geduld, für seine Grosszügigkeit, für seine Intuition,
für sein politisches Wesen und Wissen, für seine Fragen, für
sein Vorangehen, für seine Aktivierungen, für seine Musik
und für seine Treue zu danken.

Le petit garçon remercie Jeff de lui montrer des aspects de la
vie qu'il ne connaît pas, de sa patience et de tous les
moments dans lesquels il a séché ses larmes.

Geleitwort

Als der Autor die nunmehr vorliegende Untersuchung begann, konnte er kaum ahnen, wie aktuell sein Thema zum Zeitpunkt der Fertigstellung werden würde. Inmitten einer Wirtschafts- und Finanzkrise, die weithin als die schwerste nach dem Zweiten Weltkrieg gilt, rückt die Frage nach der angemessenen Ausbildung zukünftiger Manager und Wirtschaftsführer ganz nach oben auf der Agenda ungeklärter Probleme. Damit soll nicht den vorschnellen Verkürzungen gefolgt werden, die zumeist der Kausalkette folgt: Unmoralisch und raffgierig handelnde Wirtschaftsführer - Ausbildung an Wirtschaftshochschulen mit einer neoliberalen Doktrin - ökonomistisch verengtes Curriculum. Dennoch: Die betriebswirtschaftliche Ausbildung steht in einem neuen Kontext und muss sich fragen, welche Möglichkeiten und Grenzen sie in der Vorbereitung des Management-Nachwuchses besitzt.

Herr CACHELIN nimmt diesen Kontext breiter und grundsätzlicher auf und fragt, welche Implikationen das durch den Terminus ‚Multioptionsgesellschaft‘ konturierte Verständnis von Gesellschaft und Wirtschaft auf die Ausbildung von zukünftigen Managern haben soll. Wie jede wissenschaftliche Arbeit widmet sich auch diese zunächst nicht unmittelbar der Bildung von Menschen, sondern der Bildung von Begriffen. Entsprechend werden das vertretene Managementverständnis ausgewiesen und auf der Basis einer fundierten Literaturstudiums zentrale Merkmale der Funktion und des Handlungsfeldes Management herausgearbeitet. Es folgen grundlegende bildungs- und lerntheoretische Überlegungen.

Die skizzierten „Theorie-Bausteine“ bilden die Ausgangspunkte (man könnte auch sagen: Stichwortgeber) für den normativen Entwurf eines erstrebenswerten Betriebswirtschaftslehrestudiums. Das Ergebnis findet sich in Form eines „Manifest zum Betriebswirtschaftsstudium in der Multioptionsgesellschaft“. Hier verbindet der Autor zunehmend wissenschaftliche Erkenntnisse und persönliche Bekenntnisse: „Es ist ein Manifest, das Werte und Vorstellungen der Zukunft enthält. Es ist ein Manifest, das zu Diskussionen anregen soll.“ Viele Ausführungen sind entsprechend nicht als Beweise, sondern als Verweise auf notwendige Anschlussdiskurse zu interpretieren. Als roter Faden ist ein bildungstheoretisches Grundverständnis erkennbar, das auf

Persönlichkeitsbildung, der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen sowie einer Auseinandersetzung mit fachlichen und überfachlichen Problemen abhebt. Die in dem „Manifest“ dokumentierten Überlegungen werden schließlich in Form einer Fallstudie über die Universität illustriert, deren Curriculum der Autor als Studierender selbst erleben und erfahren konnte.

Die vorliegende Arbeit bietet einen Steinbruch an interessanten Ideen und Anregungen. Nicht das abgeschlossene, fertige Konzept, sondern der Aufriss von neuen Perspektiven steht im Vordergrund. In unserer Zeit der gescheiterten Probatlösungen vielleicht eine demütige, daher aber gerade angemessene Haltung im Umgang mit neuen Unsicherheiten.

Dieter Euler

Vorwort

*Es ist für den, der uns begleitet,
der unsere Schritte lenkt und leitet,
der wie ein Geist neben uns schreitet,
der sich an uns anschmiegt und uns hält
als wär's ein Schatten unserer selbst.*

Tocotronic, 2005

Zu behaupten, dass die Lektüre der *Multioptionengesellschaft* mein Leben verändert habe, würde etwas zu weit gehen. Und trotzdem bildet die von Peter Gross präsentierte Gesellschaftsdiagnose seit Jahren immer wieder den Ausgangspunkt meiner Gedankengänge. Es war deshalb nur logisch, sie auch zum Ursprung der Reflexionen in meiner Dissertation zu machen. Die Reise soll über die Fragen führen, was die ich-jahenden Individuen in der Multioptionengesellschaft für Bedürfnisse haben, was Management in der Multioptionengesellschaft ist und wie die Studierenden der Managementwissenschaften in der Multioptionengesellschaft unterrichtet werden sollen.

In diesen Reflexionen wird die Suche nach Identität immer wieder eine Rolle spielen. Menschen und Organisationen, die sich heute keine Gedanken darüber machen, wer sie sind, wer sie sein wollen und sein könnten, werden vom Strudel der Optionen mitgerissen und in Bedrängnis gebracht. Diese Erfahrung prägte auch die Arbeit an der Dissertation. Sie fertigzustellen, war ein Prozess mit mehreren Schlaufen. Sie diente dazu, das Wesentliche herauszuschälen, den Text von allzu persönlichen Reflexionen zu befreien und ihn den Anforderungen eines wissenschaftlichen Publikums anzupassen. Dieser Prozess kostete Kraft, führte mich in dunkle Kammern meines Innern und in die endlose Weite der *möglichen* Quellen. Unterwegs lernte ich vieles über die Wissenschaft, die gewählte Fragestellung und mich selber kennen. Zu doktoreieren bedeutete für mich deshalb vor allem auch einen inneren Reifeprozess zu durchlaufen.

Dankbar sehe ich auf zu den zahlreichen Begleitern, die mich an diesen Punkt geführt haben und die gleichzeitig verhindert haben, dass ich mich völlig dem Sog der Ein-

samkeit ausgeliefert habe. Ich danke meinen Eltern, ohne deren Liebe ich nicht Teil der Erdengemeinschaft wäre, ohne deren Unterstützung ich die bisher endlose Ausbildung nicht hätte durchlaufen können. Ich danke ihnen für die liebevolle Fürsorge und Begleitung in all diesen Jahren. Ich danke meinen mich begleitenden Professoren Dieter Euler und Peter Gross, die mir die Gelegenheit schenkten, ein Werk zu schaffen, das meinen Wünschen entspricht, das auf meinen Stärken beruht und meine Schwächen offen zur Schau stellt. Ich danke ihnen für das Vertrauen in meine Fähigkeiten. Ich danke ihnen, dass ich so frei denken durfte. Ich danke ihnen für die kritischen Fragen, durch die das wilde Reflektieren geordnet wurde. Ich werde sie immer als Persönlichkeiten in Erinnerung behalten, die mein Wesen und mein Denken stark geprägt haben. Ich danke Franziska Zellweger Moser und Karl Wilbers, die mir das Forschen näher gebracht haben. Ich danke Timon Beyes für die Sicherheit, die er mir in unsicheren Zeiten spendiert hat. Ich danke Sascha Spoun, der trotz zeitlicher Verzögerung und räumlicher Distanz immer ein heimlicher Begleiter war. Ich danke Ingrid Kunz, die diesen Text sorgfältig und in kurzer Zeit lektoriert hat. Ich danke Mario Siano für die Hilfe bei der Erarbeitung des Modells. Ich danke Hanny und Hans Oswald, die mir neben dem Studium Einblicke in das Berufsleben ermöglicht haben, die diese Dissertation letztlich finanziert haben und mir in der Ferne ein zweites Zuhause schufen. Ich danke Thomas Weilenmann, der mich aus der tränentraurigen Dunkelheit zurück ans Licht und damit zu mir selber geführt hat. Ich danke meinen Mitbewohnern, die auf engstem Raum meine positiven und negativen Seiten erlebt und durch ihre Nähe und ihre Freunde mein Leben bereichert haben.

