

# DISKUSSIONSFORUM

## Können betriebswirtschaftliche Erkenntnisse die TA in Deutschland unterstützen? – Anmerkungen zum Beitrag von Armin Grunwald

von Jürgen Weber und Utz Schäffer, WHU Koblenz – Otto Beisheim Hochschule –

Armin Grunwald hat in seinem Beitrag „TA – Politikberatung oder Unternehmensberatung? Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion“ zwei Fragen an die WHU-Studie (Weber et al. 1999) gestellt. Diese möchten wir im folgenden beantworten.

### 1 TA: wettbewerblich oder arbeitsteilig organisierte Szene?

Grunwald postuliert einen „immanenten Widerspruch“ der WHU-Studie zwischen „der Forderung nach dem Aufbau eines selbstregulierenden ‚Marktes‘ für TA und der Kritik, dass in der deutschen TA-Szene zuwenig Koordination walte ....“ (Grunwald 2000, S. 133). Zunächst sei der relevante Inhalt der WHU-Studie kurz referiert. Dort stellen Weber et al. im Rahmen ihrer Marktanalyse die Frage: „Findet eine Selbstregulation über den Markt statt oder werden Anbieter-Nachfrager-Beziehungen übergreifend durch eine zentrale Instanz gesteuert?“ (Weber et al. 1999, S. 149). Sie kommen zum Ergebnis:

„Aus den eingangs formulierten Prämissen und der für Ausprägungen des Produkts TA virulenten Gefahr von Marktversagen folgt, dass ein funktionsfähiger Markt für die gesamte Breite von TA-Leistungen in Deutschland unwahrscheinlich ist. Wichtig ist es daher zu analysieren, (1.) welche der Kriterien eines funktionsfähigen Marktes erfüllt sind, und (2.) inwieweit dort, wo diese Kriterien nicht erfüllt sind bzw. infolge faktischen Marktversagens bisher nicht erfüllt sein können, die Koordination der TA-Landschaft anderweitig, d. h. durch die öffentliche Hand selbst wahrgenommen wird,

um die gesteckten TA-Ziele unter Vermeidung der Fehlallokation von Ressourcen zu erreichen. Beide Fragestellungen hängen eng miteinander zusammen ... Das Erfordernis einer staatlichen Steuerung der TA-Landschaft schließt den Einsatz bestimmter Elemente marktlicher Koordination (z. B. Anbieterwettbewerb in Ausschreibungen) nicht aus, im Gegenteil.“ (S. 157).

Bereits an dieser frühen Stelle der Analyse von Weber et al. löst sich so der angebliche Widerspruch in einer differenzierten Betrachtung des Zusammenspiels von Koordinationsmechanismen auf. Im weiteren Gang ihrer Argumentation beantworten Weber et al. die genannten Fragestellungen und leiten aus ihrer ökonomischen Perspektive Handlungsempfehlungen ab, die sie wie folgt zusammenfassen:

„Wir empfehlen daher eine konsequente Rückführung der institutionellen Förderung und das ‚Aufbrechen‘ der weitgehend in sich geschlossenen Community durch eine Reihe von konkreten Maßnahmen zur Förderung von Transparenz und Wettbewerb, insbesondere auch der stärkeren Integration von Unternehmen in den Prozess. ... Dem BMBF kommt dabei eine Rolle als Forschungskordinator mit Methodenkompetenz zu.“ (S. 239).

Die WHU-Studie liefert übrigens nicht den ersten Hinweis auf Koordinationsmängel in der TA-Community. Bereits 1990 weist der Nestor der deutschen Betriebswirtschaftslehre, Horst Albach, in einem (auch von der WHU-Studie zitierten) Gutachten auf gravierende „Organisationsdefizite“ der deutschen TA-Landschaft hin (vgl. Albach 1991, S. 115). Das Problem erscheint jedoch im Kern auch heute noch nicht gelöst zu sein – eine Tatsache, die Weber et al. als Indiz für mangelnde Lern- und Adaptationsfähigkeit werten (a. a. O., S. 175).

