

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



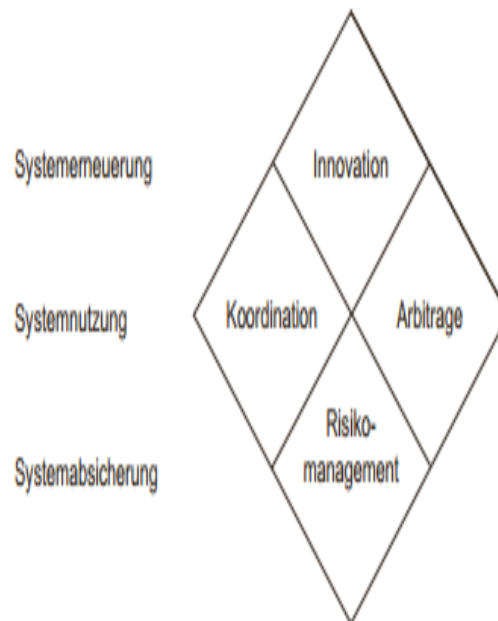
1. Die Unternehmerfunktionen als Spielfeld unternehmerischen Handelns
2. Erkenntnisse als Handlungsvorgaben zwecks Ausübung der Unternehmer-Funktionen
3. Wege der Erkenntnisgewinnung
4. Verknüpfung gewonnener Erkenntnisse durch den Unternehmer: der Weg zu entrepreneurial Foresight
5. Werkzeuge zur Erlangung und Verknüpfung von Erkenntnissen aus Wahrnehmung
6. Grenzen des Erkenntnisgewinns

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

1. Die Unternehmerfunktionen als Spielfeld unternehmerischen Handelns

Um am Markt und im Unternehmen aktiv zu werden, benötigt der Unternehmer **Erkenntnisse**. Die Erkenntnisse benötigt er für sein unternehmerisches Handeln. Dieses Handeln manifestiert sich in dem, was in der Betriebswirtschaftslehre mit ‚Ausüben der Unternehmerfunktionen‘ bezeichnet wird. Gemeint sind damit all die Handlungen und Prozesse, die sich ergeben, wenn man ein Unternehmen als ein System versteht: Ein System, welches das ‚Spielfeld‘ darstellt, auf dem der Unternehmer agiert.

Wie dieses System aussieht, wird bei Freiling wie folgt dargestellt:



*Systematik der Unternehmerfunktionen nach Freiling im Gründungskontext
Quelle: Freiling 2006:91*



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Es bestehen in der Unternehmung drei große Aufgabenbereiche, die eine Unternehmung als ein System produktiver Potenziale abbilden. Es sind dies die Aufgabenbereiche: Systemerneuerung, Systemnutzung und Systemabsicherung. Hinter diesen Aufgabenbereichen stehen jeweils Unternehmerfunktionen, wie sie aus der vorstehenden Abbildung ersichtlich werden. Es sind die Funktionen: Innovation, Koordination, Arbitrage und Risikomanagement.

Von diesen vier ausgewiesenen Unternehmerfunktionen dient die Innovationsfunktion der Systemerneuerung um die Unternehmung infrastrukturell jederzeit wettbewerbsfähig, besten Falles auch wegbereitend für Neues am Markt aufstellen zu können (Freiling 2008:48).

Die Koordinationsfunktion und die Arbitragefunktion werden als Unternehmerfunktionen der Systemnutzung zugeordnet. Die Koordinationsfunktion bezieht sich auf die Abläufe innerhalb der Unternehmung, einschließlich der Kooperationspartner. „Die interne Koordination betrifft die Leistungserstellungs- und Administrationsprozesse und stellt den reibungslosen Ablauf sicher. Darüber hinaus dient sie der Erschließung des motivationalen Potenzials des Unternehmens“ (Freiling 2008:48). Die Arbitragefunktion betrachtet nicht den internen Unternehmensprozess, sondern sie ist auf die Außenverhältnisse der Unternehmung ausgerichtet. Hier geht es um den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen, die Vorbereitung und den Abschluss von Verkaufsgeschäften. „Zusammenfassend sind der Arbitragefunktion die Generierung, Erkennung und Erschließung marktlicher Opportunitäten zuzuordnen“ (Freiling 2008:48).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Durch die beiden Funktionen der Systemnutzung (Koordinationsfunktion und Arbitragefunktion) werden durch die Lehre von den Unternehmerfunktionen die zwingend notwendigen Perspektiven einer Unternehmensführung in einer gemeinsamen theoretischen Konzeption erfasst (Reckenfelderbäumer 2001:160).

Der Bereich der Systemabsicherung wird gem. Freiling (2008:48 f.) durch die Unternehmerfunktion des Risikomanagements gekennzeichnet. Sie ermöglicht das Erkennen und die Erfassung von unsicherheitsbedingten Gefahren sowie deren Bewertung. Dadurch soll eine Beurteilung hinsichtlich einer Risikoübernahme oder Risikoverteilung durch eventuell erforderliche Entscheidungen möglich werden.

Damit ist das Spielfeld, auf dem der Unternehmer Erkenntnisse benötigt, um agieren zu können definiert.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

2. Erkenntnisse als Handlungsvorgaben zwecks Ausübung der Unternehmer-Funktionen

Eine Voraussetzung um auf diesem Spielfeld - zumindest bewusst - handeln zu können, ist **Wissen**, um die **Entscheidungen** hervorbringen zu können, die dann die Handlungen nach sich ziehen.

Der Begriff des Wissens soll dabei so verstanden werden, wie er von Probst et al. (2012:23) verwendet wird: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“.

Eine wesentliche Voraussetzung um unternehmerisch handeln zu können, ist es also Erkenntnisse zu gewinnen, mit diesen Erkenntnissen Wissen zu generieren, und dann Entscheidungen auf der Basis von bewertetem und reflektiertem Wissen zu fällen.





Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Dieses formulieren Mandl und Hense (2004:4) als Anforderung an eine Wissensgesellschaft allgemeiner und nicht nur auf die Person des Unternehmers bezogen und ergänzen dann, dass der Einzelne „zur eigenständigen Informationsbeschaffung und mündigen Wissensnutzung befähigt“ (Mandl und Hense 2004:5) sein muss; und damit auch der Unternehmer.

Damit benötigt der Unternehmer Erkenntnisse, um dadurch Handlungsvorgaben zum Zwecke der Ausübung der Unternehmerfunktionen zu erhalten.

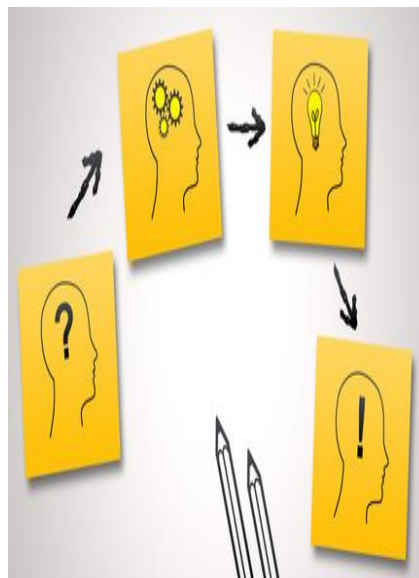
Wie gezeigt, sind es **Menschen**, die hinter den Unternehmerfunktionen stehen, und diese ausüben. Dabei ist es unerheblich, ob diese Personen, die Unternehmerfunktionen ausüben, Eigentümer-Unternehmer oder angestellte Manager sind. Wie ebenfalls gezeigt, benötigen diese Personen zum Handeln, und damit zum faktischen Ausüben der Unternehmerfunktionen Erkenntnisse (Wissen), die dem Akt des Handelns vorgeschaltet sind.

Eine Begriffsdefinition dessen, was Erkenntnisse sind, geht dabei über den Rahmen dieses Vortrages hinaus; geht es dabei doch um Probleme der Philosophie, die Brülisauer (2008:22) zwei Gruppen zuordnet: „Die Probleme der einen umfassen Überlegungen, die das Erkennen dessen betreffen, was *ist* und was wir in der Welt als *Tatsachen vorfinden*; die andere umfasst Überlegungen zu dem, was *sein soll*, d.h. dazu, wie wir uns im Umgang mit uns selbst und mit anderen verhalten sollen“.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

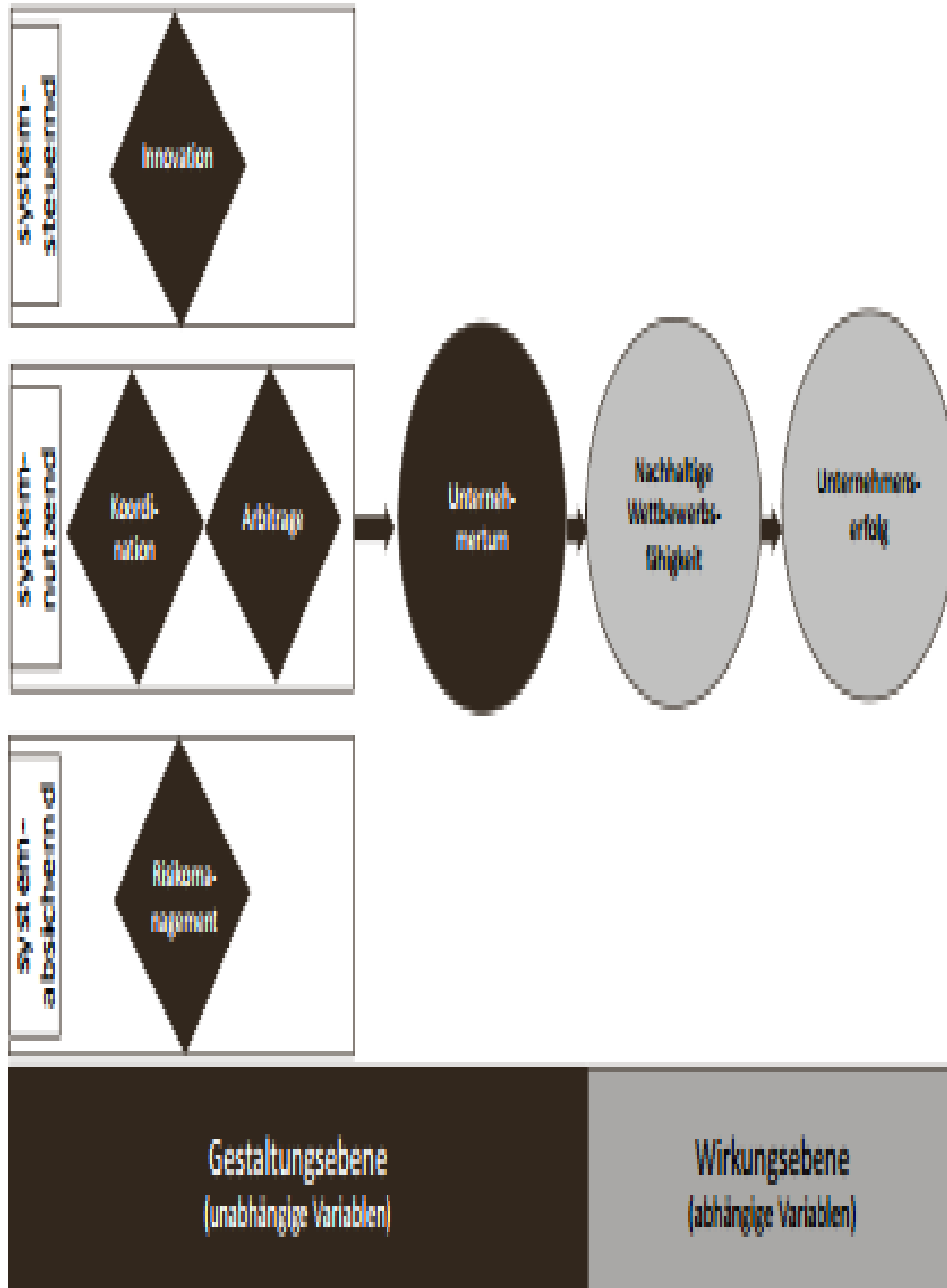
Allerdings beinhalten diese Überlegungen die Aufforderung zu einem **Bewusstwerdungsprozess**, der dem Ausüben der Unternehmerfunktionen und damit auch unternehmerischem Handeln vorgeschaltet sein muss:

Einen Ist-Zustand erkennen und analysieren zu können, und einen möglichen Soll-Zustand darüber, was sein kann, abzuleiten - und dann der erfolgten Analyse entsprechend dadurch unternehmerisch zu handeln, dass die Analyseergebnisse in die Wahrnehmung der Unternehmerfunktionen einfließen.



