

Heideloff, Frank

Book

Sinnstiftung in Innovationsprozessen: Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Heideloff, Frank (1998) : Sinnstiftung in Innovationsprozessen: Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart, ISBN 3-87988-320-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116869>

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.

Frank Heideloff

Sinnstiftung in Innovationsprozessen

Versuch über die
soziale Ausdehnung von Gegenwart

A 218857

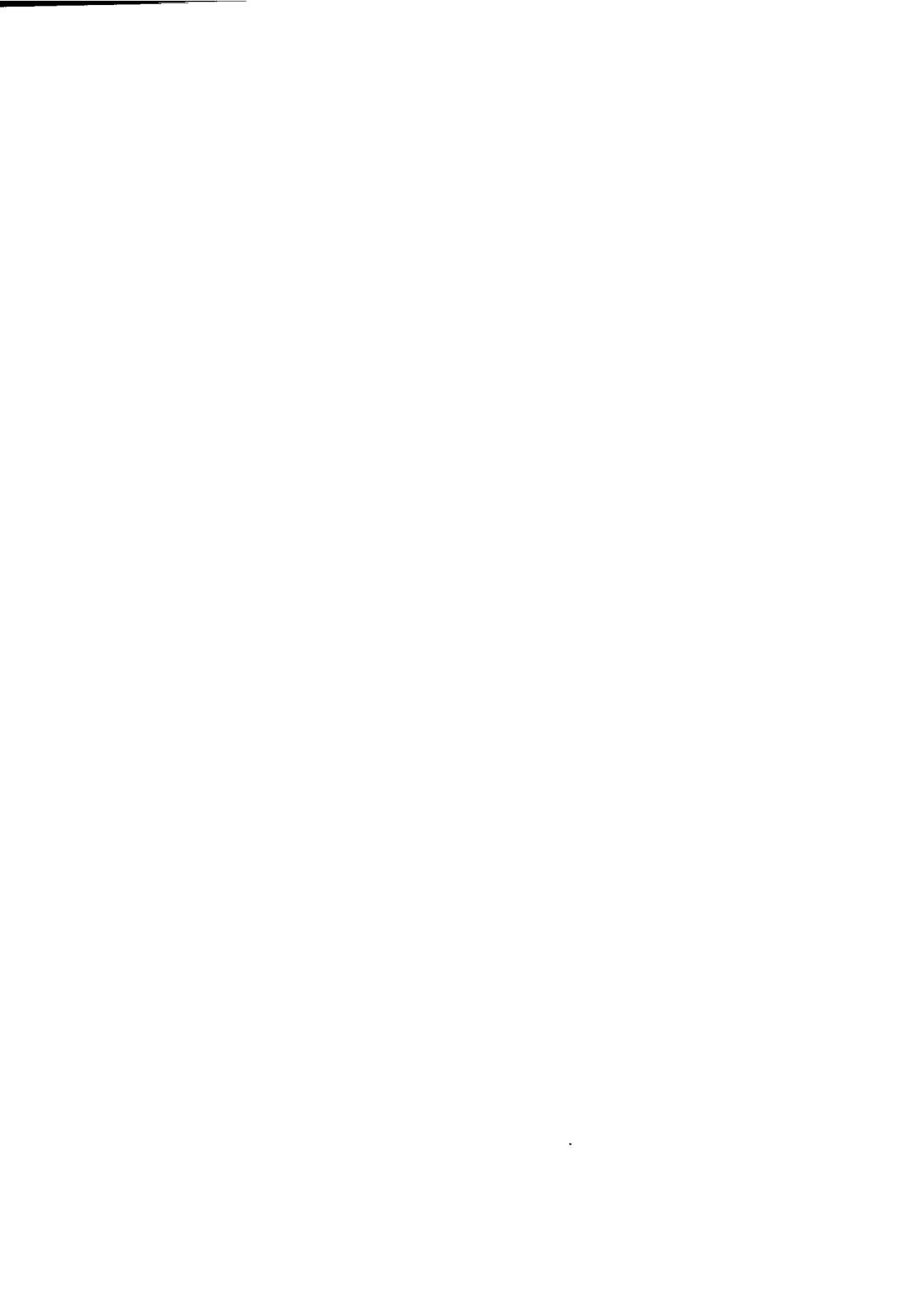


Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Sinnstiftung in Innovationsprozessen



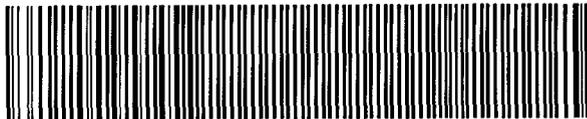
Frank Heideloff

Sinnstiftung in Innovationsprozessen

Versuch über die
soziale Ausdehnung von Gegenwart

848399

A 218857



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Heideloff, Frank:

Sinnstiftung in Innovationsprozessen : Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart / Frank Heideloff. - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 1998

ISBN 3-87988-320-3

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

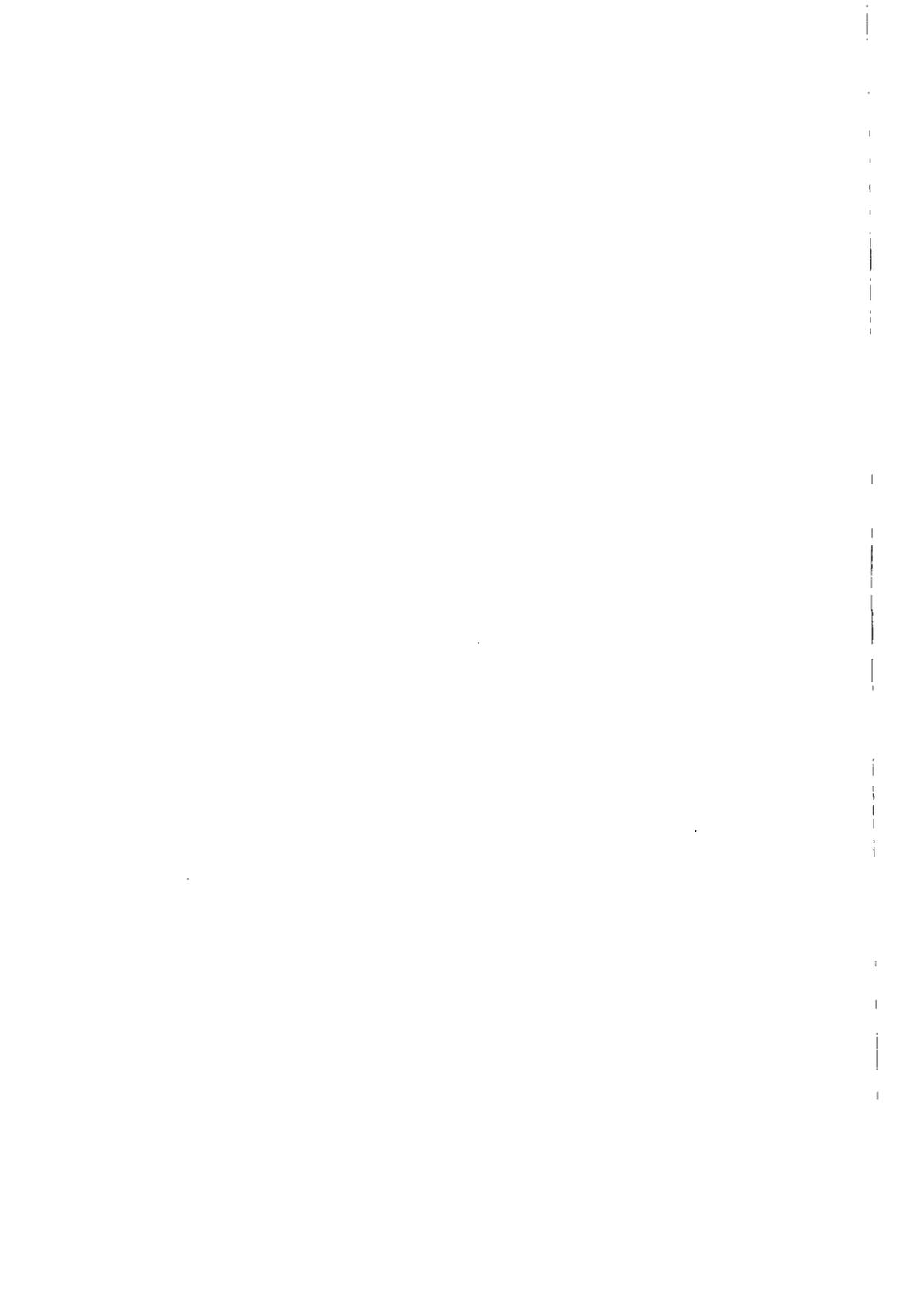
∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

für meine Eltern - ohne die ich nicht wäre
für meine Freunde - ohne die ich nicht wäre, der ich bin
für Dorothea - ohne die ich nicht mehr sein will

Sense is in the making.



Avant Propos

Innovation ist in aller Munde. Innovation ist notwendig; alle scheinen das zu wissen. Aber sie erschließt sich nicht „ebenerdig“, sie drängt sich nicht auf und sie schmeißt sich niemandem an den Hals.

Soziale Innovationen können nicht gehandhabt werden wie ein Ding. Unsere einzige Chance, sie besser zu verstehen, ist ein staunendes Herantreten zusammen mit dem Bemühen, ihr Erscheinen zu beschreiben. Über eine Vielzahl von Registern der Beschreibung entsteht ein Bild, das uns einerseits die Vielschichtigkeit bewußt macht, die wir mit dem Begriff 'Innovation' bezeichnen. Andererseits ergeben sich aus der Vielschichtigkeit der Beschreibung auch Ansatzpunkte, um sich ins Geschehen einzumischen, um mitzuspielen oder gar um gestaltend einzugreifen. Die Annäherung an das Neue, das Fremde oder das Andersartige, die im Zeitablauf zur 'Innovation' werden, erfolgt über Sprache. Denn was könnten wir heute von morgen sonst haben, als eine plausible Beschreibung dessen, was wir erwarten, erhoffen, für möglich halten. Die folgende Arbeit nähert sich dem Phänomen 'Innovation' aufgrund der Gebundenheit an Sprache sehr behutsam über Prozesse der Sinnstiftung auf individueller ebenso wie auf sozialer Ebene. Sie versucht dabei, Inhalt und Form anzunähern, um sich selbst anzubieten als Einstieg in einen Sinnstiftungsprozeß. Das folgende Zitat soll einstimmen auf die Perspektive, die die Arbeit wählt:

„Nehmen wir an, zwei Brüder haben von ihrem Vater ein Kartenspiel geerbt und er hat ihnen nur das Pokern beigebracht. Sie denken, die Karten seien nur zum Pokern da, beziehungsweise die Regeln des Pokerspiels seien die einzigen, die der Welt der Spielkarten einen Sinn gäben. Dann entdecken sie eines Tages, daß man mit denselben Karten auch Bridge und Rommé und zahllose andere Spiele spielen kann, auch solche, die man alleine spielt.

Krise! Sie hatten gedacht, auf der einen Seite gebe es die Welt (das heißt die Karten) und auf der anderen eine Vernunft, die sie erklärt (das Pokerspiel), und nun entdecken sie, daß den Elementen der Welt und ihren Kombinationen unzählig viele verschiedene Werte zugeschrieben werden können, je nachdem, welches System man zu ihrer Definition heranzieht. Es gibt keine Regel mehr, weil es zu viele Regeln gibt. Die Welt der Karten erscheint ihnen plötzlich als ein sinnloses Universum.

(...) Ein vernünftiger Gedanke ist bescheidener als einer, der sich auf absolute Gewißheiten gründet. Er erlaubt eine kluge, umsichtige Philosophie, die bereit ist, über die Regeln des Redens und Handelns zu verhandeln, in einem Universum, das uns, so schwach und ungeordnet es sein mag, gleichwohl lehrt, daß bestimmte Dinge gesagt [und getan; F.H.] werden können und andere nicht.“

Umberto Eco (1995): Das alte Buch und das Meer. München/Wien.

Schließlich möchte ich gleich zum Auftakt versuchen, mit einem kleinen Wort zu sagen, was ein zweites Buch wohl nicht zum Ausdruck bringen könnte: Dank. Den vielen Kolleginnen und Kollegen an meinen Studien- und Arbeitsorten, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Forschungskolloquien der Studienstiftung des deutschen Volkes in Freiburg, Chemnitz, Gerleve und Diessen sowie den drei Gutachtern, die auf ihre je eigene Weise meine Form des Neuen zu tragen und ertragen bereit und gewillt waren, sei herzlich Dank. Ohne sie alle und ohne unsere zahlreichen Gespräche und Diskussionen würde es diese Arbeit nicht geben.

Frank Heideloff

Chemnitz/München, Juli 1998

Inhaltsverzeichnis

Avant Propos	i
Inhaltsverzeichnis	iii
Verzeichnis der Tabellen und Graphiken	vi
Vorrede	1
A Wo das Nachdenken über Innovation seinen Ausgang nimmt	
1. Eine kurze Ideengeschichte - Managen zwischen Machen und Reflektieren	5
2. Evolution, Selbstorganisation und konstruktivistische Bezüge in der Managementlehre	6
3. Manager und Berater als Auslöser von Irritationen und Selbstreflexion	9
4. Die Illustration veränderten Verständnisses und reflektierten Handelns	11
5. Begehungen eines neu umrissenen Feldes - Innovation: was und wie?	18
B Zur Möglichkeit von Innovation - Versuch über die soziale Ausdehnung der Gegenwart	
1. Beginn mit einer ontologischen Setzung - fünf zentrale Begriffe	23
2. Auf der Suche nach einer handlungsleitenden Epistemologie für Innovationen	26
3. Eine Annäherung an Innovation - individuelles und interindividuelles Lernen	32
4. Symbolische Formen - sprachliche Symbole als Entwürfe für Kommen des	44
4.1 Cassirers Theorie der symbolischen Formen	44
4.2 Eine innovationsinteressierte Lektüre Cassirers	45
4.2.1 Der Symbolbegriff	45
4.2.2 Die Sprache	46
4.2.3 Das mythische Denken	48
4.2.4 Die Erkenntnis	49
4.3 Einige Anmerkungen zur Philosophie der symbolischen Formen	52

4.4	Zum Stellenwert von Sprache, Bedeutung und Sinn für das Neue - weitere Lesarten	58
4.4.1	Konstruktivistische Perspektiven auf die Zuweisung von Bedeutung	58
4.4.2	Exkurs: Die Nähe von Cassirers Philosophie der symbolischen Formen zur Soziologie der symbolischen Formen von Bourdieu	61
4.4.3	Ein dekonstruktivistischer Einwand zur Idee der Symbolbildung	63
4.4.4	Von individuellen zu sozialen Symboliken	64
4.5	Die Leistungsfähigkeit von Sprache für Innovationen	65
4.5.1	Konstruktive Leistungen des Entwurfs sprachlicher Symbole	65
4.5.2	Sprechen und Entscheiden	65
4.5.3	Sprechen und Selbstentwürfe anfertigen	67
4.5.4	Metaphern und die Besprechbarkeit des Unbekannten	69
4.5.5	Eine Typologie semantischer Potentiale von Narrationen	70
4.6	Der Zusammenhang von Zeit und symbolvermitteltem Sinn	71
5.	Wissen und innovatives Handeln in Organisationen	73
5.1	Gedächtnis und Wissen auf der sozialen Ebene	73
5.2	Vom Wissen zum Handeln? Oder umgekehrt? - Kommentar zu einem Mißverständnis	78
6.	Innovation - Entwurf und 'Diffusion' eines zeitlich robusten Konstrukt	83
6.1	Perspektiven der Innovationsforschung	85
6.2	Innovation - die Ereignung von Sinnstiftung	91
6.3	Zeitorientierte Intervention	94
6.4	Sinnstiftung und Intervention - eine illustrierende Zusammenschau	96
C	Der Forschungsprozeß	
1.	Eine methodologische Vorüberlegung - zur Möglichkeit betriebswirtschaftlicher Theorieentwicklung	99
2.	Der Forscher nicht vor, sondern in seinem Feld - zur Verwendung von Instrumenten und Brillen beim Beobachten und Mithervorbringen von Innovation	100
3.	Was das Feld zuließ - wichtige instrumentelle Aspekte	104
4.	Versuch einer rückschauenden Bewertung des Vorgehens	107
5.	Die Form des Umgangs - das Erzählen einer bewußt registerreich gestalteten Geschichte	108

D	Sinnstiftung in Unternehmen - zwei Fallstudien	
	Die Ausgangssituation der Computer AG	111
	Problembereiche - was zum Problem werden kann	112
	Ein Beratungsprozeß als Hineinsprechen in den ständigen Vollzug von Wandel	114
	Sense is in the making - Interviewperspektiven auf die Situation der Computer AG	117
	The making of sense - Aspekte des Basteins bei der Computer AG	123
	A glance at the making of sense in the making - eine Rückschau auf die Computer AG	126
	Die Ausgangssituation der ÖI AG	131
	Problembereiche	132
	Beginn der Restrukturierung mit drastischen Maßnahmen	134
	Sense is in the making - Interviewperspektiven auf die Situation der ÖI AG	135
	The making of sense - Aspekte des Basteins bei der ÖI AG	139
	A glance at the making of sense in the making - eine Rückschau auf die ÖI AG	141
	Après Propos	145
	Literaturverzeichnis	147

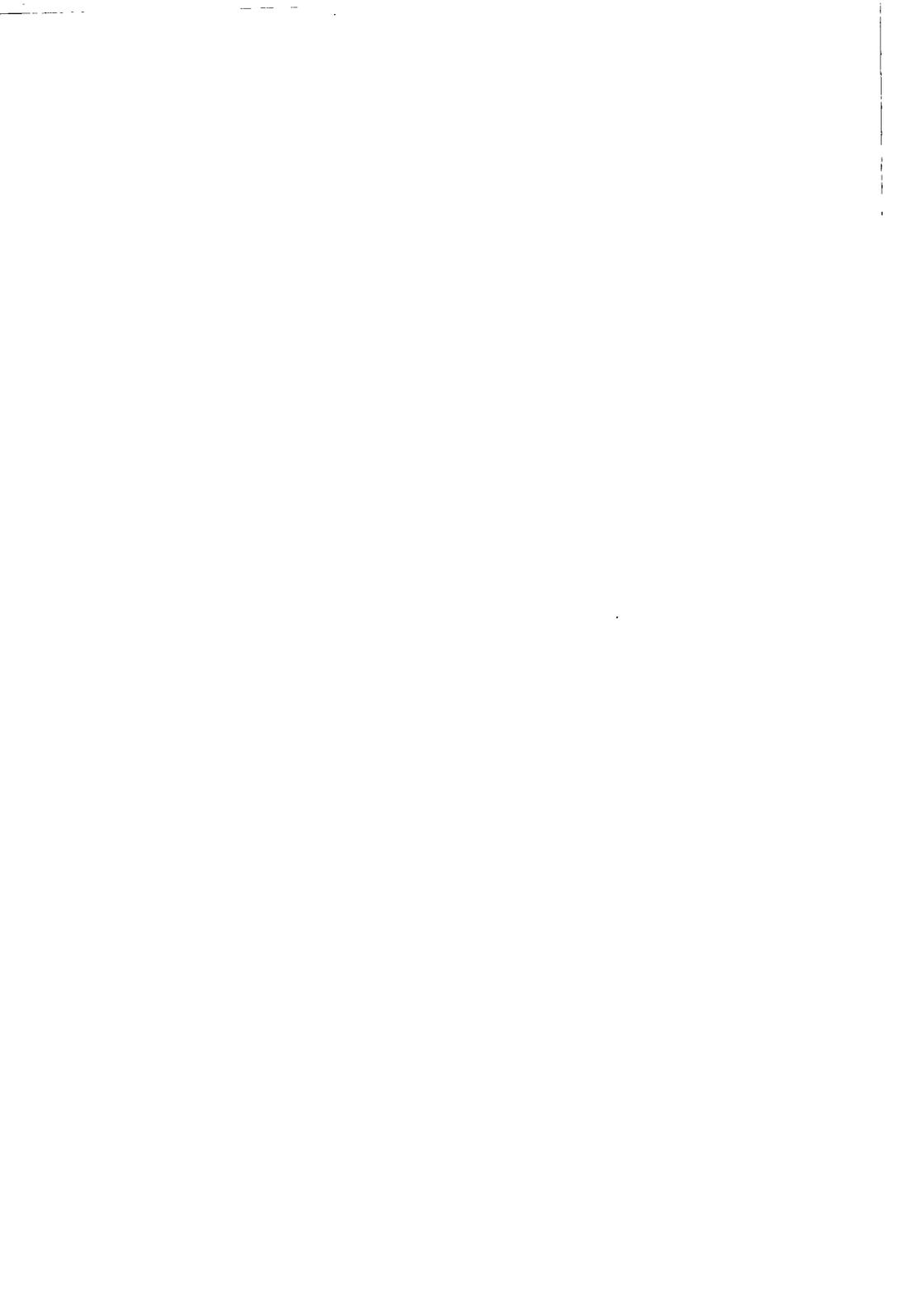
Verzeichnis der Tabellen und Graphiken

Tabelle / Graphik / Übersicht	Seite
Epistemische Kennzeichen der Selbstorganisation (Krohn et.al. 1992, 459f)	30
Organisationaler Umgang mit Widersprüchen (Baitsch 1993, 36)	39
Übersicht über Lernprozesse und Identitäten auf vier Ebenen	41f
Übersicht über Phasenmodelle der sensemaking studies	92
Theoretisches Emergenzmodell von Innovation	93
Begrifflich gefülltes Emergenzmodell von Innovation	96
Theoriebildung in der Betriebswirtschaft	99
Übersicht der geführten Gespräche	106
Übersicht der verwendeten Dokumente	106
Marketing / Vertrieb der Computer AG: zwei mentale Modelle (Heideloff/ Baitsch 1998)	113
Emergenzmodell von Innovation: Zukunft gewinnen	126
Emergenzmodell von Innovation: Gegenwart retten	142

Wegen der geringen Zahl der Graphiken und Tabellen wurde auf eine Numerierung und Bezeichnung verzichtet. Die Bezüge im Text sind eindeutig, insofern in den einzelnen Abschnitten nur jeweils eine Abbildung enthalten ist, auf die sich Aussagen im Text beziehen könnten.

Von einem Abkürzungsverzeichnis wurde abgesehen, weil die wenigen ungeläufigen Abkürzungen jeweils im Text eingeführt und erläutert worden sind.





Vorrede: Statt des gebetsmühlenartig wiederholten Exkurses über die Rolle von Wissenschaftssystematik, Wissenschaftstheorie und eigener Forschungskonzeption

Der vorliegende Entwurf ist eklektizistisch¹. Der Autor ist sich dieser Tatsache bewußt und nimmt sie, auf einen Impuls für die Theoriediskussion in einem eher theoriearmen Problemkreis hoffend, billigend in Kauf. Das Feyerabendische „anything goes“, oder besser: die utilitaristische Konnotation dieser Position im Sinne eines „anything that works should be used“, soll dabei nicht Maxime², aber Diogenes Kyrikerlampe auf den Weg sein. Auch wenn eine Reihe der Überlegungen der Arbeit auf den ersten Blick etwas „sperrig“ wirken, sind die zwei Ebenen, über die Aussagen gemacht werden, im Verlauf der Arbeit einheitlich: Menschen und Organisationen.

Um den Vorwurf der Wahllosigkeit und Beliebigkeit zu relativieren, sollen zunächst die Felder aufgeworfen werden, von denen her sich das Denken der vorliegenden Arbeit speist:

- Innovationsmanagement, Organisationstheorie, organisationales Lernen und Wissensmanagement aus den Wirtschaftswissenschaften
- Kulturphilosophie, Sprachphilosophie und Erkenntnistheorie aus der Philosophie,
- Systemtheorie, Handlungstheorie und symbolischer Interaktionismus aus der Soziologie
- sozialer Konstruktivismus, Lern- und Entwicklungstheorie aus der Psychologie
- und als Klammer, den interdisziplinären Diskurs behauptend, wenn schon nicht garantierend, Positionen des psychologisch orientierten Konstruktivismus in seinen Spielarten als radikaler Konstruktivismus bzw. sozialer Konstruktivismus. Aus der konstruktivistischen Orientierung resultiert eine psychologistische Sprache, die systemtheoretische Analysen scheinbar schwer anschließbar werden läßt. Da sich mit einem psychologistischen Vokabular aber Rollen- und Hand-

¹ Ohne dabei falsche Hoffnungen bezüglich des Niveaus der Arbeit wecken zu wollen, möchte ich auf die gute Gesellschaft hinweisen, in der ich mich mit dieser Art des Zugangs befinde. „Bei meiner Darstellung der Theorie der Strukturierung habe ich nicht gezögert, mich auf Gedankenfiguren aus sehr unterschiedlichen Quellen zu beziehen. Einige mögen das für einen nicht akzeptablen Eklektizismus halten, doch ich selbst habe die Stärke dieses Einwandes nie sehen können. Sicher bietet die Arbeit in festgefühten Denktraditionen gewisse Annehmlichkeiten - und vielleicht sogar noch mehr, wenn man die große Vielfalt von Ansätzen in Rechnung stellt, denen sich heute jemand gegenüber sieht, der keiner Tradition angehört. Allerdings kann die Annehmlichkeit etablierter Ansichten leicht zum Deckmantel intellektueller Trägheit werden“ (Giddens 1995, 35). Ich reklamiere folglich nicht eine konsistente Position für mich, die gleichermaßen theoretisches Wissen und sogenanntes Praktikerwissen unter einem Paradigma nutzbar machen will, sondern bemühe mich um Erhellung der Prämissen verknüpfter Ansätze und ihrer jeweiligen Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Auf einer epistemologisch-erkenntnistheoretischen Ebene muß man mit Weick (1995, 35) festhalten, daß Forscher „who study sensemaking oscillate ontologically because that is what helps them understand the actions of people in everyday life who could care less about ontology“. Czarniawska-Joerges (1997, 368) spricht gar davon, daß „hybrids are usually much more viable than anybody could suspect“.

² Vielmehr soll hier eine Position in Anlehnung an Vattimos „schwaches Denken“ verwendet werden (Darstellung bei Welsch 1996, 194ff), die dem Kriterium der Viabilität von robusten Konstrukten sehr nahekommt.

lungstheorie leichter verknüpfen und in die Argumentation zu Sinnstiftungsprozessen einbinden lassen, halte ich die Wahl des Sprachregisters für organisationalstimulierend.

Über den Vorwurf der Beliebigkeit und Wahllosigkeit hinaus muß die vorliegende Arbeit ein weiteres Manko tragen, das als solches erst im Verlauf des Schreibens der Arbeit bewußt werden kann. Wissenschaftliche Arbeiten sind nur ein Reden über Phänomene, die eine Lesbarkeit, Erzählbarkeit und Beschreibbarkeit der Welt³ immer schon voraussetzen. Hieraus ergeben sich drei Probleme: (1) wo - im Sinne der raum-zeitlichen Verortung - steht der Beobachter, (2) was sind seine zur Beschreibung verwendeten Vorannahmen und (3) in welcher Sprache erzählt er? Die drei Fragen sollen hier nur vor-gestellt werden. Der Autor hofft, daß sie durch die Auseinandersetzung mit Argumentationsfiguren der oben genannten Felder en passant ausreichend beleuchtet werden. Wie deutlich werden wird, ist das „Nur“ des „Redens über“ die Welt nicht nur *keine* Schwäche, sondern ein mächtiges Instrument zur Differenzierung von Beschreibungen, die in der Form von Problemcharakterisierungen selbst notwendige Voraussetzung für kommunizierbare bzw. diffundierbare robuste und viable Konstrukte, also potentielle Innovationen, sind.

Ein Fingerzeig auf die Form

Die vorliegende Arbeit scheint in ihrer Form auseinanderzubrechen. Dies ließe sich mit der großen Spannweite der behandelten Themen erklären: Feldbesprechung, Theorieversuch und Modellbildung sowie methodologische Überlegungen zur Empirie und schließlich Fallstudiendokumentationen⁴. Die unterschiedlichen Sprech- bzw. Schreibweisen sind gewollt. Wie sonst sollte sich eine Arbeit, die von der Leistungsfähigkeit der Verwendung unterschiedlicher symbolischer Formen beim Umgang mit der organisationalen Herausforderung 'Innovation' berichtet, ihrem Leser präsentieren. Und mehr noch: Nur zu einem geringen Teil wird der Erwartung entsprochen, ausformulierte und fertige Vor-Lesung und Systematisierung der Gedanken anderer Autoren zu sein. Diese Arbeit will selbst, eher im Sinne einer Vorstellung, einen Sinnstiftungsprozeß sichtbar und erlebbar machen, nicht in konventionell analytisch-rationaler Schichtung, sondern über vielfältige Arten des Beschreibens und Fabulierens. Und auch das soll diese Arbeit sein: ein Steinbruch, in dem man „Ideen brechen gehen“ darf.

Die unterschiedlichen Sprech- und Schreibweisen - der Aufbau der Arbeit

Im Teil A wird ein Überblick über konstruktivistische Einflüsse auf das Organisationsverständnis der Wirtschaftswissenschaften gegeben. Aus konstruktivistischen Positionen leiten sich eine Reihe von Relativierungen ab, die insbesondere das Handeln von Managern und die Möglichkeit von Interventionen durch externe Berater

³ Vgl. dazu ausführlich Blumenberg (1986) mit dem sich die Frage stellen läßt, welche Wirklichkeit wir im Lesen der Welt *haben*.

⁴ Wie sehr dieser Spagat dem Thema *Innovation* vielleicht eignet, läßt sich bei der Lektüre des Aufsatzes mit dem schlichten Titel 'Innovationsmanagement' von Kirsch (1996b) ermesen.

betreffen. Folgt man der Argumentation des Steuerbarkeitsverlustes, der durch konstruktivistische Positionen deutlich wird, sind eine Reihe von Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse bereits bestimmt. Innovationen können nicht erzwungen werden, sondern können nur wahrscheinlicher gemacht werden. Innovationen sind nicht das Resultat der Bemühungen einiger weniger, sondern brauchen zu ihrer Erschließung im Unternehmen bereits Kooperation, ebenso wie sie sich marktseitig erst durch ein soziales Urteil über ihre Neuheit als erfolgreich erweisen können.

Der Teil B stellt einen Entwurf einer Theorie der Sinnstiftung von Menschen und Organisationen in Innovationsprozessen vor. Im Anschluß an eine Bestimmung zentraler Begriffe und die Explizierung der epistemologischen Ausgangsbasis der Überlegungen zu dieser Theorie werden vor allem zwei Theorieangebote aufgegriffen und weitergeführt: die evolutionär-konstruktivistische Entwicklungspsychologie Piagets und die als kulturell-konstruktivistisch zu bezeichnende Symbolphilosophie Cassirers. Diesen beiden Theorieentwürfen und ihrer weiterführenden Deutung und Auslegung ist je ein Teilkapitel gewidmet. Im weiteren Fortgang wird der Zusammenhang von Wissen und Handeln auf der Organisationsebene erörtert. Innovation wird auf den unterschiedlichen Argumentationsebenen jeweils als ein Zeitphänomen erkennbar, das Vergangenheits- und Zukunftsaspekte in eine Gegenwart hinein Holt, die als ein ausgedehnter Zeitraum verstanden wird und auf die hin Menschen und Organisationen eine ausreichende Orientierung zum Handeln aufbauen können. Exemplarisch und exkursartig wird der Zusammenhang zwischen dem Theorieentwurf und Aspekten eines betriebswirtschaftlichen Innovationsmanagements aufgezeigt.

Ausgehend von der allgemeinen Form betriebswirtschaftlicher Theoriebildung wird im Teil C der empirische Forschungsprozeß reflektiert und dokumentiert. Die Rollenverknüpfung von Beratung und Forschung, die den zwei Fallstudien zugrunde liegt, wird kritisch analysiert, die verwendeten Instrumente werden in die Methodik qualitativer empirischer Sozialforschung eingeordnet. Die Empirie übernimmt für die gesamte Arbeit eine illustrierende Rolle. Der Schwerpunkt liegt auf dem Theorieentwurf.

Im abschließenden Teil D werden zwei Fallstudien präsentiert, die dem Leser die nachvollziehende Rekonstruktion von Sinnstiftung möglich machen sollen. Die beiden präsentierten Unternehmen sind sehr unterschiedlich, so daß dem Leser Einsicht in sehr unterschiedliche Formen der symbolisch vermittelten Sinnstiftung in Innovationsprozessen ermöglicht werden soll. Im Fall der ÖI AG wird die Orientierung in einer für das Unternehmen kritischen wirtschaftlichen Situation betrachtet, während es sich bei der Computer AG um ein nach üblichen Kriterien sehr erfolgreiches Unternehmen handelt. Natürlich können die Fallstudien keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Dennoch können m.E. die nachvollziehbaren 'Evidenzen' der beiden Fälle einen verallgemeinerbaren Zugang zum Prozeß der Sinnstiftung aufzeigen.



Teil A: Wo das Nachdenken über Innovation seinen Ausgang nimmt¹

1. Eine kurze Ideengeschichte - Managen zwischen Machen und Reflektieren

Die Managementlehre hat ingenieurwissenschaftliche Wurzeln. Neben der Buchführung, also der belegorientierten Ordnung von Zahlungsströmen, gehen ihre Ursprünge vor allem auf Überlegungen zur optimalen Planung, Steuerung und arbeitsteiligen Ausführung von Produktionsprozessen zurück (Kieser 1995a). Selbst wenn sich einerseits die Instrumente im Zuge der Entfaltung internationalen Handels und einer Ausdifferenzierung von Teilgebieten in der Betriebswirtschaft weiterentwickelten und andererseits wissenschaftliche Modellvorschläge zu begrenzt-rationaler Wahl oder Inkrementalismus den homo oeconomicus hinterfragten, dominiert in einschlägigen Grundlagenwerken des deutschen Sprachraumes noch immer der Managementzyklus (Analyse, Alternativengenerierung, Entscheidung, Implementierung und Kontrolle) als Manifestation eines Selbstverständnisses (Wöhe 1990, 39 und 97; Schierenbeck 1989, 73ff; Thommen 1991, 40f), das als Maschinenparadigma bezeichnet werden kann (Morgan 1994). Aus dieser Perspektive sind Organisationen reine Zweckgebilde, die wie Maschinen durch geeignete Konstruktion und Steuerung zu optimaler Leistung geführt werden können. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter als Teil dieser Maschine gedacht. Manager planen und entscheiden, Mitarbeiter führen als Maschinen instrumentalisiert aus.

Vor allem in der anglo-amerikanischen Organisationsliteratur finden sich demgegenüber interpretative Ansätze in der Managementlehre (Weick 1985, 1995; Burrell/Morgan 1979; Hassard/Pym 1990; Stacey 1995; für eine Übersicht Wollnik 1995). Häufig versuchen diese Autoren durch expliziten Bezug zur Organisationspsychologie die disziplinären Grenzen zu überwinden. In diesem Zweig der Organisationsforschung ist eine Orientierung an soziotechnischer Systemoptimierung (Emery 1959) vorzufinden, die die einseitige Betonung ökonomischer Optimalitäten und Gewinnmaximierung relativiert. Soziotechnische Systemansätze rücken die wechselseitige Bedingtheit von sozialem Gefüge und technisch-ökonomischem Produktionssystem im Unternehmen in den Blick. Gewinn wird als Unternehmensziel nicht aufgegeben, aber die Befriedigung sozialer Bedürfnisse in der Arbeit kommt als Zielgröße hinzu.

Die Strömungen aktueller Managementforschung sind stark ausdifferenziert (Übersichten bei Staehle 1994, 65ff; Kieser 1995). Allerdings scheint die internationale Debatte in der Managementlehre die Anregung des konstruktivistischen Programms (Schmidt 1992c) zur Analyse der Prozesse innerhalb der Unternehmen und der aus organisationalen Fähigkeiten resultierenden Wettbewerbspotenziale aufkommen zu haben. Die bis dahin vorherrschende Marktperspektive (Porter 1986, 1990), die in der Forderung nach - bedingungsloser - Anpassung an Umweltveränderungen resultiert, und auch situative Ansätze, die einer inkremental-

¹ Dieser Abschnitt entspricht weitgehend dem Aufsatz „Die Relativierung von Machen und Managen“ (Heideloff 1998). Das 5. Teilkapitel des Abschnitts wurde für diese Arbeit umgeschrieben. Für kritische und ergänzende Hinweise danke ich J. Steyrer.

opportunistischen Logik folgen (Übersicht bei Kieser 1995b; Pennings 1992; Galunic/Eisenhardt 1994), mußten relativiert werden. Durch die komplementäre Analyse der intraorganisationalen Potentiale wurden neue Organisationsmodelle und Strategieansätze möglich: Kernkompetenzen, Ressourcenperspektive und Wissensmanagement (Wernerfelt 1984; Prahalad/Hamel 1990; v. Krogh/Vicari 1993; v. Krogh et. al. 1994; Probst et. al. 1997). Wettbewerbsfähigkeit wird in diesen Ansätzen nicht länger als 'Passungsproblem' von Markt und Unternehmensangebot konzipiert. Unternehmen haben vielmehr die Möglichkeit, ihre Stärken in der Beherrschung von Technologien, Produktionsprozessen oder in der Erbringung von Serviceleistungen in eine Veränderung der Marktspielregeln zu verwandeln, die bei Konkurrenzunternehmen einen Wettbewerbsnachteil entstehen läßt. In dieser Form des Wettbewerbes tritt Wissen als ein zusätzlicher Produktionsfaktor zu den klassischen Faktoren Kapital und Arbeit hinzu.

Auf einer theoretisch-kritischen Ebene prüfen einige Autoren die Nutzbarkeit des Programms der Postmoderne für die Reformulierung von Aufgaben und Antworten der Managementlehre (Vaassen 1993; Lentge 1994; Döbeli 1995; Weik 1996), indem vor allem Basisannahmen und Menschenbilder in Managementmodellen kritisch hinterfragt werden. Schließlich verstärken sich Tendenzen zu einer Analyse organisationaler Diskurse, die als linguistische Orientierung innerhalb der Organisationstheorie bezeichnet werden können (Astley/Zammuto 1992; Boyce 1995; Watson 1995; v. Krogh/Roos 1995). Nichtsdestotrotz ist die Managementlehre von Friktionen durch konkurrierende Paradigmata gekennzeichnet. Konstruktivistische und andere interpretativ orientierte Ansätze werden von positivistischen Forschern (z. B. Donaldson 1992) mit Polemik überzogen, so daß die vorsichtige Öffnung der Managementlehre in Richtung interpretativer Modelle - noch - nicht als paradigmatische „interpretative Wende“ (Stahle 1994, 65) bezeichnet werden kann.

2. Evolution, Selbstorganisation und konstruktivistische Bezüge in der Managementlehre

Im Gegensatz zu funktionalen Teillehren der Wirtschaftswissenschaften beschäftigt sich Managementlehre mit Veränderungen von ganzen Organisationen. Bereits in volkswirtschaftlichen Ansätzen (vgl. Kieser 1995c) werden Evolutionsverläufe für die Selektion von ganzen Unternehmen im Branchenumfeld (Hannan/Freeman 1989) oder für die Selektion von überlegenen Wettbewerbsfähigkeiten (McKelvey/Aldrich 1983) aufgestellt. Bei Nelson/Winter (1982) oder Pinch/Bijker (1987) finden sich dann explizite Bezüge zu konstruktivistischen Ansätzen in der Form von Selektionsprozessen bei der Durchsetzung von Innovationen unter Konsumenten und Organisationsmitgliedern (für eine Anwendung auf technologische Evolution vgl. Schlotjunker 1994). Die Durchsetzung neuer Produkte bzw. die Verbreitung organisatorischer Veränderungen im Unternehmen erfordert die Stiftung eines neuen Sinn- bzw. Nutzungszusammenhangs; die Bedürfniswelt des Konsumenten bzw. das Problem im Unternehmen werden erneut und anders beschrieben und dadurch re-konstituiert.

In der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre haben konstruktivistische Positionen und Systemansätze einerseits Selbstorganisationsmodelle (Übersicht bei Probst 1992) angeregt und andererseits Eingang in zwei bekannte Schulen gefunden, die beide dem evolutionären Management zuzuordnen sind. Positionen des evolutionären Managements geben die Vorstellung auf, daß es kontextabhängig optimale Organisationsstrukturen gibt. Vielmehr konkurrieren verschiedene organisationale Designs um Fortbestehen.

Die St.Galler Schule (z. B. Ulrich 1984; Bleicher 1992; Gomez/Zimmermann 1993; Schwaninger 1994) beruft sich explizit auf die „Zwillingsideen von Evolution und spontaner Ordnung“ (Kieser 1995c, 262), also Verschiedenartigkeit der Strukturierung selbst konkurrierender Unternehmen und spontane Ordnung bei der Herausbildung der Strukturen innerhalb der Unternehmen. Eindeutige Gestaltungsempfehlungen oder konkrete Managementinstrumente werden nicht angeboten. Managern wird eine Deregulierung organisationaler Routinen und eine subsidiäre Verlagerung von Zuständigkeiten empfohlen (Probst 1987, 114ff). Neuere Forschungsarbeiten von St.Gallern stellen auf das Verhältnis von Managementhandeln, organisationaler Autonomie und langfristiger Entwicklungsfähigkeit ab (v.Horstig 1993; Naujoks 1994; Weber 1994, 1996). Da die Autoren aber in ihren Argumentationen einen unterschiedlichen Systembegriff zugrunde legen, ist die Notwendigkeit des Rückgriffs auf Systemtheorie und Selbstorganisation durchaus strittig (Lentge 1994, 83f). Über theoretische Probleme hinaus werden den St.Galler Ansätzen von anderen ebenfalls sozialwissenschaftlich orientierten Managementforschern die Übersetzbarkeit in Unternehmenssprache und Anwendbarkeit zur Problemlösung in Organisationen nur bedingt zugestanden (z. B. Staehle 1994, 64). Obwohl Konsistenz und vermutete Pragmatik der theoretischen Positionen angezweifelt werden, hat sich der St.Galler Ansatz bei Praktikern einen guten Ruf erworben. Das Verständnis von Management als „Lenken, Gestalten, Entwickeln“ sozialer Systeme (Ulrich 1984) ist im Diskurs der Praxis anschlussfähig, obwohl es traditionelle Sprachspiele des „Machens“ bzw. „Managens“ verletzt. Eine Betonung der Aufgaben Gestaltung und Entwicklung könnte zudem auf längere Sicht helfen, den mechanistischen Lenkungsaspekt zu relativieren. Insofern kann die Bezugnahme der St.Galler Schule auf konstruktivistische Überlegungen, insbesondere die Verwendung von Modellen der Selbstorganisation, durchaus als Weiterentwicklung der Managementlehre bezeichnet werden.

Die zweite wichtige evolutionäre Managementschule im deutschen Sprachraum ist in den Ansätzen von Kirsch und seinen Schülern zu sehen (Kieser 1995c, 264ff). Ausgehend von eher traditionellen Überlegungen zur Gestaltung geplanter Veränderungen von Organisationen (Kirsch et. al. 1979), versucht die Münchener Schule, Evolution und Autopoiesis auf Organisationen zu beziehen (Kirsch 1992, 1996a; Knyphausen 1988; Kirsch/Knyphausen 1991). In diesem Ansatz wird Systemkomplexität als Resultat von Interessenpluralität konzipiert. Damit ist Komplexität in Unternehmen tendenziell unterbestimmt, aber die Konzentration auf Interessenpluralität ermöglicht die Aufnahme eines weiteren Beschreibungskriteriums: Aushandlungsprozesse von einzelnen und Gruppen, verstanden als soziale Konstruktion der

Wirklichkeit. Ein Managementhandeln, das auf nachhaltige Problemlösung zielt, muß folglich inhaltlich konsensorientiert und vom Vorgehen her partizipativ sein, wo immer dies im Unternehmen möglich ist. Auf Habermas aufbauend, entwirft Kirsch (1992, 484) eine 'okkasionelle' Managementrationalität, die durchaus Ähnlichkeiten zur gelassenen Position der Stoa entdecken läßt.

Zwei Aspekte der Arbeiten der Münchener Schule sind auffällig:

(1) Die Titel der Arbeiten (z. B. Kapitel eines Theorieprojektes, Sondierungen, Wegweiser etc.) unterstreichen durchgängig den Entwurfscharakter einer in wesentlichen Teilen an konstruktivistischen Theorieangeboten orientierten Managementlehre. Mit Hilfe konstruktivistischer Positionen lassen sich die Beschreibung der Managementwelt neu unternehmen und andere Perspektiven auf Ansatzpunkte und Art der gewählten Veränderungen eröffnen. Die in der Managementlehre getroffene Unterscheidung von Management 'von' und 'in' sozialen Systemen (z. B. Staehle 1994, 43) erfährt eine theoretische Bestimmung. Die Vorstellung vom direkten, wirksamen und optimalen Eingreifen wird gebrochen. Als Führungsintervention wird die Rückfrage wichtiger als der Auftrag oder die Anordnung. Normative Aussagen klassischer Betriebswirtschaftslehre, die als eine Art 'Absicherungsstrategie' der Entscheidungsträger genutzt werden könnten, wie sie insbesondere in der ökonomischen Investitionslehre zum Ausdruck kommen, sind auf dieser theoretischen Basis allerdings nicht länger möglich. Auch in diesem Punkt scheint die anglo-amerikanische Managementliteratur eine größere Fluidität des Diskurses zu besitzen; ohne expliziten Bezug auf epistemologische Grundlagen der einzelnen Forschungsprojekte werden hier multiperspektivische Positionen, in denen Aspekte der rationalen Strukturierung von Organisationen mit Gruppenlernprozessen und individuellen Kognitionen von Managern verknüpft werden, in der Strategie- und Organisationsforschung immer bedeutender (Rajagopalan/Spreitzer 1997 und die dort als „Multi-lens Studies“ gekennzeichnete Literatur 1997, 79).

(2) Die Münchener Schule zeigt eine große Variabilität sprachlicher Register (als Vergleichsbeispiel Kirsch 1996a, 1996b). Im Gegensatz zu den St.Gallern, die einige zentrale Begriffe und Modelle im wissenschaftlichen Diskurs wie in der Beratung der Managementpraxis zur Anwendung bringen, so z. B. vernetztes Denken, Komplexität, Kybernetik zweiter Ordnung etc., scheuen sich die Vertreter der Münchener Schule nicht, Hinweise zur Auswahl von situationsadäquaten Instrumenten zu geben. Einer Durchmischung von Praxis- und Theoriediskurs durch die St.Galler steht eine Trennung der Diskurse mit ihrer je eigenen Sprache und den zugehörigen 'Instrumenten' durch die Münchener gegenüber.

Neben der St.Galler und der Münchener Schule haben der interdisziplinäre Diskurs und das Schwinden der scharfen Abgrenzungen zwischen ökonomischer Organisationstheorie, Managementlehre, Organisationssoziologie und Organisationspsychologie eine Reihe weiterer Ansätze ermöglicht. Zwei Formen konstruktivistisch beeinflusster Theorien haben dabei besondere Nutzung in der Organisationsforschung und Managementlehre erfahren: „neuerer“ Systemtheorie und *psychologisch* geprägter radikaler Konstruktivismus. Kasper (1991) entwickelt auf der

Basis einer expliziten Würdigung von neueren systemtheoretischen Ansätzen (z. B. Luhmann 1988, 1991; Willke 1987; Teubner 1987) ein Modell der Entwicklungs- und Lernfähigkeit von Organisationen über die Überwindung von Widersprüchen. Die Veränderung von Organisationen wird nicht länger einer weisen Planung zugeschrieben. Vielmehr ist die „Handhabung des Neuen“ eine organisationsweit verteilte Aufgabe und Fähigkeit sowie gleichzeitig organisationsweites Geschehen, das sich ereignet. Widersprüche müssen als solche erkannt werden, wozu aus systemtheoretischer Perspektive eine Beobachtung zweiter Ordnung notwendig ist. Die Beobachtung zweiter Ordnung kann sowohl im System geleistet als auch durch das Angebot neuer Semantik von außen unterstützt werden, die vom Unternehmen im Entscheidungsprozeß zu Selektionskriterien umgedeutet wird (Kasper 1991, 52ff). Damit können Widersprüche und Probleme zum konstruktiven Auslöser von Veränderungen werden. Neuere Arbeiten von Wienern (Sandner/Meyer 1994; Taschner 1995; Meyer 1995) lassen durch die in ihnen verwendeten Organisation-Umwelt-Modelle darauf schließen, daß sich dort neben München und St.Gallen eine dritte Schule konstruktivistisch-systemischer Managementlehre im deutschen Sprachraum zu etablieren beginnt.

Im Theorieangebot von Baitsch (1993) kommt neben einer Orientierung am psychologisch geprägten radikalen Konstruktivismus (Walter-Busch 1996, 281) die Auseinandersetzung mit der Bildung von „lokalen Theorien“ (Baitsch 1993, 163ff) aufgrund von Sprachspielen zum Tragen. Das Konstrukt der lokalen Theorie muß verstanden werden als eine Fortführung der Piagetschen Auffassung individualpsychologischer Akkomodation als sprachlich-vermittelte, soziale und dann individuell rekonstruierte Anpassung dessen, was als wirklich gelten soll. Dieses Konstrukt ist insofern für die Theorieentwicklung der Organisationsforschung interessant, als Ergebnisse der Kulturforschung in der Managementlehre (Kasper 1987) mit Aspekten eines Managements in sozialen Systemen, die nicht länger als Maschinen konzipiert werden (z. B. Klimecki et. al. 1991), verbunden werden können. Über den Aspekt der Selbstorganisation hinaus, den Kasper (1991) bereits in die Auflösung von Widersprüchen einbezieht, wird bei Baitsch durch Betonung der lediglich lokalen, im Sinne von sowohl räumlich als auch zeitlich begrenzten, Gültigkeit von Bedeutungsmustern ein Hinweis auf die noch möglichen Formen von Führung und Intervention in Organisationen gegeben. Zwar besteht die Möglichkeit fort, Veränderungsprozesse systemintern von einzelnen Akteuren anstoßen oder durch Irritation von außen stimulieren zu lassen; Selbstorganisation und Diskurs bedeuten allerdings die Dekonstruktion von Steuerungsillusion und zielgerichtet intervenierenden Machern. Dies hat Konsequenzen für Führung, Beratung und Intervention.

3. Manager und Berater als Auslöser von Irritationen und Selbstreflexion

Die Managementlehre bewertet die Rolle von einzelnen, „transformational leaders“, in Transformationsprozessen regelmäßig sehr hoch. Da ein Großteil der Empirie in der Betriebswirtschaft auf Fallstudienebene geleistet wird, sind die Listen der Erfolgsgeschichten von und über *Personen* lang. Aber auch bei gescheiterten organi-

satorischen oder technischen Innovationen erfolgt in der Regel eine personale Attribution.

Eines der aktuellen Beispiele für personale Attribution ist im Fall der unfreundlichen Übernahme von Thyssen durch Krupp im Frühjahr 1997 zu erkennen. Berichterstattung und Analyse würdigen überwiegend die Ausbildungswege, Persönlichkeiten und persönlichen Netzwerke der beiden Vorstandsvorsitzenden. Das vielschichtige Beziehungsnetz zwischen Universalbanken, Investmentbanken, den beiden beteiligten Firmen, anderen Anbietern und Wettbewerbsinstitutionen sowie politischen Instanzen bleibt auch bis Anfang 1998 größtenteils unbeleuchtet oder bewußt ausgeklammert.

Personale Attribution ermöglicht es der Führungsforschung, Charisma an der Quelle organisationaler Veränderung zu vermuten. Geht man in der Analyse von charismatischer Attribution der Ergebnisse zu den Formen *charismatischer Intervention* über, wird allerdings rasch deutlich, daß letztere nur aufgrund eines Flechtwerkes wechselseitiger Attributionen (Steyrer 1995, 315ff) möglich ist, das zeitliche Stabilität in der Regel entbehrt. Mangelnde zeitliche Stabilität erschwert die erfolgreiche Übertragung auf andere Organisationen. Darüber hinaus kommt im Ruf nach einem charismatischen Führer auch eine Bestätigung des Maschinenparadigmas zum Ausdruck. Steuerung erfolgt zwar nicht länger direkt und unmittelbar, aber symbolische Handlungen können nur einseitig gesetzt werden. Die dadurch ausgelöste Mobilisierung der Organisation bekommt durch eine Vision eine Ausrichtung vorgegeben. In Anlehnung an die eingangs gewählte Formulierung könnte man sagen: Der charismatische Führer sieht und lenkt - der Mitarbeiter glaubt und rennt. Wie fragwürdig Steuerungssillusionen dieser Art sind, hat Sloterdijk (1990) ebenso weitsichtig wie vielschichtig beschrieben.

Verhaltenswissenschaftliche Perspektiven auf Organisationen lassen für den Betriebswirt in bezug auf Managementrollen und Beratungsinterventionen die nicht ökonomischen Qualitäten sozialen Geschehens sichtbar werden (z. B. Wohlgemuth 1991). Die Beziehungen zwischen Managern, als relativ stärkeren Akteuren, und Mitarbeitern im Unternehmen konstituieren ebenso wie die Kopplung zwischen beratenem Unternehmen und Berater soziale Systeme eigener Qualität und Dynamik. Im Gegensatz zu einem klassisch-kybernetischen Systemverständnis spielt in der Dynamik dieser Systeme, unabhängig davon, ob Veränderungen durch Berater oder Führungskräfte angestoßen werden, die Qualität der *Beziehung* eine größere Rolle als die Elemente des Systems (Mitarbeiter, Führungskräfte, Berater). Im Gegensatz zur unmittelbar aufgabenorientierten Expertenintervention bzw. macht-basierten Führungsintervention läßt sich auf der Basis konstruktivistisch und systemtheoretisch geprägter Modelle von Organisationen ein alternatives Agieren von Führungskräften und Unternehmensberatern formulieren. Systemische Beratung bzw. systemische Intervention (Exner et. al. 1987; Schein 1988, 148ff und 159ff) will die Fähigkeit von Organisationen, sich selbst zu thematisieren, Probleme überhaupt erst abzugrenzen und zu erkennen, um sie dann einer Lösung zuzuführen, stimulieren. Intervention in diesem Sinne ist nicht die auftragsgetriebene Konzeptentwicklung des externen Experten oder macht-basierte Entscheidungsdurchsetzung eines Managers, sondern die Störung von Ordnung (Baitsch 1995). Zwischen

den beiden extremen Formen des Expertengutachtens und der systemischen Beratung liegen eine Reihe unterschiedlicher Beratungskonzeptionen (Typologie bei Exner et. al. 1987, 280ff), denen deutlich verschiedene Organisationsverständnisse zugrunde zu liegen scheinen.

Neben dem Organisationsverständnis und dem Rollenverständnis von Führungskräften und Beratern in bzw. für die Organisation gewinnt die Frage nach der Resonanz von Instrumenten, also der Passung zwischen Führungs- bzw. Beratungsaufgabe und eingesetzten Techniken bzw. Managementkonzepten, zunehmend an Bedeutung (Willke 1996, 89f; Roehl 1997). Nur für Routinen wird sich Resonanz nachweisen lassen. Die Ungewißheit, die in bezug auf neue Technologien und organisatorische Transformation stets herrscht, muß als eine wesentliche Größe bei der Beurteilung der Resonanz von Instrumenten beachtet werden und macht die vorgängige Bestimmung der Passung von Instrument und Aufgabe fraglich. Für technische und organisatorische *Innovationen* kann Resonanz folglich nur ein Näherungskriterium sein. Im Gegensatz zu Experteninterventionen eröffnen systemische Beratung und Intervention allerdings den Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten ein Feld, auf dem mit ihnen umgegangen werden kann. Führung und Beratung beziehen sich damit nicht länger auf eine als äußerlich gedachte Welt, auf die gezielt eingewirkt werden könnte, sondern auf die Veränderung bzw. Bereitstellung von Rahmenbedingungen, unter denen Lernen auf individueller und sozialer Ebene besser möglich ist (Groth 1996, 100).

Als Kunst der systemischen Beratung wird dann weniger der gezielte, resonante Einsatz von Methoden zu sehen sein als vielmehr eine Fluidität von Rollen. Systemische Berater übernehmen phasenweise auch traditionelle Beraterrollen wie die Bereitstellung von konzeptionellem Wissen oder Prozeßunterstützung. Als besonderes Merkmal eignet ihnen aber die Fähigkeit zum Rollenwechsel vor dem Hintergrund eines Situationsverständnisses, das die Bedürfnisse der Organisation respektiert *und* die eigene Beraterposition nicht überbewertet. Die Lösungspräferenz des Beraters wird darin *systematisch* dem Ziel der langfristigen Sicherung von Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens untergeordnet (Baitsch/Heideloff 1997, 219f).

