
Strategie als Krise – Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung

Joachim Kuss

Zusammenfassung

In der Organisation sind Krise und Strategie untrennbar verbunden. Krisen sind der Normalfall im Leben einer Organisation und zugleich Topos wie Ziel ihrer Strategiearbeit. Organisationale Strategiearbeit wird überwiegend durch Krisenwahrnehmung veranlasst oder zielt selbst auf die Auslösung einer organisationalen Krise im Sinne einer nachhaltigen Veränderung – unabhängig welches Verständnis von Strategie in einer Organisation geteilt wird. Im Kern geht es bei beiden Phänomenen um den Unterschied, der für die Organisationen die Folge ist, geplant oder emergent, kontingent oder intentional; um die Differenzierung systemintern oder in Relation zu den Umwelten. Krise und Strategie sind in der Organisation wie die zwei Seiten einer Medaille. Strategie wird im Wesentlichen durch Kommunikation hervorgebracht, in Gang gesetzt, im Vollzug verändert. Organisationale Krisen treffen zuerst als Information ein, ihre substantiellen Wirkungen in der Mediengesellschaft entfalten sie in der Regel ebenfalls durch Kommunikationsgeschehen, das verstärkend, entschärfend, kritische Potenziale latent oder aktuell werden kann.

1 Krisen als Normalfall einer Organisation

Krisen sind der Normalfall im Leben einer Organisation und zugleich Topos wie Ziel ihrer Strategiearbeit. Für die Krise wie die Strategie gilt, dass sie „*nicht nur eine Anomalie ist, sondern eine ganz normale Unwahrscheinlichkeit.*“ (Luhmann 1994, S. 10).

J. Kuss (✉)

Group Communications, ZEISS Business Group Vision Care, Turnstrasse 27,
73430 Aalen, Deutschland

e-mail: joachim.kuss@zeiss.com

Die Theorieentwicklung weist im Vergleich anscheinend ein Übergewicht bei Organisationskrisen und Krisenorganisation aus, während für den Strategiebegriff signifikante Leerstellen zu konstatieren sind. Auf den folgenden Seiten wird daher in einem systemtheoretisch grundierten, deskriptiven und explizit nicht normativem Ansatz gefragt werden, was der Zusammenhang von Krisen und Strategien zum Verständnis beider, die Organisation verändernder Prozesse ergibt. Weil Strategie zuvörderst auf die Organisation als soziales und wirtschaftliches System bezogen ist, beschränke ich die Bezüge auf organisationale Krisen. Dabei handelt es sich vorrangig um die Bereitstellung eines ansatzweise scharfen Instrumentariums, um die organisationale Praxis zu befragen. Ziel ist es, Ansätze für Theoreme zu definieren, welche die Beobachtungsvarianten von Krise, besonders als integraler Bestandteil von Strategiearbeit in Organisationen, erweitern.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Krisen der Normalfall jeder Organisation sind – und zugleich genuiner Topos jeder Strategiearbeit. Ob implizit oder explizit, ob systemintern diagnostiziert oder extern verortet: Organisationsbildung oder -veränderung gibt es nicht ohne „Krise“. Angenommen, Strategiearbeit in Organisationen will einen Unterschied zugunsten ihrer selbst herbeiführen. Mit ihr soll eine Differenzierung am Markt der Produkte oder Meinungen gelingen und bewirtschaftet werden, nachhaltige Vorteile oder der Sieg auf einem Wettbewerbsfeld errungen werden. Immer ist eine Strategie mit hoher Wahrscheinlichkeit vollkommen wirkungslos und bloßes Papierwerk, die nicht durch Krisen veranlasst ist oder auf Auslösung einer organisationalen Krisen zielt – unabhängig welches Verständnis von Strategie in einer Organisation geteilt wird.

Die griechische Wurzel *krinō* hat eine eigentümliche Karriere in europäischen Sprachen erlebt – bis hin zu „certain“ reichen ihre Ableitungen.¹ Im Kern geht es immer darum, dass ein Unterschied gemacht wird, oder anders und auf Organisationen bezogen gesagt, dass Organisationen ihre extrem unwahrscheinlichen Erwartungen an die Zukunft – Gewinn, Wachstum, Funktionieren, Vermeiden existenzieller Krisen oder ähnliches – mit ausreichender Sicherheit versehen. Der Unterschied, der im Sinne der Organisation gemacht wird, lässt sich als Differenzierung beschreiben. Die Fallhöhe des kritein im Perfekt ist als „Krise“ zu beschreiben, unabhängig von ihrem jeweiligen Auslöser. Krise wie Strategie führen zu Differenzierung – unabhängig davon, welche Passivitäts- und Aktivitätsgrade der Organisation oder welche Kontingenzaspekte dem Ereignis zugeschrieben werden.