Ich danke meinen vielen Freunden, die mir halfen und auch in Zukunft helfen werden, das Leben ausserhalb des Studierzimmers zu entdecken. Ich danke meinen vielen Freunden, die mir helfen, die absurden Seiten des Lebens kennenzulernen, die immer auch die Substanz und den Stoff meiner Erzählungen bilden, die mein Leben zu dem machen, was es ist. Ich danke meinen vielen Freunden, die mich lehren, zufrieden zu sein, mit dem vielen, was ich habe. Die mich immer so akzeptiert haben, wie ich bin. Die meine Texte lesen und kommentieren, die mit mir über meine Texte lachen und meine Lesungen besuchen. Die treu neben mir gingen, in den guten und in den schlechten Zeiten. Ihr seid der Grund, warum ich lebe. Ohne Euch würde alles keinen Sinn ergeben. Ihr habt mich zu dem gemacht, was ich heute bin. Ich danke Euch für diese vielen Momente der Gleichzeitigkeit, die wir zusammen erlebt haben und die den Leim unserer Freundschaft bilden. Zu meinen Freunden sei mein Bruder gezählt,

dessen Leben gleichzeitig so viele Parallelen und so viele Unterschiedlichkeiten zu meinem aufweist. Ich freue mich auf die Zukunft, die wir gemeinsam miteinander verbringen werden.

St. Gallen, im März 2009

Joël Luc Cachelin

Inhaltsverzeichnis

1. Einführungen	1
1.1. Einführung der Ausgangssituation	1
1.2. Einführung der Theorie-Bausteine	2
1.3. Einführung des Wissenschaftsverständnisses	18
1.4. Einführung der Methoden	21
2. Identitätsarbeit des Individuums	29
2.1. Veränderte Ausgangslage.....	29
2.2. Identitätsarbeit als Folge von Entwicklungsaufgaben.....	37
2.3. Identitätsarbeit in einer ambivalenten Moderne.....	40
2.4. Identitätsarbeit als Kundin und Mitarbeiterin	45
3. Identitätsarbeit der Organisation	54
3.1. Der Organisationszweck	54
3.2. Märkte und Positionierung.....	58
3.3. Organisationale Entwicklungsaufgaben	62
3.4. Organisationale Identität.....	66
4. Der Moment der Wahrheit	73
4.1. Arbeitende Kunden.....	73
4.2. Arbeitskraftunternehmer	78
4.3. Die Bedeutung der Marke	84
4.4. Wechselwirkungen der Identitäten.....	90
5. Management in der Multioptionsgesellschaft	94
5.1. Managementverständnis.....	94
5.2. Die Öffnung der Organisation.....	100
5.3. Aufbau von Stakeholder-Kapital.....	106
5.4. Managementmodell ²¹	109

6. Bildung in der Multioptionsgesellschaft	117
6.1. Grundlagen der Curriculumentwicklung	117
6.2. Bildungsideale.....	123
6.3. Lebenssituationen und Strukturgitter	128
6.4. Ausweis des Bildungsverständnisses.....	134
7. Problemorientiertes Lernen	140
7.1. Ursprünge des problemorientierten Lernens.....	140
7.2. Das problemorientierte Lernen	147
7.3. Hinweise aus der Bildungsgangdidaktik	151
7.4. Rolle der Lehrenden	160
8. Manifest zum Betriebswirtschaftsstudium in der Multioptionsgesellschaft	166
8.1. Auf dem Weg wohin?	166
8.2. Konfiguration der Probleme	173
8.3. Umfassende Problemorientierung	182
8.4. Manifest zum Studium der Betriebswirtschaftslehre in der Multioptionsgesellschaft.....	187
9. Das Beispiel Universität St.Gallen: Zustandsbeschreibung	193
9.1. Die Neukonzeption der Lehre im Jahre 2001	193
9.2. Strukturelles.....	206
9.3. Förderung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen.....	215
9.4. Die Studierenden der Universität St.Gallen	233
10. Das Beispiel Universität St. Gallen: Der konkrete Weg in die Zukunft	244
10.1. Die Reform der Reform	244
10.2. Konfiguration	250
10.3. Kommunikation	276
10.4. Zusammenfassende Handlungsempfehlungen	289
Interviewverzeichnis	336

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Managementmodell²¹ (Eigene Darstellung)
- Abb. 2: Didaktisches Strukturgitter (Eigene Darstellung)
- Abb. 3: Positionierungsdimensionen der Universität St. Gallen
(vgl. Spoun & Mohr, 2000)
- Abb. 4: Curriculum der Betriebswirtschaftslehre (Eigene Darstellung)
- Abb. 5: Studienstruktur der Universität St. Gallen (vgl. Universität St. Gallen, 2007i)
- Abb. 6: Curriculum Master Strategy and International Management
- Abb. 7: Curriculum der Leuphana Master (vgl. Leuphana, 2008a)
- Abb. 8: Modifiziertes Curriculum (Eigene Darstellung)
- Abb. 9: Curriculum (Eigene Darstellung)
- Abb. 10: Identität der Universität (Eigene Darstellung)
- Abb. 11: Wahrnehmungs-Wichtigkeitsmatrix als Gestaltungsgrundlage
(vgl. Bekmeier-Feuerhahn & Eichenlaub, 2004)
- Abb. 12: Logo der Leuphana Universität Lüneburg (vgl. Leuphana, 2008c)
- Abb. 13: Bildmarke der Universität St. Gallen (vgl. Interbrand, 2002)

Zusammenfassung

Die Multioptionsgesellschaft, verstanden als Zusammenspiel der drei sozialen Transformationskräfte Entobligationierung, Optionierung und Individualisierung verändert die menschlichen Bedürfnisse. Das Individuum sieht sich mit der Aufgabe konfrontiert, sein Leben vollständig selbständig organisieren zu müssen. Im Rahmen der Dissertation wird diese Selbstorganisation als Identitätsarbeit aufgefasst. Zu diesem Zweck begibt sich das Individuum in die Arme der Organisationen, die *Relieve und Enable*-Leistungen zur Verfügung stellen. Im Zuge der veränderten Bedürfnisse bilden sich neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Organisationen und ihren Anspruchsgruppen heraus. Die Kunden werden als Ressource der Organisation bewirtschaftet. Die Mitarbeitenden werden in gesättigten Märkten zur zentralen Ressource der Organisation. Sie wollen und müssen sich durch ihre Arbeit selber verwirklichen. Die Mitarbeitenden sind Markenbotschaftern und setzen die Markenversprechen der Organisation im Moment der Wahrheit in konkrete Problemlösungen um. Im Moment der Wahrheit entsteht die Situation, dass Mitarbeitenden und Kunden gleichzeitig an ihrer Identität arbeiten. Gemeinsam bilden sie die Identität einer Organisation heraus, die auch als Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems verstanden werden kann.

Die Arbeit präsentiert ein Managementmodell, welches auf dem St.Galler Managementmodell basiert. Das entwickelte Modell bildet die Grundlage für die Entwicklung eines Curriculums des Betriebswirtschaftsstudiums im pädagogischen Teil der Arbeit. Das Curriculum forciert die Identitätsarbeit der Studierenden und verlangt dass die Studierenden mit gesellschaftlichen Problemen auseinandersetzen. Management beschäftigt sich demnach nicht nur mit dem Wohl der einzelnen Organisation, sondern auch mit dem Wohl der Gesellschaft und des einzelnen Individuums.