4. Die Illustration veränderten Verständnisses und reflektierten Handelns

Die folgende Fallstudie soll wesentliche Unterschiede zwischen den extremen Organisations- bzw. Beratungsverständnissen von Expertenintervention und systemischer Intervention illustrieren. Sie lehnt sich an die Darstellung eines Reorganisationsvorhabens in einer Abteilung des schweizerischen Bundesamtes für Geistiges Eigentum (BAGE) durch Baitsch/Heideloff (1997) an. Während von den Autoren eine Illustration systemischer Intervention durch die Gegenüberstellung von Aktions- und Reflektionsebene des geschilderten Reorganisationsfalles unternommen wird, soll an dieser Stelle zusätzlich ein *hypothetisches* klassisches Expertenszenario skizziert werden. Durch die Konfrontation des systemischen Vorgehens mit ei-

nem hypothetischen Szenario werden die Unterschiede sicher tendenziell überzeichnet.

Protokoll

Ende 1991

In einem Leitbild zur „Personal- und Organisationsentwicklung“ des Bundesrates, der obersten Exekutivinstanz der Schweiz, wurden folgende Ziele anvisiert: Flexibilisierung der Organisation, Qualifizierung des Personals und Verstärkung der Führung in den Behörden.

Zeitgleich erfuhr das BAGE eine Deregulierung seines 'Marktes': Patente und Gebrauchsmuster können auch bei anderen Behörden innerhalb Europas mit Gültigkeit auch für den Schweizer Markt beantragt werden. Patentanträge hatten lange Bearbeitungszeiten und trotz des hohen Renommées schweizerischer Patente begannen Antragsteller, Unzufriedenheit zu äußern.

systemische Intervention

Das Vorgehen der Berater im BAGE-Fall, die sich selbst als systemische Berater verstehen, ist zunächst durchaus konventionell. Ein Projektplan wird aufgestellt, der Prozessanalysen und Rückmeldeschleifen sowie Zielpräzisierungsetappen enthält.

Allerdings verzichteten die Berater am Anfang auf eine umfassende inhaltliche Konzeption anzustrebender Sollzustände. Durch die Gespräche mit Mitarbeitern des BAGE werden Problembe- reiche identifiziert. Maßnahmen werden zum größten Teil von Mitarbeitern und nicht von den Beratern vorgeschlagen. Die Berater systematisieren und sammeln, was bereits in der Organisation vorhanden ist.

Expertenszenario

Aufbauend auf dem Leitbild des Bundesrates würde sich eine klassische Beratungsintervention in einer ersten Phase der Entwicklung klar umrissener und detaillierter Soll-szenarien widmen. Die Konzeptentwicklung würde sich auf einige Interviews stützen. Die Berater steuerten dabei den Hauptanteil der Ideen bei.

Februar 1992

Um die Prozesse in der Organisation kennenzulernen, gingen die Berater einem fiktiven Antrag auf Gewährung von Markenschutz im BAGE nach. Sie nahmen dabei die Abläufe zwischen einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeitern ebenso auf wie die konkreten Tätigkeiten an den einzelnen Arbeitsplätzen. Die arbeitsteilige Organisation führte dazu, daß die Berater an manchem Arbeitsplatz bis zu fünfmal vorbeikamen.

Die Analyse des Bestehenden ist wichtige Ausgangsbasis für ein Entwicklungskonzept. Durch das Umhergehen in der Organisation, durch vielfältige Kontakte und Interviews bekommen die Berater einen vielschichtigen Eindruck von den tatsächlichen alltäglichen Abläufen im BAGE. Mitarbeiter realisieren vielleicht zum ersten Mal die kleingliedrige Aufteilung der einzelnen Tätigkeiten.

Die Einstiegsanalyse der klassischen Intervention würde vor allem auf eine extensive Dokumentenanalyse setzen. Dadurch könnte ein Status der organisationalen Prozesse erhoben werden, der sich eher als 'gegenwärtiges Soll', denn als Ist-Zustand beschreiben ließe. Durch den Verzicht auf vollständigen Nachvollzug zentraler Prozesse gingen zwar eine Reihe wichtiger Informationen verloren, da häufig nur Interviews mit Mitarbeitern geführt werden, die Führungsverantwortung haben. Andererseits erlaubte eine Konzentration auf ausgewählte Aspekte eine rasche Bearbeitung.

März 1992

An jedem Arbeitsplatz wurden eine Reihe von Merkmalen erhoben: Art der Tätigkeiten, Kooperationsbeziehungen, mögliche Fehler- und Problemquellen etc. Die Mitarbeiter des BAGE waren überrascht, alle nach ihrer Meinung zu den Abläufen befragt zu werden.

Durch das Befragen aller 45 Mitarbeiter wird deutlich, daß alle Tätigkeiten wichtig für das Gesamtergebnis sind. Angeregt durch das Interesse der Berater teilen Mitarbeiter z.T. zum ersten Mal überhaupt ihre Ideen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe mit.

Auf der Basis der Ausgangskonzeption des Veränderungsprozesses würden Kriterien zur Arbeitsplatzbewertung ausgewählt. Arbeitsplatzbeschreibungen erlaubten eine Analyse der Einzeltätigkeiten durch Berater und interviewte Führungskräfte. Auf der Basis des Sollkonzeptes würden Differenzen zwischen aktuellen Ausprägungen der Kriterien und zukünftigen Zuständen ermittelt und Maßnahmen zur Veränderung formuliert werden.

April 1992

Auf der Basis von 12 repräsentativen Interviews wurde ein Fragebogen zusammengestellt, der die Strukturen, Prozesse und Arbeitsanforderungen zum Gegenstand hatte. Der Fragebogen wurde von allen 45 Mitarbeitern beantwortet, durch die Berater ausgewertet und zu einem Bericht verdichtet.

Erst aus den bis hierher durchgeführten Analysen werden die Kategorien des Fragebogens ermittelt. Die Organisation wird also in Form des Fragebogens mit ihrer eigenen 'Sprache' konfrontiert. Alle Mitglieder der Organisation haben eine Stimme und können sich relativ gleichberechtigt artikulieren.

Die Befragung im Falle der klassischen Intervention trüge bereits Züge einer Bestätigung bzw. Detailmodifikation des Ausgangskonzeptes. Es fände eine Art Abstimmung über die Anpassung des Ausgangskonzeptes statt, an der wiederum nicht alle Organisationsmitglieder beteiligt werden würden. Die Führungsorientierung sicherte dem so verabschiedeten Konzept relativ ungeteilte Managementunterstützung.

Mai 1992

Nach der Validierung der verdichteten Ergebnisse der Befragung durch die Einzelabteilungen wurden die Projektziele angepaßt und detailliert. Für einen Zeitraum von drei Jahren (1993-1995) wurden Verbesserungen in Etappenzielen in bezug auf Arbeitsorganisation, Weiterbildung, Zusammenarbeit und Durchlaufzeiten formuliert und quantifiziert.

Die Verdichtung und anschließende Validierung der Befragungsergebnisse ist gleichzusetzen mit der Explikation einer Selbstbeschreibung. Die systemischen Berater machen dabei nicht etwas sichtbar, was in dieser Form nur an die Oberfläche geholt werden mußte. Ihre Fragen führen die Organisation dazu, sich explizit darüber Rechenschaft zu geben, was in ihr passiert und wie es passiert.

Die klassische Intervention wäre an dieser Stelle bereits weiter vorangekommen auf dem Weg zur umsetzungsreifen Konzeptformulierung. Anpassung und 'Verabschiedung' des Veränderungskonzeptes erfolgten nur mit Führungskräften in einem Schritt. Befragungsergebnisse würden zwischen der Erhebung und der Verabschiedung durch die Leitungsinstanzen nicht mit den Befragten diskutiert bzw. validiert.

Februar-Juni 1992

Während der unterschiedlichen Phasen des Selbstbeschreibungsprozesses arbeiten die Berater gleichzeitig daran, über die Analyse interner Dokumente und Befragungen von Antragstellern (Kunden des BAGE) eine Fremdbeschreibung anzufertigen.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbeschreibung soll vermeiden helfen, daß wichtige Ansatzpunkte für Veränderungen übersehen werden. Außerdem dient die Fremdbeschreibung dazu, zu verhindern, daß die Organisation 'zu schnell, zu leicht' mit einer positiven und durch den Explikationsprozeß auch sehr plausiblen Selbstbeschreibung zufrieden ist.

Auch für die klassische Intervention würden Dokumentenanalysen und Kunden- bzw. Brancheninterviews genutzt. Allerdings würden sie nicht mit der Selbstbeschreibung konfrontiert, sondern dienen der Informationsvervollständigung eines Gesamtentwurfes. Die Informationen aus den Kundeninterviews etc. würden relativ frühzeitig in den Veränderungsprozeß eingebunden, so daß es nicht zu einer Überprüfung des Selbstbildes anhand der Fremdbeschreibung kommen könnte.

Juni 1992

Die Präsentation von Selbst- und Fremdbeschreibung führte im Projektteam zur Identifikation von zwei Ansatzpunkten, die gleichermaßen Ursache für vier Probleme waren: (A) arbeitsteilige Organisation und (B) hohe Spezialisierung der Mitarbeiter (1) führten zur Unkontrollierbarkeit der Arbeitsauslastung, (2) machten Problemerkennung und Lösungsvorschläge schwieriger, (3) produzierten 'Flaschenhälse' in den Prozessen und (4) verlängerten Durchlaufzeiten.

Drei Aspekte werden bei der systemischen Intervention an dieser Stelle deutlich: (1) Sowohl Selbst- als auch Fremdbeschreibung sind plausible Wahrnehmungen einer Organisation, die auf Interpretationsprozessen beruhen. (2) Es gibt keine objektiv gültige Beschreibung der Probleme der Organisation, die mit objektiv geeigneten Instrumenten behoben werden könnten. (3) Die Auswahl eines viablen Erklärungsmusters und des Ingangsetzens von Veränderungen ist und bleibt Aufgabe der Organisation. Systemische Intervention hilft der Organisation, Probleme aufzudecken, Ansatzpunkte sichtbar zu machen und einen darauf aufbauenden Veränderungsprozess zu systematisieren.

Der klassische Berater hätte das Ergebnis des Interpretationsabgleichs bereits bekannt. Aber: Im Falle klassischer Intervention würde auch von Anfang an so gehandelt, geredet, gedacht, als ob die Problemursachen und Lösungsansätze 'klar' gewesen wären. Die durchgeführte Analyse reproduzierte also nur Bekanntes. Lediglich die Anwendung des bekannten Konzeptes wäre organisationspezifisch. Die Anwendung neuer, aber akzeptierter Konzepte stattet das Management mit einer zusätzlichen Legitimationsbasis für unpopuläre Veränderungen aus.

Oktober 1992

Alle 45 Mitarbeiter der Abteilung wurden über die Ergebnisse informiert. Der Amtsdirektor sicherte den Veränderungsanstrengungen seine Unterstützung zu. Zur Erarbeitung alternativer Formen der Aufbauorganisation wurde das Projektteam auf 10 BAGE-Mitarbeiter verdoppelt. Informationsveranstaltungen zu Fragen der Motivation, der Arbeitsgestaltung, Kooperation etc. wurden für das Projektteam durchgeführt. Außerdem berichteten die Berater dem Projektteam von Organisationsformen anderer Ämter. Danach teilte man sich in zwei Gruppen, um eine Art Ideenwettbewerb für alternative Organisationsformen zu starten.

Die systemischen Berater reichern den Veränderungsprozeß an dieser Stelle mit zwei Arten von Informationen an. Einerseits vermitteln sie allgemeine Kenntnisse über Führung, Arbeitsorganisation und selbstregulierende Prozesse. Andererseits konfrontieren sie das BAGE mit der Tatsache, daß andere Organisationsformen in anderen Ämtern funktionieren. Durch diese zwei Arten von Informationen verunsichern sie die Mitarbeiter des BAGE, ob wirklich so gearbeitet werden muß, wie bisher gearbeitet worden war. Außerdem wird der Organisation vermittelt, daß ihre Entscheidung, sich zu verändern, sie bereits verändert hat.

Der klassische Berater könnte auf eine Informationsphase über die Bandbreite potentieller Alternativen verzichten. Der Experte vergleicht zwar theoretisch mögliche Modelle und sog. best practices von Konkurrenten; allerdings würde der Organisation nur das Ergebnis dieser vergleichenden Analyse mitgeteilt. Nachdem das angepaßte Konzept auf Managementebene abgesegnet worden wäre, kämen zwei Varianten des weiteren Verlaufes in Frage. Wäre der klassische Berater lediglich als Gutachter vom Unternehmen zugezogen worden, endete das Projekt an dieser Stelle. Im Falle einer Umsetzungsbeteiligung des Beraters würde das Konzept in einen Maßnahmenfahrplan übersetzt und mit einem Zeitplan versehen werden.

November 1992

Auf die verfeinerten Ziele vom Mai 1992 hin erarbeiteten die zwei Kleingruppen insgesamt fünf Strukturalternativen für das BAGE. Zwei von den vorgeschlagenen Modellen wurden von der Projektgruppe als robuste Alternativen gekennzeichnet. Die Ergebnisse wurden auf einer internen Messe allen 45 Mitarbeitern präsentiert. Die Präsentation löste spontan Veränderungsvorschläge für die präsentierten Modelle und eine weitere Strukturalternative aus.

Durch systemische Intervention wird an dieser Stelle vor allem der organisationale Diskurs verändert. Es ist möglich, Probleme zu benennen und die bisherige Lösung in Frage zu stellen. Da alle 45 Mitarbeiter des BAGE diese Fragen stellen dürfen und sollen, kann diese Veränderung als Demokratisierung der Entscheidungen gekennzeichnet werden. Systemische Intervention erzeugt durch dieses Vorgehen eine große Identifikation mit den Maßnahmen und dem Konzept.

Die Einzelziele für das gesamte Veränderungskonzept würden im klassischen Szenario abgeleitet werden. Dies erlaubte von Anfang an eine hohe inhaltliche Konsistenz von Reorganisationskonzept und Einzelmaßnahmen; Spezifika der Organisation würden etwas vernachlässigt werden.

Januar-März 1993

Nachdem das Projektteam für die zwei robusten Strukturvarianten die angenommenen Effekte auf die Kundenfreundlichkeit, die internen Informationsflüsse, den Schulungsbedarf und andere wichtige Kriterien zusammengestellt und diskutiert hatte, wurde in einer Abstimmung eine der beiden Varianten ausgewählt.

Die systemischen Berater haben die Organisation dazu bewegt, für sich akzeptable und plausible Alternativen zu generieren, anhand selbst aufgestellter Kriterien zu bewerten und schließlich eine Variante auszuwählen. Systemische Berater tun dies 'emotionslos', d. h. sie akzeptieren die Wahl der Organisation, auch wenn die von ihnen bevorzugte Variante nicht gewählt oder gar nicht in den Entscheidungsprozess aufgenommen wird.

Die relativ raschere Konzeptentwicklung würde im klassischen Szenario durch die Implementierung fortgesetzt. Häufig stellt sich dieser Prozeß als 'Konzeptverkaufen' dar. Erst nach der Entscheidung für eine Strukturvariante würde um Verständnis für die Auswahl geworben. Die Organisation sollte Einsicht nehmen in das überlegene Wissen des Beraters, 'der es ja wissen muß'.

April-September 1993

Eine weitere Feinabstimmung des ausgewählten Modells fünf autonomer Arbeitsgruppen wurde notwendig. Die Mitarbeiter erhielten genügend Zeit, um die neuen Arbeitsgruppen zu bilden. Ein Weiterbildungsprogramm mußte aufgestellt werden, um die neuen Qualifikationsanforderungen abdecken zu können. Da die Position eines Gruppensprechers nicht im öffentlichen Tarifvertrag der Schweiz vorgesehen war, verzögerte sich die Einführung.

Überträgt man das Resultat der systemischen Intervention auf Marktunternehmen, so können die veränderte Form der Organisation und die effizientere Gestaltung der Prozesse als Veränderung der Spielregeln in einem Wettbewerbsumfeld gedeutet werden. Diese Veränderung der Spielregeln kann zum Wettbewerbsvorteil werden. Mit der Wahl einer Strukturalternative können nicht alle Probleme zugleich gelöst werden. Aber im Veränderungsprozess hat das BAGE gelernt, daß es selbst in der Lage ist, Probleme zu erkennen, abzugrenzen und einer plausiblen Lösung zuzuführen.

Die Abstimmungsprozesse, wer welche neue Tätigkeit ausübt und dafür wie bezahlt wird, wem welche Informationen zustehen und an wen er sie weiter geben muß / soll / kann, würden im klassischen Szenario eine Reihe von Folgeproblemen auslösen. Das Reorganisationskonzept tauchte im klassischen Beratungsprozess sehr früh auf, so daß einzelne Maßnahmen auf größere Widerstände stoßen würden, als anzunehmen gewesen wäre.

In gewisser Hinsicht erzeugt eine klassische Intervention in der Umsetzungsphase des durch sie generierten Konzeptes die Notwendigkeit einer Folgeintervention.

Im September 1994 wurde die neue Gruppenstruktur eingeführt.

März 1995

Eine erste Evaluation lieferte folgende Ergebnisse: Die quantitativen Ziele hinsichtlich der Verbesserung der Prozeßabläufe wurden erreicht oder übertroffen. Die Veränderungen wurden von allen Mitarbeitern befürwortet. Während unmittelbar nach Abschluß des Reorganisationsprojektes alle Mitarbeiter eine ähnliche Argumentation benutzten, um die Veränderungen zu erklären und zu rechtfertigen, hatte sich nach einem halben Jahr bereits wieder eine größere Differenzierung in den Beschreibungen ergeben.

Eine systemische Intervention kann nicht mit der Internalisierung des neuen Diskurses zufrieden sein. Der Anspruch ist vielmehr, daß die Organisation gelernt hat, sich großen Veränderungen reaktiv und proaktiv anpassen und ihren Diskurs über Probleme und Alternativen weiterentwickeln zu können.

Die Managementorientierung klassischer Beratung erlaubt einen raschen Einstieg in Problemfelder und stattet den Berater mit großen Handlungsfreiheiten aus. Der Anspruch der klassischen Intervention ist die optimale Problemlösung des Einzelfalles. Die Fähigkeit der Organisation, mit der entwickelten Lösung weiterzuarbeiten tritt als Ziel hinter die Lösung des einzelnen Problems zurück. Insofern erzeugt klassische Intervention häufig weiteren Interventionsbedarf.

Als wichtige Elemente systemischer Beratung lassen sich damit identifizieren:

- (1) Ein *Angebot von konzeptionellem Wissen* zur Unterstützung der organisationalen Prozesse der Problemabgrenzung, der Generierung von Lösungsalternativen sowie der Planung und Durchführung von Umsetzungsmaßnahmen.
- (2) Die Schaffung einer *Reflexionsschleife* für die Organisation zur Selbstbeobachtung. Die beiden wichtigsten Kriterien hierfür sind ausreichende Diskussionszeit und Offenheit der Auseinandersetzung in der Gruppe. Die durch die Organisation generierte Selbstbeobachtung wird mit unterschiedlichen Formen der Fremdbeobachtung konfrontiert.
- (3) Der neue *Diskurs* in der Organisation wird *moderiert*. Die Berater unterstützen die Organisation bei der Herausbildung einer 'neuen Sprache'.

5. Begehungen eines neu umrissenen Feldes - Innovation: was und wie?

Das Feld, in dem Managementlehre und Beratungsforschung stehen und Orientierung vermitteln wollen, bleibt erhalten. Aber durch den Zugang über konstruktivistische Theorien werden die Grenzen verschoben. Das Feld als Feld bleibt eines, und doch werden die Wege, die Beobachter und auf dem Feld Handelnde gehen können, sich verändern. Einige Hinweise zu dieser neu abgesteckten Begehung des Feldes 'Management und Beratung' sollen einerseits die Klammer um die bisherigen Überlegungen schließen und andererseits mögliche Weiterentwicklungen umreißen:

- (1) Die Probleme der Managementpraxis stellen das Managementverständnis der allwissenden Planer und Strategen in Frage. Der einzelne Manager kann zu wenig des komplexen Geschehens überblicken, so daß er kaum noch eine Chance hat, das Maschinenparadigma aufrechtzuerhalten bzw. durchzusetzen. Eine Konfrontation der Managementpraxis mit interpretativen Ansätzen öffnet den Blick für die Ei-

gendynamik sozialer Systeme, die sich gerade *nicht steuern* läßt. Expertenintervention und machtbasierte Führungsentscheidung sind ungeeignete Mittel unter Mehrdeutigkeit des Handelns, die zunehmend Entscheidungssituationen in Organisationen kennzeichnet. Die Gemengelagen von Transformationsprozessen mit den eingeschlossenen Interessenkonflikten können durch eine Konfrontation von Selbst- und Fremdbeobachtung aufgeschlossen und einer partizipativen und konsensorientierten Lösung zugänglich gemacht werden.

(2) Auch charismatisch-symbolisch stimulierte Transformation ist eigentlich nur eine abgeschwächte Variante des alten Managementparadigmas von der durch Steuerung zu optimierenden Maschine. Der Sinnstiftungsgehalt charismatischer Stimulation von Innovationen und Transformation kann zwar kurzfristig Erfolge zeigen, vermag die Organisation aber häufig genug nicht substantiell auf sich selbst zurückzuverweisen, um Entwicklungsfähigkeit des Systems unter später erneut veränderten Rahmenbedingungen „anzulegen“. Gleichwohl ist die Neigung von Unternehmen, sich an der ideologisch einenden Wirkung charismatischer Intervention zu orientieren (Mintzberg 1991), verständlich, denn sie kann die Sprengkräfte der Unsicherheit eintauschen gegen die Abarbeitung eines von wenigen Personen entwickelten Programms für das Unternehmen, welches die Situation vereinfacht und dadurch Handlung ermöglicht. Trotzdem *programmiert* charismatische Intervention m. E. eine notwendige weitere massive Intervention im Zeitablauf. In Schüben von drei bis fünf Jahren wird radikale Unternehmenssanierung oder corporate transformation zum Tagesordnungspunkt oder gar zum Regelfall. Die Delegation der Aufgabe 'Veränderung und Entwicklungsfähigkeit' an wenige wird dem sozialen System Unternehmung zum Problem.

(3) Management, i.S.v. Einleitung von Veränderungen und Disposition über Ressourcen, wird damit vorzugsweise zur organisationsweit verteilten Aufgabe. Nur noch wenige der klassischen Managementaufgaben verbleiben, im Sinne einer Grenzregulation, bei 'Führungskräften'. Das Fallbeispiel macht diese Aussage auf zwei Ebenen deutlich: Sowohl in der alltäglichen Arbeit als auch im Reorganisationsprozeß gehen Aufgaben von Führungskräften und Beratern auf Mitarbeiter über. Zielformulierung und -anpassung, Alternativenerarbeitung und Umsetzungsplanung werden zu Gruppenaufgaben. Durch diese Anreicherung der Arbeit wächst die Notwendigkeit, Zeit für Selbstreflexion als Voraussetzung für langfristige Entwicklungsfähigkeit der Organisation im Arbeitsalltag vorzusehen bzw. einzuplanen.

(4) Die Stimulierung von Organisationen zur Selbstreflexion, die Entwicklungsfähigkeit vorausgeht und unterstützt, ist zeitaufwendig. Berater werden häufig als inhaltliche Problemlöser in Organisationen geholt, und Manager handeln im Selbstverständnis, entscheiden und 'machen' zu müssen. Durch derart motivierte Handlungen verhindern sie tendenziell die Problemlösung und die Realisierung des Beratungs- bzw. Unternehmenszieles 'Entwicklungsfähigkeit'. Berater, die 'Spiegel-funktionen' übernehmen und Organisationen Zeitfenster öffnen, können Selbstreflexionsfähigkeit anstoßen und damit tiefgreifende Innovationen anbahnen.

(5) Die *ausschließliche* Anwendung paradigmemonistischer Forschungsstrategien (Walter-Busch 1996, 301) erscheint in den Wirtschaftswissenschaften verfehlt. Mit der Brille der neueren Systemtheorie oder des radikalen Konstruktivismus können Managementlehre und Beratungsforschung zwar vieles sehen, die Radikalität dieser Positionen ist aber in einer Anwendungsdisziplin nur schwer zu vermitteln und umzusetzen. Allenfalls Positionen eines sozialen Konstruktivismus (z. B. Baecker et. al. 1992) werden sich m. E. deshalb in den Wirtschaftswissenschaften als an-schlußfähig erweisen.

Die Sicherheit der Legitimation durch ökonomisch-rationale Modelle geht dem Entscheidungsträger im Unternehmen bei Anwendung interpretativer und insbesondere konstruktivistischer Modelle verloren. Deshalb werden sich die Wirtschaftswissenschaften in ihrer sozialwissenschaftlichen Modellentwicklung eines Methoden- und Theorienpluralismus bedienen, der von gemäßigt Individualismus und Interaktionismus über Strukturations- und Systemtheorie bis zu semiotischen Ansätzen reicht. Für eine Anwendung in der Managementlehre ist die Stärke systemtheoretischer und konstruktivistischer Modelle zugleich ihre Schwäche: Sie holen Komplexität in die Beschreibung dessen, was als 'wirklich' gelten soll (vgl. v. Glasersfeld 1996, 80). Die höhere Differenzierung der Beschreibung von Situationen und Problemen wird erkauf mit einem Koordinationsproblem auf hohem Abstraktionsniveau, das Handlung beim einzelnen erschweren kann. Trotzdem überwiegt m. E. die Leistungsfähigkeit der höheren Beschreibungsdifferenzierung: „Thus, the 1990s could be a time when the old organizational Grand Story begins to lose its power and the old Organizational Man finds himself (herseif?) in a real societal context and finally becomes replaced by multiple organizational selves“ (Aaltio-Marjosola 1994, 66).

(6) Konstruktivistische Ansätze können der Managementlehre helfen, Prozesse des „collective centring“ (Boyce 1995) bzw. des „sensemaking“ (Weick 1995; Watson 1995), also der Herausbildung eines gemeinsamen Verständnisses der Identität des Unternehmens und seiner Umwelteinbindung, sowie der Diskurse im Unternehmen (v. Krogh/Roos 1995) zu beschreiben und zu verstehen. Die vielen offenen Fragen in diesem Feld, die Weick (1995, 171ff) zu einem Katalog empirischer und theoretischer Managementforschung zusammenstellt, lassen vermuten, daß die Bedeutung von Wissen im internationalen Wettbewerb in der Managementlehre epistemologische und semiotische Debatten auslösen wird. Eine der zentralen Unterscheidungen, die auf der Basis der bisher geleisteten Arbeiten deutlich wird, ist die Differenzierung zwischen *Unsicherheit und Mehrdeutigkeit* (Weick 1995, 91ff). Unter Unsicherheit können ökonomische Ansätze, in der Form von Bereitstellung zusätzlicher Information bzw. zusätzlicher Instrumente, zur Auswahl von Handlungsoptionen beitragen. Unter Mehrdeutigkeit hingegen ist die Organisation aufgefodert, nicht in einem vorhandenen Verhaltensrepertoire eine angemessene Variante auszuwählen, sondern ihr Selbstverständnis durch die Reflexion ihres Zielhorizontes und ihrer Strukturierung zu explizieren und ggf. zu verändern, um wieder handlungsfähig zu werden (Heidelloff 1997c).

Die Überlegungen in der Organisationsforschung zur sprachlichen Vermittlung (z.B. v. Krogh/Roos 1997) wichtiger Prozesse im Unternehmen, z. B. Strategieformulierung, Lernprozesse etc., erlauben eine Verbindung zweier wichtiger Ströme der Managementlehre: organizational learning und sensemaking. Allerdings scheint die Verbindung linguistischer und postmoderner Philosophie mit Problemen der Unternehmensführung noch unausgereift. Dies liegt m. E. an der Auswahl der herangezogenen theoretischen Ansätze. Dem Blumenbergschen Problem der „Lesbarkeit der Welt“ entkommt die interpretativ beeinflusste Managementlehre gerade nicht. Interpretative Ansätze dürfen nicht zur Flucht in die Beliebigkeit werden. Zwei theoretische Positionen erscheinen geeignet, die Schnittstelle zwischen Innovation und Lernprozessen einerseits und Identitätswürfen und Strukturierungen sozialer Systeme andererseits zu beleuchten: Radikalisiert man die individualistische Äquilibriumsthese Piagets in Extension und Gerichtetheit, erhält man eine Beschreibungsfolie für *nicht länger auf Gleichgewicht* hin gerichtete Prozesse *organisationaler Identitätsbildung*. Die entstehende Beschreibung läßt sich als Metaebene selbstbezogener Prozesse der Organisation bezeichnen. Verbindet man diese neue Beschreibungsfolie mit den Überlegungen Cassirers zur kulturell-sprachlichen Vermittlung von Symbolen, so ergibt sich eine zweite Beschreibungsfolie für die Veränderungsprozesse, die zwischen Organisation und Umwelt ausgelöst werden, da sich die Veränderungsprozesse im Unternehmen stets in einer unter Einfluß von Umwelten kulturell tradierten Sprache vollziehen. Der folgende Theorieteil widmet sich der Hinführung zu ausgewählten Theorieangeboten und der Ausführung eines Entwurfes einer Theorie der symbolischen Vermittlung von Innovation in der Zeit.

Teil B: Zur Möglichkeit von Innovation - Versuch über die soziale Ausdehnung der Gegenwart

1. Beginn mit einer ontologischen Setzung - fünf zentrale Begriffe

Innovation ist nicht etwa der Regelfall von Veränderungen in und durch soziale Systeme, sondern die seltene Variante radikaler technischer, technologischer und/oder sozial-organisatorischer Neuerung. Diese Einschränkung ist notwendig, damit der Begriff 'Innovation' überhaupt noch etwas bezeichnet. Natürlich kann man durch Setzung von Bezeichnungen organisationaler Praktiken, z. B. „ambidextrous organizations“ (Tushman/O'Reilly 1997), die inkrementelle Verbesserung und radikalen Wandel nebeneinander institutionalisiert wissen wollen, den Charakter von Innovation zur Klammer von als 'revolutionär' und 'evolutionär' etikettierten Veränderungen reduzieren. Ich ziehe es vor, bei der Konnotation der Radikalität und des qualitativen Bruchs zu bleiben.

Der Begriff *Innovation* soll bestimmt werden in seiner Abgrenzung zum Verbesserungs-, Anpassungs- bzw. Veränderungsbegriff. Welche Füllung muß er erhalten, wenn er überhaupt in der Lage sein soll, etwas zu leisten? Innovation wird in der vorliegenden Arbeit nicht als unmittelbar intendiert besetzt gedacht. Durch die Besetzung des Innovationsbegriffes mit Intention entsteht bei der weiteren Analyse eine von mir als künstlich begriffene Trennung zwischen Entscheidung und Aktion, Wahrnehmen und Verstehen, Wissen und Handeln. Natürlich ist Innovation immer auch zielgerichtet, in dem Sinne, daß sie kontextrelativ von den Akteuren als sinnvoll eingeschätzt werden können muß. Aber: das Neue franst aus und hat unscharfe Ränder. (Soziale) Innovation ist häufig die Neuerung, die um ihrer *Wirkung* willen angestrebt wird und *weniger um ihrer selbst* willen. Innovation ist organisationales Mittel zum Zweck, aber nur für wenige Mitglieder von Organisationen selber Zweck. Innovation wird hier verstanden als (1) technische oder sozial-organisatorische Veränderung, die (2) durch kollektive Akzeptanz und (3) die soziale Attribution von qualitativ „radikaler Neuheit“ (4) einen Erfolg für das sie erzeugende System generieren kann. Diese Definition betont, daß radikale Neuheit der Veränderung attestiert wird von Bezugssystemen, die selbst als Nutzer der Innovation auftreten können, aber nicht müssen. Kunden sind wichtig¹. Aber auch 'Nichtkunden' bestimmen die Möglichkeit des Erfolges einer Innovation mit. Eine so vielschichtige Definition des Begriffs scheint alltagssprachliche Verständnisse zu überfordern. Eine aktuelle Untersuchung hat aber gezeigt, daß durchaus eine Vielzahl von Begriffsuntersetzungen in der Praxis assoziiert wird und auch einen Einfluß auf das Innovationsverhalten und die Bewertung von Innovationen ausübt (Beelitz/Heideloff 1997).

Der Begriff der *Zeitlichkeit* erfährt im vorliegenden Theorieentwurf eine eigene Definition. Zeitlichkeit soll gefaßt werden als das Nebeneinander von Maßvorstellungen und gedanklicher Synchronisation von Ereignissen, die als in einem Zusammenhang stehend gedacht werden. Dies führt unweigerlich zu einer Ausdehnung des

¹ Zu einer etwas anderen Betonung der Komponenten dieser Definition vgl. Heideloff (1997a, 141).

Gegenwartsbegriffes, der dann nicht länger als Zeitpunkt aufgefaßt werden kann, sondern vielmehr als Zeitraum verstanden werden muß. Damit wird einer wichtigen Komponente sozialen Geschehens Rechnung getragen: es hat eine genuine zeitliche Qualität. Soziales Geschehen kann sich nur über Zeiträume hinweg entfalten. Das Denken in Gleichzeitigkeiten ist anspruchsvoll, insofern es eindeutige Lösungen für Probleme und vorgängig als optimal zu bestimmende Handlungsoptionen unmöglich macht. Dennoch soll gezeigt werden, daß es wesentlich Zeitlichkeit ist, die Innovation ermöglicht.

Sozialität ist gefaßt als die Möglichkeit zu *individueller Orientierung und individuellem Nachvollzug* von Zusammenhängen und Bedeutungen, und damit ultimativ Sinn, *im Rahmen eines sozialen Diskurses*, dessen Anfang, und hier liegt die Schwäche der Bestimmung, als gegeben hingenommen wird². Sozialität wird damit als Zugang gesetzt wie Luhmann (1991) die Existenz von Systemen ontologisch setzt. Als Beobachter existierender sozialer Systeme muß ihn die „Geburt“ von Systemen nicht kümmern. Neuere Arbeiten zum Charakter sozialer Konstruktion (z. B. Schmidt 1994) weisen auf die Gleichzeitigkeit sozialer Orientierung und individueller Autonomie hin. In der vorgeschlagenen begrifflichen Bestimmung von Sozialität ist eine Ähnlichkeit zu Mead zugeschriebenen Analysen zu „I and me“ oder der Dualität von Struktur (Giddens 1995) zu sehen. Sozialität ist als Gegenbegriff zu Intersubjektivität (z. B. Joas 1985) gefaßt, da nicht von einer „Gleichheit“ im Sinne von Identität oder substantieller Annäherbarkeit von Vorverständnissen ausgegangen werden muß. Sozialität ist die *Möglichkeit* als Individuum *gleichzeitig* autonom und sozial eingebunden zu sein.

Das zugrundeliegende Verständnis von *Konstruktion* ist schließlich eines, daß an der Qualität semantischer Vagheit bei gleichzeitiger pragmatischer Plausibilität eben dieses Begriffes interessiert ist. Über Konstruktion kann der Gedanke der unmittelbaren Steuerbarkeit gebrochen werden ohne die - wahrscheinlich unabdingbare - Illusion der Lenkbarkeit sozialen Geschehens gänzlich aufgeben zu müssen. Sozialität vollzieht sich als Prozeß der Konstruktion. Im Begriff der Konstruktion sind mindestens folgende Aspekte vereint: (1) der einzelne macht sich ein Bild von dem, was für ihn als wirklich gelten soll, (2) der einzelne konstruiert dieses Bild von der Wirklichkeit in sozial kodierter Sprache³, (3) der einzelne stellt sein Bild von der Wirklichkeit in der Regel in Hinblick auf *soziale Handlungsfähigkeit und Identitätswahrung* her, (4) die Vermittlung des Wirklichkeitsbildes unterliegt durch die sprachliche Kodierung der prinzipiellen Aushandelbarkeit zwischen Akteuren⁴ (5)

² Ros stellt sich zwar gegen die uneingeschränkte Möglichkeit von Konstruktion (1994, 202), argumentiert aber doch weiter „(...) daß es offenbar logisch - und von einem bestimmten Stand innerhalb der menschlichen Kulturentwicklung aus historisch - möglich ist, daß Menschen in einer sozusagen *halbkontrollierten*, einem Konstruktionsverfahren *bis zu einem gewissen Ausmaß ähnelnden* Weise zu neuen Begriffen gelangen können.“ (Ros 1994, 209; Hervorhebungen im Original)

³ „Begriffe sind keine Kästchen, sie haben immer im Sinne Wittgensteins unscharfe Ränder. 'Verstehen' heißt, daß die Begriffe zwischen Konstrukteuren kompatibel sind, aber nicht gleich - es hat sich lediglich bisher keine Diskrepanz gezeigt.“ (Portele 1994, 115).

⁴ Man muß sicher nicht soweit gehen, *alles* menschliche abstrakte Wissen in der Sprache selbst zu vermuten (vgl. Lektüre des Philosophen Vico bei v. Glasersfeld 1996, 74ff, v.a. Fußnote 8 Seite 76).

Konstruktion, im hier gebrauchten Sinne, meint immer einen Zyklus von Irritation, (Re-)Konstruktion, Spiel mit Optionen und Tätigwerden.

Der Begriff der Konstruktion, der auch umschrieben werden könnte mit der Formulierung „einen Plan zum Handeln machen“, hat dabei gleichzeitig relativierende und aktivierende Konsequenzen. 'Es' ist nicht, was es ist, sondern 'es' ist, wie mehrere es sehen. In bezug auf diese 'Sicht' können Akteure dann selbstverständlich durch Teilnahme an der Bestimmung einen Unterschied machen. Scheinbare Ohnmacht kann auch deutbar werden als Basis grundlegender Veränderung. Der Begriff Konstruktion erscheint als besonders geeignet die Theoriedebatte der Wirtschaftswissenschaften zu beleben, da er auf Handlung zielt. Ein Konstrukteur ist jemand, der den Bau eines Gegenstandes planerisch und entwerfend vorbereitet⁵. Im Begriff der Konstruktion ist der sonst häufig gemachte Unterschied zwischen Entscheiden und Ausführen aufgehoben. Eine handwerkliche Verrichtung durchzuführen hat vor dem Konstruktionsbegriff die gleiche Qualität wie eine Entscheidung zu treffen.

Im Zusammenhang mit Innovation ist schon häufiger auf den Bastelcharakter sozialen Geschehens hingewiesen worden (z. B. Lave/Wenger 1995, 116f), der sich nicht zuletzt aus der ständig wechselnden personalen Zusammensetzung sozialer Systeme speist. Auch hier soll eine Lanze für das vorsichtig tastende Verständnis von Innovation und Konstruktion gebrochen werden: „Die *Bricolage*, das Basteln, steht für das Improvisierte, das Alltägliche, das Konkrete im Umgang mit dem Unvorhergesehenen, für den Umgang mit der Differenz zwischen der formalen Erklärung, wie man sie in einer Gebrauchsanweisung oder auch einer Arbeitsplatzbeschreibung findet, und der konkreten Situation“ (Knoblauch 1996, 140 mit einem Hinweis auf Lévi-Strauss).

Der zentrale Begriff, an dem und durch den die Verständnisarbeit geleistet werden soll, ist schließlich der des Sinns. Der bereits gekennzeichneten konstruktivistischen Position folgend, benutze ich in der Arbeit den Begriff *Sinn* als viable, und damit nur zeitlich begrenzt zu begreifende, Interkonnektivität von Handlungen, Zuschreibungen und Situationen, die als Kontext so aufgefaßt werden, daß sie handlungsrelevant werden und Orientierung ermöglichen. Ich werde im Text die Begriffe Bedeutung, Verständnis, „sich eine Erklärung geben“ sowie die englischen Begriffe sense und sensemaking an einigen Stellen synonym gebrauchen. Ich hoffe, daß meine Verwendung des Begriffes *Interpretation*, der sich auf das Ergebnis eines Sinnstiftungsprozesses bezieht und etwas über die Art der „Lesbarkeit der Welt“ (Blumenberg 1986) aussagt, sich stets sichtbar von den Prozeßbegriffen der Sinnstiftung oder des „Sinnmachens“ absetzt. „To do so, I contrast sensemaking with interpretation because interpretation is often used as a synonym for sensemaking (...), which suggests that sensemaking, of which interpretation is a component, has widespread applicability. What sensemaking does is address how the text is *constructed* as well as how it is *read*.“ (Weick 1995, 6f; Hervorhebungen F. H.)

⁵ „Denn halten wir nochmals fest: 'etwas konstruieren' heißt, (...) 'etwas erzeugen', 'etwas hervorbringen'“ (Ros 1994, 188).

2. Auf der Suche nach einer handlungsleitenden Epistemologie für Innovationen

Im folgenden soll ein kurzer Überblick über mögliche epistemologische Zugänge zur Analyse von Innovation gegeben werden. Im einzelnen werden (1) Strukturationalstheorie, (2) Konstruktionismus, (3) radikaler Konstruktivismus sowie (4) sozialer Konstruktivismus umrissen und jeweils kurz gewürdigt. Abschließend werden die Verbindungen zwischen Piaget bzw. Cassirer und der Position des sozialen Konstruktivismus bestimmt.

Transformationsprozesse sollten stets als sich im Wechselspiel zwischen psychischem bzw. sozialem System und den jeweiligen Umsystemen ereignend verstanden werden. Dieser zunächst trivial anmutende Satz hat für die daran anschließende Wahl einer epistemologischen Grundhaltung sowie der darauf aufbauenden Betrachtung von Innovationen weitreichende Konsequenzen. Wichtige Überlegungen der sozialwissenschaftlichen Theorie zu Veränderungsprozessen blenden tendenziell entweder individuelle Handlungsalternativen und Sinnfragen oder aber die Rückgebundenheit des einzelnen in seine Umwelt und die daraus resultierenden Zwänge und Handlungsbeschränkungen aus (vgl. Beckert 1997, 403ff). „In der interpretativen Soziologie haben Handeln und Sinn den gemeinsamen Primat in der Erklärung menschlichen Verhaltens; strukturelle Konzepte sind nicht besonders wichtig, und von Zwang ist kaum die Rede. Für den Funktionalismus und den Strukturalismus jedoch hat die Struktur (in den verschiedenen Bedeutungen, die diesem Konzept beigelegt werden) den Primat vor dem Handeln, und die Zwang ausübenden Eigenschaften der Struktur werden stark betont.“ (Giddens 1995, 52)

Mit Giddens läßt sich konkretes Handeln in einem dreistufigen Modell als zweiseitig reflexiv bedingt verstehen. Einerseits führt ein „Reden-können-über-Dinge“ - im Sinne einer Metaebene - zu einer Weiterentwicklung des diskursiven Bewußtseins. Diese Weiterentwicklung über den Vergleich mit anderen Diskursmomenten kann als Veränderung des individuellen Wissensbestandes, der bewußt zugänglich ist, betrachtet werden. Die Realisierung einer solchen Veränderung kann als „reflexive Steuerung des Handelns“ (Giddens 1995, 56) zur Verbesserung des Ausgangszustandes bezeichnet werden. Andererseits beeinflussen unbewußte Motive und Wahrnehmungsmomente die konkrete Handlung über die Handlungsmotivation. „Hauptsächlich sorgen Motive für Gesamtpläne oder Programme - 'Entwürfe' in Schütz' Worten -, innerhalb derer eine Reihe von Verhaltensweisen ausgeübt werden“ (Giddens 1995, 56f). Auf der Ebene des praktischen Bewußtseins schließlich, dem Vollzug des Handelns, läuft stets eine Handlungsrationalisierung parallel zum Vollzug. Der interessante Aspekt der Strukturationalstheorie liegt insofern im Aspekt der Dualität von Struktur, als die Dichotomie von Handlung und Struktur aufgehoben werden kann. Allerdings wird durch die Aufhebung der Dichotomie eher ein Blick auf die Machtspiele im Rahmen der handelnden Reproduktion von Strukturen möglich (vgl. z. B. Sydow 1996, 34), als daß ein Beitrag für das Verständnis von Innovation zu erwarten ist.

Giddens Strukturationstheorie übersieht m. E. in ihrer Argumentation ein Ungleichwertigkeitsproblem zwischen unbewußten Motiven und Wahrnehmung, die ich als bewußt zu denken vermute und in bezug auf ihre potentielle Begrifflichkeit auf einer weniger abstrakten Ebene ansiedeln würde. Der kommunikative Diskursausgleich müßte stets die Schwelle zwischen Bewußtsein und Unterbewußtsein bzw. Nichtbewußtsein überwinden, damit Innovation möglich werden kann. Diese Schwelle ist „sehr hoch“ angesetzt. Giddens ist aber zu folgen, wenn er dem Strukturalismus den Vorwurf macht, die Ebene des praktischen Bewußtseins zu wenig zu betrachten, und die Forderung erhebt, sich für phänomenologische und ethnosozilogische Analysen zu öffnen⁶. Außerdem läßt sich im Diskursargument Giddens noch die Setzung von Intersubjektivität herauslesen. Für Anhänger anderer Sozialtheorien „(...) stellt sich das Phänomen der Intersubjektivität, also eine auf verschiedene Subjekte bezogene Gleichheit des Erfahrens, recht merkwürdig dar, denn genau genommen ist Intersubjektivität nicht nachweisbar“ (Kurt 1995, 143). Dennoch sind Individuen hinsichtlich ihrer Nervensysteme so ähnlich, daß man annehmen darf, daß sie sich in sehr ähnlichen Möglichkeitsräumen der Erfahrung und Wahrnehmung bewegen, selbst wenn sie sich in allen konkreten Wahrnehmungen und Erfahrungen unterscheiden (Kurt 1995, 145f). Die Kritik am Gedanken der Intersubjektivität leitet zu Positionen des Konstruktivismus bzw. des radikalen und sozialen Konstruktivismus über.

Das für ein Verständnis von Innovationen potentiell nutzbare Entwicklungsverständnis des *sozialen Konstruktivismus* (z. B. Gergen 1985; vgl. ähnlich Dachler 1997, 421f) ist zweistufig. Das Entwicklungsverständnis baut auf der Lewinschen These auf, daß „(...) das, was für ein Individuum als 'Wirklichkeit' existiert, in einem hohen Grad davon abhängt, was in der Gesellschaft als Wirklichkeit gilt.“ (Portele 1994, 127f) Allerdings fehlt den konstruktivistischen Ansätzen die Verbindung zur Selbstorganisationstheorie (Portele 1994, 131). Zunächst erscheint damit jede Sozialisationsform auf der kollektiven, dann auf der individuellen Ebene. Es handelt sich stets um einen Nachvollzug der Form durch das Individuum. Dies widerspricht diametral konstruktivistischen Positionen, die die Autonomie des Individuums regelmäßig höher einstufen als die soziale Orientierung des konstruierenden Geistes. Warum eine klare Entscheidung für die Dominanz des Sozialen notwendig ist, bleibt unklar. Im Gegensatz zum Erklärungsanspruch grundlagenorientierter Forschung in den Naturwissenschaften haben es die Wirtschaftswissenschaften in der Regel mit dem Verstehen von Veränderungen bereits laufender Prozesse in bereits vorstrukturierten Beziehungen und Märkten zu tun. Im Rückgriff auf die Existenz von Systemen läßt sich darauf hinweisen, und es scheint geboten dies bei aller Banalität trotzdem zu tun, daß immer drei Phänomene *gleichzeitig sind und ablaufen*: (1) individuelle Konstruktion, (2) soziale Konstruktion und (3) wechselseitige Kontingenz zwischen diesen beiden und den als Umwelt konstruierten und gleichzeitig konstitutiven Umfeldern. Im Falle von Unternehmen dürfte die Beschreibung des Prozesses interessanter sein als die Beschreibung der 'statischen' Kontingenz.

⁶ Vgl. weiterführende Kritik der Strukturationstheorie für die Analyse von Innovation bei Beckert (1997).

Die Relativierung, vielleicht die größte Leistung des (radikalen) Konstruktivismus, jedweder Wahrnehmung von „Welt“, der Beobachtung von Phänomen in dieser Welt sowie der eigenen Position beziehen Konstruktivisten konsequenterweise auch auf sich selbst: „Alles, was in diesem Buch gesagt wird, ist (...) der Versuch, eine Denkweise zu erklären, ohne jeden Anspruch, eine unabhängige Realität zu beschreiben. Aus diesem Grunde ziehe ich es seit einiger Zeit vor, von einer Auffassung des Wissens oder einer Wissenstheorie zu sprechen (...)“ (v. Glasersfeld 1996, 23).

Veränderungen allerdings sind von einem universalisierenden Standpunkt der Relativierung aus weder denkbar noch beschreibbar, da in der Figur der Relativierung die Vergleichsmöglichkeit eines Vorher-Nachher verlorengeht. Weder ein naiver perspektivisch-einsträngiger Realismus noch eine allumfassende Veränderung im Wechsel alternativer Perspektiven können Wandel zugänglich machen oder gar erklären. In jeder Veränderung müssen individuelle bzw. kulturelle Permanenz mit eingeschlossen sein, um Wandel erkennbar, nachvollziehbar und akzeptierbar zu machen. Mead thematisiert wie Piaget (Piaget/Inhelder 1980, 40ff) die Permanenz der Objekte als konstantes Moment der Organisation des Nebeneinanders von Betrachtungsperspektiven (vgl. Wenzel 1985, 47). Generalisiert man dieses Permanenzprinzip als Moment der Organisation von Betrachtungsperspektiven weiter, so kommt man zur Folgerung, daß Sozialität ein ursächliches Prinzip von Neuerung ist (Wenzel 1985, 49 und 1990, 121ff). In Sozialität als Orientierungsrahmen wird Relativierung rückgebunden. Ein Vergleich und damit die Identifikation von Innovationen werden möglich.

Ein weiteres zentrales Element konstruktivistischen Denkens neben der Relativierung ist das Viabilitätsprinzip (v. Glasersfeld 1992, 137). Viabilität bezeichnet nicht die Übereinstimmung von Wahrnehmung und ontologischer Realität, also Erkenntnis im klassischen Sinn, sondern vielmehr jene Qualität von Konstrukten, daß sie durch Erfahrung noch nicht verworfen werden konnten. Der radikale Konstruktivismus geht davon aus, daß sich auch durch Viabilität nichts über ein „Ding-an-sich“ oder eine irgend anders verstandene ontologische Realität aussagen läßt. Wir sind mit unseren Konstrukten allein, weil wir der „Welt“ nicht begegnen können, weil es keine „Welt“ außerhalb unseres konstruierenden Denkens und Wahrnehmens gibt.

Obwohl konstruktivistische Positionen in einer Reihe von Geisteswissenschaften Bedeutung erlangt haben, ist die Übertragung naturwissenschaftlicher Erklärungsmuster in Analogieform durchaus nicht unumstritten. Insbesondere ist die Art des Übertragungsverhältnisses von einer Disziplin in die andere strittig:

„Daß es dem Konstruktivismus an einer eigenständigen Bestimmung des Geistigen mangelt, manifestiert sich auch in der Weise, wie einige Vertreter dieser Theorie biologische Gesetze in die Erklärung psychischer und sozialer Phänomene hineingreifen lassen - und solcherart aus der Not eine Tugend machen. Ein Gemeinplatz im konstruktivistischen Denken ist das sogenannte induktive Prinzip (...). Diesem Gesetz zufolge verhalten sich lebende Organismen konservativ; was funktioniert, wird wiederholt. Ob dieser Mechanismus (...) auf soziale Systeme durchgezeichnet werden kann, ist mehr als fraglich. (...) Der heuristische Wert der

Biologie für andere Wissenschaften sollte nicht im Sinne eines legislativen Verhältnisses mißverstanden werden.“ (Kurt 1995, 67f).

Ausgehend vom Lewinschen Gedanken der Veränderung in Gruppen und Organisationen aus dem relativ stabilen Status quo in den nächsten stabilen Zustand haben sich in bezug auf Unternehmen immer wieder Beharrungstendenzen unter dem 'punctuated equilibrium' Paradigma und unter Kontingenzansätzen zeigen lassen. Unklar bleibt dabei allein, ob die Existenz eines solchen Gleichgewichtszustandes als notwendig zu denken ist. 'Ausgleichsprozesse' zur Abwehr von Veränderung lassen sich durchaus beobachten. Gerade unter der Prämisse ökonomischer Vernunft scheint die Annahme, daß psychische wie soziale Systeme zur Beibehaltung von Strukturen neigen, sinnvoll, denn jede Veränderung löst 'Änderungskosten', genauer Transaktions- bzw. Restrukturierungskosten, aus, die tendenziell minimiert werden sollen.

Daß radikaler Konstruktivismus eine mögliche befruchtende Epistemologie gerade für Wirtschaftswissenschaften und hier insbesondere für die Managementlehre sein kann, zeigt bereits die Würdigung der Ansätze von Gomez, Ulrich und Probst durch Schmidt (1992c, 53ff). Drei Aspekte werden durch eine konstruktivistische Position in bezug auf Unternehmen und Management deutlich: (1) Selbstorganisation und Organisation sind sich ergänzende Phänomene, die das Prozessieren sozialer Systeme in der Form von Unternehmen ausmachen, (2) da die geschaffenen Strukturen und Sachzwänge konstruierte, „artifizielle“ Wirklichkeiten bezeichnen, sind sie veränderbar und (3) die Konstrukteure müssen Verantwortung für die Konstruktion übernehmen (vgl. Schmidt 1992c, 56). Das resultierende Systemverständnis der Selbstorganisation bricht mit einer Vielzahl von ökonomischen Selbstverständlichkeiten. Folgende epistemische Kennzeichen der Selbstorganisation lassen sich im Unterschied zum klassischen Organisationsverständnis der zweckgebundenen Maschine festhalten (Krohn et. al. 1992, 459f):

Merkmale	klassisches Organisationsverständnis	Selbstorganisation
Systembegriff	Analytisch definierte, zentralistisch organisierte, geschlossene Systeme mit vorgegebener Hierarchie im statischen und thermodynamischen Gleichgewicht mit einfachen Elementen	Realistisch definierte, polyzentrisch organisierte, offene Systeme mit selbsterzeugter Hierarchie im dynamischen Gleichgewicht, fern vom thermodynamischen Gleichgewicht mit komplexen Elementen
Umweltbegriff	Umwelt strukturiert System, Regelung extern	Systeme strukturieren Umwelt, Regelung intern
Randbedingungen	Randbedingungen sind beliebig, sie gehören zur Umwelt	Randbedingungen sind wichtig, sie gehören zum System
Dynamik	Trajektorie; thermodynamischer Gleichgewichtszustand; Reversibilität	Prozeß; thermodynamisches Nichtgleichgewicht; Irreversibilität
Kausalität	Linearität	Zirkularität
Zeitbegriff	Skalare, universelle Zeit	Zeitoperator, Systemzeit
Gesetzesbegriff	Ordnung als determinierte Struktur	Ordnung durch Strukturierung

Zwei zentrale Probleme im Zusammenhang mit dem Verstehen von Organisationen kann der radikale Konstruktivismus aber nur unzureichend erhellen: (1) die Bedeutung von kultureller Eingebundenheit für die weitgehend autonome, aber eben nicht autarke Konstruktion von Wirklichkeit durch Individuen, Gruppen, Gemeinschaften und zwischen Gemeinschaften sowie (2) das Auftauchen, die Zuschreibung und den Einfluß von Sinn in Transformationskontexten. So werden etwa Versuche, das semantische Problem der Informationsverarbeitung im Rahmen neomechanistischer oder neokonnektivistischer Modelle über die Organisation des Kontexts zu bewältigen, „auf die Lösung von Spielzeugproblemen beschränkt bleiben, solange dieser Kontext lediglich auf den Designer des Systems verweist, für den die Information 'Bedeutung' hat, und nicht an Hand intern generierter Kriterien als Selbstzweck Bedeutung für das System gewinnt“ (Ziemke/Stöber 1992, 47f; Hervorhebungen im Original).

