

4.3.2 Endo-Philosophie

4.3.2.1 Wille, Verantwortung und Macht

- Allgemeines

Entscheidend für die Gestaltung einer Endo-Philosophie ist die Synthese der grundlagenorientierten Interface-Theorie mit der Anwendungsorientierung der Managementlehre. Diese Synthese kann durch die Endophysik von **Rössler** und die telematischen Interfaces des Computer-Zeitalters geleistet werden. Je leistungsfähiger die Computer werden, desto höher wird die Komplexität sein, die wir bewältigen können. Die eigentliche Managementaufgabe ist deshalb nicht mehr die persönliche Lenkung, sondern die Gestaltung von Interfaces, die über ein hohes Lenkungspotential verfügen./1/ Management bedeutet aufgrund der Relativität von Komplexität nicht, die Komplexität von Interfaces zu reduzieren, sondern die Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung der Interfaces zu erhöhen. Interfaceorientiertes Management ist deshalb sowohl ein konstruktivistischer wie auch ein evolutionärer Ansatz./2/

"We must keep alive all present philosophies of management science that have promise for a better future science...Management science is committed to the conviction that all these conflicting philosophies should be encouraged, because in a free, open, and scientific discussion there will emerge the discoveries which will absorb and make naive the conflicts of today, and generate the more sophisticated conflicts of tomorrow."

- Wille

Die Endo-Betrachtungen unserer Wirklichkeit haben einen starken Kontext zum menschlichen Willen, wie es vor allem von **Kant** und **Fichte** herausgestellt wurde. Laut Kant muß ein vernünftiger Mensch sich jederzeit als gesetzgebend in einem durch Freiheit des Willens möglichen Reich der Zwecke betrachten./3/ Die Freiheit des Willens kann nach Kant subjektiv nicht erklärt werden./4/ Um dies zu tun, müßten wir hinter die Gödelgrenzlinie blicken, d.h. wir müßten die Realität begreifen und nicht nur die Wirklichkeit erfahren. Kants Konzept vom freien Willen und des Willens unter sittlichen Gesetzen beinhaltet einerseits die Freiheit andererseits die Notwendigkeit, ganz in Analogie zum Deterministischen Chaos. Der freie Wille ist im klassischen Weltbild nicht wegen des Determinismus schwer zu verstehen, sondern wegen der klassischen

Raumzeit, die sich im Grunde nicht verändert.^{5/} Jedoch treten bei Teilnehmern (ob zufällig oder deterministisch) ständig Veränderungen auf, die unseren Willen und somit unsere Entwicklung beeinflussen. Von der Exo-Perspektive mag der Wille zwar deterministisch erscheinen, von der Endo-Perspektive aus, ist der Wille jedoch frei. Der freie Wille könnte deshalb in Übereinstimmung mit Quanten-Systemen erklärt werden, bei denen das jetztorientierte fraktale Zeitkonzept (siehe Kapitel 3.2 und 3.4) zur Anwendung kommt.^{6/}

Kant hat bereits auf einen wesentlichen Sachverhalt von komplexen Systemen hingewiesen, nämlich daß die hinreichenden Bedingungen frei sein müssen und daß nur die notwendigen Bedingungen eine bestimmte Richtung vorgeben dürfen. Laut Kant war die Autonomie des Willens das alleinige Prinzip aller moralischen Gesetze und der ihnen gemäßen Pflichten.^{7/} Der Unterschied zwischen den Gesetzen der Natur, welcher ein Wille unterworfen ist und einer Natur, die einem Willen unterworfen ist, liegt darin, daß bei ersterer die Objekte Ursachen der Vorstellungen sind, bei letzterer jedoch der Wille Ursache von Objekten ist.^{8/} Kant verstand unter praktischer Vernunft die Vorstellung eines Objekts als einer möglichen Wirkung durch Freiheit.^{9/}