So wird also der Person (der Unternehmer, der Manager, eine Personengruppe) die wahrzunehmen und zu analysieren hat, um dann ihre Analyseergebnisse im Rahmen der Unternehmerfunktionen wirksam werden zu lassen, eine bedeutsame Rolle zugewiesen, die Unternehmertum (nachfolgende Abbildung) in einem spezifischeren Licht als ‚nur‘ der Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen erscheinen lässt.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Unternehmerfunktionen, Unternehmertum und Erfolg

Quelle: Freiling 2008:49

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Die vorstehende Abbildung ‚Unternehmerfunktionen, Unternehmertum und Erfolg‘ zeigt zwar anschaulich den Zusammenhang zwischen Unternehmerfunktionen und Unternehmenserfolg mit der unabhängigen Variablen der Gestaltungsebene und der abhängigen Wirkungsebene. Allerdings wird **keine Aussage** dazu gemacht, **wie eine Person zu den erforderlichen Erkenntnissen gelangt**, um in der Gestaltungsebene so zu handeln, dass ein zumindest hinreichender Unternehmenserfolg beschieden ist. Der Erkenntnisgewinn um handeln zu können, oder eben auch (bei fehlendem oder falschem Erkenntnisgewinn) scheitern zu können, wird in der Abbildung stillschweigend als gegebene Stellgröße impliziert.

Der Hinweis auf einen fehlenden oder falschen Erkenntnisgewinn macht deutlich, dass die Antizipation eines Soll-Zustandes als Ergebnis von Erkenntnissen **Gefahren** in sich birgt. Diese Gefahren lassen sich beim unternehmerischen Handeln nicht ausschließen, auch wenn menschliches, und damit auch unternehmerisches Handeln zumindest zum Teil das Resultat bewusster Überlegungen ist, und aus dem Zusammenfließen von Notwendigkeit und Freiheit entsteht (Martin 2011:9).



Quelle: Nietzsche, Nachgelassene Fragmente. Frühjahr – Herbst 1881

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

So muss es Teil des unternehmerischen Bewusstwerdungsprozesses sein, das Wesen der Gefahren hinsichtlich zukünftiger unternehmerischer Aktionen auf der Grundlage von **Erkenntnisgewinn** nicht aus dem Blickfeld zu verlieren. Denn:

Die Gefahren unternehmerischen Handelns sind darin begründet, dass es eben keinen Homo oeconomicus gibt, also jenen Akteur, „*der eigeninteressiert (a) und rational (b) handelt, seinen eigenen Nutzen maximiert (c), auf Restriktionen reagiert (d), feststehende Präferenzen hat (e) und über vollständige Information verfügt (f)*“ (Franz 2004:2).

Die vollkommene Rationalität die dem Homo oeconomicus anhaftet, gibt es nicht, eben weil keine vollständige Information herrscht. **Und ohne vollständige Information gibt es auch keine vollständige Erkenntnis.**

Vielmehr wird „die Entscheidungssituation des einzelnen Individuums wesentlich durch zwei Elemente beschrieben: durch seine Präferenzen und durch die Restriktionen“ (Kirchgässner 2013:13). Dadurch werden die Handlungsspielräume der Individuen begrenzt. Individuen kennen Handlungsmöglichkeiten nicht genau, und deshalb sind Handlungsentscheidungen auch immer mit prognosebelasteten Zukunftserwartungen verknüpft (Kirchgässner 2013:13).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

*Damit haftet auch unternehmerischen Entscheidungen ein ‚Zukunftserwartungselement‘ an, das eben ‚nur‘ Erwartungen darstellt, und Erwartungen implizieren eine Gemengelage von Chancen und Risiken. Erwartungen sind verknüpft mit einem Imperativ des Handelns: „Entweder man will wissen, was man tun soll, oder herausfinden, was verhindert werden muss“ (Horn 2010:3). **In jedem Falle aber sind es Erkenntnisse, die imperatives Handeln durch die mit den Erkenntnissen verknüpften Erwartungen auslösen.** Und dabei ist auch ein Nicht-Handeln auf der Basis der Erkenntnislage ein Handeln.*

Da aber eben nicht die vollständigen Informationen eines Homo oeconomicus vorliegen, **müssen Erkenntnisse lückenhaft sein**, und damit ist „alles intentionale menschliche Verhalten als präferenzgeleitetes, individuelles Anpassungsverhalten zu erklären“ (Kirchgässner 2013:18).

Ein solches Verhalten birgt deshalb Gefahren in sich, weil es immer unter unvollständiger Information erfolgen wird. Und solche Gefahren - denen auch unternehmerisches Handeln in den Unternehmerfunktionen unterliegt - lassen sich als *Unsicherheit, Ungewissheit* und *Risiko* kennzeichnen.

Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko sind Begleiterscheinungen jeder unternehmerischen Erkenntnis.
Deshalb gilt es, diese drei Begriffe näher zu spezifizieren.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Gemäß Schneider (1995:12) basiert Unsicherheit auf unvollständigem Wissen. Er setzt dabei voraus, dass eben kein vollständiges Wissen über Tatsachen, Theorien, Erwartungen und persönliche Neigungen eines Homo oeconomicus vorliegt. „Den Begriff Unsicherheit beziehen wir alleine auf *unvollständiges Wissen darüber, welche Zielverwirklichung nach Ergreifen dieser oder jener Handlung eintreten wird*“ (Schneider 1995:12). Die Planbarkeit unternehmerischer Zukunftslagen wird durch Unsicherheit begrenzt. Diese Unsicherheit ist damit auch ein Element, das bei der Ausübung der Unternehmerfunktionen ins Kalkül gezogen werden muss.

Das Agieren in unsicheren Feldern verlangt dem Unternehmer Entscheidungen ab „sowohl darüber, wie unter Unsicherheit gehandelt werden soll, als auch wie man mit Unsicherheit umgeht“ (Neumer 2009:6). „Unsicherheit bei Entscheidungen besteht dann, wenn nicht uneingeschränkt bekannt ist, welche aller möglichen Umweltsituationen tatsächlich eintreten wird, welche Auswirkungen die Umsetzung einer bestimmten Wahlalternative also haben wird“ (Neumer 2009:9).

Es bleibt deshalb anzumerken, dass als Ausüßer der Unternehmerfunktionen die Person des Entscheiders, des Unternehmers, in den Vordergrund rückt, und damit die Frage, wie dieser mit Unsicherheiten umgeht, denn: „Es ist aber genau das amorphe Nicht-Wissen, das die Zukunft offen erscheinen lässt, voller Unsicherheiten und Gefahren, aber ebenso voller Chancen und Optionen“ (Elbe 2015:13). Unsicherheit gilt es für den Unternehmer weitestgehend zu überwinden, damit er die Unternehmerfunktionen dauerhaft erfolgreich ausüben kann. Das allerdings wird nie ganz gelingen, da insbesondere durch die Komplexität entscheidungsrelevanter Zusammenhänge Unsicherheit nie vollständig ausgeschlossen werden kann (Neumer 2012: 38).

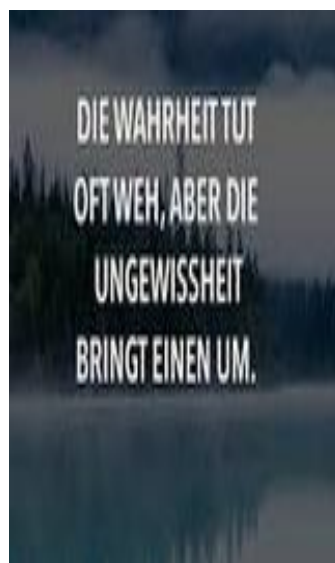


Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Unsicherheit ist stets auf Zukunftslagen ausgerichtet. Und es ist im Umgang mit diesen etwas, was den Unternehmer ganz persönlich betrifft und davon abhängt, wie dieser sich persönlich dem Thema Unsicherheit stellt.

In jedem Falle ist Unsicherheit etwas, was den Unternehmer bei der **Ausübung seiner Unternehmerfunktionen und der damit verbundenen Erlangung von Erkenntnissen** in starkem Maße beeinflusst. Denn er weiß zum Planungszeitpunkt nicht, was sich wann verwirklichen wird, und ob das, was als eine von vielen möglichen Planungslagen der Zukunft angenommen wird, auch tatsächlich eintritt, oder ob vielleicht auch eine Zukunft eintreten kann, die im Planungszeitpunkt noch gar nicht bekannt sein konnte (Schneider 1995:12).

Schneider (1995:12) sieht den Begriff der **Ungewissheit** als eine Teilmenge von Unsicherheit. Er spricht dann von Ungewissheit, wenn zwar bekannt ist, dass **eine** der geplanten Situationen eintreten wird, allerdings nicht klar ist, welche. Der Begriff der Ungewissheit ist damit enger umgrenzt. Dennoch gilt auch für die Ungewissheit gleichermaßen wie für die Unsicherheit, dass Resultate unternehmerischen Handelns nicht vorhersagbar sind, und auch keine Eintrittswahrscheinlichkeiten prognostiziert werden können (Beckert 1996:132).





Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Gerade daraus ergibt sich die Notwendigkeit für den Unternehmer, einen möglichst großen Erkenntnisgewinn anzustreben, um die Anzahl planerisch möglicher Situationen einzugrenzen, und damit nicht nur Unsicherheit zu vermeiden, sondern auch Ungewissheit zu vermindern.

Durch die intensive Beschäftigung mit der Ungewissheit erhält der Unternehmer einen Erkenntnisgewinn über die Zukunft. Und was Grundlage und Schwierigkeit eines solchen Erkenntnisgewinns zugleich ist, trägt auch gleichzeitig eine Aussage über das in sich, was den Unternehmer ausmachen soll: „Das Paradoxum zwischen der Informationssuche nach der Zukunft und der Unsicherheit über die Zukunft kann überwunden werden bei der Betrachtung der Unterschiede zwischen empirischem und interpretativem Wissen. Empirisches Wissen über die Zukunft ist schwierig, wenn nicht unmöglich zu erlangen. Im Gegensatz dazu ist interpretatives Wissen erhältlich, denn es entsteht aus der fundamentalen menschlichen Fähigkeit, aus eigenem Antrieb mit geistigen Dimensionen umzugehen“ (Robinson 2001:556, übersetzt aus dem Englischen).

