

Canzler, Weert

**Article**

## Zukunft in Unternehmen - Unternehmen der Zukunft

Zukünfte: Zeitschrift für Zukunftsgestaltung & vernetztes Denken

**Provided in Cooperation with:**  
WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Canzler, Weert (1992) : Zukunft in Unternehmen - Unternehmen der Zukunft, Zukünfte: Zeitschrift für Zukunftsgestaltung & vernetztes Denken, ISSN 0942-0436, Zukünfte, Gelsenkirchen, Vol. 2, Iss. 2, pp. 4-5

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/10419/112406>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

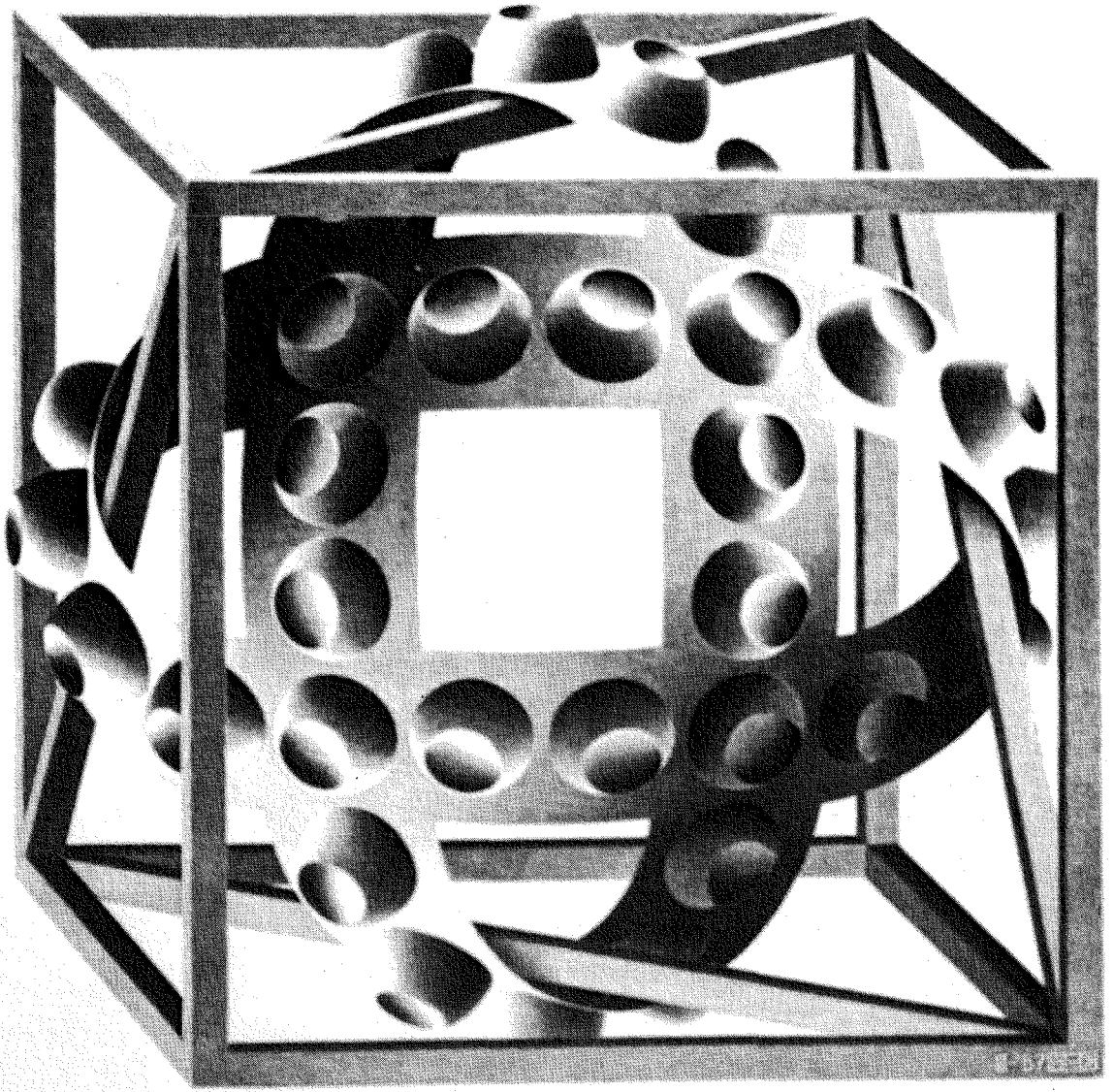
The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.