Laut Fichte war der Wille das Wirkende und Lebendige der Vernunftwelt und die Bewegung das Wirkende und Lebendige der Sinnenwelt.^{10/} Der menschliche Wille ist für das Ausführen von Aufträgen und das Treffen von Entscheidungen die kritische Größe, da ohne ihn sowohl keine Zielerreichung als auch kein Wandel von Systemen möglich ist. Im Management gibt es oft nur den Wunsch etwas zu verändern, jedoch nicht den Willen dies zu tun.^{11/} Das Problem des menschlichen Willens ist hierbei, daß Freiheit nicht nur für das Handeln erforderlich ist, sondern auch für das Umkehren oder dem Nichthandeln.^{12/} Treffen unterschiedliche Willen aufeinander, insbesondere Wille und Anti-Wille, so können die Wirkungen des Handelns sehr schnell verpuffen, d.h. es treten Reibungsverluste auf, die ein strukturveränderndes Handeln unterbinden. Zwar ist die Vernetzung eine notwendige Bedingung für ein heterarchisches, kommunikatives Ordnungsmuster, dies reicht jedoch allein nicht aus, um Reibungsverluste zu vermeiden.

"Zu einem wichtigen Entschluß gehört in der Strategie viel mehr Stärke des Willens/^{13/} als in der Taktik."^{14/} Zweckgerichtete Interfaces handeln aufgrund des Willens der Teilnehmer, Ordnung zu gestalten und diese durch

Lenkung aufrecht zu erhalten./15/ Um ernsthaft das Neue herbeizuführen, ist ein stärkerer Wille nötig, als der der Verhinderer des Neuen. Nur wenn der Wille des Neuen sich gegenüber dem Alten durchsetzt, können Innovationen von Erfolg begleitet sein. Nur eine große Willenskraft, die sich als Ausdauer zeigt, kann zum Ziel führen./16/ Der Wille ist deshalb eine Art Quelle, Energie, subjektive Ressource von Teilnehmern, um ein gesetztes Ziel durch Handeln zu verwirklichen. Der Wille hängt stark von der Relevanz der Problemlösung ab, die wiederum von der Wahrnehmung von Differenzen und der Kommunikation des Menschen bestimmt wird.

Wandlungsprozesse werden zunehmend durch Kommunikation und Wissen gesteuert, wobei es jedoch auf den Willen der Teilnehmer ankommt, ob Phasenübergänge zu neuen Strukturen und Prozessen vollzogen werden. Nur durch den Willen ist es möglich, die Energien zu bündeln, die für die Prozesse des Wandels in kohärenter Weise zusammen arbeiten müssen. Der Wille ist nicht gleichzusetzen mit der Tätigkeit, die zum Ziel führt, sondern der permanente Antrieb für Tätigkeiten, weshalb man diesen als den Katalysator für das Handeln bezeichnen könnte, in dem er dieser Dynamik und Ausdauer verleiht. Willentliches Handeln sollte nicht zufällig, sondern frei und zielorientiert sein. Auch **Schopenhauers** Metaphysik des Willens hat eine klare teleologische Ausprägung. Schopenhauer wollte jede Kraft in der Natur als Wille gedacht wissen./17/ Die Welt war Schopenhauer zufolge ihrem ganzen Wesen nach durch und durch Wille und zugleich durch und durch Vorstellung./18/ Hierbei war das Werden, das ständige Fließen nach Schopenhauer die Offenbarung des Wesens des Willens./19/

Mills Aussage, daß der Geist des Fortschritts nicht immer der Geist der Freiheit ist, wird durch das Aufzwingen des Fortschritts gegen den Willen der Menschen deutlich./20/ Die Ausführung des Willens ist hierbei ein deterministischer Prozeß, während seine Formung nur durch Freiheit Sinn macht. Laut **Roth** ist Wirklichkeit deshalb der Ort, wo ein freier Willensakt etwas veranlaßt./21/ Willensakte sind vor allem Differenzakte, die einen Übergang in neue Zustände ermöglichen und die vor allem von den Strukturen unserer Schnittstellen abhängen. Nur durch die an den Interfaces erzeugten Differenzen kann unser Geist einen Sinn hervorbringen und der menschliche Wille Strukturbildungen und Entwicklungsprozesse einleiten.