Sowohl Ungewissheit wie auch Unsicherheit können unternehmerische Fehler dadurch hervorbringen, dass es nicht gelingt, richtige von falschen Bedingungen für ein Handeln zu unterscheiden, und zu erkennen, was überhaupt notwendig ist um ein richtiges, zukunftsbezogenes unternehmerisches Handeln zu initiieren.

Die Schwierigkeit in Bezug auf Ungewissheit und Unsicherheit liegt darin begründet, dass der Unternehmer seine Unternehmerfunktionen vor einem Hintergrund ausüben muss, dessen mögliche Veränderungen ganz einfach nicht bekannt sein können.

Genau daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines möglichst umfassenden Erkenntnisgewinns, um Ungewissheit und Unsicherheiten für unternehmerisches Handeln so klein wie möglich zu halten.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Anders als mit der Unsicherheit und der Ungewissheit ist es um den Begriff des *Risikos* bestellt. „[...] ‘Risiko’ bezieht sich spezifisch auf eine Situation, in der die möglichen Resultate bekannt sind“ (Hadfield 2005:4, übersetzt aus dem Englischen). Wenn es um Risiko geht, dann ist damit nicht mehr völlige Unsicherheit gemeint.

So spricht Schneider (1995:12) hinsichtlich des Risikobegriffes von einem Maß idealisierter Unsicherheit; die Streuung um einen Erwartungswert einer Zielgröße. Anders als bei Ungewissheit und Unsicherheit sind in Bezug auf das Risiko die Ereignisse bekannt, die unternehmerisches Handeln erfordern, nicht aber deren Eintrittswahrscheinlichkeit.



Beckmann und Müller (2011:2) begründen den Unterschied zwischen Ungewissheit und Risiko damit, dass es bei Ungewissheit zu wenig Erfahrungswerte für einzigartige mögliche Situationen gibt, um quantitative Eintrittswahrscheinlichkeiten angeben zu können.

„Streng genommen lassen sich Ungewissheitssituationen und Risikosituationen nicht miteinander vergleichen, weil das Wissen um entscheidungsrelevante Wahrscheinlichkeiten eine völlig neue Informationsqualität ins Spiel bringt. Wenn von Entscheidungen unter Risiko gesprochen wird, dann wird immer auch schon vorausgesetzt, daß man weiß, welche Ereignisse auch tatsächlich Entscheidungsrelevanz besitzen“ (Martin 2011:62).

Deshalb muss der Unternehmer bemüht sein, ungewisse und unsichere Situationen zumindest in Risikosituationen zu überführen, denn die Wahrnehmung der Unternehmerfunktionen wird auf der Basis ‚prognostizierbarer Unsicherheiten‘ eher möglich sein, als Entscheidungen mit einem ‚Wissen von gar nichts‘.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Die Diskussion um Ungewissheit, Unsicherheit und Risiko macht deutlich, dass der Unternehmer zwecks deren Überwindung Erkenntnisse gewinnen muss.

Und dieser Erkenntnisgewinn ist der Ausübung der Unternehmerfunktionen vorgeschaltet und liegt damit in der Person des Unternehmers (Managers, Unternehmensführungsgremiums) begründet, der bei Ausübung der Unternehmerfunktionen einen vorausschauenden Blick in die Zukunft zu werfen hat. Nur durch Erkenntnisgewinn befreit sich der Unternehmer aus einer Situation, in der "Erkenntnis wahrgenommen wird als nicht vorhanden, unvollständig, irrelevant, unzureichend, ungenau, mehrdeutig, zweideutig, inkonsistent, fragmentiert, manipuliert, komplex, oder anderweitig beschränkt" (van Asselt et.al 2007:669 f., übersetzt aus dem Englischen).

Deshalb ist es von großer Bedeutung mehr darüber zu erfahren, auf welche Weise der Unternehmer Erkenntnisse zwecks Ausübung der Unternehmerfunktionen gewinnt.





3. Wege der Erkenntnisgewinnung

Um die Unternehmerfunktionen ausüben zu können und damit verbunden auch Aussagen über die Zukunft machen zu können, sind Erkenntnisse notwendig, und zwar sowohl über die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. **Erkenntnis umfasst einen Prozess der Wahrnehmung, der in einem Wahrnehmungsergebnis endet.** Wie Brülisauer (2008:22) sagt, gilt es wahrzunehmen, was ist, und darüber hinaus durch Wahrnehmung zu reflektieren, was sein soll. Das gilt auch für den Unternehmer, wenn dieser etwas erkennen möchte.

Damit beinhaltet die Erkenntnis die Dimensionen Analyse des Gegenwärtigen sowie die Informationsgewinnung für eine Vorausschau. Es mag dabei in Frage gestellt sein, ob dieser Wahrnehmungsprozess unbedingt systematisch erfolgen muss, wie es Kornmeier für die Wissenschaft als Tätigkeit beschreibt, und ob der Unternehmer die Summe seiner Erkenntnisse wirklich immer in einen Begründungszusammenhang stellen kann (Kornmeier 2007: 4 f.), oder ob unternehmerisches Handeln nicht vielleicht oftmals viel undifferenzierter erfolgt, und damit dann eben nicht die Wege einer wissenschaftstheoretischen Erkenntnisgewinnung beschreitet.

Jedenfalls rückt die Erkenntnisfähigkeit des Unternehmers in einen gewissen Blickpunkt, den Neumer (2012:53) als neuere empirische Feststellungen zur Entscheidungsfindung beschreibt: „Hier werden empirisch beobachtbare Phänomene von Körperwissen, Erfahrungswissen und implizitem Wissen in den Fokus gerückt und als für Entscheidungsprozesse relevante Erkenntnisquellen systematisiert. In Konsequenz konstatieren sie, dass erfolgreiche Entscheidungen nicht nur im rational-logischen Denken, sondern auch im Handeln getroffen werden können“.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Auf der Grundlage dieser Überlegungen und der Tatsache, dass für Erkenntnisse der Unternehmer als Mensch gefragt ist, soll der Begriff der Erkenntnis so aufgefasst werden, wie er bei Lombardo (2008:27. übersetzt aus dem Englischen) zu finden ist: „ Der Begriff ‚Erkenntnis‘ bezieht sich auf all jene psychologischen Prozesse, die beteiligt sind an der Beschaffung, der Speicherung, dem Gebrauch und der Schaffung von Wissen – Erkenntnis ist Wissen. Kognitive Prozesse schließen ein: Wahrnehmung, Lernen, Gedächtnis, Vorstellungskraft, konzeptionelles und abstraktes Verstehen, Denken und Sprache“.

Trotz einer jetzt vorgestellten Begriffsbestimmung, was Erkenntnis sein kann, ist darauf hinzuweisen, dass der **Begriff der Erkenntnis als einer der Kernbegriffe unternehmerischen Handelns** sicher nicht abschließend erfasst ist. Nicht umsonst weist Amsteus (2008:54) darauf hin, dass es keine generell akzeptierte Antwort dafür gibt, was Erkenntnis ist.

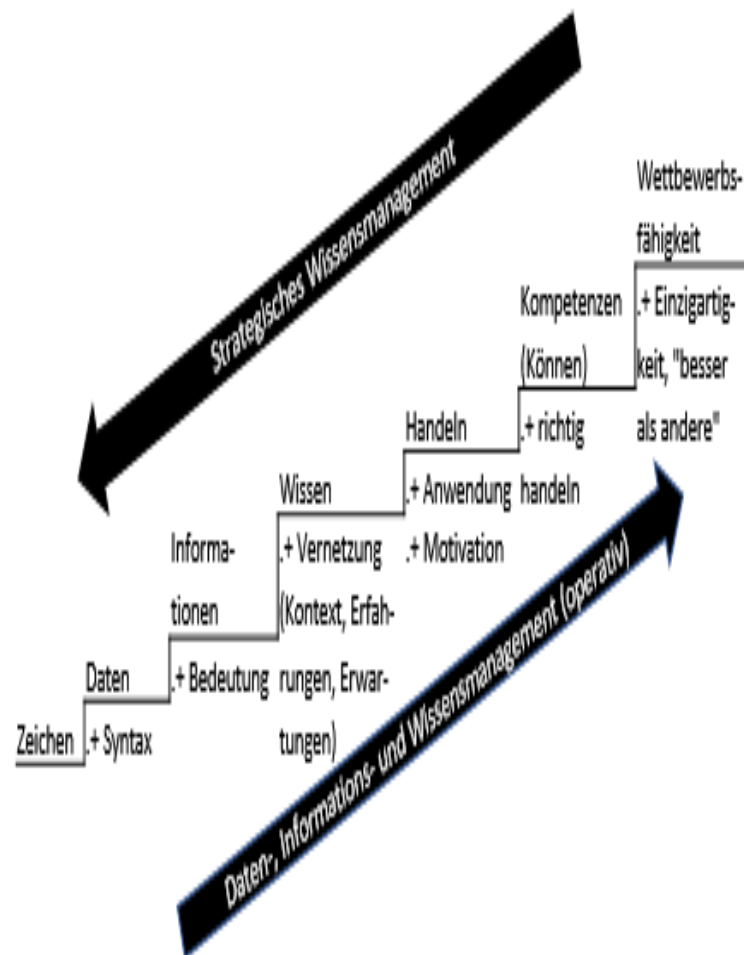
Nachdem die Frage nach der (unternehmerisch notwendigen) Erkenntnis generell belegt worden ist, und diesbezüglich eine Hinwendung zur Person des Unternehmers erfolgte, ergibt sich die Frage danach, woher der Unternehmer seine Erkenntnis bezieht, automatisch.

**Je intellektueller Du bist,
umso weniger bist Du Dir bewusst,
was Dich treibt, was Dich antreibt.**



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Damit der Unternehmer zu Erkenntnissen für sein Handeln gelangen kann, benötigt er Informationen, aus denen dann Wissen erwächst. Der Unternehmer benötigt Informationen aus seiner Unternehmung, aber auch von außen, um die Unternehmerfunktionen ausüben zu können. Dass Informationen den zeichen- und datenbasierten Startpunkt für unternehmerisches Handeln darstellen, zeigt die nachstehende Wissenstreppe von North (2005:32):



Wissenstreppe

Quelle: North 2005:32

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Zu Informationen werden vorhandene bzw. wahrgenommene Zeichen und Daten erst dadurch, dass diese in einen Bezug zu anderen Daten, Fragestellungen, Problemen, Beobachtungen, usw. (Syntax) gesetzt werden.

Damit steht die Frage, wie der Unternehmer an Informationen kommt, aus denen er Wissen und Handeln erlangen kann, im Fokus.

Was dabei als Information aufgefasst werden soll, ist z.B. bei Wesseling (1991:19) beschrieben, wenn er ausführt, dass Informationen (a) mehr als nur ein Datentransport sind, nämlich ein Prozess, (b) Wissensveränderungen einer Person an Informationen gekoppelt sind, (c) abhängig vom subjektiven Wissensstand einer Person zu einer Wissensveränderung führen, d) sich auf ein konkretes Problem beziehen. **„Informationen sind also ihrem Wesen nach prozeßhaft, wissensverändernd, subjektbezogen und nicht objektivierbar“** (Wesseling 1991:19).