Die Arbeit schliesst mit einer Fallstudie der Universität St.Gallen und zeigt, wie diese noch besser auf die Herausforderungen der Multioptionsgesellschaft eingehen könnte.

1. Einführungen

1.1. Einführung der Ausgangssituation

Nicht nur der systemtheoretisch sensibilisierte Wissenschaftler erkennt, dass die gestiegene Komplexität die Selbstverständlichkeit der Systeme infrage stellt. Es ist die Komplexität, die das Individuum bedroht, weil es in der stetig steigenden Unübersichtlichkeit der Multioptionsgesellschaft Probleme hat, sich zu orientieren. Es ist die Komplexität, welche die Organisation bedroht, weil die Manager bemerken, dass sich die Anspruchsgruppen nichts mehr vorschreiben lassen und die Leistungen der Organisationen austauschbar geworden sind. In diesem Szenario gewinnt die Frage, wer man ist und sein könnte, an Bedeutung. Es ist die Komplexität, welche die Gesellschaft bedroht, weil die gesellschaftlichen Systeme voneinander abhängig sind und dadurch für Krisen anfällig werden, die Nebenwirkungen der Komplexitätssteigerung nicht unter Kontrolle scheinen und der Fortgang der Modernisierung in der Art und Weise des 20. Jahrhunderts infrage gestellt wird.

Inmitten der Komplexität, die in diesem Text als Folge der Vermehrung der Optionen des menschlichen Denkens und Handelns verstanden wird, sind Individuum, Organisation und Gesellschaft dazu aufgefordert, an ihrer Identität zu arbeiten. Die Reflexion der Frage, wer man ist, stiftet Sicherheit, weil sie in den zahlreichen verfügbaren Optionen für Ordnung sorgt. Die Frage ist durch die Identität nicht einmalig zu beantworten. Sie mündet in lebenslange Identitätsarbeit. Sie ist der Wegweiser, der in der unübersichtlichen Komplexität die Selbstorganisation unter Kontrolle hält. Sie deutet die Vergangenheit. Sie hilft die Gegenwart zu bewältigen. Sie schafft Orientierung für den Weg in die Zukunft. Sie schafft damit Kontinuität auf dem Weg, der vom Gestern in das Morgen führt.

Nach dem Abschied von Managementvorstellungen, die glaubten, durch Manager und Managementsysteme alles unter Kontrolle zu halten, gewinnen weiche Koordinationsmechanismen an Bedeutung. Sie verzichten mehrheitlich auf direkte Interventionen und schaffen Raum für die Selbstorganisation der Systeme. Zu koordinieren gilt es in offenen Systemen nicht nur die Wertschöpfungsbeiträge der Mitarbeitenden, sondern die Wertschöpfungsbeiträge aller Anspruchsgruppen. Eine offene Organisation wird von allen Anspruchsgruppen gestaltet, gelenkt und entwickelt. Für das Management in reifen Multioptionsgesellschaften scheinen bis anhin passende Ma-

nagementmodelle zu fehlen. Den erweiterten Modellen muss es aufgrund des gegenseitigen Verwachsens der Systeme gelingen, das Wohl der Organisation gleichzeitig mit dem Wohl der Gesellschaft und dem Wohl der Individuen zu berücksichtigen.

Für die Entwicklung, Anwendung und Verbreitung von Managementmodellen sind insbesondere diejenigen Universitäten von Bedeutung, die betriebswirtschaftliche Studiengänge anbieten. Sie tragen die Verantwortung, solche Manager und Managementwissenschaftler auszubilden, die mit der zunehmenden Komplexität der Lebensbedingungen von Mensch, Organisation und Gesellschaft umgehen können. Diese Manager sind, ausgehend von ihrer eigenen Identitätsarbeit, fähig, die Identitätsarbeit des Individuums, das ihnen als Kunde, Mitarbeiter oder Aktionär begegnet, zu verstehen und durch die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisation auf deren Ansprüche zu reagieren. Diese Manager sind fähig, durch organisationale Identitätsarbeit die Organisationen an komplexe Umwelten anzupassen und die für das Überstehen der Turbulenzen notwendige innere Einigkeit zu schaffen. Diese Manager erkennen die Zusammenhänge zwischen den vielfältigen Identitäten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften. Sie sind willig, das Wohl dieser drei Systemebenen nicht unabhängig voneinander zu betrachten.

Am Ende dieser kurzen Einführung kann die Forschungsfrage formuliert werden, welche die Reflexionen in diesem Text leiten wird. Er stellt sich die Frage: Wie ist ein Curriculum der Betriebswirtschaftslehre zu konstruieren, das auf die organisationalen Herausforderungen in der Multioptionsgesellschaft Rücksicht nimmt? Diese einführende Fragestellung wird am Ende des nächsten Teilkapitels durch Teilfragen konkretisiert und untersuchbar gemacht.

1.2. Einführung der Theorie-Bausteine

Wie jede wissenschaftliche Untersuchung baut auch dieser Text auf der Einführung der zentralen Variablen auf. Da es sich hier nicht um ein quantitatives Vorgehen handelt, müssen die Variablen weder haarscharf definiert noch zahlenmässig umschrieben werden. Stattdessen soll eine kurze Einführung in die verwendeten Theorie-Bausteine dem Leser und der Leserin helfen, sich mit der Denk- und Argumentationsweise des Autors vertraut zu machen. Die Theorie-Bausteine werden in den fol-

genden Kapiteln vertieft und miteinander verknüpft. Sie geben Aufschluss, in welchen Quellen die hier präsentierten Gedanken verankert werden.

A. Multioptionsgesellschaft

Stellt man sich die Frage, in welcher Gesellschaft wir eigentlich leben (vgl. Pongs, 2004), so kann der interessierte Forscher Statistiken auswerten, empirische Daten generieren oder auf Gesellschaftsdiagnosen zurückgreifen (vgl. Schallberger, 2002; Papcke, 1991). Es ist dieser letzte Weg, der hier begangen wird. Gesellschaftsdiagnosen sind Protokolle der gesellschaftlichen Diskurse. Sie sind Interpretationen, die den Menschen zur Deutung ihrer Wirklichkeit dienen (vgl. Bock, 1980). Sie sind subjektive Beschreibungen der Gesellschaft, die auf bestimmte Muster achten und ausblenden, was nicht ins Muster passt. Die Muster werden auf die Entwicklung der Gegenwart und die Antizipation der Zukunft angewandt. Es sind „Aussagen über im Entstehen befindliche beziehungsweise in der Entwicklung begriffene Veränderungen gegenüber dem gegenwärtigen ‚Stand der Dinge‘“ (Hitzler, 2003, S.114).

Das Studieren von Gesellschaftsdiagnosen gleicht einem Fiebermessen mit der Hand bei gleichzeitiger Abwesenheit von exakt messenden Instrumenten. *„Solche aus allerlei erdenklichen Zusammenhängen ‚zusammengetragenen‘ beziehungsweise ‚zusammengedachten‘ Fundstücke be-weisen im streng wissenschaftlichen Sinn selbstredend noch gar nichts. Aber immerhin ver-weisen sie – im Verein mit vielerlei anderen, mehr oder weniger ‚schwachen‘ Signalen – auf etwas hin: auf einen vermutlich über alle erdenklichen sozialen Praktiken hinweg generalisierbaren Wandel der Weltdeutung und Selbstwahrnehmung“* (ebd., S.114). Aufgrund des Verzichts auf die Erhebung von empirischen Daten, aufgrund ihrer essayistischen Sprache, ihrer selektiven Wahrnehmung und ihrer Subjektivität genießen die Gesellschaftsdiagnosen innerhalb der Wissenschaft einen schlechten Ruf. *„Solche Arbeiten werden als ‚Populärsynthesen‘ abgetan, als ‚Quasiwissenschaft‘, als ‚partyorientiertes Kulturgeschwätz, als ‚Spielmaterial für intelligente Freizeitgestaltung‘“* geschimpft (Prisching, 2003, S.22). Der schlechte Ruf wird dadurch kompensiert, dass Gesellschaftsdiagnosen einen Überblick und damit Ordnung schaffen. Sie offerieren verständliche Begrifflichkeiten, die sich für eine anschauliche und vereinfachende Argumentation eignen.

