

Georg Schreyögg / Peter Conrad (Hrsg.)

Organisation und Strategie

Managementforschung

Hrsg.: Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow
Mitbegründet von Wolfgang H. Staehle (†)

Die Bände 1 bis 9 sind im Verlag de Gruyter erschienen,
ab Band 10 erscheinen die Bände im Gabler Verlag.
Alle Bände sind über den Gabler Verlag erhältlich.
Eine Aufstellung der bereits erschienenen Bände finden Sie
am Ende dieses Bandes.

Georg Schreyögg
Peter Conrad (Hrsg.)

Organisation und Strategie

Managementforschung 20



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.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien 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 978-3-8349-2542-8

ISSN 1615-6005

Zur „Managementforschung“

Ziel der „Managementforschung“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen sein. Die „Managementforschung“ richtet sich an Forscher und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie an wissenschaftlich interessierte Praktiker und Managementtrainer.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich. Sie wird von Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben (Gründungs-Mitherausgeber Wolfgang H. Staehle †). Der Schwerpunkt liegt auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm. Die Herausgeber werden bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge durch einen Beirat unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zurzeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Helmut Kasper, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Werner R. Müller, Universität Basel
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Martin K. Welge, Universität Dortmund

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Kappelhoff, Bergische Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Friedemann Nerdinger, Universität Rostock
- Prof. Dr. Helmut Willke, Universität Bielefeld

Die Manuskripte werden einem anonymen „doppelt blinden“ Begutachtungsprozess unterzogen. Regelmäßig sind an der Begutachtung eines Beitrages Vertreter unterschiedlicher Disziplinen beteiligt. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Akzeptanz sowie über Art und Umfang der gewünschten Überarbeitung des Manuskriptes entschieden. Jeder Band der „Managementforschung“ ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten und Herausgebern.

Vorwort

Strategie folgt Struktur – mit dieser lapidaren These hat vor geraumer Zeit eine Gruppe von Managementforschern für großes Aufsehen gesorgt. Diese Feststellung war Befund und Programm zugleich; ihr wurde deshalb so große Aufmerksamkeit zuteil, weil man sich in der Managementlehre daran gewöhnt hatte, das Verhältnis Strategie und Struktur genau umgekehrt zu sehen und demzufolge auch der Praxis umgekehrte Reihenfolge zu empfehlen: „structure follows strategy“. Die weitere Diskussion hat gezeigt, dass die Frage der Reihenfolge nur Vorläufer für einen tiefer liegenden Umwälzungsprozess in der Theorie der Unternehmenssteuerung war.

Das zunächst Unfassbare war, dass dieser These nach die organisatorischen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens einen bestimmenden Einfluss darauf nehmen, welche Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie eine Unternehmung verfolgt. Unfassbar war dies deshalb, weil diese These völlig quer lief zu den Prinzipien guter Unternehmensführung, wie sie seit langer Zeit in Geltung waren (und sind). Zugleich signalisierte sie eine Konfrontation zwischen präskriptiver Entscheidungs- und Strategietheorie (Struktur folgt Strategie) und empirischer Entscheidungsforschung (Strategie folgt Struktur) und damit auch eine Auseinandersetzung um das methodische Fundament der Strategieforschung.

Die Strategie-folgt-Struktur-These stellt die Prinzipien des klassischen Managementmodells auf den Kopf; wird doch dort der Managementprozess seit alters her im Sinne eines Dreier-Schrittes konzipiert: Planung – Realisation – Kontrolle, wobei die Realisation im Wesentlichen als Organisation verstanden wird. Die Planung, oder wenn es um das Grundsatzgeschäft geht, eben die Strategie, legt fest, *was* angestrebt als auch *wie* und *wann* es erreicht werden soll. Nachdem von der Planung das verbindliche Zielgerüst für alle Steuerungshandlungen entworfen wird, fällt ihr auch das *Primat* unter den Managementfunktionen zu. Sie ist die Königsfunktion, die anderen Funktionen haben steuerungslogisch einen lediglich nachgeordneten Charakter. Der planerischen Willensbildung folgt die Realisation. Die Organisation soll so gestaltet werden, dass im arbeitsteiligen Handlungsgefüge die geordnete und effiziente Erfüllung der vorgegebenen Pläne gewährleistet ist. Es ist also die Aufgabe der Organisation, der Umsetzung des strategischen Plans zu dienen. Mit zwingender Logik gilt daher: Struktur folgt Strategie.

Das gemeinte Verhältnis von Organisation und Planung ist somit klar; es baut auf der allgemeinen Theorie der rationalen Wahl auf: Das rationale Zentrum der Unternehmenssteuerung liegt in der Handlungsvorbereitung, die Handlungssphäre selbst wird nicht als eigenständiger Problembereich angesehen, sondern nur als abgeleitete Vollzugsaufgabe ohne eigenen Sinn. Eine eigenständige Problembearbeitung kann und darf der Organisation nicht zufallen – will man die Rationalität des vorgeordneten

Planes nicht verfälschen. Es handelt sich also um ein Modell plandeterminierter Steuerung.

Vor diesem Hintergrund wird sofort klar, weshalb der Befund „Strategie folgt Organisationsstruktur“ für Furore sorgen musste. Er formuliert das Udenkbare, er wirbelt alles durcheinander; er macht das Rationale zum Vollziehenden und den Vollzug zum Rationalen; er macht aus der Ursache die Wirkung und aus der Wirkung die Ursache. Kurzum: die These stellte eine Provokation, die nach weiterer Reflexion verlangte. Diese fand in der Strategieprozessforschung ihren unübersehbaren Niederschlag.

In der Strategieprozessforschung wird zwischenzeitlich ein breites Spektrum an organisatorischen Einflussfaktoren auf die Strategieformulierung diskutiert. Erwähnt seien hier nur die Befunde

- (a) zum Einfluss von Emotionen und kognitiver Muster auf Strategien,
- (b) zur Pfadabhängigkeit strategischer Führung oder
- (c) zur Emergenz von Kernkompetenzen.

Beispielhaft seien die Kernkompetenzstudien herausgegriffen. Sie stellten in vielerlei Hinsicht ein Novum in der Strategiediskussion dar. Bezogen auf den hier interessierenden Sachverhalt unterstreichen sie einmal mehr die dominante Bedeutung des organisatorischen Kontextes für die Strategiebildung, und darüber hinaus wird die gesamte klassische Gestaltungsrationalität in Frage gestellt. Nicht raffinierte Strategen sind hier die eigentliche Quelle der erfolgreichen Unternehmensstrategie, sondern die evolutorische Entwicklung einer kollektiven Kompetenz, die in sich letztlich unverstanden bleibt. Hintergrund der Kompetenz ist eine systemische Fähigkeit, die sich in Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern und -gruppen entwickelt und zur strategischen Ressource wird. In der Essenz bestimmt also die „Struktur“ im Sinne einer geronnenen kollektiven Kompetenz die Strategie.

Alle diese Studien machten überdeutlich, was man braucht, nämlich einen neuen Bezugsrahmen, der eine systematische Thematisierung des organisatorischen Einflussgeschehens auf den strategischen Prozess erlaubt.

Die in diesem Band versammelten Beiträge spiegeln genau diese Debatte wider und geben einen Einblick, wie sich der Diskurs zwischenzeitlich entwickelt hat.

Den Auftakt macht der Beitrag von *Günther Ortman*, in dem die Grundsatzfragen der oben kurz wiedergegebenen Debatte diskutiert und in ihren theoretischen Wurzeln reflektiert werden. Der Autor stellt die Debatte schließlich in den Rahmen von planerischer Antizipation und organisatorischer Flexibilität.

In dem zweiten Beitrag hebt *Daniela Menzel* ebenfalls auf die Strategieprozessforschung ab und betont vor allem das organisatorische Lernen als zentrales Element zum Verstehen strategischer Prozesse. Sie will das organisatorische Lernen aber weniger als Gegensatz, sondern als Komplement zur klassischen Planungsphilosophie

begriffen wissen. Als Hintergrund für ihre Überlegungen wählt sie die Strukturierungstheorie von Giddens.

Der Beitrag von *Theresa Michl, Isabell M. Welp, Matthias Spörrle und Arnold Picot* steht ebenfalls ganz in der Tradition der Strategieprozessforschung und beleuchtet den Einfluss affektiver Zustände auf die Strategiefindung. Der vorgeschlagene konzeptionelle Bezugsrahmen thematisiert sowohl direkte als auch indirekte Einflüsse affektiver Zustände.

Die folgenden drei Beiträge sind empirischer Natur.

In dem Beitrag von *Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Ingo Rauser und Lars Schweizer* geht es um die Interaktion von Corporate Venture Capital (CVC)-Einheiten und „normalen“ strategischen Geschäftseinheiten. Von Interesse ist insbesondere, in welchem Umfang es CVC-Einheiten gelingt, das Beziehungsgeflecht innerhalb eines Unternehmens zur Erfüllung ihrer strategischen Ziele zu nutzen. Dieser Frage wird in sechs Fallstudien nachgegangen.

