

3.4 KAPITEL 3: ZWISCHENERGEBNIS

Zusammengefasst: Wie viel Vorherwissen ist möglich?

Schon die *Erfahrungen in der Zukunftsforschung* bieten wenig Anlass, auf Prognosen im Sinne verlässlichen Vorherwissens zu vertrauen. Die beachtlichen, in langer Tradition stehenden Bemühungen der Zukunftsforschung, Zukunft zu beschreiben oder gar vorher zu wissen, haben eine Fülle an Erfahrungen im Umgang mit Zukunft zu Tage gefördert. Deren wichtigste ist, neben den gewachsenen Möglichkeiten eines differenzierteren Nachdenkens über die Zukunft, die frappierend *geringe Verlässlichkeit* von Zukunfts-Vorhersagen, gleich welcher Herkunft und Herstellungsweise.

Welche Aussagen aus Zukunftsforschung und Prognostik auch immer man heranzieht, wie verblüffend auch immer die vereinzelt „Treffer“ eingetrossener Vorhersagen auch sein mögen: Stets überwiegen die widerlegten Vorhersagen, stets finden sich neben bestätigten Teilaussagen unweigerlich Fehlannahmen in entscheidenden Zukunftsaspekten. Keine Quelle, kein Autor, kein Verfahren der Zukunftsforschung weist durchgehende Vorhersageerfolge auf, die es rechtfertigen würden, von Verlässlichkeit oder auch nur von der Möglichkeit verlässlicher Zukunftsvorhersagen auszugehen. Hinzu kommt der bemerkenswerte Befund, dass es oft selbst im Nachhinein kaum möglich ist, festzustellen, ob eine Vorhersage nun eingetroffen ist oder nicht. All dies gilt in besonderem Maße für jene Fragen an die Zukunft, die sich im Kontext organisationalen strategischen Entscheidens stellen und die sich zu großen Teilen auf nicht-technische, nicht-naturbezogene zukünftige Sachverhalte beziehen.

Die Suche nach den *Ursachen* für das beständige Scheitern von Versuchen, die Zukunft vorherzuwissen, hat eine Reihe von Erklärungsansätzen zutage gefördert. Zum Teil beeindrucken diese Erklärungen selbst weniger, in ihrer Offenkundigkeit und Altbekanntheit, als die Tatsache, dass sie in den einschlägigen Kreisen der Anbieter und Nachfrager von Vorhersagen beharrlich und stets aufs Neue ignoriert werden. Zahlreiche Erklärungen fanden sich im Hinblick auf die *Gegenstände* von Vorhersage-Ambitionen. So ergab sich zunächst, dass viele interessierende zukünftige Sachverhalte einerseits keiner hinreichenden Kontrolle unterliegen, die ein Vorherwissen gestatten würde, und sich andererseits auch dem Vorherwissen durch Erkenntnis entziehen. Denn die Objekte der Zukunftsbilder weisen weder in ihren Zuständen, noch in ihren Veränderungen – ihren „Trends“ –, noch in

den dieser Dynamik zugrunde liegenden Verursachungsstrukturen jene Konstanz auf, auf die allein sich rationales, zwangsläufig extrapolierendes Vorherwissen stützen könnte, ungeachtet allen zuweilen beeindruckenden Methodenaufwandes.

Im Zentrum dieses *Mangels an Zustands-, Trend- und Struktur-Konstanz* steht in vielen Fällen der *Mensch*, der als Individuum wie als soziales Wesen oft der entscheidende Faktor in Zukunftsfragestellungen ist. Dies gilt gerade im Kontext von Prozessen organisationalen strategischen Entscheidens. Der Mensch kann metaphorisch als „*nicht-triviale Maschine*“ verstanden werden: lern-, erfahrungs- und reflexionsfähig, als Träger des Fortschreitens von Wissen und Werten auf individueller Ebene wie auf der Ebene sozialer Systeme. Die Menschen und ihre sozialen Systeme erweisen sich als die hartnäckigsten Widersacher des Wunsches, die Zukunft vorherzuwissen. Akteure in individuell wie sozial *konstruierten Wirklichkeiten*, deren Entscheidungen und Handlungen intersubjektiv aufeinander bezogen und durch Wahlfreiheit mitbestimmt sind, entziehen sich in beinahe allen relevanten Fällen der Vorhersage. Erschwerend kommt hinzu, dass die *Rückwirkung der Vorhersage* auf ihren Gegenstand, eben auf das vorherzusagende Handeln und Entscheiden, in vielen Fällen ungewiss bleibt.