Wenn man davon ausgeht, dass die Gesellschaft auf zig Möglichkeiten diagnostiziert werden kann (vgl. Schimank & Volkmann, 2002; Pongs, 2004), hat es offenkundig keinen Sinn, alle möglichen Diagnosen zusammenzufassen, geschweige denn miteinander zu vergleichen. Vielmehr muss ein dogmatischer Entscheid getroffen werden. Ich persönlich habe mich für die Trilogie von Peter Gross entschieden, innerhalb der die Multioptionsgesellschaft eine hervorgehobene Rolle einnimmt. Im ersten Werk ist alles angelegt, was in den zwei folgenden Bänden ausgearbeitet wird. Gross beschreibt in der Multioptionsgesellschaft nicht nur die Ausdifferenzierung der Deutung unserer Gesellschaft, sondern die generelle Verwandlung von Obligationen in Optionen. *„Die Steigerung der Erlebens-, Handlungs- und Lebensmöglichkeiten, die Optionensteigerung, ist der augenscheinlichste Vorgang der Modernisierung“* (Gross, 1994, S.14f.). Hinter der Optionssteigerung stehen die Transformationskräfte Entobligationierung, Optionierung und Individualisierung, welche die Moderne hervorbringen und extensivieren (vgl. Gross, 2003).

Für das Verständnis der Multioptionsgesellschaft erscheint es mir von zentraler Bedeutung, darauf hinzuweisen, dass sie kein Produkt weniger Jahre ist. Vielmehr nimmt die Multioptionsgesellschaft in der theologischen Interpretation von Gross (2007) mit der Geburt und insbesondere der Loslösung des Menschen von einem fremdbestimmten Erlöser ihren Anfang. Der Term der Multioptionsgesellschaft passt deshalb so gut zu den letzten Jahrzehnten, weil sich in diesen Jahren die Optionen in horrendem Tempo vermehrt haben und dem Menschen in allen Lebensbereichen Entscheidungen abringen. Die Entstehungsprozesse indes beginnen viel früher. Insofern steht die aktuelle Gesellschaft für eine *reife* Multioptionsgesellschaft, die dann eintritt, wenn sich die Optionen exponentiell zu vermehren beginnen. Die Entstehung der Optionen wird von anderen Autoren auch anders beschrieben, beispielsweise als Ausdifferenzierung der Gesellschaft (vgl. Schimank, 2007). Diese lässt sich nach Schimank auf die Rollendifferenzierung und die teilsystemische Ausdifferenzierung der Gesellschaft zurückführen. Die Optionierung lässt in beiden Beschreibungsweisen Selbstverständlichkeiten verschwinden und zwingt Mensch, Organisation und Gesellschaft zu umfassenden Wahlentscheidungen (vgl. Schimank, 2005). Insofern können die Transformationskräfte nicht unabhängig voneinander analysiert werden.

In der Aufforderung zur Entscheidung liegt die Ambivalenz der Multioptionsgesellschaft verborgen. Wählen impliziert Abwählen, und in der Fülle der Möglichkeiten

überragt das Mögliche stets das Wirkliche (vgl. Gross, 1994; 1999; 2007). Das Überangebot an Möglichkeiten bildet die Ausgangslage zur Entstehung einer reflexiven Moderne. „Reflexive Modernisierung heisst also: eine zunächst unreflektierte, gleichsam mechanisch-eigendynamische Grundlagenveränderung der entfalteten Industriegesellschaft, die sich im Zuge normaler Modernisierung ungeplant und schleichend vollzieht und die bei konstanter, möglicherweise intakter politischer und wirtschaftlicher Ordnung auf dreierlei zielt: *eine Radikalisierung der Moderne*, welche die Prämissen und Konturen der Industriegesellschaft auflöst und Wege in andere Modernen – oder Gegenmodernem – eröffnet“ (Beck, 1996a, S.29). Dieser auch unter dem Begriff der *Postmoderne* behandelte Zustand (vgl. Zima, 2001; Welsch, 2002) tritt dann ein, wenn die Transformationskräfte, welche die Moderne hervorgebracht haben, aufgrund der Überforderung der Menschen mit Optionen oder aufgrund der Steigerung der Risiken der Modernisierung (vgl. Beck, 2007; 1996), nicht mehr unhinterfragt akzeptiert werden. Reflexiv wird dann nicht nur die Modernisierung, sondern mit ihr das Individuum und seine Vorstellungen von Fortschritt, Management und Bildung. In der Sprache der Multioptionsgesellschaft tritt dieser Zustand dann ein, wenn die Multioptionsgesellschaft eine *reife* Multioptionsgesellschaft geworden ist, das heisst, sich die Optionen immer schneller vermehren und man überall von Pluralität spricht.

Die Multioptionsgesellschaft wurde als Deutungsmuster ausgewählt, weil sie gegenüber anderen Gesellschaftsdiagnosen einen Metastatus einnehmen kann. Durch die Beschreibung der Vervielfältigung der Varianten vereint sie alle Diagnosevarianten in sich. Der Metastatus wird dadurch zementiert, dass sich die Multioptionsgesellschaft auf die Prozesse konzentriert, die den aktuellen Zustand der Gesellschaft hervorbringen. Dadurch löst sie sich von der Beschreibung der Gegenwart. Sie berücksichtigt die Entstehung der Gegenwart und denkt diese in die Zukunft. „Wir leben in einem Übermass der Möglichkeiten, deren Dynamik sich fortzeugt, steigert, über sich hinaustreibt, angetrieben von der Differenz zwischen dem Wirklichen und dem Möglichen, und je weiter der Fortschritt fortschreitet, desto grösser wird diese Differenz“ (Kaufmann, 1995, S.550). Der getroffene Entscheid erfährt Unterstützung, wenn man in quantitativer Hinsicht bedenkt, dass die Multioptionsgesellschaft zum erlauchten Kreise von acht Diagnosen gehört, die zugleich in zwei deutschsprachigen Diagnosekompendien festgehalten wurden (vgl. Walter-Busch, 2001; Pongs, 2004; Schimank & Volkmann, 2000). Er wird dadurch verständlich, wenn man sich in Erinnerung ruft,

dass sich die Multioptionsgesellschaft selber relativiert (Gross, 1994, S.15) und sich als globale Diagnose versteht (ebd., S.13). Schliesslich handelt es sich um eine holistische Diagnose, die das Grosse und das Kleine zu interpretieren vermag. „Man kann also beginnen, wo man will, man sieht überall denselben Vorgang“ (ebd., S.26). Erlaubt sei die Bemerkung, dass der Entscheid durch die Begegnungen mit Peter Gross, seine lebendigen Vorträge und die präzise und humorvolle Sprache seines Werks zuzätzlich erleichtert wurde.