Der anschließende Beitrag von *Georg Schreyögg und Leo Schmidt* stellt die herkömmliche Auffassung von Technologie in Frage und zeigt, dass eine interaktive Technologiekonzeption nicht nur angemessener ist, sondern auch Raum für strategische Gestaltungsmöglichkeiten schafft. Ganz im Sinne der Strategieprozessforschung wird Technologie nicht mehr als nur externe Vorgabe, sondern auch als Ergebnis organisatorischer Einflüsse dargestellt. Die These wird anhand zweier Fallstudien belegt, die den kontinuierlichen organisatorischen Einfluss auf ein ERP (Enterprise Resource Planning)-System, genauer das R/3 System von SAP, untersuchen.

Ebenfalls eine empirische Studie steht im Zentrum des Beitrags von *Hermann Frank, Wolfgang H. Güttel und Daniela Weismeier-Sammer*. Sie zeigen anhand einer Fallstudie aus der Hotelbranche wie eine Familie zugleich Innovationsmotor und effizienzgetriebener Rationalisierer sein kann. Die scheinbar widersprüchlichen Rollen werden von den Autoren über das heute viel diskutierte Ambidexterity-Modell harmonisiert.

Den Abschluss bildet ein Beitrag von *Stephan Duschek* zur Theorie der Pfadabhängigkeit. Im Zentrum stehen Fragen des Managements von Pfadabhängigkeit und die Exploration der Möglichkeiten einer Pfadextension. Anhand von Beispielen aus dem Corporate Venture Capital-Bereich illustriert der Autor seine konzeptionellen Vorschläge zur Revision der Pfadtheorie.

Im Rahmen des doppelt-blinden Begutachtungsverfahrens wurden die Gutachten für die eingereichten Beiträge mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der „Managementforschung“ erstellt. Darüber hinaus haben als externe Gutachter an diesem Band mitgewirkt:

- *Dr. Carolin Decker*, Freie Universität Berlin
- *Prof. Dr. Stephan Duschek*, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- *Prof. Dr. Martina Eberl*, Freie Universität Berlin
- *Prof. Dr. Peter Eberl*, Universität Kassel
- *Dr. Daniel Geiger*, Universität Linz
- *Prof. Dr. Jochen Koch*, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder
- *Prof. Dr. Johannes Lehner*, Universität Linz
- *Dr. Elke Schüßler*, Freie Universität Berlin
- *Prof. Dr. Albrecht Söllner*, Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachtern sei an dieser Stelle für ihre Mitwirkung an der Erstellung dieses Bandes sehr herzlich gedankt.

Ein besonderer Dank ist Irmgard Hoemke auszusprechen, die wiederum mit großer Umsicht und aller erforderlichen Nachhaltigkeit den gesamten Erstellungsprozess vom Eingang der Beiträge bis zur Erstellung der Druckvorlage souverän begleitet hat.

Berlin-Dahlem und Hamburg, im Juni 2010

Georg Schreyögg und Peter Conrad

Inhaltsverzeichnis

Organisation, Strategie, Responsivität – Strategieformation als responsive Strukturierung <i>Günther Ortman</i>	1
Zur Komplementarität von strategischer Planung und organisationalem Lernen – Eine strukturierungstheoretische Sicht auf die Strategie- und Lernfähigkeit von Organi- sationen in dynamischen Handlungsfeldern <i>Daniela Menzel</i>	47
Der Einfluss affektiver Zustände auf den strategischen Entscheidungsfindungsprozess <i>Theresa Michl/Isabell M. Welpel/Matthias Spörrle/Arnold Picot</i>	79
Mobilizing Intra-Organizational Relationships – The Challenge of Corporate Venture Capital <i>Dodo zu Knyphausen-Aufseß/Ingo Rauser/Lars Schweizer</i>	113
Open Windows: Shaping Information Technology as a Continuous Organizational Process <i>Georg Schreyögg/Leo Schmidt</i>	151
Ambidexterity in Familienunternehmen – Die Top-Management-Familie als Innovationsinkubator <i>Hermann Frank/Wolfgang H. Güttel/Daniela Weismeier-Sammer</i>	183
Strategisches Pfadmanagement: „Beyond Path Dependence“ <i>Stephan Duschek</i>	223
Zu den Autoren und Herausgebern	261
In Vorbereitung und bereits erschienen	265

Günther Ortman

Organisation, Strategie, Responsivität

Strategieformation als responsive Strukturierung*

Kompetenzen; Organisation; Praxis; Responsivität; Ressourcen; Strategie; *strategy as practice*; Struktur; Turbulenz

Zusammenfassung

Schon eine knappe Zusammenschau der „structure follows strategy“-Debatte und der Diskussion um Markt- versus Ressourcen-Orientierung erweist die erhebliche Relevanz der Organisation für die Strategieformation. Der vorliegende Beitrag macht, um dies noch weiterzutreiben, *erstens* einen Vorschlag zur Revision, der darauf hinausläuft, Strategien als temporäre, provisorische, zukunfts- und umweltbezogene Strukturen und Strategieformation als Strukturierung *sensu* Giddens zu bestimmen. Das Strategische hat dann eine Struktur- und eine Handlungsdimension („strategy as practice“) und kann gar nicht anders als unter Einbeziehung der Organisation studiert werden. Die Dimension der Praxis zu betonen, verlangt nach einem anspruchsvollen Handlungs- und Praxisbegriff. Dem ist ein Exkurs gewidmet.

Im Lichte der Neubestimmung von Strategien als Strukturen mit einer besonderen zeitlichen Charakteristik – Kurzlebigkeit bei langfristigem (Zukunfts- und Umwelt-) Bezug – treten Spannungen zu operativen, aber auf Dauer angelegten Strukturen, zum Beispiel Gratifikationsstrukturen, scharf hervor: die Spannung zwischen temporärer und dauerhafter *Geltung* und kurz- bzw. langfristiger *Referenz* von Regeln und Ressourcen(zuordnungen). Ferner legt eine solche Neubestimmung es nahe, das Verhältnis strategischer Planung zur Umweltdynamik und womöglich -turbulenz und die alte Entgegensetzung von Antizipation und Flexibilität in neuem Licht zu betrachten. Der Beitrag plädiert daher *zweitens* dafür, die Entgegensetzung von strategischer Planung/Antizipation einerseits und Flexibilität andererseits mit Hilfe eines Konzepts der Responsivität neu zu bedenken, das erst recht die Organisation – ihre Wahrnehmungs- und *Antwortfähigkeiten* – in den Fokus des strategischen Managements rückt, nicht zuletzt auch: seine *Verantwortlichkeit*.

Managementforschung 20 (2010), hrsg. von G. Schreyögg und P. Conrad
Gabler Verlag • Wiesbaden, S. 1-46

Abstract

This article reviews the debates on “structure versus strategy” and “market-based view versus resource-based view” from which the organization has already emerged as an important factor of strategy formation. In order to develop this insight further, this article suggests that the concept of strategy should be revised. Strategies should be treated as temporary, provisional structures associated with (a) the future and (b) the environment. Strategy formation, then, can be grasped as structuration in the sense that Anthony Giddens uses the term.

Seen as structures, strategies present time-related peculiarities: they have a long-term reference but are short-lived. This causes friction with respect to operative structures, which are characterized by short-term reference but long-term design: time-related friction between validity on the one hand and reference on the other. This, again, suggests that the problem of strategic planning in turbulent environments and the old-fashioned opposition between planning and flexibility should be reappraised. This opposition, it is argued, can be overcome if strategic management theorists adopt a concept of responsiveness which focuses even more on the organization – its perceptive faculty, reactions, and flexibility.

Inhaltsübersicht

- 1 Organisation und Strategie
- 2 Regeln und Ressourcen: Restriktion und Ermöglichung der Strategieformation
- 3 Strategie und Struktur revidiert; mit einem Exkurs zum Handlungs- und Praxisbegriff
- 4 Strategien: Kurzlebige Strukturen mit langfristigem Bezug
- 5 Turbulente Umwelten, Hyperwettbewerb und Responsivität
- 6 Programmatischer Ausblick: Die responsive Organisation
 - 6.1 *Flexible response*, strategische Überwachung, Empfänglichkeit
 - 6.2 (Strategisches) Handeln als Antwortgeschehen
 - 6.3 Responsivität und institutionelle Reflexivität
 - 6.4 Responsivität – ein empirischer oder normativer Begriff?

1 Organisation und Strategie

Seit Langem schon wird es als gravierender Mangel der Strategieforschung empfunden, dass von Unternehmungsstrategien die Rede ist, ohne das Verhältnis von Strategie und (Organisations-)Struktur anders denn als bloßes Zweck-Mittel-Verhältnis in Rechnung zu stellen. Traditionell erschien die Organisation – ihre Struktur – als Instrument im Dienste der strategischen Zwecke. Der Prozess der Bestimmung der strategischen Ausrichtung schien losgelöst von der Organisationsstruktur, und die Herstellung der strategiegerechten Organisation galt als prinzipiell unproblematisch. Wer angesichts dieser Situation Problematisierungen anmahnt – dem ist seit 2003 eine eigene Zeitschrift gewidmet, *Strategic Organizations*¹ –, kann auf diese Problemfelder verweisen:

1. Dass die *Implementation* geplanter Strategien einschließlich *strategiegerechter* (Re-) *Organisation* nicht unproblematisch ist, pfeifen seit Langem die Spatzen von den Dächern. Darauf reagieren auf theoretischer Ebene Henry Mintzbergs Unterscheidung zwischen *deliberate* und *emergent strategies*, mit stärker empirischem und praxeologischem Interesse die Strategieprozessforschung (Pettigrew 1977; Johnson 1987; kritisch zu den zugrundeliegenden Unterscheidungen: zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 37 ff.), die Implementationsforschung und die umfangreiche Forschung zum geplanten organisatorischen Wandel. Wenn Alfred Chandlers „structure follows strategy“ gilt, dann jedenfalls nicht ohne ganz erhebliche Komplikationen. Damit war die *black box* „Organisation“ für die Strategieforschung geöffnet, aber nur einen Spalt weit.