In *epistemologischer Hinsicht* wiegt vor allem der grundlegende Hinweis auf den substanziell anderen ontologischen Status der Zukunft schwer. Zukunft, das Noch-nicht-Seiende, besitzt, im Gegensatz zu Gegenwart und Vergangenheit, *keine Faktizität* – bei allen Schwierigkeiten, die schon die Erkenntnis von Gegenwart und Vergangenheit bereitet. Es gibt keine „Zukunfts-Fakten“, es gibt keine Möglichkeit der empirischen Konfrontation von Zukunftsaussagen mit der Realität, solange sie noch Zukunftsaussagen sind. Das macht Beschreibungen der Zukunft – Zukunftsbilder – in noch weit höherem Maße anfällig für die ohnehin allfälligen *Verzerrungen* (Biases) menschlicher Wirklichkeitskonstruktion. Selektivität, Normativität und Retrospektivität (die „Tyrannei der Gegenwart“), begrenzt kompensierbar allein durch intersubjektive Argumentation, prägen Zukunftsbeschreibungen in solchem Ausmaß, dass das Eintreffen von Vorhersagen als glücklicher Zufall angesehen werden muss.

Wollen wir also die Befunde dieses Kapitels auf eine einfache Formel bringen, dann lässt sich zusammenfassend sagen: Die Erfahrungen der Zukunftsforschung wie auch grundlegende Erklärungen für das permanente Scheitern von Prognosen *sprechen gegen die Annahme, Zukunft könne ver-*

lässlich vorhergewusst werden. Gerade für die in organisationalen strategischen Prozessen typischen Fragen gilt: Zukunft kann nicht gewusst werden.

Zum Stand der Argumentation

Was heißt dies für unsere Untersuchung insgesamt? Das *Entscheidungskonzept* der klassischen Theorie und Lehre fußt, wie im zweiten Kapitel gezeigt, auf der Grundannahme einer vollständigen Durchdringbarkeit der gegenwärtigen und zukünftigen Handlungswelt. Das klassisch-rationale Entscheidungskonzept basiert, wie wir sahen, auf einem klassischen, *transparenten Zukunftskonzept*. Zudem war deutlich geworden, dass auch das *Organisationsverständnis* der klassischen Theorie, als Komplementär-Konzept zur Idee rationalen, zentralisierten und voraus denkenden Entscheidens und Planens, indirekt ebenfalls auf der Prämisse einer transparenten Zukunft ruht. Keine klassische Organisation ohne rationales Entscheiden und Planen, kein rationales Entscheiden und Planen ohne transparente Zukunft, ohne die Möglichkeit, die Umwelt-Zukunft verlässlich vorherzuwissen. Kurz: Die rationale, maschinenartige Organisation muss die Zukunft kennen. Die Möglichkeiten zu solchem *Vorherwissen* der Zukunft jedoch sind *äußerst begrenzt*, wie wir in diesem Kapitel gesehen haben. Die Erfahrungen der Zukunftsforschung sowie theoretische Gründe zeigen, dass von einem Vorherwissen der Zukunft kaum ausgegangen werden kann.

Das also ist der Stand der Argumentation: Klassisch-rationales Entscheiden, lange Zeit die vorherrschende Empfehlung der Lehre und Leitwert in der modernen organisationalen Praxis, setzt die Möglichkeit des verlässlichen Vorherwissens der Zukunft voraus. Dieses aber scheint nicht möglich zu sein. Das klassische, transparente Zukunftskonzept entbehrt der Grundlage. Folglich ist klassisch-rationales Entscheiden und Planen in der Realität nicht möglich, weil die Zukunft nicht gewusst werden kann.

Damit liegt die zentrale Fragestellung unserer Überlegungen nun in aller Deutlichkeit vor uns: *Welche Möglichkeiten bieten sich für die Steuerung der Organisation, wenn die Empfehlungen der klassischen Theorie – rationales Entscheiden und Planen im Hinblick auf eine vorab bekannte Zukunft – aufgrund nicht erfüllter Voraussetzungen nicht befolgt werden können?*

Eine, gewissermaßen „post-klassische“, Antwort auf diese Frage besteht in der Empfehlung, die Zukunft besser in mehreren, alternativen Bildern möglicher Zukünfte zu beschreiben, in so genannten „*Szenarien*“. Im folgenden Kapitel wollen wir näher untersuchen, was damit gemeint ist.