Die Differenzierung als Organisation erfolgt über „... Möglichkeiten der Steigerung von akzeptierter Unsicherheit und damit Möglichkeiten, mehr Erwartungen erwartbar zu machen und unwahrscheinlicheren Erwartungen eine strukturierende Funktion zu geben.“ (Luhmann 1987, S. 436). Während Strategien intentional Krisen herbeiführen oder bewirtschaften, stellen kritische Situationen oder Krisensituationen oft jene Ereignisse

¹ Vgl. etwa webster.com (20.11.2012): certain – Middle English, from Anglo-French, from Vulgar Latin **certanus*, from Latin *certus*, from past participle of *cernere* to sift, discern, decide; akin to Greek *krinein* to separate, decide, judge, Old Irish *criathar* sieve.

dar, die Strukturerneuerungen der Organisation und damit bei ausreichender Fallhöhe strategische Bewegungen motivieren. In beiden Fallgruppen steht die Fähigkeit der Organisation zur Verarbeitung und Bewirtschaftung größerer und oder bisher unterbeachteter Komplexität auf dem Prüfstand. Ja, es lässt sich sagen, dass Strategie und Krise in der Organisationstheorie wie zwei Seiten einer Medaille, der Veränderung, sind.

Ob eine Strategie deliberativ oder emergent genannt wird, ist vor allem eine Frage der Organisationsbeobachtung. Doch wenn Strategie der Sonderfall eines ebenso konditionalen wie zweckorientierten Programms ist, das im Vollzug geändert werden kann, dann ist Krise der Regelfall einer Programmänderung (Luhmann 1987, S. 432). Ob eher systemintern oder in der Umwelt initiiert, explizieren Strategie wie Krise Veränderungsbedarf und dienen der Enthemmung entsprechender Energien.

Wenn Informationen als Ereignisse und Strukturen als Erwartungen an die Zukunft verstanden werden, wird der unauflösbare Zusammenhang von Krise und Strategie noch deutlicher. Dann ist die Strategieimplementierung wie die Krise eine Serie von Informationen, die auf eine Organisation treffen mit der Auswirkung, dass eine Organisation Strukturen anpassen will oder muss. In der Regel wird es sich um eine Mischform mit hohen Anteilen an impliziten Dynamiken handeln, die nicht annähernd vollständig differenziert werden können.

Komplexitätskompatible Organisationen leben. Und sie überleben, wenn sie eine unerwartete Komplexitätssteigerung, ein durch ihre Operationen als Information nicht existentes, ein aus der Umwelt ausgeschlossen Ereignis bearbeiten können. Vereinfacht ließe sich sagen, dass Krise ein Ereignis oder eine Ereigniskette ist, welche Schwächen und Nachlässigkeiten der Organisationspraxis aufdeckt, emergiert, in Gang setzt und negativen Einfluss auf die Organisation hat. Im Zuge der postkritischen Veränderungen können positive Effekte unterstellt oder ausgemacht werden.

Nicht sagen lässt sich die Beraterische Chinoiserie von „Krise = Chance“, denn sie geht an der Organisationswirklichkeit vorbei. Dazu ist das chinesische Verständnis von Strategie oder Strategemeta zu deutlich auf die Logik der Situation, auf Wirksamkeit, Einfluss, Täuschung bezogen – und nicht auf „turnaround“ oder die Macht, den Charakter einer Situation grundlegend zu verändern (vgl. Jullien 1999). Oder anders gesagt, es liegt eben nicht in der Reichweite von Management, aus einer „Krise“ eine „Chance“ zu machen, zumindest nicht in der chinesischen Tradition. Es liegt auch nicht in der Macht von Management, die Unmöglichkeit einer Organisation, mit Gleichzeitigkeit umzugehen, zu umgehen.