Der Begriff von Strategie als Plan, der erst gefasst und dann (gar wie geplant) ausgeführt wird, kann auch nicht erfassen, dass Strategien zum Teil erst rückblickend als solche erscheinen.

Diese Mängel des Strategiebegriffs veranlassten ja Mintzberg zu einer Neufassung, in der Strategien als „patterns in streams of actions“ (Mintzberg/Waters 1985, S. 257) verstanden werden, die als „a mediating force between the organization and its environment“ (Mintzberg 1983, S. 13) dienen.

Die resultierenden Idealtypen – die ‚deliberate‘ und die emergente Strategie – spannen ein Kontinuum auf, das an seinen Rändern dünn besetzt ist und in dem sich die unterschiedlichsten Strategietypen wiederfinden lassen (Mintzberg/Waters 1985, S. 258 ff.; Mintzberg 1994, S. 25 f.). Mit emergenter Strategie ist dabei nicht gemeint, dass das Management die Kontrolle über die Vorgänge verloren hätte, sondern dass es bereit und fähig ist, in Reaktion auf die Umwelt und die Vorgänge im Unternehmen zu lernen. Insofern ergänzen Mintzberg und Waters (1985, S. 271) das traditionelle Bild um eine Rückkopplungsschleife, die die strategischen Lernprozesse umfasst, und kommen zu dem Schluss, dass „strategy formation walks on two feet, one deliberate, the other emergent“. Die Kunst des strategischen Managements liege dann darin, so zu führen, dass die strategischen Intentionen realisiert werden können, während gleichzeitig

auch auf kontextuelle und situative Um- und Widerstände, besonders auch auf organisationsinterne, mikropolitische und strukturelle Widerstände, reagiert wird.

2. Implementation, organisatorischer Wandel, strategische Lernprozesse: schon darin also meldet sich die Organisation mit ihren eigenständigen Erfordernissen zu Wort. Es bedurfte von hier aus nur eines kleinen Schrittes, um zu sehen, dass Chandlers vielstrapaziertes Wort auch umgedreht werden kann und muss. Es muss eben auch heißen: „*strategy follows structure*“, wie schon früh gegen Chandler eingewandt worden ist: Die Organisationsstruktur übt einen erheblichen Einfluss auf die Prozesse der Strategieformation und die Strategieinhalte aus. Empirische Studien über die Formierung von Strategien in Unternehmungen, aber auch mehr theoretisch angelegte Arbeiten, belegen das.² Begründet wurde es besonders mit dem starken Einfluss, den die Organisationsstruktur über die Kanalisierung von Kommunikation und Informationsweitergabe auf die Strategieformierung ausübt (Schreyögg 1984, S. 57 f., 128), aber auch mit den Auswirkungen der zur Organisationsstruktur gehörenden (mikropolitischen oder) Machtstrukturen (MacMillan 1978; Narayanan/Fahey 1982; Mazzolini 1984). Soweit rekursive Verhältnisse zwischen Strategie und Struktur nach der Seite der *micro-politics of strategy formation* und organisationaler Machtstrukturen analysiert werden, geht es weniger um *organisational* Rationalität als vielmehr um die Durchsetzung von *Partialinteressen*.

3. Dieser Einfluss der Struktur auf die Strategie hat aber auch eine *organisational* Verunft – darin nämlich, dass es nicht einfach darum gehen kann, für eine irgendwie fixierte Strategie im Nachhinein die passende, *strategiegerechte Organisation* zu finden. Vielmehr bedarf es bei der Strategieformation von Anfang an des Blicks auf die Organisation, die organisationalen Ressourcen und die dadurch überhaupt eröffneten strategischen Möglichkeiten. Es bedarf *organisationsgerechter Strategien*.

Ein Aspekt dieser rekursiven Konstitutionsverhältnisse läuft auf den einfachen Gedanken hinaus, dass die Rücksicht auf die durch die Organisationsstruktur, besonders die organisationalen Kompetenzen und sonstigen Ressourcen gegebenen Möglichkeiten von Anfang an die Bestimmung der Strategie zu begleiten hat, wenn man nicht am eigenen Können vorbeiziehen will. Die Strategie muss der Organisation gerecht werden. Dass man das eigens betonen musste, sagt einiges über den Horizont des Strategiediskurses bis in die siebziger Jahre aus. Es ist aber dann doch gesagt worden. In einem frühen, wenig zitierten Papier mit dem programmatischen Titel „*Strategy and Organization*“ hat Jay Barney (1983) der Sache – „*that organizations should also be an important consideration for firms choosing strategies*“ (ebd., S. 2) – sogleich eine wirtschaftstheoretische Zuspitzung gegeben: Nur solche Unternehmen, die ihre Strategien mit Rücksicht auf ihre organisatorischen Eigenschaften wählten und implementierten, könnten mit überdurchschnittlichen Erträgen rechnen – überdurchschnittlich in Begriffen der Mikroökonomik, also eine durchschnittliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals plus Risikoprämie übersteigend (Hirshleifer 1980). ESO-Modelle mit der Ableitungslogik Environment → Strategy → Organization, etwa Marktanteil-Modelle

à la Henderson (1979) oder Wettbewerbsstrategien à la Porter (1980), genügen dieser Anforderung nicht.

Damit haben wir zwei durchaus verschiedene Argumente für organisationsgerechte Strategien, ein eher defensives, nach innen gerichtetes, das auf den Fit zwischen Strategie und Struktur in ähnlicher Weise abstellt wie Chandler (wenn auch mit umgekehrter Blickrichtung): besorgt um Reibungsverluste bei mangelndem Fit; und ein offensives, nach außen gerichtetes, das bereits auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile und Extra-Gewinne abzielt, die aus einzigartigen, nicht-imitierbaren Ressourcen generiert werden können.

Barneys Argument bezieht in der Debatte um Ressourcen- versus Marktorientierung ersichtlich bereits jene Position, für die er dann prominent geworden ist: Nur aus wertvollen proprietären – organisationalen! – Eigenschaften von Unternehmen können Extragewinne generiert werden. Dieser Gedanke stellt die Weichen der Strategieforschung nun entschieden in Richtung Organisationsstruktur (zusammenschauend: zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 82 ff., 88 ff.).

4. Dies alles kann heute als weithin akzeptiert gelten. Schon diesseits kommunikativer Filterung und Kanalisierung, mikropolitischen Interessenverfolgung und einer um organisationsgerechte Strategien bemühten Intention aber üben bestehende Strukturen – mit Giddens (1984): Regel- und Ressourcen-Sets – einen kaum zu überschätzenden Einfluss auf die Strategiebildung aus. Die Wahrnehmung strategisch relevanter Signale, die Fokussierung der Aufmerksamkeit, die Genese von Themen, die Definition von Problemen, die Zuordnung von Relevanzen und die Bestimmung von Zielen und sodann Mitteln und Wegen werden ermöglicht und restringiert durch die organisationalen Regeln, aber auch durch die verfügbaren Ressourcen (Abschnitt 2).

5. Das Verhältnis von Strategie und Struktur bedarf daher einer noch weiter reichenden begrifflichen Revision angesichts der Ergebnisse einer Reflexion, welche die *Strategieformation selbst als Sonderfall der Strukturierung* auffasst – als zukunfts- und fremdreferentielle *Selbsttransformation*. Strategien sind dann Strukturen mit besonderen zeitlichen Eigenschaften: langfristiger Referenz/Relevanz bei kurzer Lebensdauer. Das wird erlauben, Spannungen scharf herauszuarbeiten, die aus den divergierenden Zeithorizonten einerseits auf Dauer angelegter, aber operativ wirksamer, andererseits temporärer, aber strategisch orientierter Regeln und Ressourcen(verteilungen) unweigerlich resultieren (Abschnitte 3 und 4).

6. Dann hat man es mit zwei Arten von Strukturen zu tun, die sich *in ihrem Zeitbezug* unterscheiden (kurzlebig und langfristig versus langlebig und kurzfristig operativ). Das legt es nahe, das Verhältnis von Strategie und Struktur noch einmal mit Blick auf die traditionsreiche Opposition „entweder Planung oder Flexibilität“ zu durchdenken, zumal angesichts tatsächlich oder vermeintlich gesteigerter *Umweltdynamik*.

Eines ist es, strategische Vorsorge für künftig (hoffentlich) als wertvoll sich erweisende Kompetenzen zu treffen. Ein anderes ist es bekanntlich, mit dem unvermeidlichen Fehlgehen oder gar der Unmöglichkeit einschlägiger strategischer Weitsicht zu rechnen und strategische Vorsorge für Unerwartetes, Ungeplantes zu treffen – für Flexibilität und Responsivität, und zwar als organisatorische Fähigkeiten. Beides, die Antizipation möglicher Zukünfte und die strategische Vorsorge für das Nicht-Antizipierbare, wird erschwert durch die Koinzidenz eskalierender Kontingenz *und* forcierter Pfadabhängigkeit strategisch relevanter Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Unternehmungen, wie sie für heute typisch sind (Ortman 2009). Davon und von einer daher verstärkten Aufmerksamkeit für strategisches Management in *turbulenten* Umwelten und unter Bedingungen eines Hyperwettbewerbs geht ein besonders starker Druck aus, Organisation und Strategie zusammenzudenken. Denn unter solchen Umständen besteht strategischer Weitblick vor allem in der Entwicklung organisatorischer Fähigkeiten der Wahrnehmung und flexiblen Beantwortung turbulenter Entwicklungen und hyperkompetitiven Verhaltens (Abschnitt 5).