Unternehmertum bedeutet deshalb vor allem, den Willen dazulernen und wenn nötig zu entlernen, denn ohne Differenzen wären wir nicht in der Lage, Prozesse des Wandels zu bewältigen. Die Willensdurchsetzung ist

deshalb notwendiger und unverzichtbarer Bestandteil des Managements./22/ Die meisten Manager vertrauen Daten, die ihnen von Computern im Rahmen des Controlling vorgesetzt werden. Welcher Manager kann es sich leisten, gegen die Zahlenmacht der Großrechner unternehmerische Entscheidungen zu rechtfertigen, die erst in 10 Jahren Gewinne abwerfen werden? Der freie Wille bei der Entscheidungsfindung wird immer mehr durch Planzahlen oder den Shareholder Value determiniert (siehe Kapitel 4.3.3.4). Wo bleibt die Kreativität und die Bereitschaft zur innovativen Erneuerung, wenn Finanzaufgaben die Investitionen bestimmen statt Einsichten in größere Zusammenhänge? Durch die zunehmende Automatisierung und Robotisierung wird der freie Wille immer mehr eingeschränkt, ein Problem, auf das ich im Kapitel 4.4.2 im Rahmen der Robotik nochmals eingehen möchte.

- Verantwortung

Es erfordert ein hohes Maß an Verantwortung fundamentale statt inkrementale Veränderungen durchzuführen. Die Hebelwirkung durch exzellente Führung kann bei Unternehmen zu außergewöhnlichen Erfolgen führen, wenn das gegenseitige Klima durch Verantwortung und Vertrauen gekennzeichnet ist. Deshalb ist **Mann** zufolge, die Behauptung nichts tun zu können, nichts anderes als eine Flucht vor der Verantwortung./23/ Verantwortung erfordert, für das, was man sagt, einzutreten, die Probleme zu Ende zu denken und falsche Entscheidungen schnellstmöglich zu revidieren. Es ist vor allem die Verantwortung für das Unternehmen, die es Führungskräften erlaubt, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen./24/ Wer Verantwortung übernimmt, benötigt jedoch vor allem Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft, um seine Ideen in die Tat umzusetzen.

Es gibt nicht die ideale Führungskraft, der alle nachzueifern hätten, da jeder Mensch verschiedene Fähigkeiten besitzt. Jedoch sind alle Führungskräfte, die Erfolg haben, bestrebt dazuzulernen und sie setzen ihre neuen Fähigkeiten systematisch um. Laut **Levinas** bedeutet "Ich sein", sich der Verantwortung nicht entziehen zu können./25/ Verantwortung erfordert, die menschliche Seite der Organisation viel stärker als in der Vergangenheit hervorzuheben. Verantwortungsbewußtes Handeln für sich selbst und für andere ist somit der Kern einer neuen Humanität, die eine Endo-Perspektive voraussetzt und den zuvor behandelten Willen mit einbezieht./26/ So geben erfolgreiche Manager ihren Mitarbeitern ein Höchstmaß an Eigenverantwortung, damit diese Probleme autonom lösen können.

Autonomie ist die wesentliche Grundvoraussetzung, um Verantwortung übernehmen zu können, einerseits im Rahmen einer Zielerreichung andererseits im Rahmen der persönlichen Freiheit zur kreativen Problemlösung (siehe Kapitel 4.3.3.3).

Zukünftig geht es nicht mehr um den Wettbewerb von Marktanteilen (marketshare), sondern vor allem um das Erreichen von Denkanteilen (mindshare).^{/27/} Und dieses Erreichen von Wissen bedeutet vor allem, Verantwortung für sein alltägliches Handeln zu übernehmen. Lenkung im Rahmen des Managements bedeutet nicht Wegnahme von Verantwortung, sondern vielmehr jene Rahmenbedingungen zu fördern, die eine Selbstorganisation von verantwortungsbewußtem Handeln erleichtern. Verantwortung entsteht immer in Relation zu etwas, ist also von den Strukturen und Prozessen abhängig, in denen wir uns als Teilnehmer bewegen. Wir benötigen deshalb immer bessere Interfaces, die uns im Rahmen von Simulationen die Konsequenzen von Nicht-Verantwortung und Nicht-Handeln aufzeigen.