Auch die Multioptionsgesellschaft kennt blinde Flecken, die zu ihrer Relativierung führen. Ihr Muster führt zwangsläufig zu bewusst in Kauf genommenen Interpretationslücken. Inspiriert durch einen Rezensenten auf *Amazon*, lässt sich weiter sagen, dass der Text sehr optimistisch argumentiert. „*Warum nur vier [von fünf] Sterne[n]?*“ Da Gross am Ende Idealist bleibt. Denn wer soll diesen Beschleunigungsprozessen Einhalt gebieten? Gerade im Zeichen des Endes der ‚Wachstumsgesellschaft‘, die im Sinne Luhmanns zu einer ‚Exklusionsverkettung‘ führt, da immer mehr Menschen von der Multioptionalität aufgrund fehlender Arbeitsplätze und hoher Arbeitslosigkeit von sich bietenden Optionen ausgeschlossen werden. Zudem gewinnt die Religion seit dem 11.09.2001 in der islamischen Welt und den globalen muslimischen Diasporagemeinden immer weiter an einer normativen Prägekraft als solidaritätsstiftendes Element der Inklusion. Damit wird auch die ‚Multioptionsgesellschaft‘ ihr Ende finden, da keine Chancengleichheit existiert“ (Tartschthomas, 2007). Der kritische Leser vermisst Hinweise, wie die Erlösung von der Differenz realisiert werden könnte (vgl. Kaufmann, 1995). Unabhängig von ihrem Inhalt haften der Multioptionsgesellschaft die Mängel an, die alle anderen Gesellschaftsdiagnosen auszeichnen. „Kein Versuch, analytische Ordnung zu stiften, keine Bezugnahme auf einen externen Referenzrahmen, keine kontrollierte Empirie, sondern Impressionen, Beobachtungen, Zitate, rhetorische Steigerungen ohne Ende“ (ebd., S.551).

Aber gerade der Verzicht auf eine theoretische und abstrakte Gedankenführung lässt die Multioptionsgesellschaft lebendig werden. Für mich ist trotz den besprochenen Mängeln wesentlich, dass die Multioptionsgesellschaft eine originelle, verständliche und holistische Schablone liefert, welche die Entstehung der Gegenwart und damit die Antizipation der Zukunft vereinfacht.

B. Komplexität

Die von Peter Gross aufgestellte Diagnose lässt sich problemlos als Erhöhung der Komplexität des menschlichen Lebens formulieren. Die Verknüpfung der Multioptionengesellschaft gelingt über die Definition der Varietät, das Mass für die Komplexität eines Systems. *„Varietät ist die Anzahl der unterscheidbaren Zustände eines Systems bzw. die Anzahl der unterscheidbaren Elemente einer Menge“* (Malik, 2002, S.186). Die Erhöhung der Zustände führt zur Entstehung von Unordnung. Systeme müssen aber, um überleben zu können, die Unordnung durch die Reduktion der Komplexität in Ordnung verwandeln (vgl. Kriz, 1997). So gesehen wird die Multioptionengesellschaft mit jeder neuen Optionengeneration zunehmend zur *Durcheinandergesellschaft* (vgl. Jaeggi, 2008). Die Durcheinandergesellschaft stellt die gängigen Vorstellungen von Management und Managementausbildung ständig infrage, weil die bestehenden Ordnungen permanent durcheinandergeraten und mit neuen Voraussetzungen agieren müssen.

Manager sollten Komplexität nicht nur verstehen, sie sollten mit ihr kurz- und langfristig, privat und beruflich umgehen können. Sie sollten sie im richtigen Moment erhöhen und reduzieren können. *„In gewisser Weise kann Management nachgerade definiert werden als die Kunst, mit komplexen Systemen erfolgreich umzugehen“* (Malik, 1998a, S.132). Was für den Surfer im Umgang mit den Wellen gilt, ist auch für den Umgang des Managers mit Komplexität gültig. Er muss die Komplexität zu seinen Gunsten bzw. zugunsten seiner Organisation nutzen können. Komplexität tritt im Innern und in der Umwelt der Organisation auf. *„Komplexität kann man im 21. Jahrhundert nicht mehr beseitigen, in den meisten Fällen auch nicht wirklich reduzieren. Dieser ‚Zug‘ ist abgefahren. Wir sind definitiv in der Welt der Komplexität angekommen. Wer mit ihr umgehen kann, hat enorme Vorteile, und es ist gut möglich, dass diese nachhaltig sind. Die neue Maxime heisst: Nutze die Komplexität!“* (Malik, 2007a, S.65).

Komplexität verlangt auf der Ebene der Beobachtung, dass lineare Erklärungs- und Handlungsmuster systemtheoretischen Zugängen weichen (vgl. Senge, 2005). Komplexe Probleme sind schwieriger zu lösen als komplizierte oder einfache Probleme. *„Im Gegensatz zu den komplizierten Problemen, mit denen sie die Vielzahl von Einflussfaktoren und die starke Verknüpfung teilen, sind komplexe Probleme durch Dynamik charakterisiert. Art und Intensität der Beziehungen können sich verändern,*

Einflussfaktoren dazustossen oder wegfallen. Das Muster der Zusammenhänge – die Vernetzung – ist einem Wandel unterworfen“ (Gomez & Probst, 1999, S.22). Komplexität verweist auf den Umstand, dass alles mit allem in Verbindung steht, und damit auf die Tatsache, dass komplexe Systeme niemals völlig durchschaut werden können. Das Verständnis, die Beschreibung, die Erklärung hängt wie bei einem Buch von der eingenommenen Perspektive ab. „Es hat vielerlei Aspekte und was ein Einzelner als charakteristische Eigenschaften eines komplexen Systems ansieht, hängt oft ganz wesentlich von seiner persönlichen Einstellung ab“ (Haken, 1986, S.242). Wer sich mit komplexen Systemen auseinandersetzt, sollte sich stets bewusst sein, dass er beim Versuch, ein System verstehen zu wollen, immer scheitern wird. Dies bedeutet nun nicht zu verzweifeln. Es bedeutet vielmehr, so viele Perspektiven als möglich zu berücksichtigen und die Grenzen des eigenen Denkens anzuerkennen.

Komplexität zu akzeptieren, heisst, das Prinzip der Selbstorganisation anzuerkennen. Dieses findet über die Naturwissenschaften zunehmend den Weg in die Sozialwissenschaften (vgl. Vec et al., 2006; Haken, 1986). Es besagt, dass Systeme ohne äussere Hilfe in der Lage sind, Ordnung zu schaffen. Selbstorganisation ist die „spontane Strukturbildung, also das plötzliche Zusammenwirken einiger oder vieler Elemente eines Systems, die bis dahin unabhängiges Verhalten gezeigt haben. Von der reinen ‚(Fremd-)Organisation‘ hebt sich dieses Phänomen dadurch ab, dass die sich bildenden Strukturen des Systems nicht von aussen auferlegt werden“ (Freund et al., 2006, S.14). Die Multioptionsgesellschaft als Deutung der Gesellschaft anzunehmen, heisst Organisation durch Selbstorganisation und Reflexe durch Selbstreflexion zu ersetzen (vgl. Kaufmann, 2005). Dadurch gewinnt das Konzept der Identität an Bedeutung. Sie ist der Wegweiser und das Resultat der Selbstreflexion.

C. Identität

Identität gehört zu denjenigen Begriffen, deren Definition aufgrund ihrer Vielseitigkeit und -schichtigkeit zwingend scheitern muss. Die Begriffsproblematik rührt insbesondere daher, dass das Konzept der Identität in verschiedenen Disziplinen verwendet wird (vgl. Zirfas & Jörissen, 2007; Zima, 2007), dass sich mit der Entwicklung der Gesellschaft gleichzeitig ihr Konzept verändert (vgl. Abels, 2006; Keupp & Hohl, 2006) und dass die Identität innerhalb der Disziplinen und Zeitepochen durch die Forscher

unterschiedliche Facetten erhält (vgl. zum Beispiel für die Psychologie Keupp & Höfer, 2007; Keupp et al., 2006). Marcia (1993) unterscheidet zwecks Vereinfachung zwischen einem strukturorientiertem, einem phänomenologischen und einem verhaltenensorientierten Diskussionsstrang (vgl. 5ff.).