Es wird deutlich, dass Informationen als Basis von Wissen und Handeln dann eine unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit herstellen können. Bezogen auf unternehmerisches Handeln und Wettbewerbsfähigkeit macht es Sinn, die sonst weitgefächerten Auffassungen von Wissen (implizites Wissen aus Routinen, Prozessen, Erfahrungen, Gewohnheiten und explizites Wissen z.B. aus Schriftstücken, Dateien, Internet) so zu beschränken, wie es Helm et al. (2007:213) getan haben: „Es wird nur Wissen betrachtet, welches zur Verbesserung der Prozesse zur Leistungserstellung im Unternehmen und der Leistung selbst beiträgt, also einen direkten Bezug zur Geschäftsaktivität von Unternehmen aufweist“. Damit sind alle vier Unternehmerfunktionen gleichsam angesprochen, zu deren Ausübung der Unternehmer sein (unternehmerisch nutzbares) Wissen einzubringen hat.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Wie dargestellt, **bezieht der Unternehmer sein Wissen und damit seine Erkenntnis zum Handeln (oder auch Nicht-Handeln) aus Informationen.**

Damit ist aber noch nichts darüber ausgesagt, **WIE** er an die notwendigen Informationen gelangt. Bekannt ist nur, dass er in den mit der Ausübung der Unternehmerfunktionen funktional verbundenen Aufgabenfeldern Informationsbedarf hat. Diese Informationen benötigt er, um z.B. Planung, Leitung, Organisation, Kontrolle, Rechnungswesen, usw. federführend und zielgerichtet begleiten und beeinflussen zu können. Genauso, wie er durch Beobachtung Informationsgewinn erzielen muss, muss er durch Informationsgewinn bewusst beobachten können, was im Unternehmen geschieht. **Der Unternehmer erzeugt durch Beobachtung Informationen, auf denen er dann seine Führungsentscheidungen aufbaut** (Bardmann 2011:448), durch die dann ein sinnvolles Ausüben der Unternehmerfunktionen ermöglicht wird.

Grüner (1974:26) bezeichnet die Beobachtung „als ein Verfahren, das auf die zielorientierte Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände gerichtet ist, wobei der Beobachter sich passiv gegenüber dem Beobachtungsgegenstand verhält und gleichzeitig versucht, seine Beobachtung zu systematisieren und die einzelnen Beobachtungsakte zu kontrollieren“.

Doch das alleine reicht zur unternehmerischen Informationsgewinnung nicht aus, denn Beobachtung setzt damit auf Zielorientierung, Systematisierung und Kontrolle. So werden nämlich die ‚Eindrücke‘ nicht beachtet, die der Unternehmer vielleicht in einem Moment aufnimmt, die zwar im Zeitpunkt der Aufnahme keine Relevanz haben, diese aber zu einem späteren Zeitpunkt durchaus bekommen können.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Als weiter gefasster Begriff als ‚nur Beobachtung‘ tritt hier deshalb die **Wahrnehmung** in den Vordergrund.

Wahrnehmung kann definiert werden als die „Kenntnisnahme von sinnlichen („sinnfälligen“) Gegebenheiten unserer Welt, der Umwelt und des eigenleiblichen Bereichs“ (Scharfetter 2002:190). Kulbe (2009:73) spezifiziert: „Wahrnehmung lässt sich definieren als ein bio-psycho-sozialer Vorgang, durch den der Mensch Informationen aus seiner Umwelt (äußere Wahrnehmung) und aus seiner emotional-psychischen Welt (innere Wahrnehmung, Gefühlswelt) erhält und sich daraus seine individuelle Wirklichkeit gestaltet (Welt-Sicht)“. Damit fehlt es der Wahrnehmung an der Zielorientierung und der Systematik der Beobachtung. Dennoch ist **Wahrnehmung kein passiver Vorgang sondern eine oftmals vorurteilsbestimmte, erwartungsgesteuerte Aufnahme von mit den menschlichen Sinnen erfasster Daten.**

Dadurch wird erneut deutlich, dass es zur Ausübung der Unternehmerfunktionen eines Menschen - des Unternehmers - bedarf der als ‚Motor‘ die Informationen einbringt, die dann - in Handlungen umgesetzt - die Ausübung der Unternehmerfunktionen ausmachen.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Weil der Unternehmer eine Person ist, kann dessen unternehmerische Wahrnehmungsfähigkeit und die sich daraus ergebenden Resultate als der Schlüsseffekt angesehen werden, der unternehmerisches Handeln in Gang setzt (Colwell und Narayanan 2010:299) und damit eine Ausübung der Unternehmerfunktionen erlaubt.

Damit lässt sich die Frage, wie der Unternehmer sein zur Ausübung der Unternehmerfunktionen aus Informationen bezogenes Wissen - seine Erkenntnisse - bezieht, mit einem Wort beantworten: durch **Wahrnehmung.**

Aus diesem Ergebnis ergibt sich der Umstand, dass der Unternehmer aus der Wahrnehmung gewonnene Erkenntnisse hat, die es zusammenzufügen gilt, um unternehmerisches Handeln und unternehmerische Voraussicht für seine Unternehmung zu ermöglichen.

Wahrnehmung ist Alles !!

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

4. Verknüpfung gewonnener Erkenntnisse durch den Unternehmer: der Weg zu entrepreneurial Foresight

Der Unternehmer hat Wahrnehmungen zu verknüpfen und dann diese Verknüpfungsergebnisse zwecks Ausübung seiner Unternehmerfunktionen in seine Unternehmung einzubringen.

Er betreibt damit eine Vorausschau, die nicht auf Wissen basiert. Vielmehr ist dieses eine Tätigkeit, „nach der wir wissen, was passieren *kann*“ (Tiberius 2011:46). Damit verbunden ist ein Fortbewegen von Unsicherheit zu Ungewissheit und Risiko. Dieses ist insoweit ein Fortschritt, als Dinge einschätzbarer werden im Sinne einer ‚Vereingung‘ von Unsicherheit zu Ungewissheit und Risiko. **Der Unternehmer braucht Perspektiven, die in die Zukunft gerichtet sind. Vorausdenken als lernender Prozess ist gefragt, um in der Zukunft bestehen zu können** (Cuhls 2011:193).

Der Unternehmer benötigt eine ‚Werkzeugkiste‘, in die er hineingreifen kann, um Ereignisse - bezogen aus Erkenntnissen - sichtbar zu machen und gedanklich in die Zukunft zu transportieren: “ Es muss ein Teil einer mehr generellen Werkzeugkiste sein, deren Einsatz es uns erlaubt, der Gegenwart zu entkommen und Voraussicht zu entwickeln“ (Suddendorf und Corballis 2007:303, übersetzt aus dem Englischen).





Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Solche Werkzeuge ermöglichen es, über den Prozess der Wahrnehmung dort Entscheidungsmöglichkeiten einzuräumen, wo ohne diesen Prozess Blindheit herrscht (Hayward und Voros 2005:4).

Es stellt sich die Frage, welche Werkzeuge eine derartige bildhafte Werkzeugkiste enthalten muss. Wenn diese Werkzeugkiste für alle Unternehmer komplett identische Werkzeuge enthielte, könnte man denken, dass alle Unternehmer in ihren Märkten gleich erfolgreich oder gleich erfolglos wären.

Wenn man sich zwei Unternehmen vorstellt, die einander in Allem gleichen wie eineiige Zwillinge, die jeweils von zwei gleichalten Unternehmern mit gleicher Lebenserfahrung und völlig identischen Ausbildungen geleitet werden, so ist dennoch nicht zu erwarten, dass die persönliche Werkzeugkiste dieser Unternehmer mit den exakt gleichen Werkzeugen gefüllt ist; die Unternehmungen werden unterschiedliche Entwicklungen nehmen.

Begründen lässt sich das damit, **dass vermutlich unterschiedliche Wahrnehmungen der Unternehmer zu unterschiedlichen unternehmerischen Handlungen führen werden**, denn metakognitive Prozesse laufen bei Menschen nicht gleichartig ab, sondern sind personenbezogen.

So sind ***es metakognitive Prozesse, die an die Wahrnehmung gekoppelt sind, und damit über die Funktionen des Denkens, Kombinierens und Reagierens unternehmerisches Handeln in Gang setzten***. Die metakognitiven Wahrnehmungsprozesse werden ergänzt durch metakognitives Wissen (Baron:76).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Dieser Prozess, durch Wahrnehmungen des Unternehmers Möglichkeiten zu erkennen und zu kombinieren und daraus Handlungen abzuleiten, soll im Folgenden mit dem Begriff unternehmerischer Vorausschau, also **„entrepreneurial Foresight“** belegt werden.

Entrepreneurial Foresight ist die individuelle, personengebundene Fähigkeit wahrzunehmen, und die Ergebnisse der Wahrnehmung unter der Restriktion von ‚bounded rationality‘ zwecks Ausübung der Unternehmerfunktionen in Handlungen umzusetzen. Damit ist entrepreneurial Foresight eine Komponente unternehmerischen Handelns.

Bounded rationality reflektiert darauf, dass ein individueller Entscheider niemals wirklich allumfassend informiert sein kann, weil neoklassische Rationalitätsannahmen des homo oeconomicus ganz einfach nicht zutreffend sind (Neumer: 2012).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Durch die Fähigkeit zu derartigen Wahrnehmungsprozessen im Sinne von entrepreneurial Foresight ist es dem Unternehmer bei Ausübung der Unternehmerfunktionen möglich, eventuelle Folgen durchzuführender Aktionen und Entscheidungen einzuschätzen, Probleme zu entdecken und zu vermeiden bevor sie auftreten, Schlussfolgerungen in Bezug auf mögliche zukünftige Ereignisse zu ziehen, und sich Vorstellungen über eine wünschenswerte (oder aber auch zu vermeidende) Zukunft zu machen (Morrow 2006:607).

Auch gibt entrepreneurial Foresight dem Unternehmer die Möglichkeit, auf der Grundlage seiner metakognitiven Wahrnehmungsfähigkeiten Dinge miteinander zu verknüpfen, die auf den ersten Blick gar nicht zusammengehören, und dennoch ein sinnvolles Ganzes geben können.

Um entrepreneurial foresight betreiben zu können, ist eine kognitive Selbstführung mit zugrundeliegenden Strategien zur Beherrschung mentaler Strategien notwendig: „Zu den Strategien kognitiver Selbstführung gehören z.B. innere Dialoge, visuelle Vergegenwärtigungen, Glaubensgrundsätze und das Setzen von Zielen als Messlatte für akzeptable Leistungen, und um Leistungsrückmeldungen besser interpretieren zu können“ (Koetz 2006:31).

Dabei ergibt sich die Frage, oder der Unternehmer überhaupt entrepreneurial foresight ‚betreiben‘ kann, oder ob es sich schlicht um eine Gabe, eine Fähigkeit handelt, die er entweder hat, oder aber auch nicht hat. Es ist dieses eine Fähigkeit, in die neben der reinen Wahrnehmung Dinge wie Lernen, Gedächtnis, Vorstellungskraft, das Verstehen von Zusammenhängen, das Denken an sich, sowie die Sprache einfließen (Lombardo 2008:27).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Durch diese Fähigkeit kann aus absoluter unternehmerischer Ungewissheit dann zur Weiterführung von unternehmerischen Entscheidungsprozessen eine relativ zur absoluten Ungewissheit „sicherere“ Unsicherheit, oder gar ein (einschätzbares, wahrscheinlichkeitsbehaftetes) Entscheidungs- und Handlungsrisiko entstehen.