7. Dies alles setzt Fragen nach der daher geforderten, organisatorisch zu gewährleistenden Flexibilität und *Responsivität* mit verschärfter Dringlichkeit auf die Agenda. Auch das betrifft das Verhältnis von Organisation und Strategie, denn strategische Vorsorge *besteht* insoweit geradezu in organisationsstrukturellen Vorkehrungen, nämlich in der Einrichtung einer turbulenz- und überraschungsbereiten, responsiven Organisation. Dazu mehr in Abschnitt 6.

Organisation, um es zusammenzufassen, ist weit davon entfernt, bloßes Vehikel der Strategie zu sein. Nicht ein monolithisches Entscheidungssubjekt namens Unternehmung, sondern komplexe organisationale Entscheidungsprozesse bringen Unternehmensstrategien hervor – wenn überhaupt. Die Unternehmung bedient sich dabei der Organisation nicht wie eines Mittels, sondern muss, wenn strategische Antworten gefragt sind, eine Selbsttransformation – Reformation der eigenen, organisationalen Identität – zu Wege bringen. Dabei determiniert keineswegs ein Plan die neue Identität, sondern zunächst einmal restringiert und ermöglicht die alte Identität – die alten Regeln, Ressourcen und Praktiken der Selbst- und der Fremdreferenz – die Formulierung und sodann die Implementierung von Strategien, also, im günstigen Falle, die Ausbildung einer neuen Identität. Es bestehen sodann aber rekursive Konstitutionsverhältnisse. Traditionell gesprochen, hat eine gegebene Organisation Einfluss auf die Strategie, die aber ihrerseits Reorganisationen evoziert, Selbsttransformationen der Organisation. Wenn die Strategie in der Entwicklung organisationaler Ressourcen, Kompetenzen und Flexibilitäten besteht, fallen beide ohnehin zusammen. So oder so bedarf es der Integration von Organisations- und Strategieforschung.

2 Regeln und Ressourcen: Restriktion und Ermöglichung der Strategieformation

Man muss nicht gleich an mikropolitische Partikularinteressen oder überhaupt an Intentionen, an *intendierte* Kanalisierung denken, um den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Strategie einer Unternehmung zu begründen. Nicht wirken die mikropolitischen Interessen- und Machtverhältnisse als ein einziges oder erstes Sieb, das bis dahin ungefilterte strategische Alternativen passieren müssten. Sondern schon bevor solche Interessen und Intentionen ins Spiel kommen, fungieren die organisationalen *Strukturen* – Sets von Regeln und Ressourcen – als Filteranlagen, Restrangier- und Ermöglichungseinrichtungen für die organisationale Wahrnehmung, für die Fokussierung der Aufmerksamkeit auf diese und nicht jene Gegenstände, für selektive Thematisierungen und Problematisierungen, für Relevanzzuschreibungen, Beurteilungskriterien, für die Konstruktion und die Eingrenzung genauer zu prüfender Optionen und schließlich für die strategischen Wahlen und ihre Realisation.

Das gilt zum einen für die organisatorischen *Regeln* – mit Giddens: verallgemeinerbare *Verfahren der Praxis*, Verfahren der Sinnkonstitution und der Legitimation. An anderer Stelle habe ich zu zeigen versucht, dass man, um der Normativität von Regeln Rechnung zu tragen, den Regelbegriff auf solche verallgemeinerbare Verfahren beschränken muss, die sozial *aufgelegt* sind (Ortmann 2010a). Auch das spricht dafür, die Strategieformation als Strukturierung³ – als Produktion von Regel- und Ressourcensets – zu bestimmen, denn der Witz von Strategien liegt ja nicht zuletzt darin, den Akteuren eine strategische Ausrichtung aufzuerlegen. Organisationale Wahrnehmungsschemata, Deutungs-, Typisierungs-, Entscheidungs- und Handlungsweisen, Routinen, Konventionen, Üblichkeiten, zu einem beträchtlichen Teil formuliert in Zweck- und in Konditionalprogrammen, in geschriebenen und ungeschriebenen Normen, manchmal auch nur in Scripts in den Köpfen der Akteure: Solche auferlegten Verfahren sorgen für Selektivität im positiven wie im negativen Sinne. Sie schärfen den Blick und sie begründen und bestärken das Absehen-von. Was als strategisch relevant gilt und welche strategischen Optionen in Betracht kommen, wird durch das Regelwerk einer Unternehmung kanalisiert. „In einem dramatischen Wortgefecht im Pentagon“, schreibt der ehemalige US-Botschafter in Deutschland und bei den Vereinten Nationen, Richard Holbrooke, in der Süddeutschen Zeitung (Nr. 168 v. 21.7.2008, S. 31) über die Kuba-Krise, „sagte der Chef der Marine-Operationen zu Verteidigungsminister Robert McNamara, die Navy werde jede Auseinandersetzung mit den Soviets *entsprechend ihrem seit langem erprobten Vorgehen* führen und habe keine Anleitung durch Zivilisten nötig“ (Hervorh. G.O.). Dieses lange erprobte Vorgehen ist ein Beispiel für Regeln *sensu* Giddens: verallgemeinerte Verfahren der Praxis. Das Beispiel zeigt seinen Einfluss auf die Strategiewahl – und die Tücken seiner Verallgemeinerung.

Als Filter wirken aber auch die organisationalen *Ressourcen*, und zwar in viererlei Hinsicht. *Erstens* und so trivial, dass es kaum in den Blick gerät, muss die strategische Selbsttransformation einer Unternehmung mit dem beginnen, was sie heute ist – mit ihren zur Zeit verfügbaren Ressourcen (und Regeln). Selbst „auf der grünen Wiese“ können wir nur „in der Mitte anfangen“, inmitten verfügbarer Ressourcen und besonders Kompetenzen. Zukunft braucht Herkunft (Odo Marquard 2003). Nie kann alles zugleich zur Disposition stehen. Das führt revolutionäre Posen *à la* Hammer und Champy (1994, S. 47) – „ganz von vorne anfangen“, „praktisch bei Null anfangen“ – *ad absurdum*. Organisationale Trägheit, *sunk costs* und interne Lock Ins verschärfen das Problem. Die Geschichte der Organisation *restringiert*, was (heute und) in Zukunft möglich ist. Die Pfadabhängigkeit organisationalen Lernens, besonders betont im Zusammenhang der „absorptive capacity“ *sensu* Cohen und Levinthal (1990), ist dafür ein aktuelles Beispiel: Was ein Unternehmen heute lernen kann, hängt von gestern erworbenen Wissens- und Kompetenzbeständen ab. *Zweitens* aber und andererseits *eröffnen* die Ressourcen einer Unternehmung strategische Optionen, aber nur bestimmte Optionen und andere nicht. Diese Ermöglichungsfunktion bezieht sich nicht nur auf Ressourcen wie Ölfelder oder Kohlevorkommen, auch nicht nur auf Kompetenzen der Förderung, sondern auch auf solche Ressourcen und Kompetenzen, die die Wahrnehmungs-, Analyse-, Planungs- und Entscheidungsfähigkeit einer Unternehmung und auch ihre Fähigkeit betreffen, strategische Entscheidungen zu treffen. *Drittens* haben Ressourcen es an sich, dass wir die Welt im Lichte ihrer Möglichkeiten *sehen*, und das impliziert seinerseits Restriktionen und Ermöglungen. Wer einen Hammer hat, dem ist die Welt voller Nägel. Wer über ein Außenministerium und ein diplomatisches Korps verfügt, dem ist die Welt voller Anlässe zur Diplomatie. Dem Militär ist die Welt voller Gelegenheiten zu Kampfeinsätzen – und nicht immer ist leicht zu entscheiden, ob diese Gelegenheiten nicht nach Art pyromanischer Feuerwehrleute künstlich erzeugt oder fingiert wurden. Auch das ist am Fall der Kuba-Krise und der strategischen Entscheidung John F. Kennedys demonstriert worden (Allison 1971; Crozier/Friedberg 1979, S. 201 ff.). Man sieht: Nicht nur bedingt der verfügbare Ressourcenbestand, was möglich *ist*. Sondern er bedingt auch, wie die Welt wahrgenommen wird und was für möglich, relevant und sinnvoll *gehalten wird*. Und er *restringiert* (und erweitert) die Wahrnehmung und Interpretation nicht nur direkt durch Wahrnehmungs-, Analyse- und Interpretationstechniken und -instrumente, sondern eben auch auf dem bezeichneten indirekten Weg: Wir, und das gilt erst recht für Organisationen, können nicht anders, als die Welt im Lichte unseres Könnens wahrzunehmen – im Lichte der uns zu Gebote stehenden Ressourcen; im Lichte der Frage: „Wo und wie können wir unsere Mittel und unser Können zur Geltung bringen?“

Man sieht, wie die organisationalen Ressourcen auch auf diesen Wegen eine Selektivität der wahrgenommenen strategischen Probleme, Themen und Optionen mit sich bringen. „Strategy follows structure“, das gilt auch deshalb – vorausgesetzt, dass man mit Giddens die Ressourcen einer Unternehmung als Teil ihrer Struktur begreift. Die Ressourcen determinieren nicht, aber *restringieren* und ermöglichen die Weisen der

Weltwahrnehmung, in Giddens' Terminologie: der *Sinnkonstitution*, und wie ich nun, *viertens*, hinzufügen möchte, auch die der *Legitimation*. Auch was als gerechtfertigt gilt und was als illegitim, sehen wir und sehen Organisationen im Lichte ihrer Möglichkeiten, wie sie durch ihre Ressourcen gestiftet werden. Eine KWU (heute AREVA), der jedwede friedliche Nutzung der Kernenergie als illegitim gilt, ist schwer denkbar. Die Ausrüstung eines Unternehmens mit einem Chemielabor, einem Hochofen, einem Fließband scheint „wie von selbst“ die (Selbstverständlichkeit und) Berechtigung zu stiften, sie einzusetzen und zu nutzen.