Aus den Schwächen des radikalen Konstruktivismus läßt sich die Weiterentwicklung zum sozialen Konstruktivismus ableiten (z. B. Baecker et. al. 1992; ursprünglich in diese Richtung Berger/Luckmann 1969). Die Notwendigkeit zur Erweiterung in Richtung auf einen sozialen Konstruktivismus läßt sich aus der Spannung erklären, die aus der unterschiedlichen Zurechnung von Akteuren zu psychischen *und* sozialen Systemen durch systemtheoretische und radikal konstruktivistische Positionen (vgl. zur Übersicht über Positionen Schmidt 1992a; 1992b) resultiert. Zwar ist der Vorwurf, die Menschen als Akteure seien in systemtheoretischen Analysen ausgeblendet so nicht haltbar (vgl. Schmidt 1992d, 297ff; Hutter 1992, 334 und 336), allerdings werden mögliche psychische Korrelata von als 'sozial' etikettierten Phänomenen schwer identifizierbar. Dem sozialen Konstruktivismus geht es wie dem radikalen Konstruktivismus nicht um die Möglichkeit positiver Erkenntnis, sondern um die Verknüpfung der Modi sozialer und individueller Konstituierung von Phänomenen. Allerdings kann man einer sozial konstruktivistischen Position nicht einfach dadurch gerecht werden, indem man sie als eine Verschiebung der radikal konstruktivistischen Analyse in den sozialen Raum faßt. Vielmehr wirft sozialer Konstruktivismus als zentrale Frage die Rolle von Sprache auf (Baecker et. al. 1992, 119):

„Der Soziale Konstruktivismus vereinigt nun social constructionism und radikal konstruktivistische Konzepte, indem er annimmt, daß die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen von Menschen zu einem großen Teil im Diskurs kommunal hergestellte kulturelle Wirklichkeiten sind. Als autonome, informationell geschlossene Systeme sind Personen diesen kulturell vorgegebenen Wirklichkeiten jedoch nicht ausgeliefert, sondern sie haben die Möglichkeit, diese Wirklichkeiten zu reflektieren, umzudefinieren bzw. eine gezielte Auswahl von Mythen und Sprachskripten vorzunehmen.“

In Anlehnung an Weick (1985, 196) müßte der Enactment-Zyklus in selbstorganisierenden Systemen in bezug auf die Gegenwärtigmachung von Möglichkeiten als Bestandteil der Konstruktion von Innovation folglich nicht gefaßt werden als „Wie kann ich wissen, was ich denke, bis ich sehe, was ich sage bzw. mache?“, sondern in Anlehnung an den Aphorismus „Wie kann ich lernen, wenn ich nicht verstehe, was ich sehe?“ präzisiert werden als: Wie kann ich innovativ sein, wenn ich mir kein symbolisches Verständnis konstruiere von dem, was ich sozial wahrnehme?

Die beiden Theorieangebote, die als zentrale Bausteine der Argumentation dieser Arbeit dienen, stehen in engem Zusammenhang zu Positionen des sozialen Konstruktivismus. Piaget ist von den Vertretern sowohl des radikalen als auch des sozialen Konstruktivismus geradezu 'umarmt' worden (Rusch/Schmidt 1994). Auch wenn die von Piaget nachgezeichnete Ausbildung kognitiver Strukturen auf der Individualebene argumentiert, sind die von ihm vorgeschlagenen Stufen- und Prozeßmodelle auch in der Organisationspsychologie aufgegriffen worden. In der These, daß die Entwicklung kognitiver Strukturen zwar eine individuelle Leistung ist, die sich aber stets im sozialen Rahmen vollzieht, wird die sozial konstruktivistische Tendenz des Denkens Piagets deutlich. Piagets Theorie kann als „adaptiver und evolutionärer Konstruktivismus“ (Seiler 1994, 82ff) bezeichnet werden. Seine Position wird im folgenden Abschnitt (Teil B 3) näher ausgeführt.

Auch die aktuelle Sekundärliteratur zur Philosophie der symbolischen Formen Cassirers (Paetzold 1994, 1995; Graeser 1995) weist in ihrer Charakterisierung seines Denkens auf Bezüge zu konstruktivistischen Positionen hin, ohne diese im Detail auszuführen. „Die radikale These Cassirers lautet nun, daß wir Wirklichkeit nicht außerhalb von Symbolsystemen haben. Die 'symbolischen Formen' sind die den Menschen verfügbaren Objektivierungsformen von 'Welt' und außerhalb von ihnen 'gibt' es keine 'Welt'.“ (Paetzold 1994, 55) Da Cassirer eine kulturell basierte Entwicklung, Aneignung und Ausformung von symbolischen Formen in seiner Philosophie beschreibt, möchte ich seine Position als kulturellen Konstruktivismus⁷ bezeichnen. In jedem Falle ist durch den Schwerpunkt der Analyse auf kultureller Symbolbildung und Symbolbedeutung das Attribut 'sozial' gerechtfertigt. Die Bedeutung dieser kulturellen Rückbindung autonomer Konstruktionsakte durch soziale Sprache ist Konstruktivisten durchaus bewußt: „Individuelles Erkennen beruht nicht nur auf der je individuellen sensomotorischen und begrifflichen Bewältigung von Umweltereignissen, sondern es ist zugleich eine subjektive Rekonstruktion dieser Ereignisse mit dem Mittel kulturhistorisch entstandener und sozial vermittelter Begriffe“ (Seiler 1994, 61). Auf die Herausbildung sozialer Symbole und der Funktion dieser Symbole kann mit Cassirer eine sozial konstruktivistische Antwort unternommen werden (Teil B 4).

3. Eine Annäherung an Innovation - individuelles und interindividuelles Lernen

Alltagssprachlich bezeichnen wir mit dem Wort 'Lernen' sehr häufig den vergleichsweise trivialen Umstand, daß ein Mensch in der Lage ist, etwas, das ihm vorgebracht oder vorgesprochen wurde, entweder direkt im Anschluß oder in einer vergleichbaren Situation zu wiederholen. In der bloßen Idee der Nachahmung liegt bereits ein wichtiger Aspekt von Innovation, die zunächst ihren Neuheitscharakter für das sie adoptierende bzw. generierende Bezugssystem entfaltet (vgl. Rogers 1995, 11).

„Das Wort 'Lernen' ist zweideutig. (...) Traditionellerweise hat man zwischen 'Auswendiglernen' und anderen, intelligenteren Lernarten unterschieden. (...) Auch wenn es schwierig erscheinen mag zu verstehen, wie diese beiden Lernarten je miteinander vermengt werden konnten, ist eben diese Vermengung von den unnachgiebigeren Vertretern des Behaviorismus weit verbreitet worden. Entsprechend ihrer Basisdoktrin gibt es ja nur eine Art des Lernens, nämlich die, die sich aus der Wiederholung ergibt und sich selbst in Wiederholung manifestiert. Alles was auf Regeln, auf begriffliches Wissen, oder auf das Treffen von Entscheidungen hindeutet wird ausgeschlossen.“ (v. Glasersfeld 1992, 131f)

Ein anderes Verständnis von Lernen ergibt sich, „wenn wir Lernen als einen Akt der Konstruktion, als ein Zusammenfügen von Bestandteilen zur Herstellung eines größeren Gebildes, eines komplexen Konstrukts auffassen, das erhalten und immer wieder benutzt werden kann“ (v. Glasersfeld 1992, 132; auch Portele 1994, 115). Das triviale Verständnis von Lernen reduziert sowohl Menschen wie auch Gruppen oder Organisationen auf Apparaturen, die zur Nachahmung fähig sind. Bezieht man

⁷ Diese Etikettierung stellt eine Nähe zur Argumentationsrichtung bei Berger/Luckmann (1969) heraus.

Wahlmöglichkeiten, Ziele sowie individuelle und soziale Verstärkungen in der Wahrnehmung mit in die Überlegungen zur Konstruktion ein, ergibt sich ein Lernverständnis, daß weit über die Situation hinausweist. Zwei wichtige Aspekte werden durch das Verständnis von Lernen bei v. Glasersfeld, welches der Definition Piagets von Wissen entspricht, deutlich: (1) Lernprozesse bezeichnen den Akt der Aneignung einer *ganzen Welt* durch das lernende System und (2) Lernprozesse sind sozial geprägt, da sie auf Regeln und Zielen aufbauen, die sozialen Normen unterliegen.

Säuglinge erwerben die Möglichkeit mit ihrer Umwelt zu interagieren über die Verstärkung sensomotorischer Reflexe. „Aus diesen reflexartigen Tätigkeiten entstehen durch Erweiterung und gegenseitige Integrationen sensomotorische Handlungsschemata immer höherer Komplexitäts- und Differenzierungsstufen, die es dem Säugling ermöglichen, zunehmend intelligenter und zielbewußter auf seine Umwelt einzuwirken und mit seinen Sozialpartnern zu interagieren und zu kommunizieren.“ (Seiler 1994, 49) Die erworbenen Schemata erlauben einen erkennenden und adaptiven Umgang mit der Welt. Im Vollzug erwirbt der Säugling Ziele und Mittel für sein Handeln. Lernen findet also statt als Wiederholung von physischen Aktivitäten bei dinglicher Zielerreichung einerseits und als Wiederholung sozialer Interaktion, wenn die an sie gebundenen Erwartungen befriedigt werden, andererseits. In der Wahrnehmung der Folgen von Handlungen liegt dabei nicht allein eine Beobachtung. „Fünfzig Jahre von Erfahrung haben uns gelehrt, daß Kenntnis, Wissen, Verstehen nicht lediglich aus einem Registrieren von Beobachtung erwächst, ohne daß nicht gleichzeitig eine strukturierende Aktivität des Subjektes stattfindet.“ (Piaget nach v. Foerster 1992, 141). Gleichberechtigt neben die Wahrnehmung tritt im selben Akt die Strukturierung des Wahrgenommenen und des Wahrnehmens selbst. Weder der Wahrnehmung noch der Strukturierungsleistung kommt dabei eine größere Bedeutung oder ein kausaler Einfluß zu. Piaget spricht von *Gleichzeitigkeit* und nicht von Voraussetzung oder Bedingung. Der sensomotorische Impuls ist nicht von der strukturierenden Deutung des Betrachters zu trennen. Lernprozesse sind in der Theorie Piagets auf der Individualebene in den beiden Formen der Assimilation, also der Subsumierung des Wahrgenommenen unter vorhandene kognitive Strukturen, und der Akkomodation, der qualitativen Veränderung kognitiver Strukturen, möglich (vgl. Piaget 1988, 96f). Das Ergebnis eines Assimilationsprozesses kann als ein Mehr an Wissen innerhalb bestehender Strukturen, die gleichzeitig durch die Subsumierung des Wahrgenommenen bestätigt werden, betrachtet werden. Durch einen Akkomodationsprozeß verändert sich die qualitative Strukturierung resultierenden Wissens. Es hat eine Innovation stattgefunden, die dem Individuum durch einen Vergleich zwischen Strukturen auch als solche bewußt werden kann.

Akkomodation und Assimilation werden bei Piaget als Prozesse gedacht, die das Individuum in einer Art kognitivem Gleichgewicht halten sollen. Die Ausgleichsbewegung durch die beiden Prozesse auf das Gleichgewicht hin wird als Äquilibration bezeichnet. In der Entwicklungspsychologie wird die Äquilibrationsthese Piagets wie folgt gefaßt:

„In der kognitiven Strukturtheorie läßt sich die Genese der Strukturen des Denkens als selbstregulatorischer Prozeß der Gleichgewichtsherstellung (Äquilibrium) von Assimilation und Akkomodation beschreiben und erklären. Durch die aktive Akkomodation mit der Umwelt bildet das handelnde Subjekt die sensumotorischen Handlungsschemata und die kognitiven Strukturen aus, die es als - quasi-habitualisierte - Erfahrungskategorien an Situationen heranträgt, nach denen es also die Situationen 'assimiliert'. (...) Die rein 'egozentrische' Assimilation wird dadurch verhindert, daß der Assimilation immer ein auf situationspezifische Realitätserkenntnis gerichtetes Potential zur Akkomodation zur Seite gestellt ist. Diese Fähigkeit zur Anpassung der Schemata und Strukturen an die Besonderheiten einer Situation verhindert, daß das Subjekt in seinem eigenen Denksystem befangen bleibt, und gewährleistet damit potentiell eine dem jeweiligen Stand der Entwicklung entsprechende 'adäquate' Verarbeitung der Realität. In den Widersprüchen zwischen assimilatorischen Schemata und Realität besteht der Motor für die kognitive Entwicklung. Die Genese der kognitiven Strukturen ist stets auf interaktives Handeln mit der Welt angewiesen.“ (Keller 1982, 268)

Im selbstregulatorischen Prozeß der Äquilibrium wird jeder Form der Erfahrung Bedeutung zugewiesen. Durch Einbindung in bestehende Schemata oder über die Veränderung kognitiver Strukturen wird der Wahrnehmung Sinn zugewiesen. Alltags sprachlich etwas als „sinnvoll“ zu bezeichnen ist gleichbedeutend mit plausibler Passung zwischen Wahrnehmung und vorhandenen kognitiven Strukturen. Anderes zunächst als „sinnlos“ zu bezeichnen, hat in der Regel mit Divergenzen zwischen eigenen Schemata und Wahrnehmung zu tun. Akkomodation kann dann zur Veränderung der kognitiven Strukturen beim Betrachter führen. Die vorhandenen Kategorien können aber auch erhalten bleiben und die Wahrnehmung wird trotz kognitiver Dissonanz assimiliert. In der Regel wird dies über Verdrängung oder Vermeidung realisiert (weitere Aspekte bei Beyer et. al. 1997, 731).

Individuelle Lernprozesse führen schon früh in der Entwicklung des Individuums zur Zuweisung von Eigenschaften an Wahrgenommenes. Eine Würdigung der Emergenz von Eigenschaften in kognitiven Systemen verweist auf deren autonomen Charakter (Stadler/Kruse 1992b, 138ff). Die Kategorisierung von Stadler/Kruse aufgreifend, aber differenzierend und erweiternd lassen sich folgende Formen der Emergenz von Eigenschaften unterscheiden:

- Eigenschaftsbildung durch Relationsbildung: im Vergleich von Wahrnehmungen werden Ähnlichkeiten festgestellt, denen ein „Name“ zugewiesen wird.
- Eigenschaftsdifferenzierung durch Nullpunktbildung: Ausprägungen der so benannten Eigenschaften werden zueinander vergleichend in Beziehung gesetzt. Auf je einer Eigenschaftsskala kommt es zur Setzung eines „Normalzustandes“. Über die Normierung werden abgestufte Ausprägungen vergleichbar und benennbar.
- Kategoriale Eigenschaftssetzung über immanente Referenzsysteme: unterschiedliche Eigenschaften werden zueinander in Beziehung gesetzt und erfahren eine Ordnung in Rangreihenfolge. Erst durch diese Aktivität wird Sinn zugewiesen, während die beiden vorgängigen Aktivitäten lediglich Bezüge stiften. Die Qualität des Bezuges wird bei Sinnzuweisung mitbestimmt.
- Ausbildung der Fähigkeit, erstmalig Wahrgenommenem Eigenschaften zuschreiben zu können: Besteht die Fähigkeit zur Eigenschaftsbildung, Eigenschaftsdifferenzierung und kategorialen Eigenschaftssetzung, können die so gebildeten,

normierten, differenzierten und gegeneinander abgestuften Kategorien auch auf erstmalig wahrgenommene Phänomene angewandt werden.

- Zuweisung vonanzeigenschaften (Gestaltqualitäten): neben der Fähigkeit zur differenzierten Wahrnehmung wird die Möglichkeit zur Wahrnehmung von Ganzheiten ausgebildet. Menschen nehmen das Gesicht anderer Menschen i.d.R. zunächst als Gesamtheit wahr, ehe sie differenziert auf Nase, Augen, Mund oder Brauen schauen. Die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Ganzheiten ist insofern wichtig, als sie die Orientierung in unbekanntem Situationen erleichtert. Ganzheiten können mit Bekanntem verglichen werden, bevor eine Detailanalyse der Situation nötig wird.
- Spontaner Wechsel in der Zuschreibung von Eigenschaften, wobei zwei unterschiedliche Formen unterschieden werden sollen. (1) Ein Wechsel in den für Beobachter zu beobachtenden Äußerungsformen (Verhalten, verbale Äußerungen etc.) als Ausdruck von Eigenschaften (sog. Multistabilität) tritt auf. Eigenschaftszuweisungen erfolgen als Wechselspiel von Ganzheitswahrnehmung und Eigenschaftsdifferenzierung. Es bilden sich Eigenschaftsbündel heraus, deren zugehörige Eigenschaften als voneinander abhängig gedacht werden. Wird die Zuweisung eines solchen Bündels durch Wahrnehmung gestört, kann es zur Zuschreibung eines anderen, multistabilen, Eigenschaftsbündels kommen. (2) Der spontane Wechsel in der Zuschreibung einer Eigenschaft an andere oder an anderes tritt ein. Neben multistabilen gibt es auch multidimensional geschichtete Eigenschaftsbündel als Zuweisung an Wahrnehmung. In diesen Bündeln sind die einzelnen Eigenschaften nicht zwingend miteinander verknüpft. Bei Irritation der Wahrnehmung kann es also zur Zuweisung einer anderen Eigenschaft bei weitgehendem Erhalt des Eigenschaftsbündels oder zur Zuweisung einer anderen Ausprägung einer oder mehrerer Eigenschaften des Bündels kommen. Auch hier wird Sinn gestiftet, denn dem Wechsel wird in der Regel eine Veränderung der Bewertung der vorher hierarchisch anders geschichteten Eigenschaftszuweisung vorausgehen.
- Qualitätszuordnung durch Kontextualisierung, d. h. das Bilden von Rangreihenfolgen zwischen wahrgenommenen Ganzheiten. Schließlich erfolgt eine vergleichende Bewertung von Ganzheiten. Gerade diese Form der Eigenschaftszuweisung stiftet im Bezugssystem Sinn. Zwischen sowohl als Ganzheit wie auch differenziert wahrnehmbaren Objekten und Subjekten wird kategorial unterschieden und es werden Bezüge zwischen Ganzheiten qualitativ bestimmt.

Als wesentlicher Aspekt der Eigenschaftszuweisung in bezug auf Sinnstiftung in Innovationsprozessen läßt sich festhalten, daß der Zuweisende zu einem Zeitpunkt über unterschiedliche Möglichkeiten der Zuweisung verfügt. Die Optionen sind allerdings nur zum Teil bewußt und natürlich situationsabhängig nicht alle gleich leicht verfügbar. In der Annahme, daß auch nicht bewußte Optionen den Prozeß der Sinnstiftung mitbeeinflussen, ziehe ich die Grenze von sensemaking anders als andere Autoren (Weick 1995; kritisch dazu Gioia/Mehra 1996), die sich vor allem an bewußten kognitiven Prozessen orientieren. „Das 'Ich', das alle Bewußtseinsakte begleitet, ist ein 'Ich kann auch anders'; das System, das seinen Bestand sichert, löst ein unlösbares, ein nur vorläufig lösbares Problem. (...) Das System orientiert

sich an seiner Identität, und das heißt: daran, daß es *über sich selbst noch disponieren kann.*“ (Luhmann 1980, 55f) Innovation wird dem Individuum möglich, wenn es sich Möglichkeiten verfügbar macht oder verfügbar hält. Innovation, als radikaler qualitativer Bruch, muß zugelassen werden können und gleichzeitig die Bezugnahme auf Bisheriges offen lassen. „Das Temporalbewußtsein kann sich für eine noch unbestimmte, möglichkeitsreiche Zukunft öffnen“ (Luhmann 1980, 58).

Während der radikale Konstruktivismus (vgl. Varela 1992, 130) das dem Gehirn 'anhängige' Individuum als total vereinzelt denken muß, vermag die funktionalistische Psychologie immerhin noch Aussagen über die Zusammenhänge von Reizen, Motiven und Handlungen zu machen, die zum Teil als sozial denkbar sind. Beim Übergang der Erklärung von der Individualebene auf das Verhalten von und in Gruppen, der Interindividualebene also, fehlt der funktionalistischen Psychologie allerdings ein gehaltvoller Begriff der Reflexion. Leugnet der radikale Konstruktivismus die Möglichkeit eines sozialen Bezuges auf der Ebene bewußter Operationen, so kann die funktionalistische Psychologie sie lediglich nicht bezeichnen. Der fehlende Begriff liegt in der Mead zugeschriebenen Formulierung der symbolischen Interaktion vor (vgl. Wenzel 1990, 49).

Eine Möglichkeit, die Verbindung zwischen Individuum und Gruppe zu denken ist die moralische Gebundenheit. Herrscht neben der Verpflichtung an die Erwartungen des Gegenübers anzuschließen und dabei gleichzeitig die bestehenden Spielregeln sozialer Interaktion zu wahren auch Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern, tritt an die Stelle von Vergeltungsmaßnahmen und Rachegefühlen das gemeinsame Interesse, die sozialen Verhältnisse zur Veränderung des (gemeinsamen) Verhaltens umzugestalten. Dabei kommt es nicht darauf an, daß von den veränderten Verhältnissen gemeinsamer Verhaltensmöglichkeiten sofort Gebrauch gemacht wird. Vielmehr kommt es entscheidend auf den Prozeß der gemeinsamen Bewältigung der Situation an. Gemeinschaft ist möglich. „Mead spricht in diesem Zusammenhang von sozialer Rekonstruktion. Ein Akt der Ausgrenzung wird durch neue Formen der Kooperation ersetzt.“ (Wenzel 1990, 37)

In der Begegnung mit anderen Menschen und in der Selbstreflexion wird dem Menschen seine eigene Objekt-Subjekt-Dualität deutlich. Mead bezeichnet diese Dualität mit dem Begriffspaar „I and me“⁸. Wird soziales Lernen in einem vereinfachten Verständnis als gemeinsames Problemlösen betrachtet, kann man mit Mead den sozialen Charakter von Lernprozessen nachzeichnen. Die anderen Menschen sind die *primären* Objekte meiner Erfahrung, die eigene Zwecke verfolgen, und sie können nicht als *unbelebte* Objekte betrachtet werden, über die ein einzelner beliebig verfügen könnte. In der Auseinandersetzung mit anderen Personen wird das „me“, die soziale Seite der Persönlichkeit, der umweltorientierte Anteil des Selbst, dem „I“, der Selbstwahrnehmung, der binnengerichteten Selbstsicht, zum Problem:

⁸ Ebenso wie der Begriff der symbolischen Interaktion nicht von Mead sondern von Herbert Blumer geprägt wurde (Wenzel 1990, 11 mit Hinweis auf Herbert Blumer: *Social Psychology*. In E.P. Schmidt (Hrsg.) (1938). *Man and Society: A Substantive Introduction to the Social Sciences*. New York, Seite 144-198), geht auch das Begriffspaar 'I and me' nicht auf Mead selbst, sondern auf William James (*The Principles of Psychology*, New York 1890/1950; vgl. Wenzel 1990, 57) zurück.

die „unmittelbare Subjektivität bringt die Differenzierung von ego und alter zeitweise zum Verschwinden. Charaktere und Identitäten bilden sich in der Koordination sozialer Handlungsantriebe, die miteinander in Konflikt geraten sind - 'als Ergebnis der Rekonstruktion (entsteht) ein neues Individuum ganz ebenso wie eine neue soziale Umwelt'.“ (Mead, Gesammelte Aufsätze 1, 141 nach Wenzel 1990, 57f). Interindividuelle Lernprozesse sind also immer zwei Dinge gleichzeitig: eine Neubestimmung der *Inhalte von Handlung* und eine Neubestimmung der *Regeln, nach denen zukünftiges gemeinsames Handeln möglich ist*.

Noch handlungsnäher läßt sich die Interdependenz von Individuen in sozialen Lernprozessen durch den Erwartungsbegriff fassen. „Speziell im sozialen Kontext ist Handeln einerseits selektiver Appell an eine gemeinsame erinnerte Vergangenheit, andererseits Angebot einer gemeinsamen Zukunft. Es beruht nur auf Erwartungen im Sinne mentaler Zustände (...) 'These anticipatory reactions ... are the expectancies that make the behavior of the two people truly interdependent'(...)“ (Luhmann 1980, 40 mit einem Zitat von R. Sears). Diese Sicht auf gemeinsames Handeln verdeutlicht den Charakter des Ausprobierens; Lernen im sozialen Kontext als eine besondere Form des Handelns bedeutet, durch zukünftiges Ausprobieren gegenwärtige Erwartungen zu befriedigen. Aus einer interaktionistisch-konstruktivistischen Perspektive kann dann gemeinsames lernendes Handeln auch als tentativer Evaluationsprozeß des Perspektivenwechsels durch jedes beteiligte Individuum beschrieben werden (vgl. Keller 1982, 269f). Dabei sind der strukturelle und der funktionale Aspekt von Interaktion im Sozialisationsprozeß zu unterscheiden. Während der strukturelle Aspekt auf die universelle Eingebundenheit jeder einzelnen Situation in Muster sozialer Beziehungen verweist, die sich durch Prozesse der Sozialisation im Zeitablauf herausbilden, bezeichnet der funktionalistische Aspekt die Andersartigkeit jeder spezifischen Situation. Der funktionalistische Aspekt ist zudem doppelseitig von den Kontexten und dem einzelnen Akteur her bestimmbar. Das Spezifische einer Handlungssituation für den Akteur liegt in der Art und Weise, wie die Situation sozial geprägte kognitive Strukturen und die darauf aufbauenden Operationen aktiviert. Die Kontexte ihrerseits beeinflussen die Relevanz, die zugeschriebene Bedeutung, die die Kognitionen (vgl. Keller 1982, 271) in der Handlungssituation erlangen können.

Bis hierher ist der Einfluß von kognitiven Strukturen auf individuelles und interindividuelles lernendes Handeln nachgezeichnet worden. Giddens macht auf einen zweiten wichtigen Aspekt aufmerksam: „Einig sind sie [Sozialtheorien; F. H.] sich zudem darin (und in diesem Punkt machen auch der Strukturalismus und Poststrukturalismus keine Ausnahme), daß der *Sprache* und den kognitiven Fähigkeiten bei der Erklärung des gesellschaftlichen Lebens eine fundamentale Bedeutung zukommt.“ (Giddens 1995, 29; Hervorhebung F. H.) Der Grund, warum ich im folgenden strukturalistische und poststrukturalistische Argumente nur streife, liegt dann auf der Hand, wenn man sich vergegenwärtigt, daß Strukturalismus und Poststrukturalismus den aktiven und reflexiven Charakter individuellen und sozialen Verhaltens weitgehend leugnen. Sensemaking wäre aus Sicht dieser Ansätze lediglich bestimmbar als eine sich realisierende determinierte Notwendigkeit *an* bestehen-

den Strukturen. Weder die Prozesse der Realisierung noch Möglichkeiten der Gestaltung können mit dieser Perspektive erschlossen werden. Ein an Sprachbildung orientiertes Vorgehen kann m. E. weiterführen.

Die Fähigkeit des Sprachverstehens (vgl. Schmidt 1992d, 294) könnte als holistischer Prozeß des Aufbaus und der Differenzierung eines mentalen Modells zur Zuweisung von Bedeutung gekennzeichnet werden. Die Fähigkeit zur Zuweisung von „Namen“ ist Ausgangspunkt der Eigenschaftsbildung. Auf Gehalt, Struktur und Funktion sprachlicher und habitueller Symbolbildung werde ich bei der Würdigung Cassirers näher eingehen. An dieser Stelle möchte ich zunächst nur anhand systemtheoretischer und radikal-konstruktivistischer Überlegungen die Wichtigkeit des Zusammenhangs von Sprache und Verstehen nachvollziehen.

Die Voraussetzungen zum Aufbau eines Modells, welches den Zusammenhang von Sprache und Verstehen zugänglich machen könnte, sind weitgehend unklar. Dieses Vakuum erscheint in der Regel (Schmidt 1992d; Baecker 1992) durch die jeweils eingenommene epistemologische Grundhaltung ausgefüllt zu werden und bleibt ansonsten unausgeführt und unbegründet. Einigkeit herrscht zwischen Systemtheoretikern und Radikalen Konstruktivisten immerhin in der Frage der Bedeutung von Verstehen, die mit „Emergenz von Kommunikation“ (Baecker 1992, 261) bzw. „Interface zwischen Bewußtsein und Kommunikation“ (Schmidt 1992d, 308) bezeichnet und belegt wird. Nur über das Verstehen ist der als notwendig gedachte „Kontakt“ (Baecker 1992, 261) zwischen dem Bewußtsein, als Ausdrucksform des psychischen Systems, also der Person, und der Kommunikation, als Ereignisform der sozialen Systeme, z. B. der Gruppe oder des Unternehmens, als realisierbar zu denken. Sensemaking bildet eine Art Scharnier zwischen individueller und sozialer Ebene. Damit ist dem Verstehen zwar eine zentrale Rolle zugewiesen, aber es ist noch ungenügend erläutert. ‚Verstehen‘ ließe sich ja auch als genuin psychische Qualität in Form des *Ergebnisses* eines Kommunikationsprozesses begreifen (vgl. Hutter 1992, 336 Fußnote 3). Verstehen wäre dann gleichgesetzt mit Interpretation, die eingangs lediglich als Ergebnis des Sinnstiftungsprozesses definiert wurde.

Eine weniger als ‚radikal‘ denn vielmehr als ‚sozial‘ zu apostrophierende Position des Konstruktivismus (Schmidt 1994) macht die Emergenz von Verstehen zum Programm für die eigene Richtungsänderung von quasi-autistischer Autarkie zur sozial rückgekoppelten Autonomie: „Verstehen: Kognitive Prozesse und soziale Orientierung“ (vgl. Schmidt 1994, 121ff; Hervorhebung F. H.). Die Entstehung der Möglichkeit des Zusammenwirkens von kognitiver Autonomie und sozialer Orientierung wird dabei wieder bei Piaget, also analogisierend zur Individualebene, gesucht: „Durch Handeln, Handlungswiederholung, Handlungswahrnehmung und Handlungskorrektur, durch Eigenwahrnehmung, Interaktion und Kommunikation bilden sich durch Abstimmung psychischer Strukturen Schemata heraus, die gewissermaßen wie Bewußtseinsprogramme arbeiten. (...) Schemata (...) stehen für solche nachfolgenden Handlungen als kognitive prozedurale Muster zur Verfügung, die als vergleichbar eingeschätzt werden“ (Schmidt 1994, 169). Diese Einschätzung

der Bildung von kognitiven Strukturen des Sprachverstehens kann aber nur auf (sozialer) Erfahrung aufbauen; sie ist also nicht voraussetzungslos. Neben die *Organisationsleistung* der Reduktion von Komplexität in der Ganzheitswahrnehmung tritt gleichberechtigt die *Beschränkung* der Wahrnehmung durch Vorbestimmung der Beobachtungsdimensionen durch eben dieselben kognitiven Schemata (vgl. Heideloff/Baitsch 1998).

Nach diesen Überlegungen zur Bedeutung von sprachlicher Vermittlung und kognitiven Strukturen stellt sich die Frage *an wem* beides in der Stiftung von Sinn wirksam wird. Auch wenn die gewählte Formulierung zunächst die Existenz einer *Person* als Träger von kognitiven Strukturen und Sprachvermögen nahelegt, können auch für Gruppen und größere Sozialsysteme die beiden Merkmale als wesentlich angesehen werden (vgl. Baitsch et. al. 1996).

Die beiden Prozesse der Assimilation und Akkomodation waren bereits bestimmt worden als die Subsumierung des Vorgefundenen unter Vorhandenes (Assimilation) und die Veränderung der vorhandenen Strukturen (Akkomodation). Daneben werden in der Literatur (z. B. Staehle 1994, 863; Baitsch 1993, 35ff) zwei weitere Abstufungen in Entwicklungs- bzw. Lernmodelle einbezogen: *Adaptation* und *Äquilibration*. Während *Adaptation* einen aktiven Prozeß des Bezugssystems bezeichnet, bezieht sich *Äquilibration* auf das Ergebnis eines Ausgleichsprozesses aufgrund der Dissonanz von Wahrnehmung und kognitiver Vorstrukturierung. Die nachfolgende Übersicht von Baitsch (1993, 36) verwendet die Kategorien auf organisationaler Ebene als Muster des Umgangs mit Widersprüchen:

<p>1. Assimilation der Umgebung</p> <p>1.1 Verleugnung der Widersprüche</p> <p>1.2 Pseudo-Auseinandersetzung</p>	<p>Abschottung der Organisation gegen Veränderung; allenfalls Perfektionierung der aktuellen Struktur</p> <p>'Kosmetik' im Sinn von marginaler Veränderung</p>
<p>2. Akkomodation der Organisation</p> <p>2.1 Regressive Akkomodation</p> <p>2.2 Reaktive Akkomodation</p>	<p>Neudefinition der Umgebung im Sinne einer Beschneidung der Umwelt so, daß sie mit der gegebenen Struktur [der Organisation] bewältigbar scheint</p> <p>Strukturanpassungen der Organisation angesichts verändert wahrgenommener Umwelt</p>
<p>3. Adaptation der Organisation</p>	<p>aktive Identifikation von Widersprüchen mit dem Ziel: antizipierende und aufeinander bezogene Neudefinition von Umwelt und Organisationsstruktur</p>

Im nicht dissonant verlaufenden Fall der Assimilation wird der „Normalfall“ beschrieben, daß Vorstrukturierung und Wahrnehmung sowohl der Umwelt als auch des Bezugssystems einander so weit entsprechen, daß eine Subsumierung des Vorgefundenen unter das Vorhandene möglich ist. Erst bei Auftreten einer Störung werden Ausgleichsprozesse ausgelöst.

Äquilibration ist bei Piaget (1967, 13) wie auch bei den rezipierenden Autoren (z. B. Beilin 1993, 55ff) *gedacht als Ergebnis* eines Ausgleichsprozesses bzw. wird als angestrebter aber nicht zu erreichender Gleichgewichtszustand verstanden. Damit erhält Äquilibration den Charakter eines Status. Sie wird als auf einen Zeitpunkt hin abgrenzbar beschreibbarer, wenn auch nicht notwendig erreichbarer, Zustand einer Person bzw. eines Systems gedacht. Dem läßt sich entgegenhalten, daß Äquilibration weder ein a priori zu beschreibender Zielzustand noch eine Gleichgewichtslage ist, aus der das Konstrukt „Systemidentität“ durch (Umwelt-)Irritation eine „Auslenkung“ erfahren könnte, da Veränderungen im Zuge der Ausgleichsprozesse Zeit benötigen und damit über die Offenheit der Entscheidungen keine vorgängige Determination angenommen werden darf (vgl. Seiler 1994, 82).

Der Vorstellung von Äquilibration als gerichtetem aber unendlichem Ausgleichsprozeß soll eine radikalere Proposition entgegengehalten werden: wenn Äquilibration ohnehin nur einen nicht erreichbaren Zustand beschreibt, wird der in diesem Verständnis enthaltene Gedanke des Ausgleichsprozesses fragwürdig. Die radikalere Proposition geht also davon aus, daß es überhaupt keinen Gleichgewichtszustand gibt. Weder gibt es einen erreichbaren individuellen oder organisationalen Zustand des Gleichgewichts, noch handelt es sich bei ihm um eine Sollvorstellung von der Persönlichkeit des einzelnen oder der Strukturierung der Organisation, die diese durch ihre Aktionen zu erreichen suchten⁹. Äquilibration ist nicht eine Größe, ist nicht einmal ein Ziel. Äquilibration ist kein idealtypisches Konstrukt, das von der Organisation in einer Art Unendlichkeitsbewegung stets umkreist wird. Was übrig bleibt ist eine Tätigkeit und 'ständige Bewegung' in Organisationen, die man als Balancieren von Identität (Heideloff 1996; 1997b) fassen könnte. Äquilibration ist damit gekennzeichnet als konstruierte Krücke für unser Verständnis von Prozessen, die wir nur als auf 'Etwas' hin gerichtet zu denken ertragen. Prozesse haben nicht *an* sich ein Ziel, sie sind nicht *an* sich gerichtet. Aber *für* Menschen oder Organisationen, die die Prozesse instrumentalisieren, haben sie eine Richtung; allerdings eine Richtung, die ihnen *nicht per se* eignet.

Der Begriff der Äquilibration sollte ersetzt werden durch den der Identität. Sich mit sich identisch zu wissen, allen Veränderungen zum Trotz, ist für Organisationen wie Menschen wichtig, um glauben zu können, daß die Resultate eingeleiteter Handlungen noch ihr bzw. ihnen selbst zuzurechnen sind und zu Gute kommen werden (vgl. Luhmann 1993a, 117). Sich mit sich identisch zu wissen, ist aber mathema-

⁹ Damit bricht die hier vertretene Vorstellung von Identität komplett mit den Überlegungen im Rahmen des 'punctuated equilibrium' Paradigmas, welches organisatorische Innovation stets als ein Wechselspiel von oszillierend umkreisten Gleichgewichtslagen und Anpassungen des Gleichgewichtsniveaus bei massiver externer Störung beschreibt (Gersick 1991, Tushman/Rosenkopf 1992; auch Parsons 1986, 160).

tisch gesprochen keine Kongruenzabbildung in der Zeit. Identität ist eine konstruktive Leistung und nicht die beobachtete eindeutige Passung an einem Ding (vgl. Luhmann 1993b, 21). Äquilibration kann eine Unternehmung schon deshalb nicht erreichen, weil Identität, an der sich Äquilibration „feststellen“ ließe, von vielen bestimmt wird, in der Sprache und den Geschichten einer Organisation vielfältige Brechungen erfährt und gerade durch diese Vielgestaltigkeit zur Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen beiträgt. Um die auf Organisationen bezogene Kategorisierung von Assimilation, Akkomodation, Adaptation und Identität zu einer sinnvollen Analogie werden zu lassen, müssen unterschiedliche Emergenzenbenen betrachtet und die Form der geleisteten Anpassung differenziert werden (vgl. die Stufenmodelle der Entwicklung bzw. der Kompetenzentwicklung bei Beilin 1993, 30ff; Erikson 1995, 50 und 150f; Baitsch 1993, 52ff; Baitsch 1997, 63ff; sowie Interventionsebenen bei Heideloff 1997a, 143f)¹⁰.

Die folgende Übersicht gibt eine inhaltliche Umschreibung für die einzelnen Ebenen und Prozesse beispielhaft an:

	Individualebene	Gruppenebene	Organisations- ebene	Interorganisa- tionsebene
A	Eine Person kann	Eine Gruppe kann	Die Organisation	Eine Kooperation
s	eine neue Situation in	eine Situation auf	kann auf eine Um-	kann neue Aufga-
s	bestehende Schemata der Wahr-	der Basis der von	weltveränderung auf-	ben durch etab-
i	nehmung und kognitiven	ihr ausgebildeten	grund der existie-	lierte Formen der
m	Verarbeitung	Normen verarbeiten.	renden Routinen und	Zusammenarbeit
i	einfügen.		Instrumente ange-	für beide Seiten
i		<i>Beispiel</i>	messenen reagieren.	befriedigend er-
a	<i>Beispiel</i>	Konflikte lösen	<i>Beispiel</i>	bringen.
t	Entscheidung über	zwischen Gruppen-	Markteinführung ei-	<i>Beispiel</i>
i	den Kauf eines Autos	mitgliedern	nes Produktes unter	Zulieferung von
n	anhand bestehender		Nutzung bekannter	Systembaugrup-
n	Kriterien		Kanäle und Werbe-	pen eines neuen
			maßnahmen	Automobils

¹⁰ Die Übertragbarkeit der Überlegungen Piagets findet ihre Grenzen in der Explizierbarkeit kultureller Kontexte: „Ihre [die Stufen und Sequenzen der Entwicklungspsychologie Piagets; F.H.] Übertragung auf andere Kulturen und ihre Umsetzung in der Praxis erfordert stets sowohl eine genaue Kenntnis aller gesellschaftlichen und situativen Bedingungen als auch eine differenzierte Diagnose des Entwicklungs- und Erkenntnisstandes der beteiligten Individuen“ (Seiler 1994, 97).

	Individualebene	Gruppenebene	Organisations- ebene	Interorganisa- tionsebene
A k k o m o d a t i o n	<p>Die Person paßt ihre Verarbeitungsstrukturen unter dem Eindruck einer neuen Situation, die die bisherige Verarbeitung in Frage stellt, an.</p> <p><i>Beispiel</i> Beurteilung des Verhaltens eines Kollegen nicht als Scherz, sondern als boshaftes Mobbing</p>	<p>Eine Gruppe muß eine neue Regel zur Bearbeitung einer auftretenden Situation ausbilden.</p> <p><i>Beispiel</i> Verabredung einer Wahlordnung für die Bestimmung eines Gruppensprechers</p>	<p>Eine Organisation muß zur Bewältigung einer Aufgabe eine neue Routine ausbilden.</p> <p><i>Beispiel</i> Umstellung von Produktmanagement auf key accounts</p>	<p>Eine Kooperation muß neue Formen der Zusammenarbeit finden, um in einer veränderten Marktumgebung die verfolgten Ziele zu erreichen.</p> <p><i>Beispiel</i> wechselseitige Verflechtung von Partnerunternehmen wird erhöht, um die Voraussetzungen für Wissenstransfers zu verbessern</p>
A d a p t a t i o n	<p>Eine Person sucht nach potentiellen Widersprüchen und Paradoxien, die aus ihrer Verarbeitungsstruktur resultieren und verändert Strukturen aktiv.</p> <p><i>Beispiel</i> Sparverhalten, Sparziele werden regelmäßig überprüft und angepaßt</p>	<p>Eine Gruppe versucht aktiv, ihre Strukturierung und Verarbeitungsmechanismen aufeinander abzustimmen, um Aktions- und Reaktionsfähigkeit zu verbessern.</p> <p><i>Beispiel</i> Qualifikationspotentialanalyse und Einleitung von Schulungsmaßnahmen</p>	<p>Eine Organisation unterzieht ihre vorhandenen Richtlinien, Prozesse und Strukturen einer regelmäßigen Überprüfung, ob diese noch aufeinander abgestimmt sind und rasche Anpassungen möglich machen.</p> <p><i>Beispiel</i> ohne Krisenanzeigen ein internes Organisations- und Kostenaudit durchführen</p>	<p>Eine Kooperation überprüft von sich aus, ob ihre Strukturierung den Kooperationszielen noch immer gerecht wird.</p> <p><i>Beispiel</i> Vergleich zwischen Potentialerschließung und Potentialrealisierung durch eine Forschungskooperation</p>
I d e n t i t ä t	<p>Balancieren eines Wissens und Gefühls der Selbstgleichheit als Person und als soziales Wesen im Zeitverlauf</p>	<p>Balancieren eines Wissens (group think) und Gefühls einer als personal gedachten sozialen Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit im Zeitablauf</p>	<p>Balancieren eines nicht länger personal gebundenen Wissens und Gefühls der relativ konstanten Abgrenzung von Umwelten im Zeitablauf</p>	<p>Balancieren einer relativ offenen Abgrenzung von Innen und Außen</p> <p>Die Kooperation bildet eine eigene Organisationsidentität aus und ist gleichzeitig ein Teil der Umweltabgrenzungsbemühungen der beteiligten Unternehmen.</p>

An Identität werden eine Reihe von Ursprüngen und Barrieren innovativer Tätigkeit *gleichzeitig* sichtbar: (1) Innovation *ermöglicht* Identität in der Auseinandersetzung mit einer Umwelt. (2) Innovation wird durch die Fähigkeit einer Organisation *sich*, damit das als identisch Gedachte verändernd, und ihre Produkte zu verändern

möglich. (3) Innovation *verhindert* Identität als stabilen Zustand oder als erreichbar gedachtes Ergebnis eines Ausgleichsprozesses, weil sie sich ständig und insbesondere in Organisationen an unterschiedlichen Stellen in unterschiedlicher Form mit unterschiedlicher Richtung ereignet. (4) Identität *verhindert* Innovation, weil das Bedürfnis der Selbstgleichheit der Neigung zur Selbstveränderung entgegengerichtet ist.

Adaptation kommt für das Balancieren von Identität und die Ermöglichung von Innovation eine wichtige Rolle zu: Durch das Auflösen der Vorstellung, feste Sollgrößen realisieren zu *müssen*, wird die Möglichkeit eröffnet, Handeln stets als Möglichkeitenerweiternd und auf Entwürfe hin orientiert zu verstehen. Äquilibration ist dann eine Art Bewegung um einen Gleichgewichtsentwurf herum, aber nicht auf einen Zustand hin. In diesem Sinne beschreibt Äquilibration nicht mehr einen Prozeß in Systemen, sondern deren Fähigkeit, zwischen Ambiguitäten zu vermitteln und scheinbar paradoxe Zustände aktiv und parallel offen zu halten, ja sogar für das Programm des Systems zu nutzen. Die Bewegung, die Systeme um den Gleichgewichtsentwurf vollziehen, könnte als *seitwärts* beschrieben werden. Das ihr zugrundeliegende Denken und Wahrnehmen kann als transversal (Welsch 1996) charakterisiert werden, da es nicht auf sich ausschließende Wahlen, sondern auf weitere Anschlüsse und Optionen fokussiert ist.

Für Innovation können wir aus der Analyse von Lernprozessen erkennen, daß *Veränderung* ständig stattfindet. Die bloße Rede von 'Bewahrung' von Entitäten bzw. Akteuren oder Orten der Innovation in all diesen Veränderungen kann sich nur auf Identitäten, also dynamische robuste Konstrukte *relativer* zeitlicher Stabilität, beziehen. Für Veränderung folgt daraus, daß sie weniger Bedrohung als vielmehr banale Eigenschaft des - evolutiv - Lebendigen ist. Ihre Vergegenwärtigung als Objekt weist ihr einen dramatischeren Charakter für die organisationale Narration zu, als dies im Prozessieren des Systems überhaupt möglich wäre. Innovation hat einen größeren Einfluß auf die organisationale Narration. Wie Veränderung kann Innovation im Vollzug 'nicht bemerkt' werden. Bezeichnet Innovation den qualitativen Bruch zwischen Vergangenheit und Gegenwart bzw. Zukunft, so steht zum Zeitpunkt ihrer Ereignung kein Kriterium zu ihrer Beurteilung zur Verfügung. Noch viel weniger kann zeitlich vorgängig ein Kriterium zu ihrer Beurteilung, Beschreibung oder zielgenauen Realisierung angegeben werden. Gleichzeitig aber können ohne Innovation keine Unterschiede bemerkbar werden. Durch Innovationen werden Beurteilungskriterien zur Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft erst generiert - dies ist eine Seite des Paradox der Innovation deVries 1997).

4. Symbolische Formen - sprachliche Symbole als Entwürfe für Kommendes

4.1 Cassirers Theorie der symbolischen Formen

Der Versuch, philosophische Lesarten in die Wirtschaftswissenschaften einzubringen, ist seit der verstärkten Beschäftigung mit Phänomenen des Wissens in Organisationen und Transformationsproblemen durchaus geläufig¹¹. Allerdings ist die Philosophie Cassirers bisher kaum rezipiert worden. Dies gilt für die Philosophie wie für die Sozialwissenschaften und insbesondere für die Wirtschaftswissenschaften¹².

Eine Nutzung der symboltheoretischen Überlegungen Cassirers für eine Fundierung betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu Innovation, Transformation und Wissen scheint aus zweierlei Gründen geboten und interessant. Erstens ist die Cassirersche Form der Symboltheorie, die in der Philosophie auch als transzendentaler Kritizismus klassifiziert wird, in der Lage, Prozesse der *Veränderung* und den *Vollzug von Wechselwirkungen* konzeptionell zu fassen, während strukturalistische Analysen in der Regel statisch bleiben (vgl. Paetzold 1994, 19f). Zweitens liegt eine weitere Leistung von Beschreibungen, die den Symbolbegriff nutzen, in ihrer Offenheit gegenüber menschlichen Affekten. Während strukturalistische, funktionalistische, machttheoretische oder systemtheoretische Beschreibungen in mehr oder weniger transparenter Form Rationalisierungen konkreten Geschehens und Handelns darstellen, können Affekte in phänomenologische und symboltheoretische Überlegungen eingebettet werden (vgl. in eine ähnliche Richtung Parsons 1986, 154)¹³.

Mit Cassirer wende ich mich einem Philosophen zu, dessen Philosophie der symbolischen Formen (1921/22 bis 1929) man mit Wittgensteins 'Tractatus philosophicus-logicus' (1921) und Heideggers 'Sein und Zeit' (1927) als wesentliche Ar-

¹¹ Vgl. v.Krogh/Roos (1994, 333) mit einem Hinweis auf die Verwendung des Wittgensteinschen Konzepts des Sprachspiels, Vaassen (1993), der insbesondere eine Auseinandersetzung mit Derrida zur Ableitung einer wirtschaftswissenschaftlichen Epistemologie sucht, oder Weik (1996), die sich mit potentiellen Beiträgen der postmodernen Philosophie zur Theorieentwicklung in der BWL beschäftigt. Für einen postmodernen Entwurf über Management vgl. Lentge (1994). Allerdings könnte man der Managementlehre vorwerfen, sich dabei auf „Hauptbahnhöfe“ der Philosophie zu kaprizieren. Die Wahl Cassirers ist nicht zufällig, sondern entspringt dem Theoriedefizit zwischen konstruktivistischem Individualismus und Konzepten sozialer Systeme, in denen Akteure als gesamthafte Personen praktisch unsichtbar werden. Einer der wenigen Verweise auf Cassirer findet sich in Goodmans (1995, 1) „Weisen der Welterzeugung“.

¹² Sichler (1996, 117 und 119) beklagt die fehlende Rezeption Cassirers in den Sozialwissenschaften. Auch die aktuelle philosophische Diskussion widmet sich Cassirer nur spärlich (z. B. Grube 1996, 902-909; Plümacher 1996, 854-861).

¹³ Parsons selbst thematisiert den „rituellen Modus“, den er neben den empirisch rationalen Modus normativer Orientierung stellt (Parsons 1986, 157f). Interessanterweise argumentiert Parsons nicht wertend oder vergleichend, obwohl er für seine eigenen Argumente durchgängig eine empirisch rationale Perspektive wählt. Meines Erachtens können rituelle Modi im sozialen Ergebnis ebenso 'leistungsfähig' sein wie rationale Wahl auf der Basis gemeinsamer Beurteilungsmaßstäbe. Dies gilt selbst für die soziale Schichtung eines Systems (Parsons 1986, 168) von der kaum anzunehmen ist, daß sie ausschließlich aufgrund von artikulierbaren, konsensual ausgehandelten Schichtungsregeln erfolgt.

beiten des sogenannten Linguistic Turns in der Philosophie verstehen muß. Erklärt vor allem Wittgenstein aber die Grenze der Sprache gerade zur Grenze dessen, worüber man noch sinnvoll als Welt reden kann, so verschiebt Cassirer diese Grenze, indem er seine Symbolphilosophie einbettet in eine Philosophie der Kultur (Paetzold 1995, 59). Paetzold (1994, 21) bezeichnet die Philosophie der symbolischen Formen auch als „semiotische Theorie des Geistes“. Damit erfährt sprachlich vermittelte Symbolik eine Rekontextualisierung: Sprache ist *nicht* eine losgelöste eigene Welt. Vielmehr bahnt sich Sprache in einem kulturellen Raum ihren Weg. Sie durchmißt sozusagen diesen Raum, spannt ihn in der Bewegung als Raum erst auf und ist doch ohne eben diesen kulturellen Raum unmöglich.

Während der erste Band der Philosophie der symbolischen Formen noch seine Entsprechung in den Werken Wittgensteins und Heideggers findet, revolutioniert der ansonsten konservativ philosophierende Cassirer mit dem zweiten Band der Philosophie der symbolischen Formen, der dem mythischen Denken gewidmet ist, das Denken über sprachlich vermittelte Symbolik¹⁴. Im Gegensatz zu strukturalistischen und ethnologischen Untersuchungen des späteren 20. Jahrhunderts, vor allem bei Lévi-Strauss, konzipiert Cassirer 'Mythos' (1994b) nicht von der Erzählung mythischer Geschichten her, sondern unternimmt das Wagnis, das mythische Denken als solches zu rekonstruieren (Paetzold 1995, 61). Zwei zentrale Aspekte lassen sich in diesem Bemühen identifizieren: (1) das Mythische bezieht seine Realitätsmächtigkeit aus dem kollektiven Vollzug von Handlungen und (2) die im mythischen Denken gemachte Erfahrung möglicher Zukünfte ist vorbegrifflich.

Neben dem ersten Band über die Sprache (1994a) soll für die Fundierung einer Theorie der Innovation vor allem auf den dritten Band (1994c) eingegangen werden, in dem Cassirer sich zentral mit dem Problem der Erkenntnis auseinandersetzt. Das Verhältnis der Symbolsysteme einer Kultur untereinander wird von Cassirer dabei als pluralistisches Nebeneinander, jedes seiner Form nach, bestimmt (Paetzold 1994, 23). Cassirer räumt keiner einzelnen symbolischen Form einen Primat gegenüber anderen Formen ein, schließt aber andererseits wechselseitige Durchdringung ausgewählter symbolischer Formen nicht aus.

4.2 Eine innovationsinteressierte Lektüre Cassirers

4.2.1 Der Symbolbegriff

„Unter einer 'symbolischen Form' soll jede Energie des Geistes verstanden werden, durch welche ein geistiger Bedeutungsgehalt an ein konkretes sinnliches Zeichen geknüpft und diesem Zeichen innerlich zugeeignet wird.“ (Cassirer 1994d, 175) Cassirer versteht also unter einer symbolischen Form die Fähigkeit des Individuums, einem Element sinnlicher Wahrnehmung eine Bedeutung zuzuweisen. Die

¹⁴ Der konstruktivistisch interessierte Kenner der Lektüre wird nicht ganz ohne Genugtuung lesen, daß sich Cassirer damit in bester Philosophietradition zu Arbeiten Giovanni Battista Vicos über den Mythos befindet, dessen Philosophie von v. Glasersfeld (1996, 74ff) als historische Wurzel konstruktivistischen Denkens bezeichnet wird.

Zuweisung vollzieht sich in Sprache. Eine symbolische Form ist aber nicht ein bloßes Sprechregister, sondern vielmehr die Gesamtheit von Zeichen und Regeln *in ihrer jeweiligen Beziehung zum Bezeichneten*.

„Auf jede Form der wirklichen Nachahmung wird nun verzichtet, und statt dessen tritt die Funktion der Bedeutung in reiner Selbständigkeit hervor. Je weniger jetzt die Sprachform noch danach strebt, ein, sei es unmittelbares, sei es mittelbares Abbild der gegenständlichen Welt zu bieten, je weniger sie mit dem Sein dieser Welt sich identifiziert, um so deutlicher ist sie damit zu ihrer eigentümlichen Leistung, zu ihrem spezifischen Sinn durchgedrungen.“ (Cassirer 1994d, 182)

Cassirer weist darauf hin, daß das Wesen der menschlichen Begriffe in der Zuweisung von Bedeutungen liegt, die nicht auf eine Nachbildung des Sinnlichen zielen, sondern auf die Verknüpfung mit dem Bedeutungsgehalt anderer Begriffe. Über das sinnlich Gegebene wird ein Netz der Bedeutungsverweise gelegt. Sinnliches und sprachlich-symbolischer Bedeutungsgehalt sind unterscheidbar, aber nicht willkürlich trennbar oder gar voneinander unabhängig (Cassirer 1994d, 210). Insofern ist auch die Bedeutungszuweisung kein willkürlicher Akt. Konstruktion von Bedeutung ist nicht bedingungslos. „Was wir hier erfahren und erleben - das ist kein Rohstoff einfacher 'Qualitäten', sondern es ist immer schon durchsetzt und gewissermaßen beseelt von bestimmten Akten der Sinnggebung“ (Cassirer 1994d, 214), so daß umgekehrt auch die Akte der Sinnggebung keine einfachen Prozesse sind, sondern immer schon auf etwas - potentiell - Erfahrbares und Erlebbares verweisen, soll das so gebildete Zeichen Teil einer symbolischen Form sein können.

4.2.2 Die Sprache

Im Zuge der Auseinandersetzung mit Sprache kommt Cassirer zu einer zweiten Umschreibung seines Verständnisses von symbolischen Formen: „Sie sind somit nicht verschiedene Weisen, in denen sich ein an sich Wirkliches dem Geiste offenbart, sondern sie sind die Wege, die der Geist in seiner Objektivierung, d. h. in seiner Selbstoffenbarung verfolgt.“ (Cassirer 1994a, 9) Während die erste Definition (4.2.1) vor allem den Prozeß der Bedeutungszuweisung betont, wird in der zweiten Definition ein habituellem Aspekt der Zuweisung deutlich. 'Wege' werden nicht gesucht, gebahnt oder geschlagen, sondern sie werden verfolgt - es gibt sie also schon für den konstruierenden Geist oder mindestens sind sie ihm deutlich vorgezeichnet. Die Leistungsfähigkeit von sprachlicher Symbolik für Innovationen baut auf den Stufen sprachlicher Entwicklung auf.

„Allgemein läßt sich eine dreifache Stufenfolge aufweisen, in welcher sich dieses Heranreifen der Sprache zu ihrer eigenen Form, diese ihre / innere Selbstbefreiung vollzieht. Wenn wir diese Stufen als die des mimischen, des analogischen und des eigentlich symbolischen Ausdrucks bezeichnen (...) sich zeigen wird, daß es nicht nur als Prinzip der Klassifikation gegebener Spracherscheinungen dienen kann, sondern daß sich in ihm eine funktionale Gesetzmäßigkeit des Aufbaus der Sprache darstellt (...).“ (Cassirer 1994a, 139).