Die unternehmerische Wahrnehmungsfähigkeit als solche, sowie die Fähigkeit zu entrepreneurial Foresight, mag von Unternehmer zu Unternehmer unterschiedlich sein. Wie allerdings mit Wahrnehmungen auf dem Weg zur Entscheidungsfindung – auch unternehmerisch - umzugehen ist, fasst Gerhard Roth (2007:194) wie eine simple Gebrauchsanleitung wie folgt zusammen:

„(1) Fange nicht mit einzelnen Maßnahmen an, die Dir gerade ins Auge stechen, sondern analysiere sorgfältig, worin das Problem eigentlich besteht und wie dringend seine Lösung ist; (2) bedenke die mittel- und langfristigen Folgen der einzelnen Maßnahmen und die Auswirkungen auf andere Bereiche; (3) bedenke die große Rolle positiver oder negativer Rückkopplung bei jedem Eingreifen in einen laufenden Prozess; (4) überprüfe Deine Arbeitshypothesen und Strategien an der Realität; (5) starte nicht sprunghaft neue Projekte bei ersten Misserfolgen, sondern verfolge geduldig, aber zugleich selbstkritisch und realitätsüberwacht eine bestimmte Strategie auch gegen Widerstände; (6) drücke Dich nicht vor der Eigenverantwortung und suche bei Misserfolgen nicht nach Sündenböcken, sondern stehe zu Deinen Entscheidungen und versuche sie zu korrigieren“.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Allerdings sind dies Schritte, die der Entstehung der unternehmerischen Wahrnehmung nachgelagert sind. **Wer nichts wahrnimmt, kann keine entrepreneurial Foresight in den Unternehmungskreislauf einbringen** und wird ja vielleicht auch kein Gespür für unternehmerische Ungewissheit haben. Und wer nicht bestrebt ist, (unternehmerische) Ungewissheit zu beseitigen, kann auch seine Handlungsspielräume und -möglichkeiten nicht erweitern (Böhle 2011:20).

So kann fehlende entrepreneurial Foresight zu unternehmerischen Scheitern führen, jenem abschließenden Tatbestand, den Freiling und Wessels (2010:319) als Kulminationspunkt einer vorangegangenen negativen Unternehmensentwicklung verstehen. Neben drei weiteren Gründen führen Freiling und Wessels (2010:325) aus, dass insbesondere bezogen auf junge Unternehmen unternehmerisches Scheitern auf eine nicht situationsangepasste, ungenügende Ausübung der Unternehmerfunktionen zurückgeführt werden kann: „So tragen offenbar Unwissen und Unfähigkeit ganz maßgeblich dazu bei, dass die Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen in unzulänglicher Weise erfolgt“.

Damit haben unternehmerisches Scheitern die **Personen**, die die Unternehmerfunktionen in inadäquater Weise ausüben, zu verantworten; eben weil ihnen nicht die erforderlichen Wahrnehmungsprozesse und Wahrnehmungsverknüpfungen für einen guten Unternehmenserfolg zur Verfügung standen. Es fehlt an entrepreneurial Foresight als Auslöser für unternehmerisches Handeln.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Wenn der Unternehmer zwecks Erfüllung seiner Unternehmerfunktionen Erkenntnisgewinn, Wahrnehmungen haben muss, und diese Wahrnehmungen verknüpfen muss, dann ergibt sich die Frage, welche Werkzeuge ihm zur Durchführung von entrepreneurial Foresight und damit zum Erkenntnisgewinn zur Verfügung stehen.





5. Werkzeuge zur Erlangung und Verknüpfung von Erkenntnissen aus Wahrnehmung

Unbestritten benötigt der Unternehmer Erkenntnisse, um die Unternehmerfunktionen ausüben zu können. Auch wenn dazu - wie dargestellt - entrepreneurial Foresight notwendig ist, stellt sich die Frage, welche Werkzeuge ihm zum Erkenntnisgewinn zur Verfügung stehen. Die Fähigkeit zur Vorausschau zu besitzen um Handlungen auslösen zu können, ist dabei sicher nicht als Werkzeug zu betrachten, denn sie lässt sich nicht wie ein Werkzeug zu- oder abschalten, oder nach Gebrauch beiseitelegen (Martin 2011:25).

Wer Erkenntnisse gewinnen will, benötigt wie beschrieben Daten, die sich durch geeignete Methoden zu interpretationsfähigen Informationen verdichten lassen. Es bedarf damit zweierlei: der Datenerhebung und der Datenauswertung.

Neue Daten fließen dem Unternehmer im Wesentlichen (aber wie unter dem Wahrnehmungsaspekt dargestellt, sicher nicht ausschließlich) aus dem Aufgabenbereich der Systemnutzung zu, also den Bereichen, die - in Unternehmerfunktionen gedacht - den Bereichen der Koordinationsfunktion und der Arbitragefunktion entspringen. Gemeint ist damit der Datenfluss, der sich aus einerseits aus der Leistungserstellung und den Administrationsprozessen der Unternehmung ergibt, und der Datenfluss, der andererseits durch die Erkennung, Schaffung und Erschließung marktlicher Gegebenheiten erfolgt (Freiling 2008:48).

Über das situationadaptierte Abstimmungserfordernis aller Unternehmerfunktionen untereinander zwecks Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit (Freiling und Wessels 2010:325) gehen diese Daten dann auch in den unternehmerischen Umgang mit den beiden verbleibenden Unternehmerfunktionen des Risikomanagements und der Innovation ein.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Die Datenauswertung im Sinne von Informationsbeschaffung und Informationsverknüpfung als Wahrnehmung im Sinne von entrepreneurial Foresight zwecks Erkenntnisgewinn erfolgt durch das, was in der Literatur als ‚Dynamic Capabilities‘ beschrieben wird: „Wir definieren Dynamic Capabilities als die Verhaltensorientierung eines Unternehmens, ständig seine Ressourcen und Möglichkeiten zusammenzuführen, neu zu konfigurieren, zu erneuern; und: was höchst wichtig ist, ein Upgrade und eine Rekonstruktion seiner Kernkompetenzen vorzunehmen, um als Antwort auf sich verändernde Umweltbedingungen wettbewerbliche Vorteile zu erhalten und zu bewahren“ (Wang und Pervaiz 2007:35, übersetzt aus dem Englischen). Die Datenauswertung erfolgt damit - verbunden mit der Fähigkeit dazu - durch das Ergreifen und das Bündeln von unternehmerischen Möglichkeiten, ‚seizing‘, und das umgestaltende, neu und anders Zusammenfügen von Informationen, ‚reconfiguring‘ (Teece 2007:1319).

Neben seizing und reconfiguring taucht auch der Begriff des ‚sensings‘ (erfühlen, erspüren) auf, den Teece (2007:1319) ebenfalls im Zusammenhang mit dynamic capabilities benutzt: dynamic capabilities beinhaltet auch: sowohl neue Möglichkeiten wie auch mögliche Bedrohungen zu erspüren und zu gestalten. Es geht also um ein Erfühlen von und ein Hineinfühlen in mögliche Gegebenheiten.

Die Datenauswertung erfolgt damit über drei schwer fassbare Begriffe - als Werkzeuge in Bezug auf unternehmerische Wahrnehmung - zwecks Eröffnung von unternehmerischen, handlungsbezogenen Zukunftsräumen: **seizing**, **reconfiguring** und **sensing**. Diese Begriffe gilt es in Bezug auf entrepreneurial Foresight und unternehmerisches Handeln greifbarer zu machen.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Der Umgang mit seizing und reconfiguring erfolgt in der Betriebswirtschaftslehre unter verschiedenen Namen und Gesichtspunkten wie z.B.: Corporate Foresight, Economy Foresight, Open Foresight, Strategic Foresight, Technology Foresight, usw. Dahinter stehen Verhaltens- und Handlungsüberlegungen, der unternehmerischen Zukunft auf die Spur zu kommen, um frühzeitig Gefahren erkennen zu können, und Chancen wahrnehmen zu können. Es geht um die Organisation der Zukunftsorientierung.

Wenn später zur Veranschaulichung das Beispiel von ‚Strategic Foresight‘ (strategische Voraussicht) kurz aufgerissen wird, dann deshalb, weil Strategic Foresight als ein Instrument verstanden werden kann, das dazu dient, Entscheidungsträger in Anlehnung an und in Wechselwirkung mit der Unternehmensstrategie auf eine ungewisse Zukunft vorzubereiten (Müller und Müller-Stewens 2009:v). Wenn Müller/Müller-Stewens damit von einem ‚Instrument‘ sprechen (letztlich um seizing und reconfiguring betreiben zu können), so ist zu untersuchen, ob und in wie weit sich dieses Instrument der Wahrnehmung bedient, auf der sich entrepreneurial Foresight begründet.

Hinsichtlich des Begriffs ‚sensing‘, der noch schwieriger zu fassen ist als ‚seizing‘ und ‚reconfiguring‘, knüpfen Hayward und Voros (2005:6, übersetzt aus dem Englischen) an die gemachte Definition für entrepreneurial Foresight an: “[...] wir verstehen Foresight jetzt als einen metakognitiven Prozess, der den Betrachter die Einnahme einer Beobachtungshaltung erlaubt. Und dadurch erweitern wir unsere Aufmerksamkeit in Bezug auf unsere Umgebung und auf Nischen, indem wir ergänzend zu gemachten Erfahrungen eine Fähigkeit für das ‚Erspüren‘ zur Verfügung stellen”.

erfühlen

(sensing)

ergreifen

(seizing)

neu konfigurieren

(reconfiguring)

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Es stellt sich die Frage, ob es auch für sensing ‚Instrumente‘ gibt, mit denen der Unternehmer seine Wahrnehmung zur Erlangung von entrepreneurial Foresight beeinflussen kann. Es ist fraglich, ob es für eine Annäherung an mit der Wahrnehmung verbundene kognitive Prozesse überhaupt ‚Instrumente‘ im betriebswirtschaftlichen Bereich - wie etwa Strategic Foresight - gibt, oder ob eventuell andere Instrumente zur Verfügung stehen, die sich der Unternehmer zwecks Erlangung von Foresight zunutze machen kann.

Hier kann beispielsweise ein Ansatzpunkt die Hope (Hoffnung) Theorie des Psychologen Charles Richard Snyder sein, die bei Morrow (2006:609, übersetzt aus dem Englischen) wie folgt beschrieben wird: „Die Hope Theorie kann anhand von drei gleich wichtigen Aspekten beschrieben werden: Willenskraft, die Fähigkeit Wege zu finden, und Ziele. Hoffnung spiegelt die Fähigkeit eines Individuums wider, Ziele zu formulieren, Wege zur Zielverwirklichung zu entwickeln, und stets die notwendige Motivation zur Zielverwirklichung aufzubringen“.