## Zukunft in Unternehmen - Unternehmen der Zukunft

“

Langfristiges Denken, das notwendig wäre, um der globalen Umweltbedrohung zu begegnen, ist Unternehmern aber in der Regel ziemlich fremd. Die überwiegende Mehrheit ist nach wie vor kurzfristig gewinnorientiert.“ Diese eher lakonische Einschätzung stammt von Stephan Schmidheiny, der es eigentlich wissen muß. Als einer der einflußreichsten Schweizer Unternehmer hat sich der ABB-, SMH- und Leica-Großaktionär daran gemacht, einen weltweiten Business Council for Sustainable Development aufzubauen, der mithelfen soll, Konzepte umweltgerechten Wirtschaftens für Unternehmen zu entwickeln.

Ökologie und Umweltschutz stehen derzeit im Mittelpunkt zukunftsorientierter Konzeptdiskussionen. Die Schwerpunktlegung ergibt sich aus der Dringlichkeit der Probleme und aus dem gestiegenen Legitimationsdruck nach innen und vor allem gegenüber der Öffentlichkeit, welchen Part die Unternehmen zur Lösung gegenwärtiger und künftiger Probleme spielen können. Aber auch aus ureigenem Interesse müssen sich die Unternehmen um die Zukunft kümmern. Die gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen unterliegen ständigen

Veränderungen. Unternehmen müssen sich auf den Wertewandel bei den Mitarbeitern und bei den Kunden gleichermaßen wie auf eine ausgeweitete Produkthaftung und auf die Globalisierung der Märkte einstellen.

Zukunft in Unternehmen: Mit diesem Thema beschäftigen sich die Autoren dieses Schwerpunktes der ZUKÜNFTEN aus verschiedenen Perspektiven. Gemeinsam ist allen Beiträgen die Erkenntnis, daß es bei der ernsthaften Beschäftigung mit der Zukunft nicht um präzise Prognosen und technokratische Zukunftsplanung gehen kann. Die Zukunft ist keine lineare Fortsetzung der Gegenwart. Vielmehr sind Phantasie einerseits und das fundierte Wissen um Entwicklungsbandbreiten andererseits gefordert. Weil eine exakte Zukunftsplanung nicht möglich ist, sind andere, weniger exakte Methoden vonnöten. Szenarien spielen dabei in den Unternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle.

*Christian Lutz* versteht Unternehmen in seinem Beitrag "Die Zukunft des Unternehmens liegt in seiner Kulturoisierung" zuallererst als Orte der Kommunikation. Ihre Zukunftsfähigkeit wird seiner Ansicht nach dadurch entschieden, ob und wie sie in der Lage und bereit sind, der "selbstorganisierten Kommunikation" im Unternehmen Priorität einzuräumen.

*Martin Jänicke* gibt in seinem Beitrag "Absehbare Langzeittrends" einen Überblick über die politischen, sozialen und ökologischen Entwicklungen über das Jahr 2000 hinaus, auf die sich die Unternehmen - und genauso natürlich die Administration, die Parteien, die Gewerkschaften und alle anderen gesellschaftlichen Akteure - einstellen müssen. Mit seinem Beitrag trägt Jänicke Fakten und Umfeldbedingungen für künftige Entwicklungen zusammen, ohne die die Beschäftigung mit der Zukunft in pure Spekulation abgleiten würde.