Wenn es eine Operation in Organisationen gibt, welche Strategie wie Krise im Kern verbindet, welche die Medaille, das Metall zwischen beiden Seiten selbst ist, handelt es sich um Kommunikation. Strategie wird im Wesentlichen durch Kommunikation hervorgebracht, in Gang gesetzt, im Vollzug verändert. Organisationale Krisen treffen zuerst als Information ein, ihre substantiellen Wirkungen in der Mediengesellschaft entfalten sie in der Regel ebenfalls durch Kommunikationsgeschehen, das verstärkend, entschärfend, kritische Potenziale latent oder aktuell werden kann.

In jedem Falle ist die Anschlussfähigkeit von Kommunikation in den Systembezügen über das erwartbare und im Rahmen aktuell genutzter Strukturen behandelbare Maß hinaus gestört. Die Antwort der Organisation wird oft in Planungshandeln vermutet, nicht in der Entwicklung einer kontingenzbewussten Haltung und der Einsicht, dass das Überleben einer Organisation nur darin bestehen kann, höhere Komplexität verarbeiten zu können.

2 Strategie als Krise

Nach gängigen und weit verbreiteten Definitionen besteht Strategiearbeit in Organisationen in einem strukturierten Planungsprozess, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. *„Pläne sind ein Vorwand, unter dem mehrere wertvolle Aktivitäten in Organisationen vor sich gehen, aber Vorhersage ist keine von diesen Aktivitäten“* (Weick 1995b, S. 23).

In der Organisationskommunikation tritt „Strategie“ im Wesentlichen in zwei Formen auf: Zum einen in weitgehend ritualisierten Kommunikationen der Organisationsleitung, zum anderen als langwieriger Vermittlungsprozess der Ergebnisse des Planungsprozesses an interne wie externe Stakeholder. In der täglichen Praxis der gesteuerten Organisationskommunikation markiert die Verwendung der Strategievokabel fast ausschließlich gewisse Bedeutungsansprüche und thematische Nähe zur Organisationsleitung. Dem entspricht die Reduktion der Strategiearbeit auf Planung und Vorteilsgewinnung, Ansprüche, die gerade in der Krisensituation „on stake“ sind.

Krise dagegen gehört nicht zum Set der Intentionen einer Organisation, ablesbar auch an den internen Ressourcen, die vorwiegend auf Krisenprävention oder ihre Bewältigung, nicht aber ihre Integration in das tägliche Geschäft gerichtet sind.

Eine akzidentielle oder emergente, aber auch eine von Stakeholdern herbeigeführte Krise wird in der Organisation oft als Stresstest erlebt, sowohl für die Strategie wie für ihre Kommunikation. Aufgrund der zeitlichen Dynamik kommt in Organisationskrisen ein Wesenszug von Strategie zum Tragen, der in der organisationalen Praxis oft nicht gesehen wird: Strategie ALS Kommunikation und Kommunikation ALS strategisches Handeln müssen ineinander verschränkt eingesetzt werden, um die im Krisengeschehen eingeschränkte Handlungsfähigkeit zu kompensieren.²

Für Strategie haben sich zwei Definitionscluster herausgebildet, die zumindest seit den 1950er Jahren vorrangig durch die Managementtheorie bestimmt werden. Zum

² Plausibel ist, dass Rationalitäten und Planungen, Sinnstiftungen, Strategien und Krisenbewältigung in Organisationen andere Funktionen erfüllen als solchen und ähnlichen Kommunikationen von der Organisation selbst unterstellt wird. Strategiearbeit wie Krisenreaktion einer Organisation anhand dieser These zu untersuchen, würde weniger über Strategie und Krise in der Organisationspraxis aussagen als vielmehr die Beobachtungen 2. Grades innerhalb der Organisation verstehen helfen.

einen die Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen („competitive advantages“), zum anderen werden verschiedenen strukturierte Planungsprozesse darunter gefasst. Einzelstimmen begreifen Strategie noch als „core of culture“ (vgl. Luttwak 2009). In der Organisationspraxis besteht offensichtlich ein Bedarf an Strategiearbeit, werden doch erhebliche Ressourcen darin investiert, doch die Strategiepraxis ist zu hohem Maße ritualisiert und ihre Funktion noch kaum verstanden oder beschrieben.