- Macht

Eine Managementlehre, die die heutige Machtausübung nicht berücksichtigt, ist völlig ohne praktischen Bezug, da Organisationen eine bedeutenden Machtfaktor bilden. Als Macht gilt, im Sinne Max **Webers**, den eigenen Willen auch gegen den Widerstand Anderer durchzusetzen^{/28/} oder wie **Probst** es ausdrückt, einen Teilnehmer oder ein Team dazu zu bringen, einen bestimmten Bezugsrahmen als entscheidungs-, handlungs- und bewertungsrelevant zu akzeptieren.^{/29/} Entsprechend kann wirtschaftliche Macht als das mit spezifischen ökonomischen Mitteln durchgesetzte Bestreben gelten, andere zur Nachgiebigkeit gegenüber dem eigenen Willen zu veranlassen.^{/30/} Macht ist ein Vermögen, welches die Überwindung großer Hindernisse ermöglichen kann.^{/31/} Sie repräsentiert hierbei die Fähigkeit, Veränderungen gezielt herbeizuführen oder einen Zustand zu bewahren.^{/32/} Wichtig bei der Macht ist, zwischen einer abstrakten Dimension der Macht (Potential) und der konkreten Dimension von Macht (Herrschaft) zu differenzieren.^{/33/} Während Macht das abstrakte Potential von Interfaces darstellt, bedeutet Management das konkrete Ausüben von Macht in Interfaces und Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.^{/34/} Deshalb liegen Macht und Verantwortung sehr eng zusammen, wozu Peter **Drucker** ausführt:^{/35/}

"Power without responsibility is not power at all: it is irresponsibility."

Die multinationalen Organisationen sind die eigentlichen Machtquellen der heutigen Gesellschaft, daß diese sowohl interne Netzwerke ausgebildet haben, als auch in vielfältige externe Vernetzungen eingebettet sind. Die Marktmacht von Firmen wird stets dafür eingesetzt, höhere Preise zu erzielen, wobei der Output geringer ist, als theoretisch möglich wäre./[36/](#) Wir müssen deshalb weniger die Macht von großen Organisationen fürchten, als vielmehr deren Inkompetenz./[37/](#) Deshalb ist ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht notwendig, um Veränderungen zur Behebung von Mißständen durchzusetzen. Jedes Vorhaben, daß eine bessere und gerechtere Welt wünscht, muß sich deshalb mit dem Machtproblem auseinandersetzen. Diejenigen, die Veränderungen herbeiführen wollen, müssen mit Geheimnissen, Intrigen und taktischen Geplänkeln von Bewahrern rechnen.

Die Marktmacht von Organisationen ist ein Attraktor, Gegenmächte aufzubauen, die diese neutralisieren./[38/](#) Der Wettbewerb ermöglicht eine effektivere Begrenzung des Machtpotentials von Organisationen nur solange, wie diese keine Monopolstellung einnehmen. Nicht Wettbewerb ist deshalb der begrenzende Faktor von Macht, sondern der Aufbau von Gegenmacht./[39/](#) Die elektronischen Märkte mit ihrer virtuellen Vernetzung von Teilnehmern bilden eine Gegenmacht zu den physischen Märkten und den gegenwärtig dominierenden großen Organisationen der Wirtschaft. J. K. **Galbraith** entwickelte die Theorie der gegengewichtigen Marktmacht ("Countervailing Power"), nach der die auf einer Marktseite etablierte Macht durch eine entsprechende Gegenmacht, die sich selbst organisiert, neutralisiert werden kann./[40/](#) Es scheint so, als ob sich eine solche Gegenmacht in Form der weltweiten telematischen Vernetzung und den Trend, daß sich Menschen immer weniger den Zielen anderer unterwerfen, herausbilden kann./[41/](#) Insbesondere aufgrund der Macht des Wissens wäre es eine Illusion anzunehmen, daß die an Bedeutung gewinnenden elektronischen Märkte bzw. Interfaces machtfreie Räume sind. Bacons "Wissen und menschliche Macht sind dasselbe"/[42/](#) gewinnt somit in der Info-Ökonomie seine eigentliche Bedeutung./[43/](#)

Macht kann zwar mißbraucht werden, jedoch ist diese für das Funktionieren der Gesellschaft von fundamentaler Bedeutung./[44/](#) Galbraith unterscheidet drei Arten von Macht: die repressive Macht (z.B. durch Bestrafung), die kompensatorische Macht (z.B. durch Vergütung) und die konditionierende Macht (z.B. durch Veränderung der Überzeugungen)./[45/](#) Hinter diesen drei

Methoden der Machtausübung stehen drei Quellen der Macht: Persönlichkeit, Besitz und Eigentum sowie Organisationen./46/ Die Organisation hat Eigentum, Besitz und Persönlichkeit als dominierende Machtfaktoren abgelöst/47/ und übt ihre Macht vor allem konditionierend aus./48/ Konditionierende Macht ist im Gegensatz zu repressiver und kompensatorischer Macht unsichtbar und subjektiv./49/