### 2 Unternehmensberatung oder gesellschaftliche Gestaltung der Zukunft?

Zunächst scheint es uns an dieser Stelle notwendig, den Gegenstand der Untersuchung von Weber et al. in Erinnerung zu rufen: „TA ist daher für uns primär der Prozess der Unterstützung der technologiebezogenen Willensbildung ... TA als unterstützendes Medium der Technologiepolitik (Politikberatung) steht im Mittelpunkt unserer Betrachtung.“ (S. 20). Grun-

wald rennt also offene Türen ein, wenn er eine Vernachlässigung anderer TA-Dimensionen in der WHU-Analyse bemängelt (Grunwald 2000, S. 133). Um Missverständnisse zu vermeiden, sei noch hinzugefügt, dass Weber et al. beispielsweise auch TA-Methodenforschung und ethisch-philosophische Fundierung der TA als „notwendige und sinnvolle Erweiterungen der ‚eigentlichen‘ TA-Aktivitäten“ begreifen. „Im Mittelpunkt der Beschäftigung mit TA sollten sie aber sicherlich nicht stehen.“ (Weber et al., S. 19)

Verwundert hat uns die Feststellung von Grunwald, dass laut WHU-Studie in der TA „die Themen oft nicht wohldefiniert sind, die Konzepte keinen Standards gehorchen und die Methoden kontrovers sind.“ (Grunwald 2000, S. 133). Diese Feststellung findet sich so in der WHU-Studie nicht. Vielmehr referieren wir Renate Mayntz, nach der die Umsetzung der TA-Ergebnisse in den seltensten Fällen an inhaltlichen und ggf. methodischen Schwächen der Analyse scheitert, sondern viel häufiger an der unzureichenden Kopplung mit der politischen Willensbildung und -durchsetzung (vgl. Weber et al. 1999, S. 119 und Mayntz 1986, S. 193f.). Politisch effektiv ist, so Mayntz, was der Machtgewinnung und -erhaltung dient. Es geht um Konsenssuche, weniger um Problemlösung. Weitere Determinanten politischen Handelns im Sinne von kurzfristiger Umsetzung empfohlener Maßnahmen seien finanzielle Zwänge oder ein entsprechender Leistungsdruck bzw. Krisenfall: „Tendenziell wird TA deshalb oft politisch instrumentalisiert, d. h. daß sie, anstatt Grundlage für Entscheidungen zu sein, zur Rechtfertigung von Entscheidungen oder auch Nicht-Entscheidungen genutzt wird.“ (Mayntz 1991, S. 59f.). Im Ergebnis konnte „TA bisher nur bei wenigen signifikanten technologiepolitischen Entscheidungen einen – dem selbstgesteckten Anspruch des Konzepts angemessenen – effektiven Beitrag leisten“ (Weber et al. 1999, S. 117). Folgt man dieser Einschätzung, geht die Grunwald'sche Verortung der TA „im Zentrum der gesellschaftlichen Zukunftsdiskussion“ (Grunwald 2000, S. 133) – leider – an der Realität vorbei.

Ziel der WHU-Studie war nun, einen möglichen Ansatzpunkt zur Lösung dieses Problems darzustellen. Entsprechend formulieren Weber et al.: „Wir wollen ... zeigen, wie eine effiziente Umsetzung der ‚Brückenfunktion‘ gelingen kann, wenn die Interaktion des TA-Beraters mit seinem politischen Klienten konsequent als Beratungsverhältnis interpretiert wird.“ (Weber et al. 1999, S. 120). Damit leitet aber auch die von Grunwald gestellte Frage „Unternehmensberatung oder gesellschaftliche Gestaltung der Zukunft“ in die Irre. Wer an der Gestaltung der Zukunft mitwirken will, darf die enge Interaktion mit Politik und Unternehmen nicht scheuen.

Folgt man dem Ansatz, ergibt sich ein Verständnis der TA als Rationalitätssicherung in der Technologiepolitik, die von TA-Berater und Politiker gemeinsam geleistet wird. Eine solche Sicht kann an einer ganzen Reihe von Literaturbeiträgen verschiedener Disziplinen anknüpfen, die den Anspruch von TA formulieren, Entscheidungen zu rationalisieren (vgl. Zahn 1993, Sp. 4144; Mayntz 1986, S. 183 und Gethmann 1999, S. 6). Die WHU-Studie versucht diesen Gedanken weiter zu entwickeln und leitet erste Lösungsansätze für TA und Qualifikationsanforderungen für TA-Berater ab (vgl. a. a. O., S. 138ff.). Wer sich die Mühe macht, diese Vorschläge zu lesen, wird darin kaum den gedankenlosen Transfer eines mit „standardisierten Konzepten“ arbeitenden und auf „(mehr oder weniger) kurzfristige Shareholdervalue-Maximierung“ (Grunwald 1999, S. 133f.) zielenden (Zerr-)Bilds strategischer Unternehmensberatung auf die TA-Community erkennen können.