Die managementtheoretischen Bestände zu Strategie stellen Modelle oder Abstraktionen organisationaler Strategien der Vergangenheit in den Mittelpunkt und leiten meist Strategemata in Form von Modellen oder „Metastrategien“³ auf dem Niveau gehobener Ratgeberliteratur ab. Die jeweiligen Moden und Schlagworte (Diversifizierung, Disruption, Diversität) wechseln häufig, ob allein aufgrund dynamischer Veränderungen in den Organisationen oder ihrer Umweltkonstruktion und der Lernfähigkeit der Strategieberatungen sei dahingestellt.

Neben der Verbesserungswürdigkeit der Definitionen und der damit verbundenen terminologischen und theoretischen Mankos sind implizite Voraussetzungen und Defizite der Beobachtung in diesen Beständen problematisch. Besonders die Frage der Steuer- und Kontrollierbarkeit von Organisationen wird prinzipiell positiv beantwortet, ein in der Tradition Frederik Taylors etabliertes Muster, das in der anglosächsischen Tradition und im Gegensatz etwa zu chinesischen Konzeptionen des Strategen nicht zur Disposition steht, weil es das Selbstverständnis von Management axiomatisch prägt.

„Wäre Management eine Wissenschaft oder ein gelernter Beruf, könnte es sich verändern... Aber Management ist weder das eine noch das andere. Von vorübergehenden Marotten abgesehen, fristet das Management sein bewährtes Dasein“ (Mintzberg 2011, S. 29). Zweck dieses Daseins ist es, Auswirkungen von Komplexität innerhalb der Organisation in einem Schritt zu bewältigen, im anderen die Fähigkeit zur Komplexitätsbearbeitung zu erhöhen. Ob diese Komplexität durch Erfordernisse der Produktion, Größenwachstum der Organisation, Globalisierung von Lieferketten oder Märkten oder ähnlichem hervorgerufen wird, ist dabei sekundär.

Die Steigerung von Komplexität, die in Form von Unwahrscheinlichkeit, Kontingenz, Friktion oder Emergenz auf die Organisation trifft oder besser gesagt, die sie in sich selbst beobachtet, ist wird Regelfall als Krise erlebt, auch wenn dies im Rahmen von Strategiearbeit geschieht, welche die Organisation in ihren Relationen zu Umwelten verändern will.

In der gängigen Strategie- wie Beratungsliteratur wird Strategiebedarf – der „sense of urgency“ nach Kotter – auf kritische Entwicklungen zurückgeführt oder damit begründet.

³ Vgl. etwa Mintzberg et al. (2, 2009); Collins (2001); Christensen und Raynor (2003).

Dabei unterschlägt diese rationale Explikation, dass Strategie, die als Krisenlösung oder -vermeidung auftritt, selbst zuerst Krisenauslöser.

In der Literatur wird Krise als ein Ereignis beschrieben, das außerhalb der Routinen zur Kontingenzverarbeitung einer Organisation liegt, damit eine Orientierungsphase auslöst, die Handlungsspielräume einschränkt und Ressourcen bindet. Zudem ist Krise entweder ein auf die Existenz der Organisation einwirkendes Ereignis oder eine relationale Störung innerhalb der Organisation oder in ihren Beziehungen zu Stakeholdern.

Diese Zusammenfassung ließe sich variieren, erweitern, ergänzen. Beschreibungen von Krise dieser Art sind aus drei Gründen oft unzureichend und im Sinne der Theoriebildung ungenügend. Erstens sind Krisen der Normalzustand jeder Organisation. Zweitens handelt es sich immer um Reflexionen einer begrenzten Anzahl vergangener Fälle, die als Beobachtungen zweiter Ordnung zudem mangelhaften Einblick in die Beobachtungen erster Ordnung während des Ereignisses haben können. Zudem ist die Beobachtung erster Ordnung oft unterkomplex und damit weniger theoriefähig als dies notwendig wäre, um nachvollziehbare und prädikativ taugliche Theorieansätze zu entwickeln. Und drittens wird Organisationen eine apriori Rationalität unterstellt, die sie aus ihren kommunikativen Operationen heraus nicht ausbilden können.