Diese legitimationsstiftende Eigenschaft teilen die Ressourcen mit den organisatorischen *Regeln*. Das Enactment eines Verfahrens als *standard operating procedure*, man denke an Arbeitsverfahren, Verfahren der Arbeits- und Leistungsbewertung oder der Ausbeutung der Natur, bewirkt eine Legitimationsinfusion, die ebenfalls nicht zuletzt über Selbstverständlichkeit läuft. Wenn in einem Unternehmen eine bestimmte Renditeerwartung einmal als Regel etabliert ist, etwa im Rahmen eines Budgetierungsverfahrens, dann wird diese Rendite sehr bald als gerechtfertigt gelten, und diese Legitimation färbt dann auf zugehörige Strategien ab: Legitimation durch Verfahren (Luhmann 1969).

Der *resource-based view* des strategischen Managements legt die Betonung auf den ermöglichenden Aspekt von Ressourcen.⁴ Der *competence-based view* hat dies fortgesetzt und auf die Frage der Kompetenzen zugespitzt, unterwegs zu einer kompetenzbasierten Theorie der Unternehmung (Freiling et al. 2008). Das bedeutet eine weitere Weichenstellung des Strategiediskurses in Richtung auf interne organisatorische Verhältnisse und Prozesse der Bestimmung, des Erwerbs, der Entwicklung, des Transfers und der Nutzung von Wissen und Kompetenzen, besonders Prozesse des *organisationalen Lernens* (ebd., S. 1152 ff.).

Damit sind, mit Blick auf die Kompetenzen, drei Aufgaben des strategischen Managements benannt: die strategisch weitsichtige *Bestimmung* erfolgsträchtiger Kompetenzen, ihre rechtzeitige *Beschaffung respektive Produktion* und der strategische Ausbau der Lernfähigkeit, der „absorptive capacity“ der Unternehmung (Cohen/Levinthal 1990). An keiner Stelle wird der innige Zusammenhang von Strategie und Organisation deutlicher. Die Strategie *besteht* geradezu in einer auf Wettbewerbsvorteile gerichteten Veränderung der Organisation selbst: ihrer Ressourcen, ihrer Kompetenzen und – Stichwort „relational view“ (Dyer/Singh 1998) – ihrer interorganisationalen Partnerschaften und Netzwerke (Duschek 1998, 2002).

3 Strategie und Struktur revidiert; mit einem Exkurs zum Handlungs- und Praxisbegriff

Wie Harrison White (2002, S. 231) sagt: „Identities come from turbulence“. Das gilt auch für Organisationen, zumal für Unternehmen. Neues strategisches Handeln impliziert die Re-Formation der eigenen Identität,⁵ Selbsttransformation, um für eine unbekannte, kontingente Zukunft gerüstet zu sein. Das führt zu einem Vorschlag, der nicht gleich auf Zustimmung stoßen wird: *Strategien sind Sets von Regeln* (= auferlegte Verfahren) *und Ressourcen für umweltbezogenes zukunftsrelevantes Handeln*. Sets von Regeln und Ressourcen aber sind, mit Giddens (1984) gesprochen, *Strukturen*. Und es impliziert: Neue Turbulenz drängt zu neuer Identität.

Wenn nun Chandler „structure follows strategy“ sagt, meint er, näher besehen: „Die Organisationsstruktur folgt der Marktstrategie“. Paradigmatisches Beispiel: Spartenorganisation folgt der Diversifikationsstrategie. Man könnte sagen: Die Strategie der Diversifikation folgt als Binnendifferenzierung auf Umweltdifferenzierung, und Divisionalisierung ist dann der auf die Diversifikation folgende Schritt der Binnendifferenzierung. Die Umweltdifferenzierungen, auf die Unternehmungen in den 1920er Jahren mit Diversifikation und sodann divisionaler Organisation geantwortet haben, bestanden übrigens nicht nur in Marktveränderungen, sondern vor allem auch in Anti-Trust-Regelungen, die zuerst Strategien vertikaler, dann auch horizontaler Integration nahelegten. Aber auch Diversifikation ist Selbsttransformation, nämlich Transformation der eigenen Aufstellung mit Bezug auf die Umwelt (Märkte, Regulationsanforderungen) – *Selbsttransformation der eigenen Fremdreferenz*. Das sieht man gut an der Bestimmung von Hofer und Schendel (1978, S. 4): „the basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy“ (im Orig. komplett kursiv, G.O.).

Gerade mit Blick auf Chandler muss man ferner formulierte von praktizierten Strategien unterscheiden.

Eines ist es bekanntlich, Strategien zu formulieren, ein anderes, sie zu praktizieren, sie also tat-sächlich zur Richtschnur des Handelns zu machen. Diese Unterscheidung deckt sich *nicht* mit Mintzbergs Opposition ‚intendiert/emergent‘. Vielmehr sind beide Distinktionen von Interesse, wie man an dem Vierfelder-Schema der Abbildung 1 sehen kann.

Abb. 1: Zwei Distinktionen: intendierte/emergente und formulierte/praktizierte Strategien

	formulierte Strategien/ Formulierungen von Strategien (Strategiekonzepte)	praktizierte Strategien (Mintzbergs „realized strategies“)
intendiert	formuliert wie intendiert	praktiziert wie intendiert („deliberate“)
nicht-intendiert (emergent)	anders formuliert als intendiert	anders praktiziert als intendiert (und u.U. als formuliert) („emergent“)

Die Abbildung 1 lässt sehen, dass es schon auf der Ebene der Formulierung/Kommunikation von Strategiekonzepten zu Abweichungen von den Intentionen der Autoren kommen kann, ein keineswegs unerheblicher Fall. Vieles von dem, was seit einem guten Jahrzehnt unter „strategy as practice“ und „strategizing“ firmiert, dreht sich ganz traditionell um die (Praxis der) *Formulierung* von Strategien (einschließlich zugehöriger Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationspraktiken) – um die Praxis strategischer *Planung* (ganz explizit bei Whittington/Cailluet 2008), kulminierend in der strategischen Wahl. Das Interesse gilt insoweit der Frage: Was tun Manager – welche Verfahren setzen sie ein, welchen Gebrauch machen sie von Instrumenten –, um *Strategiekonzepte* zu entwickeln? *Sehr* praktisch wird diese Praxis (noch) nicht (so auch Sandberg/Dall’Alba 2009, S. 1361 ff.). Das Schema in Abbildung 1 macht klar, dass dies zu kurz griffe, weil es vor der Frage tatsächlich praktizierter Strategien halt machte. Das nimmt sich umso sonderbarer aus, als der Ansatz mit dem Label „strategy as practice“ mit guten Gründen als *Praxistheorie* auftritt – mit dem Credo: „Strategy is what (people in) organizations do.“ Zum Glück unterscheidet Whittington (2003, S. 121) mit Michel de Certeau (deutsch 1988) die Produktion von der „Konsumtion“ dieser „Strategien“, und Konsumtion impliziert für de Certeau immer schon die Produktion *von Gebrauchsweisen*. Diese de Certeau’sche Idee für die Strategieforschung fruchtbar zu machen, hat sich besonders mit Blick auf den Gebrauch strategisch wichtiger Kompetenzen bewährt (Ortmann 2003, S. 185 ff.) und wird inzwischen auf Strategien generell angewendet (Suominen/Mantere 2010). Dann steht der Gebrauch zur Diskussion, den die Ausführenden von einem *Strategieentwurf* machen. Das macht einerseits endgültig klar, dass Whittington (wie auch Suominen/Mantere) unter „Strategie“, anders als ich hier, aber wie weithin üblich, *formulierte* Strategien, besser: *Strategiekonzepte* versteht und dann aber andererseits sieht: „strategies ... are precarious, indefinite products, whose interpretation is never secure.“ Das ließe sich schärfer formulieren, in Erinnerung an Wittgensteins Paradox des Regelfolgens. Nehmen wir einen Wegweiser, wie Wittgenstein, als Metapher für eine (formulierte) Regel, und,