Die mimetische Form bezeichnet jene Stufe sprachlicher Entwicklung, auf der der geäußerte sprachliche Laut noch sehr nahe am Bezeichneten liegt. Als Beispiel verwendet Cassirer die Sprachen von Naturvölkern. Auch kindliche Bezeichnungen

für Tiere, die deren eigenen Lautäußerungen entsprechen, ließen sich anführen. Geformtes Zeichen und Bezeichnetes sind fast identisch, so daß der Verwender des Symbols weitestgehend in einer Bildwelt gefangen bleibt, „aber es handelt sich nicht um solche Bilder, die irgendeine an sich bestehende Welt der 'Sachen' wiedergeben, sondern um Bildwelten, deren Prinzip und Ursprung in einer autonomen Schöpfung des Geistes selbst zu suchen ist. Durch sie allein erblicken wir und in ihnen besitzen wir das, was wir die 'Wirklichkeit' nennen: denn die höchste objektive Wahrheit, die sich dem Geist erschließt, ist zuletzt die Form seines eigenen Tuns“ (Cassirer 1994a, 48). Anders ausgedrückt handelt es sich bei mimetischen Symbolen um die Sprachentwicklungsphase des sinnlichen Ausdrucks. Schon in dieser einfachsten Form zeigt sich das Vermögen des symbolformenden Geistes.

Die Ebene der analogischen Sprachentfaltung könnte als Phase des anschaulichen Ausdrucks bezeichnet werden, der dem korrespondierenden Denken die Dimension des Raumes zur Verfügung stellt (vgl. Cassirer 1994a, 149ff). Vor allem zeigen sich auf der analogischen Ebene der Sprachentwicklung im Gegensatz zur mimetischen Phase bereits erste Ordnungskategorien in begrifflicher Form. Von der unmittelbaren Bezeichnung des Bezeichneten wird Abstand genommen. Aber die Geordnetheit des Bezeichneten setzt noch weitgehend auf der physischen Relation des Bezeichneten auf.

„Damit aber befindet sich die Nachahmung selbst bereits auf dem Wege zur Darstellung, in welcher die Objekte nicht mehr einfach in ihrer fertigen Bildung hingenommen werden, sondern in der sie vom Bewußtsein nach ihren konstitutiven Grundzügen aufgebaut werden. Einen Gegenstand in diesem Sinne nachbilden heißt, ihn nicht bloß aus seinen einzelnen sinnlichen Merkmalen zusammensetzen, sondern ihn nach seinen Strukturverhältnissen erfassen, die sich nur dadurch wahrhaft verstehen lassen, daß das Bewußtsein sie konstruktiv erzeugt.“ (Cassirer 1994a, 131f)

In der Verfügbarkeit von Ordnungsbegriffen liegt ein wichtiger Schritt auf dem Weg von der bloßen sprachlichen Bezeichnung zur begrifflichen Vorstellung; „(...) nur durch die [symbolische; F. H.] Vermittlung der Anschauungen von Raum, Zeit und Zahl vermag die Sprache ihre wesentlich logische Leistung: die Gestaltung der Eindrücke zu Vorstellungen zu vollziehen“ (Cassirer 1994a, 150; vgl. auch Cassirer 1994d, 182). Im Gegensatz zur Vorstellung Kants, daß dem menschlichen Geist vor aller Erfahrung Begriffe der Kategorien a priori bereit gegeben sind, geht Cassirer von einer teleologischen Durchdrungenheit der Begriffe aus. Weder der logische noch der teleologische Gehalt der Begriffe ist dabei als dominant gedacht; sie bestehen nebeneinander (vgl. Cassirer 1994a, 260). In diesem Nebeneinander von logischem und teleologischem Sinn ist die dritte Entwicklungsstufe der Sprache, die des begrifflichen Ausdrucks, der symbolischen Form erreicht. Eine symbolische Form unterscheidet sich von einer Sprache dadurch, daß sie nicht ein regelhaft gegliedertes System sein muß. Sie ist zunächst ein Aggregat von Begriffen. Tritt zur logischen und teleologischen Durchdringung der einzelnen Symbole die sachliche Verknüpfung von Inhalten als notwendig hinzu, geht die symbolische Form zur Sprache über (vgl. Cassirer 1994a, 266). Mehrere symbolische Formen existieren also innerhalb einer Sprache als jeweils in sich geschlossene Formen gleichzeitig (1) des bloßen Ausdrucks, (2) der vermittelnden Darstellung und (3) der symboli-

schen Zuweisung von Bedeutung an eine Situation. Man stelle sich einen Künstler, einen Naturwissenschaftler und einen Juristen vor, die einen Gegenstand beschreiben sollen. Das Zustandekommen der unterschiedlichen Beschreibungen wäre den je unterschiedlichen symbolischen Formen zuzuschreiben und es wäre dennoch eine Verständigung über die drei unterschiedlichen Beschreibungen mittels einer Sprache möglich, in die diese symbolischen Formen eingebettet sind.

Für Innovation läßt sich aus der Cassirerschen Analyse der Sprache folgendes ablesen: Innovationen müssen mindestens anschaulich symbolisch 'artikulierbar' sein, wenn sie soziale Gültigkeit gewinnen können sollen. Arbeit auf dem Weg zur Innovation wird durch symbolische Ausdrucksformen unterstützt, da diese Ordnungsbegriffe mittransportieren, die die Stiftung von Bezügen erleichtern. Es ist wichtig, für ein gemeinsames Innovationsvorhaben zu einer gemeinsamen symbolischen Form zu finden. Diese ist keineswegs beliebig, da sie in bereits vorhandene Sprache eingebettet werden können muß. Obwohl Zukünftiges seinem Wesen nach noch unbekannt ist, wird es durch sprachlich-symbolische Bezeichnung vorgängig 'sichtbar'. Die Bezeichnung von noch nicht Existentem gleicht einem Ankerwurf in die Zukunft. Durch diesen Ankerwurf ist Orientierung überhaupt erst möglich, die als Mindestmaß an Unsicherheitsreduktion als jeder Handlung notwendig vorausgehend gedacht werden kann.

4.2.3 Das mythische Denken

In der Aktivität des Ankerwerfens wird eine weitere Form des Denkens aktiviert: das mythische Denken. Von Zukünftigem können wir nicht 'wirklich' etwas wissen. Selbst wenn man einen relativierten Wissensbegriff konstruktivistischer Prägung unterstellt, sind Aussagen, die wir über gegenwärtig Erfahrenes machen, im Moment ihrer Äußerung bereits Aussagen über die Vergangenheit, so daß wir uns des Beschriebenen sicherer sein können, als wenn wir 'nach vorn' aus dem Moment herausgreifen. Vor allem *analytisch* ist für uns über Kommendes in der Gegenwart nichts zu wissen. Dies liegt zum einen daran, daß wir auch durch Sprache in Zukünftigem Vorder- und Hintergrund der möglichen Beobachtung noch nicht trennen können, wir können es nur mythisch denken:

„Das Bewußtsein ist in ihm, als einem einfach Daseienden befangen - es besitzt weder den Antrieb noch die Möglichkeit, das hier und jetzt Gegebene zu berichtigen, zu kritisieren, es in seiner Objektivität dadurch einzuschränken, daß es an einem Nicht-Gegebenen, an einem Vergangenen oder Zukünftigen gemessen wird. Fällt aber dieser mittelbare Maßstab fort, geht alles Sein, alle 'Wahrheit' und Wirklichkeit in die bloße Präsenz des Inhalts auf, so drängt sich damit notwendig alles überhaupt Erscheinende in eine einzige Ebene zusammen. Es gibt hier keine verschiedenen Realitätsstufen, keine gegeneinander abgegrenzten Grade objektiver Gewißheit. Dem Bilde der Realität, das auf diese Weise entsteht, fehlt somit gleichsam die Tiefendimension - die Trennung von Vordergrund und Hintergrund, wie es sich im empirisch-wissenschaftlichen Begriff, in der Scheidung des 'Grundes' vom 'Begründeten', in so charakteristischer Weise vollzieht.“ (Cassirer 1994b, 47f)

Mythisches Denken ist besonders eng mit dem Denken in Zeit verknüpft (vgl. Graeser 1994, 71). „Die Vergangenheit selbst hat kein 'Warum' mehr: sie ist das Warum der Dinge. Das eben unterscheidet die Zeitbetrachtung des Mythos von der der

Geschichte, daß für sie eine absolute Vergangenheit besteht, die als solche der weitergehenden Erklärung weder fähig noch bedürftig ist.“ (Cassirer 1994b, 130) Da wir von Zukünftigem in der Gegenwart noch nichts sicher wissen können, bauen wir unsere Orientierung für die Zukunft vor allem auf dem auf, was wir als nicht länger begründungspflichtig von der Vergangenheit zu wissen *glauben*. Zukunft ist für uns nicht ansichtig, aber wir können an eine Zukunft glauben. Menschen wie Organisationen müssen darauf vertrauen, daß ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu geeignet sind, in Zukunft handeln zu können. Cassirer beschreibt die Notwendigkeit des Vertrauens in zukünftige Handlungsfähigkeit anhand individueller Identität:

„Denn der wichtigste Faktor im Aufbau des Persönlichkeitsbewußtseins ist und bleibt der Faktor des Wirkens: für das Wirken aber gilt in rein geistigem, wie im physischen Sinne das Gesetz der Gleichheit von 'Aktion' und 'Reaktion'. Die Wirkung, die der Mensch auf die Außenwelt übt, besteht nicht einfach darin, daß das Ich als ein fertiges Ding, als eine in sich abgeschlossene 'Substanz', die äußeren Dinge in seinen Kreis herüberzieht und sie für sich in Besitz nimmt. Alles echte Wirken ist vielmehr so beschaffen, daß es sich im doppelten Sinne als bildend erweist: das Ich drückt nicht nur seine eigene, ihm von Anfang an gegebene Form den Gegenständen auf, sondern es findet, es gewinnt diese Form erst in der Gesamtheit der Wirkungen, die es auf die Gegenstände übt und die es von ihnen zurückempfängt.“ (Cassirer 1994b, 239)

Was Menschen und Organisationen in Zukunft sind, hängt von den Innovationen ab, die sie für sich und in der Hervorbringung ihrer Aktivitäten im Zusammenspiel mit anderen zu leisten in der Lage sind. Umgekehrt hängt das, was sie zukünftig zu leisten in der Lage sind von dem ab, was sie heute sind. Anhand des mythischen Denkens wird also für Innovation zweierlei erkennbar: (1) der Zeitaspekt der Innovation als etwas aus der Gegenwart in die Zukunft hinein Entlassenes und (2) die Notwendigkeit des Vertrauens, des Glaubens an die eigene, je individuelle oder organisationale, Fähigkeit, in dieser so gearteten Zukunft handeln zu können. Um in dieser Form mit Zukunft und eigener Leistungsfähigkeit umgehen zu können, müssen Menschen wie Organisationen befähigt sein, trotz der Unmöglichkeit zeitlich vorhergehenden Wissens über Zukunft etwas von eben dieser Zukunft erkennen zu können.

4.2.4 Die Erkenntnis

Erkenntnis ist eine radikal konstruktivistischen Positionen suspektere Kategorie des Denkens, sobald man die individuelle Ebene verläßt. Cassirers Analyse zeigt hingegen eine wechselseitige Durchdrungenheit von Freiheit zur Setzung von Zeichen einerseits und Tendenzen der Sozialisierung der Denkformen andererseits auf. „Die 'Philosophie der symbolischen Formen' hat uns durchgängig gezeigt, daß das 'Zeichen' niemals eine bloß-zufällige und äußere Hülle für den Gedanken ist, sondern daß sich im Gebrauch des Zeichens eine bestimmte Wendung, eine Grundtendenz und Grundform des Denkens selber ausprägt.“ (Cassirer 1994c, 479) Erkenntnis bleibt also auch sozial möglich und zwar über die geteilte Verwendung von Zeichen, die ultimativ zu einer Annäherung der Grundtendenzen des Denkens führt. Über die bloße Möglichkeit sozialer Erkenntnis hinaus muß man sogar festhalten, daß, gerade weil Zeichen nicht beliebig sind und Verständigung über Zukünftiges sich über sozial herausgebildete Sprache vollzieht, Erkennen immer auch

soziales Erkennen ist. Dabei geht es Cassirer nicht nur um Formen des wissenschaftlichen Erkennens sondern unterschiedliche Formen des Weltverstehens' (vgl. Cassirer 1994c, 16).

Im alltagssprachlichen Gebrauch verwenden wir „eine Erkenntnis haben“ und „Wissen von etwas“ häufig synonym. Cassirer verweist darauf, daß wir bereits Erkenntnisse haben, im Sinne eines Verstehens von gesamthaften Eindrücken, lange bevor wir von „Dingen“ etwas wissen (vgl. Cassirer 1994c, 74). Menschliche Orientierungsfähigkeit in der Zeit kann als maßgeblich geprägt von dieser Fähigkeit zur gesamthaften Wahrnehmung angesehen werden. Wissen ist damit andererseits bestimmt als Ergebnis eines komplizierten Prozesses. Wissen ist nicht, was sich durch unmittelbare sinnliche Wahrnehmung beim Betrachter einstellt, sondern das Sediment des geistigen Prozesses der Zuweisung von Bedeutung an eine Wahrnehmung, die nach der Bedeutungszuweisung verknüpfbar wird mit bereits als Gewußtem abgelegter vergangener Erfahrung. „Die Form des Wissens bezeichnet nicht den Anfang, sondern erst das Ende der Entwicklung.“ (Cassirer 1994c, 109)

Erkennen ist stets ein zeitliches Phänomen. Erkannt wird über Vergangenes; aber durch Erkennen orientieren wir uns in Gegenwart und Zukunft. Zeit ist bei Cassirer nicht nur als objektive skalare Dingzeit gedacht und existiert auch nicht ausschließlich für das jeweilige Bezugssystem als Eigenzeit. Beide Zeitebenen sind vielmehr wechselseitig durchdrungen: „Der scharfe Schnitt zwischen der Ding-Zeit und der reinen Erlebnis-Zeit - zwischen der Zeit, die wir als Strombett für das objektive Geschehen denken, und der Bewußtseins-Zeit, die uns ihrem Wesen nach nicht anders als 'Präsenzzeit' gegeben sein kann, ist nunmehr vollzogen.“ (Cassirer 1994c, 197) Erst durch diese wechselseitige Durchdrungenheit ist Erkenntnis des Wahrgenommenen möglich. Die vom Wahrgenommenen durch symbolische Vermittlung gebildete Vorstellung ist dann der Ort des Erkennens. Der entsprechende Begriff ist Ausdruck des Wissens als Resultat des Erkennens. „Hier tritt demnach die 'Repräsentation' nicht zur 'Präsentation' hinzu, sondern sie ist es, die den Gehalt und Kern der 'Präsenz' selber ausmacht. Der Schnitt, der hier 'Inhalt' und / 'Darstellung', 'Daseiendes' und 'Symbolisches' gegeneinander abzuscheiden sucht, würde, falls er gelänge, zugleich den Lebensnerv des Zeitlichen selbst treffen und zerstören.“ (Cassirer 1994c, 199; vgl. Paetzold 1994, 26) Über die begrifflich gestützte Vorstellung transzendiert Wissen also die unmittelbare Gegenwart. Begreift man Gegenwart als Zeitraum der Zugänglichkeit von Vorstellungen durch das handelnde System, so kann man davon sprechen, daß durch Begriffsbildung Gegenwart ausgedehnt wird.

Es soll hier nochmals betont werden, daß Begriffsbildung ebenso wie die Zuweisung von Bedeutung an Wahrgenommenes über Zeichen keinesfalls willkürlich geschieht. Cassirer sieht im Kriterium der Bewährung von Begriffen im Kontext ihrer symbolischen Form, das in erstaunlicher Weise dem konstruktivistischen Kriterium der Viabilität gleicht, die Relativierung der Freiheitsgrade bei der Begriffssetzung.

„Jeder neue Begriff, der im wissenschaftlichen Denken aufgestellt wird, ist von vornherein auf das Ganze dieses Denkens, auf das Ganze der möglichen Begriffsbildungen bezogen. Was

er bedeutet und ist, - das hängt von seiner Geltung in diesem Ganzen ab. Alle 'Wahrheit', die ihm zugesprochen werden kann, ist an diese ständige und durchgängige Bewährung gegenüber der Gesamtheit der Denkinhalte und Denksetzungen gebunden. Aus dieser Forderung an den Begriff ergibt sich für die Begriffszeichen die Forderung, daß sie ein in sich geschlossenes System bilden müssen. Es genügt nicht, daß den einzelnen Denkinhalten beliebige einzelne Zeichen zugeordnet werden: sondern sie alle müssen in einer festen Ordnung stehen, derart, daß der gesamte Inbegriff der Zeichen sich nach einer Regel gliedert. Wie ein Denkinhalt durch den anderen bedingt erscheint, wie er in ihm 'sich gründet', so muß auch ein Zeichen im andern gegründet, d. h. nach einem bestimmten Gesetz des Aufbaus / aus ihm ableitbar sein." (Cassirer 1994c, 393f)

Begriffe beziehen ihre Rechtfertigung über die Eingebundenheit in Begriffssysteme. In ihnen ist ein wesentlicher Anteil von Erkenntnis 'konserviert'. Und doch kann Sinn nicht allein durch die systematische Bezogenheit von Begriffen aufrechterhalten werden. Gesamthafte sinnliche Wahrnehmung und Begriffe sind ebenso wechselseitig verwoben, wie sinnlich Wahrgenommenes und vermittelte Zeichen. Dem Sinnlichen eignet selbst eine symbolische Ausdrucksfähigkeit, die Cassirer als symbolische Prägnanz bezeichnet: „Unter 'symbolischer Prägnanz' soll also die Art verstanden werden, in der ein Wahrnehmungserlebnis, als 'sinnliches' Erlebnis, zugleich einen bestimmten nicht-anschaulichen 'Sinn' in sich faßt und ihn zur unmittelbaren konkreten Darstellung bringt.“ (Cassirer 1994c, 235; vgl. Paetzold 1994, 54)

Das Stiften von Sinn durch Zuweisung von Bedeutung und Begriffsbildung schließlich, ist ein gleichzeitig zeitlich vorwärts wie rückwärts gerichteter Prozeß. Durch Vergangenheitsbezug bekommen Menschen wie Organisationen Zukunft in den Blick und gleichzeitig können sie ihre Vergangenheit immer nur als eine Entwicklung denken, die auf Zukunft gerichtet ist (vgl. Cassirer 1994c, 449). Die spezifische Bedeutung von Zeichen für das Erkennen eigener Verhaltensmöglichkeiten liegt im Verweis auf die Form der Objektivierung der Welt in der Zuweisung von Bedeutung an Wahrgenommenes und die Bildung von Begriffen; beides ist nicht schlechthin, sondern wird erzeugt: „Diese [spezifische Bedeutung der Zeichen; F. H.] besteht nicht in dem, was sie an sich 'sind', noch in etwas, was sie 'nachbilden', sondern in einer spezifischen Richtung des ideellen Bildens selbst - nicht in einem äußeren Objekt, auf das sie zielen, sondern in einer bestimmten Weise der Objektivierung.“ (Cassirer 1994c, 447)

Cassirer geht aber in seiner Bestimmung der Zuweisung von Bedeutung an komplexe Situationen noch weiter. Im Versuch der Orientierung experimentiert der Zuweisende mit unterschiedlichen, ja sogar prinzipiell verschiedenen Bedeutungen. Dadurch, daß Erkennen von Mehrdeutigkeit einer Situation ausgeht, kann es überhaupt zu einer viablen Begriffsbildung kommen. Erkennen vollzieht sich damit nicht als Prozeß der Reduktion von Unsicherheit, als mehrstufiges Verfahren sich ausschließender Wahlen auf eine Bedeutung hin, sondern durch weitgehendes zeitliches Nebeneinander unterschiedlicher und sich zum Teil wechselseitig ausschließender Bedeutungen. „So sehen wir uns zuletzt, um die spezifische Gültigkeit des Begriffs und um den Charakter der empirischen Gegenständlichkeit zu verstehen, auf die Bedeutungsfunktion zurückgewiesen - die, ohne in sich selbst / irgendwie

gespalten zu sein, sich doch aus prinzipiell-verschiedenen Sinn-Momenten aufbaut.“ (Cassirer 1994c, 381f)

Wenn Innovation ihre spezifische radikale Qualität von Neuheit erst dadurch erlangt, daß das Urteil der Neuheit kollektiv vergeben und so ein Erfolg für das innovationsgenerierende System möglich wird, ergeben sich aus Cassirers Überlegungen zu Erkenntnis und Bedeutung eine Reihe interessanter Schlußfolgerungen: Neues muß mit den in der Vergangenheit entwickelten Mechanismen zur Zuweisung von Bedeutung als 'neu' identifiziert werden können. Neues ist *nicht* beliebig; es muß in seiner gesamthaften Wahrnehmung eingeordnet werden können in umfangreiche Verweisungszusammenhänge, die man als Weltansichten der jeweiligen Beobachter beschreiben könnte. Neues ist 'neu' nur in bezug auf - bekannt - Dagegebenes. Ist ein spezielles Neues nicht sinnlich erfahrbar, muß seine begriffliche Repräsentation viabel sein. Neues wird 'neu' erst durch rückwärts gerichtete Zuschreibung. Nur in einer ausgedehnten Gegenwart kann die Erzeugung von Innovation mit ihrer Wahrnehmung zusammenliegen. Dies von Innovation zu wissen heißt, sie gleichzeitig zu entdecken und jede einzelne Innovation doch unkenntlich zu machen. Die 'Wirklichkeit' in der Innovation stattfindet ist eine, in der die begriffliche Bezeichnung dem physischen Auftreten, dem 'Sich-ereignet-Haben' langsam nachfolgt. „Die Wirklichkeit scheint für uns nicht anders als in der Eigenart dieser [symbolischen; F. H.] Formen faßbar zu werden; aber darin liegt zugleich, daß sie sich in ihnen ebensowohl verhüllt wie offenbart.“ (Cassirer 1994c, 3)

4.3 Einige Anmerkungen zur Philosophie der symbolischen Formen

Während im vorangegangenen Kapitel eine eng am Text argumentierende Deutung von Cassirers Philosophie der symbolischen Formen in bezug auf Innovation unternommen wurde, sollen in diesem Kapitel einige Kommentare zur Position Cassirers gemacht werden, die einerseits seine Position in Beziehung zu anderen philosophischen Entwürfen setzen und andererseits Probleme seiner Position aufzeigen.

Die drei Entwicklungsformen der Sprache bei Cassirer, mimetisch, analogisch und symbolisch (Cassirer 1994a, 137ff, 145f, 188) und die korrespondierenden Ebenen des Ausdrucks, der Darstellung und der Bedeutung, weisen ein Denken in hierarchischen Entwicklungen aus, das Cassirer auch auf andere Probleme (Paetzold 1994, XVI), so zum Beispiel auf Kulturentwicklung insgesamt, zu übertragen versucht hat. Ein solches Denken in hierarchischen Entwicklungen steht in semiotischen Modellen durchaus nicht allein. „Cassirers Gesetz zur Sprachentwicklung von der mimetischen über die analogische zur symbolischen Stufe kann man bei aller Vorsicht mit den Peirceschen Klassifikationen 'Ikon' (= mimetisch), 'Index' (= analogisch) und 'Symbol' (= symbolisch) übersetzen und präzisieren. (...) Beim Symbol beruht der Zusammenhang von Zeichen und Bezeichnetem auf einer Konvention bzw. auf einer Verwendungsregel.“ (Paetzold 1994, 33f) Obwohl Cassirer die Freiheitsgrade der Setzung von Zeichen bzw. Symbolen als 'nicht beliebig' bestimmt, muß man vom Gedanken der Verbindlichkeit von Zeichen durch *Vereinbarung* und *nicht qua Naturgesetz* ausgehen. Dieses Aushandeln von Bedeutung ist

gleichzeitig Quelle der Anpassungsfähigkeit von Kulturen wie auch Anlaß des potentiellen Scheiterns kulturellen Ausgleichs, da es keine stabilen Regeln für die Zuweisung von Bedeutung oder eine verbindlich anerkannte Dominanz eines Zeichensystems über ein anderes gibt (vgl. Paetzold 1994, XVIII). Es bleibt allerdings offen, inwieweit die einzelnen Entwicklungsstufen zwingend durchlaufen werden müssen. Wäre das Verhältnis der Ebenen und Formen nicht nur hierarchisch sondern sogar logisch notwendig, ließe sich auf dieser Basis ein Primat des symbolischen Zeichens zur Zuweisung von Bedeutung über alle anderen Formen der Vermittlung begründen.

Da Cassirer den Symbolbegriff sehr weit faßt, zeigen sich Bezüge zu aktuellen Überlegungen zur Kommunikation. Menschen haben keine andere Welt, als die, die sie innerhalb von Symbolwelten haben.

„Unter Symbol versteht Cassirer - darin weicht er vom vertrauten Wortgebrauch ab - mithin alles Sinnliche, das als Zeichen für etwas fungiert. Zwar ist die Verwendung von 'sinnlich' bei Cassirer vielleicht nicht immer eindeutig; doch geht es in der Regel wohl um den Inhalt bzw. den Gehalt der äußeren Wahrnehmung, und nicht etwa um das, was diese Wahrnehmung verursacht. (...) für Cassirer gibt es keinen eigentlich symbolfreien Bereich, mithin auch kein Buchstäbliches, geschweige denn irgendeinen Bereich, der nicht seinerseits symbolisch vermittelt und somit nicht auch selbst Produkt einer symbolischen Formung wäre (...)“ (Graeser 1994, 33f).

Insofern eine symbolische Vermittlung vorgenommen wird, nimmt Cassirer einen artifiziellen Charakter der Bewußtseinsaktivität an. Er unterscheidet natürliche und künstliche Symbolik: „Die eine [natürliche; F. H.] äußert sich darin, daß sich das Bewußtsein in und mit einem beliebigen Inhalt auf etwas bezieht, die andere [künstliche; F. H.] darin, daß dieses Etwas mittels eines Zeichens festgehalten wird“ (Graeser 1994, 142). Die Kennzeichnung von symbolvermittelter Aktivität des Bewußtseins als künstlich widerspricht allerdings Cassirers Bestimmung des Menschen als stets symbolformenden Wesens: „(...) daß der Mensch mit solchen Charakterisierungen wie 'animal rationale' nicht spezifisch genau bestimmt sei und besser als 'animal symbolicum' verstanden werde - genauer vielleicht, wie wir hinzufügen wollen, als 'animal symbola formans' - ein Wesen, welches Symbole bildet und - wie Cassirer betont - der Symbole bedarf“ (Graeser 1994, 38f).

Die symbolische Formung ist eine spezifische Leistung des Bewußtseins, die sich stets als Gestaltung von Ganzheiten vollzieht. Es wird nicht ein singuläres Ereignis oder eine singuläre Wahrnehmung symbolisch vermittelt repräsentiert, sondern durch die Stiftung von Sinnbezügen an der Repräsentation wird stets eine Ganzheit mitverändert, neubestimmt (vgl. Graeser 1994, 32). Dabei bleibt die Bildung des Symbols nicht auf eine Ganzheit beschränkt und auch die Zuweisung von Bedeutung durch das Symbol geht über das Symbol unmittelbar hinaus. Das Verhältnis von Signifikat und Signifikant bzw. Darstellendem und Dargestelltem läßt sich wie folgt beschreiben: „All diese Überlegungen konvergieren in dem Gedanken, daß Symbole qua Symbole zwar über sich hinausweisen, dasjenige, worauf sie hinweisen, aber dem Symbol gleichsam angehören und insofern keinen eigenen Gegenstandsbereich neben oder über dem Symbol begründe.“ (Graeser 1994, 153) Auf

der Ebene von Sprache und Erkenntnis muß sich die Gestaltung von Ganzheiten und der in ihnen eingeschlossenen Verweise und Bezüge sozial bewähren, während sie im mythischen Denken vor Indifferenzen zu kapitulieren droht.

„Logisch kann man den Mythos durch eine Reihe von *Indifferenzen* kennzeichnen. Der Mythos verharrt vor der Differenz von Schein und Wahrheit. Er kennt keine Unterscheidung von bloß subjektiv Vorgestelltem und wirklich Wahrgenommenem. Traumwelt und Wirklichkeit werden nicht streng auseinander gehalten. Leben und Tod sind ungeschieden ineinander. Zeichen und bezeichnete Sache werden nicht getrennt. Ritus und Kultus ahmen nichts außerhalb ihrer Liegendes nach, sondern sie *sind* das, was sie bezeichnen.“ (Paetzold 1994, 7; Hervorhebungen im Original; vgl. auch Cassirer 1994a, 47ff)

Von Innovation könnte man also schließen, daß sie im mythischen Denken ihren Ursprung nimmt, da es im Glauben an eine gestaltbare Zukunft wurzelt. Weil aber zur Hervorbringung von Innovationen ein soziales Urteil über die Neuheit des Neuen notwendig ist, müssen die Ebenen der Darstellung sowie der Zuweisung von Bedeutung erreicht werden. Mythos ist zwar Quelle des innovativen Denkens, reicht aber zur Zuweisung der Bedeutung 'Innovation' an deren Materialisierung nicht aus (vgl. Graeser 1994, 66).

Innovation wird also erst denkbar auf der Stufe von Darstellung und Bedeutungszuweisung im Zuge der symbolischen Sprachentwicklung. Wenn die einzelnen in einer Sprache existierenden symbolischen Formen aber wirklich „als Symbolisierungsleistungen der einen oder anderen Art tatsächlich jeweils verschiedene Zusammenhänge stiften und uns diese Zusammenhänge sinngemäß mit verschiedenen Universen oder Welten konfrontieren, die als Sphären beschrieben werden können“ (Graeser 1994, 42), so stellt sich das Problem des Austausches zwischen den symbolischen Formen. An dieser Stelle zeigt sich, daß die weitgefaßte Definition einer symbolischen Form bei Cassirer Probleme für Kommunikationsprozesse innerhalb von Sprachgemeinschaften aufwirft. Den Wandel einer Vorstellung von einem Gegenstand auf der Ebene der symbolischen Form muß Cassirer sofort als Kategorienwechsel betrachten, der nicht lediglich objektbezogen eine Wirkung entfaltet, sondern sogleich die Ganzheit des Weltverstehens berührt (vgl. Graeser 1994, 44).

Wie am oben eingeführten Beispiel von Künstler, Jurist und Naturwissenschaftler deutlich geworden sein sollte, kann die Zuordnung von symbolischen Formen niemals als exklusiv oder eineindeutig ausschließend betrachtet werden. „Nun handelt es sich bei den symbolischen Formen um je eigene Weisen von Weltverstehen. Doch kann dies wohl nicht bedeuten, daß sich symbolische Formen nicht auch wechselseitig durchdringen (...) [bzw.] daß die in Rede stehenden Formen irreduzibel seien. So handelt es sich beim Mythos offenbar um jene Weise von Wirklichkeitsverständnis, die den Anfang bildet und den Ausgangspunkt weiterer Entwicklungen darstellt.“ (Graeser 1994, 52) Allerdings können unterschiedliche Formen von denselben Personen oder auf der sozialen Ebene unterschiedliche symbolische Formen von und in einer Organisation genutzt werden. Symbolische Formen sind gegeneinander abgrenzbare Weltansichten, die sich aber durchdringen und wechselseitig beeinflussen.

Die Durchdrungenheit der symbolischen Formen ist eine sprachliche. Obwohl sich die symbolischen Formen voneinander unterscheiden, beziehen sie sich doch auf eine mögliche gemeinsame Form von Artikulation der Wirklichkeit. Durch Sprache werden Objektivierungsleistungen erbracht, indem seelischen Inhalten, die auf Wahrnehmung aufbauen, eine kommunal geteilte, mindestens aber teilbare Form des Ausdrucks verliehen wird. Seelische Inhalte werden dadurch zu besprechbaren Objekten, wie es sonst nur materielle Gegenstände sein könnten. Wahrnehmung an der Wurzel seelischer Inhalte ist nicht nur als selektiv anzunehmen, sondern als durch symbolische Formen als Zuwendung zur Welt beeinflusst zu denken. Berufswahlen, Ausbildungen, Sprachregister sind nicht einfach so, sondern sie sind Ausdruck individueller wie sozialer Art der Weltaneignung, so „ (...) daß sich der Mensch genaugenommen nie in einer Situation befindet, die auf eine Abbildung von Gegenständen hin angelegt wäre“ (Graeser 1994, 58).

Als zentrales Element des Denkens Cassirers wird damit der Zusammenhang von Symbolbildung und der Zuweisung von Bedeutung sichtbar. Symbole entfalten nach Cassirer dann ihre wesentliche Wirkung, wenn sie der Unmittelbarkeit der Wahrnehmung am weitesten entfernt sind. In diesem Bereich „(...) schafft das Denken Symbole, die dem Bereich der Anschaulichkeit weitgehend entrückt sind und vor allem in der Mathematik und in der sog. Symbolischen Logik als Zeichen für durchaus abstrakte Beziehungen verstanden werden“ (Graeser 1994, 46). Nicht nur wird Wahrgenommenem durch die Bildung eines Symbols also ein Teil Allgemeingültigkeit - Wahrnehmung als Teil einer Klasse - zugeordnet, sondern durch Symbole werden Formen abstrakter Bedeutungen fern aller sinnlichen Wahrnehmung erst möglich. Ein kurzes Beispiel soll dies verdeutlichen: Menschen haben Probleme mit der Orientierung über zeitliche Verläufe von Prozessen, die viele Elemente aktivieren, welche wiederum stark wechselseitig abhängig sind. 'Zukunft' ist ein solcher offener Prozeß. Um Zukunft überhaupt in gegenwärtige Überlegungen einbeziehen zu können, tendieren Menschen zu mathematischer Symbolik und verwenden das Unendlichkeitszeichen. In diesem Zeichen liegt kein gesichertes Wissen über das Zukünftige, aber die Verwendung eines solchen Zeichens macht den Umgang mit dem Bezeichneten immerhin möglich.

Aus einzelnen Prozessen der Zuweisung von Bedeutung entsteht schließlich Sinn, auf den in folgenden Akten der Zuweisung zurückgegriffen werden kann. In Analogie zu Husserl ließe sich über Cassirer dann auch sagen, „daß Cassirer der Auffassung nahesteht, daß Referenz nur durch die Vermittlung von Bedeutung möglich sei. Doch wäre es auch wichtig zu sehen, daß Bedeutung bzw. Sinn in seiner Sicht der Dinge der fundamentale Begriff ist“ (Graeser 1994, 149)¹⁵. Sinn wird nicht über

¹⁵ An dieser Stelle lohnt der Hinweis, daß Cassirers Position eine interessante Perspektive auf das Übersetzungsproblem von Texten zuläßt: „Selbst wenn zugestanden wird, daß viele Ausdrücke einer Sprache nicht wirklich in Ausdrücke einer anderen Sprache übersetzt werden können, scheint es fragwürdig anzunehmen, der Sinn, den ein Wort darstelle, sei der Sinn nur dieses Wortes und könne nicht auch durch ein anderes Wort oder durch ein Wort einer anderen Sprache ausgedrückt und dargestellt werden. (...) Gedanken bzw. Sinn sind uns nie anders als in sprachlichem Gewande zugänglich und faßbar. Doch bestehen sie unabhängig von einer bestimmten Sprache;

eine Vielzahl von Zuweisungen konstituiert. Sinn weist gleichzeitig einen Bezug zu Materie und Form des Sinnlichen auf. „Sinn manifestiert sich an Sinnlichem. Sinnliches ist jedoch ein Komplex von stofflichen und formhaften Momenten. Mithin ist Sinn in jedem Fall von beiden Momenten bestimmt.“ (Graeser 1994, 151f) Begreift man die Form des Sinnlichen ferner als durch den menschlichen Geist gestaltet, wird außerdem deutlich, daß im Begriff des Sinns bei Cassirer die strenge Trennung von Geist und Materie, die in der Philosophie durchaus üblich war und ist, aufgehoben wird.

Sinn ist folglich nichts Unabhängiges, was willkürlich 'hergestellt' werden könnte oder willkürlich aus sich heraus entstünde. Sinn wird zwar von einem konstruierenden Geist entworfen ist aber nicht lediglich diesem entwerfenden Geist eigen.

„Nun läßt sich das Verhältnis zwischen Einzelnem und Allgemeinem tatsächlich in ähnlicher Weise sehen wie die Beziehung zwischen Sinnlichem und Sinnhaftem, Materie und Form. Wie wir im Falle eines Darstellenden fragen können 'Ein was Darstellendes?', so können wir im Blick auf Einzelnes und Besonderes fragen 'Ein besonderes Was?', 'Ein einzelnes Was?' und hinsichtlich Begriffen, Klassen und Genera entsprechend fragen 'Ein Besonderes wovon?' Überlegungen dieser Art würden dafür sprechen, daß Sinn stets etwas Unselbständiges und Komplexes ist.“ (Graeser 1994, 153; Hervorhebungen im Original)

Damit ist Cassirers Position als eine Form des Konstruktivismus bestimmbar, die autarke Konstruktion des Geistes auf der einen Seite relativiert durch die kulturelle Eingebundenheit der Sprache, in der sich die begriffliche Vermittlung der Weltkonstruktion stets vollzieht (vgl. Braun 1996, 48), und auf der anderen Seite durch die Verwobenheit mit dem Bezeichneten der verwendeten Symbole, die als nicht willkürlich gedacht ist. Dennoch ist Wirklichkeit für Cassirer nicht einfach eine feste Größe, „(...) sondern Teil oder Funktion eines Bezugssystems, das vom menschlichen Denken entworfen wird und als Gestaltungsmuster dient“ (Graeser 1994, 80). Die Bestimmung als sozial oder sogar kulturell konstruktivistische Position wird weiter gestärkt, wenn man sich Cassirers Bestimmung von 'Wahrheit' in der Argumentation von Graeser (1994, 83) vergegenwärtigt: „Handelt es sich aber weder um Aussagen noch um Aussagesätze, so bleibt auch die Frage der Wahrheit außer Betracht. Vielmehr müßte es um Validität bzw. Gültigkeit gehen; und Cassirer wäre mit der Frage konfrontiert, ob und inwiefern Begriffe in dem für ihn relevanten Verständnis *gültig* sein können. Die Antwort auf die Frage bleibt wohl offen. Doch hätte Cassirer an eine holistische Rechtfertigung gedacht.“ Als holistische Begründung kommt hier der Verweis auf die Konstruktion von Ganzheiten und die Interkonnektivität der einzelnen Zuweisungen von Bedeutung in Betracht.

Was wir über Innovationen erkennen können, ist aus der Sicht Cassirers nicht positiv bestimmbar. Eine Annahme zeitlich vorgängiger Möglichkeit von Erkenntnis müßte auf einem sehr viel stärkeren Wahrheitsbegriff fußen. Cassirer unterscheidet drei Formen von Wahrheitsbegriffen (vgl. Graeser 1994, 164f): (1) Der hierarchische Wahrheitsbegriff bestimmt alles Seiende als von einem *Transzendenten* her fundiert, so daß das Seiende im Erkennen nur noch mit der transzendenten Be-

und dies würde bedeuten, daß Hüllen vertauschbar und dem Sinn oder Symbolisierten gegenüber bis zu einem gewissen Grade äußerlich sind.“ (Graeser 1994, 156f)

deutung 'gefüllt' werden muß. (2) Der rationalistische Wahrheitsbegriff stimmt mit dem Denken der Mathematik überein, welches auf der Setzung *absoluter Evidenz* aufbaut. (3) Der positivistische Wahrheitsbegriff nimmt Zuflucht in der Annahme, daß Wahrheit nur in empirischen 'Tatsachen' zu finden sei, also weder der transzendenten noch der absolut evidenten Fundierung bedürfte. Aus der Cassirerschen Sicht, in der 'Wahrheit' lediglich die Kohärenz der Bedeutungszuweisungen bezeichnet, ist also keine zeitlich vorgängige Erkenntnis über Kommendes oder Innovationen möglich.

Trotz der Unmöglichkeit des vorhergehenden Wissens, was Innovationen sein werden, machen sich Menschen und Unternehmen Bilder davon, wie Wirklichkeit sich entwickeln könnte. „Wenn Cassirer (...) von Wirklichkeit spricht, der wir in den Bild-Welten begegnen, so scheint er von Welt-Versionen zu sprechen. Die Pointe dieser Art der Betrachtung ist, daß uns Wirklichkeit eben nur in Gestalt von Versionen entgegnet.“ (Graeser 1994, 172) Sprache und symbolische Vermittlung ermöglichen immerhin zweierlei: (1) sie machen Zukunft in der Gegenwart 'besprechbar' und (2) sie ermöglichen es, 'besprechbare' Versionen der Zukunft zu entwerfen, auf die hin gehandelt werden soll. Trotzdem gilt „(...), daß wir keinen Zugang zu einer fertigen und uninterpretierten Wirklichkeit haben; und es besteht keine Möglichkeit, die Version bzw. die Bild-Welt mit der Wirklichkeit zu vergleichen“ (Graeser 1994, 172), selbst dann nicht, wenn wir aus einer fernen Zukunft in der Rückschau auf die Gegenwart als Vergangenheit blicken und versuchen, die entworfenen Versionen möglicher Welten, mit dem zu vergleichen, was wir als real sich realisiert habend begreifen. „Der Sinneseindruck, der den Akt der Symbolisierung hervorruft, ist nichts ontisch Gegebenes, sondern eine Limesgröße, die wir [als konstruierende Entwerfer; F. H.] postulieren.“ (Habermas 1997, 19)

4.4 Zum Stellenwert von Sprache, Bedeutung und Sinn für das Neue - weitere Lesarten

„Als wir Balzac, Maupassant und Anatole France zu lesen begannen, dämmerte es uns langsam - vielleicht weil unser Lehrer es meisterhaft verstand, das Unübersetzbare zu umschreiben -, daß das Eindringen in eine fremde Sprache mehr erforderte, als nur andere Wörter und eine fremde Grammatik zu lernen. Es verlangte eine neue Art des Sehens, Fühlens, und somit eine neue Art, Erfahrung zu machen.“ (v. Glasersfeld 1996, 25)

4.4.1 Konstruktivistische Perspektiven auf die Zuweisung von Bedeutung

Auch radikal konstruktivistische Positionen zeigen die Zeitabhängigkeit von Bedeutungen auf. Die Bedeutung eines Ereignisses ist die Zustandsveränderung des letzten aktivierten Elements einer Konnektionskette im System. Systeme weisen Ereignissen dadurch Bedeutung zu, daß sie sie 'ablegen' bzw. an einen bereits gelegten Bedeutungsknoten anknüpfen. Allerdings ist die Vorstellung der Zuweisung in konstruktivistischen Positionen insofern auf den Kopf gestellt, daß ihre zeitliche Reihenfolge vertauscht wird. „Dies ist nämlich dann der Fall, wenn Ereignisse aufgrund früher im System ausgebildeter Konnektivitäten und deren Vernetzung unterschiedliche 'Bedeutungen erhalten' können und über Entscheidungsprozesse hierarchischer und/oder heterarchischer Art einer spezifischen Bedeutung (d. h. einer Wirkung auslösenden Konnektivität) zugewiesen werden. (...) die 'Bedeutungen erhalten also Ereignisse.“ (Hejl 1992, 190)

Diese Position halte ich für zirkulär. Die Frage nach dem Ursprung von Bedeutungen oder aber der Fähigkeit zur Zuweisung von Bedeutung läßt sich so weder auf individueller noch auf sozialer Ebene beantworten. Die tendenzielle Inhaltsleere zeigt sich bereits beim Lernbegriff, der auf diesem Bedeutungs- und Verständnisbegriff aufbaut: „(...) so kann man *Information* nach der Grundbedeutung der Wortwurzel als die Ausbildung einer Konnektivität oder als Lernen bezeichnen“ (Hejl 1992, 190). In dieser radikal konstruktivistischen Sicht kommt das konstruktivistische Kriterium der Viabilität selbst zu kurz. Es fehlen Hinweise auf die Prüfbarkeit bzw. auf den Aushandlungsprozeß der Bedeutung. Weder wird die Fähigkeit zur Ausbildung erster Konnektivitäten in den Blick genommen, noch wird der Prozeßaspekt sozialer Bedeutungszuweisung beschrieben. Jedes Handeln, soll es in sozialer Interaktion einen Sinn haben können, muß mindestens kommunal als akzeptabel und 'passend' wahrgenommen werden.

Rusch (1992, 215f) faßt Verstehen, Sinn und Bedeutung in einem deutlich weiteren Kontext als Hejl und berücksichtigt dabei Interaktion: „(...), daß der Bereich der zwischenmenschlichen Interaktion, der Bereich der Wechselwirkungen zwischen kognitiven Systemen im Zusammenhang mit dem Verstehen zusätzlich Beachtung finden muß. D. h., daß Verstehen nicht auf psychische Prozesse reduziert, sondern als ein komplexes soziales und kognitives Geschehen zwischen Interaktions- bzw. Kommunikationspartnern begriffen werden sollte.“ Obwohl ich Rusch in bezug auf die Komplexität sozialer Interaktion und deren Bedeutung für Sinnstiftung zustimme, lehne ich die Wiedereinführung von Objektivität im Sinne des folgenden Zitates ab: „*Subjektives Verstehen* in Interaktion und Kommunikation bleibt aber im Prinzip

so lange *unsicher, hypothetisch* oder *vorläufig*, bis Objektives Verstehen durch Zustimmung oder Bestätigung des Orientierenden verbindlich festgestellt ist.“ (Rusch 1992, 227; Hervorhebungen im Original)

Gerade vor dem Innovationsbegriff ist 'Objektives Verstehen' nicht möglich. Vielmehr ist davon auszugehen, daß Verstehen, gleich ob individuelles oder soziales Verstehen immer nur ein unsicheres und/oder vorläufiges Verleihen von Bedeutung sein kann, derart, daß es einen Sinn für die nächste Handlung stiftet, ohne dabei als Verweisungsgefüge in der anschließenden Folgehandlung nicht wieder zur Disposition stehen zu können. Aber mehr als die Kriterien der Gemeinsamkeit und des geteilten Verständnisses *für den Moment* braucht ein Verständnis von Verstehen auch nicht, um handlungsleitend sein zu können. Immerhin verweist Rusch (1992, 241f) auf die konventionalisierte Herkunft sprachlicher Symbole zur Verständigung aus der Kultur. Bedeutung und Sinn sind in ihrer prinzipiellen Kommunizierbarkeit also abgesichert durch die soziale Erwartung an Bedeutung und Verständnis. Eben darin findet Neues aber gleichzeitig eine Barriere; die neue Form, das neue Symbol, das weitere Verständnis eines bekannten Symbols verletzen die kulturell tradierten Erwartungen an Bedeutung und Verständnis. Innovation wird folglich immer eine Ausnahme bilden.

Bei Rusch (1992, 243f) findet sich ferner ein interessanter Verweis auf Platons Phaidros (1994). Der Hinweis ist insofern wichtig, als daß Platon eine klare Trennung von Sprache, in der Regel verstanden als Rede, und Text, also der Verwendung von Schriftzeichen, macht. Platons Position enthält vier zentrale Argumente:

- (1) Schrift schwächt das Gedächtnis, weil sie den Geist vom unmittelbaren Umgang mit den Bedeutungen und Meinungen trennt und ein Zeichensystem, das selbst der Regelung bedarf und von anderen her kommt, vorschaltet.
- (2) Texte geben keine Auskunft darüber, wie sie zu verstehen sind. Als wichtiger Bestandteil der möglichen Deutung eines Textes ist sein Entstehungszusammenhang aus ihm selbst nicht zu ersehen. Text eignet sich also nur sehr bedingt zum Ausdruck von Sinn.
- (3) Texte kennen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung ihre Leser nicht. Ihre Register orientieren sich an der Kunstfertigkeit und dem Vermögen ihrer Autoren, aber nicht am Verstehensinteresse ihrer Leser. Die Formfrage wird dem Text im Gegensatz zur Rede damit zum Problem.
- (4) Texte sind Spiele, da der Autor im Moment der Lesung nicht anwesend ist und deshalb nicht mit seiner Person für seine Meinung 'einstehen' kann. Die Verbindlichkeit des Geäußerten wird der - wohlwollenden - lesenden Vergewärtigung und Interpretation des Lesers überlassen. Im Sinne Wittgensteins müßte man damit das Ende der erkennbaren Welt in den Grenzen der Rede und nicht der Sprache sehen.

Sprache vermittelt in ihren unterschiedlichen Formen der Schrift und der Rede verschiedene Formen der Orientierung. Sinn wird in Abhängigkeit vom verwendeten Symbolsystem entweder durch Schrift *erinnert* oder durch Rede *gedacht* (vgl. Platon 1994, 86f). Sinnstiftung im aktiven Sinn kann nur Gedächtnis und nicht Erinne-

nung sein. Während sich die Erinnerung auf die Vergegenwärtigung eines Vergangenen als eben dieses Vergangenen bezieht, wird im Gedenken der Sinn eines Vergangenen für die Gegenwart bestimmt. Sinnstiftung über Rede findet also statt als die Ausdehnung der Gegenwart durch Bedeutungsanreicherung um Vergangenes. Während Erinnerung eine zyklische Figur bleibt, die den identifikatorischen Gehalt des Sinnstiftungsaktes in der Vergangenheit weiß (vgl. Neuhaus 1996, 167f) und in der Form des Textes stets ihre zeitliche Grenze im Jetzt hat, stiftet Gedächtnis Orientierung für eine aus der Gegenwart in die Zukunft hinausweisende Handlung. Damit liegt der Zusammenhang zwischen Gedenken und Wissen im Gegensatz zu Erinnerung und Dokumentation auf der Hand. Dokumentationen können nur im Zusammenhang ihres ursprünglichen Kontextes über Erinnerung eine Sinnstiftung entfalten. Sie ermöglichen Orientierungen aber keine Innovation. Gedenken und Wissen erlauben die Rekombination zu Neuem. Innovationen werden vorbereitet.

Nicht alles Wissen kann sprachlich dargestellt werden. Dennoch ist selbst dieses nicht artikulierbare Wissen in seiner Textur beschreibbar. Insofern findet auch die Abwesenheit der positiven Bestimmung von Gewußtem noch in Sprache statt. Zwei Angebote sollen hier formuliert werden: Erwartung der Folge und Habitus. Die Erwartung der Folge kann man als konstitutives Merkmal von Polanyis Konzept impliziten Wissens (Polanyi 1985) bezeichnen. Implizites Wissen orientiert den Handelnden immer schon über die Zukunft in der Form einer Erwartung der Folge seines Handelns. Diese Möglichkeit zur Orientierung stiftet Sinn unter - artikulierbarer - Unsicherheit und versetzt Menschen wie Organisationen in die Lage, - unartikulierbare - Sortierungen vorzunehmen, die wiederum Ordnungen schaffen und damit ihrerseits wieder Sinn begründen (vgl. Nonaka 1988, 64 und 68). Das Stiften von Sinn wird in der Position Polanyis beschreibbar als gewollte, wenn auch nicht vollständig bewußte, Verschiebung des zeitlichen Fokusses einer Handlung. Man kann sagen

„ (...), daß wir bei einem Akt impliziten Wissens unsere Aufmerksamkeit *von* etwas *auf* etwas anderes verschieben, genauer gesagt: *vom* ersten *auf* den zweiten Term jener stummen Relation [die den Zusammenhang von implizit Gewußtem zu erwartbarer Folge bezeichnet; F. H.]. In mancherlei Hinsicht wird sich das erste Glied der Beziehung als 'uns näher', das zweite als 'weiter weg' erweisen. In der Sprache der Anatomie können wir den ersten Term als den *proximalen* und den zweiten als den *distalen* bezeichnen. Es ist dann der proximale Term, von dem wir ein Wissen haben, das wir nicht in Worte fassen können.“ (Polanyi 1985, 19; Hervorhebungen im Original)

Drei Aspekte lassen sich am Übergang des Fokusses unterscheiden (Polanyi 1985, 19ff):

- Den Übergang der Aufmerksamkeit vom proximalen zum distalen Term der stummen Relation kann man als funktionale Struktur impliziten Wissens bezeichnen. Durch die Verbindung wird implizites Wissen im Handeln relevant.
- Die Registrierung des proximalen Terms im Lichte des distalen Terms kann als phänomenologische Struktur impliziten Wissens bezeichnet werden. Auch wenn es an implizitem Wissen nichts 'zu sehen gibt', so gehen wir doch mit dem Unartikulierbaren gegenständlich um.

- Im Erkennen der einzelnen Elemente des proximalen Terms liegt die ontologische Komponente impliziten Wissens. Auch wenn Polanyi die Möglichkeit des Erkennens der Elemente des proximalen Terms behauptet, muß doch davon ausgegangen werden, daß sie stets hypothetisch bleibt. Mimetisch können proximale Terme genähert und erschlossen werden, sprachlich-symbolisch bleiben sie verborgen.

Die Zuschreibung von Sinn an die stumme Relation erfolgt auf den distalen Term; „Bedeutung tendiert dazu, *sich von uns zu entfernen*“ (Polanyi 1985, 21; Hervorhebung im Original). Implizites Wissen verweist also darauf, daß Sinn erst im Hinblick auf die Folge gestiftet wird, Gedenken immer erst in Hinblick auf zukünftige Handlung und Handlung immer erst in Hinblick auf mögliche Resultate Bedeutung erlangt. In diesem Sinne wird die Gegenwart in die Zukunft ausgedehnt, um als sinnvoll erscheinen zu können. Sinnverweise dehnen Gegenwart damit sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft aus.

4.4.2 Exkurs: Die Nähe von Cassirers Philosophie der symbolischen Formen zur Soziologie der symbolischen Formen von Bourdieu

Während die Idee impliziten Wissens auf einen Aspekt der begrifflichen Verankerung selbst nicht artikulierbarer Zusammenhänge hinweist, soll anhand der Soziologie der symbolischen Formen Bourdieus ein zweiter Aspekt erhellt werden: der Habitus. Während die Idee impliziten Wissens auf den Zusammenhang von Bedeutungszuweisung und Zeit hinweist, gibt die Idee des Habitus dem Sinn seinen Ort.

Habitus ist bei Bourdieu nicht zeitlich, sondern als relative Positionierung des Subjekts zu Gegenständen bestimmt: „Zwischen dem System objektiver Regelmäßigkeiten und dem System der direkt wahrnehmbaren Verhaltensformen vollzieht sich stets eine Vermittlung. Diese Vermittlung leistet der Habitus, geometrischer Ort der Determinismen und Entscheidungen (*déterminations*), der kalkulierbaren Wahrscheinlichkeiten und erlebten Hoffnungen, der objektiven Zukunft und des subjektiven Entwurfs.“ (Bourdieu 1994, 40)

Während Cassirer oder Polanyi strukturlos argumentieren, muß die Analyse Bourdieus als strukturinteressiert, nicht aber strukturalistisch gelten (vgl. Bourdieu 1994, 40f). Er ist interessiert an Strukturen, weil diese einen Vergleich verschiedener sozialer Praktiken erst ermöglichen (vgl. Bourdieu 1994, 126). Gemeint ist mit Strukturen aber nicht ein Funktionalzusammenhang von Möglichkeiten der Wahrnehmung und der Zuweisung von Bedeutung, sondern in der Regel gesellschaftliche Struktur. Eine strukturalistische Analyse von autonom gedachten Epochen allein ist Bourdieus Meinung nach ungenügend (vgl. Bourdieu 1994, 138). Macht und Entscheidung, Sinn und Kultur sind als zeitlich evolvierende Dimensionen in einer solchen Analyse ausgeblendet.