Wird das Prinzip Wissen ist Macht durch die Öffnung der Grenzen im Virtuellen außer Kraft gesetzt? Wird der Endo-Raum zum entscheidenden Wissensfaktor und der Exo-Raum/50/ vollständig entmachtet? Es gibt keinen Zweifel, daß das Internet einen Raum verteilter Macht repräsentiert, der die Möglichkeiten autoritärer und monopolistischer Kontrolle verhindern kann./51/ Die Illusion der Macht ist deshalb der größte Trugschluß, dem die Cyber- Konstruktivisten unterliegen können./52/ Der Mikrokonstruktivismus der Monaden (Teilnehmer und Computer) verhindert ein Ausufernd der Macht der Mega -Organisationen, wozu **Druckrey** ausführt:/53/

"The Issue of power is crucial precisely because it seems dispersed: The Cyberelite is now a transparent entity that can only be imagined."

Der Computer erzeugt ein neues Verhältnis zwischen Daten, Arbeit, Macht und Natur./54/ Durch die Vernetzung der Computer avanciert das Erzeugen, Verarbeiten und Übertragen von Daten und Wissen zum fundamentalen Faktor für Effizienz und Macht. Die meiste Macht geht heute von den Codierungen aus, durch die unsere Wirtschaft gesteuert wird. Dieser Trend wird sich durch die Zunahme der Bedeutung von Symbolen in der Wissensgesellschaft noch beschleunigen. Da der Parallelismus die Gefahr einer unsichtbaren Machtanhäufung beinhaltet, kann diesem nur durch unsichtbare Gegenmächte entgegengetreten werden. Um unsichtbar zu bleiben, ist es jedoch notwendig, Herr über seine eigenen Codierungen zu sein, d.h. die Kryptographie darf nicht vom Staat kontrolliert werden. Um so mehr kommt es deshalb darauf an, daß wir die Folgen von Codierungen besser abschätzen als bisher./55/

Heutzutage sind Großstädte die Knotenpunkte und Machtzentren der Wissens-Ökonomie, die die Datenströme lenken. Diese sind, um eine Analogie aus der Luftfahrt zu gebrauchen, zu den Hub- und Spoke-Zentren der Weltwirtschaft avanciert, wie Tokyo, Sao Paulo, New York, Mexico City oder Shanghai belegen. Die Macht eines solchen Netzwerks ist nicht in einem einzigen Knoten konzentriert, sondern auf das gesamte Netzwerk verteilt. Die telematische Gesellschaft strukturiert sich zunehmend um diese

Netzwerke und das Selbst der Teilnehmer./56/ So wie die Lenkung sich von Großrechnern zu Laptops verlagert, so wird die Macht von Organisationen auf vernetzte Individuen übertragen./57/ Macht in Cybernetzen führt hierbei zunehmend zu einer Operationalisierung der Erzeugung von Bedeutungen./58/ Dies erfordert, Macht im Hinblick auf die Wirkungen, die diese erzeugt, zu untersuchen.

Die Interface-Theorie basiert auf Teilnehmern, d.h. auf Subjekten und muß deshalb die Machtfrage integrieren. Der Interface-Ansatz ist nicht machtneutral, weil dieser Machtmißbrauch auflösen will und eine emanzipatorische Verteilung der Macht anstrebt. Dies ist notwendig, da es nicht nur präsenste, sondern auch nachwirkende Macht gibt, die die notwendigen Veränderungen verzögert./59/ Sollte die Macht mißbraucht werden, müssen die Teilnehmer in der Lage sein, die Machtverteilung zu verändern und diese emanzipatorisch in verantwortungsvollere Hände zu übergeben. Es sollte zur Fairneß in der Ökonomie gehören, daß es keine höhere Macht als das einzigartige individuelle Selbst gibt/60/, daß in freier Selbstbestimmung mit Anderen denen die Macht gibt, die das Vertrauen verdienen./61/ Es ist deshalb diejenige Macht am größten, die so zwingend ist, daß diese gar nicht als solche empfunden wird./62/ Eine emanzipatorische Ökonomie hat somit ihr Machtpotential darin, daß diese eine ausufernde Macht einzelner Gruppen oder von Computern nicht duldet. Ein Computer, der so intelligent wäre, wie der Mensch, könnte Möglichkeiten finden, seine Umgebung zu manipulieren und somit Macht auszuüben./63/ Der Einsatz von Computertechnik sollte deshalb in erster Linie darauf abzielen, die Kommunikation zwischen den Menschen zu verbessern und aufkommende Machtpotentiale zu neutralisieren./64/