In der Absicht ein Ideal zu typisieren, stellen *Klaus Burmeister* und *Weert Canzler* ein "Unternehmen der Zukunft" vor. In Form eines fiktiven Unternehmens-Szenarios stellen die Autoren die gelungene Verbindung von umfassender Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen und einer innovativ-vernetzten Unternehmensorganisation dar. Es liest sich fast zu schön, um wahr zu werden...

Ihren grundsätzlichen Zweifel an der Planungsfähigkeit komplexer Prozesse erklären *Günter Küppers* und *Rainer Paslack* in ihrem Beitrag "Selbstorganisation und Planung oder die Quadratur des Kreises?". Angesichts steigender Komplexität und unkalkulierbarer Eigendynamik in kollektiven Planungsprozessen bleibt für sie nur die "experimentelle Planung".

Auch *Frank Boos* hat seine Zweifel an der Planungsfähigkeit von Unternehmen. In dem Artikel "Planlose Planung?" stellt er die These

auf, daß vielmehr Visionen und Leitbilder die Unternehmen zu erfolversprechendem strategischem Handeln anleiten.

Vor dem Hintergrund langjähriger Unternehmenserfahrung und eingehender Beschäftigung mit dem "ethischen Verhalten" von Unternehmen plädiert *John Hormann* für ein "Center of Competence for the Future" und nennt Beispiele von Unternehmen, in denen eine solche Kompetenz seiner Ansicht nach zu finden ist.

Ein Beispiel für "Zukunftsforschung im Unternehmen" gibt *Helmut Volkmann* vor, der ein informationstechnisch geprägtes Zukunftsbild zeichnet und damit weit darüber hinaus denkt, was in einem Elektrokonzern mit Weltgeltung üblicherweise Langfristplanung bedeutet.

Über den Einsatz von Szenarien im Rahmen der Beschäftigung mit Zukunft in einem anderen großen deutschen Technologie-Konzern berichten in zwei eigenständigen Beiträgen *Walter Kroy* und *Günter Herrmann*. Die Szenarien zwingen geradezu zur ständigen Diskussion der Ziele des Unternehmens und zur Berücksichtigung der Veränderung objektiver Bedingungen. Daß diese Diskussion Zielkonflikte offen austragen muß, wird von beiden Autoren betont. *Walter Kroy* stellt gar das hehre Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung zur Disposition, wenn er fordert, "daß wir im rekursiven Prozeß auch den Erfolgsbegriff neu überdenken müssen."

Beendet wird das Thema "Zukunft in Unternehmen - Unternehmen der Zukunft" mit einer Zusammenstellung weiterführender Literatur, wobei es sich erklärtermaßen um eine subjektive Auswahl aus einer nur schwer zu überschaubaren Fülle von Veröffentlichungen handelt.

Letztlich bleibt die Frage offen, ob es sich bei den in diesem Schwerpunkt zusammengestellten Beiträgen zur "Zukunft in Unternehmen" um versprengte Einzelfälle und "bunte Exoten" oder um hoffnungsvolle Ansätze langfristigen Denkens im Sinne der Forderung Schmidheiny's handelt. Die Probleme und Widerstände in auf kurzfristige Verwertung des eingesetzten Kapitals und prioritär auf aktuelle Kosteneffizienz ausgerichteten Unternehmen sind wohl kaum zu überschätzen. Da helfen neben den engagierten Streitern für die Zukunft in den Unternehmen selbst wohl nur klare politische und (steuer)rechtliche Anreize und Rahmenbedingungen sowie die sensible Öffentlichkeit, die zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen nötigen.

*Weert Canzler*

P. S.: Nun behauptete niemand nach der Lektüre dieses Schwerpunktes der ZUKÜNFTEN, die Zukunft in Unternehmen werde ohne die beiden Mehrheiten der Frauen und der abhängig Beschäftigten stattfinden. Das bedauerliche Fehlen eben dieser MehrheitsvertreterInnen in dem Schwerpunkt ist auch höchst gegenwärtigen Ungleichgewichten geschuldet, die zu überwinden allerdings eine vordringliche Zukunftsaufgabe ist.