Auch eine organisationale Krise ist nur die Information, dass eingespielte oder funktionale Strukturen in gewisser Weise nicht mehr den Erwartungen an die Zukunft entsprechen, ob dies nun Erwartungen an Zuverlässigkeit betrieblicher Abläufe, der Einhaltung von Regeln und Gesetzen oder einfach an gewandelte Bedürfnisse der Kunden sind.

3 Notwendige Kommunikationsstörung

Doch im Krisenfall wie in der Umsetzung einer Strategie ist die Anschlussfähigkeit von Kommunikation innerhalb der Organisation und in Relation zu ihren Umwelten gestört – und muss es sein, wenn sich neue Anschlussmöglichkeiten wie Strukturen bilden sollen – und damit die Fähigkeit zur Komplexitätsverarbeitung reduziert. Im Sinne der Organisation erfolgreiche Strategiearbeit wie Krisenbewältigung erhöht dagegen die Wahrscheinlichkeit von Anschlussfähigkeit auf ein „normal unwahrscheinliches“ Maß, indem Strukturen an erwartbare Erwartungen der Zukunft angepasst werden und diese Veränderungen mit einem ausreichenden Maß an Sinn ausgestattet werden.

Auch die Krise expliziert etwas in der Organisation oder der von ihr beobachteten Umwelt, dass, einmal abgesehen von kritischem Potenzial in der Latenz, den Rohstoff für Organisationsbildung darstellt, das ganz „normale Unwahrscheinliche“ ist. Denn in der Krise werden Hemmungen oder „blind spots“ in der Komplexitätsbearbeitung beobachtbar.

Doch die organisationalen Freiheitsgrade sind in der Krise wie in der Strategie eingeschränkt. Das Programm „Strategie“ der Organisation ist im Vollzug änderbar, aber nicht frei wählbar. Nicht nur dass der Zweck einer Organisation im großen Rahmen eben feststeht – ob Produktion wirtschaftlicher Güter, politische Einflussnahme oder

Erbringen bestimmter Dienstleistungen; das Programm ist aus einem zweiten Grunde nicht frei wählbar, da es an Werte gekoppelt ist. Auch wenn Werte nicht klären, ob Handeln richtig ist, erleichtern sie „die Kommunikation über die Kontingenz der Programme“ (Luhmann 1987, S. 434).

Diese Kontingenz der Programme ermöglicht überhaupt erst Strategiewerk, erweist sich aber auch, wenn eine Krise die Berechtigung einer Organisation zu bestimmten Tätigkeiten in Frage stellt. In dieser Kontingenz liegen die Potenziale der Organisationsveränderung: durch „strategische Neuausrichtung“ oder Krise.

4 Zwischen Planung und Friktion

Strategiewerk in Organisationen wie ihre Kommunikation selbst ist Krisenauslöser – und dies entspricht ihrer grundlegenden Funktion. Zugleich sind Krisen Stresstests dieser Operation zur intentionalen Beeinflussung der organisationsbildenden Kommunikationen. Doch wie „im Kriege“ ist in der Strategiewerk alles „sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig. Diese Schwierigkeiten häufen sich und bringen eine Friktion hervor, die sich niemand richtig vorstellt, der den Krieg nicht gesehen hat. Man denke sich einen Reisenden, der zwei Stationen am Ende seiner Tagereise noch gegen Abend zurückzulegen denkt, vier bis fünf Stunden mit Postpferden auf der Chaussee; es ist nichts. Nun kommt er auf der vorletzten Station an, findet keine oder schlechte Pferde, dann eine bergige Gegend, verdorbene Wege, es wird finstere Nacht, und er ist froh, die nächste Station nach vielen Mühseligkeiten erreicht zu haben und eine dürftige Unterkunft dort zu finden. So stimmt sich im Kriege durch den Einfluss unzähliger kleiner Umstände, die auf dem Papier nie gehörig in Betrachtung kommen können, alles herab, und man bleibt weit hinter dem Ziel“ (Clausewitz 1984).

Kern des Problems scheint die Frage der Kontrollier- und Steuerbarkeit zu sein. Organisationsbildende wie interfunktionelle Kommunikationen entziehen sich dem Managementansatz weitgehend. „Die grundlegenden Rohmaterialien, mit denen Organisationen arbeiten, sind Informationseingaben unklaren, unzuverlässigen und mehrdeutigen Charakters Organisieren dient dazu, die Spannweite der Möglichkeiten zu verkleinern, die Zahl der Ergebnisse, die auftreten können, zu verringern“ (Weick 1995b, S. 15).