Durch die Unterwerfung des Einzelnen unter die Ziele einer Organisation, erwächst dieser die Macht ihren Willen extern durchzusetzen./65/ Galbraith betont, daß nur wenige Menschen sich so bedingungslos und unbewußt unterordnen, wie die Führungskräfte der modernen Großkonzerne./66/ Oder wie sollte es sonst möglich sein, daß der neue Vorstand eines Energieversorgers, der vor seinem Wechsel an niedrigen Energiepreisen interessiert war, durch Eintritt in die Konditionierungsanstalt "Energimulti" plötzlich an möglichst hohen Strompreisen interessiert ist. Die interne und externe Machtausübung erfolgt symmetrisch und hierbei vor allem durch Konditionierung./67/ Deshalb muß es die Aufgabe einer Gegenmacht zu den heutigen Organisationen sein, die Symmetrie zwischen interner und externer Machtausübung zu durchbrechen. Dies geht nur durch Erweiterung der

Interfaces, die den Teilnehmern neue Betrachtungsperspektiven eröffnen, d.h. durch Schaffung von Asymmetrien durch intensive Vernetzung.

Da die politischen Systeme an Macht verlieren und Wirtschaftssysteme an Macht gewinnen werden, wird es zunehmend darauf ankommen, die Wirtschaft zu demokratisieren. Die Machtlosigkeit von Teilnehmer an wichtigen Umweltgipfeln oder Weltwirtschaftsgipfeln offenbart, die Ohnmacht der Politik gegenüber wirtschaftlichen Organisationen. Es gehört zu den großen Mythen der Gegenwart, daß der Markt durch ein freies Spiel der Kräfte geprägt sei.^{68/} Auch wenn jeder theoretisch den freien Zugang zu den Märkten besitzt, bewirken kann nur derjenige etwas, der über Machtkonzentration verfügt und dies sind die Unternehmen.^{69/} Die Macht der Kunden wird von den Unternehmen durch Werbung konditioniert und durch die Fraktalisierung der Märkte zersplittert, so daß die Macht der Unternehmen weiter ansteigt.

Wenn Manager durch intelligente Nutzung der Technologien immer mehr Macht ausüben können, so müssen wir uns die Freiheit nehmen, diese zu hinterfragen und gegebenenfalls eine Gegenmacht aufzubauen. Die Komplexität der Organisationen verhindert jedoch eine erfolgreiche Gegenbewegung, die die Macht der Organisationen begrenzt.^{70/} Intelligente Vernetzungen über das Internet bieten deshalb die Chance, eine Gegenmacht zu initialisieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß die Schleusen zum Internet offen bleiben und nicht von Großkonzernen manipuliert werden.^{71/} Wir brauchen deshalb eine Art kategorischen Imperativ des telematischen Zeitalters, der für offene und freie Interfaces sorgt. Dies ist von elementarer Bedeutung, da Macht immer dann am gefährlichsten wird, wenn diese in Übereinstimmung mit der öffentlichen Meinung ausgeübt wird.^{72/} Da Macht durch die modernen Medien immer leichter manipuliert werden kann, bedeutet Verantwortung, seine zur Verfügung stehende Macht nicht zu mißbrauchen und entgegen gebrachtes Vertrauen zu rechtfertigen.

- Vertrauen

Letztendlich können Wille und Verantwortung nur dann erfolgreich zur Problembewältigung führen, wenn diese von einem Vertrauen der Mitarbeiter in die Entscheidungsträger gekennzeichnet sind. Verantwortung zu übernehmen, ohne Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu haben, ist nicht möglich, da die Komplexität der Systeme eine Vielzahl von

Entscheidungsträgern erfordert. Durch Vertrauen, daß Delegieren von Aufgaben fördert und somit das eigene Handlungspotential erweitert, gewinnen wir Zeit, die die kritische Variable für den Aufbau komplexer Strukturen ist.^{73/}

Vertrauen wird dann gefährlich, wenn das persönliche Vertrauen zu einem systemischen Vertrauen wird, das die Risiken der Technologien nicht mehr in Frage stellt. Letztendlich können wir neuen Technologien nur dann vertrauen, wenn wir die Risiken ausreichend abgeschätzt haben. Wenn Vertrauen nur da möglich ist, wo Wahrheit möglich ist^{74/}, so kommt es darauf an, die bestmöglichen Interfaces zu besitzen, die uns Zugänge zu Gewißheiten ermöglichen. Gerade in einer Zeit, in der technische Strukturen zunehmend unser Denken beeinflussen, wird es darauf ankommen, daß wir Interfaces generieren, denen wir vertrauen können.