Diese Arbeit wählt einen strukturorientierten Zugang, der sich den Bestandteilen der Identität widmet. Innerhalb dieses Zugangs folgt sie der soziologischen Perspektive, die vornehmlich mit dem Argumentarium der Multioptionsgesellschaft agiert. Dieses besagt, dass Identität durch die Wahl von Optionen hergestellt wird (vgl. Gross, 2007a; 2004; 2003; Hitzler, 2001). Diese Vorstellung reiht sich nahtlos an die psychologischen Studien von Marcia an (vgl. 1993; 1993a; 1967; 1966). Seiner Meinung nach zeichnen sich Menschen mit einer stabilen Identität durch das Ausprobieren und Bekennen zu Alternativen aus. „Identity Achievement persons have undergone an exploratory period and have made firm commitments“ (Marcia, 1989, S.289). Die Vermehrung der Optionen, die dazu führt, dass das Mögliche immer mehr als das Wirkliche sein wird, mündet nach Gross (1999) in den Zustand der Ichjagd. Das Ich sucht nach sich selber und wird auf dieser Jagd zunehmend von sich selber verfolgt. Die Ichjagd gelingt nur dann, wenn das Individuum Differenzen akzeptiert (vgl. ebd.; Gross, 1999; Abels, 2000).

Um die alltägliche Herstellung von Identität und damit das Verhalten von Kundin und Mitarbeitern besser verstehen zu können, folgt diese Arbeit der Forschung der Psychologen Keupp et al. (2006). Es handelt sich um einen dogmatischen Entscheid, der in der optionalen Erforschung der Identität nötig ist. „Identität verstehen wir als das individuelle Rahmenkonzept einer Person, innerhalb dessen sie ihre Erfahrungen interpretiert und das ihr als Basis für alltägliche Identitätsarbeit dient. In dieser Identitätsarbeit versucht das Subjekt, situativ stimmige Passungen zwischen inneren und äusseren Erfahrungen zu schaffen und unterschiedliche Teilidentitäten zu verknüpfen“ (vgl. ebd., S.60). Identität ist mehr ein Prozess denn ein starrer Idealzustand. Sie muss laufend erarbeitet werden. Dies machten schon Erikson (2004; 2005) und Havighurst (1979) mit ihrer Konzeption der Identität als Folge von Entwicklungsaufgaben deutlich. Das Konzept der Entwicklungsaufgaben wird heute relativiert, weil die Entwicklungsaufgaben für jede Epoche und für jeden Menschen neu gedacht werden müssen (vgl. Hausser, 2007). Die Verknüpfung der alltäglichen Ergebnisse der Identitätsarbeit kann als Selbstnarration verstanden werden (vgl. Keupp et al., 2006; Tho-

mä, 2007; Willi, 2007), die durch Assimilation und Akkommodation ständig fortgeschrieben wird (vgl. Hausser, 2007).

Die Identität übernimmt dieser Arbeit gemäss eine zentrale Funktion bei der Regulierung der Selbstorganisation. Sie dient den Systemen als Hilfsmittel der Komplexitätsreduktion (vgl. Lewandowski, 291ff.). Sie wird in der Kybernetik mit der Funktion eines Fraktals (vgl. Kruse, 1997), eines Musters (vgl. Grothe, 1997) oder eines Ordners (vgl. Kriz, 2005) verglichen. „Ein zentraler Aspekt der Synergetik betrifft die zirkuläre Wechselbeziehung zwischen Ordnern (bzw. Ordnungsparametern) auf der makroskopischen Ebene und der durch diese Ordner verursachten Ordner *versklavten* Dynamik auf der mikroskopischen Ebene“ (ebd., S.33). Die kleineren Systeme richten sich nach den grösseren Systemen. Das grössere System übernimmt die Funktion eines Magneten (vgl. Haken, 1986, S.3). Durch die Versklavung wird die Selbstorganisation gelenkt. Die Ordner oder eben die Identität sind das Geheimnis der Ordnung in der Unordnung, der Organisation in der Selbstorganisation.

D. Management und Managementmodelle

Diese Arbeit verpflichtet sich der systemorientierten Managementlehre, die in den letzten 50 Jahren an der Universität St. Gallen entwickelt wurde. Alternativ stünden verhaltenswissenschaftliche, entscheidungsorientierte oder institutionstheoretische Ansätze zur Verfügung (vgl. Köhler et al., 2006). Die systemorientierte Managementlehre ist ein Ansatz der *allgemeinen* Betriebswirtschaftslehre. Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre „untersucht die Motive, Bedingungen und Konsequenzen des Wirtschaftens in den einzelnen Wirtschaftseinheiten, wobei Wirtschaften umschrieben werden kann als disponieren über knappe Güter, die als Handelsobjekte (=Waren) Gegenstand von Marktprozessen sind (oder zumindest potentiell sein können)“ (Schierenbeck, 2008, S.133). Die vorliegende Arbeit lenkt die Optik auf das Übermass und nicht auf die Knappheit. Die zunehmenden Optionen stellen als erhöhte Komplexität die Unternehmen genauso vor Probleme wie die Knappheit der Ressourcen.

Folgt man den systemtheoretischen Managementtheorien der Universität St. Gallen (vgl. Malik, 2008; Rüegg-Stürm, 2004; Ulrich, 2001; Bleicher, 1996; Schwaninger,

1994; 1989; Dyllick, 1982), so ist Management eine Unterstützung der Selbstorganisation. Die Organisation wird als soziotechnisches System aufgefasst. „Durch Erzeugen und Verteilen von Sachgütern sowie durch Anbieten und Ausüben von Diensten erbringen sie vielfältige Leistungen, die der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen. *Unternehmungen sind keine Naturerscheinungen, sondern von Menschen geschaffene Gebilde.* Ihre Tätigkeit beruht auf menschlicher Arbeit geistiger und körperlicher Art, unterstützt von immer zahlreicheren und leistungsfähigeren Maschinen und Anlagen. *In diesem Sinne stellen sie produktive, sozio-technische Systeme dar*“ (Ulrich, 1984, S.21). Diese Systeme sind geistige Konstruktionen der Anspruchsgruppen, die an einer Organisation beteiligt sind (vgl. Rusch, 2006). Ein solches Denken zieht ein systemisch-evolutionäres Managementverständnis nach sich, das dem konstruktivistisch-technomorphem Ansatz entgegensteht (vgl. Malik, 2006, S.36ff.). Es ersetzt metaphorisch gesprochen die fremdgestaltete Maschine durch den selbstorganisierten Organismus.

Die Aufgabe des Managements liegt in der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisation, wobei die Fremdsteuerung mit zunehmender Lebensdauer des Systems der Selbststeuerung weicht (vgl. Ulrich, 1984, S.5). „*In dieser Sicht besteht die Managementfunktion in erster Linie darin, den gesellschaftlichen Institutionen die Fähigkeit zur Selbstlenkung zu verschaffen.* Solche Systeme existieren in Form von Lebewesen und Ökosystemen von Natur aus; man kann daher das erwähnte Modell des lebensfähigen Modells als Selbstlenkungsmodell auffassen und versuchen, es in Analogie zu natürlichen Systemen auf gesellschaftliche Institutionen zu übertragen“ (ebd., S.13). Das System Organisation lebt nach Malik (2008) dadurch, dass es Ressourcen in Nutzen für seine Kunden transformiert. Für die Ausrichtung aller organisationalen Tätigkeiten am *Customer Value* plädieren auch Belz & Bieger (2004). „Customer Value will die Ausrichtung am Mehrwert für Aktionäre nicht ersetzen. Wir argumentieren jedoch, dass der langfristige Mehrwert eines Unternehmens durch die Vorteile geprägt ist, die es für attraktive Kunden bietet“ (ebd., S.38). Die Nutzenerstellung kann auf alle anderen Anspruchsgruppen übertragen werden. Insbesondere wird die Gesellschaft als Empfängerin von *Public Value* ins Auge gefasst (vgl. Meynhardt & Vaut, 2007). Der Nutzenerstellung übergeordnet ist deshalb die Erfüllung eines gesellschaftsdienlichen Zwecks (vgl. Drucker, 2006; 2005; Malik, 2008; 2007; Ulrich, 2001).