wie ich hier ergänze, auch für ein Strategiekonzept, dann stellt sich ja Wittgensteins einfache Frage: „Läßt er keinen Zweifel offen über den Weg, den ich zu gehen habe? Zeigt er, in welche Richtung ich gehen soll, wenn ich an ihm vorbei bin; ob der Straße nach, oder dem Feldweg, oder querfeldein?“ (Wittgenstein 1984a, S. 288, § 85). Das eröffnet ein, um in dieser Metaphorik zu bleiben, weites Feld für Implementations- und Enactment- sowie Interpretations-, Umsetzungs-, Anwendungs-, Realisierungsprobleme, mithin auch für *praktizierte* Strategien als Gegenstand einer wohlverstandenen *strategy-as-practice*-Forschung. Man sieht dann ein altbekanntes Phänomen, die Differenz zwischen Plan und Realisierung, in dem schärferen Licht des Wittgenstein'schen Regelparadox. Dass auch die *Strategieformulierung* eine Praxis ist, das ist allerdings richtig und wird besonders gut im Lichte des Austin'schen „How to do things with words“ sicht- und analysierbar (Austin 2002). Es ist eine Praxis nicht nur des Nachdenkens, Analysierens und Konzipierens, sondern auch des *performativen* Sprechens, des Gebrauchs von Planungstechniken und vor allem des Etablierens, des Festlegens Anderer, des Einschwörens und Verpflichtens, daher auch der „micro-politics of strategy formulation“ (Narayanan/Fahey 1982), einschließlich Verhandlung, Koalitionsbildung und *praktischer* „resolution“. Die Praktiken der Formulierung und die der organisatorischen Verankerung von Strategiekonzepten fasst Paula Jarzabkowski (2003, 2005) als „strategic practices“ zusammen und liefert damit ein Beispiel für die Fruchtbarkeit des *strategy-as-practice*-Ansatzes, wenn Praktiken dabei nicht zu eng gefasst werden. *Formale* „strategic practices“ sind in ihrer Studie: „direction setting“, „resource allocation“, „monitoring“ und „control“. Sie dienen dazu, für die Realisierung von Strategiekonzepten zu sorgen, gleichsam als Transmissionsriemen *zwischen* Formulierung und tagtäglichen Aktivitäten, und sie sind *ein* wichtiges Set strategisch relevanten Handelns, ganz wie die darin implizierten verallgemeinerbaren Verfahren und Ressourcenverteilungen ein wichtiges Set strategisch relevanter Regeln und Ressourcen sind, also: Strukturen *sensu* Giddens. Wir erhalten dann drei solcher Sets von Handlungen und zugehörigen Verfahren, nämlich (1.) die der Strategieformulierung, (2.) die darüber hinausgehenden, der strategischen Ausrichtung dienenden „strategic practices“ *sensu* Jarzabkowski wie Ressourcenzuweisung oder Überwachung und (3.) all diejenigen Praktiken (in) der Organisation, die durch (1.) und (2.) strategisch ausgerichtet werden sollen – die Praktiken der eigentlichen Realisierung des strategischen Konzepts, in Jarzabkowskis Terminologie: die „strategic activities“. Auf allen drei Ebenen geht es um Strategiebildung *als* *Strukturierung*, als (Re-)Produktion resp. Veränderung organisationaler Strukturen (= Sets von Regeln und Ressourcen).

In Abbildung 1 ist schon berücksichtigt, dass man „formulierte Strategien“, wenn man der hier gewählten Begrifflichkeit treu bleiben will, genauer „Formulierungen von Strategien“ nennen und damit den Strategiebegriff in aller Klarheit für *praktizierte* Strategien reservieren sollte (so, wie man, mit Giddens, formulierte von praktizierten Regeln unterscheiden und Erstere besser „Formulierungen von Regeln“ nennen sollte). Eine Strategie zu verfolgen oder zu praktizieren, das heißt, zukunftssträchtige und

Wettbewerbsvorteile verheißende Verfahren und Ressourcen zielstrebig einzusetzen. (Strategien der Marktdurchdringung oder aber -entwicklung à la Ansoff etwa beinhalten spezifische Investitionen in Verfahren und Ressourcen *und* deren Einsatz.) Hochglanz-Strategiepapiere und noch so elaborierte Entwürfe, trivial genug, sind noch keine Strategien, sondern eben – Papier, Formulierungen. Ob und wie man es mittels Formulierung und Kommunikation von Strategiekonzepten zu ihrer Praktizierung bringen kann (und welche Mittel – Macht, Geld, sonstige Anreize – dazu sonst noch einzusetzen sind), das ist ja eine der wichtigsten Fragen der Implementationsforschung (und auch der *strategy-as-practice*-Forschung). Die Rede von der Implementation setzt eben schon voraus, dass mit „Strategie“ Strategiekonzepte gemeint sind. Das *ple* in „Implementation“ geht zurück auf das lateinische *plenum*, Fülle. *Impleo* heißt voll- oder anfüllen. Das verweist auf eine Leere, die der Füllung bedarf, nämlich die – notwendige! – Leere von Strategiekonzepten, die ja *allgemein* formuliert sein müssen, das heißt: entleert von situativen und kontextuellen Umsetzungsumständen. Strategiekonzepte zu realisieren, das heißt zu handeln, obwohl die Wüste der Abstraktion, in welcher Wittgensteins Wegweiser steht, sich jäh in einen Dschungel verwandelt hat: in die Fülle unvorhergesehener Umstände. Diese Er-Füllung/Ergänzung des Konzepts in der Anwendung kann aus ihm nicht einfach abgeleitet werden. Sie ist vielmehr konstitutiv für seinen Gehalt und kann jederzeit in seine Ersetzung/Pervertierung umschlagen.

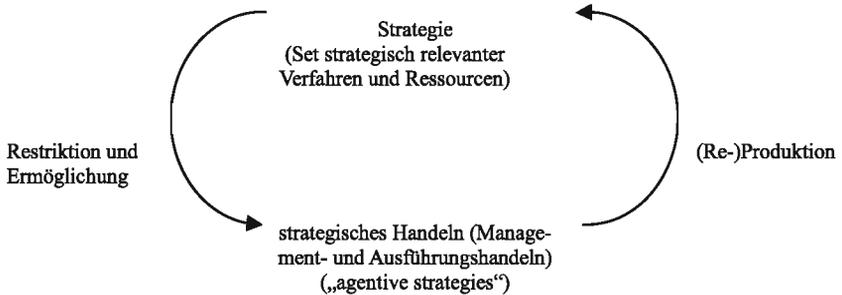
Chandlers Diktum „structure follows strategy“ nun meint, wohlgemerkt, *nicht*: Erst kommt die Strategieformulierung, dann deren organisatorische Umsetzung. „Strategy“ heißt bei ihm immer schon *praktizierte* Strategie, im Beispiel: praktizierte Diversifikation, die *als praktizierte* sodann neue Anforderungen an die Organisationsstruktur mit sich bringt. *In der Praxis* der diversifizierten Unternehmung erweist sich eine funktionale Gliederung auf der obersten Führungsebene alsbald oder allmählich als dysfunktional und wird durch eine divisionale ersetzt. Wer Puddingpulver und auch Schiffe herstellt, wird an der Spitze kein Vorstandsressort ‚Produktion‘ oder ‚Vertrieb‘ haben wollen (sondern erst unterhalb der Leitung der Sparten ‚Lebensmittel‘ und ‚Schiffsbau‘).

Auch Diversifikation müssen wir in dieser Sicht also als eine Form der Binnendifferenzierung auffassen, und die Divisionalisierung als eine weitere – bei Chandler: sekundäre, abgeleitete – Form. Auch wenn man Chandlers Anordnung in eine originäre, primäre Form der Binnendifferenzierung („strategy“) und eine abgeleitete, sekundäre Form („structure“) nicht teilt und an deren Stelle mit Giddens Rekursivitäts- und mit Derrida Supplementaritätsverhältnisse setzt (Ortmann/Salzman 2002), bleiben beide, Divisionalisierung *und* Diversifikation, Änderungen der Struktur und Änderungen der Strategie, doch Formen der Binnendifferenzierung. Dann aber fragt sich: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Struktur und Strategie?

Eine erste, wenn auch nicht ausreichende Antwort könnte lauten: Strategien bezeichnen strategisches *Handeln*. Harrison White (2002, S. 232) hat, um diesen Handlungsas-

pekt gegenüber der Struktur hervorzuheben, von „agentive strategies“ gesprochen. White sieht, insoweit ähnlich wie Giddens, rekursive Konstitutionsbeziehungen: „The challenge is accounting for this action in terms of agentive strategies *that are shaped* [by, G.O.] *just as they shape the structural context*“ (Hervorh. G.O.). Das wäre die bekannte Rekursivität von Handlung und Struktur – mit der Struktur als *Produkt und bedingendem Medium* des Handelns (Abb. 2). Dagegen ist nichts einzuwenden. Zur Bestimmung des Verhältnisses von Strategie und Struktur aber ist es offenkundig nicht genug. Es fehlt noch die Zuspitzung auf *strategisches* – strategisch relevantes – Handeln. Die Frage ist also: Was heißt „strategisch relevant“?

Abb. 2: Rekursivität: Strategie als Medium und Resultat strategischen Handelns



Diese Frage wiederum lässt sich nicht nur auf das Handeln beziehen, sondern auch – auf die Strukturen, mit Giddens: die Regeln und Ressourcen einer Unternehmung. Strategisch relevante Ressourcen, besonders: Kompetenzen stehen ja gerade im Mittelpunkt der neuen Ansätze zum strategischen Management. Auch unter den Regeln lassen sich solche mit und solche ohne (größere) strategische Relevanz unterscheiden. Man denke etwa an Regeln der Kundenorientierung.