Auf die Beschränkung der Freiheitsgrade und den Bedarf an Verarbeitung höherer Komplexität reagiert eine Organisation mit Planungsverhalten oder dem Bestreben, Unbeherrschbarkeit oder Unsteuerbarkeit funktional adäquat zu verringern. Doch: „We have met the enemy, and he is powerpoint ... Gen. Stanley A. McChrystal, the leader of American and NATO forces in Afghanistan, was shown a PowerPoint slide in Kabul last summer that was meant to portray the complexity of American military strategy, but looked more like a bowl of spaghetti“ (Bumiller 2010). Was General McChrystal beschreibt, ist einer der üblichen, vorhersehbar nicht funktionalen Versuche, Komplexität eines dynamisierten Umfelds einer Organisation in eine fassbare Form zu

bringen. Diese Erkenntnis verdankt sich nicht erst der Dauerkrise in Afghanistan oder per „death by PowerPoint“.⁴

Eines der weit verbreiteten Vorurteile ist, dass Organisationen Komplexität in irgendeiner Weise reduzieren, die mit Kommunikation, Planung, Analyse oder ähnlichen rationalisierten Prozessen zu tun. Organisationen konstituieren ihre Umwelten und reagieren dann auf sie, indem sie ihre Erwartungen in Form von Strukturen ausbilden. Je differenzierter sich eine Organisation bildet, desto höher ist der Grad der Komplexität, die sie verarbeiten kann – indem sie Informationen als Ereignisse wahrnimmt, und sich dabei immer beobachtet, ob es nicht Ereignisse gibt, die sie aus der Umwelt ausgeschlossen hat. Indem sie ihre Strukturen anschlussfähig macht und immer wieder unterstellt, dass ihre Erwartungen nicht anschlussfähig an ihre Bedürfnisse sind.

Wenn jede Planung im Moment der ersten Berührung „mit dem Feind“ zerspringt, heißt dies nur, es muss die organisatorische wie praktische Kopplung von Strategie und ihrer „Änderung im Vollzug“ sichergestellt und damit Strukturen geschaffen werden, die „Erwartungen“ an die Zukunft sind. Hier liegt auch der wesentliche Grund, warum „Krisenhandbücher“ nur begrenzt wirksam sind.

5 Krise als Übung der Strategie

Der Unterschied von Strategie und Krise in der Organisation liegt nicht in der Plan- oder Unplanbarkeit, sondern in der Form und zeitlichen Folge der Sinnstiftung. *„Two types of sensemaking occasions common to organization are ambiguity and uncertainty. The „shock“ in each case is somewhat different. In the case of ambiguity, people engage in sensemaking because they are confused by too many interpretations, whereas in the case of uncertainty, they do so because they are ignorant of any interpretations“* (Weick 1995a, S. 91). Verbunden wird die Strategie mit der organisationalen Realität, indem sie sinnstiftend Geschichte – in Maßen und im Rahmen ihres Einflusses – gestaltet, vor allem aber erzählt. Strategie als „große Erzählung“ der Organisation decodiert die Faktoren, die sie in Betracht gezogen hat und lädt ihre zentralen, künftigen Entscheidungsmomente a priori mit Sinn auf. Damit sind erzählende Begründungszusammenhänge, Komplexitätsverarbeitungen im Sinne der Rationalisierung von Entscheidungen und intentionale Kommunikationen verbunden. Ihr Erfolg bewährt sich weniger am Programm selbst, sondern am Vollzug und steter Anpassung des Programms ohne allzu große Änderungen seiner Werte – oder anders gesagt, ob sie durch die Sinnstiftung auch langfristig die Stakeholder

⁴ Pointiert gilt Ambrose Bierces „The Devil’s Dictionary“: „PLAN, v.t. To bother about the best method of accomplishing an accidental result.“

überzeugen und für sich gewinnen kann. Krise dagegen stellt Sinnstiftungen der Organisation in Frage oder „entlarvt“ ihn als Kommunikationsstörung, der sich die Umwelt nicht mehr anschließen kann oder darf.