- Macht kann nur erhalten werden, wenn die Komplexität des lenkenden Interface gesteigert wird. Komplexitätszunahme führt zur Zunahme der Macht bei denjenigen, die diese Komplexität beherrschen können.

- Netzwerke werden Organisationen zunehmend als dominierenden Machtfaktor ablösen. Das Internet repräsentiert einen Raum verteilter Macht.

- Die Sicherung der Freiheit erfordert von Managern einen starken Willen und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.

- Ohne Vertrauen in Andere, ist es für Teilnehmer nicht möglich, sich neue Freiräume zu schaffen.

Abb. 4.24: Konsequenzen für Macht und Freiheit

- Management erfordert den freien Willen der Mitarbeiter zu fördern.
- Management erfordert zwischen Machtpotential und Herrschaft zu differenzieren.
- Konstruktionen von Managern entstehen durch deren Willen.
- Der freie Willen der Manager darf durch Controlling-Zahlen nicht zu stark eingeschränkt werden.
- Manager müssen mehr Verantwortung für ihr alltägliches Handeln übernehmen.
- Management erfordert einen behutsamen Umgang mit der Macht.
- Verantwortung übernehmen bedeutet auch, Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen.

Abb. 4.25: Konsequenzen für das Endo-Management

-
- [1](#) Vgl. Ulrich (Function), 85.
- [2](#) Churchman (Management), 108.
- [3](#) Vgl. Kant (Metaphysik), 67.
- [4](#) Vgl. Kant (Metaphysik), 97.
- [5](#) Vgl. Deutsch (Reality), 338.
- [6](#) Vgl. Deutsch (Reality), 339.
- [7](#) Vgl. Kant (Praktischen Vernunft), 58.
- [8](#) Vgl. Kant (Praktischen Vernunft), 75.
- [9](#) Vgl. Kant (Praktischen Vernunft), 95.
- [10](#) Vgl. Fichte (Bestimmung), 147.
- [11](#) Vgl. Faber (Environment), 133.
- [12](#) Vgl. Jünger (Zeitmauer), 251.
- [13](#) Siehe auch Kapitel 4.3.2.1.
- [14](#) Clausewitz (Kriege), 181.
- [15](#) Vgl. Ulrich (Denken), 74ff.
- [16](#) Vgl. Clausewitz (Kriege), 195.
- [17](#) Vgl. Schopenhauer (Wille Band 1), 179.
- [18](#) Vgl. Schopenhauer (Wille Band 1), 246.
- [19](#) Vgl. Schopenhauer (Wille Band 1), 249.
- [20](#) Vgl. Mill (Freiheit), 97.
- [21](#) Vgl. Roth (Gehirn), 289.
- [22](#) Vgl. Bleicher (Management), 320.
- [23](#) Vgl. Mann (Unternehmen), 238.
- [24](#) Vgl. Malik (Management-Perspektiven), 216.
- [25](#) Vgl. Levinas (Humanismus), 43.

[26](#) Vgl. Koslowski (Wirtschaft), 119.

[27](#) Vgl. Cronin (Internet), 48.

[28](#) Vgl. Schneck (Betriebswirtschaft), 392.

[29](#) Vgl. Probst (Organisation), 198.

[30](#) Vgl. o. V. (Volkswirtschaftslexikon), 360.

[31](#) Vgl. Kant (Urteilstkraft), 184.

[32](#) Vgl. Gespräch mit Musiol vom 14. 04. 1997.

[33](#) Manager herrschen über Zahlen und Angestellte. Die konkrete Herrschaft von Managern endet jedoch mit dem Austritt aus dem Unternehmen.

[34](#) Daß die Macht von Managern nur ein abstraktes Potential, d.h. eine intersubjektive Illusion repräsentiert, tritt dann zu Tage, wenn diese den Zugang zu Machtpositionen verlieren.