Sinn ist für Bourdieu Kennzeichen des Aktiven. Sinn erschließt sich dem einzelnen wie der sozialen Gemeinschaft durch die Möglichkeit, aktiv zu sein bzw. zu werden. Im Gegensatz zu den Überlegungen Cassirers hält Bourdieu an der Idee des Objektivierbaren an Materie fest, wenn er die sinnliche Erfahrung für teilbar hält „ (...) in einen Sachsinne und einen Ausdruckssinn“ (Bourdieu 1994, 127). Den besonderen Stellenwert der Aktivität führt er fort zur Analogisierung von Sinnstiftung und künstlerisch schöpferischer Tätigkeit, die wir zwar am einzelnen gewahrwerden, die aber immer schon soziale Praxis enthält:

„Schöpferisch sind nicht die Massen, sondern die Individuen. Wer Individualität und Kollektivität zu Gegensätzen macht, bloß um den Rechtsanspruch des schöpferischen Individuums und das Mysterium des Einzelwerkes wahren zu können, begibt sich der Möglichkeit, im Zentrum des Individuellen selber Kollektives zu entdecken; Kollektives in Form von Kultur - im subjektiven Sinne des Wortes 'cultivation' oder 'Bildung' oder, nach Erwin Panofskys Sprachgebrauch, im Sinn des 'Habitus', der den Künstler mit der Kollektivität und seinem Zeitalter verbindet und, ohne daß dieser es merkte, seinen anscheinend noch so einzigartigen Projekten Richtung und Ziel weist.“ (Bourdieu 1994, 132; Hervorhebungen im Original)

Mit Chomsky definiert Bourdieu den Habitus weiter als „ein System verinnerlichter Muster (...), die es erlauben, alle typischen Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen einer Kultur zu erzeugen - und nur diese“ (Bourdieu 1994, 143). In dieser Formulierung wird die Nähe zur Bestimmung der symbolischen Form bei Cassirer deutlich, wenn Cassirer diese bestimmt als Form des Weltentwurfes, der die Welt gleichzeitig ent- und verhüllt. Wie die Regeln der Sprache die begriffliche Erzeugung von Sinn bei Cassirer bestimmen, mißt Bourdieu dem Habitus generative Kraft zu. Als eine „Grammatik der Handlungsmuster“ (Bourdieu 1994, 150), man könnte sogar weiter formulieren als Code aller in einer sozialen Gemeinschaft potentiell akzeptablen Praktiken, erlaubt Habitus nicht nur die Erzeugung von Wirken, er drängt darauf hin. Trotz der kollektiven Durchdrungenheit des schöpferisch Neuen läßt Bourdieu auch einen individuellen Beitrag gelten: Neues als Lösung eines bisherigen Problems kann nur von solchen Individuen hervorgebracht werden, „ (...) die bereits an eine bestimmte Problematik fixiert waren, d. h. eine bestimmte Gewohnheit angenommen hatten, die Wirklichkeit zu befragen“ (Bourdieu 1994, 151). Habitus bezeichnet einerseits die Menge der sozial akzeptablen Praktiken wie andererseits die Ausformung und Realisierung einer bestimmten Anzahl solcher Praktiken durch ein Individuum. Dem 'Neuen' kommt man folglich näher, wenn man sich der konkreten Lebenspraxis von Künstlern und Wissenschaftlern annimmt: „Tatsächlich hat man sich, um die Entstehung kreativer Grundmuster zu erklären, dem *besonderen Habitus des Künstlers als solchem* zuzuwenden und ihn als das vereinigende und explikative Prinzip für ein dem Anschein nach disparates Zusammenspiel von Verhaltensformen anzusehen, die einer Existenz erst zu ihrer Einzigartigkeit verhelfen.“ (Bourdieu 1994, 155f; Hervorhebung F. H.)

Ein Forschungsprogramm zur Erklärung von Innovation auf der Basis Bourdieus würde wie folgt aussehen:

- Erhellung der Rolle der Agenten für die Entstehung von Neuem: über die Sammlung „(...) systematische[r] Lebensbeschreibungen der großen Künstler

und Denker“ (Bourdieu 1994, 157) soll der spezifische Habitus der Innovation faßbar werden.

- Erhellung der Interpretationsmuster, die die Agenten zur Beschreibung der sie umgebenden Welt verwenden: durch Befragung und Aufdeckung der Weltbilder sowie der Ideen, die Künstler wie Wissenschaftler im Prozeß ihrer Arbeit entwickeln, soll die Rechtfertigung des Beginns der Arbeit an Neuem analysiert werden (vgl. Bourdieu 1994, 158).
- Erhellung der Machtquellen, die die Neuerung ermöglichen: auch die Ressourcen, die Innovationen fördern will Bourdieu systematisch erfassen. Vor allem kommt es ihm dabei auf Machtquellen an, die die Legitimation für die Arbeit an Neuem speisen, solange wie die Innovation noch keine soziale Gültigkeit erlangt hat (vgl. Bourdieu 1994, 158).

4.4.3 Ein dekonstruktivistischer Einwand zur Idee der Symbolbildung

„Das Substitut ersetzt nichts, das ihm irgendwie präexistiert hätte. Infolgedessen muß man sich wohl eingestehen, daß es kein Zentrum gibt, daß das Zentrum nicht in der Gestalt eines Anwesenden gedacht werden kann, daß es keinen natürlichen Ort besitzt, daß es kein fester Ort ist, sondern eine Funktion, eine Art von Nichtort, worin sich ein unendlicher Austausch von Zeichen abspielt. Mit diesem Augenblick bemächtigt sich die Sprache des universellen Problemfeldes.“ (Derrida 1992, 424)

Sprache als System von Zeichen würde sich, Derrida folgend, selbst fortschreiben und ohne Prozesse der Symbolbildung zu einem verselbständigten Sprachspiel werden. Daß das Substitut 'Zeichen' nichts ersetzt, was ihm *präexistieren* könnte, heißt aber nicht, daß das Zeichen nicht auf etwas verweisen könnte, das *gleichzeitig* mit ihm und an ihm existiert.

Derrida kritisiert die Unterscheidung von Zeichen und als 'dahinterliegend' gedachter ontologischer Entität: „(...) der Ausdruck 'Zeichen' wurde seinem Sinn nach stets als ein Zeichen-von, als auf ein Signifikat hinweisender Signifikant, als von seinem Signifikat unterschiedener Signifikant begriffen und bestimmt.“ (Derrida 1992, 425) Selbst wenn in der Verwendung des Begriffes 'Zeichen' stets ein Gegensatz von Sinnlichem und Intelligiblem mitgedacht wird, was die Dekonstruktivisten durch Infragestellung der Methode, die diesen Gegensatz hervorbringt, zu überwinden trachten, so trifft dies auf die Verwendung des Begriffes 'Symbol' bei Cassirer nicht zu. Die symbolische Form ist eine Ausdrucksart des Geistes und damit der Sphäre des Intelligiblen selbst zuzuordnen.

Die Dekonstruktion von Sprache trifft und relativiert vor allem die Formen der Schrift und des Textes (vgl. Welsch 1996, 251f). Damit wird Schriftlichkeit als ein wesentliches Element von Bürokratien (vgl. Baecker 1995, 215f) in ihrer Leistungsfähigkeit hinterfragt. Rede als Form bleibt vom dekonstruktivistischen Argument zunächst unberührt. Weiter muß man festhalten, daß sich Cassirers Symbolbegriff auch in anderen Formen als den genannten manifestieren kann: vorbegriffliches Verstehen von Gesten, die Vermittlung von Sinn durch ritualisierte Folgen von Handlungen etc. Selbst auf der als individualistisch gedachten Sprachebene ist also über Schrift und Text hinaus Sinn in Rede und Handlung als symbolisch vermittelt nicht nur

möglich, sondern sogar konstitutiv. Zwar ist die dekonstruktivistische Methode auf individualistische Positionen beschränkt, aber sie verdeutlicht doch die Abhängigkeit von Sinn vom Kontext, daß Worte, als Spezialform von Symbolen, „(...) nicht zeichenintern auf eine Bedeutung fixiert sind, sondern, daß ihr Sinn vom Feld des Auftauchens abhängt. Lacan bringt das auf die Formel: 'Das Wort ist nicht Zeichen, sondern Bedeutungs-Knoten'" (Welsch 1996, 280). Cassirers und auch Bourdieus Symbolkonzeptionen, als vermittelnde Figuren zwischen Ausdrucksweise des Geistes und kultureller Rückgebundenheit, können dann das 'Feld des Auftauchens' bestimmen helfen und zeigen, inwiefern die Rede von einem 'Bedeutungs-Knoten' im sozialen Zusammenhang überhaupt sinnvoll sein kann.

4.4.4 Von individuellen zu sozialen Symboliken

Um den Übergang in der Argumentation von individuellen zu sozialen Symboliken zu ermöglichen, möchte ich mich zunächst der Metapher des Spiels bedienen. Soziale Interaktion formt in ihrer Realisierung Regeln aus. Dies gilt für körperliche Aktivität ebenso wie für Sprache (vgl. Kurt 1995, 162). Individuelle Entwicklung hängt sehr stark von diesen Spielregeln ab. Piaget (1979, 119) spricht davon „(...), daß das Kind zu Anfang die Spielregeln nicht nur für verpflichtend, sondern sogar für unantastbar und bis in die Einzelheiten unveränderlich betrachtet.“ Der Erwerb bzw. die Bildung von Symbolen ist also ein gleichzeitig individueller wie sozialer Akt. Neue Symbole können zunächst individuell eine Bedeutung erlangen. Zur Verständigung, zur Unterstützung kooperativer Zusammenarbeit etc. hingegen müssen neue Symbole stets soziale Geltung erlangen: „Nur setzen sich genau wie bei der Sprache individuelle Neuerungen nur dann durch, wenn sie von der Gemeinschaft bestätigt werden, weil sie als dem 'Geist des Spiels' entsprechend betrachtet werden.“ (Piaget 1979, 18f) Allerdings muß dabei natürlich zwischen sozialen Spielregeln der symbolisch vermittelten Erkenntnis im Bewußtsein einerseits und Spielregeln der handelnden sozialen Praxis andererseits unterschieden werden (vgl. Piaget 1979, 8f).

Auch Mead stellt fest, daß die Vermittlung von Sinn in kommunikativen Akten der Interaktion nicht notwendig auf Bewußtsein als Voraussetzung angewiesen ist. In der Wahrnehmung von Gebärden liegt die sinnvermittelnde Wahrnehmung eines Ganzen, die vorbewußt abläuft (vgl. Wenzel 1990, 69). Sprachlich-symbolisch vermittelte Interaktion ist sogar geeignet, die Spielregeln einer Überprüfung zugänglich zu machen: Das „(...) Medium der Sprache, der signifikanten Symbole (...) eröffnet einerseits einen Weg, *Denken und Reflexion* von Prozessen des sozialen Handelns her zu begreifen. Andererseits tritt in diesen Handlungsprozessen auch ein Bewußtsein unserer eigenen Haltung auf.“ (Wenzel 1990, 73; Hervorhebung im Original) Aus dem wechselseitigen Verstehen, das aus der symbolisch vermittelten Interaktion resultiert, können damit Impulse zur sozialen Veränderung erwachsen.

Sinn ist kein transportierbares Ding. Das erschwert soziale Gültigkeit individueller Neuerung ebenso wie die Veränderung des Sozialen selbst. „Aus der Vorgegebenheit der Sprache folgt nicht, daß durch den Sprechakt ein Subjekt dem anderen

Subjekt Sinn übergibt.“ (Kurt 1995, 159) Aber trotzdem kann man davon sprechen, daß die Vorhandenheit einer gemeinsamen Sprache die interindividuelle Konstituierung von Sinn in symbolischer Interaktion nicht nur beeinflusst, sondern sie maßgeblich fördert. Diese Beschreibung trifft auf alle Individuen zu. Jeder einzelne ist zugleich bestimmender und bestimmter Teil eines sozialen Systems oder Subsystems, in dem ein Symbolsystem vorherrscht. In der Verwendung von Symbolen ordnet sich der einzelne in soziale Praxis ein oder verändert sie graduell.

Wählen wir einen Zugang der Alltagserfahrung, wird rasch deutlich, in welchem Bereich wir am ehesten ein Verstehen, ein weitgehend geteiltes und interindividuell teilbares Verstehen annehmen dürfen. Bei der Schilderung von Erlebnissen gehen Meinungen und Einschätzungen zwischen Menschen sehr schnell auseinander. Im Bereich der Erkenntnis hingegen kann deshalb leichter eine intersubjektive Schnittmenge entstehen, weil am weitesten von den erfahrungskonstituierenden Ereignissen des Erlebten abstrahiert wird. Obwohl sich der Bereich der Erkenntnis als 'Verständigungsfeld' damit anbietet, können wir zeitlich vorgängig in keinem konkreten Fall etwas über die Inhalte der möglichen intersubjektiven Schnittmenge des Verstehens aussagen. „Zu wissen gibt es über diese vermeintliche Schnittmenge [ontologisch gesprochen; F. H.] jedoch nichts. Sie ist und bleibt [stets; F. H.] eine Unterstellung des deutenden Subjekts.“ (Kurt 1995, 172)

4.5 Die Leistungsfähigkeit von Sprache für Innovationen

4.5.1 Konstruktive Leistungen des Entwurfs sprachlicher Symbole

Sprache nimmt vor allem in Form des Argumentierens im Prozeß von Entscheidungen und im Erzählen von Geschichten darüber, wie die Wirklichkeit 'ist', eine wichtige Position für das Zusammenwirken von Menschen in Organisationen ein. Anhand einer kurzen Gesprächsequenz sollen diese konstruktiven Aspekte des Sprechens illustriert und herausgearbeitet werden. Ein weiterer Aspekt, den Sprache zu leisten in der Lage ist, liegt in der Besprechbarkeit des Vorbewußten, Unbekannten und Vorbegrifflichen. Akzeptiert man, daß kein Zeichen eine Abbildung eines von ihm verschiedenen Dings ist, sondern stets ein eigener 'Eingang in die Welt', so wird auch das außerhalb von Sprache Liegende besprechbar.

4.5.2 Sprechen und Entscheiden

Das folgende Gespräch zwischen zwei Managern in einer britischen Firma ergab sich spontan während eines Interviews, das Watson (1995)¹⁶ mit dem Produktionsmanager führte. Dick ist Trainer, Alan Produktionsmanager in dem Unternehmen.

Dick: „Hallo Alan. 'Tschuldige die Störung. Nur auf ein Wort. Hast Du entschieden?“
Alan: „Ah ja. Ob ich das Trainingsprogramm einführe? Hm. Ich denke ich ... Hm. Nun ich ... nur zu, überzeuge mich!“

¹⁶ Ich habe das Gespräch aus dem englischen Originaltext unter weitestgehender Beibehaltung der unterschiedlichen Sprachregister übersetzt.

Dick: „Das würde ich nicht versuchen. Es ist Deine Entscheidung. Du weißt, wie die Sache laufen muß. Du weißt, worauf es Dir dabei ankommt. Du weißt, daß Du Dich letzten Endes selbst überzeugen mußt. Ich werde Dich nicht zwingen. Du bist hier der Chef. Du weißt, was zählt. Du weißt, was das Beste ist.“

Alan: „Jaja, ich weiß, ich weiß. Wenn ich damit anfangen, muß ich es mir zu eigen machen. Ich kenne die Programme. Schließlich habe ich nicht umsonst die ganze Gruppenarbeitssache gemacht.“

Dick: „Du hast doch auch eine Menge da 'rausgeholt, oder nicht?“

Alan: „Oh ja. Oh ja das habe ich. Hör zu, ich habe das Personalentwicklungsszenario zu meiner Sache gemacht. Und wenn ich den anderen zeigen kann, was Empowerment für sie bedeuten kann ... aber ... Nein, ich bin noch immer nicht sicher. Du kennst ja die Argumente. Man sagt ihnen: Es ist eine Investition. O.K., werden sie antworten, also wird die Gehaltserhöhung folgen. Nun ja, die Gehaltserhöhung könnte folgen. Aber die Leute sind sich nicht sicher, nicht wahr? ... 'Siegerkultur', ugh - das ist ja alles schön und gut. Aber es können immer noch Leute auf die Straße gesetzt werden. Was soll ich ihnen antworten, wenn sie mich fragen: Wird ein weiteres Trainingsprogramm mich vor dem blauen Brief bewahren?... Das nächste Mal werden sie Bill sagen, er soll Köpfe kappen. Kannst Du ihren Standpunkt nicht verstehen? Ich tu's - wirklich. Sie sagen es sei ein Beschluß. Da bin ich nicht ihrer Meinung. Aber ich verstehe, was sie meinen. OK, es ist ein ehrlicher Schwindel. Aber ...“

Dick: „O.K. Alan, vergiß es einfach. Ich verstehe nichts davon. Es ist zu hoch für mich. Verhältnis zu den Mitarbeitern - nicht mein Bereich. Vielleicht hast Du recht. Es ist das Beste, wenn Du nein sagst.“

Alan: „Ach, verdammte Scheiße. Ist gut. Ich werd's machen.“

Wie der vorstehende Dialog zeigt, werden im Prozeß der Überzeugung eine ganze Reihe sprachlicher Mittel eingesetzt, die nicht in einem einseitigen Mittel-Zweck-Verhältnis zur getroffenen Entscheidung stehen, sondern durch deren Einsatz das Gespräch erst auf eine Entscheidung hinausläuft. Verschiedene Positionen, die eigentlich von unterschiedlichen Personen im Unternehmen vertreten werden, können zu einem Zeitpunkt aufeinander bezogen werden. Die Analyse Cassirers zu den drei Funktionen Ausdruck, Darstellung und Bedeutung der Sprache kann eine rhetorische Analyse (vgl. Watson 1995, 812ff) ergänzen, wenn man die Orientierungsphasen und -ebenen nachvollziehen will. Auf die Durchführung der Analyse rhetorischer Figuren im Detail soll verzichtet werden. Auf zwei Figuren soll dennoch hingewiesen werden: Metaphern - „blauer Brief“, „Köpfe rollen lassen“, - und Paradox - „ehrlicher Schwindel“. Der Gebrauch dieser Figuren zeigt bereits an, daß Sprache eine Möglichkeit zur Verfügung stellt, die nicht auflösbare Widersprüche und unvereinbare Positionen gleichzeitig zum Ausdruck zu bringen und so in *einer* Formulierung eine *Dichotomie* als Argument in einer Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Durch die Funktion des Ausdrucks, die sich in lautmalerschen Einwüfen zeigt, kann der laut denkende Alan seine widersprüchlichen Gefühle und seine Unsicherheit artikulieren, ohne sie mit Worten wie 'Ärger', 'Unsicherheit' oder 'Frustration' belegen und für den Trainer leicht erkennbar machen zu müssen. Alan vergegenwärtigt damit eine wichtige Ebene dessen, was ihn bei der Entscheidung beschäftigt. Der Ausdruck ist im Beispiel ein vorbegrifflicher. Die Funktion der Darstellung kommt in Ordnungsrelationen zum Ausdruck, wenn Alan davon spricht, was er 'zu seiner Sache' gemacht hat. Eine explizite Wertung und Bedeutungszuweisung unterbleibt zunächst. Die Darstellung von Alan läuft eher darauf hinaus, zwischen 'fernen und nahen' Einflüssen für ihn selbst zu unterscheiden. Erst gegen Ende des Gesprächs

treten offensichtliche Anteile der Bedeutungsfunktion zu den Äußerungen hinzu. Der Einsatz von Metaphern deutet sogar auf die starke emotionale Besetzung der indirekt ausgedrückten Zusammenhänge und möglichen Folgen hin. Über die Bedeutungsfunktion wird es möglich, aus der gegenwärtigen Situation herauszutreten. Potentielle, in dieser Situation ja nicht durch einen anderen Gesprächsteilnehmer tatsächlich geäußerte Argumente, können in die Überlegungen eingebaut werden. Sprache ermöglicht auf der Ebene der Bedeutung also einen *Zeit- und Perspektivenwechsel*. Ist die Ebene der Bedeutung erreicht, scheint sich die sprachlich vermittelte Entscheidungsfindung nonverbal fortzusetzen. Nach der Zuweisung eines paradoxen Bedeutungsgehalts an zu treffende Maßnahmen - 'ehrlicher Schwindel' - bricht die Äußerung Alans ab. In diesem Moment ist ein Rückgriff auf die vorher auf der Darstellungsebene aufgeworfene Einbindung in die Organisation und die An eignung von Trainingsprogrammen und organisatorischen Maßnahmen wahrscheinlich. In einer paradoxen Situation wertet Alan, weil ihm kein zusätzlicher Bedeutungsgehalt verfügbar ist, Elemente der Darstellung auf und entscheidet auf deren Basis.

4.5.3 Sprechen und Selbstentwürfe anfertigen

Eine Entscheidung über Dinge, die Menschen oder Organisationen als etwas von sich Verschiedenes ansehen können, zu treffen, hat eine andere Qualität, als eine Entscheidung zur bewußten Veränderung seiner selbst zu treffen. Um sich gezielt und bewußt verändern zu können, müssen Menschen oder Organisationen ein Konzept darüber entwickeln, wer sie sind, welche Veränderungen relevant sind, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wer sie in Zukunft sein wollen. Die Passage von A nach B, unabhängig davon ob man dies als Übergang im Raum oder in der Zeit auffaßt, braucht zur Erreichung ihres Ziels die Bezeichnung des Ausgangspunktes. Die Wahrnehmung solcher Prozesse bringt es mit sich, daß im Moment der Entscheidung über die Notwendigkeit einer Veränderung der 'Anfang' zeitlich bereits irreversibel verlorengegangen ist (vgl. Piaget 1988, 70f). Menschen wie Organisationen explizieren in den seltensten Fällen von 'wo' nach 'wo' sie sich bewegen wollen. Selbst wenn Organisationen Leitbilder entwerfen, unterziehen sie sich diesem zeitaufwendigen Prozeß nur in großen zeitlichen Abständen. Viel eher wird es in Organisationen tagtäglich zu Gesprächen zwischen Organisationsmitgliedern kommen, die den Entwurf dessen, was die Organisation sein könnte und sein sollte, mitbeeinflussen und ständig erneuern.

Im Zuge der Unternehmenskulturdebatte ist auf die Bedeutung von Riten, Zeremonien, Witzen und Anekdoten für die Ausprägung einer Unternehmenskultur hingewiesen worden. Im Konzept des „story telling“ (Boyce 1995)¹⁷ werden dabei symbolische und phänomenologische Aspekte der Analyse so miteinander verbunden,

¹⁷ Boyce (1995, 120f und 126) spricht von einer „touchstone story“ und einer „root metaphor“. Die 'Geschichte des Schlußsteins' bezeichnet die ideelle Fundierung einer sozialen Gemeinschaft. Die 'Wurzelmetapher' ist jener Begriff oder jenes kurze sprachliche Motiv, das in den Erzählungen der Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft als Begründungsmoment immer wieder auftritt.

daß aus einer größeren Anzahl von qualitativen Interviews mit Mitgliedern der Organisation die Basisüberzeugung aus einer erzählten Geschichte der 'Weltüberzeugung' herausgearbeitet wird. Boyce (1995, 131f) hält diese Prozesse des Selbstentwurfes im Erzählen, als Teil eines narrativen Paradigmas, für unbewußt und konservativ in dem Sinne, daß eine Veränderung des „collective sense“ nicht nur nicht wünschenswert ist, sondern seine Veränderung eigentlich nur von der Spitze der Organisation betrieben werden kann, da der Selbstentwurf sonst nur durch Ideen identischer Logik oder wiederholter erfolgreicher Handlungen der Vergangenheit graduell beeinflußt werden kann. Diese Position entspricht dem induktiven Prinzip des radikalen Konstruktivismus.

Im Gegensatz zur Position von Boyce läßt sich festhalten, daß selbst als operational geschlossen verstandene Systeme in der Lage sind, radikale Veränderungen durchzuführen, die einen großen Teil der Organisationsmitglieder aktivieren und an der Neuschreibung der Selbstentwurfsgeschichte beteiligen. Strukturkonservatismus beschreibt lediglich einen Teil des 'Sinnstiftungsprogrammes' von Organisationen: Selbsterhaltung durch Selbststabilisierung. Die Perpetuierung der immer gleichen Geschichte führt aber gerade zur Sklerose von Strukturen. Der Selbststabilisierung steht ein zweiter Aspekt untrennbar zur Seite: Selbsterhaltung durch Entwicklung von Anpassungsfähigkeit. In als dynamisch wahrnehmbaren Umwelten hat Entwicklungsfähigkeit ein Primat über Verharrung in als Gleichgewicht wahrgenommenen Zuständen. Die Variation der Geschichte, die sich Menschen in Unternehmen über ihre soziale Gemeinschaft erzählen, findet ohnehin ununterbrochen statt. Die neue Einsicht ist dann, daß sich die sprachliche Anbahnung des Neuen darin durchaus für die Organisation 'nutzen' läßt und die Organisation keineswegs einfach einer chaotischen Vielfalt ausgeliefert ist. Ein aktiver Umgang mit vielfältigen Geschichten und ein sprudelndes Vokabular machen Neues durch Sprache dann für die Organisation als zukünftigen Zustand möglich: „The more general point is that vivid words draw attention to new possibilities, suggesting that organizations with access to more varied images will engage in sensemaking that is more adaptive than will organizations with more limited vocabularies“ (Weick 1995, 4). Die Breite des Repertoires mit dem in Organisationen erzählt wird, deutet sowohl auf die gegenwärtige Bewegung in der sozialen Gemeinschaft als auch auf die zukünftige Beweglichkeit hin. Unterschiedliche Genre sind natürlich nicht beliebig generier- und anwendbar. Ihre Ausprägung und Verwendung sind stark gekoppelt mit Funktionen, die im Unternehmen wahrgenommen werden müssen und mit den Personen, die sie verwenden (Orlikowski/Yates 1994). Sowohl die Verwendung stark standardisierter Formen des Erzählens in Organisationen, z. B. Memoranden und Berichte, als auch der offene Umgang mit der Veränderbarkeit von Geschichten (vgl. Boje 1991), i. S. v. 'diese Geschichte kommt mir spanisch vor', 'das ist eine ganz andere Geschichte' oder 'ich sehe die Geschichte ganz anders' etc., sind folglich keine Randerscheinungen, sondern zentrale Elemente des Umgangs mit Zukunft und Innovation in Organisationen.

4.5.4 Metaphern und die Besprechbarkeit des Unbekannten

Über den Entwurfscharakter der Sprache können sich Menschen und Organisationen dem zunächst Unbekannten in zukünftigem Neuen nähern. Insofern kann man Sinnstiftungsprozesse auf der Basis sprachlicher Vermittlung kennzeichnen als einen Prozeß des Erzeugens und Rezipierens eines Verständnisses von Unbekanntem im selben Moment: „Sensemaking is about authoring as well as reading“ (Weick 1995, 7). In einer Art ständig fortgeschriebener Geschichte wird Sinn gestiftet, auf den im nächsten Moment, im nächsten Abschnitt, im nächsten Kapitel oder in der nächsten Episode der Geschichte wieder Bezug genommen werden kann. Die Aussage von Weick (1995, 13): „(...) sensemaking is about the ways people generate what they interpret“, könnte dann zyklisch fortgesetzt werden. Sinnstiftungsprozesse erzeugen, was Menschen und Organisationen interpretieren, was seinerseits wieder Prozesse der Erzeugung von Sinnstiftung und Orientierung anstößt. Ohne Sinnstiftung gäbe es nichts, worauf wir ‘aufmerksam’ werden könnten und an dem wir uns Fremdes entdecken könnten (vgl. Weick 1995, 14). Damit ist Sinnstiftung unterschieden von Ansätzen, die ‘Orientierung’ als Prozeß der Informationsverarbeitung behandeln (z. B. Choo 1997). Es gibt keine unabhängigen Daten, die durch Unterscheidungen und Selektion zu Informationen werden könnten. Durch Selektionen entsteht Information; aber es gibt nichts außer ihr Liegendes zu wissen oder zu entdecken.

Akteure in Organisationen sollten keine Scheu vor semantischer Vagheit sprachlicher Regelungen haben. Sprache erlaubt fern von begrifflicher Präzision und Eindeutigkeit in der Form von Metaphern die Besprechung des Vorbegrifflichen. Es müssen keine Eigenschaftslisten angefertigt werden, auf die sich eine beliebig große Zahl von Akteuren einigen könnten. Eine Metapher erlaubt, quasi vor der Einigung auf einen verbindlichen *Begriff*, das Anzeigen von Wertung, Einordnung und Perspektive (Weick 1985, 72f; vgl. auch die acht Metaphern von Morgan 1994). Nur aufgrund einer genügend großen Offenheit sprachlicher Regelungen, die gleichzeitig das Kriterium der Vermutung ihrer Nützlichkeit erfüllen, können viele Sprecher viele Sprechakte anschließen¹⁸.

Eine weitere Leistung semantisch vager symbolischer Vermittlung ist die Fortschreibung des Selbstentwurfes in die Zukunft. Narrative Selbstentwürfe von Menschen und Organisationen sind sowohl der ‘Ort’, an dem Identitätentwürfe ‘aufgehoben’ werden als auch jener, an dem eine Überprüfung ihrer Konsistenz zwischen vergangener Entwicklung, gegenwärtig realisierter Situation (vgl. Blasi 1982, 295f) und möglichen Zukünften erfolgen kann.

Dennoch gibt es eine Grenze des Erkennens des Unbekannten durch symbolische Vermittlung. Polanyi (1985, 28) spricht davon, daß „(...) ein Problem sehen heißt:

¹⁸ Auch für die Wissenschaft werden die konstruktiven Beiträge von Metaphern in neueren Arbeiten stärker betont (Tsoukas 1993; Alvesson 1995, 44ff; Palmer/Dunford 1996). Eine Nutzung von Metaphern in der Organisationstheorie wird durch eine größere Offenheit der Disziplin gegenüber interpretativen Positionen wie z.B. postmodernen Ansätzen (einführend Cooper/Burrell 1988) ermöglicht.

etwas Verborgenes sehen. Es bedeutet, die Ahnung eines Zusammenhangs bislang unbegriffener Einzelheiten zu haben.“ Nicht alles, was wir wissen oder erkennen können, sei es an etwas, das sich bereits ereignet hat oder das sich noch ereignen wird, ist symbolisch vermittelbar. Wäre alles Wissen vorgängig, d. h. vor einer Realisierung des Bezeichneten, artikulierbar, hieße das, „(...) daß wir kein Problem erkennen oder seiner Lösung zuführen könnten“ (Polanyi 1985, 29). Eine 'Entdeckung' machen kann dann sowohl heißen, eine handwerkliche Tätigkeit zum ersten Mal zur Vollendung ihres Ziels zu bringen als auch einen Begriff für etwas bisher nicht Bezeichnetes zu prägen.

4.5.5 Eine Typologie semantischer Potentiale von Narrationen

In Anlehnung an Laucken (1996, 196ff) soll hier eine Typologie der Leistungen semantischer Differenzierungen und der Stiftung von Sinnbezügen aufgestellt werden. Verknüpft man dabei die drei Bereiche Gegenstand, Medium und Kompetenz mit der hier als zeitlich gedachten Unterscheidung von aktuell und potentiell, so werden drei mögliche Beziehungen zwischen sensemaking und Innovation deutlich:

(1) semantische Potentiale von aktuellen und potentiellen Gegenständen organisationaler Praxis

Narrationen sind selbst variantenreiche Objekte der Organisation, aber in keiner Situation wirklich beliebig. Sie hängen sowohl von den Erzählern als auch von den Objekten ab, über die erzählt wird. Sinnstiftung erfolgt in bezug auf Unterschiede in der Lesbarkeit der Narration in einer gemeinsamen Sprache, die Erzähler teilen, oder in bezug auf Sprachunterschiede zwischen Erzählern (vgl. Laucken 1996, 197).

(2) semantische Potentiale organisationaler Narrationen als Medium individueller und sozialer Orientierung

Das Erzählen bzw. 'Lesen' von Geschichten ist Orientierungsmedium. Man kann sagen „(...), daß unsere Umgangssprache und das in sie eingeschlossene Umgangswissen nicht nur das Medium ist, in dem wir Inhalte aufbewahren und hin- und hertransportieren, sondern es ist auch das Medium lebenssemantischer Ordnungsbildung“ (Laucken 1996, 199). Narrationen bieten Optionen für Zukünftiges an.

(3) semantische Potentiale der Kompetenz zur Narration von Geschichten

Die Kompetenz, eine Geschichte über eine mögliche Zukunft oder mögliche Zukünfte zu entwerfen, kann selbst Gegenstand einer Betrachtung sein (vgl. Laucken 1996, 199f). Aus der Beobachtung der eigenen Fähigkeit zum Entwerfen und Kommunizieren solcher Geschichten über die Zukunft wird der Glaube an die eigene Zukunftsfähigkeit gestärkt. Wie, wenn nicht in diesem Sinne, wären die Bemühungen von Organisationen zu verstehen, sich mit Hilfe von Visionen, durch jährliche Strategieklausurtagungen und Zielvereinbarungen zu orientieren.

4.6 Der Zusammenhang von Zeit und symbolvermitteltem Sinn

„Erkenntnis des Raumes ist unter psychologischem Gesichtspunkt (...) sehr viel unmittelbarer und einfacher als Erkenntnis der Zeit.“ (Piaget 1988, 71)

Menschen und Organisationen begegnen auf der Ebene ihrer Identitäten 'Zeit' gleich in zweierlei Hinsicht (vgl. Habermas 1996, 14)¹⁹. Einerseits bewegt sich die Wahrnehmung ihrer selbst in der Zeit zwischen den Polen Erstarrung und kompletter Veränderung (diachrone Selbstgleichheit). Andererseits wird zu unterschiedlichen Zeitpunkten eine als verändert wahrgenommene Entität mit demselben Namen bezeichnet (synchrone Selbstgleichheit). Namen von Menschen und Organisationen übernehmen also die wichtige Aufgabe, Veränderungen in der Zeit am als identisch Gedachten wahrnehmen zu können. Ohne das sprachliche Symbol des Namens wäre die Zurechnung nicht möglich. Umgekehrt ereignet sich die Zuschreibung von Sinn in der Zeit und nicht im Raum. Nicht nur was in einem Moment nebeneinander wahrnehmbar ist wird durch Sinn geordnet, sondern was nacheinander an einem Ort wahrzunehmen ist wird durch Sinn sortiert.

Die Erzeugung von Symbolen durch psychische oder soziale Systeme braucht genau wie die Bildung von strukturidentischen Korrelata zu Umweltbedingungen Zeit, was im Zeitbedarf der Anpassung und der Differenzierung resultiert. „Dies bedeutet, daß das System *Zeit braucht, aber auch Zeit hat*, um sich der Umwelt zu akkordieren, und hier liegt denn auch, systemtheoretisch gesehen, der Grund dafür, daß es im System gleichzeitig (!) die Möglichkeit zu einer mehr instrumentellen und einer mehr konsummatorischen Orientierung gibt (...)“ (Luhmann 1980, 36; Hervorhebung F. H.). Die Zeit, die ein System braucht, um die für eine Operation nötige Orientierung aufzubauen, muß es sich selbst 'gestatten' - vorhanden ist sie nicht, sie muß eingeräumt, d. h. gemacht werden.

Sowohl die soziologische (Luhmann 1980, 47) als auch die psychologische (Habermas 1996, 14f) Perspektive auf Zeitlichkeit der Identifikation der Identität zeigen die Notwendigkeit und Möglichkeit von Perspektivenwechseln an. Dieser Perspektivenwechsel ist gleichzeitig eine Herausforderung an und eine Chance für die Orientierung der Systeme. Einerseits muß der Wechsel realisiert werden; andererseits bewahrt er psychische oder soziale Systeme auch vor dem 'Kurzschluß' der Sinnüberfrachtung, also der Ladung *einer* Perspektive mit mannigfaltigen Paradoxien.

Nur über die Ausdehnung des Horizontes der Gegenwart schließlich ist Sinn überhaupt möglich. Wäre sonst jeder Moment ein unverbundenes, auf nichts sonst bezogenes Ereignis, wird durch die Möglichkeit, die Reichweite der Bedeutung eines Ereignisses gedanklich auszudehnen, ein Bezug zwischen Momenten gestiftet.

¹⁹ Es muß darauf hingewiesen werden, daß Habermas (1996) sich in der Folge seiner Überlegungen nicht vordergründig mit der sprachlichen Vermittlung, sondern mit der Funktion der *Objekte* bei der Identitätsbildung beschäftigt. Alle diese Objekte haben aber selbstverständlich Namen, sei es je individuelle Namen für sehr persönliche Gegenstände oder generalisierte Bezeichnungen, die alle eine Charakterisierung als kulturell tradiertes Symbol erlauben.

„Dem entspricht als Erfahrungsinhalt das sich ständige Regenerieren von Sinn.“ (Luhmann 1980, 55) Ist dieser Prozeß bis hierher als *sich ereignend* beschrieben worden, muß klargestellt werden, „(...) that sensemaking can be extended beyond the present“ (Weick 1995, 29; vgl. Luhmann 1980, 37). Sinnstiftung ist ein *aktiver Prozeß* des jeweiligen Referenzsystems. Menschen wie Organisationen stiften sich über Zeiträume hinweg Sinn und indem sie dies tun, generieren sie eine Rhythmik des Oszillierens zwischen dem Moment und seinen möglichen Fortsetzungen (vgl. Ziemke/Stöber 1992, 63). Die Sinnstiftung über Zeiträume hinweg zeigt sich in den Bezeichnungen, die immer wieder Verwendung finden und die umgekehrt das einschränken und regulieren, was mit und zwischen ihnen besprechbar ist und wird (generalisierend hierzu Luhmann 1993a, 199f).

Alles was sich ereignet im einsehbaren und uneinsehbaren Teil von Umwelten und im System selbst passiert gleichzeitig. Alles was gleichzeitig passiert, kann, wenn es zwischen den einzelnen Momenten des Sich-Ereignens nicht eine als sinnvoll gedachte Verknüpfung gibt, nicht kausal aufeinander einwirken (vgl. Luhmann 1993b, 98f). Erst die, wenn auch noch so gering anzusetzende, Ausdehnung von Gegenwart, macht Menschen und Organisationen fähig, Operationen zu sinnvoll aufeinander bezogenen Ereignisprogrammen werden zu lassen. „Synchronisation“ (Luhmann 1993b, 109 und 117ff; vgl. auch Wenzel 1990, 127) ist dann die Fähigkeit eines Menschen oder einer Organisation, gegenwärtig nicht Realisiertes zu vergegenwärtigen, um bessere, i. S. v. chancenreichere oder möglichkeiteneröffnende Konstellationen bzw. Ereignisprogramme auswählen zu können. Dies ist möglich, weil Menschen und Organisation über die Möglichkeit verfügen, das Eine zu tun und an das Andere 'zu denken'. Der Zugang zu gegenwärtig nicht Realisiertem ergibt sich aus der Vielfalt prinzipiell zugänglicher Symbole. Aufbauend auf der durch Cassirer beleuchteten Bedeutung von begrifflich vermitteltem Sinn für die Fähigkeit zur Innovation können Ansätze der Selbstorganisation nun in ein Innovationsverständnis eingebunden werden als „*die Einrichtung von Wechselwirkungen zwischen Ordnungen oder Mustern, die aus einer Mikrowelt entstehen.* (...) Aber diese Systemwelt ist nun nicht mehr durch Ordnung charakterisiert, sondern durch eine spezielle Form der Wechselwirkung: der Bedeutungszuweisung durch Bedeutung“ (Küppers/Krohn 1992 14f; Hervorhebung im Original). Dieses 'Durcheinander der Zeit' erklärt dann auch mögliche Differenzen zwischen Bedeutungswelten einzelner, die sich nicht durch die in ihnen befindlichen Elemente unterscheiden, sondern durch die Gewichtung und Zumessung von Bedeutung an ihnen (vgl. Goodman 1995, 23), wodurch sie ihre Lesart der Welt zur 'richtigen' machen (vgl. Watson 1994, 85).

5. Wissen und innovatives Handeln in Organisationen

5.1 Gedächtnis und Wissen auf der sozialen Ebene

Symbolbildung auf der sozialen Ebene verbindet evolutionäre Elemente der mentalen und geistigen Entwicklung. Die Entwicklung der „geistigen Ebene“ kann selbst als evolutorische Form von selbstorganisierenden Systemen angesehen werden. Die wesentlichen Medien der Entwicklung von mentalen zu geistigen Veränderungen, anders ausgedrückt dem Übergang von einzelnen Ideen zum Aufbau einer gestalthaften Orientierung in der 'gesamten Welt', sind der Mythos und die symbolische Notation (vgl. Jantsch 1992, 178). Erst auf eine symbolisch vermittelte, rekonstruierte Welt hin kann 'eingreifend' oder 'verändernd' gehandelt werden. Auch wenn sich Systeme, gleichgültig ob Menschen oder Organisationen, nicht die Gesamtheit der kulturell tradierten Symbole verfügbar machen und halten können, sind sie doch in der Lage, Sinngemeinschaften in Umweltbeziehungen zu entwickeln (vgl. Berger/Luckmann 1996, 21). Die Bildung von Symbolen ist dann der aktive Prozeß des Sich-entwickelns eines Systems von der auf geistigen Prozessen beruhenden mentalen Ebene auf eine *qualitativ andere* geistige Ebene. Symbolbildung in sozialen Systemen ist die Herausbildung eines Umgangs mit Umwelten (vgl. Luhmann 1980, 34), insofern Symbole dazu befähigen, mit ausgewählten Umweltvorgaben umzugehen.

In der Symbolbildung sind personelle und soziale Ebene verbunden. Symbole können Unsicherheit in unbekanntem Situationen überwinden helfen, mehr noch vermitteln sie unterschiedliche Optionen in Momenten der Ambiguität, in denen eine Orientierung an Generalisierungen individueller wie sozialer Herkunft vom sich orientierenden System gewünscht wird: „(...) Generalisierungsleistungen sind über die Orientierung an komplexen Symbolsystemen, an kulturellen (generalisierten!) Objekten bestimmt. Man kann anders auch formulieren: *Kulturelle Objekte ermöglichen erst Generalisierung.*“ (Wenzel 1985, 45; Hervorhebung im Original)

Folgt man der kulturanthropologischen Debatte zur inhaltlichen Bestimmung dessen, was eine Organisation ist, so landet man an einem interessanten Punkt. Organisationen sind nicht nur beschreibbar als gemeinsame Handlungs-, Sprach- oder Erfahrungswelten. Organisationen können auch über den Wissensbegriff abgegrenzt werden: „A new view of culture as shared knowledge - nor as people's customs and artifacts and oral traditions, but what they must know in order to act as they do, making things they make, and interpret their experiences in the distinctive way they do.“ (Quinn/Holland nach Schmidt 1994, 236; vgl. Giddens 1995, 54f) Ein großer Teil dieses Wissens, das die Abgrenzung von Organisationen möglich macht, ist im Sinne Polanyis implizit. Aus diesem Grunde gehen einige Autoren m. E. zu weit, wenn sie Organisationen auf Analogien zu bewußten menschlichen Kognitionen reduzieren (vgl. Bronn et. al. 1993, 343), selbst wenn sie auf die Konstitution des Wissens durch Interaktion verweisen. Es geht auf der sozialen Ebene nicht um die eindeutige Dokumentation von Ergebnissen von Ereignissen. Vielmehr zeigt

sich das Soziale an Wissen in der Möglichkeit unterschiedlicher Anschlußmöglichkeiten.

„To shift among interactions is to shift among definitions of self. Thus the sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate.“ (Weick 1995, 20)²⁰

Um diese Anschlüsse herstellen zu können, braucht das soziale System ein Gedächtnis, also die Möglichkeit, sich Gehabtes wieder verfügbar zu machen bzw. potentiell Verfügbares gegenwärtig beurteilbar zu machen, und nicht eine Erinnerung, im Sinne einer exakten Wiederaufrufbarkeit bereits durchlaufener Ereignisse²¹. Damit gibt es auf der sozialen Ebene keinen von Sinnstiftung unabhängig denkbaren Prozeß der Erzeugung von Wissen, wie manche Autoren (z. B. Choo 1997) suggerieren.

Mit Brumlik (1996, 35ff) lassen sich sechs verschiedene Aspekte eines sozialen Gedächtnisses als Basis sozialen Wissens nennen:

- **Narrativität:** Gedächtnis wird durch Geschichten ermöglicht, die sich der einzelne erzählt oder die in Gruppen von Menschen, die sich nicht unbedingt untereinander kennen müssen, erzählt werden.
- **Selektivität:** In die Geschichte als Ort des Aufbewahrens wird nur aufgenommen, was mehrere zeitlich abgestufte Filter der Zuschreibung von Bedeutung durchlaufen konnte.
- **Affektivität:** Die Geschichte erlaubt nicht nur die Aufbewahrung von Beschreibungen als äußerlich gedachte Objekte, sondern durch die Einbettung in die Beschreibung sind die emotionalen Zustände, die vergangene Sequenzen beim Gedenkenden ausgelöst haben, zu späteren Zeitpunkten wieder verfügbar.
- **Konstruktion:** Aus ausgewählten Objekten und Emotionen wird in Sprache ein Flechtwerk gewoben.
- **Holismus:** Das Gedenken erfolgt als Reaktualisierung von Ganzheiten, d. h. zunächst wird die Geschichte als ganzes wieder aufgeworfen, ehe Einzelheiten im Prozeß des Gedenkens zugänglich werden.
- **Normativität:** Die Aufbewahrung von Vergangenen in Geschichten enthält stets Wertungen, die auch in Momenten, in denen einer konkreten Sequenz nicht gedacht wird, einen Einfluß auf geäußerte Werthaltungen und Orientierung für zukünftige Situationen haben.

Die Bestimmung von Organisationen als Diskursen ist nicht eine unabhängige Charakterisierung von Organisationen, die neben die Beschreibung als Wissenssysteme tritt. Der Hinweis auf die Diskurse in Organisationen bezeichnet die Art und Weise, wie sich Organisationen als Wissenssysteme realisieren. Durch Narrationen wird Verständigung in Situationen des Nichtwissens möglich; ein Wissensaus-

²⁰ An dieser Stelle soll nochmals der Bezug zur epistemologischen Ebene aufgezeigt werden, die hier unterschiedliche Perspektiven und Ansätze 'lesbar' machen will: „If people have multiple identities and deal with multiple realities, why should we expect them to be ontological purists?“ (Weick 1995, 35; vgl. auch Hazen 1994)

²¹ In Hinblick auf die Unterscheidung von Gedächtnis und Erinnerung hantiert Weick (1985, 305f) unsauber, wenn er die Begriffe synonym gebraucht.

tausch kann nicht erfolgen (vgl. Knoblauch 1996, 142f). Machen wir nun einen Rückgriff auf das Entscheidungsgespräch des Abschnittes 4.5.2: „I am claiming that we can regard all thinking as involving debate (...)“ (Watson 1995, 811). Das zwischen den zwei Managern geführte Gespräch kann als charakteristisch für 'kognitive' soziale Prozesse in Organisationen angesehen werden. Also kann sich Wissen in Organisationen, in Ermangelung eines organisationalen Gehirns, nur auf der symbolisch vermittelten Ebene sozialer Kommunikation, die weitgehend sprachvermittelt ist, überhaupt zeigen. Baecker (1992, 260f) hält fest,

„(...) daß die Kommunikation überhaupt nur zustande kommt, wenn (diese) [die] Unterscheidung zwischen Information und Mitteilung, zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz getroffen wird. (...) Der Akt des Verstehens ist seinerseits ein Element der (für einen Beobachter) komplex gebauten Kommunikation. Das Verstehen fällt nicht aus der Kommunikation heraus, um einem Bewußtseinssystem anvertraut und dann, falls dort geleistet und in der Form, wie dort geleistet, wieder in die Kommunikation zurückgespielt zu werden, um sie zum Abschluß zu bringen. (...) Ob verstanden oder nicht verstanden wird und wie verstanden wird, ist demnach nur in der Kommunikation zu entscheiden.“²²

Kommunikation ist der einzige 'Ort' von Wissen, der sozialen Systemen ursächlich eignet. *Verstehen* ereignet sich nur in Kommunikation. *Verständnis* kann aus einem Gedächtnis aktualisiert werden. Eine 'alltägliche Annäherung' an Kommunikation über das Erzählen von Geschichten, mehr noch als die Analyse von Dokumenten, erscheint möglich. Natürlich werden in kommunikativer Interaktion neue Symbole konstruiert, wird den Symbolen durch Gebrauch und Neugebrauch Sinn zugeschrieben, aber diese Konstruktionsleistungen sind sozial kontingent. In bezug auf den Manager des Gesprächsbeispiels heißt das: „(...) it is clear that he is bound to use the terms that have been identified as part of two management discourses - rival sets of discursive resources; competing linguistic or interpretative repertoires“ (Watson 1995, 819). Daß Repertoires miteinander konkurrieren heißt nicht, daß sie nicht im selben sozialen Kontext akzeptabel sind, im Gegenteil: „Kulturelle Wirklichkeiten spiegeln sich in den Geschichten wider, die in dieser Kultur erzählt werden: (...) Erzählbar ist ja nur, was kommunal akzeptabel ist“ (Baecker et. al. 1992, 134).

Die Differenzierung des Gedächtnisses von Organisationen läßt sich nun an der Vielgestaltigkeit des in ihnen verwendeten Vokabulars zur Beschreibung der in jeder Operation immer neu entworfenen Unterscheidung 'Relevanz / Irrelevanz' ablesen. Die insulare Homogenität von Sprache ist *kein* Gütekriterium²³. Die Formen der Symbole entfalten in ihrer Heterogenität ihre Stärke. In der Anwendung symbolischer Formen bilden sich neue Formen; mit Welsch (1996, 347) könnte man auch von „Verflechtungen der Diskursarten“ sprechen. Das scheinbare Chaos der Formen, könnte auch, wie oben bereits in bezug auf Zeit ausgeführt, als 'Durcheinander' interpretiert werden: symbolische Formen begrenzen und ermöglichen sich wechselseitig. Und durch verschiedene Formen wird der Raum des Besprechbaren erst aufgespannt, in den hinein gegenwärtige 'Wirklichkeit' gesprochen wird. Je größer die Zahl der Formen, um so größer ist der Raum und um so

²² Vgl. weiterführend das Glossar bei Krohn/Küppers (1992, 388ff).

²³ Auch hier ergibt sich eine Abweichung von der Position des Wissensmanagements, die gerade von der Leistung einer Vereinheitlichung der Sprache überzeugt ist (vgl. Probst et. al. 1997, 367)

größer ist die Chance, zukünftig innovativ sein zu können. Damit wird nur eine normale Beziehung zwischen System und Umwelt, die des Überschusses an Beschreibungsmöglichkeiten (Derrida 1992, 437), wiederhergestellt. Dieser Überschuss an Signifikanten im Verhältnis zu Signifikaten ermöglicht eine Neubewertung der Situation und eine differenzierte Situationsbeschreibung als ersten Schritt auf dem Weg zur Innovation. Der Vervielfältigung der Beschreibungsmöglichkeiten - Weick (1985, 370): „Verkomplizieren Sie sich!“ - stehen instrumentell orientierte Ansätze kritisch gegenüber. Weick (1995, 27f) merkt zu instrumentalistischer Intervention in Wissensbasen kritisch an:

„The problem [with innovation; F. H.] is confusion, not ignorance. I emphasize this point [the inherent difference between uncertainty and ambiguity; F. H.] because those investigators who favor the metaphor of information processing (...) often view sensemaking, as they do most other problems, as a setting where people need information. That is not what people need when they are overwhelmed by equivocality. Instead, they need values, priorities, and clarity about preferences to help them be clear about which projects matter. Clarity on values clarifies what is important in elapsed experience, which finally gives some sense of what that elapsed experience means.“

Instrumentell beeinflussbare Bereiche des Geschehens in Organisationen sind sicher auch für Sinnstiftungsprozesse wichtig (Weick 1995, 45), aber eine einseitige Fixierung darauf, daß im instrumentell Unterstützbaren das Problem liegt, verstellt den Blick auf ganze Problemzusammenhänge. Nimmt man den konstruktivistischen Ansatz von Lernprozessen in Organisationen ernst (vgl. v. Glasersfeld 1992, 224f), so wird deutlich, daß Gedächtnis zwar in enger Verzahnung zur Vergangenheit steht, aber etwas Gegenwärtiges bezeichnet. Insofern ist Weicks Position (s. o.) zu sehr auf Erinnerung ausgerichtet. Erinnerung steht als Prozeß selbst noch in der Vergangenheit. Aus Dokumentationen von Aktivitäten, kann der einzelne Mitarbeiter, kann die Organisation etwas darüber erinnern, *wie sich etwas bereits ereignet hat*. Daraus etwas für die Zukunft ablesen zu wollen, läßt einige Parallelen zum Problem strategischer Planung auf Basis von Vergangenheitsdaten aufscheinen - Manövrieren durch Blick in den Rückspiegel. Selbst für solche Anwendungskontexte, in denen erfolgreiche Problemlösungen der Vergangenheit detailliert dokumentiert werden können, ist der Erfolg bei zukünftiger Verwendung fraglich (vgl. Seiler 1994, 93). Für Organisationen bedeutet dies meiner Meinung nach, daß ein einseitig auf Prozesse und unterstützende Systeme (Datendanken, Budgetierung etc.) zielendes Wissensmanagement den Charakter von sozialem Wissen insofern verfehlt, als es die Möglichkeit *aktueller* gemeinsamer Konstruktionsakte entweder nicht bemerkt oder sogar aktiv unterdrückt. Innovation wird hier durch eine Sinnentleerung der ihr vorangehenden Lernprozesse erschwert, behindert und verhindert. Auf die potentielle Verflüchtigung und Veränderung von Wissen durch Explikation (vgl. Polanyi 1985, 26f) nimmt Wissensmanagement keine Rücksicht²⁴. Verweise auf denkbare Anschlüsse werden abgeschnitten, um die Dokumentation als Form der Speicherung von Erinnerung 'handhabbar' zu machen. Hermetisch geschlossene Symbole in Form von Dokumentationen verhindern weitere An-

²⁴ Weick (1995, 59f) geht in seiner Einschätzung instrumentell ausgerichteter Ansätze noch weiter: „Accuracy is defined by instrumentality. (...) Accurate perceptions have the power to immobilize.“

schlüsse. Antworten beenden Fragen und Suchen. Antworten sind das wahrgenommene Ende von Innovationen.

Ein weiterer kritischer Aspekt der sozialen Verständigung in Situationen der Mehrdeutigkeit soll nicht unerwähnt bleiben. Werden Wissenserwerb und Gedächtnis als sinnbehaftete Prozesse gedacht, fallen die Stärken sozialen Wissenserwerbes mit einer inhärenten Schwäche zusammen, da jede Form des gestifteten Sinns sowohl zur Erhellung wie zur Verschleierung der Situation genutzt werden kann. Und mehr noch: „Im allgemeinen können gerade jene Konzepte, die für den einzelnen kognitiv mehr Sinn ergeben, also die reiferen, auch am wirksamsten zu Abwehrzwecken mißbraucht werden.“ (Blasi 1982, 308)

Nicht immer wird sich die auf Verständigung zielende Kommunikation unter Mehrdeutigkeit und Unsicherheit als Sprechen manifestieren. Auch Handlungen zielen auf Verständigung. Sinn wird durch Handlungen, darauf hatte Cassirer bereits bei der nonverbalen symbolischen Vermittlung von Ganzheiten hingewiesen, gestiftet, noch bevor ein Bewußtsein der Handlung Bedeutung zuschreiben könnte (vgl. Wenzel 1985, 32). In diesem Sinne kann nicht mehr von Sozialisation als quasi-kognitivem Prozeß gesprochen werden. Es ist vielmehr von Sozialität auszugehen, von der anzunehmen ist „(...), daß es sich häufig auch um ein 'Sich-Sozialisieren' handelt, um ein Sich-Anpassen, also um eine reflexive, eventuell auch rekursive Tätigkeit oder um eine echte Interaktion, um ein wechselseitiges Geschehen, bei dem beide 'Partner' sich verändern“ (Portele 1994, 103f).

Waren Organisationen bisher als Sprachgemeinschaften charakterisiert worden, die Weltansichten teilen und Wissen aufbauen, können Organisationen auch als „communities of practice“ (Lave/Wenger 1995, 29 und 98ff; Anwendung bei Wehner et. al. 1996) bezeichnet werden. Unter dieser Perspektive lassen sich Aspekte des Lernens, des expliziten und impliziten Erwerbs von Wissen, der Mitgliedschaft in einem sozialen System und des kooperativen Handelns verbinden. Aus der wechselseitigen Verwobenheit der Aspekte entsteht auf allen Ebenen, beim einzelnen Mitglied der sozialen Gemeinschaft, innerhalb der sozialen Gemeinschaft und in bezug auf die 'Produkte' der Gemeinschaft für ihre Umwelt, Neues. „Die Lernprozesse in einer solchen Genese des Neuen haben drei Dimensionen. (1) Die Lernprozesse der Beteiligten sind nicht von den 'Eigenheiten' des jeweils Neuen zu trennen; sie drücken sich *im* Neuen aus. (2) Die Lernprozesse vollziehen sich in der *Arbeit mit Dingen, also im Handeln*. (3) Die Lernprozesse sind *nicht von der Existenz der Lernenden zu trennen*, d. h., sie haben eine leiblich-konkrete Dimension.“ (Knoblauch 1996, 132; Hervorhebungen F. H.)