In Bezug auf sensing ist diese Theorie nicht recht weiterführend, weil damit Wahrnehmung zur Identifikation von Zielen an Hoffnung gebunden ist. Hoffnung mag im vorstehenden Sinne beflügeln, wenn mögliche Daten zu Informationen verdichtet in den Wahrnehmungskorridor gelangen und dann zu verstärkten zielgerichteten Wahrnehmungsprozessen hinführen, ob aber Hoffnung als ursächlicher Auslöser von sensing - ein Erfühlen von und ein Hineinfühlen in mögliche Gegebenheiten - im Sinne von Wahrnehmung sein kann, mag als Frage zumindest offen bleiben.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Um möglichst nahe an ‚sensing‘ heran zu kommen, ist es deshalb notwendig, nach der Untersuchung von seizing und reconfiguring am Beispiel von Strategic Foresight, die Gedanken zum ‚environmental scanning‘ - etwa von Slaughter (1999:441 ff.) -, sowie das Hinabtauchen in die tiefsten Wahrnehmungsebenen des ‚presencings‘ (wie das dann genannt werden wird) im Rahmen der sogenannten ‚Theorie U‘ von Scharmer (2013) zu beleuchten. So kann dann die Frage gestellt werden, ob seizing, reconfiguring und sensing den Wahrnehmungsprozess im Sinne von entrepreneurial Foresight als ein Teilaspekt unternehmerischen Handelns betriebswirtschaftlich ausreichend erklären können, oder ob es Grenzen gibt, die es zu durchstoßen gilt, um weiteren Erklärungsbedarf zu befriedigen.

„**Strategic Foresight** bezeichnet einen systematisch-partizipatorischen strategischen Unternehmensprozess und verfolgt das Ziel, die strategische Entscheidungsfindung im Unternehmen durch die ganzheitliche Antizipation, Analyse und Interpretation langfristiger gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Umfeldentwicklungen sowie durch die aktive Gestaltung alternativer Zukunftsvorstellungen und -visionen zu unterstützen“ (Müller 2008:25).

Damit ist Strategic Foresight ein entscheidungsunterstützender Prozess, der über eine reine Analysetätigkeit hinausgeht. (Müller und Müller-Stewens 2009:7). Es ist ein Prozess, der der Wahrnehmung und Verknüpfung von Informationen dient mit dem Ziel, unternehmensstrategische Aufgaben vorzubereiten: nämlich strategische Entscheidungen, langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, sowie die Stärkung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens (Müller und Müller-Stewens:2009:7).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Vorteile bei einer Arbeit im Sinne von Strategic Foresight liegen in:

- Erhöhung von Flexibilität und Reaktionsbereitschaft im Unternehmen
- Erhaltung der unternehmerischen Fähigkeit und Flexibilität, sich immer wieder neu zu erfinden mit dadurch bedingter Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Verwandelbarkeit von Unsicherheiten in kalkulierbare Risiken durch Gefahrenerkennung
- Schaffung eines gemeinsamen Zukunftsverständnisses innerhalb der Unternehmung durch Kommunikation
- Schaffung von Zukunftsbildern und der Versuch, diese transparent darzustellen
- Schaffung eines betrieblichen Immunsystems durch Kontinuität im Foresight - Prozess (Pillkahn 2007:165 f.)

Die vorstehende Definition von strategic foresight gibt an, dass durch diese strategische Vorausschau Entscheidungsfindungen im Unternehmen **unterstützt** werden sollen. Insoweit kann Strategic Foresight in Bezug auf seizing und reconfiguring eine begleitende Funktion deshalb sein, weil durch Verknüpfung von Informationen Erkenntnisse gewonnen werden, die anders vielleicht nicht in den Wahrnehmungsbereich des Unternehmers gelangt wären.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Es geht damit bei Strategic Foresight um Chancenidentifikation und Chancenwahrnehmung. So sehen Brühwiler und Romeike (2010:46) in Strategic Foresight generell eine Führungsaufgabe: „Ohne Früherkennung können die Führungsorgane einer Organisation ihrer Verantwortung, insbesondere in den Bereichen Gefahrenbewertung und -bewältigung sowie Chancenidentifikation und -wahrnehmung nicht ausreichend nachkommen“ (Brühwiler und Romeike 2010:46).

Durch Identifizieren und Beurteilen findet in einem Prozess des Erfassens und Bündelns (seizing) die für entrepreneurial Foresight geforderte Wahrnehmung in einer systematischen Weise statt.

Aus dieser Wahrnehmung heraus können dann Strategien entwickelt werden, mit denen sich die Unternehmung an den Märkten, aber auch intern anders positionieren kann, als bisher. Es werden die Grundlagen gelegt, mit denen über die Ausübung der Unternehmerfunktionen ein reconfiguring stattfinden kann. Es ergeben sich durch den Planungsvorgang von Um- und Neustrukturierungen (reconfiguring) möglicherweise „Anforderungen an die Ressourcenausstattung und ganz generell Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie“ (Schreyögg und Kliesch 2005:6).

Durch eine Systematisierung der Informationserhebung kann Strategic Foresight Wahrnehmungsprozesse in Form von seizing und Schritte in Richtung von reconfiguring auslösen und damit der Startpunkt unternehmerischer Strategien sein. Eine derartige organisationale Kompetenz ist jedoch keine Ressource an sich.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Im Strategic Foresight Prozess kann durch gezielt eingesetzte Methoden der Informationserfassung und der Informationsbündelung auf den Weg zu Um- und Neustrukturierungen bezüglich der Unternehmung hingeführt werden; Wahrnehmungen werden systematisch erzeugt. **Allerdings kann auch ein solcher systematischer Ansatz zum Auffinden von Wahrnehmungen kein zuverlässiges Werkzeug dafür sein, wie der Unternehmer dann gefundene Ergebnisse persönlich tatsächlich wahrnimmt** und über den Prozess des reconfiguring durch Ausüben der Unternehmerfunktionen tatsächlich in die Unternehmung einbringt.

Damit stellt sich die Frage, wie man vielleicht ‚tiefer‘ an diesen Prozess der Wahrnehmung herankommt, als - sicher schon hoch qualifiziert - dieses mit Strategic Foresight möglich ist. Wahrnehmung spricht den Unternehmer als **Person** dort an, wo diese Person etwas ‚erfüht‘ oder ‚erahnt‘ - sensing. So bleibt es auszuloten, welche Möglichkeiten es für sensing gibt, unternehmerische Wahrnehmung zu erfassen.

Unternehmerische Wahrnehmung durch sensing als eine Möglichkeit der Wahrnehmung der Umgebung und von Nischen wird bei Hayward und Voros (2005:6) als eine Chance gesehen, den Wahrnehmungshorizont zu vergrößern. Damit verstehen sie Foresight - und damit auch sensing, das ‚Erfühlen‘ von Situationen - auch als einen metakognitiven Prozess. Das bedeutet eine Entfernung von konkreten Interpretations- und Auswertungsmethoden empfangener Daten zu Informationen hin zu Bewusstwerdungsprozessen aus persönlicher Wahrnehmung.

Um sensing ausführen zu können, also etwas erfühlen und sich damit als Wahrnehmung bewusst machen zu können, bedarf es eines Sensors – und dieser Sensor ist der Mensch, der Unternehmer. Dieser Prozess des Erfühlens drückt ein Empfinden von Gegebenheiten und Situationen aus: ‚sensation‘ (Erfühlen). „Sensation ist ein einfacher, im wesentlichen kognitiver mentaler Prozess, bei dem das Individuum lediglich eine Bewusstwerdung plötzlicher Reize aus seiner Umgebung erlangt“ (Mishra 2016:133).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

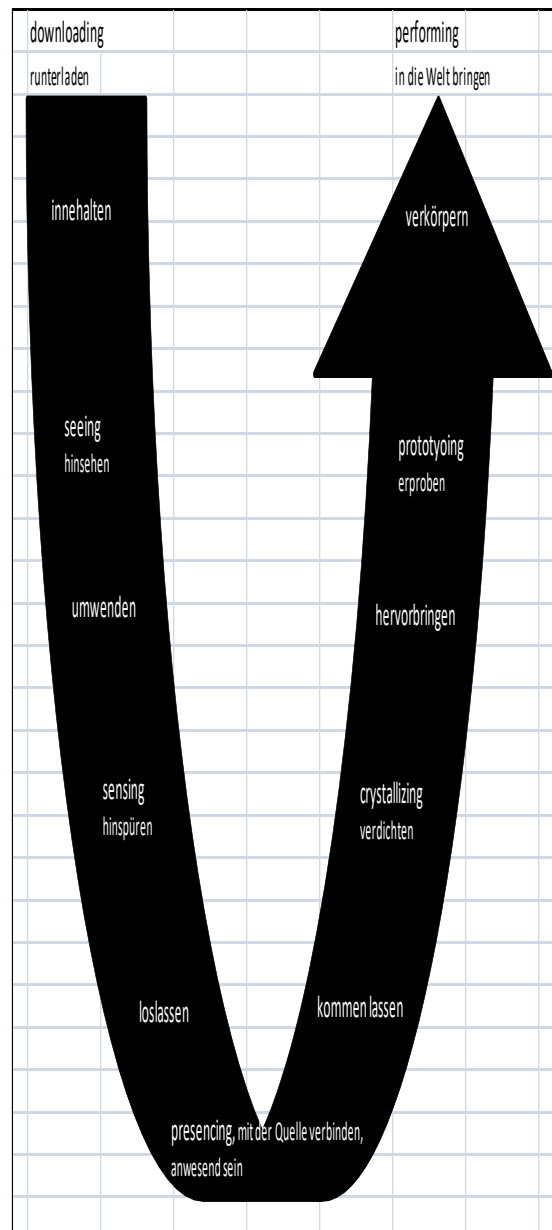
Dadurch, dass bei sensing die menschlichen sensorischen Rezeptoren und das Gehirn Stimuli aus der Umgebung, sowie aufgenommene Daten zur Informationen verarbeiten und diese miteinander verknüpfen, ist sensing ein sehr persönlicher Vorgang. Die Abläufe derartiger Vorgänge sind nicht mit den Instrumentarien der Betriebswirtschaftslehre erklärbar. Dennoch stellt sich die Frage, ob es Methoden gibt, die sensing auch unter ökonomischem Gesichtspunkt als Instrument greifbar machen und damit einen Beitrag zu Wahrnehmungsprozessen im Sinne von entrepreneurial Foresight liefern.

Ein Ansatz kann hier die sog. ‚Theorie U‘ von Scharmer (2013) sein, der einen Weg aufzeigt, von der Zukunft her zu führen, und sich dabei des ‚presencing‘ als eine soziale Technik bedient. Es lohnt sich deshalb, diesen Ansatz vorzustellen, weil er in besonderem Maße das ‚Abtauchen‘ in die Welt des ‚Fühlens‘ und damit vielleicht auch des ‚Wahrnehmens‘ darstellt.