Um die Komplexität zu reduzieren, machen Manager und ihre Ausbilder von Modellen Gebrauch (vgl. Schwaninger, 2001). „Generell versteht man darunter eine Nachbildung, ein Muster oder ein Vorbild – also ein vereinfachtes Bild einer Wirklichkeit“ (Schwaninger, 2004, S.53; 1997). Als ebensolches Modell fungiert das St. Galler Managementmodell (vgl. Ulrich & Krieg, 2001; Rüegg-Stürm, 2004; 2003; 2000; IfB, 2008). *„Das neue St. Galler Management stellt einen kontingenten Bezugsrahmen dar, d.h. eine nützliche Landkarte zur Orientierung, die es erlaubt, wichtige Managementbegriffe in ihrem Gesamtzusammenhang zu verstehen. Es werden also keine Rezepte vermittelt, wohl aber ein solides Grundverständnis, das bei der Bewältigung von Managementanforderungen und bei der weiteren Vertiefung in betriebswirtschaftliche Fragestellungen gute Dienste leistet“* (Klappentext von Rüegg-Stürm, 2003). Als Gestaltungsmodell unterscheidet es sich von „wissenschaftlichen Erklärungsmodellen, welche eine bestehende Wirklichkeit erklären wollen, und von Entscheidungsmodellen, welche eine spezifische Problemsituation in einem gegebenen System abbilden. Gestaltungsmodelle bilden dagegen analog zu den Konstruktionszeichnungen der Techniker, eine noch nicht existierende, erst noch zu schaffende Wirklichkeit ab; ihre Entwicklung stellt daher einen eminent schöpferischen Vorgang dar“ (Ulrich, 1983, S.137). Die zu gestaltende Wirklichkeit bleibt nicht auf dem Papier. Sie wird als mentales Modell zum Wegweiser der selbstorganisierten Organisation (vgl. Senge, 2003). Das mentale Modell entspricht in der Sprache der Konstruktivisten dem laufenden Ergebnis der inneren Errechnungen (vgl. von Foerster, 1993) oder dem inneren Skript (vgl. Jenter, 2003). Die Konstruktivisten machen deutlich, dass die Modellierung der Organisation letztlich eine Konstruktionsleistung jedes einzelnen Individuums ist (vgl. Watzlawick, 2007; Schmidt, 2003).

E. Wissenschaft 2.0

Die Erhöhung der Komplexität, die Vermehrung und Vernetzung der Optionen, zieht auch an der Wissenschaft nicht spurlos vorbei. Die Multioptionsgesellschaft lässt die Wirklichkeit immer dynamischer und uneindeutiger werden. Die erhöhte Komplexität und die neuen Medien führen dazu, dass das Wissen den neuen Technologien angepasst wird (vgl. Lyotard, 2005), neue Formen des Wissens entstehen, sich unsere Erkenntnisformen miteinander vermischen (vgl. Dries, 2007, 2007a) und dass das

Nichtwissen eine neue Bedeutung erhält (vgl. Wehling, 2006). Das mit Annahmen der Linearität gewonnene Wissen 1.0 verliert in einem Kontext der erhöhten Komplexität an Bedeutung (vgl. Mitchell, 2008, S.21). Es wird nach und nach durch ein Wissen 2.0 ersetzt. „Die alten Kriterien der Darstellung und Weiterverarbeitung des Wissens lösen sich auf, Grenzen verschwimmen – zwischen nüchternen Fakten, Essay und Multimediashow, zwischen lebensweltlichem Wissen und Fachwissen, Deskription und Fiktion, aber auch zwischen den einzelnen Disziplinen, zwischen Archäologie, Metallkunde und Biologie zum Beispiel, zwischen Wissenschaft und Kunst, Wissenschaft und Journalismus. Alles wird im Netz und durch das Netz vermittelbar und kombinierbar. Magazine und Internet-Dienste wie *Spiegel Online*, *sciencegarden*, *Wikipedia*, *Google Book Search* und Co. weisen darauf hin, dass sich die neu entstehenden Wissenslandschaften zunehmend verklüften, heterogener und unübersichtlicher werden. *Mix it, Baby, lautet die Devise. Am Ende kommt etwas Neues dabei heraus: Wissen 2.0*“ (Dries, 2007; vgl. Dries, 2007a).

Analog zum Wissen 2.0 wird am Horizont eine *Wissenschaft 2.0* (vgl. Waldrop, 2008) sichtbar, welche die Grenzen zwischen den Disziplinen auflöst (vgl. Joas & Kippenberg, 2005; Mittelstrass, 2003; Puff & Wild, 2003), die Gewinnung von Erkenntnissen im *Open-Access-Modus* fördert (vgl. Spannagel, 2008; Thomas, 2007; Passek, 2006) und die Grenzen zu Wissensproduzenten ausserhalb der Universität öffnet (vgl. Nowotny, 1999). Die Wissenschaft ist ein wild wucherndes Rhizom, bei dem alles irgendwie mit allem verbunden ist. „*Jede gute Antwort verweist auf neues Material und generiert neue Fragen und Einsichten*“ (Nowotny, 1999, S.118; vgl. Deleuze & Guattari, 1976). Die Wissenschaft 2.0 reagiert auf die gleichzeitige Relativierung und Vernetzung des Wissens. Sie schießt nicht von heute auf morgen aus dem Boden. Sie entsteht wie die Multioptionengesellschaft aufgrund einer langsamen Veränderung. Die Wissenschaft 2.0 nimmt auf die Bedingungen der reifen Multioptionengesellschaft Bezug, die sich insbesondere durch die Vermehrung, Relativität, die Vernetzung und die Digitalisierung des Wissens auszeichnen. Die Wissenschaft der reifen Multioptionengesellschaft respektiert einen dreifachen Pluralismus. „*Einerseits verlangt die Natur von ihrem Wesen her einen Pluralismus, andererseits ergibt sich Pluralismus aber auch aus der Art, wie wir Menschen unser Wissen über die Natur [bzw. die Gesellschaft] gewinnen, also aus der Erkenntnistheorie*“ (Mitchell, 2008, S.148). Neben der Wirklichkeit zeigen sich auch die Methoden der Erkenntnisgewinnung und die ererkennenden Forschenden pluralistisch. Mitchell (ebd.) fordert einen integrativen Pluralis-

mus (ebd., S.146ff.), der komplexe Systeme pluralistisch, pragmatisch und dynamisch erforschen will.