5.2 Vom Wissen zum Handeln? Oder umgekehrt? - Kommentar zu einem Mißverständnis

"Actions are known only when they have been completed, which means we are always a little behind or our actions are always a bit ahead of us." (Weick 1995, 26)

"Wissen sei nicht etwas, was Leute in ihrem Kopf hätten, sondern 'something people do together'." (Portele 1994, 129 mit einem Zitat von Gerger)

Die Position, daß 'Wirklichkeit' in den Raum des prinzipiell Besprechbaren gesprochen wird, ist für eine Management- oder Interventionsperspektive zunächst unbefriedigend. Allerdings kann man selbst unter der Annahme von Sprachspielen²⁵ aufzeigen, daß neben die Fähigkeit zum Sprechen auch die Fähigkeit zum Tätigwerden tritt, um in Organisationen 'mitspielen' zu können (vgl. Welsch 1996, 403).

Überlegungen zum Übergang von Wissen und Handeln implizieren zunächst eine echte Trennung bzw. Trennbarkeit der beiden Phänomene, die auch im oft bemühten Gegensatz von Theorie und Praxis auftaucht. Tatsächlich lassen sich sowohl der Erwerb als auch die Verfügbarkeit von Wissen nicht ohne die Gebundenheit an Handlungen denken²⁶. In dem oben beschriebenen Prozeß der Entwicklung durch Symbolbildung liegt die ursächliche Verbindung von Wissen und Handeln: „Wenn Leute handeln, machen sie Variablen zu nichtzufälligen, legen Spuren von Ordnungshaftigkeit und schaffen buchstäblich ihre eigenen Zwänge.“ (Weick 1985, 237) Bei Piaget heißt es dazu: „Alles Wissen (...) ist bedingt durch zielstrebiges Handeln: 'Toute connaissance est liée à une action et connaitre un objet ou un événement, c'est les utiliser en les assimilant à des schèmes d'action (...)'“ (nach v. Glasersfeld 1992, 222; vgl. auch Seiler 1994, 47; Wenzel 1990, 58). Wissen ist gebunden an die adaptive Funktion des kognitiven Apparates und *im Erwerb wie im Gebrauch* mit Aktivitäten wechselseitig verbunden.

Um den Zusammenhang zwischen Wissen und Handeln aufzuzeigen, werde ich einige Bezüge zur Strukturierungstheorie herstellen. Bereits die Bestimmung des Menschen bei Giddens weist darauf hin, daß ein „(...) menschliches Wesen zu sein, heißt, ein zweckgerichtet Handelnder zu sein, der sowohl Gründe für seine Handlungen hat, als auch fähig ist, diese Gründe auf Befragung hin diskursiv darzulegen (oder auch: sie zu verbergen)“ (Giddens 1995, 53). Wissen ist eine mindestens zweistellige Relation: Wissen ist *an* etwas *für* etwas. Im Falle von mehrstufigen Wirkungsbeziehungen verlängert sich diese Relation entsprechend. Da Welten nicht herbeigeredet oder herbeigedacht werden können, aktiviert Wissen ein weiteres Vermögen des Bezugssystems, um Ziele realisieren zu können. Neben dem

²⁵ Wie in der Einleitung zur Cassirerlektüre gesagt, läßt sich hier eine Parallele zu Wittgenstein ziehen. Die Argumentation zu Wittgensteins Sprachphilosophie am Begriff der Vernunft bei Welsch (1996, 396ff), hier von *mir* verstanden als die hergestellte relative Handlungssicherheit und Sinnbezogenheit im kollektiven Diskurs, erscheint richtungweisend. Sie leitet die Unterscheidung zwischen 'rational' und 'vernünftig' ein (Welsch 1996, 614f), eine Unterscheidung, deren Anwendung im zweiten Term die Entscheidungstheorie der Wirtschaftswissenschaften revolutionieren könnte.

²⁶ Eine so verstandene Figur von Komposition und Dekomposition findet sich auch bei Goodman (1995, 20ff) in Bezug auf die Weisen von Welterzeugung.

Zeitbedarf einer Handlung und der Körperlichkeit als Ausdruck der Raumgebundenheit von Handeln hält Giddens (1995, 54) weiter fest: „Die Rationalisierung von Handeln, die sich auf die 'Intentionalität' als Prozeß bezieht, ist ein routinemäßiger Charakterzug menschlichen Verhaltens und wird von den Akteuren in stillschweigender Weise geleistet“. Durch die Verwendung komplexer Symbole, die sowohl Menschen wie Organisationen zugänglich sind, wird es handelnden Akteuren möglich, Welten von Objekten durch Ziele zu ordnen. Nach dieser Verknüpfung können alternative Verhaltensweisen 'durchgespielt' und auf ihren potentiellen Beitrag hin beurteilt und realisiert werden. Folglich können wir durch symbolisch vermittelte Vorwegnahme möglicher zukünftiger Handlungen im Denken und Sprechen unseren Handlungen 'voraus' sein und sind nicht, wie Weick annimmt, stets Handlungen 'hinterher'. Damit ist der polare Gegensatz von Handeln und Wissen, wie auch Theorie und Praxis, weitgehend ausgesetzt. „Beide, der *Bricoleur* und der Ingenieur aus der F&E-Abteilung, entwickeln jeweils ihre eigenen Zugänge, die nicht einen Theorie-Praxis-Gegensatz bilden, sondern nur parallel zu betrachten sind. Sie entwickeln Zugänge [zur Situation; F. H.], die jeweils eigene Theorie und Praxis generieren.“ (Knoblauch 1996, 145)

Leider scheint die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit Wissen und Handeln in Organisationen diesen unmittelbaren Zusammenhang erst wiederentdecken zu müssen. Ein plausibles und einfaches Modell zum Zusammenhang zwischen Handeln, Kognitionen und 'wirklicher Welt' hatte schon Weick (1985, 224) bei Neissers wiedergefunden. Ein ebenfalls sozialpsychologisch argumentierender neuerer Entwurf (Baitsch 1997, 63f) kehrt die Gewichte im Modell um und weist der Fähigkeit, einen geschlossenen Regulationskreislauf zu *realisieren* unter dem Begriff „Kompetenz“ den Primat zu. Der Regulationskreislauf besteht aus: (1) Einstellungen ausrichten auf (2) Motive und Ziele, die ihrerseits zu einer Modifikation von (3) Erfahrungen führen, die wiederum einfließen in (4) Fertigkeiten und Wissen, die von Werten und Einstellungen (1) gebrochen werden.

Für den Zusammenhang von Wissen zum Handeln in Organisationen erweist sich die Forderung nach durchgängiger Intentionalität²⁷ als untauglich. Durch das Zusammenwirken vieler einzelner Organisationsmitglieder und anderer Beteiligter außerhalb der Organisation über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg wird die Zuschreibung einer Intention auf die bereits mehr oder minder willkürliche Attribuierung von ergriffenen Maßnahmen und meßbaren Resultaten absurd.²⁸

²⁷ „Der ganze Komplex von Zweck-Mittel-Beziehungen darf nicht als eine Vielzahl paralleler Fäden gedacht werden, sondern als ein kompliziertes (wenn nicht sogar verheddertes) Netz.“ (Parsons nach Wenzel 1985, 41)

²⁸ Giddens (1995, 63f) erweitert diese Einschränkung über die Intentionalität sogar noch auf die Funktionalität. Sein Beispiel lautet, daß selbst wenn Zeremonien in Gruppen die latente Funktion hätten, die Gruppenidentität zu stabilisieren, wir die Zuschreibung dieser latenten Funktion nicht mit einem Grund für die Existenz der Zeremonie verwechseln dürfen. Die Attribution „gesellschaftlicher Bedürfnisse“ muß vage bleiben, womit als latent funktional gedachte Begründungen und unerwünschte Nebenwirkungen gleichberechtigt im Raum stehen. Institutionalisierte Praxis bedeutet nicht per se, daß das routinisierte Handeln auch sinnvoll, im Sinne Giddens hier rational, wäre.

Für den Übergang vom Wissen zum Handeln in Organisationen tritt damit eine andere Qualität des Handelns in den Vordergrund: nicht die Intention, sondern die Fähigkeit, die Dinge überhaupt zu tun, ist wesentlich. Der Übergang vom Wissen zum Handeln drückt sich damit in einem praktischen Vermögen aus, Reflexion und Motivation in einer Intention zur Realisierung zu bringen (vgl. Baitsch 1997, 64f). Natürlich unterliegt jede solche Realisierung von Handeln in Organisationen Machteinflüssen. Ist der Gegenstand der Handlung die explizite Herstellung von Orientierung, so kommt Ambiguitätstoleranz eine hohe Bedeutung zu. Sich in einer Ausgangssituation von Mehrfachwahlmöglichkeiten ohne klare Präferenzen bei unvollständiger Information zu befinden entspricht als Detailbeschreibung praktisch *jeder realen Entscheidung*²⁹.

Macht ist zwar Medium der Handlung (Crozier/Friedberg 1993; Friedberg 1995), sollte aber nicht dazu mißbraucht werden, einseitig Sinn zu setzen oder durchzusetzen. „Wo auf der einen Seite Zwang vorliegt, kann die Austauschbeziehung nicht reziprok sein, während sie dies bei 'ökonomischem' Austausch immer ist.“ (Parsons 1986, 144) Unilateraler Machtgebrauch ist dabei an die affektive Neutralität der anderen Personen für die Handlung des Akteurs gebunden. Inwieweit der Einsatz von Macht dann die Form von Mißbrauch oder die Gewährung von Freiheiten sowie die Etablierung von Autoritäten annimmt ist stets an eine Erwägung der Zweckmäßigkeit gebunden. Für Organisationen ist also bei Restrukturierungen, in denen Arbeitsplätze verlorengehen, nicht nur damit zu rechnen, daß die bisherigen Erklärungsmuster als Ergebnisse von vergangenen Sinnstiftungsprozessen wegfallen, sondern daß vielmehr verstärkte Sinnstiftungsprozesse durch Restrukturierungen ausgelöst werden, die den Zielen dieser organisationalen Innovationen diametral entgegenlaufen (Weick 1995, 17f).

„Da andere Individuen Teil der empirischen Situation sind, sind sie vom Standpunkt des Akteurs für sein Handeln möglicherweise als Bedingungen oder Mittel von Bedeutung. (...) [Andere; F. H.] sind nämlich selbst Akteure in einem sozialen System und orientieren sich als solche ebenfalls am Handeln anderer (...), sie 'reagieren' auf deren vollzogene und zu erwartende Handlungen, insoweit ihr eigenes Handlungssystem davon betroffen ist.“ (Parsons 1986, 141)³⁰

Dabei „(...) interpretiert Parsons die Handlung als 'inherently temporal', nämlich als Prozeß, der einen in der Zukunft liegenden Zielzustand realisiert“ (Luhmann 1980, 35)³¹. Im vorwegnehmenden Symbolisieren der Handlung liegt eine Möglichkeit, von sich selbst als Mensch oder Organisation abzusehen und mit möglichen Folgen und Nebenwirkungen zukünftigen Handelns umzugehen. Ebenso liegt im Vermögen zur Symbolisierung die Möglichkeit, eigenes Handeln in der Vergangenheit zu reflektieren. In diesem Sinne liegt Weick mit einer seiner zentralen Propositionen

²⁹ Bei Keppe (1997) findet sich eine interessante Diskussion der ökonomischen Überlegungen dazu, inwieweit Ambiguität sogar mit Inkompetenz gleichzusetzen ist. Keppe kommt aufgrund mathematischer Simulationen und Marktexperimente zu dem Schluß, daß die Gleichsetzung abzulehnen ist.

³⁰ Selbst wenn Parsons (1986, 141) einen ausschließlich individuellen Handlungsbegriff hat, ist seiner Analyse wechselseitiger Bedingtheit von Erwartungen hier zu folgen.

³¹ Luhmann selbst versteht Handlungen allerdings als Ereignisse und nicht als Prozesse (1980, 38).

zur Bestimmung der Zeitlichkeit von Sinnstiftungsprozessen falsch, wenn er behauptet, daß die Herstellung von Distanz zur Reflexion eigenen Handelns unmöglich sei (Weick 1995, 44). Gerade in der Parallelisierung von Aktivitäten in sozialen Systemen, genauer: durch die Synchronisation von Operation und Beobachtung durch unterschiedliche Akteure im System, hier gelesen als Ausdehnung der Gegenwart, ist 'Koordination' nicht nur eine der größten Leistungen von Organisationen überhaupt, sondern auch eine Möglichkeit, der 'Zeitfalle' zu entgehen.

Interessanterweise sind die zentrale Bedeutung von Koordination und Synchronisation ein Plädoyer für strukturelle Interventionen in Organisationen. Denn „(..) gerade das, was sie [Organisationen; F. H.] durch Strukturbildung der Vergänglichkeit des Moments entziehen, wird damit reversibel gemacht: *Es dauert, man kann es also ändern.* (...) Gerade umgekehrt, als normalerweise angenommen wird, sind Strukturen damit dynamischer als Prozesse (...) Prozesse dagegen [tendieren; F. H.] zur Ablagerung einer nur noch statischen Vergangenheit“ (Luhmann 1980, 41; Hervorhebung F. H.). Ein zur Intervention befähigtes System, gleich ob Individuum, Gruppe oder Organisation, wird sowohl über allokativer Ressourcen (z. B. Geld, Technologien etc.) wie autoritärer Ressourcen (Zeit, körperliches Vermögen etc.) verfügen müssen. Aber die Ressourcen allein genügen nicht; erst durch die Fähigkeit zu handeln wird aus der Verfügungsgewalt auch Aktion. Diese auf individueller Ebene zunächst triviale Feststellung stellt Gruppen und Organisationen vor eine interessante Herausforderung: Handeln selbst geht auf den kognitiven Erwerb von Kompetenzen zurück und bildet in seiner Realisierung eben diese Kompetenz aus. Handeln ist also wie die Bildung von Symbolen oder der Erwerb von Wissen eine reflexive Figur.

Giddens Beschreibung der Strukturierung (1995, 67ff) und der Dualität von Struktur (1995, 77ff und 352ff)³² kann diese Feststellung weiter verdeutlichen: soziale Systeme haben nicht eine Struktur, sondern sie weisen Strukturmomente auf, die ihnen genau dadurch eignen, daß sie von Personen im sozialen System in ihrem *Handeln* realisiert werden und durch Wiederholung zur *institutionalisierten Praxis* werden können³³. In institutionalisierter Praxis ist eine nonverbal symbolisierte Form sozialen Wissens erkennbar. In der Realisierung der Praxis werden Strukturmomente erst auf das soziale System als Referenzsystem zurechenbar. Anderer-

³² Wie wenig eine strukturalistische Analyse klassischer Provenienz dazu geeignet ist, Veränderungen zu beschreiben und damit *Übergänge* zwischen Wissen und Handeln zu charakterisieren, kann man meines Erachtens bei Derrida (1992, 439f) ablesen: „Man kann die Eigentümlichkeit einer strukturalen Organisation deshalb nur beschreiben, wenn man ihre vergangenen Bedingungen im Augenblick der Beschreibung nicht berücksichtigt: indem man das Problem des Übergangs von einer Struktur zur anderen ausläßt“.

³³ Giddens (1995, 72) geht meines Erachtens zu weit, wenn er auch Verstehen in diesem Verständnis radikalisiert: „Verstehen ist kein mentaler Prozeß, der die Lösung des Rätsels begleitet, das die Zahlenreihe aufgibt (...) Es bedeutet einfach, fähig zu sein, die Formel im richtigen Kontext und auf die richtige Art anzuwenden, um die Reihe fortzusetzen.“ Handelt es sich lediglich um die Fortführung einer mathematischen Reihe, so ist der Abgleich zur 'richtigen Lösung' durch die Regeln der Mathematik möglich ex post möglich. Ein Verlassen dieses Raumes anerkannter Regeln, das möglicherweise mit einem Erkenntnisgewinn und damit einer richtigen Lösung zweiter Ordnung verbunden ist, kann aber aus dem Verständnis Giddens' hier nicht erklärt werden.

seits ist jede Realisierung durch die Strukturierungsleistungen vorangegangenen Handelns gebunden. In dieser eigentlich unauflösbaren Figur kann aber in bezug auf sozial-organisatorische Innovationen ein 'Anfangspunkt' gesetzt werden: „(...) people created their own environments and *these environments then constrained their actions*” (Weick 1995, 31; Hervorhebung F. H.).

Halten wir noch einmal zusammenfassend fest: Unternehmen als spezielle Form sozialer Systeme kommen nur zu einer Realisierung ihres Wissens, wenn sie über Wissen hinaus die Kompetenz aufweisen, ihre allokativen und autoritären Ressourcen im Prozeß des Handelns zu organisieren. Innovationen sind nur dann möglich, wenn die Form der Organisation eine nicht zwingend bindende ist. Die Akteure in sozialen Systemen müssen gelernt haben und in jeder neuen Situation neu transferierend lernen, wie *auch* gehandelt werden könnte. Wissen, Handeln und Verstehen sind eine Einheit. Werden Akteure vom Verständigungsprozeß ausgeschlossen, kann von ihnen nicht erwartet werden, daß sie einsichtig anders bzw. 'neu' handeln.

„Die Emergenz des Neuen ist Konsequenz einer Realität, die in Möglichkeiten besteht, Unbestimmtheit und *Kontingen*z zuläßt.“ (Wenzel 1990, 123) Vergangenheit wird im Prozeß der Emergenz umgedeutet und aus einer Vergangenheit, die das sich realisierende Neue noch nicht enthielt, wird eine umfassendere Vergangenheit, die auf das emergierende Neue hinführt. Diese Deutung nähert die philosophische Perspektive der Zeit an die psychologische Perspektive des Lernens und die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive der Veränderung von und durch Unternehmen an. Innovation, als eines der prominenten gewünschten Ergebnisse von Operationen von Organisationen, ist dann also aus Sicht der Beobachtung eine vielschichtige Selbst- und Umweltreinterpretation, die als Konstrukt einen Sinn durch das generierende Unternehmen und soziale Umwelten zugewiesen bekommt, aber dabei von Menschen diskursiv 'angefertigt' wird. Innovation und Bedeutung sind ständig 'unterwegs'; sie zeigen sich als zugängliche Möglichkeiten in ihrer Realisierung selbst an.

„Die endgültige Wahrheit eines Stils liegt letztlich nicht keimhaft in einer eigentümlichen Umgebung beschlossen, sondern definiert sich und ändert sich fortwährend von neuem als 'Bedeutung im Werden', die, wenn sie sich realisiert, zugleich mit sich selbst übereinstimmt oder aber auf sich selbst reagiert. (...) Ohne in der Art ihrer Organisation ausdrücklich einem bestimmten Zweck zu gehorchen, ist diese Wahl [der Mittel und Objekte durch den Künstler; F. H.] doch Träger einer Art von Finalität, die sich allerdings erst post festum zu erkennen gibt: wenn daher Werke, die durch eine Kette signifikanter Beziehungen miteinander verbunden sind, sich aus sich selbst heraus zum System konstituieren, vollzieht sich ihre Verketten in einer Koppelung von Sinn und Zufall.“ (Bourdieu 1994, 152f)

Damit ist das 'Material' für einen Theorieentwurf der Innovation versammelt: Handeln, Lernen und Wissen, Symbolbildung und Sprechen sowie die Möglichkeit zur Ausdehnung von Gegenwart über die Zuweisung von Bedeutung. Machen wir uns ans Basteln.

6. Innovation - Entwurf und 'Diffusion' eines zeitlich robusten Konstruktes

„Nicht um das Neue geht es der betriebswirtschaftlichen Literatur bei der Innovation, sondern es geht um die Neuerung von bleibendem Wert.“ (Kappler 1996a, 116)

Wie das Eingangszitat andeutet, strebt betriebswirtschaftliches Denken bei der Analyse von Innovation nach der Quadratur des Kreises: eine Innovation von bleibendem Wert schließt die Möglichkeit anderer Innovationen weitgehend aus. Das Neue, das bleibt, wird selbst zur Routine, die das Attribut Innovation durch ihre Dauer bereits verliert. Innovationen entfalten ihren betriebswirtschaftlichen Wert erst, wenn sie bereits zu Routinen geworden sind (vgl. Buschor 1996, 203f; deVries 1997).

Die Themenbreite dessen, was Betriebswirtschaft bzw. Managementlehre unter dem Stichwort 'Innovation' in den Griff bekommen möchten, ist erstaunlich groß (zur Übersicht Tushman/Moore 1988; Tushman/Anderson 1997; Henry/Walker 1994; Hauschildt 1993)³⁴. Das Fazit bisheriger Bemühungen ist allerdings ebenso kurz wie ernüchternd: „What is preventing us from accumulating a consistent body of knowledge?“ (Fiol 1996, 1012) Immerhin hat das Thema 'Innovation' seit den wegweisenden Arbeiten von Burns/Stalker (1961) und Lawrence/Lorsch (1967) zur kontextabhängigen Erzeugung von Innovationen und deren Reintegration durch routinedominierte Organisationen, die sich in der kontingenztheoretischen Schule der Organisationsforschung fortsetzten, stets einen hohen Stellenwert besessen. Schon in den grundlegenden Analysen kommt eine Verbindung von sozial-organisatorischer und technischer bzw. technologischer Innovation zum Ausdruck. Aus diesem Grund haben die Überlegungen in dieser Arbeit bis hierher auf eine explizite Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Arten von Innovation verzichtet. Auch die weiteren Überlegungen sollen zeigen, daß feststehende 'Kategorisierungen' für die Betrachtung von Innovation keinen substantiellen Unterschied machen. Eine solche Unterscheidung grenzt lediglich Wissenschaftsgebiete voneinander ab, leistet aber in bezug auf den Erklärungsgegenstand 'Innovation' nichts.

Bevor ich mich dem Versuch einer Theorie der Innovation zuwende, soll hier noch einmal das begriffliche Vorverständnis von 'Innovation' geklärt werden. Als Fazit *ökonomischer* Analysen von Innovation kann man festhalten:

„So wie die Rentabilität geplant und gesteuert wird, so gilt auch eine Innovation als plan-, steuer- und durchsetzbar. Sie ist eine beinahe 'normale' Investition, eingeschränkt nur durch eine graduell höhere Unsicherheit. Die Innovation ist hierbei immer Gegenstand und Objekt, sie wird gehandhabt, ohne das sie selbst eine Wirkung auf die sie Handhabenden entfaltet“ (Knoblauch 1996, 128; ähnlich Beckert 1997, 91ff).

³⁴ Jeweils im Oktober 1996 widmete die Academy of Management ihr Journal (Vol. 39 No. 5) bzw. Review (Vol. 21 No. 4) dem Thema 'Innovation'. Innovation bezeichnet dabei so unterschiedliche Phänomene wie organisatorisch-strukturelle Veränderungen eines Unternehmens, Arbeitsgestaltung und Kreativität, Strategiewechsel, Lebenslaufanalysen von Technologien, Neuproduktentwicklung oder regionale Innovationszentren, die in Netzwerken organisiert sind.

Aber Innovationen sind gerade keine Investitionsgegenstände wie Maschinen für die Produktion von Gütern. Innovationen sind keine ontologischen Gegebenheiten. Sie sind nicht zu verstehen als Repräsentationen des *Neuen an sich* im individuellen Bewußtsein, in collective mind oder organizational memory. Innovationen stellen Muster oder physische Objekte dar, die den Bestätigungsfluß von Routinen dahingehend stören, einen Unterschied zu bemerken, der das Attribut *Neuheit* erhält und dadurch zur Innovation wird. Nur über das Element *Neuheit* der Definition ist eine substantielle Abgrenzung der Begriffe Innovation und Veränderung möglich. Veränderung bezeichnet den Wechsel zwischen bekannten Formen, z. B. verschiedenen Formen der Unternehmensorganisation, die auch in der Vergangenheit zu unterschiedlichen Zeitpunkten bereits praktiziert wurden. Dieser Formwechsel, im Sinne von *Variation im Rahmen eines bestehenden Repertoires*, kann bereits zur Lösung von Problemen beitragen. Innovationen bezeichnen im Gegensatz zu Veränderungen stets einen qualitativen Bruch. Damit können Innovationen als 'mächtige Instrumente' bezeichnet werden, die nicht immer notwendig bzw. angemessen sind, um Probleme zu lösen.

Was Weick (1995, 9) über Probleme aussagt, kann auf Innovationen übertragen werden: „(...) problems [innovations; F. H.] do not present themselves to the practitioners as givens. They must be constructed from the materials of problematic [differing or ambiguous; F. H.] situations which are puzzling, troubling, and uncertain.“ Die Identifikation einer Veränderung und ihre Benennung als 'Innovation' macht aus 'nacktem' Geschehen Innovationen. Die Aufstellung von Tagesordnungen und das Abgrenzen von Problemen sind die Markierungen dessen, was anschließend Thema oder Problem wird. „Problem setting is a process in which, interactively, we name the things to which we will attend and frame the context in which we will attend to them.“ (Weick 1995, 9; Hervorhebung F. H.)

Um den eigenen Vorschlag einer Theorie der Innovation in Überlegungen der Wirtschaftswissenschaften einbinden zu können, möchte ich nun eine Reihe von Modellen anderer Autoren zur konzeptionellen Fassung von Innovation vorstellen (Kapitel 6.1). Dabei wird die Bedeutung von Sinnstiftungsprozessen, als Prozessen der Orientierung und Bedeutungszuweisung unter Mehrdeutigkeit, als bisher nicht berücksichtigt, deutlich. Der dann folgende zweiteilige Entwurf einer Innovationstheorie greift Überlegungen zur Sinnstiftung auf. Auf der *Beschreibungsebene* soll Innovation gefaßt werden als die Emergenz eines Sinnkonstruktēs, das sich als zeitlich robust und damit prinzipiell diffundierbar erweist (Kapitel 6.2). Auf der *Interventionsebene* soll die Zeitperspektive differenziert lesbar gemacht werden (Kapitel 6.3), um so ein begründetes Gestalten von einzelnen Aspekten des Sinnstiftungsprozesses zu ermöglichen (Kapitel 6.4). Die Möglichkeit der Intervention darf dabei allerdings nicht verwechselt werden mit der Aufstellung von Erfolgsrezepten³⁵.

³⁵ Nimmt man die scharfe Abgrenzung von Veränderung und Innovation ernst, können Interventionen nur noch symbolische und *nicht* mehr faktische Bedeutungen (anders Rüegg-Stürm 1997, 19) in einem Prozeß entfalten, der als ein Entscheidungsfluß in einem Kontext (Pettigrew 1990) charakterisiert werden kann. Im Ergebnis inskribieren Interventionen Unterscheidungen in die organisationale Erzählung (vgl. Chia 1994, 797ff).

6.1 Perspektiven der Innovationsforschung

Slappendel (1996) teilt die Innovationsliteratur in drei Schulen bzw. Klassen ein, die sie als individualistisch, strukturalistisch und interaktiv bezeichnet. *Individualistische Modelle* (Slappendel 1996, 110ff) legen den Erklärungsschwerpunkt auf die Hervorbringung von Neuem durch Einzelne. Die Analysen im Rahmen individualistischer Argumentationen und die Konzeption von Innovation sind weitgehend statischer Natur und beschränken sich auf lineare Prozesse. Durch Modellbildung soll vor allem der Prozeß der Verbreitung der Neuerung (Diffusion oder Adoption) erklärt werden. Nutzer zeigen in diesen Modellen praktisch ausschließlich reaktives Verhalten. Die Innovation ist als Resultat von Handlungsspielräumen beim Innovierenden gefaßt.

Das Erklärungsinteresse der Diffusion wird von *strukturalistischen Analysen* (Slappendel 1996, 113ff) geteilt. Allerdings tritt die Betrachtung des Innovierenden hinter die Analyse des Rahmens, v.a. des Organisations- bzw. Branchenkontextes in dem die Innovation auftaucht, zurück. Die Komplexität der betrachteten Innovationen ist wie bei individualistischen Modellen gering und die Analysen bleiben ebenfalls statisch. Während sich allerdings auf der Basis individualistischer Modelle lediglich eine Empfehlung zur Rekrutierung geeigneter Individuen formulieren läßt, lassen strukturalistische Analysen erste Hinweise zur Gestaltung innovationsfördernder Rahmenbedingungen zu. Allerdings ist dieser Gestaltungsspielraum sehr begrenzt, da Innovation als Anpassungsleistung verstanden wird und keine Vorteile für das innovierende System begründet.

Interaktive Modelle schließlich (Slappendel 1996, 118ff) brechen mit einem linearen und statischen Verständnis von Innovation. Während individualistische und strukturalistische Ansätze in der Regel mit repräsentativen Befragungen als empirischer Methode arbeiten, wenden sich interaktive Konzepte der Fallstudienmethodik zu. Sie geben damit den Anspruch der Repräsentativität auf, der nach dem Verständnis der Interaktivität ohnehin nur zur Simplifizierung von Innovationsprozessen führen kann. Innovationen sind im interaktiven Verständnis wahrnehmungsabhängig und können nur durch Rekonstruktion annähernd geschlossen beschrieben werden. Das Erklärungsinteresse der Diffusion wird abgelöst von einem Verstehensinteresse für die Emergenz von Störungen, die auf der Basis von Fähigkeiten und Fertigkeiten beim betroffenen System Anpassungen (Innovationen) auslösen. Gestaltungshinweise, die sich in der Regel auf die Benennung zu gestaltender Felder bzw. potentieller Probleme beschränken, sind aus der interaktiven Perspektive nur noch für den Einzelfall möglich. Für dieses stärker sozialwissenschaftlich geprägte Verständnis von Innovation liegen bislang kaum Modellvorschläge vor; vielmehr regt die interaktive Perspektive zur kritischen Analyse bisher formulierter Modelle an (vgl. Slappendel 1996, 119).

Die meisten in der Literatur zu findenden Modelle weisen Merkmale verschiedener Klassen auf³⁶. Der Klassifikation von Slappendel fehlt eine systematische Kategorisierung der Schulen und einzelnen Modelle nach *Bezugssystemen*. Ergänzt man die drei vorgeschlagenen Klassen um die Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalem Bezugssystem, wird rasch deutlich, daß sowohl individualistische als auch strukturalistische Erklärungen auf diesen beiden Ebenen greifen. Aus diesem Grund soll hier die Klassifizierung in voluntaristische, kontextualistische und interaktive Ansätze vorgeschlagen werden. Als voluntaristische Modelle sollen solche bezeichnet werden, die im Innovationsprozeß regelmäßig dem Handlungsspielraum des innovierenden Systems (Individuum, Unternehmung, Kooperation, Netzwerk, Branche, Volkswirtschaft) den Primat einräumen. Kontextualistische Modelle sind folglich solche, die den Primat für das Entstehen von Innovationen regelmäßig in die unterschiedlichen Umsysteme des betrachteten Systems legen. Für z. B. ein Unternehmen sind sowohl potentielle Nutzer als auch Wettbewerber und verbundene Branchen solche dominanten Umsysteme. Interaktive Ansätze sind dann solche, die Innovation aus einem Zusammenspiel von innovierenden, adoptierenden und Neuheit attribuierenden Systemen im Einzelfall beschreiben. Die Zurechnung auf einzelne Akteure wird aufgelöst. Die Klassifikation in voluntaristisch, kontextualistisch und interaktiv legt eine Verbindung zu den Schulen des strategischen Managements nah. Die Marktperspektive ist in kontextualistischen Modellen wiederzufinden, da Innovation als überwiegend abhängig vom Branchengeschehen beschrieben wird. Die Ressourcenperspektive weist eine Nähe zu voluntaristischen Modellen auf, da die individuelle bzw. organisationale Fähigkeit zur Differenzierung im Vordergrund der Erklärung steht. Neuere kognitive Strategiemodelle (z. B. bei Lürer 1996) schließlich, die auf das Wechselspiel von individueller Autonomie und sozialer Orientierung abstellen, können mit interaktiven Innovationsmodellen in Verbindung gebracht werden.

Um den Überblick über Innovationsforschung auch im Detail zu ermöglichen, sollen nun eine Reihe von Aspekten ausgewählter Ansätze dargestellt werden. Das Modell von Rogers (1995) kann als voluntaristisch-individuelles Modell bezeichnet werden, das sich selbst in der Tradition sozialwissenschaftlicher Diffusionsforschung (vgl. Übersicht bei Rogers 1995, 42f) sieht. Das diskutierte Phasenmodell (Rogers 1995, 132ff) geht von Bedürfnissen aus, die von einzelnen Innovatoren durch neue Produkte und Dienstleistungen oder aber die Weitergabe bereits an anderer Stelle vorhandener Information befriedigt werden. Die einzelnen Phasen bezeichnen Aufgaben, die erbracht werden müssen, wenn es zu einer erfolgreichen Innovation kommen können soll. Das „Wiedererfinden“, als Form der Innovation allein für das Bezugssystem, wie auch die Durchsetzung einer Grundlagenforschungsidee bilden die Extreme der betrachteten Formen von Innovation.

Das eigentliche Erklärungsinteresse bildet die Diffusion bzw. Adoption der Innovation, die mit Hilfe eines differenzierten Variablenkataloges (Rogers 1995, 207), der (1) Merkmale der Innovation, (2) das Zustandekommen der Innovationsentschei-

³⁶ Es ist auffällig, daß allein die unterschiedlichen Überlegungen von E. Rogers und seinen verschiedenen Koautoren eine Zuordnung zu allen drei Klassen Slappendels erfahren.

dung, (3) die Kommunikationskanäle, (4) die Konstitution des aufnehmenden sozialen Systems und (5) das Maß an Promotion durch change agents enthält, erklärt werden soll. Sowohl die aktiven Rollen der Innovatoren bzw. change agents als auch die passiven Rollen der Nutzer sind personalistisch, allenfalls als aggregierte Größen, konzipiert (Rogers 1995, 263ff und 336ff). Wie die Überlegungen zur Interaktivität in Innovationsnetzwerken (Rogers 1995, 304f und 313ff), die hier als Diffusionsnetzwerke betrachtet werden, und zur Innovation in Organisationen (Rogers 1995, 389ff, insbesondere 392) zeigen, gelten die Identifikation von Bedürfnissen bzw. Problemen als unproblematisch. Überspitzt könnte man sagen, daß es Rogers lediglich um einen optimalen „Verkaufsprozeß“ einer unumstritten überlegenen Lösung geht. Andererseits werden durch die konsequente Ausrichtung der Analyse auf Innovatoren, Meinungsführer und Agenten zahlreiche Hinweise zur Initiierung und Gestaltung des Nutzungsprozesses möglich.

Im Gegensatz zu Rogers setzen die Überlegungen Utterbacks (1994) auf der Ebene der Branche an und haben ökonomischen Ursprung. Ausgehend von Schumpeters Idee der kreativen Zerstörung als ökonomischer Quelle von Innovation, modelliert Utterback Lebenszyklusmodelle auf der Basis von quantitativen Branchenanalysen für Produkt- und Prozeßinnovationen sowie deren wechselseitige Verknüpfung (Utterback 1994, 57ff, 167ff und 124ff). Die zentrale These des Innovationsmodells ist die Behauptung, daß es im Wettbewerb zwischen verschiedenen technologischen Lösungen eines Anwendungsproblems zur Herausbildung bzw. Marktauswahl eines „dominanten Designs“ kommt. Ist die Entwicklungsstufe des dominanten Designs erreicht, nehmen sowohl die Zahl der Produktinnovationen als auch die Zahl der Marktteilnehmer ab und es kommt zu Konzentrationsprozessen in der Branche. Das vorgeschlagene Phasenmodell (Übersicht Utterback 1994, 94f) unterteilt die Branchenentwicklung in eine fluide, eine transitionale und eine ausdifferenzierte Phase des *Produktes* (ähnlich Anderson/Tushman 1997). Das Durchlaufen und Erreichen der einzelnen Phasen wird als gesetzmäßig für alle untersuchten Branchen dargestellt. Während Produktinnovationen im Zeitablauf immer seltener werden, sind Prozeßinnovationen in der zweiten Phase am häufigsten. Auf der Produktebene wird zwischen einfachen (non-assembled) und komplexen (assembled) Produkten unterschieden.

Die benutzten Beschreibungskategorien (Utterback 1994, 91) im Modell sind (1) Produktdifferenzierung, (2) Prozeßoptimierung, (3) Organisationsstrukturierung, (4) Marktfragmentierung und (5) Intensität des Wettbewerbs. Der Grund dafür, daß nicht alle Branchen in der ausdifferenzierten Phase ein Niveau hoher Produktspezifizierung, hoher Prozeßoptimierung, hoher Hierarchisierung der Organisation, weitgehender Angleichung noch angebotener Produkte und engen Oligopolen erreichen und dort verharren, liegt im Auftauchen eines neuen Produktes, das im Zeitablauf selbst zum dominanten Design wird. Das referierte Modell, das als kontextualistisch-organisational bezeichnet werden kann, erhebt den Anspruch, sowohl wissenschaftliche Erklärung als auch Orientierung für Manager zu sein (Utterback 1994, vii), bleibt aber auf der Ebene des Denkens in Dichotomien stehen. Die größte Leistung des Modells liegt in der Übertragung der Ideen des punctuated

equilibrium und der Lebenszyklusanalysen auf Innovationen im Branchenkontext. Allerdings kann die Auswahl der untersuchten Branchen bzw. der untersuchten Zeiträume nicht voll überzeugen. Die Innovationsraten einiger Branchen, z. B. bei Mikroprozessoren, lassen eine Herausbildung eines dominanten Designs als Status quo, der dann abgelöst werden könnte, nicht zu. Ebenso sind die sehr vereinfachenden Beschreibungen der Extreme der Entwicklung nicht für Manager in schnell innovierenden Branchen zur Orientierung geeignet. Auch die Annahme, daß alle drei Phasen der Produktspezifizierung auf dem Weg zur reifen Branche durchlaufen werden müßten, kann mit Blick z. B. auf die Rate neuer Instrumente der Geldanlage nicht als gesetzmäßig für alle Branchen angenommen werden. Außerdem zeigt das Fortbestehen bereits sehr lange im Markt befindlicher Produkte in Nischen, daß es keine vollständige Verdrängung eines dominanten Designs durch ein anderes gibt.

Nach der Vorstellung zweier weitreichender Ansätze zur Erklärung von Innovation sollen nun einige neuere Modelle, die sich auf ausgewählte Aspekte konzentrieren und empirischen Ursprungs sind, dargestellt werden. Dabei sollen (1) die Entstehung von Innovationen, (2) die Diffusion organisatorischer Innovationen, (3) der Beitrag von Archetypen zum Verständnis von Innovation sowie (4) eine dynamische Betrachtung von Innovationswettbewerb angesprochen werden.

Damanpour (1991) untersucht eine große Zahl *empirischer* Studien zur Entstehung, Adoption und Diffusion von Innovationen auf Organisationsebene, um einerseits die Stabilität der Ergebnisse überprüfen und andererseits generalisierbare Aussagen zu einem Kontingenzmodell zusammenführen zu können. Erstaunlicherweise zeigen die Resultate der empirischen Untersuchungen des Phänomens 'Innovation' keine größere Streuung in ihren Ergebnissen als andere Studien im Bereich der Organisationstheorie (Damanpour 1991, 582). Damit ist es nach Auffassung Damanpours möglich, ein quantitativ überprüfbares Kontingenzmodell zu formulieren, das von folgenden theoretischen Propositionen ausgeht (Damanpour 1991, 579ff):

- In der Regel können „organische Organisationen“ Innovationen schneller in ihr Repertoire aufnehmen als „mechanistische Organisationen“ (Burns/Stalker 1961).
- In vielen Branchen werden sich die langfristig erfolgreichen Unternehmen durch eine hohe Anpassungsrate auszeichnen, die aus einer Mischung mechanistischer und organischer Organisationsmerkmale resultiert.
- Während üblicherweise von einer hohen Affinität zwischen mechanistischen Organisationen und administrativen Innovationen einerseits sowie organischen Organisationen und technischen Innovationen andererseits ausgegangen worden ist, sollte die Erklärungsvariable „Professionalismus der Mitarbeiter“ berücksichtigt werden, die einen gleich hohen positiven Einfluß auf administrative wie technische Innovationen hat.
- Die Einwände gegen dezentralisierte Organisationsformen für die Phase der Umsetzung neuer Ideen finden in der Analyse von Damanpour keine Unterstützung. Vielmehr zeigt sich eine positive Wirkung von Dezentralisation in Verbin-

dung mit Kommunikation sowohl auf die Generierung von Ideen (Invention) als auch auf die Umsetzung (Adoption bzw. Diffusion) der Innovation.

Auch wenn sich in der Literatur bisher kein geschlossenes Kontingenzmodell für Innovation findet, lassen sich aus der Analyse Damanpours die aufgeführten Gestaltungsvorschläge unmittelbar ableiten. In den Überlegungen zur Adoption wird eine Parallele zur Argumentation von Dougherty und Hardy (1996) deutlich, die die Erklärungsrichtung - „Innovations to Organizations“ - ebenfalls umdrehen. Dabei erörtern die Autorinnen vordergründig die Frage nach der Fähigkeit der Organisation zur Annahme bzw. zur Umsetzung von konkreten Innovationen. Damit wird auch das Problem nach der *grundsätzlichen* Fähigkeit von Organisationen zur Innovation aufgeworfen, die m. E. im Rahmen kontingenztheoretischer Analysen unbeantwortet bleibt. So kann das Kontingenzmodell Damanpours (1991) das Problem der Übertragbarkeit der Aussagen auf neu entstehende Branchen ebensowenig lösen, wie es eine Erklärung temporärer Wettbewerbsvorteile durch Verletzung der im Kontingenzmodell postulierten Branchenspielregeln erlaubt. Da die Rate der Innovationen selbst die erklärte Größe ist, geht der rückwirkende Einfluß von Innovationen auf das Handeln von Wettbewerbern und auf die Veränderungen von Kundenwünschen im Modell verloren.

Abrahamson und Rosenkopf (1993) kommen aufgrund quantitativer Analysen zu dem Schluß, daß die Diffusion organisatorischer Innovationen, also z. B. der Einsatz moderner Informationstechnologie oder die Restrukturierung mittels Reengineering, vor allem unter Mehrdeutigkeit der Situation auftritt. Unabhängig davon, ob eine Innovation in der Lage ist einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, werden Organisationen dann Innovationen anstreben, wenn sie einerseits beobachten können, daß für sie relevante andere Organisationen diese Innovationen anstreben oder umsetzen, und andererseits Unklarheit darüber besteht, welchen konkreten Nutzen die Innovation für die Organisation *selbst* haben könnte, wenn gleichzeitig branchenweit von einem etwa gleich hohen zu erwartenden Nutzen ausgegangen wird. Durch eine Mischung von Elementen des Gruppendrucks und der Teilnahme an einer Mode kann es dann zur unreflektierten Diffusion von Innovationen kommen. Allerdings wird die Innovation durch die Breite der Teilnahme sehr schnell zum Standard, also der Routine in der Branche, und verliert die Qualität der Neuheit.

Greenwood und Hinings (1993) untersuchen den Erklärungsbeitrag von Archetypen für das Verständnis organisationaler Innovation. Sie gehen davon aus, daß Organisationen alle Strukturen und Managementsysteme auf ein archetypisches, also konsistentes und von allen Organisationsmitgliedern geteiltes, Verständnis der Organisation und ihrer Situation auszurichten versuchen (Greenwood/Hinings 1993, 1058). Sie nehmen weiter an, daß Archetypen zeitstabil sind. Ihre Langzeitstudie bestätigt im wesentlichen die Annahmen, (1) daß fundamentaler Wandel von Organisationen, also Innovation im hier verwendeten Sinne des Wortes, die Ausnahme ist und (2) daß Ergebnisse in Form konsistenter Bündel von Strukturen und Managementsystemen angestrebt werden. Mit diesen Schlußfolgerungen leisten die

Autoren einen Beitrag zum Verständnis des punctuated equilibrium Paradigmas. Archetypen können die relative Stabilität von organisationalen Konstrukten verstehen helfen. Über die Fähigkeit zur Innovation, im Sinne eines Bruchs mit dem eigenen Archetypus, ist aus den Analysen allerdings nichts zu entnehmen.

Die Argumentation Kodamas (1995) ist im Gegensatz zu den geschlossenen Argumentationen der anderen Autoren sehr vielseitig. Die getroffenen Aussagen können insbesondere auf Hochtechnologiebranchen bezogen werden. Um die gegenwärtige Entwicklung zu beschreiben, greift Kodama sechs zentrale Ideen bisheriger Innovationsmodelle auf und führt sie einer dynamischeren Betrachtung zu. Als Modell der weiteren technologischen Entwicklung wird das Konzept des „option sharing“ skizziert, um zwischen Partial- und Gemeinschaftsinteressen auszugleichen (Kodama 1995, 284f). Durch option sharing soll das insgesamt erreichbare Niveau der technologischen Entwicklung langfristig stetig erhöht werden. Im einzelnen beschreibt Kodama folgende sechs Trends im internationalen Innovationswettbewerb:

- von der Produktion zur Generierung von Wissen: die Bedeutung der Schnittstelle von F&E und Produktion nimmt ab, während der unternehmensweite Aufbau von Wissen für Innovationen an Bedeutung gewinnt.
- von high-end spin-offs zum langsamen Aufbau komplexer Technologien: Technologien tauchen nicht länger als Hochtechnologien aus der Rüstungsforschung auf, die durch spin-offs in vermarktbarere Produkte übersetzt werden müssten, sondern an der Schnittstelle zum Kunden entwickeln sich Hochtechnologien.
- vom dominanten Design zum Wettbewerb zwischen Branchen: nicht das dominante Design innerhalb einer Branche ist Erfolgsfaktor, sondern die schnelle Vermarktung technologischer Lösungen über Branchengrenzen hinweg erlaubt Wettbewerbsvorteile.
- von der Entwicklungspipeline zur Artikulation zukünftiger Nachfrage: Firmen überleben nicht automatisch dann, wenn ihre Forschung einen konstanten Fluß neuer Produkte generiert, sondern wenn sie über Möglichkeiten verfügen, die frühe Artikulation zukünftiger Nachfrage aufzunehmen und in Lösungen zu verwandeln.
- von der Technologieplattform zur Fusion von Einzeltechnologien: nicht die Beherrschung einer einzelnen technologischen Plattform, sondern die Fähigkeit zum Zusammenführen von Technologien ist das Maß der Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens.
- von der technisch getriebenen Evolution zur institutionellen Koevolution: sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch in der Kooperation mit Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern sollten technische und sozial-organisatorische Innovationen *gleichzeitig* ablaufen.

Allen bis hierher angesprochenen Modellen ist der sequentielle und tendenziell objektivistische Umgang mit Innovation gemein. Folgt man den oben als interaktiv bezeichneten Ansätzen sowie den hier entworfenen Vorüberlegungen zu einer Innovationstheorie, ist der Erfolg oder Mißerfolg von Neuprodukteinführungen oder Reorganisationen kaum durch eine Reihe elaborierter kritischer Erfolgsfaktoren erklärbar. Eine Diffusion der Innovation 'als solcher' ist schlicht ausgeschlossen. Da das

Neue am Anfang als Anomalie beschrieben werden kann, ergibt sich fast zwangsläufig eine Konzentration der Empirie auf die Diffusion robuster Konstrukte³⁷. Über die mögliche Verbindung zwischen Merkmalen der Emergenz des Neuen und seiner späteren Re-Rubrizierung als Innovation durch soziales Urteil läßt sich mit Hilfe einer sozialwissenschaftlichen Perspektive etwas aussagen. Eine solche Betrachtung macht die Integration von Widerständen möglich, auf die die Diffusion robuster Konstrukte im sozialen Kontext stoßen kann. Devereux (1978b, 204ff) nennt als Formen sozialen Widerstands gegen Adoption:

- Widerstand gegen die Diffusion wegen kultureller Unvereinbarkeit,
- Widerstand gegen die Diffusion wegen Ablehnung des Vermittelnden,
- Widerstand gegen Vermittlung wegen kulturell bedingter Gebundenheit z. B. bestimmter Aufgaben an ausgewählte Einzelne sowie
- Widerstand gegen die Vermittlung wegen Gegnerschaft gegen den Kulturbereich, der von der Diffusion profitieren könnte.

Sowohl im „Gegenstand“ der Innovation, als auch im Verwendungszusammenhang des Nutzers, als auch im innovierenden System und schließlich im wechselseitigen „Nichtverstehen“ können Widerstände wurzeln. In der Ethnologie wird im Zusammenhang mit der *Umdeutung* als Form des Widerstandes gegen angebotene Konstrukte auch von „dissoziativer Akkulturation“ (Devereux 1978b, 204 und 225ff) gesprochen. Die Ergebnisse der Umdeutung können sich diametral vom angebotenen 'innovativen' Konstrukt unterscheiden. Diese Umdeutung ist nicht als Diffusion aufzufassen, aber sie steht doch mit dem angebotenen 'innovativen' Konstrukt in Zusammenhang, da erst die Konfrontation mit dem neuen Konstrukt die Umdeutung und spätere Tradierung des veränderten Konstruktes möglich und nötig macht. Innovation ist also sehr stark von Orientierungsprozessen und Sinnzuweisungen abhängig, die ökonomische Modelle nur unzureichend (Ansätze bei Abrahamson/Rosenkopf 1993) fassen können. Eine sozialwissenschaftlich-orientierte Theorie der Innovation muß folglich auf der sozialen Orientierung unter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, der Sinnstiftung, aufbauen.

6.2 Innovation - die Ereignung von Sinnstiftung

Ein geschlossenes Modell von Innovation muß immer unbefriedigend bleiben. Der Phase ganzheitlicher Annäherung an den Gegenstand 'Innovation' kann keine Detailanalyse vor ihrer Realisierung folgen. Eine 'Rückkehr' zur Ebene ganzheitlicher Betrachtung bleibt allerdings als Möglichkeit offen (vgl. Dahmke 1997, 17f). Das resultierende Verständnis von Innovation und Innovationsprozessen ist ein synthetisches, das Ganzheiten vorstellen kann, ohne dabei einem einzigen Spezialfall von Innovation gerecht werden zu können³⁸. Trotz des Zugangs über Ganzheiten wird durch die Integration der Zeitperspektive und einer Trennung von Beschreibungs-

³⁷ In eine ähnliche Richtung argumentiert Devereux (1978a, 76) in bezug auf Diffusion und Akkulturation kultureller Muster.

³⁸ Das aus einem solchen Verständnis resultierende (Modell-)Wissen läßt sich in Anlehnung an die Klassifikation von Tsoukas als „organicism“ (1994, 768ff) bezeichnen.

und Interventionsmodell eine Differenzierung der Diskussion von 'Innovation' möglich, wie Kappler (1996b, 201) sie für den eng verwandten Wissensbegriff fordert.

Organisationale Innovation, als die Hervorbringung eines Bruchs mit bekannten Mustern auf sozialer Ebene, der das Attribut Neuheit erhält, kann als zeitliche, wenngleich nicht notwendig kausale, Folge eines Sinnstiftungsprozesses betrachtet werden. Die soziale Qualität organisationaler Innovation ist nicht lediglich durch Aggregation und Diffusion individueller Phänomene begründet (so Glynn 1996; auch Wenzel 1985, 30), sondern muß vielmehr als Ergebnis eines eigenständigen Prozesses des kollektiven Umgangs mit vergangener Erfahrung, gegenwärtigem Wissen und der Einräumung zukünftiger Möglichkeiten und Handlungspotentiale betrachtet werden. Organisationale Innovation wird von Routine-, Sprach- und Wissensgemeinschaften (Überblick bei Rüegg-Stürm 1997, 13f) sowie Handlungsge- meinschaften (Lave/Wenger 1995) hervorgebracht. Noch genauer müßte man, in einer anderen Übersetzung der Terminologie „communities of practice“ von Lave/Wenger (1995), von einer *Praxisgemeinschaft* reden. In eine kollektive Praxis finden Orientierungen, Erfahrungen, Wissen und Optionen im gemeinsamen Handeln Eingang.

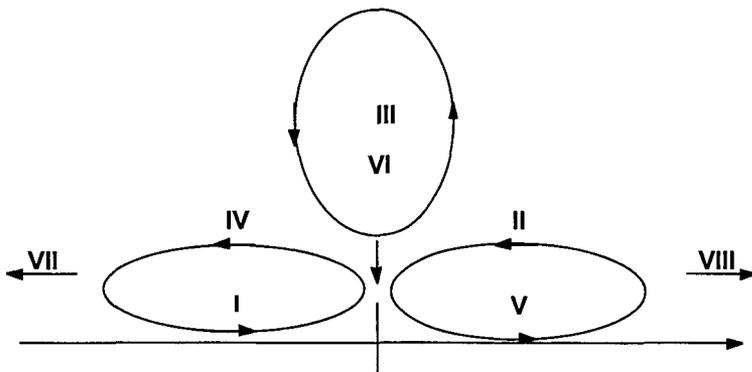
Sinnstiftungsprozesse sind auf der Basis von Untersuchungen in Unternehmen und in Universitäten in Modellen beschrieben worden. Die herausgearbeiteten Phasenmodelle abstrahieren weitgehend von der Unterscheidung zwischen technischen und organisatorischen Innovationen bzw. den Formen der Produkt- und Prozeßinnovation. Die Phasen werden aber sequentiell und gesetzmäßig angesetzt. Drei unterschiedliche Phasenmodelle haben Bedeutung erlangt:

Autor/en	Milliken (1990)	Gioia/Thomas/Clark/Chittipeddi (1994)	Thomas/Clark/Gioia (1993)
Phasen	scanning, interpretation, responding (learning)	interpretation, definition, legitimization, institutionalization	scanning, interpretation, action, performance
konzeptioneller Bezug	Merkmale der Organisationsstruktur, Ressourcenausstattung, Unsicherheitsgrade	strategische Wahlen, Rollenwechsel, Routinisierung	Zukunftserwartungen, Locus of control, Maß der Produktinnovationen

Alle drei Modelle gehen von einer linearen Folge von Phasen der Orientierung (scanning, interpretation) zu objektabhängigen Phasen der Aktion aus (responding, action, institutionalization). Sinnstiftung wird durch diese Form des Zugangs zu einem Konstrukt, das nur ein außenstehender Beobachter anwenden kann, weil sich der Sinnstiftungsprozeß auf alle im jeweiligen Modell vorgeschlagenen Phasen erstreckt. Die Bezüge können erst *rückwirkend* gestiftet werden. Das abtastende Suchen der Umwelt (scanning) und die in der Organisation ablaufenden Interpretationsprozesse ereignen sich in der Regel implizit (vgl. Weick 1995, 49) und werden fast nur durch Nachfragen des Forschers überhaupt expliziert. Der lineare Ablauf

der Phasenmodelle schafft eine gewisse Übersichtlichkeit über den komplexen und zeitlich ausgedehnten Prozeß und suggeriert die Möglichkeit *schrittweiser Steuerung*. Die Phasen werden damit zu „Aktivitäten“, die es im erfolgreichen Innovationsprozeß zu durchlaufen gilt. Dieser Idee soll hier widersprochen werden.

Eine vom konkreten Gegenstand der Innovation unabhängige vorgängige Möglichkeit zur Orientierung *über den gesamten Prozeß der Sinnstiftung* liefern die oben genannten Modelle nicht. Aus den Vorüberlegungen zu einer Theorie der Innovation waren Handeln, Lernen und Wissen, Symbolbildung und Sprechen sowie die Möglichkeit zur Ausdehnung von Gegenwart über die Zuweisung von Bedeutung als Bausteine identifiziert worden. Folgender Zusammenhang wird für die Emergenz von Innovation vorgeschlagen³⁹:



In einem beliebigen Zeitpunkt, der vom Bezugssystem als Gegenwart aufgefaßt wird, werden Erfahrungen der Vergangenheit für das System verfügbar gemacht (I). Die Erfahrungen erscheinen dabei als Sediment von Lernprozessen vor allem in der Gestalt von Wissen. Für die Verfügbarmachung der Erfahrungen in der Gegenwart sucht das Bezugssystem nach einer Referenz. Dazu werden Umwelten, deren Beschreibungen als erwartet und zukünftig gelten müssen, ebenfalls verfügbar gemacht (II). Aus der Konfrontation von Erfahrungen mit Erwartungen entstehen über Lernprozesse (1) Optionen der Bestätigung oder Aufhebung von aktuell operierenden Routinen sowie (2) Einsicht in die Setzbarkeit von Kriterien zur Bewertung, Auswahl und Ingangsetzung eben dieser Optionen. Diese erste Stiftung von Sinnbezügen operiert in die Gegenwart *hinein*. Der organisationale Umgang mit den Optionen kann als Wechselspiel von Altem und Neuem in der Gegenwart des Systems gekennzeichnet werden (III).