Grunwald schließt seinen Beitrag mit den Worten: „Es ist sicher in einigen Fällen reizvoll und durchaus lehrreich, über das Verhältnis von Unternehmensberatung und TA nachzudenken; eine simple Überstülpung von der einen auf die andere Seite geht jedoch am Kern von TA komplett vorbei.“ (S. 134) Wer würde dem widersprechen? Bleibt nur zu wünschen, dass dieser (von der WHU-Studie ja gerade intendierte) Prozess des Nachdenkens auch stattfindet und sich die Reaktion auf die Analogie zu strategischer Unternehmensberatung nicht in Effekthascherei und defensiven Reflexen erschöpft.

### 3 Fazit

Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre können – so die der WHU-Studie zugrunde liegende Hypothese – die TA-Community und relevante Entscheidungsträger in der Politik unterstützen, indem sie Gestaltungshinweise zum Kontext der TA-Landschaft und zur Gestaltung der unmittelbaren Interaktion von TA und Politik ermöglichen. Damit ist nicht gesagt, dass die BWL die Antwort auf alle offenen Fragen bereithält. Im Gegenteil: die Forschung bezüglich TA-relevanter Sachverhalte wie Evaluation bei hohen Wissensbeschränkungen und effektive Durchsetzung strategischer Entscheidungen stehen noch in den Anfängen. Dennoch glauben wir, dass beide Seiten aus einem konstruktiven Dialog lernen können. So kann beispielsweise eine verstärkte Sensibilisierung für Fragen der Produkt- bzw. Technikfolgenabschätzung für betriebswirtschaftlich geführte (Groß- und Klein-)Unternehmen in erheblichem Umfang Wert stiften (vgl. auch Schäffer, Hoffmann 1999, S. 363f., und Weber et al. 1999, S. 217f.).

Ein Ziel der WHU Studie war es, die Diskussion über die Zukunft von TA zu beleben. Wenn wir ein klein wenig zu der im letzten Jahr zu beobachtenden Öffnung gegenüber Unternehmen und zur Verstärkung des institutsübergreifenden Dialogs beitragen konnten, hat die WHU-Studie in unseren Augen ihren Zweck bereits weitgehend erfüllt. Das von Grunwald vorgeschlagene Diskussionsforum „TA und Industrie“ und die vom BMBF angelegte Workshop-Reihe scheinen uns vielversprechende Zeichen für eine zunehmende Öffnung weiter Teile der TA-Landschaft zu sein. Diese Öffnung ist unseres Erachtens notwendig, wenn die TA-Community ihr Potenzial effektiver als bislang in die gesellschaftliche Gestaltung der Zukunft einbringen will.

### Literatur

- Albach, H.*, 1991: Organisationsdefizite: Technikfolgenabschätzung als ein zu ordnender oder ein sich selbst organisierender Prozeß. In: Albach, H.; Schade, D.; Sinn, H.: Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung: Tagung des Bundesministers für Forschung und Technologie, 22.-24. Oktober 1990, Heidelberg, S. 107-117.
- Gethmann, C.F.*, 1999: Rationale Technikfolgenbeurteilung. In: Grunwald, A. (Hrsg.): Rationale Technikfolgenbeurteilung. Konzeption und methodische Grundlagen. Berlin et al., S. 1-10.
- Grunwald, A.*, 2000: TA – Politikberatung oder Unternehmensberatung? Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion. In: TA-Datenbank-Nachrichten, 9. Jahrgang, Nr.3/2000, S. 132-138.
- Mayntz, R.*, 1986: Lernprozesse: Probleme der Akzeptanz von TA bei politischen Entscheidungsträgern. In: Dierkes, M.; Petermann, T.; Thienen, V. von (Hrsg.): Technik und Parlament – Technikfolgenabschätzung: Konzepte, Erfahrungen, Chancen, Berlin, S. 183-204.
- Schäffer, U.; Hoffmann, D.*, 1999: TA als Bestandteil strategischer Planung und Kontrolle. In: Bröckler, S.; Simonis, G.; Sundermann, K. (Hrsg.): Handbuch Technikfolgenabschätzung, Band 1, Berlin, S. 363-370.
- Weber, J.; Schäffer, U.; Hoffmann, D.; Kehrmann, T.*, 1999: Technology Assessment – Eine Managementperspektive. Bestandsaufnahme, Analyse, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Gabler 1999.
- Zahn, E.*, 1993: Technikfolgen-Abschätzung. In: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart, Sp. 4143-4154.

### Kontakt

Dr. Utz Schäffer  
 WHU Otto Beisheim Graduate School of Management  
 Chair for Controlling and Telecommunication  
 Burgplatz 2, D-56179 Vallendar  
 Tel.: + 49 (0) 261 6509-450  
 Fax: + 49 (0) 261 6509-479  
 E-Mail: [uschaeff@whu.edu](mailto:uschaeff@whu.edu)

«