Ergebnis bis hier: Nicht Strategie *versus* Struktur ist der angemessene Gegensatz, sondern a) Handeln *versus* Struktur und b) strategisch *versus* nicht-strategisch (operativ), und die Distinktionen a) und b) stehen orthogonal zueinander. Es gibt strategisch relevantes und strategisch irrelevantes Handeln *und* strategisch relevante und strategisch irrelevante Strukturen. *Das Strategische hat einen Handlungs- und einen Strukturaspekt.* Dem kommt m.E. zu Knyphausen-Aufseß (1995, S. 361 f.) sehr nahe, wenn er Strategien (als Handlungsorientierungen) und strategische Manöver (als Aktivitäten) unterscheidet. Als *Struktur* bezeichnet „Strategie“ ein bestimmtes Set von Regeln (= Verfahren) und Ressourcen, einschließlich solcher Regeln, die zu erreichende Ziele definieren und operationalisieren. Strategisches *Handeln* mit seinen *agentive strategies*

ist eine besondere Klasse oder Dimension des Handelns. Es ist Handeln, sofern es strategische Relevanz entfaltet, oder anders gesagt: Handeln, sofern es strategisch relevante Regeln und Ressourcen nutzt, reproduziert oder modifiziert. In diesem Konzept der Dualität und Rekursivität von Handeln und Struktur ist längst einbegriffen, was heute unter dem Label „strategy as practice“ auftritt, ein Konzept, das ja, jedenfalls in Whittingtons Version, stark von Giddens inspiriert ist. Die zugrunde liegenden Unterscheidungen sind in Abbildung 3 schematisch geordnet.

Abb. 3: Zwei Distinktionen: Handeln/Struktur und operativ/strategisch

	operativ	strategisch
Handeln	operatives Handeln (Management- und Ausführungshandeln)	strategisches Handeln (Management- und Ausführungshandeln)
Struktur	operative Regeln und Ressourcen	strategisch relevante Regeln und Ressourcen

Die senkrecht gestrichelte Linie soll notdürftig andeuten: Nicht nur ist die Unterscheidung ‚operative/strategische Relevanz‘ in der Zeit variabel und abhängig von der Umwelt und von organisationaler Wahrnehmung und Praxis. Sondern zwischen beiden Relevanzen gibt es auch – ebenfalls variable – Schnittmengen.

Auch zwischen Handeln und Struktur gibt es nur eine (waagerechte) gestrichelte Linie. Das soll der Rekursivität von Handeln und Struktur und dem Umstand Rechnung tragen, dass Strukturen (Sets auferlegter Regeln und Ressourcen) erst im Handeln vollends als solche konstituiert werden und Geltung erlangen. Es folgt daher: Auch Strategien gibt es nur auf dem Wege über (strategisches, d.h. strategisch strukturiertes) Handeln.

Exkurs zum Handlungs- und Praxisbegriff

Allerdings finde ich es schwierig auszumachen, was unter dem Label „strategy as practice“ Termini wie „Handeln“, „Praktiken“ und „Praxis“ genau bedeuten sollen, vom Kunstwort „strategizing“ ganz zu schweigen.⁶ „Praktiken“ heißen bei Giddens die Handlungen, soweit sie strukturkonform sind. Am ehesten scheinen als „strategy practices“ vorzuschweben: „repeated patterns of activity with regard to a specific aspect or issue of strategy“ (Rasche 2008, S. 277). Das nun geht über Mintzberg nicht ernstlich hinaus. Von Ansätzen, die als Praxistheorien firmieren, wäre im Übrigen zumindest ein Handlungs- resp. Praxisbegriff zu erwarten, der den üblichen – im deutschsprachigen Raum besonders insistent von Luhmann vorgetragenen – Einwänden gewachsen ist. Ernste strategie- und organisationstheoretische Anstrengungen in

dieser Richtung sehe ich bisher wenig, am ehesten noch in Beiträgen zum Special Issue der *Organization Studies* „Re-turn to Practice: Understanding Organization as it Happens“ (vgl. die Einführung von Miettinen et al. 2009). Barbara Simpson (2009) bestimmt in diesem Heft, unter Rekurs auf die pragmatistische Philosophie, besonders zwei Eigenschaften von „practice“ näher: „transactionality“ und „temporality“, also, grob gesprochen, deren Interaktivität und Prozessualität. Sandberg und Dall’Alba (2009) kreisen den Begriff mit den Mitteln einer phänomenologischen Lebenswelt-Perspektive näher ein. Sie schlagen fünf Schlüsselkonzepte zur Charakterisierung von Praxis vor: unsere Verflochtenheit (*entwinement*) mit der Welt (resp. spezifischen „practice worlds“) und den Dingen, unser „In-der-Welt-Sein“, die Rolle des Körpers respektive Leibes,⁷ unser „Mitsein“ mit anderen und unsere Ausrüstung (Heideggers „Zeug“; *equipment*). Beide Ansätze stellen eine erhebliche und dringend gebotene Bereicherung und Substantiierung des Praxisbegriffs dar. Ich selbst schlage, unter Rekurs auf die responsive Phänomenologie Waldenfels’ und auf Ralph Staceys „gesture-response“-Modell organisationaler Interaktion, vor, alles Handeln als ein Antworten-auf zu bestimmen (s. unten, Abschnitt 6). Das ist anschlussfähig an die zitierten Bestimmungen von Simpson und Sandberg/Dall’Alba, besonders in puncto Interaktion, Körper und Leib,⁸ und es resultieren zumindest diese Facetten eines hinreichend komplex gebauten Handlungs- und sodann Praxisbegriffs: Soziales Handeln ist (1.) interaktives, in *gesture-response*-Zyklen und (2.) in der Zeit sich entfaltendes, (3.) auf Vergangenes zurück- und auf Zukünftiges vorgreifendes, einerseits (4.) habituelles, andererseits (5.) kreatives, nicht zuletzt (6.) körperbasiertes, zuletzt auf implizitem Wissen – besser: Können – gegründetes, (7.) auf materielle Ressourcen angewiesenes, (8.) von mehr oder auch minder reflexivem „monitoring“ begleitetes und (9.) selektives, Sinn- und Relevanzstrukturen exekutierendes und (re-)produzierendes, (10.) von Emotionen getriebenes, Emotionen ausdrückendes und emotional erlebtes, (11.) mehr oder minder stark in Systemzusammenhänge eingebundenes Eingreifen in die Welt, das (12.) zur Identität individueller oder korporativer Akteure in einem Verhältnis wechselseitiger Konstitution steht. Dabei sind Handlungen selbstverständlich, das war immer einer der Haupteinwände Luhmanns (z.B. 1984, S. 228 f.), der damit aber offene Türen schon der Soziologie Max Webers, erst recht aber der Phänomenologie einrennt,⁹ konstitutiv von Prozessen der Zuschreibung oder Zurechnung (*als* Handeln, und als Handeln *dieses* Akteurs) abhängig. „Praxis“ bezeichnet dann entweder einfach den Gegensatz zu Theorie oder, in unserem Zusammenhang, kulturabhängig konstituierte Bündel zusammengehöriger Handlungsweisen im Sinne eines so bestimmten Handlungsbegriffs, Bündel, die durch Handeln konstituiert werden und ihrerseits das jeweilige Handeln (rekursiv) konstituieren.¹⁰ Und Strategieformation ist davon jener winzige Ausschnitt, der durch besonders hohe Zukunfts- und Fremdreferenz sowie durch die strategische Orientierung und Relevanz des Handelns resp. Handlungsbündels, der zu etablierenden Regeln und Ressourcen und der möglichen oder tatsächlichen Handlungsergebnisse charakterisiert ist.

Der Begriff der Handlung sollte dabei nicht definitorisch mit Intentionen im Sinne beabsichtigter Handlungsergebnisse verbunden werden (Giddens 1984, S. 5 ff.), sondern nur mit einer schwachen Intentionalität in dem Sinne, dass man nicht einfach „tun“, sondern nur „etwas tun“ kann.

Dass angesichts einer verständlichen Aufmerksamkeit für *action*, und gar für proaktives Handeln, die unabdingbar zugehörige Dimension der Passivität allzu oft aus dem Blick gerät, sei hier nur am Rande vermerkt. Handeln ist immer auch Umgang mit der Resistenz der Dinge und der Menschen, mit Widerfahrnissen (Dilthey 1890/1961), mit der Widerständigkeit der Realität, pragmatisch: mit Erfolgen und Misserfolgen, die wir erleben. Dafür stehen im Strategiediskurs die Konzepte „risks“ und „threats“. Auch der Erfolg aber, da er nicht durch Planung zu determinieren ist, stößt uns zu. Auch für diese „pathische“ Dimension des Handelns hat die Phänomenologie ein besonderes Sensorium (s. Waldenfels 2002; Busch/Därmann 2007). In der Strategieformation ist immer Aktion und Passion miteinander verschränkt.