Der bestätigende Wiedervollzug einer Routine bzw. die Auswahl und Ingangsetzung einer anderen Option in der Gegenwart ist einerseits gebunden an die Auf-

³⁹ Die folgende Graphik findet sich in ähnlicher Form, allerdings aufgelöst in einzelne Formen der Zeitorientierung innerhalb mentaler Modelle, bei Heideloff/Baitsch (1998). Zeitorientierung stellt darin lediglich auf den *Zeitbezug von Wissen* ab. Das hier entworfene Modell versucht hingegen den Brückenschlag zu 'Innovation'.

rechterhaltung in der Vergangenheit wurzelnder Identität (IV) und andererseits abhängig von der Möglichkeit des Anschlusses der zukünftigen eigenen Entwicklung (V). Identität und eigene zukünftige Entwicklung sind dabei wechselseitige Referenzen. Identität und Erfahrungen (Vergangenheit) sowie Erwartungen über die Umwelt und eigene Entwicklung (Zukunft) stellen jeweils rekursive Figuren der *gegenwärtigen* Vorstellung zeitlicher Einheit dar. Beide treten im Plural auf. Das Bezugssystem handhabt Vergangenheiten und Zukünfte. Jeder Umgang mit gegenwärtigen Optionen verändert den *Inhalt* der Vorstellungen zeitlicher Einheit, d. h. jede Operation des Systems verändert sowohl 'seine Zukunft', als die angeschlossene Variante aus der Klasse der Zukünfte, als auch 'seine Vergangenheit', als die situativ rekonstruierte Variante aus der Klasse der Vergangenheiten. Der Einbezug der Vorstellungen zeitlicher Einheit in die Gegenwart erfolgt über (sprachliche) Symbole. Diese zweite Stiftung eines Sinnbezugs operiert aus der Gegenwart *heraus*.

Ist die Konsistenz der gegenwärtigen Vorstellungen zeitlicher Einheit aus der Sicht des Bezugssystems gewahrt, wird aus der Möglichkeit der Wahl einer Option die Möglichkeit zu handeln (vgl. B 5.2). Die Gegenwart wird so ausgedehnt, daß aus der bloßen Option der Aufhebung einer Routine die Ereignung einer Innovation werden kann (VI). Im Moment der Ereignung der Innovation erfolgt eine Trennung zwischen der (neuen) Operation des Bezugssystems und seinen Vorstellungen zeitlicher Einheit. Vergangenheit(en) (VII) und Zukunft bzw. Zukünfte (VIII) werden aus der Gegenwart entlassen.

Die dem Modell zugrundeliegende Vorstellung von Wirklichkeit ist die eines Flechtwerkes unterschiedlicher Deutungen, Bedeutungen, Symbolisierungen und Handlungsmöglichkeiten. Aus dieser Sicht muß Steuerung absurd erscheinen. Dennoch sind Handeln und Einflußnahme nicht unmöglich. Maßstab der möglichen Einflußnahme ist transversales Denken (vgl. Welsch 1996, 779f), also das Denken in *gleichzeitigen (Wechsel-)Wirkungen und Nebenwirkungen* sowie die Beurteilung eines Ergebnisses von Handeln nach dem Grad der Erschließung weiterer anschließfähiger Handlungen (Welsch 1996, 748f; vgl. Stadler/Kruse 1992a, 162). Transversales Denken erlaubt nicht nur ein Manövrieren unter Mehrdeutigkeit, sondern ermöglicht Handeln bei aller wahrgenommenen Diskontinuität und Heterogenität einer verflochtenen 'Wirklichkeit' (vgl. Verhaltensweisen bei Etzioni 1989, 125f).

6.3 Zeitorientierte Intervention

Innovation emergiert aus einem zeitlichen Fluß heraus. Die Orientierungsleistungen, die das jeweilige Bezugssystem als Teil der zeitlich vorgängigen Sinnstiftung erbringt, benötigen selbst Zeit. Damit sind sie auf der Zeitebene *beeinflußbar*. Als *inhaltlich gestaltbar* können sich Sinnstiftungs- und Innovationsprozesse *im Ergebnis erweisen*. Vorgängig annehmbar ist ihre inhaltliche Gestaltbarkeit aber schon deshalb nicht, weil sich Systeme in ihrer autonomen Orientierungsleistung nicht notwendig auf andere Systeme einlassen müssen. Die Zeitbezüge werden unter-

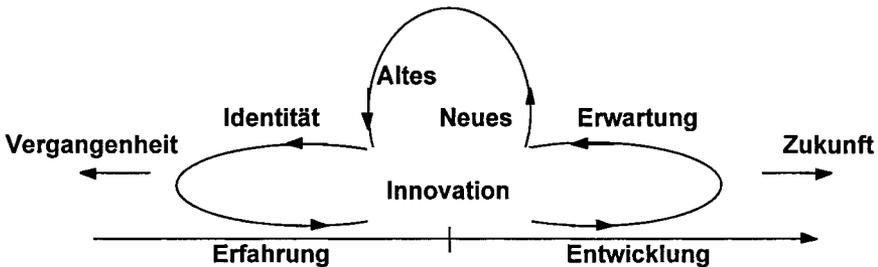
schiedlich gestiftet und aller sozialen Einbindung zum Trotz bleiben sie als autonome Konstruktionen der jeweiligen Bezugssysteme erhalten (vgl. Friese 1993, 329; auch Brown/Eisenhardt 1997, 3). Der Umgang mit neuen Technologien, den sich Firmen sowohl für die Herstellung einer neuen Generation von Produkten als auch für den Absatz dieser neuen Produkte gern als 'Wellenreiten' auf dem neuesten Trend vorstellen, wird zum unkalkulierbaren Spiel (vgl. Hörning et. al. 1996).

Intervention in autonome Prozessen ist möglich über das Stellen von Fragen und die Aufwertung von Problemen zu issues (z. B. Weick 1995, 187), die nur einer vorläufigen Lösung zugeführt werden können und immer wieder auftauchen. Dabei ist die Intervention, die Störung der unreflektierten Bestätigung der Routine, selbst Teil des Sinnstiftungs- und Innovationsprozesses, weswegen *nicht* von einem *Eingriff in Prozesse, sondern* von einem *Eingreifen im Prozeß* gesprochen werden muß. Vier Aspekte der zeitorientierten Intervention in Innovationsprozessen sollen hier unterschieden werden:

- **Zeitpunkte:** Der Aspekt des Zeitpunktes markiert die Frage danach, wann die Intervention in den Sinnstiftungsprozeß hineinfragt. Die Intervention sollte so inszeniert werden, daß sie als deutlich abgrenzbarer Zeitpunkt Aufmerksamkeit erlangen kann. Parallelarenen helfen, einen Raum aufzuspannen, in dem die Intervention eine Fortsetzung finden kann, auch wenn die bisherige Routine in der bestehenden Arena weiter verfolgt wird oder sogar zunächst weiter verfolgt werden muß (vgl. Buschor 1996, Rüegg-Stürm 1997).
- **Zeitsequenzen:** Oft wird die Reihenfolge von Aktivitäten in Organisationen als zwingend gedacht. Eine Variation der Reihenfolge einzelner Aktivitäten oder Sequenzen von Aktivitäten sowie weiter eine Synchronisation (Heideloff 1997b) von einzelnen Aktivitäten oder Sequenzen von Aktivitäten ist gleichzeitig Störung der bisherigen Routinen und Angebot einer viablen Alternative.
- **Zeitamplituden:** Die Frage nach Zeitamplituden, wieviel Zeit insgesamt zur Verfügung steht bzw. maximal aufgewendet wird, kann sowohl auf die Intervention selbst als auch auf Aktivitäten im Rahmen von Routinen bezogen werden. Bei der bewußten Übersetzung zusammenhängender Aktivitäten in anpassungsfähige Organisationseinheiten ist die Bedeutung von Zeitamplituden bereits mehrfach herausgearbeitet worden (z. B. Ellegard 1996, 24ff).
- **Zeitfrequenzen:** Selbst Organisationen, die sich erfolgreich eine neue Struktur gegeben haben oder die ein erfolgreiches Produkt lancieren konnten, haben Probleme mit der Re-Orientierung, sobald der 'Erfolg' festgestellt worden ist. Andererseits zeigen gerade solche Organisationen, die in dezentralen Architekturen mit einer großen Zahl von Projekten zwischen Gegenwart und Zukunft oszillieren, daß 'Neues' kontinuierlich auf der Tagesordnung stehen kann (Brown/Eisenhardt 1997, 32). Ein wichtiger Aspekt von Intervention wird daher die Häufigkeit sein, mit der Zusammenhänge offen hinterfragt und gezielt zu issues deklariert werden sollen.

6.4 Sinnstiftung und Intervention - eine illustrierende Zusammenschau

Zur Illustration der Verbindung zwischen dem Emergenzmodell der Innovation und unterschiedlichen Formen der Intervention sollen nun beispielhaft einige Ansätze vorgestellt werden, die sich auf die verschiedenen Zeitachsen beziehen lassen und Organisationen helfen können, eine Orientierung aufzubauen. Die Unterstützung des Prozesses der Orientierung sollte nicht verwechselt werden mit der zwingenden Umsetzung der Ergebnisse einer modellorientierten Analyse. Natürlich liegt im Heranziehen von Modellen bereits eine Vereinfachung von Umwelt- und Binnenkomplexität im Innovationsprozeß. Ein Teil dieser ausgeblendeten Komplexität kann aber wieder mit in die Entscheidung aufgenommen werden, wenn Ergebnisse jeweils kritisch hinterfragt werden und eine explizite Verbindung von Entscheidung sowie bisherigen Entscheidungen und deren Ergebnissen in der Vergangenheit herausgearbeitet wird.



Mit Blick auf die Inkorporation vergangener Entwicklungen in der Organisation schlagen Wilkins/Bristow (1987, 224) die Benennung von Entwicklungsepochen vor. In der Terminologie der beiden hier vorgeschlagenen Modellebenen läßt sich darin eine Form des Umgangs erkennen, die durch sprachliche Vermittlung die Vergangenheit in der Form mehrerer konsistenter Ereignisbündel in der Gegenwart verfügbar macht. Die so eingeleitete Intervention orientiert sich vor allem an der Inszenierung als Zeitpunkt. Wilkins/Bristow (1987, 224) schlagen weiter vor, als eine erste Form des Umgangs mit Vergangenheit für Innovationen die Rekombination von bereits Praktiziertem zu erörtern. Sie bezeichnen dieses Vorgehen als „promote hybridization“. Eine neue Routine wird gegen die Ereignisbündel der Vergangenheit auf ihren plausiblen Beitrag zur Erhaltung der Identität geprüft.

Einen zeitlichen Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit des Neuen in der Zukunft und der Vergangenheit der Organisation sieht Chen (1996) in der Entwicklung organisationaler Fähigkeiten. Um organisationale Fähigkeiten aufbauen zu können, muß Zeit zur Reflexion des vergangenen Handelns zur Verfügung stehen (vgl. Baitsch/Heideloff 1997). Da die Neigung zum Umgang mit Neuem mit dem

Grad der Verknüpfbarkeit mit bereits Gewußtem und Praktiziertem (vgl. Chen 1996, 663; auch Winterscheid 1994, 287) steigt, läßt sich im gegenwärtigen Umgang mit Altem und Neuem der Interventionsaspekt der Zeitamplituden finden. Die organisationale Fähigkeit, Innovation zu ermöglichen, hängt also nicht nur vom aktiven Umgang mit Prozessen der Vergangenheit ab, sondern vielmehr von der zeitkonsumierenden Bündelung vergangener Erfahrung in der Form neu kombinierbaren Wissens.

Weicks Vorschlag (1985, 343), zu historisieren und in Wortspiele einzutreten, kann als Form der Konfrontation zwischen Erfahrungen und Erwartungen bezeichnet werden. Dabei wird vor allem der Aspekt Zeitfrequenzen berührt. Organisationen beantworten die Frage, wie häufig Marktentwicklungen in Trends übersetzt werden sollen (Wortspiele) und wie regelmäßig z. B. eine Auditierung zur Markierung des Status quo erfolgen soll (Historisieren). Historisieren und Wortspiele zu spielen bedeutet, solche Symbolisierungen von Vergangenheit und Zukunft in die Gegenwart hineinzuholen, die gemeinsam für plausibel gehalten werden. Aus ihnen können self-fulfilling prophecies werden. In diesem Sinne gibt es eine neue Aufgabe für ein 'Management': Zeitnehmer. Wheelright/Clark (1995, 22) betonen die Möglichkeit des Managements in frühen Phasen eines Neuproduktentwicklungsprozesses, der Phase des Aufbaus kollektiver Fähigkeiten und Kapazitäten sowie der Phase des grundlegenden Designs, Einfluß zu nehmen.

Während sich die bisherigen Anmerkungen vor allem auf die Vergangenheit einer Organisation und deren interne Handhabung bezogen haben, sollen die folgenden Hinweise den Eindruck verhindern, daß es sich bei dem vorgeschlagenen Modell um eine strikt intraorganisationale Perspektive handelt. Allerdings können sich Unternehmen ihre Umwelten (Mitarbeiter, Wettbewerber, Kunden, entfernte Stakeholder, andere Branchen und Volkswirtschaften) nur in der Form von Symbolisierungen verfügbar machen, um intern mit ihnen umzugehen. Der 'Markt' selbst kann nicht in die Organisation 'eintreten'. Was wahrgenommen wird, wie es wahrgenommen wird und wie es gehandelt wird, bestimmt das Bezugssystem selbst.

Hörning et. al. (1996) entwerfen eine Nutzertypologie, die vor allem auf der Nutzung neuer Kommunikationstechnologien aufbaut, aber m. E. auch auf andere Formen von Innovationen übertragbar ist. Zentrales Merkmal der Abgrenzung der einzelnen Typen ist die aus der Innovationshandhabung resultierende Zeitgestaltung (vgl. Hörning et. al. 1996, 9). Etwas allgemeiner lassen sich die vorgeschlagenen Typen als technikorienteerte Wellenreiter, nutzungskonservative Skeptiker und nutzenorientierte Spieler bezeichnen. In den Typen kommen unterschiedliche Formen der Weltaneignung im Sinne der symbolischen Formen Cassirers zum Ausdruck. Eine solche, zunächst vielleicht spielerisch anmutende, Klassifikation von Nutzertypen erlaubt einer Organisation nicht nur die Berücksichtigung von Umwelten im internen Umgang mit Altem und Neuem, sondern macht auch die Einschätzung möglich, ob die gegenwärtig getroffenen Wahlen eine zukünftige Entwicklung erlauben. Davis und Ueyama (1996) gehen in ihrer Handhabung des Aspektes der Zeitsequenzen sogar noch weiter, wenn sie die Reihenfolge von Produkt- und „Kunden-

entwicklung“, „develop customer before products“, umkehren wollen. Ihren Überlegungen folgend, ist die übliche Orientierung an Leitkunden wenig sinnvoll, um qualitativ neue Produkte und Dienstleistungen mit Anspruchsgruppen gemeinsam zu testen, weil eine Organisation eine Innovation allein am Nutzungsmuster der Vergangenheit messen läßt.

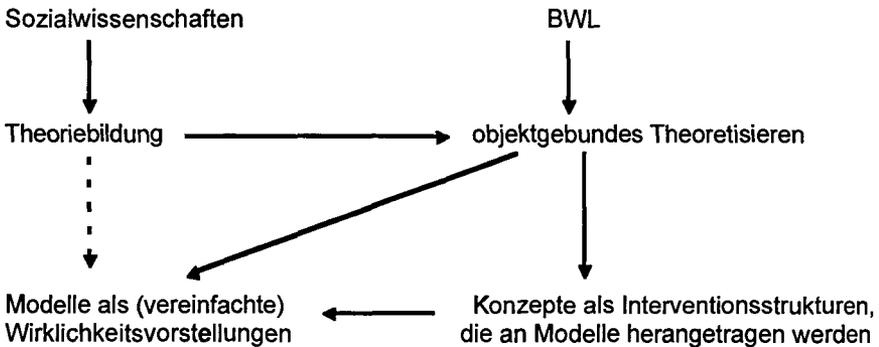
Schließlich können Organisationen noch lose Kopplungen mit Beratern instrumentalisieren, um sich Symbolisierungen der Umweltkomplexität anbieten zu lassen. Im Gegensatz zur weit verbreiteten Meinung, daß Berater geeignet seien, um strategische Orientierung zu erleichtern, kommen Ginsberg und Abrahamson (1991, 185) zu dem Schluß, daß Berater nur bei der konzeptionellen Fassung von Komplexität Hilfe leisten können. Orientierung, Entscheidung und Handlung bleiben nach ihren empirischen Ergebnissen Aktivitäten der Organisation (vgl. Baitsch/Heideloff 1997).

In der Trennung von *Angeboten* von Sinnbezügen einerseits und deren *Auswahl und Übersetzung in Handlungen* andererseits wird eine Bewegung zwischen Vergangenheit und Zukunft deutlich. In bezug auf Innovation ist Vergangenheit zwar eine Orientierungs- aber keine Handlungsperspektive. In den verbleibenden zwei Perspektiven, Gegenwart und Zukunft, wird Innovation verdinglicht; auf den instrumentalisierenden Umgang mit Innovationen durch Organisationen war bereits hingewiesen worden (vgl. B 1). Es bleiben zwei zeitliche Perspektiven des Umgangs mit Innovation übrig, die ich als „die Gegenwart durch Innovationen retten“ und „die Zukunft durch Innovationen gewinnen“ charakterisieren möchte. Die folgenden Fallstudien werden diese Formen des Umgangs mit Innovation, der jeweils Ausdruck eines rhythmischen Hin- und Herpendelns zwischen Vergangenheit und Zukunft ist, illustrieren.

Teil C: Der Forschungsprozeß

1. Eine methodologische Vorüberlegung: zur Möglichkeit betriebswirtschaftlicher Theorieentwicklung

Der Theoriebildung in anderen Sozialwissenschaften, wie z.B. der Soziologie, hat die Betriebswirtschaftslehre nur begrenzt etwas nebenzustellen. Während sich volkswirtschaftliche Theorieentwicklung noch weitgehend als angewandte Mathematik, und damit naturwissenschaftlichen Forschungstraditionen verbunden, charakterisieren läßt, betreibt die Betriebswirtschaftslehre ein objektgebundenes und im Horizont sehr stark begrenztes angewandtes Theoretisieren auf sozialwissenschaftlicher Grundlage. Der Horizont liegt in der Optimalität eines einzelnen Unternehmens im Wettbewerbsgeschehen. Wie am Phänomen der strategischen Allianzen oder Kooperationen deutlich wird, ist es eine große Herausforderung an betriebswirtschaftliches Denken, den eigenen Horizont „Unternehmen“ zu überschreiten (Theoriebemühungen im Überblick bei Radel 1997; Osborn/Hagedoorn 1997).



Während z.B. die Systemtheorie eine Beobachtungstheorie ist, die mit großem Aufwand eine weitgehend objektneutrale Systematisierung theoretischer Analyse ermöglichen will, sind die theoretisierenden Bemühungen der Betriebswirtschaft immer schon objektverschränkt. Der durch den „betriebswirtschaftlichen Modellbau“ genutzte Fächerkanon ist dabei sehr breit. Auf der Basis so unterschiedlicher Überlegungen wie z.B. Motivations- und Chaostheorien resultiert betriebswirtschaftliches Theoretisieren vor allem in Modellen. Dies ist nicht weiter erstaunlich, da auch in anderen Disziplinen im Zuge der geforderten Operationalisierung Modelle gebildet werden (Stachowiak 1973). In der Betriebswirtschaftslehre herrscht aber ein anderer Zusammenhang von Modell und Konzept vor, als dies in anderen Disziplinen der Fall zu sein scheint. Da das erkenntnisleitende Interesse der Betriebswirtschaft die Möglichkeit zum gestaltenden Eingreifen, also Intervention, ist, werden Modelle quasi rückwärts von den Instrumenten zum Eingreifen her gedacht und entworfen. Konzepte sind selten modellbasiert - Modelle sind vielmehr konzeptba-

siert, d.h. auf der Basis erreichbarer und verfügbarer Instrumente wird das Modell der Wirklichkeit, auf das hin gehandelt werden soll, so gestaltet, daß Handeln nicht nur möglich ist, sondern stimuliert wird. „Designing for implementability“ (Gadiesh/Olivet 1997) dreht die Reihenfolge von Intervention und Analyse um. Nicht auf Basis einer Organisationsdiagnose werden Interventionsbereiche herausgearbeitet und dann Maßnahmen verabschiedet, sondern Interventionsbereiche werden als „möglich“, i. S. v. zugänglich, machbar, erreichbar, gesetzt, ehe man in die Analysephase eintritt. Dieses Denken von der Intervention „zurück“ in die Situation der Organisation ist keineswegs unumstritten (Whitley 1984; Roehl 1997) und auch die Möglichkeit betriebswirtschaftlicher Theorieentwicklung wird, entlang der traditionellen Positivismus-Interpretations-Demarkationslinie, vehement diskutiert (bspw. Donaldson 1992 sowie die Debatte Golden 1992, Miller et. al. 1997, Golden 1997).

2. Der Forscher nicht vor, sondern in seinem Feld - zur Verwendung von Instrumenten und Brillen beim Beobachten und Mithervorbringen von Innovation

Die vorliegende Arbeit versteht sich in ihrer Gesamtheit als Theorievorschlag und nicht als empirische Untersuchung. Folglich kann der empirische Teil nur eine illustrative Funktion für den Theorievorschlag übernehmen. In bezug auf die empirische Erforschung von Sinnstiftungsprozessen sind zum Teil quantitativ angelegte Designs der Inhalts- und Sprachanalyse (z.B. Gioia/Thomas 1996, 385ff) vorgeschlagen worden. Andererseits bringt Weick (1995, 172ff) sein Forschungsprogramm für das Feld „sensemaking“ mit ethnographischen und psycho-ethnographischen Instrumenten zur Bearbeitung von Fallstudien in Verbindung. Um eine Passung zum kulturell-sprachlichen Theorieangebot dieser Arbeit herzustellen zu können, sind ethnographisch orientierte Instrumente der Sozialforschung im empirischen Teil genutzt worden. Insofern kann die Arbeit nicht der Forderung nach einem stärker paradigmensorientierten und vereinheitlichenden empirischen Arbeiten der Organisationsforschung (Pfeffer 1993) gerecht werden, sondern nur einen weiteren explorativen und multiperspektivischen Ansatz (Van Maanen 1995, Morgan 1994) neben andere empirische Instrumentarien stellen. Auch wenn dies Nachteile bezüglich der inhaltlichen Geschlossenheit der Argumentation in einem Fach mit sich bringt, wird hier dem Gewicht eines neuen Deutungsangebots der Vorrang eingeräumt.

Am Neuen teilzuhaben ist für den Forscher schwierig. Einerseits entsteht aus der Intervention „Beobachtung“ Neues durch eben diese Intervention in einer Weise, die kaum mit der Spontaneität der Ereignung, der Emergenz des Neuen im Unternehmen verglichen werden kann. Andererseits sind viele Aspekte des Neuen erst kommunizierbar, wenn die Diagnose „neu“ ex post als Folge der sozialen Attribution gestellt werden konnte und das Neue durch den Vergleich unterschiedlicher Routinen als solches erkennbar, ausflagbar, lokalisierbar und artikulierbar geworden ist. Ein Forscher, der mit einem deduktiv gestützten Instrumentarium in eine Organisation hineinkommt, wird fast zwangsläufig Antworten auf organisational ungestellte Fragen erzeugen. Die entstehende Beschreibung als Ergebnis der Intervention Beobachtung ist damit gleich in dreifacher Weise konstruiert: (1) der For-

scher stellt ein hypothesengetriebenes Instrumentarium zusammen (2) die Antwort auf die so in die Organisation hineingestellten Fragen werden im Moment der Befragung entworfen, spontan konstruiert und schließlich (3) ist die auswertende Interpretation des Forschers eine tendenziell mehrstufige Re-Konstruktion und Neu-Konstruktion eines Bildes, das zum großen Teil *vor dem Kontakt mit dem Unternehmen *verfertigt war und nur zum Teil durch die Erfahrungen des Kontakts *gebrochen, erweitert und geöffnet wird. In jedem Beobachtungsprozeß muß auf kategoriale Annahmen zurückgegriffen werden können. Der Anspruch an Forschung ist folglich die Erhellung verwendeter Prämissen. Die dreifache Konstruktion des Erforschten verweist dann aber auf den unglücklichen Umstand, daß die Erhellung von Prämissen durch den Forscher auch nur entlang jener Linien verläuft, die sich zwischen Forschern als Bereiche notwendiger Explikation herausgebildet haben. In der Identifikation und Benennung von Prämissen verweisen Forscher auf andere Forscher und markieren so die bereits getroffenen Unterscheidungen, die sozial Gültigkeit erlangt haben, nur noch ein weiteres Mal. Auch die nicht mehr beschreibbaren Prämissen sind Teil des Beobachtungsinstrumentariums. Es gibt folglich keinen Grund anzunehmen, daß einige Instrumente empirischer Forschung anderen prinzipiell überlegen sein könnten.***

Bei der Beschäftigung mit interpretativen Organisationstheorien und interpretativer empirischer Sozialforschung fällt auf, daß sich interpretativ Forschende stets in einer Art Rechtfertigungsdruck zu befinden scheinen. Verfahren wie die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 1991) schwenken trotz qualitativer Ausrichtung wieder auf positivistische Bahnen ein. Dies scheint mit einer tiefsitzenden Furcht vor der interpretativen Durchdringung von Beschreibungen bzw. Beobachtungen zusammenzuhängen. Aus konstruktivistischer Sicht ist diese Furcht zwar nicht grundlos aber sinnlos, denn in Beobachtung sieht der Konstruktivismus „einen nicht gelegentlich, sondern prinzipiell konstruktiven, (...) einen nicht ausnahmsweise, sondern regelmäßig generativen Vorgang“ (Hausendorf 1992, 93). Nur weil Forscher aber zur Interpretation fähig sind, können sie Prozesse des sensemaking über eine Parallelisierung der Eigenoperationen mit denen des beschriebenen Systems (vgl. Roehl/Heideloff 1997) überhaupt in den Blick bekommen und (teilnehmend) erforschen. Der Argumentation von Baitsch (1993, 78ff; zu weiteren Kriteriensystemen vgl. Flick 1995, 239ff) folgend, wird deutlich, daß die in den Sozialwissenschaften angelegten Gütekriterien für empirische Forschung in bezug auf sensemaking nur sehr eingeschränkt greifen:

(1) Kontrolle der Forschungsbedingungen

Orientierungsleistungen vollziehen sich durch zeitlichen und räumlichen Rückbezug und Vorwärtsbezug auf außerhalb des unmittelbaren sozialen und inhaltlichen Bezugsrahmens liegendes Gedenken und wechselseitige Erwartungen. In welchen Raum hinein und mit welchem Zeitindex ein Individuum, eine Gruppe oder eine Organisation Sinn stiften, kann nicht regulierend eingeschränkt und damit nicht kontrolliert werden.

(2) Intersubjektivität der erzielten Ergebnisse

Werden Sinnstiftungsprozesse konsequent als kontext- und konstruktorspezifisch gedacht, ist deren beschreibender Nachvollzug, der selbst ein Sinnstiftungsprozeß ist, automatisch beobachterspezifisch. Intersubjektivität ist also höchstens als Näherungskriterium in bezug auf Reproduzierbarkeit für sensemaking zu denken.

(3) Reproduzierbarkeit der erzielten Ergebnisse

Durch die Reflexion der Beschreibung von Sinnstiftung in Innovationsprozessen wird eine Typenbildung möglich. Das Kriterium der Reproduzierbarkeit ist m. E. anwendbar in bezug auf die herausgearbeiteten Typen bzw. Klassen von Sinnstiftungsprozessen.

(4) Repräsentativität der erzielten Ergebnisse

Bei der Auswahl untersuchter Fälle von sensemaking sollte eine Repräsentativität insofern eingehalten werden, als daß sowohl expansive als auch kontraktive Situationen in Organisationen betrachtet werden. Die Forderung nach Repräsentativität ist folglich an die dominanten Merkmale des Kontextes, in dem sich Sinnstiftung vollzieht, zu richten und nicht an den einzelnen Prozeß der Orientierung oder an einen abgeleiteten Typus.

(5) Unabhängigkeit von spezifischer Situation

Die Anwendung dieses Kriteriums würde eine Untersuchung bzw. reflexive Beschreibung von Sinnstiftungsprozessen unmöglich machen. Erst auf der Ebene der Typenbildung kann von einem Teil der konkreten Merkmale der Situation abgesehen werden. Trotzdem bleibt jede Stiftung von Sinn untrennbar situativ verwoben. Typenbildung (vgl. Flick 1995, 255f) kann für sensemaking als möglich angesehen werden, zerstört aber m. E. einen so hohen Grad der Kontextualität, daß die Orientierung des Forschers an den stilisierten Klassen den Blick auf Sinnstiftungsprozesse eher verstellt denn erhellt. Aus diesem Grunde werden in den beiden folgenden Fallstudien zwar einige wenige Verweise auf das jeweils andere Unternehmen gemacht, eine abstrahierende Klassifikation unterbleibt aber.

Aus den Anmerkungen zu den Kriterien (3) und (5) scheint sich zunächst ein Widerspruch zu ergeben, wenn Typenbildung als möglich bezeichnet, aber andererseits stark relativiert wird. In bezug auf Sinnstiftung für zukünftige Zustände muß angenommen werden, daß sich Unternehmen unter anderem an erfolgreichen Beispielen orientieren. Dies können plausible einzelne Situationen ausgewählter anderer Unternehmen sein. Es können aber auch regelmäßig verfolgte Handlungsstrategien mehrerer Unternehmen als Orientierungsmaßstab dienen. In der Verdichtung regelmäßig verfolgter Handlungsmuster liegt die Basis für abstrahierende Typenbildung. In diesem Sinne ist Typenbildung nützlich und möglich.

Andererseits sind keinerlei vorgängige Aussagen für ein konkretes Unternehmen auf Basis von Typen möglich. Die Lösung eines konkreten Problems kann ebensowohl in der Anwendung eines erfolgreichen, tradierten Handlungsmusters bestehen, wie

in der Ausweitung des Referenzrahmens für die Bildung anderer Typen liegen. Typen sind sinnvoll, um in verdichteter Form Erfahrungen aufzubewahren. Insofern bleiben Typen stets Hilfskonstruktionen unseres Umgangs, als Forscher ebenso wie als Mitglied einer Organisation, mit Mehrdeutigkeiten. Typen unterstützen den Prozeß des Stiftens einer Orientierung, ohne selbst Orientierung vermitteln zu können (vgl. Teil B 6.4).

Neben den weiter gültigen zentralen Prinzipien qualitativer Sozialforschung (Lamnek 1988, 21ff) für den gesamten Forschungsprozeß ist das m. E. wichtigste verbleibende Gütekriterium in bezug auf die verwendeten Instrumente bei der Erforschung von sensemaking *inhaltliche und prozessuale Angemessenheit*. In bezug auf Sinnstiftung sind Instrumente für den Forscher angemessen, die ihm eine zeitlich und inhaltlich eng gekoppelte Begleitung der Prozesse erlauben (Weick 1995, 173). Die dreifache Konstruktion des Erforschten legt damit für sensemaking eine größere Einmischung des Forschers in das „normale“ Geschehen im Unternehmen nahe. Dies ist insbesondere für die Beobachtung solcher Prozesse anzunehmen, bei denen nicht eine rückwärtige Beschreibung, sondern eine *Begleitung der Ereignung* erfolgen soll.

Technische wie organisatorische Innovationen haben im Wettbewerb großen Stellenwert und sind deshalb sehr sensible Themen in Unternehmen. Eine „Veröffentlichung“ der Innovation im Prozeß ihrer Realisierung bzw. unternehmensinternen Diffusion ist sehr selten erwünscht. *Sensemaking* aber ist selbst gar *kein Ergebnis und kann auch nicht als Zustand beschrieben werden*. In dem Moment, da beschreibende Personen auf eine Geschichte als abgeschlossen zurückblicken können, kann man sich Prozessen der Sinnstiftung kaum mehr nähern. Denn in diesem Moment werden die Personen bereits die Erfolgsgeschichte der Innovation erzählen und viele Details des „Sich-orientierenden-Suchens“ sind bereits aus dem Bewußtsein verschwunden. Der Forscher kann also nur sehr wenig sehen, wenn er sich *vor* sein Feld stellt. Er ist daher aufgefordert, sich *ins* Feld zu stellen. Aber selbst eine Beteiligung in Form der teilnehmenden Beobachtung in der Aktionsforschung wird dem Forscher aufgrund seiner offenkundigen Andersartigkeit in Auftreten, Sprache, Beobachtungsgegenstand und Motivation nur von den wenigsten Organisationen zugestanden werden, um ihn nahe genug an sensemaking heranzubringen. Das Andere in der Person des Forschers stört das Eigene in der Routine des Prozessierens der Organisation. Der Forscher muß also ein Stück seiner Distanz in Auftreten, Sprache und Handeln aufgeben und die Grenze zwischen Forschungsprozeß und tätiger Mitarbeit im Unternehmen durchlässiger machen, ja phasenweise aufgeben. Und noch mehr: er muß in den Prozeß der Anbahnung von Neuem selbst eintreten. Sensemaking ist eine nach meinem Dafürhalten so situationsspezifische und systemspezifische Orientierungsleistung, daß aus der „klassischen“ Perspektive selbst qualitativer empirischer Sozialforschung (Crozier/Friedberg 1993, 289ff), im Sinne eines „der Forscher vor seinem Untersuchungsfeld“, kaum etwas zu sehen ist: *sense is in the making*. Sinn ist untrennbar mit der Realisierung seiner selbst verwoben und nicht in einem analytischen Sinn beobachtbar oder analysierbar.

Aus der nachträglichen Beschreibung von Prozessen beim herkömmlichen Vorgehen wird also in meinem Verständnis eines sensemaking angemessenen Forschungsprozesses eine Mitgestaltung *und* nur leicht phasenverschobene Reflexion und Beschreibung innovativen Handelns. In diesem Sinne ist das hier verfolgte empirische Programm bereits eine Anwendung der theoretischen Überlegungen: auch im Forschungsprozeß wird die Erzeugung von Neuem durch eine Ausdehnung von Gegenwart versucht. Ich schlage zur Kennzeichnung meiner Methode die Bezeichnung „(selbst-)beobachtende tätige Teilnahme“ vor.

3. Was das Feld zuließ - wichtige instrumentelle Aspekte

Der wichtigste instrumentelle Aspekt für den Forschungsprozeß war zweifellos die tätige Teilnahme am Innovationsprozeß selbst. Die tätige Teilnahme bestand rollenseitig in einer Beratungsdienstleistung gegenüber den beiden Unternehmen. Eine Vielzahl von Einzelanalysen wurde in zwei sehr unterschiedlichen Situationen, im Falle der Öl AG eine massive Straffung der Produktlinien und im Falle der Computer AG die Suche nach Maßnahmen zur Umsatzsteigerung in einem Marktsegment, durchgeführt. Täglich fanden sowohl innerhalb der beiden Unternehmen als auch mit den Kolleginnen und Kollegen der Beratungsfirma sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Marktforschungsinstituten und von Wettbewerbern der Öl AG bzw. Computer AG zahlreiche Gespräche und Diskussionen statt. Daraus resultiert selbst über einen sehr kurzen Zeitraum von nur zwei Monaten eine große Dichte des Miterlebens durch tätige Beteiligung. Die untersuchten Prozesse werden im Vollzug der Tätigkeit als Berater zum größeren Teil eigene Prozesse. Die Möglichkeit zu dieser Form der Teilnahme besteht durch die Identifikation mit der Rolle „Berater“ gegenüber dem Unternehmen. Insofern ist auch das resultierende Erleben stark an diese wechselseitig vereinbarte Rollenerwartung gebunden.

Um möglichst viele Details des dichten Miterlebens festzuhalten, wurde eine Selbstaufschreibung in Tagebuchform (vgl. issue diary bei Winterscheid 1994, 290) durchgeführt. Die Verwendung des Mediums Tagebuch war dabei nicht rezeptiv, d.h. erst nach Abschluß der Projekte wurde durch Nachlesen von Einträgen ein Fluß rekonstruiert. Die Nichtrezeptivität des Schreibens zeigt sich z.B. darin, daß einige Einträge, die Eindrücken über Personen und Konstellationen gelten, sich fast wörtlich wiederholen. Die Perspektive des tätigen Teilnehmens, Fortspinnens und *Mit-Wirkens* ist in den Fallstudien in eine Selbsterzählungsperspektive übersetzt worden, die so weit wie möglich den Fluß der Ereignisse im Unternehmen rekonstruiert.

Ein zweiter wichtiger Aspekt bestand im Versuch einer fortlaufenden Selbstbeobachtung. Auch die Selbstbeobachtung wurde durch Selbstaufschreibung dokumentiert. Die täglichen Eintragungen enthalten in der Regel beide Aspekte: die Reihung von Eindrücken und Selbstwahrnehmungen. Wie im Falle der Eindrücke wurden auch die Aspekte der Selbstbeobachtung nicht rezeptiv behandelt. Die Selbstbeobachtung umfaßt sowohl Erfahrungen im Umgang mit Rollenzuschreibungen und Erwartungen wie auch die Analyse von Problemen, die mit einzelnen Personen auftra-

ten, sowie schließlich Eintragungen zum körperlichen Befinden. Für die Fallstudien wurden die Einträge zur Selbstbeobachtung mit einzelnen Aussagen der befragten Berater zur Kommentarperspektive verwoben.

Der dritte wichtige Aspekt des Vorgehens im Feld ist kein eigentlich instrumenteller. Es wurde im Verlauf der tätigen Teilnahme ein Rollenübergang vom Berater zum Forscher sowohl gegenüber dem Beratungsunternehmen als auch gegenüber der Öl AG und der Computer AG angezeigt. Während der Zugang zum Unternehmen und die Beteiligung am Innovationsprozeß nur als Berater möglich war, konnte ich auch nach vollzogenem Rollenwechsel weiter im Prozeß bleiben. Der insgesamt zunächst instrumentell-unterstützende und dann ratgebend-mitentscheidende Charakter der Beratungsrolle war beiden Seiten klar. Beide Unternehmen sind „geübte Käufer“ von Beratungsleistungen. Die übernommenen Aufgaben waren in beiden Unternehmen in sich abgeschlossene Aufgabenpakete mit einem klaren Zeitrahmen. Im Rollenübergang zeigt sich ein wesentliches Merkmal von empirischen Instrumenten, die an kognitiven Prozessen interessiert sind: „they are tools of study and analysis and *simultaneously* the means by which change can be introduced into organizations“ (Strati/Nicolini 1997, 401; Hervorhebung im Original).

Nach vollzogenem Rollenwechsel konnten sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beiden Unternehmen als auch der Beratungsfirma interviewt werden. Dabei erfolgte eine Befragung in zwei verschiedene Richtungen. Die Befragten der beiden Unternehmen wurden nach einer „eisbrechenden“ Eingangsfrage zu ihrem Werdegang und zu ihrer Ausbildung zu drei Themen befragt: (1) Einschätzung des Umfelds, (2) Schilderung der persönlichen Sicht des gegenwärtigen Wandels und (3) - gleichzeitig als Gesprächsausstieg angelegt - zur Art und Qualität bisher erlebter Zusammenarbeit mit Beratern. Bei den interviewten Consultants wurde nach der Einleitungsfrage nach (1) ihrem Rollenverständnis und (2) nach der ihrer Meinung nach erzielten Kundennutzen durch Beratung gefragt. Insgesamt konnten 15 Interviews geführt werden.

Die Interviews durften aufgrund der hohen strategischen Relevanz der bearbeiteten Projekte *nicht* auf Tonband aufgezeichnet werden. Allerdings wurden Stichwortprotokolle angefertigt, die an einigen Stellen auch wörtliche Mitschriften von Aussagen der Interviewten enthalten. Obwohl die Interviews nicht auf Tonband aufgenommen werden konnten, soll im empirischen Teil versucht werden, durch eine rasche Abfolge von Interviewperspektiven, Erzählerperspektive und immanenter Beobachtungsperspektive sowie reflexiver Beschreibung einen Fluß von Eindrücken aufzubauen, der der „Flüchtigkeit sozialer Wirklichkeit“ entgegenwirkt und gleichzeitig Tendenzen des Detaillierungssogs vermeidet (Bergmann 1985, 299 und 315f).

Übersicht der geführten Gespräche

Datum	Unternehmen	Funktion	Sprache
05.09.97	ÖI AG	European Marketing Manager	E
05.09.97	ÖI AG	Information Systems Manager	E
05.09.97	ÖI AG	Logistics / Production Controller	E
23.09.97	Computer AG	Marketingleiter	E / D
23.09.97	Computer AG	Vertriebsdirektor	D
23.09.97	Computer AG	Business Analyst Vertrieb	D
24.09.97	Computer AG	Vertriebsleiterin	D
24.09.97	Computer AG	Leiterin MKT/Kommunikation	D
25.09.97	Computer AG	Produktmanager*	D
25.09.97	Beratung	Consultant 1 (m); UB1	D
28.09.97	Beratung	Consultant 2 (w); UB2	D
30.09.97	Beratung	Associate Consultant 1 (m); UB3	D
30.09.97	Beratung	Consultant 3 (w); UB4	D
30.09.97	Beratung	Praktikantin; UB5	D
09.10.97	Beratung	Associate Consultant 2 (w)*; UB6	D

die mit * gekennzeichneten Interviews wurden per Telefon geführt

Vor allem für die Schilderung der Ausgangssituation und für Teile der eigenen Erzählperspektive wurden auch Dokumente aus den Beratungsprojekten mit einbezogen. Es handelt sich dabei um die Präsentationsunterlagen der Beratungsfirma von diversen Zwischen- und Abschlußpräsentationen, wobei hier vor allem die selbsterarbeiteten Präsentationen mit aufgenommen wurden. Zum Teil wird nicht explizit auf Dokumente verwiesen werden; der Umgang mit ihnen im Prozeß des Schreibens hat aber die Darstellung des Fallgeschehens mitbeeinflußt.

Übersicht der verwendeten Dokumente

Datum	Unternehmen	Präsentationstitel	Sprache
27.06.97	ÖI AG	Strategic Action Plan	E
30.06.97	ÖI AG	Europe - Full Potential	E
04.09.97	ÖI AG	Partnership Strategy	E
04.09.97	ÖI AG	Europe Consolidated Database	E
10.09.97	ÖI AG	Decision Support System	E
14.08.97	Computer AG	Kick-off	E
22.09.97	Computer AG	Market Analysis	E
29.09.97	Konkurrent Computer AG	Small Companies	E

Es erfolgte keine stringente Dokumentenanalyse im Sinne einer Inhaltsanalyse. Präsentationen eignen sich m. E. kaum dazu, mit herkömmlichen Instrumenten der Sprach- oder Inhaltsanalyse ausgewertet zu werden, da sie vor allem aus Graphiken bestehen, die hochkomplexe Sachverhalte *gleichzeitig* analytisch und synthetisch darstellen. Die Analyse bezieht sich in der Regel auf Einflußfaktoren, deren

gemeinsames Einwirken auf gegenwärtige Situation und mögliche zukünftige Zustände durch die Berater für das auftraggebende Unternehmen synthetisierend dargestellt wird. Präsentationen müssen deshalb als besondere Formen der Repräsentation angesehen werden.

In einer aktuellen Arbeit hat Sponholz darauf hingewiesen, daß die Wahl von bestimmten Formen der Graphik dem „cognitive fit“ unterliegt. Formen der Darstellung auch jüngster Analyseergebnisse zu vorher völlig unbekanntem Fragestellungen werden in Entsprechung zur kognitiven Vor-Strukturierung ausgewählt und umgesetzt (Sponholz 1997). Meine Projekterfahrung zeigte, daß im Zuge der Präsentation der Ergebnisse die vorher mehrschrittig verdichteten Graphiken 'entwickelt', durch Besprechung wieder in nachvollziehbare und anschlussfähige Einzelteile und Einzelaussagen zerlegt werden. Auf die Form der Konstruktion der durch Präsentationen erzählten Geschichte werde ich im Rahmen der Fallstudien eingehen.

4. Versuch einer rückschauenden Bewertung des Vorgehens

Forschungsprozesse laufen nicht linear ab. Diese zunächst triviale Aussage gewinnt dann interessante Aspekte, wenn man sich vergegenwärtigt, daß das Selbststudium im Vollzug des Forschungsprozesses immer auch Innovationsforschung ist. Folgerichtig ist eine größere Zahl von Untersuchungen zu sensemaking im Wissenschaftssystem unternommen worden (z.B. Mael/Ashforth 1992, Gioia/Thomas 1996, Eisbach/Kramer 1996). Alle Forscher wissen um die unterschiedlichen Reihenfolgen dessen, was sie im Forschungsprozeß tun und wie sie es in der Darstellung der Ergebnisse in Publikationen erzählen. In diesem Umsortieren kommt ein Umdeutungsprozeß zum Ausdruck, der selbst ein sehr stark formen-durchwirkter Sinnstiftungsprozeß ist und weniger Neues generiert, als vielmehr die Spielregeln wissenschaftlichen Handelns nachvollziehend bestätigt. Mit dieser Form des 'Passendmachens' soll hier bewußt gebrochen werden. Um den Forschungsprozeß dieser Arbeit aber auf einer weiteren Ebene zugänglich zu machen, soll eine *rückschauende* Einordnung anhand von Kriterien qualitativer Sozialforschung unternommen werden.

Ursprünglich war der Einsatz narrativer Interviews geplant, die anhand eines grobstrukturierten thematischen Leitfadens geführt, aufgenommen, transkribiert und ausgewertet werden sollten. Aus den theoretischen Vorüberlegungen zur Feldphase ergab sich ein ethnographisch orientiertes Forschungsdesign in Anlehnung an Ansätze der Grounded Theory, welches den Charakter der explorativen Erforschung von Sinnstiftungsprozessen unterstreicht. Als bei der Durchführung der Interviews dann klar wurde, daß keine Tonbandaufzeichnungen möglich sein würden, war auch der anzuwendende Forschungsansatz vorbestimmt. Die ursprünglich geplanten narrativen Interviews mußten durch offene, ethnographische Interviews (Lueger 1992, 44ff) ersetzt werden. Bei diesem Interviewtyp findet ein Enkulturationsprozeß des Interviewers statt, der durch den Interviewten in eine ihm vorgängig fremde kulturelle Ordnung eingewiesen bzw. eingeweiht wird. Im Zusammenhang mit dem explizit vollzogenen Rollenwechsel wurden vor Beginn jedes Interviews der Zweck des Ge-

sprächs und das Thema dieser Arbeit kurz erläutert. Bei der Durchführung ethnographischer Interviews wird eine teilweise Datenreduktion bewußt in Kauf genommen. Das Ergebnis dieser Interviews ist nicht die Beschreibung der erforschten Kultur per se, sondern die transparente Schilderung des durch den Forscher erlebten Teils der Kultur durch eben den Forscher.

Als genuines Verfahren qualitativer Sozialforschung (Jost/Lueger 1992, 62ff) greift die Grounded Theory auf eine Reihe technischer Voraussetzungen zurück. Zwei Aspekte sind m. E. dabei besonders wichtig: die Einbindung von Kontextwissen in den Interpretationsprozeß und die Fähigkeit des Forschers, *im* Prozeß trotz Teilnahme zu analysieren. Beide Aspekte sind für die vorliegende Empirie berücksichtigt worden. Kontextwissen konnte durch die Teilnahme über zwei Rollen erworben werden. Die Mischung aus Verwobenheit und Detaillierungssog konnte durch Selbstaufschreibung und Rollenwechsel ausbalanciert werden. Folgt man der Argumentation von Jost und Lueger (1992, 102 und 105), kann das vorliegende empirische Programm als Vorgehen der Grounded Theory gekennzeichnet werden. Die Defizite des Vorgehens, insbesondere in bezug auf Reflexivität des Interpretationsprozesses, sollen hier durch ein explizites Hintereinander unterschiedlicher Perspektiven ausgeglichen werden. Die Auswertung erfolgt vor den Augen des Lesers, da aus den Protokollen Erzählperspektiven und Geschichten wiedererzählt werden, ehe sie in Anlehnung an Kodierprozesse (Jost/Lueger 1992, 68ff) gedeutet und schließlich verdichtet werden. Eine Voraussetzungslosigkeit der Deutung (z.B. Dick 1996, 68f) muß, bei allem Bemühen um Enthaltbarkeit, Illusion bleiben.

5. Die Form des Umgangs - das Erzählen einer bewußt registerreich gestalteten Geschichte

Die Selbstaufschreibungen sollten fortlaufend Eindrücke und Vorverständnisse dokumentieren und auch Veränderungen der Einschätzungen der Personen, Gegenstände und Beziehungen deutlich werden lassen. Die Methode ist selbstanzeigend für das Zustandekommen von Sinnzuschreibungen in loser und unsystematischer Form: Sinn entsteht über Geschichten, die sich Menschen in Organisationen untereinander erzählen, die erzählt werden zwischen Mitgliedern von Organisationen und Fremden und schließlich jenen, die imaginären Zuhörern von realen Sprechern, im Falle des inneren Monologs, erzählt werden. Diese Geschichten sind ein geeigneter Zugang zur kognitiven Strukturierung von Menschen in Organisationen. Damit sind Erzählungen auch ein wirkungsvolles Medium für das Auslösen von Veränderungen (Gioia et. al. 1989, 523). Ein Tagebuch gibt eine große Anzahl solcher Stränge von Erzählungen wieder, selbst wenn der Prozeß des Aufschreibens ebenso selektiv wie organisierend auf die Erzählstränge wirkt. Aber die tageweise Selbstaufschreibung, die die Lektüre vorangegangener Tage vermeidet, teilt mit ihrer Blindheit gegen zeitübergreifende Konsistenz ein weiteres Merkmal mit der Erzählung von Sinn in Unternehmen: Sinn ereignet sich in der Erzählung seiner selbst *im Moment und in der Rezeption eben dieser Erzählung in eben diesem Moment* - Sinn ist kontingent.

Für die Wiedererzählung des Wahrgenommenen in dieser Arbeit wird eine Synthesierung von Fallstudien der zwei Unternehmen vorgenommen, die die einzelnen Interviewperspektiven wiederaufnimmt und um Kommentare aus der Selbstaufschreibung ergänzt. Danach soll eine sinn-perspektivische Auflösung und Verdichtung der so synthetisierten Geschichten erfolgen. Welche Geschichte die 'wahre' ist oder welche Perspektive auf eine Geschichte die 'wahre' ist, kann ohnehin anhand von „Daten“ nicht geklärt werden. Der Forscher betätigt sich immer als Geschichtenerzähler, dessen Geschichten nach Kriterien wie Plausibilität und Geschlossenheit der Erzählung beurteilt werden. Darin gleicht er dem Manager, dessen Bemühungen um strategische Orientierung inzwischen auch als Narrationen (z.B. Barry/Elmes 1997, 432ff) verstanden werden. Als Formen des Berichtens und Erzählens über Ereignisse in Organisationen sind Geschichten nicht analytisch hintergebar (vgl. Kieser 1997, 244). Aber als interessierte Teilnehmer am Organisieren und als beobachtende Forscher dürfen wir annehmen, daß wir neuen Formen des Organisierens über Textlichkeit näher kommen, als wir es über Strukturanalysen je könnten (vgl. Knorr-Cetina 1997, 387).

Teil D: Sinnstiftung in Unternehmen - zwei Fallstudien

Die Ausgangssituation der Computer AG¹

Die Computer AG ist ein junges, weltweit operierendes und vor allem in den USA sehr erfolgreiches Unternehmen. Die Zuwächse beim Umsatz betragen in den vergangenen Jahren regelmäßig zwischen 60 und 100%. Auch an der Börse ist die Firma aufgrund hoher Gewinne und Cashflows ein Hoffnungsträger der Investoren. Der charismatische Gründer des Unternehmens hat durch sein Geschäftsmodell im Gegensatz zu den Konkurrenten einen Absatzkanal- und Preisvorteil geschaffen, der kaum kopiert werden kann und dem Unternehmen überdurchschnittlich positive Einschätzungen auch bei Nichtkunden einträgt. Die Erfolge des Unternehmens wurden bis Mitte der neunziger Jahre zusätzlich durch die weltweit stark ansteigenden Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologie stimuliert.

Aufgrund der technologischen Positionierung seiner Produkte, dem absoluten Preis und der verfolgten Vertriebsstrategie hat die Computer AG viele sehr gut informierte Privatkunden und High-tech-Unternehmenskunden. Die Produktpalette des Unternehmens wird im Monatsrhythmus aktualisiert. Vormonatsproduktkonfigurationen sind schon wenige Tage nach dem Monatswechsel nicht mehr erhältlich. Die Technologiesprünge im Markt werden durch die verzahnte Produktpolitik der großen Chiphersteller und Softwareanbieter diktiert. Als Hochtechnologieanbieter folgt die Computer AG stets als erste über ihr gesamtes Produktspektrum und beeinflusst so in hochpreisigen Segmenten den Konkurrenzpreis maßgeblich.

Während die hohen Marktanteile in den USA fast automatisch zu einer Verlangsamung des Wachstums führen müßten, hat die Computer AG durch Internationalisierung weitere Märkte erschlossen. Die Entwicklung in diesen Märkten ist allerdings sehr unterschiedlich und die Positionierung reicht von Marktführerschaft bis zu Nischenanbieter. Obwohl sich die einzelnen Ländermärkte in bezug auf Branchenstrukturen, regionale Konzentration der Wirtschaft und Kaufgewohnheiten der Verbraucher und Unternehmen unterscheiden, soll durch Anwendung des Geschäftsmodells in allen Ländern eine bedeutende Marktstellung erreicht werden.

Auch die deutsche Länderorganisation wächst im internationalen Tempo. Aus eigener Anstrengung und mit Hilfe von Unternehmensberatern werden immer wieder Anpassungen an die Spezifika des Ländermarktes erreicht und vor allem im Segment

¹ Die Darstellung der Ausgangssituation und der Problembereiche folgt Teilen der Fallstudiendarstellung in Heideloff/Baitsch (1998). Zunächst hatte ich für die zeitliche Auflösung der Fallstudien für diese Arbeit an die „Einblendung“ einer Uhr gedacht, um darauf aufmerksam zu machen, daß die Reihenfolge des Erzählens nicht die Reihenfolge der Ereignisse bezeichnet. Inzwischen ist mir klar, daß unser Umgang mit Geschichten, als konsistenten Formen sprachlich-symbolischer Vermittlung, stets gekennzeichnet ist vom Rearrangieren dessen, was als wirklich gelten soll. Im Teil C habe ich auszudrücken versucht, daß dies ein nicht hintergebarbarer Umgang mit Ganzheiten ist. Die Lektüre der Fallstudien wird beim Leser unweigerlich zu seiner eigenen Geschichte über die zwei Unternehmen führen. Deshalb beschränke ich mich auf ein Leseangebot des Geschehens in Anlehnung an meinen Theorieentwurf im jeweils letzten Teil der beiden Fallstudien.

der großen und mittleren Unternehmen kann sich die Computer AG schnell etablieren. Ein Großteil dieses Wachstums wird mit einer fixen Personalstärke erreicht. Nach Jahren der jährlichen Verdoppelung des Umsatzes flacht schließlich das Wachstum ab. Statt der budgetierten 100% Jahreswachstum wachsen vor allem die Segmente Kleinunternehmen und Privatkunden während zweier Berichtsquartale nur noch in der Größenordnung zwischen 30 und 60%.

Problembereiche - was zum Problem werden kann

Die Computer AG ist in dieser Situation sicher nicht im herkömmlichen Sinn ein Krisenunternehmen. Weder schreibt das Unternehmen rote Zahlen, noch sind Großkunden zahlungsunfähig geworden und es muß auch kein Personal eingespart werden. Aber in die erfolgreichen Routinen der Vergangenheit scheint sich ein Fehler eingeschlichen zu haben; mindestens sind die etablierten Routinen keine Garantie für Erfolg. Die Frage, ob Fehler in der Routine oder eine fehlerhafte Routine der Auslöser für das verlangsamte Wachstum sind, wird (zunächst) nicht gestellt. Trotz wachsender Umsätze wird ein Zurückbleiben hinter den ehrgeizigen Wachstumszielen als 'Krise' bezeichnet. Im Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist diese Bedrohung ebenso real, wie es Bedrohung durch Arbeitsplatzverlust in anderen Unternehmen ist. Der Einbruch der Absatzkurve ist Diskussionsgegenstand: am Getränkeautomaten ebenso wie in der Mittagspause oder am Arbeitsplatz selbst. Etwas soll geschehen!