Die ‚Theorie U‘ (ein Prozess von der ersten Beobachtung durch Bewusstwerdung hinab in die Sohle eines ‚U‘ mit anschließendem reconfiguring) geht davon aus, dass es ‚einen blinden Fleck‘ bei der Gestaltung sozialer Prozesse gibt, die durch die Struktur der verwandten Aufmerksamkeit bewusst gemacht werden können (Scharmer 2013:32 f.). „Dieser blinde Fleck betrifft einen Aspekt unseres Sehens oder Wahrnehmens, den wir normalerweise nicht genauer betrachten. Es ist der innere Ort oder die innere Quelle, aus der heraus der Einzelne oder ein soziales System handelt“ (Scharmer 2013: 49 f.). In Bezug auf Führungskräfte (Unternehmer) soll durch das bewusste Erfahren dieses blinden Flecks die Möglichkeit gegeben werden, nicht nur ihr ‚Tun‘ in den Vordergrund zu stellen, sondern ihre ‚innere Verfasstheit‘ als Quell-Punkt unternehmerischen Handelns zu sehen (Scharmer 2013:33).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Das Erschließen dieses Quell-Punktes als Ausgangspunkt zukünftiger Möglichkeiten, sie wahrzunehmen und sie miteinander zu kombinieren, nennt Scharmer (2013:34 f.) ‚Presencing‘ - die Anwesenheit (presence) spüren (sensing): „Presencing heißt, sein eigenes höchstes Zukunftspotenzial erspüren, sich hineinziehen zu lassen, und dann von diesem Ort aus zu handeln – d.h. Anwesend-werden im Sinne unserer höchsten zukünftigen Möglichkeit“. Auf diese Weise wird der Quellort einer entstehenden Zukunft erreicht. Ein Hinabtauchen an diesen Quellort, die Wahrnehmung des blinden Flecks sowie die aus der Wahrnehmung zu ziehenden Schlüsse beeinflusst wesentlich Veränderungs- und Innovationsprozesse (Scharmer 2013:50). Dieses Hinabtauchen wird durch die nachfolgende Abbildung demonstriert.



Nach Scharmer: Das komplette U: sechs Umschlagpunkte

Quelle: Scharmer 2013:66

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Auch wenn hier eine Vorgehensweise zu vertiefter Wahrnehmung zu gelangen beschrieben wird, darf man sich nicht darüber hinweg täuschen lassen, dass im Hintergrund psychisch kognitive Prozesse ablaufen, die mit dem Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre nicht erfassbar sind. **Die Betriebswirtschaftslehre kann nicht erklären, wie Wahrnehmung funktioniert**, wohl aber kann sie wie vorstehend am Beispiel des presencing beschrieben, den Wahrnehmungshorizont über ‚Werkzeuge‘ versuchen zu erweitern und damit einen aktiven Prozess des sensing einzuleiten; es ist eine Technik der Selbstwahrnehmung - eine Technik, die ‚im Menschen selbst‘ abläuft. Der Prozess des sensing benötigt den Menschen, den Unternehmer, als ‚Sensor der Wirklichkeit‘. Und damit unterliegt der Prozess des sensing naturgemäßen Beschränkungen, die in den persönlichen Wirkungspotenzialen und der Sensibilität des Unternehmers als Sensor begründet sind (Ciompi 2005:36 f.).

Der mit der ‚Theorie U‘ dargestellte Vorgang wird bei Martin (2011:132) wie folgt skizziert: Dem Wahrnehmungsmodus folgt der imaginative Modus. Im Wahrnehmungsmodus wird das Empfinden und die sinnliche Wahrnehmung erfasst, während der imaginative Modus über das Vorstellungsvermögen Wege zu solchen Inhalten eröffnet, die nicht unmittelbar präsent sind. Erst nach Durchlaufen eines dieser, oder aber auch beider Modi kommt es zum intellektuellen Modus des Denkens, der Wahrnehmungen beurteilt und Pläne entwickelt. Gleichmaßen als Klammer für diese zwei Modi ist der emotionale Modus zu nennen, der die anderen Modi beflügelt.

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Auch andere Autoren, die sich mit dem Phänomen des „Fühlens“, des ‚Hineinfühlen‘ zwecks Wahrnehmung beschäftigen, machen deutlich, dass dieser Prozess der Wahrnehmung nicht mehr im Felde rein ökonomischer Betrachtungsweise liegt, dass man sich aber dennoch Gedanken über Wege macht, Wahrnehmung durch sensing zu erschließen. Hier wurde bereits in den Vorüberlegungen (kritisch) auf die ‚Hope Theory‘ von Snyder hingewiesen, die davon ausgeht, dass Hoffnung ein Anreiz für Personen (Unternehmer) ist, Ziele zu entwickeln, und dass eine hohe ‚Hoffnungsfähigkeit‘ auch unternehmerisches Handeln beflügelt (Morrow 2006:606 ff.).

In der ebenfalls aufzählend zum Thema ‚sensing‘ zu nennenden ‚Vier-Quadranten-Betrachtung‘ wird eine Skalierung der ‚inneren Gefühlswelt‘, der äußerlich individuell biologischen Zustände, der kollektiven innerlichen Werte einer Gesellschaft, sowie kollektiver äußerer Gegebenheiten (Wirtschaftssystem, Politik, etc.) vorgenommen. Durch Einordnung der persönlichen Gedanken in die jeweiligen Skalenbereiche eines solchen Schemas und die Verknüpfung der einzelnen Schematasegmente kann ein Wahrnehmungsprozess in Gang gesetzt werden (Slaughter: 1999: 441 ff.), es findet ein ‚environmental scanning‘, also ein Wahrnehmungsprozess, ein sensing, statt.

Auch hier handelt es sich letztlich um eine Vorgehensweise, sich an das ‚Unbewusste‘ heran zu fühlen; etwas, das in der ‚Theorie U‘ als blinder Fleck beschrieben wird.

Welche Werkzeuge auch immer man einsetzt, um zu durch Wahrnehmung definierter entrepreneurial Foresight zu gelangen, so ist dieser Zugang dennoch begrenzt. Schlagworte für diese Begrenzung sind ‚bounded rationality‘ und ‚bounded reliability‘. Außerdem bleibt die Frage offen, wie es denn zum für Foresight wichtigen Wahrnehmungsprozess kommt, den man sich - wie gezeigt - durch ‚Werkzeuge‘ erschließen möchte.

6. Grenzen des Erkenntnisgewinns

Dem Unternehmer sind hinsichtlich seines Erkenntnisgewinns Grenzen gesetzt. Diese Grenzen basieren auf den Grenzen der individuellen Wahrnehmungsfähigkeit. Wahrnehmung kommt zustande durch einen „Abgleich von eingehenden Sinnesdaten und inneren Erwartungen“ (Eagleman 2012:63, übersetzt aus dem Englischen). Weiter heißt es bei Eagleman (2012:63): „Wir werden uns unserer Umgebung erst dann bewusst, wenn die Sinneseindrücke unseren Erwartungen widersprechen“.



Wenn Lehman-Waffenschmidt et al. (2008:22). darauf hinweisen, dass Verhaltensverzerrungen in der unvollkommenen Wahrnehmung von Situationen begründet sein können, ist der aus der Aussage zu treffende Schluss ein Indiz dafür, dass die Wahrnehmungsfähigkeit von Menschen, und damit auch von Unternehmern, unterschiedlich sein kann.

Dieses untermauert beispielhaft eine Aussage von Koetz (2006:36), der problemlösungsorientierten Personen eine differenzierte Wahrnehmung und schnelle Auffassungsgabe zuschreibt. Es ist dieses ein Hinweis darauf, dass offenbar Menschen (und damit auch Unternehmer) unterschiedlich in der Lage sind, Wahrnehmungen in Erwartungen umzuwandeln, und dadurch vorausschauende Planung zu betreiben (Laskowski 2000:99).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Das wiederum deutet darauf hin, dass die **Grenzen des Erkenntnisgewinns des Unternehmers in seiner Persönlichkeit begründet sind**. „Die Art und Weise unserer Wahrnehmung beeinflusst entscheidend unser Verhalten“ (Scheffer und Loerwald 2009: o.S. zu: visuelle Wahrnehmung und Verhalten).

Die individuell unterschiedlichen Grenzen der Wahrnehmungsfähigkeit des Unternehmers begründen die unterschiedliche Vorgehensweise von Unternehmern bei der Ausübung der Unternehmerfunktionen.

Damit endet auch die homo oeconomicus Debatte eines fiktiven Akteurs, der über vollständige Information verfügt. Denn über die personenbezogene und begrenzte Wahrnehmungsfähigkeit kann ebenfalls keine im Modell angenommene vollständige Information, kein vollkommen rationales unternehmerisches Verhalten und damit auch keine allgemeingültige vollkommene entrepreneurial Foresight vorhanden sein. Nicht das homo oeconomicus Modell also solches als theoretisches ökonomisches Modell steht in der Kritik, sondern vielmehr ist der Umstand zu beachten, dass gerade wegen begrenztem Erkenntnisgewinn durch begrenzte Wahrnehmungsfähigkeit der Zustand der Ungewissheit möglich wird. Erst das Entscheidungshandeln unter Ungewissheit ermöglicht unternehmerisches Handeln (Beckert 1996:127).

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Auch das Konzept des homo agens behebt den Zustand begrenzter Wahrnehmungsfähigkeit nicht. Freiling et al. (2006:14) weisen mit Bezug auf von Mises (Human Action: A Treatise in Economics, 1949) auf dieses Konzept hin. Es beschreibt den Akteur (und damit auch den Unternehmer) als einen aktiven, mit Gestaltungswillen ausgestatteten Marktteilnehmer, der über seinen eigenen Entscheidungsrahmen Einfluss auf seine Situation nehmen kann. Dabei können die Ziele abhängig vom individuellen Wissen und individuellen Erfahrungen variieren (von Lingen 1993:172), wodurch eine ständige Suche nach Handlungsalternativen in Gang gesetzt werden kann.

Ableitet aus den Gedanken Reses (2000:3) unterliegt der homo agens dem (radikalen) Subjektivismus, das heißt, einer Unterschiedlichkeit der Akteure in der Wahrnehmung ihrer (unternehmerischen) Welt. Es wird hervorgehoben, dass Menschen einen unterschiedlichen Gestaltungswillen haben, dass Ungewissheit der Akteure eine Rolle spielt, und dass bei (unternehmerischem) Handeln der Handlungsraum und die kalendarische Zeit eine Rolle spielen.

Der Grund für die Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung von Unternehmern und der daraus zwangsläufig folgenden unterschiedlichen unternehmerischen Handlungen zwecks Ausübung der Unternehmerfunktionen lässt sich rein wirtschaftswissenschaftlich nicht erklären.



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Hieran ändern auch Konzepte wie das der ‚bounded rationality‘ nichts, auch wenn dieses Konzept davon ausgeht, „[...] dass in der Praxis die für eine rationale Entscheidung notwendigen Informationen über Einflussfaktoren, mögliche Alternativen und Konsequenzen von Entscheidungen im Normalfall nicht vollständig gegeben sind“ (Böhle 2011:21), und damit Ungewissheit und Unsicherheit für den Unternehmer determiniert sind.

Auch wenn man dem Unternehmer konzidiert, dass er unter den ihm rational zugänglichen Alternativen und Möglichkeiten eine für ihn und seine unternehmerischen Aufgaben optimale Lösung findet, so ist damit nichts darüber ausgesagt, **wie** diese Alternativen und Möglichkeiten - auch unter einer Voraussetzung ‚nur‘ begrenzter Rationalität - über den Wahrnehmungsprozess als Motor für entrepreneurial Foresight und unternehmerisches Handeln auf ihn zukommen.