In Anlehnung an Peter Sloterdijk ließe sich Strategie wie Krise als „Explikation und Enthemmung“ beschreiben⁵: *„Explikation bricht das in konfuser Erschlossenheit Vorgefundene auf und fügt dem Aggregat des schon Entdeckten weitere Entdeckungen hinzu. Dabei verschieben sich die Grenzen zwischen dem Üblichen und dem Ungewöhnlichen – die Menschen werden mehr und mehr zu Urhebern selbst vollbrachter Mirabilien“* (Sloterdijk 2009, S. 298). Die „Mirabilien“ sind nicht anderes als die normalen „Unwahrscheinlichkeiten“ der Organisation, ihre Existenz, ihr Wachstum, ihre Wandlungsfähigkeit. Während Strategie expliziert, was in einer Organisation möglich sein muss und entsprechende Energien freisetzen wie kanalisieren will, wird Krise zuerst explizierendes Geschehen über ihre Unmöglichkeiten und fehlgeleitete Energien sein. Doch im Grunde stellen beide Kategorien „Programmänderungen“ dar und schließen damit direkt an die organisationsbildenden Kommunikationen an, in dem diese beeinflusst werden sollen oder gestört werden. Immer ist es der relationale Charakter von Krise und Strategie, nicht der normative, der die Wirkungen ausmacht, während die sinnstiftenden Normative Postrationalisierungen sind.

Krise lässt sich als Information über Unbeherrschbarkeiten, Veränderungsbedarfe, Störungen der System-Umwelt-Relation oder Anschlussstörungen in den Kommunikationen definieren. Während Strategiearbeit Veränderungen enthemmen will und mit der Beherrschbarkeit von Entwicklungen rechnet, entwickelt die organisationale Krise oft ihre Kraft aus der Unbeherrschbarkeit und enthemmt die Entwicklung Organisationsstrukturen.

Strategie ist als Organisationsprogramm verstehbar, welche diese normalen Vorgänge in der Organisationswirklichkeit aufgreift, ihnen expliziten Sinn entgegenstellt, die Möglichkeiten zur Bearbeitung derartiger Informationen erhöht und damit „Krise“ für die Organisationsentwicklung nutzt. Im besten Fall antizipiert Strategie die „Krise“ und integriert diese Kategorie in den Programmcode – nicht als Antizipation des „normal Unwahrscheinlichen“, sondern als Übung für Komplexitätssteigerungen.

⁵ Peter Sloterdijk, Die Erfindung der Subjektivität – Die primäre Enthemmung und ihre Ratgeber, in: ders., Im Weltinnenraum des Kapitals, 2005, S. 93–107.: „Es gehört zur Ironie dieser Systeme, daß sie einer Explikation ihrer dunklen Seite fähig sind, obwohl sie von Anfang an bewusstseinsabhängig existieren und sich für selbsttransparente Größen halten. Sie funktionieren nicht hinter dem Rücken der Subjekte, sondern sind ganz in deren intentionales Verhalten eingebettet – nichtsdestoweniger ist es möglich, dieses Verhalten besser zu verstehen, als es von seinen naiven Agenten verstanden wird.“

Literatur

- Bierce, A. (2004). *The devil's dictionary*. USA: Bloomsbury.
- Bumiller, E. (2010). We Have Met the Enemy and He Is PowerPoint. <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html>. Zugegriffen: 21. Juli 2012.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. R. (2003). *The innovator's solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clausewitz, von C. (1984). Vom Kriege. In W. Hahlweg (Hrsg.), Troisdorf: Dümmler.
- Collins, J. (2001). *From good to great*. London: Random House.
- Jullien, F. (1999). *Über die Wirksamkeit*. Berlin: Merve.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1994). *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Luttwak, Edward, N. (2009). *The Grand Strategy of the Byzantine Empire*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2009). *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2011). *Managen*. Offenbach: Gabal.
- Sloterdijk, P. (2005). *Im Weltinnenraum des Kapitals*. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Sloterdijk, P. (2009). *Du musst dein Leben ändern. Über Anthropotechnik*. Suhrkamp: Frankfurt a.M.
- Weick, K. E. (1995a). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1995b). *Der Prozeß des Organisierens*. Suhrkamp: Frankfurt a. M.



<http://www.springer.com/978-3-658-04292-9>

Handbuch Krisenmanagement

Thießen, A. (Hrsg.)

2014, XVII, 436 S. 40 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04292-9