Dieser setzt eine konstruktivistische Erkenntnistheorie voraus. Die Ansichten auf komplexe Systeme, die generierten Erkenntnisse hängen wie eingeführt vom erkennenden Individuum ab. Es ist der Wissenschaftler, der die Welt seiner Forschung konstruiert. Die Transformation zwischen wissenschaftlichen Texten und der Wirklichkeit passiert im Innern des Forschers. Popper (1973; 1996) hat dies die Welt 2 genannt. Diese Arbeit bekennt sich zu einem radikalen Konstruktivismus (vgl. Glaserfeld, 1997). Demnach wird Wissen vom denkenden Subjekt nicht passiv aufgenommen (ebd., S.48). „Wissen wird vom denkenden Subjekt aktiv aufgebaut“ (ebd., S.96). Das Wissen dient „der Organisation der Erfahrungswelt des Subjekts und nicht der ‚Erkenntnis‘ einer objektiven ontologischen Realität“ (ebd., S.96). Das Gütekriterium der Konstruktivisten heisst Viabilität. „Handlungen, Begriffe und begriffliche Operationen sind dann *viabel*, wenn sie zu den Zwecken oder Beschreibungen *passen*, für die wir sie benutzen“ (von Glaserfeld, 1997, S.43). In diesem Gütekriterium verschwindet das Konzept einer allgemeingültigen Wahrheit. Wahrheiten werden stattdessen subjektimmanent verkündet (vgl. Gloy, 2006, S.168ff.). „Wahrheit ist, was der Denkstil sagt, dass Wahrheit sei“ (Feyerabend, 2003, S.77). Der Wissenschaftler ist ein Künstler, der sich seinen Stil aussucht. „In der Kunst gibt es keinen Fortschritt und keinen Verfall. Es gibt aber verschiedene Stilformen. Jede Stilform ist in sich vollkommen und gehorcht ihren eigenen Gesetzen“ (ebd. S.29; vgl. Feyerabend, 2004).

Zahlreich sind die Figuren, die den postmodernen Forscher symbolisieren, der mit integrativem Pluralismus zu Werke geht (vgl. Gebhardt & Hitzler, 2006). Postmoderne Wissenschaftler sind Möglichkeitsmenschen mit einem Möglichkeitssinn. „Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So liesse sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist“ (Musil, 2006, S.16). Hitzler (2006) giesst diesen Möglichkeitsmenschen in die Figuren des Spielers, des Skeptikers und des Irrsinnigen. „Der Skeptiker, der Irre und der Narr, sie haben – als archetypische Geisteshaltungen und als Prototypen des vagabundierenden Denkens

unter den Vorzeichen des verlorenen Standpunktes –, über alle Unterschiede hinweg, ein gemeinsames Thema: Die Wirklichkeit“ (ebd., S.80). Ich persönlich wüsste nicht, für welche Figur Hitzlers ich mich entscheiden sollte. Ich erkenne mich in allen wieder, und trotzdem gilt es während der Dauer dieser Arbeit den Spielsinn zwischen die Zeilen und in andere Texte zu verlagern. Die Dissertation ist ein Bekenntnis zum System. Wer dies nicht begreift, wird nicht in die wissenschaftliche Gemeinschaft aufgenommen. Oder wie Hitzler dem Irren wortgewaltig droht: „*Der Irre, der das Spiel verdirbt, wird liquidiert, weil sein Verhalten die Wirklichkeit als Spiel entdeckt*“ (ebd., S.81).

F. Bildung

Diese erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Bedingungen gilt es von einer Universität, die den Kontext der Multioptionsgesellschaft berücksichtigen will, zu verinnerlichen. Die Universität 2.0 steht in der reifen Multioptionsgesellschaft einer veränderten, weil durch plurale Möglichkeiten geprägten Definition, Gewinnung und Vermittlung von Erkenntnissen gegenüber. Der beschriebene Kontext unterstützt den Wandel der universitären Ausbildung, indem das Vermitteln von Kenntnissen durch den Erwerb von Handlungskompetenzen ersetzt wird (vgl. Euler, 2005; vgl. Euler & Hahn, 2004, S.77ff.). „Handlungskompetenzen sind erworbenes und verarbeitetes Wissen, das zum Handeln befähigt“ (Euler & Hahn, 2004, S.78). Dadurch erhofft man sich den Verfall der Optionen bzw. die reduzierende Spezialisierung überwinden zu können. Diese Ausrichtung unterscheidet sich nach Euler (2005) von einem veralteten Ideal der Hochschulbildung. „Dieses ist fokussiert auf eine Persönlichkeitsbildung, begrenzt diese aber faktisch auf eine intellektuell-kognitive Reflexion von wissenschaftlichen Erkenntnisobjekten. Im Vordergrund steht die sachliche Auseinandersetzung mit Wissen. Das Handeln ist begrenzt auf die Reflexion, die praktische Umsetzung von Erkenntnissen bleibt ausgeklammert“ (ebd., S.259).

Das Zusammenspiel der Handlungskompetenzen, welche die Lernenden erwerben, führt zu ihrer Bildung. Die Diskussion, was Bildung ist, dauert an, seit der Mensch seine Erkenntnisse von der einen auf die nächste Generation übertragen will (vgl. Weber, 1976; Nolda, 2004; Rolff, 1988). „Bildung wird verstanden als Entfaltungsvorgang eines Individuums, als Prozess der Menschwerdung, als Entwicklung der Persönlich-

keit infolge zielgerichteter Unterrichtung einerseits, und als Ergebnis der Entwicklung, als Grad der Persönlichkeitsentfaltung, als Zustand der Selbstverwirklichung des Menschen andererseits“ (Keller & Novak, 2001, S.63). Die Multioptionsgesellschaft bringt zahlreiche Möglichkeiten hervor, um die Ziele des Unterrichts und die Selbstentwicklung der Lernenden zu denken. Gerade deshalb wird es nötig, als Bildungsinstitution zu definieren, welche Bildung man anbieten oder, anders ausgedrückt, welchen organisationalen Zweck man verfolgen will. Diese Arbeit beschreibt das Ziel der Bildung in Anlehnung an die Überlegungen von Euler (1994), Klafki (1996; 1976; 1970), Quadbeck-Seeger et al. (1998), Gross (1994) und Dahrendorf (1979) und will den Gegensatz zwischen formalen und materialen Bildungstheorien überwinden. Sie versteht sich als kategoriale Bildung im Sinne Klafkis (vgl. Ebert, 1986; Klafki, 1964; 1970; 1996). *Bildung bedeutet die Befähigung zu einem eigen-, sozial- und zukunftsverantwortlichen Umgang mit den Optionen der Multioptionsgesellschaft.* Das Bildungsverständnis einer betriebswirtschaftlichen Abteilung kann den Ausführungen dieser Arbeit gemäss durch das Persönlichkeits-, Wissenschafts- und Managementverständnis konkretisiert werden.

Vom Begriff der Bildung ist der Begriff der Didaktik zu unterscheiden. Darunter wird die „Theorie des Unterrichts“ verstanden, die den Gesamtkomplex der Entscheidungen, Entscheidungsvoraussetzungen, Entscheidungsbegründungen und Entscheidungsprozesse *für alle Aspekte des Unterrichts* umfasst (vgl. Keller & Novak, 1993, S.87f.). Nun gibt es in der Multioptionsgesellschaft viele Möglichkeiten, eine allgemeine Didaktik zu formulieren (vgl. z.B. Blankertz, 1991; Gudjons; 1999; Peterssen, 2001). Erneut wird ein Entscheid nötig. Die Arbeit folgt dem konstruktivistischen Verständnis von Lernprozessen (vgl. Arnold, 2007; Lindemann, 2006; Diesbergen, 1998; Dubs, 1995), im Wissen darum, dass dieses keine allgemeine Didaktik formulieren kann (vgl. Terhart, 1999). Ergänzungen finden deshalb über das Konzept des problemorientierten Lernens (vgl. Kohler, 2007; Euler & Hahn, 2004; Gräsel, 1997; Soostmeyer, 1978) bzw. die Bildungsgangdidaktik (Hericks et al, 2001; Trautmann, 2004a) statt.

Nach der Einführung der theoretischen Bausteine fällt es leichter, die allgemein eingeführte Forschungsfrage zu konkretisieren. Diese hiess: Wie ist ein Curriculum der Betriebswirtschaftslehre zu konstruieren, das auf die organisationalen Herausforderungen in der Multioptionsgesellschaft Rücksicht nimmt? Eine erste Nachfrage ergibt