Neumer (2009:13) weist auf die auch kontext- und zeitabhängige Widersprüchlichkeit und Unbestimmtheit hin, die menschliches und damit auch unternehmerisches Handeln bestimmt, die rationale Entwürfe eines Handelnden, und damit auch des Handelnden in den Unternehmerfunktionen eben nicht durchgängig rational erscheinen lässt.

So können Begriffe wie der des homo oeconomicus, der des homo agens, oder der Begriff der bounded rationality stets nur versuchen, sich dem unternehmerischen Verhalten anzunähern, da sich der unternehmerische Wahrnehmungsprozess - d.h. sowohl das Entstehen der Wahrnehmung wie auch der persönliche unternehmerische Umgang mit Wahrgenommenem - als solches aus diesen Begriffen nicht erschließt, und **damit der Erklärbarkeit des Erkenntnisgewinns über die Nicht-Erklärbarkeit des Wahrnehmungsprozesses allein aus rein wirtschaftswissenschaftlicher Sicht Grenzen gesetzt sind.**



Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Damit wird deutlich, dass es eben nicht - was grundsätzlich richtig ist - ausreicht zu postulieren, dass die Unternehmerfunktionen durch Jedermann ausgeübt werden können, sondern dass es einer Hinwendung zur Persönlichkeit des Unternehmers bedarf, zu den persönlichen Eigenschaften einer solchen Unternehmerperson, wenn diese die Unternehmerfunktionen mit Erfolg ausüben soll. Wie dabei jeweils der Erfolg definiert ist, mag dahin gestellt sein. Für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre stehen wahrscheinlich Größen wie Gewinnmaximierung, Unternehmenswachstum, Wahrnehmung von Marktchancen usw. im Vordergrund.

Deshalb stellt sich in der und für die Betriebswirtschaftslehre auch die Frage, welche Eigenschaften der Unternehmer als Persönlichkeit (persönlich) mitbringen muss, um die Unternehmerfunktionen für seine Unternehmung - auch unter Einbeziehung von entrepreneurial Foresight auf der Grundlage von Wahrnehmung - erfolgreich ausüben zu können.

Die Beantwortung dieser Frage bleibt einem gesonderten Vortrag vorbehalten:

Die Persönlichkeit des erkenntnisorientierten Unternehmers

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns



Danke für's zuhören



Dipl.-Kfm. Wolfgang Schenk

Leiter Beratergemeinschaft

Beraten & Helfen Beratergemeinschaft für kostenlose Wirtschaftsberatung
Johannisstraße 97 · 49074 Osnabrück · Tel. 0541 8141045 · Mobil 0151 12423165
Fax 0541 8141241 · info@beratenundhelfen.de · www.beratenundhelfen.de

B&H Beraten und Helfen Beratergemeinschaft für kostenlose
Wirtschaftsberatung



Literaturverzeichnis

Amsteus M. 2008. Managerial foresight: concept and measurement. *Foresight* **10**(1): 53 – 66

Bardmann M. 2011. *Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre*. Gabler/Springer Fachmedien: Wiesbaden

Baron R. A. 2013. *Enhancing entrepreneurial excellence*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham

Beckert J. 1996. Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und Einbettung wirtschaftlichen Handelns. *Zeitschrift für Soziologie* **25**(2):125- 146

Beckmann L, Müller S-A. 2011. Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko. Die aktuelle wissenschaftliche Diskussion über die Bestimmung von Risiken. *Stiftung Wissenschaft und Politik SWP-Zeitschriftenschau*. **2**:1-8

Böhle F. 2011. Management der Ungewissheit – ein blinder Fleck bei der Förderung von Innovationen. In: *Enabling Innovation: Innovationsfähigkeit– deutsche und internationale Perspektiven*. Jeschke S., Isenhardt I., Hees F., Trantow S. (Hrsg.), Springer: Berlin, 17 – 3

Brühwiler B., Romeike F. 2010 *Praxisleitfaden Risikomanagement*. Erich Schmidt: Berlin

Brülisauer B. 2008. *Was können wir wissen? Grundprobleme der Erkenntnistheorie*. Kohlhammer: Stuttgart

Ciampi L. 2005. *Die emotionalen Grundlagen des Denkens*. 3. Aufl., Vandenhoeck @ Ruprecht: Göttingen



Literaturverzeichnis

- Colwell K, Narayanan V. K.** 2010. Shaping the institutional context for entrepreneurial innovation. *Futures* 42: 295 – 303
- Cuhls K.** 2011. Schnittstellen von Foresight und Innovationsmanagement. In: *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Tiberius V. (Hrsg.) 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden; 189 – 199
- Eagleman D.** 2012. *Inkognito, die geheimen Eigenleben unseres Gehirns*. Campus: Frankfurt a.M.
- Elbe M.** 2015. *Führung unter Ungewissheit. Zehn Thesen zur Zukunft der Führung*. Springer Gabler: Wiesbaden
- Franz S.** 2004. Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus. In: *Working Paper 2004-02 International Economics, Institut für Makroökonomik*, Fuhrmann W. (Hrsg.), Universität Potsdam: Potsdam
- Freiling J.**, 2006. *Entrepreneurship*. Vahlen, München
- Freiling, J.** 2008. Unternehmerfunktionen und Gründungsmanagement. In: *Entrepreneurship. Theorien und Fallstudien zu Gründungs- Wachstums- und KMU Management*. Kraus S., Fink M. (Hrsg.), Facultas: Wien, 37-51
- Freiling J., Wessels J.** 2010. Das Scheitern junger Unternehmen im Spiegel der Entrepreneurship-Theorie. *Wirtschaftspolitische Blätter*, **57(3)**:315 – 332

Erkenntnisse als Motor unternehmerischen Handelns

Literaturverzeichnis

Grüner K.-W. 1974. *Beobachtung*. Teubner: Stuttgart

Hadfield L. 2005 . Hindsight and the delusion of control. *Foresight* 7(4)
S. 3-7

Hayward P., Voros J. 2005. The perspective of the entrepreneur. In: *Proceedings of Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2005, the 2nd Annual AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Melbourne, Victoria, Australia, 10-11 February 2005*. Australian graduate school of entrepreneurship, Swinburne university of technology: Melbourne, 1-17

Helm R., Meckl R., Sodeik N. 2007. Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf der Basis der bisherigen empirischen Forschung. *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77(2): 211 – 241

Horn E. 2010. Der Anfang vom Ende. Worst – Case - Szenarien und die Aporien der Voraussicht. In: *Archiv für Mediengeschichte, Nr. 9: Gefahrsinn*. Institut für Germanistik, Universität Wien: Wien

Kirchgässner G. 2013. *Homo Oeconomicus*. 4. ergänzte und erweiterte Aufl., Mohr Siebeck: Tübingen

Koetz E. 2006. Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern. Dissertation. *Fachbereich Humanwissenschaften, Lehrinheit Psychologie, Universität Osnabrück*. Osnabrück



Literaturverzeichnis

Kornmeier M. 2007. *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten*. Physica: Heidelberg

Kolbe A. 2009. *Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik*. 2. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart

Laskowski A. 2000. *Was den Menschen antreibt. Entstehung und Beeinflussung des Selbstkonzepts*. Campus: Frankfurt

Lehmann-Waffenschmidt B. C., Roth G., Thießen F. 2008. Die innere Logik des Entscheidens: Zur neurobiologischen Fundierung ökonomischer Entscheidungen. *Dresden discussion papers series in economics*. **12/08** S. 1-27

Lombardo T. 2008. *The Evolution of Future Consciousness*. Author-House Bloomington

Mandl H., Hense J. 2004. Lernen unternehmerisch denken: Das Projekt Tatfunk. *Forschungsbericht 169*. Institut für Pädagogische Psychologie, Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl, Ludwig-Maximiliansuniversität: München

Martin A. 2011. *Handlungstheorie. Grundelemente des menschlichen Handelns*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt

Mishra B. C. 2016. *Psychology. The study of human behavior*. A.K. Ghosh, PHI Learning Private Limited, Rijnhim House: Delhi



Literaturverzeichnis

Morrow, R. (2006). Hope, entrepreneurship and foresight. *Regional frontiers of entrepreneurship research: Compilation of papers of the third AGSE international entrepreneurship research exchange [CD]*. Melbourne: Swinburne University, 606-618.

Müller A. W. 2008. Foresight-Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen. *Dissertation Nr. 3521, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften*, Druckereizentrum Universität Zürich: Zürich

Müller A. W., Müller-Stewens G. 2009. *Strategic Foresight. Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen – Instrumente, Prozesse, Fallstudien*. Schäffer- Poeschel: Stuttgart

Neumer J. 2009. Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. *Studie im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen“ im Projekt „Inter-nationales Monitoring“ (IMO) München*. [online]
http://www.internationalmonitoring.de/fieadmin/Downloads/Experten/Expertisen/Expertisen_neu/Expertise_Neumer.pdf. Zugriff: 17.08.2016

Neumer J. 2012. Entscheiden unter Ungewissheit. Von der bounded rationality zum situativen Handeln. In: *Management von Ungewissheit*. Böhle F., Busch S. (Hrsg.), Transcript: Bielefeld; 37- 67

North K. 2005. *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden



Literaturverzeichnis

Pillkahn U. 2007. *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft.* Siemens AG Berlin und München (Hrsg.), Publicis Corporate Publishing: Erlangen

Probst G., Raub S., Romhardt K. 2012. *Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.* 7. Aufl. Springer Gabler © Springer Fachmedien: Wiesbaden

Reckenfelderbäumer M. 2001. *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit. Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen.* Springer Fachmedien: Wiesbaden

Rese M. 2000. Eine marktprozess-theoretische Sicht auf das Phänomen der Markttransaktion. *Working Paper No. 1 Oktober 2000, Universität Paderborn, Department of business administration:* Paderborn

Robinson E. 2001. Dreaming reality: a map for seeing the future. *Foresight* 3(6): 553-562

Roth G. 2007. *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.* 3. Aufl. Klett-Cotta: Stuttgart

Scharfetter C. 2002. *Allgemeine Psychopathologie.* 5. Aufl., Thieme: Stuttgart

Scharmer C. O. 2013. *Theorie U - Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.* 3. Aufl., Carl Auer: Heidelberg

Schneider D. 1995. *Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen.* 2. Aufl., Oldenbourg: München



Literaturverzeichnis

- Schreyögg G, Kliesch M.** 2005. Dynamic Capabilities and the development of organisational competencies. *Discussion Papers des Instituts für Management, Freie Universität Berlin* **25/05**: Berlin
- Slaughter R. A.** 1999. A new framework of environmental scanning. *Foresight* 1(5):441-451
- Suddendorf T., Corballis M. C.** 2007. The evolution of foresight: What is mental time travel, and is it unique to humans? *Behavioral and Brain Sciences* **30**: 299-351
- Teece D. J.** 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28**:1319 – 1350
- Tiberius V.** 2011. Grundzüge der Zukunftsforschung. In: *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Tiberius V. (Hrsg.) 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden;11 – 87
- Van Asselt M. B. A., Mesman J., Van't Klooster S. A.** 2007. Dealing with prognostic uncertainty. *Futures* **37**:669-684
- Von Lingen T.** 1993. *Marktgleichgewicht oder Marktprozess. Perspektiven der Mikroökonomie*. DUV: Wiesbaden
- Wesseling E.** 1991. *Individuum und Information: die Erfassung von Informationen und Wissen in ökonomischen Handlungstheorien*. Mohr: Tübingen