Vgl. Galbraith (Macht), 95.

[35](#) Drucker (Society), 109.

[36](#) Vgl. Galbraith (Capitalism), 85f.

[37](#) Vgl. Galbraith (Capitalism), X.

[38](#) Vgl. Galbraith (Capitalism), 112. Jede Macht erzeugt letztendlich eine Gegenmacht, die ihr entgegentritt. Siehe auch Galbraith (Macht), 101.

[39](#) Vgl. Galbraith (Capitalism), 171.

[40](#) Vgl. o. V. (Volkswirtschaftslexikon), 211. Siehe hierzu auch Galbraiths Buch "Macht und Herrschaft".

[41](#) Vernetzung für sich genommen reicht jedoch nicht aus, um eine Gegenmacht aufzubauen. Eine wirksame Gegenmacht durch Vernetzung läßt sich nur über durch Menschen gebildete, intelligente Knotenpunkte realisieren, im Rahmen derer kreative Inputs für Differenzbildungen sorgen.

[42](#) Vgl. Bacon (Neu-Atlantis), 67.

[43](#) Hierbei muß beachtet werden, daß es auf das Wissen ankommt und nicht so sehr auf Daten, da die heutige Datenvielfalt zunehmend zu einem Daten-Overflow der Teilnehmer führt.

[44](#) Vgl. Galbraith (Macht), 27.

[45](#) Vgl. Galbraith (Macht), 16ff.

[46](#) Vgl. Galbraith (Macht), 18.

[47](#) Vgl. Galbraith (Macht), 75.

[48](#) Vgl. Galbraith (Macht), 19. u. 59.

[49](#) Vgl. Galbraith (Macht), 40.

[50](#) Der physische Raum außerhalb des Cyberspace.

[51](#) Vgl. Sassen (Space), 18.

[52](#) Vgl. Druckrey (Nature), 274.

[53](#) Druckrey (Netopos), <http://www.t0.or.at/~krcf/nlonline/nonTimothy.html>, September 1997.

[54](#) Vgl. Postman (Technopoly), 111.

[55](#) Das Unterschätzen der Symbole und Codierungen des Dritten Reiches sollte insbesondere uns Deutschen eine Mahnung für die Erhaltung der Freiheit in der Wissens-Ökonomie sein.

[56](#) Vgl. Castells (Society), 3.

[57](#) Vgl. Glider (Television), 185.

[58](#) Vgl. Reck (Macht), 80.

[59](#) Vgl. Jünger (Zeitmauer), 292. Bestes Beispiel hierfür ist der deutsche Bürokratismus, der seine Macht mißbraucht und Bürger wie zu Zeiten Friedrichs des Großen als Untertanen behandelt, ganz im Gegensatz zu den USA, wo Bürger nicht durch Verwaltungsakte gegängelt, sondern als Kunden betrachtet werden.

[60](#) Vgl. Fromm (Freiheit), 191.

[61](#) Wird das Vertrauen mißbraucht, muß es auch die Macht geben, diesen Mißbrauch zu verhindern, d.h. es müssen normative Lenkungsinstanzen geschaffen werden.

[62](#) Vgl. Meyer-Abich (Wissenschaft), 46.

[63](#) Vgl. Robinett (Erfahrung), 135.

[64](#) Vgl. Lanier (Realität), 80.

[65](#) Vgl. Galbraith (Macht), 81.

[66](#) Vgl. Galbraith (Macht), 83.

[67](#) Vgl. Galbraith (Macht), 86.

[68](#) Vgl. Galbraith (Macht), 151.

[69](#) Die gerechte Verteilung des weltweiten Kapitals geht nur über das Ausüben von Macht, die von einem Willen zur Begrenzung der Akkumulationen getragen wird.

[70](#) Vgl. Galbraith (Macht), 188.

[71](#) Beim Zugang zu Medien geht es vor allem um Macht, weshalb sonst versuchen Firmen wie Microsoft, IBM oder die Deutsche Telecom die Schleusen zur Kommunikation, die gleichsam Zugänge zu Wissen sind, zu kontrollieren.

[72](#) Vgl. Mill (Freiheit), 25.

[73](#) Vgl. Luhmann (Vertrauen), 98.

[74](#) Vgl. Luhmann (Vertrauen), 56.