*

Nun bleibt immer noch, die oben gestellte Frage zu beantworten: Was heißt „strategisch relevant“? Not tut m.E. eine sechsfache Revision der klassischen Bestimmung Chandlers (1962, S. 13), die lautet: „Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and allocation.“ Es bedarf dieser Modifikationen: (1.) „determination of goals“, „adoption of courses of action“ und „allocation of resources“ sind Sache der Praxis, nicht Sache der Formulierung von Konzepten (obwohl die Letztere eine – ihrerseits praktische – Rolle spielen mag). Chandler hatte dies beides noch nicht eigens unterschieden (so auch Hofer/Schendel 1978, S. 16). (2.) *Strategische Relevanz* ist ein Sonderfall jener Relevanz, deren Konstitution Alfred Schütz (1982), allerdings nur mit Blick auf individuelle, nicht auf korporative Akteure, in thematische Auslegungs- und Motivationsrelevanz aufgefächert und analysiert hat – mithilfe von Kategorien wie „Thema“, „Horizont“, „Problem“, „aktuelles Interesse“, „Erwartung“ und „Erwartungsfrustration“, „Aufmerksamkeit“, „(Un-)Vertrautheit“, „Zweifel“, „sedimentierte Erfahrung“ und „habituelles Wissen“, in einer Studie über „Das Problem der Relevanz“, deren enorme Fruchtbarkeit für organisations- und strategietheoretische Zwecke mir ganz unzweifelhaft ist. Die Organisations- und Strategieforschung, auch die *strategy-as-practice*-Forschung, hat das Potenzial dieser Studie bei Weitem nicht ausgeschöpft – auch darauf werde ich unten unter dem Stichwort „Responsivität“, wenn auch nur andeutungsweise, eingehen. (3.) Strategien sind nicht nur – diachronisch – durch Zukunfts-, sondern auch – synchronisch – durch *Fremdreferenz* charakterisiert, durch den strategischen – und das heißt auch: den instrumentalisierenden – Bezug auf Andere und „die Umwelt“. (4.) Die Determination von Zielen und die Adoption von „courses of action“ lassen sich unter den Regelbegriff *sensu* Giddens subsumieren, mit *Regeln* als *verallgemeinerbaren* (auferlegten) *Verfahren der Praxis*. (5.) Zusammen mit der Allokation

tion von Ressourcen sind wir bei Giddens' Begriff der Strukturierung angelangt. *Strategieformation ist Strukturierung*, allerdings nur Strukturierung mit Relevanz für eine offene Zukunft. Strategisch zu *handeln* heißt, strukturiert zu handeln – strukturiert (also restringiert und ermöglicht) durch strategische Verfahren und Ressourcen, und ausgerichtet auf strategische Ziele. (6.) Mintzbergs „patterns in streams of actions“ sind das Resultat, Merkmal und Anzeichen dieser Strukturiertheit. Das bedeutet: Intentionen der Strategen sind (nicht nichts, aber) nur ein – weithin überschätzter – Faktor im Prozess der Strategiebildung. So wenig der Autor eines Textes dessen Rezeption, der Verfasser einer Regel deren Anwendung determinieren kann, so wenig kann der Autor eines Strategiekonzepts dessen Umsetzung determinieren. Die Rezeption/Anwendung/Umsetzung ist (mit)konstitutiv für die Bedeutung des Textes/der Regel/des Strategiekonzepts (Ortmann/Salzman 2002). Die Strategie ist emergentes Resultat von Konzept-Konzeptumsetzungs-Rekursionen. Diese Entthronung der Strategen und ihrer Intentionen impliziert: Die Rede vom strategischen *Management* bezieht sich auf einen – nämlich den dispositiven – Teil der Strategieformation (einschließlich der performativen Anteile der Strategieformulierung), der ohne den ausführenden Teil nicht auskommt. In der Kette ‚strategische Entscheidungen-Strategieformulierung-Strategieumsetzung‘ kann es an jeder Stelle zu Rissen, Brüchen oder Transformationen kommen, die eine Rückführung auf Intentionen verbieten. Das (ausführende) Handeln der operativen Ebenen ist unter Umständen strategisch hoch relevant. Unternehmensstrategien können als Medium und Resultat strategischen Handelns aufgefasst werden, als strategisch relevante, das heißt, zukunfts- und/oder fremdreferentielle Strukturen.

4 Strategien: Kurzlebige Strukturen mit langfristigem Bezug

Mit diesen Strategien=Strukturen hat es eine besondere, merkwürdige *zeitliche* Bewandnis. Obwohl sie (wegen ihrer Zukunftsbewandnis zu Recht) mit langer Frist und Sicht assoziiert werden, sind sie *in ihrer Geltung*, ihrem *enactment*, kurzlebiger als die meisten anderen Regeln und Ressourcen: weil die Antizipationen der Zukunft sich dauernd ändern. Deshalb steht die Etablierung von Strategien immer unter dem *Vorbehalt nur kurz- oder mittelfristiger Geltung*: gerade wegen ihrer langfristigen Referenz. *Strategien sind kurz- oder mittelfristig geltende Strukturen mit langfristigem Bezug*. Es sind temporäre, im doppelten Wortsinn pro-visorische Strukturen. Ihnen schlägt die Uhr, wenn auch vielleicht im Jahrestakt. Strategisches Handeln hat daher nicht den Sinn, auf unbegrenzte Dauer gestellt zu werden. „Kurzfristig“ soll dabei selbstverständlich nicht „flüchtig“ oder „ephemer“ heißen. Das würde den Begriff der Struktur zerstören. Eine gewisse Dauerhaftigkeit kommt auch Strategien notwendig zu, aber eben

eine deutlich geringere als den übrigen Regeln und Ressourcen. Strategien werden nicht selten schon nach einem Jahr gewechselt, und mehr als fünf Jahre haben sie selten Geltung. Trotz dieser absehbaren Endlichkeit aller Strategien ist ihr Sinn, eine (in diesem zeitlichen Rahmen) *allgemeine* Geltung für das Handeln der Akteure zu entfalten. Das entspricht insofern Giddens' Kriterium der Verallgemeinerbarkeit von Regeln – und, in einer anderen, nämlich Luhmannianischen Theoriesprache, von *Erwartungen*. Für Luhmann (1984, S. 139) sind die Strukturen sozialer Systeme „generalisierte Verhaltenserwartungen“. Wenn man seine Bestimmung der Funktion solcher Strukturen liest – „Einschränkung der im System zugelassenen Relationen“ (ebd., S. 384) –, dann sieht man auch daran, dass Strategien als Strukturen aufzufassen sind. Denn genau das ist der Sinn von Strategien: „dass nur durch einschränkende Strukturierung ein System ... ‚innere Führung‘ gewinnt“ (ebd.). „Struktur als Selektion eingeschränkter Möglichkeiten“ (ebd.), das heißt, im Falle von Strategien eben, zum Beispiel: Wir folgen, wie über lange Jahre *General Electric*, einer Strategie des *fast following* und *verzichten* also auf eigene Innovationsanstrengungen und auf *first mover advantages*. Wir etablieren, anderes Beispiel, A, aber nicht B, C, D, oder E als unsere Domäne. Wir *beschränken* uns auf unsere Stärken und *verzichten* auf Vorzüge der Diversifikation (oder umgekehrt). Und Struktur heißt dann für Luhmann (ebd., S. 388) „nicht zuletzt, dass die Vorwegnahme von Enttäuschungsmöglichkeiten in die Struktur eingearbeitet sein muss.“ Das ist ein altes Motiv Luhmanns (1964, zit. n. der 4. Aufl. 1995, S. 56), dass „die Erwartung *enttäuschungsfest* zu stabilisieren“ ist (Hervorh. i. Orig.). Auch das gilt für Strategien, an denen, bei aller Endlichkeit, bei aller Kurzlebigkeit, *für eine Weile* festgehalten werden muss. Man wird sie nicht schon bei der ersten – aber vielleicht bei der vierten, zehnten oder zwölften – Enttäuschung aufgeben. „Vor allem lässt sich das normative, kontrafaktische¹¹ *Erwarten* dadurch festigen, dass der Erwartende berechtigt wird, trotz Enttäuschung seine Erwartung weiterhin festzuhalten und öffentlich zu vertreten“ (Luhmann 1984, S. 438). Im Lichte dieser Bestimmungen lässt sich die Endlichkeit von Strategien (=Strukturen) als geminderte, durch Misserfolge – genauer: durch ausbleibende *Geschäftserfolge* – dann doch beschränkte Enttäuschungsfestigkeit erläutern. Zwar ließe sich einwenden, dies gelte für jedwedes organisationale Regelwerk, zumal in unseren Zeiten einander überstürzender Innovations- und Reorganisationswellen. Dieses Argument möchte ich jedoch umdrehen: Eben diese Reorganisationswellen zeugen nicht zuletzt davon, dass zunehmend die *strategische Relevanz* interner organisatorischer Verhältnisse gesehen und dass *deswegen* immer öfter reorganisiert wird – von traditionellem Fordismus zu *lean production*, von vertikaler zu Prozessorganisation *e tutti quanti*. Die Strategien reißen die übrigen Strukturen sozusagen in den Strudel der Überbietungsbewegungen der Hypermoderne (Ortmann 2009). Es bleibt aber dabei, dass Strategien, verstanden als Strukturen, ihrem Sinn nach einen anderen Zeitindex tragen. Sie sind auf einen weiteren Zeithorizont bezogen, aber ihnen winkt nur ein kurzes Leben.

Damit ist nun aber die Frage nach der Abgrenzung strategischer von operativer Referenz/Relevanz aufgeworfen. Das ist nicht nur, wie in der Erläuterung zu Abbildung 3