Interne Maßnahmen werden ergriffen, um den Wachstumskurs wieder zu erreichen. Wohl auch als Anpassungsreaktion auf die enorme Veränderungsgeschwindigkeit in ihrem Markt, beginnt die Computer AG mit einer kurzfristigen Variation einer Reihe von Faktoren. Zunächst bedient sich das Unternehmen klassischer Parameter, um seine Produktpositionierung zu überdenken und zu überarbeiten: Preise werden überprüft, die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter werden durch Ausschreibung von Prämien zu höherem Einsatz bewegt und es werden temporäre Arbeitskräfte eingestellt, um eine größere Zahl von „Vertrieblern“ zur Verfügung zu haben. Während die Maßnahmen im Vertriebsbereich in der Länderorganisation direkt entschieden und umgesetzt werden können, ist die Preisgestaltung als wesentlicher Bestandteil der Positionierung abstimms- bzw. aushandlungspflichtig mit der Muttergesellschaft. Die Preise werden in der Regel nur in geringen Bandbreiten angepaßt, weil die Länderorganisationen sowie die weltweiten Produktmanager an unterschiedlichen Kennzahlen gemessen werden. Anpassungen erfolgen zeitlich leicht verzögert und können nur relativ schwach antizipativ durchgeführt werden. Preissenkungen werden zum Teil auch durch Variation der Produktkonfiguration erzielt, um die Preispositionierung insgesamt nicht in Frage stellen zu müssen. Doch selbst nach allen diesen Maßnahmen stellt sich keine Veränderung ein. Die Umsätze wachsen im Gesamtjahresvergleich nur langsam und schließlich gehen sie in einem zwischenjährigen Quartalsvergleich sogar zurück. Ein auch von außen nachvollziehbares Indiz einer Krise ist aufgetaucht.

Obwohl die Computer AG ein „junges Unternehmen“ ist und auch das Durchschnittsalter der Beschäftigten sehr niedrig liegt, ist eine sehr hohe Identifikation mit den jeweiligen Aufgaben feststellbar. Das Involvement der Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen ist hoch. Dies ist um so erstaunlicher, als daß in den einzelnen Funktionen im Unternehmen bei durchschnittlicher Verweildauer von ein bis drei Jahren je Position kaum jemals von Seniorität im funktionalen Zusammenhang gesprochen werden kann.

Trotz der angesiedelten Unterstützungsfunktionen handelt es sich bei den Ländergesellschaften der Computer AG eigentlich um reine Vertriebsorganisationen. Die Forschung wird zu großen Teilen von den Komponentenlieferanten geleistet, Konstruktions- und Entwicklungsarbeit ist weltweit zentralisiert und auch die Montage der Computer erfolgt für ganz Europa zentral. In den Ländergesellschaften sind folglich nur zwei Funktionsbereiche voll ausgeprägt: Marketing und Vertrieb. Die Organisation der Ländergesellschaften kann insgesamt durch eine Matrixform charakterisiert werden. Während die Marketingaufgaben nach Produkten untergliedert sind, ist der Vertrieb nach Marktsegmenten aufgebaut. Im Marketing arbeiten außer den Produktmanagern noch weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereichen Medien/Kommunikation und Marktforschung. Die Vertriebssegmente werden von Direktoren geleitet. Alle Produktbereiche werden insgesamt von einem Marketingleiter verantwortet, der hierarchisch den Vertriebsdirektoren untergeordnet ist.

In Anbetracht der stagnierenden bzw. rückläufigen Umsätze kommt es zu unterschiedlichen Bewertungen der Situation durch Vertrieb und Marketing. Das Marketing zieht aus seiner Diagnose der Situation eine Schlußfolgerung, die sich in der Formulierung „Absatzpotential erfassen und ausschöpfen“ zusammenfassen läßt. Die Position des Vertriebs hingegen kann durch die These „Preise nach unten korrigieren“ charakterisiert werden. Und doch beschreiben beide Gruppen dieselbe Situation des Unternehmens. Während das Marketing in absoluten Zahlen der Größe des jeweiligen Segmentes denkt, machen sich die Vertriebsleute Gedanken über den Anteil der Hochtechnologie-käufer, deren Anschaffungszyklen und Budgets in den jeweiligen Vertriebssegmenten.

	... beschreibt die Situation durch:	... deshalb die Schlußfolgerung:
Marketing	die absoluten Zahlen der Größe des jeweiligen Segmentes	„Absatzpotential erfassen und ausschöpfen!“
Vertrieb	Anteil der Hochtechnologie-käufer in den Segmenten und deren Anschaffungszyklen und Budgets	„Preise nach unten korrigieren!“

Was die jeweiligen Beteiligten wissen, hängt sehr stark ab von früheren Erfahrungen auf individueller und auf Abteilungsebene. Jeder im Unternehmen weiß etwas,

das eng mit seinem Ausschnitt der Welt zusammenhängt. Keine dieser „Weltansichten“ ist falsch und keine kann für sich exklusiv die „Wahrheit“ beanspruchen. Über die individuellen Erfahrungen hinaus ist das vorhandene Wissen sehr stark an Funktionen im Unternehmen gebunden. Die funktionale Bindung bestimmt einerseits, was überhaupt in den Blick kommt: der *Analysebereich* wird vorbestimmt. Dies wird anhand der zwei Geschichten (Potential versus Preise) deutlich. Andererseits bestimmt die funktionale Bindung auch, was als *Lösungsraum* für die Akteure zur Verfügung steht. Die eingeschlagenen Strategien der zwei Abteilungen bauen nicht nur stark auf den jeweiligen Blickfeldern auf, sie korrelieren auch stark mit den Indikatoren, an denen Leistung in den Abteilungen gemessen wird. Während im Marketingbereich ein Denken in Marktanteilen vorherrscht, orientieren sich die Vertriebler an Periodenumsätzen (Tage, Wochen, Monate, Quartale). Der Marktanteil kann eigentlich nur aufgrund einer Potentialabgrenzung und Potentialerschließung erhöht werden. Andererseits können viele potentielle Käufer nur über einen attraktiven Preis zum Kauf bewegt werden. Die funktional gebundene Binnenlösung wird zur funktional gebundenen Handlungsstrategie. Bei konfligierenden Strategien entsteht fast zwangsläufig ein Konflikt zwischen den Beteiligten.

Ein Beratungsprozeß als Hineinsprechen in den ständigen Vollzug von Wandel

Die Computer AG ist ein gutes Beispiel dafür, daß auch sehr erfolgreiche Unternehmen inzwischen fast ständig mit Beratungsfirmen zusammenarbeiten. Dies hängt zum einen mit den dynamischen Wettbewerbsvorstellungen der obersten Führungskräfte des Konzerns zusammen und liegt zum anderen an der Einsicht, daß ein sich nur langsam bewegendes Unternehmen in einem so dynamischen Markt wie dem der Computerhardware unterzugehen droht. In Abständen von ca. zwei Jahren werden fast alle Segmente einer Auditierung unterzogen. Das betrifft sowohl die Markt- und Konkurrentensituation als auch die internen Abläufe, mit denen die Segmente bedient werden. Im Gegensatz zur weitverbreiteten Vorstellung vom „Aussitzen“ von Veränderungen in großen Organisationen wie z.B. Verwaltungen, in denen sich nichts zu ändern beginnt bis nicht eine hierarchisch befugte Stelle eine dokumentierte Entscheidung getroffen hat, die Wandel unausweichlich macht, findet Veränderung in der Computer AG ständig und überall statt. Keiner meiner Gesprächs- und Kooperationspartner wartete auf einen Abschlußbericht oder eine Präsentation vor einer größeren Zahl von Managern als Signal für Veränderungen. Was immer in Gesprächen als hilfreich, neu oder machbar eingeschätzt wurde, war nach wenigen Tagen entweder schon realisiert oder nach Prüfung wieder verworfen worden. Das hohe Tempo, in dem die Computer AG Veränderungen realisiert, wird auf der Ebene der Länderorganisationen durch einen hohen Grad der Autonomie der internen Strukturierung ermöglicht. Sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation unterscheiden sich graduell von Land zu Land. Auf der Mitarbeiterebene werden die ständigen Veränderungen weitgehend vom Markttempo vorangetrieben, denn z.B. die Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter haben in Anbetracht von nur vierwöchigen Produktlebenszyklen keine andere Möglichkeit, als sich anzupassen.

Da die beiden beteiligten Abteilungen in der deutschen Länderorganisation und auch die für Europa zuständigen Produktmanager in England sehr unterschiedliche Einschätzungen der Situation abgaben, wurde ich zunächst beauftragt, eine Reihe von Analysen durchzuführen, um zusätzliche Information bereitzustellen:

(1) Durchschnittspreisentwicklung der wichtigsten Produkte

Für einen Vergleichszeitraum von sechs Quartalen wurden Durchschnitte der realisierten Verkaufspreise für die wichtigsten Produkte in den Segmenten Kleinunternehmen und Privatkunden ermittelt. Diese Durchschnittsrechnungen verfälschen zwar die tatsächlichen Angebotspreise, erlauben es aber, bei vergleichbarer Trendrichtung für unterschiedliche Wettbewerber, einen Preis zu ermitteln, der der Kundenwahrnehmung von „Preis“ sehr nahe kommt. Die Preiswahrnehmung gilt im Computerbereich unumstritten als wichtigstes Kaufkriterium in allen Marktsegmenten. Segmentspezifisch kommen weitere Kaufkriterien hinzu.

Die Abgrenzungen zu Wettbewerbern mittels dieser Analyse ist schwierig durchzuführen, weil es keine statistisch bestätigten Zahlen zum Marktvolumen gibt. Über Selbstauskünfte von Anbietern können aber realistische Datenbasen erstellt werden. Die Durchschnittspreisentwicklung der Computer AG zeigte eine weitgehende Annäherung an das Preisniveau und die Preisführung des Marktführers in Deutschland. Auch der Zusammenhang von Preis- und Mengenentwicklung bestätigte sich in dieser Analyse. Das verlangsamte Wachstum und der Umsatzrückgang zeigten sich in den Perioden, in denen sich der Preisunterschied zum Marktniveau am stärksten veränderte. Der wahrgenommene Preis hatte also die Absatzzahlen unmittelbar beeinflusst.

(2) Kaufkriterien von Nichtkunden

Um die Bedeutung anderer Kaufkriterien für die beiden analysierten Segmente einschätzen zu können, wurde eine Befragung von Nichtkunden durchgeführt. Der Schwerpunkt lag auf der Befragung von Kunden, die von der Computer AG ein Angebot bekommen hatten und sich für ein Konkurrenzangebot entschieden hatten. Preis war auch hier das dominante Kriterium. Allerdings zeigten auch die Kriterien „Service“ und „andere gewünschte Konfiguration des Rechners“ erhebliche Defizite an. Die Information, daß potentielle Käufer nicht bei der Computer AG kaufen, weil deren Produkte zu weit am oberen Ende des Marktes angesiedelt sind, war sowohl für Vertrieb als auch Marketing neu. Auch die Bedeutung der Serviceleistungen und Unterstützungsdienste hatte die Computer AG anders eingeschätzt.

(3) Mediaausgaben pro verkauftem Computer

Eine weitere Analyse war die Bestimmung der durchschnittlichen Werbeausgaben pro verkauftem Computer. Mit zunehmender Wettbewerbsintensität kommt den Werbebudgets im Computermarkt ein größerer Einfluß auf den Absatzerfolg zu. Während sich eine Reihe von Konkurrenten neben klassischer Printwerbung für das Sponsoring von Sportveranstaltungen und kulturellen Großereignissen entschieden hat, wirbt die Computer AG vor allem über Annoncen in der Fachpresse sowie sog. Beilegern in der Wirtschaftspresse. Erst zaghafte wird mit anderen Medien experi-

mentiert, was auch an den relativ geringen Budgets liegt. Das Ergebnis dieser Analyse war für die Computer AG insofern überraschend, als daß nicht nur die großen etablierten Konkurrenten, die vor allem das Projektgeschäft bedienen und neben Produkt- auch Markenwerbung betreiben, höhere Stückbudgets ausgaben, sondern auch eine Reihe vergleichbar großer Anbieter im Bereich Mediawerbung sehr viel aktiver waren.

(4) potentielle Marktsegmentierungen

Die Computer AG zweifelte an ihrer bisherigen Segmentierung der beiden Problem-bereiche Kleinunternehmen und Privatkunden. Die daraufhin lancierte Untersuchung von alternativen Segmentierungen nahm einen großen Anteil der Arbeitszeit in Anspruch. Dies ist verständlich, wenn man sich einerseits die Datenmenge vor Augen führt, die für eine Segmentierung benötigt wird, und andererseits in Betracht zieht, daß in einer Vertriebsorganisation eine Veränderung der Segmentierung praktisch automatisch in einer Veränderung der Aufbauorganisation resultiert. Als alternative Formen wurden Branchen, Regionen, Unternehmensgrößen und Verkaufsprozesse analysiert².

(5) Wettbewerberanalyse

Neben den Preis- und Werbebudgetvergleichen wurden schließlich auch eine Reihe von Experteninterviews mit Managern anderer Anbieter geführt, um Informationen über geplante Schritte zur Marktbearbeitung in Erfahrung zu bringen. Die Bandbreite der kurz vor der Realisierung stehenden Maßnahmen war sehr groß. Vor allem war auffällig, daß fast alle Firmen „gleichzeitig“ die beiden infragestehenden Segmente für sich „entdeckt“ hatten. Spezielle Serviceangebote, 24-Stunden-Notruf, Finanzierungsmöglichkeiten und Leasing, Callcenter und Kombinationen von Hard- und Software im Paket waren unter den Maßnahmen der Konkurrenten zur Marktanteilssteigerung bei Kleinfirmen und Privatkunden zu finden.

(6) Mediareichweiten und zusätzliche Kanäle

Schließlich wurde die Palette der Analysen ergänzt durch eine aktuelle Aufstellung von Zahlen zur Reichweite bestimmter Printmedien, um bei der Computer AG die Auswahl neuer Medien bzw. eine Neuzusammenstellung ihrer Mediaplanung zu unterstützen. Auch andere Formen der Kundenansprache wurden diskutiert. Über den Versand von Informationsbroschüren an vorqualifizierte Adreßpools sollten zusätzliche Käuferschichten erschlossen werden.

² Das Ergebnis der Segmentierung soll hier nicht dargestellt werden. Eine durchgreifende und in diesem Sinne „funktionierende“ Segmentierung dieser Märkte kann als eine der wenigen Möglichkeiten zur strategischen Differenzierung im Hardwareverkauf bezeichnet werden. Die Umsetzung erfolgte im Oktober/November 1997; für eine detaillierte Darstellung im Rahmen dieser Arbeit ist diese Veränderung noch zu „neu“ und wettbewerbsseitig zu sensibel.

Sense is in the making - Interviewperspektiven auf die Situation der Computer AG

Marketingleiter

Der Marketingleiter der Computer AG kann auf eine Reihe von Erfahrungen bei anderen Computervertreibern bzw. -herstellern zurückblicken. Er kam über den direkten Mainframevertrieb und ein Managementtraineeprogramm eines Konkurrenten zur Computer AG. Dort habe es bei seiner Ankunft vor einigen Jahren praktisch kein Marketing gegeben. Er hatte die Aufgabe „gegen den Trend das Ding zu beweisen - 3 Jahre Riesenerfolg gebucht.“ Er sei niemand für Beziehungsspielchen, selbst wenn es wichtig sei, Leute mit Einfluß zu kennen [wie den neuen Europachef, der gerade von einem anderen Konkurrenten zur Computer AG wechselte; F. H.]. Als Marketingleiter habe er stets auf Teamarbeit gesetzt und Unterstützung für den Vertriebsbereich aufbauen wollen. Dabei müsse er immer wieder versuchen, den „Misthaufen nach vorne zu ziehen“. Allen Anstrengungen zum Trotz seien noch immer sehr viele Mitarbeiter bei der Computer AG, deren Leistungen seinen Ansprüchen nicht genügten. Nach insgesamt vier Jahren im Marketingbereich suche er nun eine neue Aufgabe; Vertrieb und nicht Marketing sei jetzt die zentrale Aufgabe. Im Marketing habe er in der letzten Zeit versucht, sich selbst „überflüssig zu machen“. Später könne er sich vorstellen, Geschäftsführer einer europäischen IBU [International Business Unit; F. H.] zu werden.

Für die Computer AG sieht er ein riesiges Potential im deutschen Markt. Insbesondere die beiden Segmente, die er zukünftig als Vertriebsdirektor zu verantworten habe, würden erst am Anfang einer phantastischen Entwicklung stehen. Allerdings seien die Wettbewerbspositionen anderer Firmen sehr verwirrend und klare Strategien im Markt nur schwer zu erkennen. Er setze auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Modells. Auf einer Jahresklausurtagung in den USA vor wenigen Tagen habe er „Begeisterung gekriegt“ und wieder verstanden, wie das eigene Modell zu funktionieren habe. Vor drei Jahren hätte man erwogen, sich aus bestimmten Segmenten zurückzuziehen; damals sei er unter denen gewesen, die sich für das Weitermachen entschieden hätten. Allerdings sei man zunächst beim Großkundenfokus geblieben.

Es hänge jetzt alles an Leuten. Er und zwei bis drei Leute, auf die er sich absolut verlassen können müsse, müßten jetzt „raus an die Front und es den Leuten beweisen“. Er hielte sich stets an diese Devise, das trage nun Früchte. Allerdings gäbe es auch die Notwendigkeit einer strukturellen Neuordnung. Er beabsichtige, die ihm unterstehenden Einzelgeschäftsbereiche klarer zu trennen. Aus einer Kombination von neuer Struktur, „Winners“, denn Verlierer habe man eh zu lange mitgeschleppt, pragmatischem Vorgehen - „to the point“- ohne langes Fackeln, und der Aufstellung einiger Eckpunkte müsse man einen Aktivitätenmix bilden, um von nun an Tempo zu machen. Er habe sich in den letzten Tagen [nachdem der Wechsel der Vertriebsverantwortung bekanntgegeben worden war; F. H.] zurückgehalten, weil die Situation jetzt doch sehr politisch sei. In anderen schwierigen Situationen

habe er sehr gute Erfahrungen mit dem Geschäftsführer in Deutschland gemacht. Darauf hoffe er auch zukünftig.

Der Marketingleiter bemerkt eine Aufbruchstimmung im Unternehmen: „acht von zehn Leuten kommen zu mir und sprechen von 'Aufräumen' (...)" Die Bemühungen der Vergangenheit seien zu sehr auf Zahlen ausgerichtet gewesen und hätten sich zu wenig an Menschen orientiert. Immerhin hätten eine Reihe von Mitarbeitern im Vertriebsbereich sehr von der Expertise des alten Vertriebsdirektors profitiert. Aber er brauche jetzt Topleute. „Menschen, Frank, jetzt reden wir wieder über Leute. Gehört das nicht hierher?“

Vertriebsdirektor

Der bisherige Vertriebsdirektor ist erst seit kurzem bei der Computer AG. Für jeweils ein halbes Jahr war er mit Projekten auf Europaebene betraut. Vor 10 Monaten wurde er Vertriebsdirektor für das Segment Kleinunternehmen und Endverbraucher. Nach dem Wechsel des Marketingleiters an die Vertriebsspitze wechselt der bisherige Vertriebsdirektor wieder in die Europazentrale. Der Wechsel sei bereits vor vier Monaten angebahnt worden, seine neue Position habe er sich aussuchen können.

Die Situation der Computer AG sei insgesamt blendend. In seinem bisherigen Verantwortungsbereich aber habe er sie als unstrukturiert erlebt. Bestenfalls gebe es so etwas wie „Problemempfinden“; von Problembewußtsein könne man nicht sprechen. Die größten Hürden sieht er noch immer darin, daß es kaum „empirisch gesicherte Analysen gebe, und infolgedessen nicht hinreichend plausible bzw. keine plausiblen Lösungsansätze als Paket“ zur Verfügung stünden. In der Kooperation mit der Unternehmensberatung habe er deshalb ein sehr auf Maßnahmen orientiertes Projekt aufgesetzt. Problem- und Lösungsraum seien zu umreißen [zeichnet eine Matrix mit der Hand in die Luft; F. H.], Wachstumspotentiale [zeichnet einen Punkt in die imaginäre Matrix; F. H.] seien dann zu identifizieren, um über die Stärken und Schwächen der Wettbewerber dann Handlungsalternativen abzuleiten. Für diesen Gesamtprozeß sei aufgrund der „internen Soziologie“ der Computer AG ein nichtbetroffener Beobachter notwendig, der sowohl die Analyse unterstützen bzw. durchführen, als auch Handlungsempfehlungen abgeben müsse.

Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse seien für ihn nicht überraschend gewesen. Aber er hätte auch nicht verschlossen reagiert, wenn andere Ergebnisse erzielt worden wären. Der Wert des nichtbetroffenen Beobachters würde ohnehin in der „Strukturierung des Wabbels“ liegen. Nach der Empfehlung von Alternativen durch den Externen würde seiner Erfahrung nach die Organisation sehr vorsichtig mit den Ergebnissen weiterarbeiten und die Alternativen dann Entscheidungen zuführen. Tatsächlich schein es so zu sein, daß neben allen Analysen Pläne verfolgt würden und „jeder wählt sich etwas Passendes aus“. In der Folge erhoffe er Lernprozesse für eine ganze Reihe von Mitarbeitern.

Business Analyst Vertrieb

Der Business Analyst im Vertriebsbereich Kleinunternehmen und Privatkunden kam über einen PC Händler und eine Zeitarbeitsfirma fest zur Computer AG. Seiner Meinung nach hat die Computer AG das Potential weltweit die #1 zu werden. Der Markt sei da und er wachse im nötigen Maß; auch das Geschäftsmodell sei in Ordnung. Allerdings brauche man in Deutschland noch Zeit, um eine breitere Akzeptanz des Geschäftsmodells der Computer AG aufzubauen. Insgesamt stelle er einen Trend zur Amerikanisierung aller Lebensbereiche und damit auch der Geschäftspraktiken fest. Damit würde sich mittelfristig auch das Kaufverhalten der Unternehmens- und Privatkunden in allen Segmenten verändern. Es bestehe ein Zwang, etwas für das Markenimage der Computer AG zu tun, damit man von diesem veränderten Kaufverhalten entsprechend profitieren könne.

Der Austausch zwischen den einzelnen Ländergesellschaften sei unzureichend. Man nähme die anderen zwar wahr, aber bis auf sporadische Kontakte sei noch kein regelmäßiger oder systematischer Austausch entstanden. Zudem sei das Geschäft in England [in dem sich gleichzeitig die Europazentrale befindet; F. H.] ganz anders entwickelt als in den anderen europäischen Ländern, so daß Vergleiche auch auf Maßnahmenebene schlecht möglich seien. Deutschland sei vom Kaufverhalten her ein recht eigenwilliger Markt. Trotzdem habe sich die Computer AG entschieden, ihn nach denselben Vorgaben zu bearbeiten wie alle anderen auch. In gewisser Weise verletze man damit die Spielregeln, die sich im Markt beobachten ließen. Um #1 im Markt zu werden, müsse man nicht nur Lieferant bei den großen Firmen sein, selbst wenn dies zunächst die größte Herausforderung sei, sondern es käme darauf an, stetig zu wachsen. Dazu sei es Aufgabe der Geschäftsführung in Deutschland auch die entsprechenden internen Strukturen aufbauen.

„Personen spielen zu viele politische Spiele!“ Die Besetzung von Positionen falle in der Regel sehr taktisch aus. Außerdem gebe er zu bedenken, daß in der Matrixstruktur der internationalen Organisation noch zwei Corporate Vice Presidents aus England [der für das Hauptprodukt des KMU-Segments zuständige Vice President sowie der für das Segment KMU/Privatkunden selbst zuständige Vice President; F.H.] mit in die deutschen Entscheidungen „hineinregierten“. Anpassungsprozesse liefen durch diese Konstellation verlangsamt und weniger radikal ab, als seiner Meinung nach zeitweilig notwendig wäre. Der Umsatz- und Stückzahlenrückgang in seinem Segment sei für die Computer AG eine erste Krise gewesen. Vielleicht habe man gar einen Scheitelpunkt erreicht, auf dem mit klassischen Marketingansätzen und Kommunikationsinstrumenten kein weiteres Wachstum mehr zu erreichen sei. Zunächst brauche man größere Budgets, um weitere Instrumente auszutesten, mit denen man bisher keine Erfahrungen gemacht habe.

Insgesamt gebe es eine breite Basis für einen sicheren Geschäftsverlauf, es lasse sich aber eine gedrückte Stimmung unter den Vertrieblern wegen des Wechsels an der Spitze feststellen. 80% der Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter seien gegen den Wechsel, weil sie dafür keinen Grund erkennen könnten. Offiziell ginge es darum, Marketing und Vertrieb anzunähern, aber ob das über eine einzige Person so ein-

fach zu realisieren wäre, sei für ihn sehr zweifelhaft. „Ein Direktorenstuhl ist nicht zum Lernen. Aber das haben sie gemacht mit dem ehemaligen Vertriebsdirektor und mit dem neuen wieder.“ Man brauche für die Entwicklung des Geschäftes im schwierigen deutschen Markt einen gestandenen Vertriebsprofi, gerne auch einen erfolgreichen Engländer. Auch die eigene Vertriebsleiterin käme in Frage, wenn sie nur etwas mehr Erfahrung hätte. Berater fungierten in einer solchen Phase wie Hebel für Entwicklungen, die sich intern bereits anbahnten - nicht nur in den oberen Etagen. „Der Prophet gilt nichts im eigenen Land.“ Mobilisierung und Prioritätensetzung könne der Berater durchaus sinnvoll unterstützen.

Vertriebsleiterin

Bevor die Vertriebsleiterin in der Computerbranche anfang, arbeitete sie im Bereich Veranstaltungsleitung in der Hotellerie. Nach einer ersten Phase im Vertriebsbereich der Computer AG wechselte sie einmal zu einem Wettbewerber kam aber schon bald darauf als Vertriebsleiterin zurück. Sie sieht sich als tätig in einem der schnellsten Märkte überhaupt. In vier Jahren habe sie eine ganze Reihe Chefs gehabt - auch daran könne man Geschwindigkeit ablesen. In einer „Branche in Bewegung“ müsse man sich ständig anpassen, ohne dabei hinterherzulaufen. Die Bewegung die man vollziehe ginge immer nach vorne: „was immer vorne auch heißt“. ASPs [average selling prices, also die am Markt realisierten Durchschnittspreise für vergleichbare Produkte unterschiedlicher Hersteller; F. H.] und Technologien trieben den Markt. Seit sie bei der Computer AG sei, habe sich die Struktur schon viermal verändert. Vor vier Jahren sei man mit sieben Mitarbeitern im Vertriebsbereich für KMU und Privatkunden tätig gewesen, heute seien es bereits 35.

Bei Veränderungen sei in aller Regel der Zeitrahmen zu eng gesetzt. Das sei kritisch und gefährde die Umsetzung. Jetzt stünde eine „100% Veränderung“ an, die „bis zum letzten Indianer runtergebrochen“ werden müsse. Sie sehe aber eine Umsetzung ohne Konzept auf sich zukommen. Andererseits könne man die Routinen im Markt ja nicht einfach verlangsamen. Entscheidungen im Unternehmen fielen in aller Regel rechtzeitig, aber Umsetzungskonzeption und Kommunikation kämen zu spät. In einem anderen Fall habe man über zwei bis drei Monate eine Strukturveränderung diskutiert, nur um dann weitere zwei bis drei Monate zu „vertändeln“.

In bezug auf die gegenwärtige Situation sehe sie sich selbst in einer schwierigen mentalen Situation. Es gehe um Zielerreichung bei Umsatz und Positionierung und im Vertrieb müsse man „an den Erfolg glauben“. Also schaue man nach einem „wasserdichten“ Konzept, um bei einer Umsetzung, die dann meist ohnehin nur zu 95% erfolge und sich auf Schlüsselmaßnahmen konzentrieren müsse, die Überzeugung der Mitarbeiter zu erzeugen, „daß sie im richtigen Boot sitzen“. Identifikation sei der Schlüssel zu jeder Veränderung. Von außen fiele die Beurteilung der Computer AG leicht: Erfolg, Wachstum, Börsenliebling - also sei da auch Eigeninteresse der Mitarbeiter. Das „Unternehmensboot ist ganz klar richtig.“ Im Operativen gebe es immer wieder zu viele Fehler, die die Motivation der Vertriebsleute brechen würden. Überhaupt hat die Vertriebsleiterin ein Defizit an persönlicher Kommunikation ausgemacht. Sowohl das Verhältnis zwischen Management und Mitar-

beitern in Deutschland als auch das Verhältnis zwischen der Europazentrale und Deutschland seien in der jüngsten Vergangenheit sehr politisch geworden: „Nebenkriegsschauplätze sind das Wichtigste geworden.“

Durch Zuzug der Berater habe man neue marktbezogene Fakten erhalten. Damit täten sich „andere Spiele, andere Spielfelder“ auf, als jene, auf denen man zu spielen glaubte. Auch könne man neu über die Spielfelder nachdenken; das sei zukunftsweisend. Resultat sei dann weniger ein konkreter Maßnahmenplan, sondern eher ein Hinweis: „Das müßt ihr beachten, wenn ihr in Zukunft mitspielen wollt.“ In diesem Sinne müsse es immer bei punktueller Unterstützung von außen bleiben.

Leiterin Marketing-Kommunikation

Bevor die Leiterin Marketing-Kommunikation zur Computer AG kam, war sie als Assistentin der Geschäftsleitung bei einem Konkurrenten tätig. Sie hat aber auch schon in anderen Branchen gearbeitet. Nach ihrer Wahrnehmung befindet sich das Unternehmen in einer beneidenswerten Situation in bezug auf Aktienkurse, Wachstum, Flexibilität der Mitarbeiter und aggressives Auftreten am Markt weltweit, vor allem natürlich in den USA und in England. Inzwischen sei man bei Desktops die #1 und auch in Deutschland gewinne man massiv Marktanteile. Es handle sich um ein kontrolliertes und gesundes Wachstum, was sich in den stabil wachsenden Aktienkursen spiegele. Folglich sei die Computer AG ein sicheres Unternehmen. Andererseits sei man mit vielen Instrumenten und einem Teil der Geschäftsmodellmethoden an Grenzen gestoßen, die weiteres Wachstum verlangsamen. In Deutschland sei man insgesamt noch nicht so weit wie in anderen Ländern. Hier sei das Ziel unter die besten fünf Unternehmen zu kommen. Dieses etwas bescheidenere kurzfristige Ziel liege am spezifischen Kaufverhalten in Deutschland. Aber sie denke, daß die Computer AG das Potential habe auch unter diesen Bedingungen strukturelle Veränderungen im Markt hervorzurufen. Man werde stets auf Firmen konzentriert bleiben, selbst bei steigender Tendenz auch Endverbraucher anzusprechen.

Der Wechsel an der Vertriebsspitze sei für sie unvorbereitet, aber nicht völlig überraschend gekommen. Immerhin habe man ein Quartal ohne Erfolg hinter sich - selbst wenn das eine definierte Talsohle sei. Der ehemalige Vertriebsdirektor habe sehr integrierend gewirkt und eine Reihe von Unterstützungsinstrumenten eingeführt, die schlicht gefehlt hätten. Manche von diesen Maßnahmen würde sicher fortgeführt werden, aber bei so vielen Wechseln im Vertriebsbereich sei das andererseits nicht sicher. Marketing habe bei Vertrieb einen Vertrauensrückstand in bezug auf die Umsetzung vorgeschlagener Maßnahmen. Selbst wenn man im vergangenen Quartal keinen Erfolg gehabt habe, sei ein Trend zu einer besseren Entwicklung spürbar gewesen. Trotzdem hätten die Zeichen auf Krise gestanden: „Wenn man jede Woche ‘England’ hier hat, ist das ein sicherer Indikator für eine Talsohle.“ Man nutze bislang zu wenig die Erfahrungen anderer im Unternehmen [aus anderen Ländergesellschaften; F. H.]: „jeder versucht das Rad für sich neu zu erfinden“, ohne nach Übertragungsmöglichkeiten zu suchen.

An der Beratungskoooperation interessiere sie vor allem, daß man nicht so an das „eigene Tagesgeschäft gefesselt“ bleibe. Allerdings würden die Externen ihrer Erfahrung nach immer „mehr Möglichkeiten als wir uns selber geben“ sehen. Die Umsetzung der Ergebnisse sei daher oft fraglich.

Produktmanager

Vor seiner Zeit bei der Computer AG hat der Produktmanager des wichtigsten Produktes im Bereich Kleinunternehmen und Privatkunden eine Reihe von Stationen im Bereich Produktmanagement von technischen Produkten absolviert. Er weist Erfahrungen in Belgien und für ein taiwanesisches Unternehmen auf. Seit zweieinhalb Jahren ist er Produktmanager bei der Computer AG.

Die Computer AG sei ein sehr junges und dynamisches Unternehmen, das alle Chancen habe, bis zum Jahr 2000 weltweit über alle Segmente und Produkte betrachtet zur #2 zu werden. In Deutschland sei die Zielrichtung #5 bis 1998 und #3 bis 2003. Diese Ziele erforderten wie in der Vergangenheit ein starkes Wachstum bei den Stückzahlen, was gleichbedeutend sei mit einem Wachstum im Marktanteil. Dieses Wachstum dürfe aber nicht zu Lasten des Gewinns gehen, vielmehr sei eine hohe Profitabilität gleichzeitig anzustreben. Die Computer AG vermittle eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Es würden ständig neue Mitarbeiter gesucht. Im allgemeinen fühlten sich die Leute bei der Computer AG sehr wohl. Dies gehe auch auf die Tatsache zurück, daß man alle zwei bis drei Jahre einen neuen Aufgabenbereich bekäme. Insgesamt sehe er auch zukünftig die durchschnittlichen Chancen zur Weiterentwicklung im Unternehmen weiter steigen.

Die Wettbewerbssituation werde sich bis zum Jahr 2000 stark verändern. Neue Anbieter würden auftauchen: „wir müssen uns mit anderen [als bisher; F. H.] messen“. Es gebe eine starke Abhängigkeit von Microsoft und Intel. Aber die Entwicklung bei den Nutzern, die Fusion von Fernsehen und Computing würde sicher für die Computerhersteller einen neuen Boom auslösen. Dies resultiere nach Meinung des Produktmanagers in neuen Anforderungen an Kommunikation und Marketing. Telefon und Internet seien gute Verkaufsmedien der Zukunft.

Die Computer AG versuche stets Vorreiter zu sein, um den Erfolg zu sichern und auszubauen. Er mache dieses Tempo mit, schätze aber in seiner Arbeit eigentlich eher „saubere Ausarbeitungen als nur hohes Tempo“. Bisher müßten Veränderungen zu schnell über die Bühne gehen. In der Vergangenheit hätte es da mit Softwarepaketen und Finanzierungsangeboten schon Probleme gegeben. Bei solchen Umstellungen fehle es an „seriöser Managementenerfahrung, es fehlen Leute, die an in einem halben Jahr denken können“. Planerische Akzente fehlten in den einzelnen Ländergesellschaften aufgrund der Dominanz der englischen Europazentrale praktisch vollkommen. Zudem käme der Informationsaustausch zwischen den IBUs nur schleppend und unregelmäßig in Gang.

In ganz Europa seien nur wenige Schlüsselpersonen auszumachen. Fundamentaler Wandel werde stets in den USA für alle Einheiten inszeniert. Möglicherweise werde

der neue Europachef die Situation verbessern bzw. verändern. An der Beratungskoperation ist er vor allem deshalb interessiert, weil er nur so strukturelle Lösungen für möglich hält. Andererseits seien Berater auch zu schnell bereit, für jedes Problem strukturelle Lösungen zu suchen.

The making of sense - Aspekte des Bastelns bei der Computer AG

Diese Passage der Fallstudie streicht den Bastelaspekt der Sinnstiftung heraus, der durch den Berater (mit-)geleistet wird oder durch den Berater im Prozeß wahrnehmbar ist. Sie gibt, auf den Eintragungen im Tagebuch aufbauend, meine Beraterperspektive wieder.

Bereits am ersten Tag der Beschäftigung mit alten Präsentationsunterlagen (03.08.97) aus dem Jahr 1996 wird mir die Vielschichtigkeit des zu untersuchenden Marktes bewußt. Eine erste Arbeitshypothese lautet, daß es eine Notwendigkeit der Segmentierung von einzelnen Kundenmärkten nach deren Branchenzugehörigkeit gibt. Alle Angaben sind eineinhalb Jahre alt - 'historisch' in der Computerbranche.

Der Standort der Computer AG befindet sich in einem modernen, hellen, von Großraumbüros geprägten Gebäude in einem Industriegelände. Schon am ersten Arbeitstag vor Ort wird mir klar, wie viele der Einzelzahlen nur der Business Analyst überhaupt kennt und - undokumentiert - in seinem Kopf hat. Alle seine Äußerungen beziehen sich auf einen großen Teil dieser Details, ohne daß andere in der Computer AG oder ich dies nachvollziehen könnten. Die ersten Erklärungen und möglichen Handlungsalternativen, die der Vertriebsdirektor bei unserem ersten Treffen äußert, sind sehr von dem Druck einbrechender Stückzahlen geprägt. Zwei Motive scheinen in den Äußerungen abwechselnd auf. Alternative A fordert eine bessere Umsetzung des Geschäftsmodells der Computer AG. Alternative B stellt die Möglichkeit weiteren Wachstums auf Basis eben dieses Geschäftsmodells grundlegend in Frage. In bezug auf meine Arbeit und mögliche Ergebnisse weiß der Vertriebsdirektor vor allem, was er als Lösung nicht hören will: Branchensegmentation. Die Beratungsfirma habe das 1996 schon einmal vorgeschlagen, was ich nicht wußte und in den Präsentationen so auch nicht gefunden hatte, und sei damit gescheitert. Trotzdem habe ich für die Arbeit bei der Computer AG ein gutes Gefühl, denn die Leute wirken alle jung, locker, sehr „fix auf den Füßen“ (14.08.97) und manche machen gar einen smarten Eindruck. Die Vertriebsleiterin kehrt aus dem Urlaub zurück und läßt mich wissen, daß sie es gerne „operativ habe“. Im Gegensatz zur Öl AG habe ich hier das Gefühl, daß jedes Gespräch sofort einen Unterschied in der Beurteilung der Situation auslöst. Es entsteht bei mir ein Erleben von Sinnstiftung in vielen kurzen und längeren Einzelgesprächen, in die sehr viele Menschen einbezogen sind oder nachträglich einbezogen werden.

Aus den Gesprächen treten mir folgende drei Motive entgegen (19.08.97):

- Motiv 1: Entlang funktionaler Grenzen (Marketing und Vertrieb) werden unterschiedliche Geschichten erzählt, „was ist“, „wo Prioritäten liegen“ und „in welche Richtung verändert werden muß.“
- Motiv 2: Die Masse der Mitarbeiter weiß wie, wohin etc., aber eine Firmenideologie in bezug auf das Geschäftsmodell verhindert Flexibilität beim Wandel.
- Motiv 3: Obwohl die Organisation „schnell“ ist, will sie sich öffnen, um sich Wandel erzählen zu lassen.

Eine Reihe der Marketingmitarbeiter erscheinen mir nach ersten Gesprächen als sehr unentschlossen. Eine bunte Vielfalt von Ansatzmöglichkeiten wirbeln sie durcheinander: Preiskampf, Partnerkooperationen, Paketangebote und eigene Vertriebsstützpunkte kommen zur Sprache. Es entsteht nach der raschen Rückmeldung der ersten Ergebnisse aus Nichtkundeninterviews ein Aktionismus im Unternehmen, der mich hoffen läßt, daß die Organisation „nicht kopflos“ (25.08.97) wird. Als ein Teil der lancierten Unterstützungsmaßnahmen zur Erhöhung der Abschlußquoten von Nichtkunden als „Gimmick“ bezeichnet wird, verhärten die Fronten im Unternehmen zusehends. Die Bereiche schuldigen sich zwar nicht wechselseitig an, aber sie warten auf die erste Bewegung, die erste Aktion außerhalb gesicherter Bahnen des jeweils anderen. Die anfänglichen Aussagen der Nichtkunden werden durch weitere Interviews bestätigt. Schon nach sehr kurzer Befragungslaufzeit tauchen kaum noch neue Kriterien oder Namen von Wettbewerbern auf.

Die erste Begegnung mit den Planern und Produktmanagern (27.08.97) aus der Europazentrale verläuft atmosphärisch ganz anders als die Arbeit bei der Computer AG. Die Gespräche sind geprägt von analytischen Rückfragen. „Die Engländer“ sind vehemente Anhänger eines standardisierten Geschäftsmodells und scheinen sich sehr viel eher auf die Ideen der Marketingleute der Computer AG einlassen zu wollen, als auf Preissenkungen wie sie der Vertrieb fordert. Sie wollen sogar die Preise erhöhen, um ihre eigenen Margenziele besser verwirklichen zu können. Die Konfrontation mit der Stückzahlenorientierung der Vertriebsmanager scheint unausweichlich. Auf der Basis der Marktpreisvergleiche entspinnt sich eine Email-Diskussion (29.08.97) zwischen Europazentrale, deutscher Computer AG und mir. Alle beteiligten Personen wollen jetzt außer Zahlen noch qualitative Informationen über Wettbewerberverhalten haben, um Trends besser herausspüren zu können. Eine Reihe von Interviews mit Wettbewerbern und potentiellen Kunden schlägt völlig fehl. Immerhin können potentielle Partner für alternative Vermarktungskanäle identifiziert werden. Alle diese Informationen werden sofort in die Diskussionen und weiteren Überlegungen integriert. Auch zu einer internen Präsentation zwischen den Ländergesellschaften werden die ersten Vergleichszahlen mitgenommen.

Aus den Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Computer AG werden persönliche Register deutlich (09.09.97), die einen Teil der situativen Problemanalyse zu überlagern scheinen:

- Vertriebsleiterin: „Was kann man machen ...“
- Business Analyst: „Man muß aber auch bedenken ...“

- Produktmanager: „Man sollte segmentieren ...“
- Vertriebsdirektor: „Da mußt Du ...“

Die Form des Austausches markiert dabei gleichzeitig die persönliche Position im gegenwärtigen Konflikt und die Persönlichkeit der Beteiligten. Die benutzten sprachlichen Figuren zeigen auch den Lösungsraum an, der für zulässig gehalten wird. Interessanter noch ist der Austausch und Ausgleich zwischen den Positionen. Natürlich spielt Positionsmacht für diese Prozesse eine Rolle. Dennoch wird deutlich, daß sich die Register, die auf Handeln zielen (Vertriebsleiterin und -direktor), am Ende solcher Diskussionen, die ohne neue Impulse verliefen, durchsetzen konnten.

Ein weiterer Teil der Analysen ist abgeschlossen. Die strukturierten Zahlen zum Marktpotential in einzelnen Branchen und Größenklassen von Unternehmen sind der Computer AG insgesamt unbekannt. Auch die Marktanalysten in der Europazentrale kennen weder eine größere Anzahl von Preisindexvergleichen noch von Potentialzahlen. Die Diskussionen ergeben einen für mich nicht nachvollziehbaren Übergang von frontaler Konfrontation zum Experimentieren mit Szenarien. Für diese Szenarien müssen nun aber noch weitere Analysen, vor allem Wettbewerberinterviews, durchgeführt werden. Die abgeschlossenen anonymisierten Marktanalysen dienen dabei als Interviewgrundlage (11. und 12.09.97).

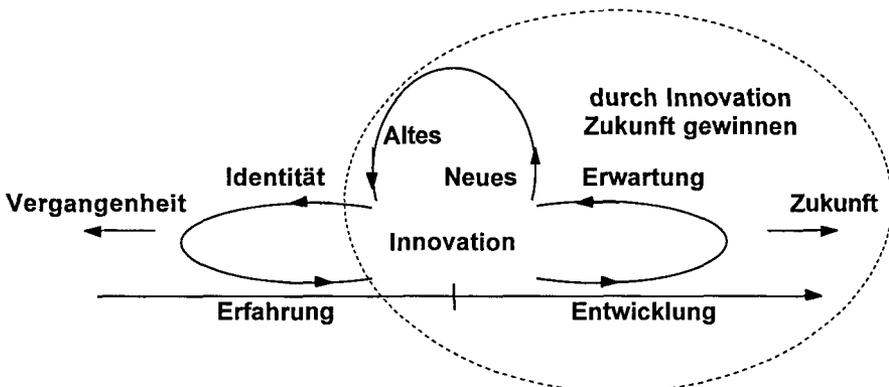
Nach Abschluß weiterer Analysen und zwei Wettbewerberinterviews habe ich nun endlich die Gelegenheit einen Entwurf für die Geschichte zu machen, die ich der Computer AG über ihren Markt und ihre Wettbewerber erzähle. Immer wieder werden Graphiken umsortiert und bekommen andere Überschriften, bis schließlich eine Präsentation, die vor allem in England erfolgen soll, entstanden ist. Als am folgenden Tag bei der Computer AG eine Vorabpräsentation erfolgen soll, gibt der Vertriebsdirektor seinen Wechsel zur Europazentrale bekannt (18.09.97). Die Attributionen - befördert oder weggelobt - laufen frei. Aber der Wechsel kam vorbereitet. Einzelne wußten vorab davon und auch der Nachfolger, der bisherige Marketingleiter wird den Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter am selben Tag noch vorgestellt. Meine Präsentation findet sowohl bei der Computer AG als auch in der Europazentrale Anklang. Sowohl Analyseergebnisse als auch Maßnahmenvorschläge seien plausibel und aufeinander abgestimmt. Die Europazentrale stimmt dieser Einschätzung zu, ohne allerdings zu Preiszugeständnissen bereit oder in der Lage zu sein.

Bei einem abschließenden Besuch bei der Computer AG werden die Gespräche offener. Dies liegt vor allem am jetzt signalisierten Rollenwechsel vom Berater zum Forscher. Auf der anderen Seite bin ich inzwischen im Unternehmen so sehr akzeptiert, daß im Gespräch mit mir Entscheidungen getroffen werden (23.09.97). Die Geschichte zeigt einen Übergang von Kapiteln an. Perioden gehen ineinander über. Nach Phasen, die von allen gemeinsam geschrieben worden sind, kam ein Kapitel, das nur einige wenige verfaßten, ehe jetzt wieder eines mit vielen Autoren beginnt. Aber es ist für mich gerade an dieser Stelle auch spürbar, wie leicht sich einzelne und ganze Organisationen immer wieder dieselbe Geschichte erzählen. Erst bei Widerspruch „kommt der Fluß des 'Sich-selbst-Erzählens' ins Stocken.“ (24.09.97)

A glance at the making of sense in the making - eine Rückschau auf die Computer AG

„Ich glaube, es gibt Pläne bei jedem, nach denen man im Unternehmen handelt, nach denen man versucht zu handeln. Nur wenn es nicht klappt, läßt man sich etwas Anderes sagen.“ (Vertriebsdirektor 23.09.97) Dieses „sich etwas Anderes sagen lassen“ ist bei der Computer AG nicht an bestimmte Rollen des Gegenübers, z.B. Vorgesetzter, Linienmanagerin oder Berater, gebunden. Bei der Computer AG kann man davon sprechen, daß der Orientierungsprozeß weit verteilt abläuft. Dies liegt nicht ausschließlich an funktionalen Trennungen von Aufgaben. Im Gegenteil tragen gerade die ständigen Diskussionen zwischen den beiden Haupteinheiten des Unternehmens, Vertrieb und Marketing, dazu bei, daß sich ein *organisationaler* Prozeß der Sinnstiftung, also ein Prozeß, der eben nur *innerhalb* der Computer AG ablaufen kann, auch wenn er von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen wird, entfaltet, der eine hohe Verbindlichkeit und Präsenz im Denken vieler einzelner Menschen entwickelt.

Auch wenn bei der Ausarbeitung der Fallstudien nicht mit einer strengen Skriptanalyse (z.B. Gioia et. al. 1989, 507f) gearbeitet wurde, so sind doch Motive benannt worden, die sich durch die Aussagen und Gespräche durchziehen lassen. Den Begriff des Motivs verwende ich hier in Anlehnung an Literatur und Musik als eine bereits komplexe, komponierte Figur, deren Entfaltung Zusammenhänge aufwirft. Die Benennung solcher Motive ist ein Akt der Konstruktion durch den Forscher. Bestätigen die Menschen in Organisationen aber die sprachliche Fassung der Motive und die Abgrenzung einzelner Motive untereinander als kennzeichnend für die Gespräche in ihrem Unternehmen, darf man davon ausgehen, daß sich *aus den identifizierten Motiven* mögliche Anknüpfungspunkte für das, was die Organisation an *Alternativen für zukünftig zulässig* hält, bereits ausmachen läßt. Es ist nicht gleichgültig, wie Menschen in Organisationen über ihre Vergangenheit als soziales System und den Weg in eine ihrer möglichen Zukünfte reden (vgl. Winterscheid 1994, 286 und 289).



Aus den Aussagen des Marketingleiters wird deutlich, daß er in bezug auf die rekursiven Figuren von Vergangenheit und Zukunft stets im Motiv des „Beweisens“ spricht: „gegen den Trend“, „raus an die Front“, „to the point“ sind Formulierungen, die vor allem auf die Konfrontation zwischen Erfahrungen und Erwartungen zielen. Seine Vorstellungen sind insgesamt sehr auf Zukunft ausgerichtet. Die Begriffe „Potential“ und „Zukunft“ werden häufig gebraucht. Über die mögliche Gestalt von Innovationen oder die Gestaltungsmöglichkeiten zur Beförderung von Innovationen scheint sich der Marketingleiter hingegen wenig Gedanken zu machen. Allein die Vorstellung eines konsistenten Bündels, „Aktivitätenmix“, ist in seinen Aussagen präsent. Der Umgang mit Altem und Neuem ist eher radikal und einseitig. Es geht um Neues, vielleicht sogar um einen hohen Preis.

Demgegenüber zeigt sich der bisherige Vertriebsdirektor als Analytiker, der in Wechselwirkungen von Erreichbarem und Potentiellem denkt. Ihm geht es, gerade in der Kooperation mit einem externen Berater, um die Strukturierung und Auswahl von Gestaltungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund einer „internen Soziologie“, die allerdings aus seiner Sicht mehr auf einem „Problemempfinden“ als einem Problembewußtsein, fußt. Das Implizite des Orientierungsprozesses, der notwendig ist, um begründet eine Richtung einschlagen zu können, kommt hierin zum Ausdruck. Eine ähnliche Einschätzung zeigt sich im folgenden Zitat einer Beraterin (UB2 28.09): „Idealerweise wirkt ein Berater im Unternehmen mit bei Fragen, die sonst nicht bearbeitet würden oder werden könnten. (...) Er hört zu und versucht zu verstehen, was sein Gesprächspartner verändern will; von dort entwickelt er eine eigene Position. (...) man kann nur verlieren, wenn man Ängste und Verunsicherung nicht erspürt.“

Aus den Aussagen des Business Analyst läßt sich der Wunsch nach einem klar inszenierten Übergang von Altem zu Neuem erkennen. Obwohl der Business Analyst als Mitarbeiter des Bereiches Vertrieb von seiner Aufgabe her einen kurzen Beurteilungshorizont haben müßte, ist die Instrumentalisierung von Innovation, die sich sowohl auf organisatorische Veränderungen wie auf Veränderungen im Produktangebot bezieht, eindeutig zukunftsbezogen und langfristig. Als Teil des Kommunikationsproblems macht der Business Analyst Identitätsbrüche aus, was sowohl in einer häufigen Nennung der Europazentrale, „England“, als auch in Äußerungen zu anderen Länderorganisationen zum Ausdruck kommt.

Ein großer Teil der Aussagen der Vertriebsleiterin sind interessiert an einer Verknüpfung von Erfahrungen und Erwartungen mit der zukünftigen Entwicklung der Computer AG in einer Art Übersetzungsprozeß. Für sie ist die Computer AG gleichbedeutend mit der Leistungsfähigkeit der in ihr arbeitenden Menschen. Es geht ihr dabei mehr um Identifikation der Mitarbeiter als um Identität des Unternehmens. Ein Teil der Probleme wird in Zeiteinheiten gefaßt, was auf eine Sensibilität für den zeitlichen Charakter der Innovationsprozesse, sowohl intern als auch marktseitig, hindeutet. Insgesamt ist die Breite von Zeitbegriffen sehr groß: „vier Jahre“, „zwei bis drei Monate“, „Zeit verändelt“, „jüngste Vergangenheit“ und „Zukunft“. Gerade zum Erreichen dieser Zukunft, ausgedrückt als „Spielfelder betreten“ und „Das

müßt ihr beachten, wenn ihr in Zukunft mitspielen wollt“, wünscht sich die Vertriebsleiterin den Austausch mit einem Externen. Eine Beraterin (UB4 30.09.) sprach davon, daß man Vertrauen im Beratungsprozeß vor allem deshalb aufbauen müsse, um „gemeinsam schwankende Planken betreten“ zu können. Der Umgang mit Zukunft bleibt offen und Teil der Organisation. Berater können nur für eine begrenzte Zeit Teil des gegenwärtigen Umgangs mit möglichen Zukünften werden, ohne die Wahl zu treffen und ohne Teil der gewählten Zukunft zu werden.

Die Leiterin Marketing-Kommunikation zeigt unverbundene Formen des Umgangs mit Vergangenheit und Zukunft. Vergangenheit wird von ihr als ein in sich abgeschlossenes Ding behandelt. Auch bei ihr ist der Orientierungsbeitrag der 'Zukunft' sehr viel größer als der Rückbezug zur Vergangenheit. Allerdings bleibt diese 'Zukunft' sehr unspezifisch und undifferenziert. Allein die Aussagen zum wechselseitigen Vertrauen der Bereiche Vertrieb und Marketing berühren die Ausdehnung von Gegenwart. 'Innovation' wird aber wohl von anderen als ihr 'gemacht', denn sie nennt sehr viele Instanzen, „England“, „Vertriebsdirektor“, „Berater“, als in wechselnden Rollen zuständig für Veränderung.

Der Produktmanager denkt in sehr vielen Schleifen zwischen Zukunft und Vergangenheit. Aspekte des „Potentials“ wechseln sich mit denen der „mangelnden Erfahrung“, „planerischen Akzenten“ und „zu hohem Tempo der eigenen Veränderung“ ab. Vor allem die Interventionsaspekte der Zeitamplituden, Zeitfrequenzen und Zeitsequenzen kommen hierin zum Ausdruck. Während sich ein großer Teil der Aussagen auf die Zukunft bezieht, wird aus den gestifteten Bezügen doch klar, daß diese nur im Rückgriff auf Vergangenes 'zu gewinnen ist'. Dies sieht der Produktmanager als soziale Aufgabe, da er einen dominanten Einfluß von Schlüsselpersonen verneint.

Insgesamt erzählen die Menschen der Computer AG also Geschichten, die deutlich in die Zukunft weisen. Die Handhabung des Wechselspiels von Altem und Neuem wird in der Gegenwart für Zukünfte instrumentalisiert. Mit einer möglichen Konsolidierung dessen, was der Computer AG aus der Vergangenheit für die Erschließung ihrer Zukünfte zur Verfügung steht, beschäftigt man sich allerdings nur sehr wenig. Die Zukunft, so könnte man die Perspektive zusammenfassen, ist mit Innovationen aus der Gegenwart heraus zu gewinnen. Ein Teil der aufgetretenen Probleme kann m. E. als Mangel an 'Rück-Sicht' aufgefaßt werden, so daß die Rolle der Berater bei der Computer AG vor allem darin besteht, die gesamte Zeitperspektive wiederherzustellen. „Berater sprechen von der Reihung der Hauptaussagen bei einer Präsentation als 'storyline'. Diese wird vorwärts und rückwärts konstruiert. Vorwärts in bezug auf Aussagen und Erwartungen von Mitgliedern der Organisation zur Umsetzbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit von Maßnahmen und Strategien. Rückwärts in bezug auf eigene Hypothesen und vorgelagerte Arbeitsschritte. Es scheint dabei Varianten zu geben: Variante 1: es wird komplett ein roter Faden, storyline, eingeschossen vor der Präsentation. Variante 2: sequentiell wird, Bild für Bild, ein roter Faden eingeschossen.“ (Tagebucheintrag 01.09.97) Über die Präsentation hinaus gibt es ein executive summary, das wie folgt beschreiben werden kann: „Die

Konfrontation mit einer Geschichte, um die eigene Geschichte weitererzählen zu können. Oder: die Konfrontation mit einer Geschichte, um andere Versionen dieser Geschichte erzählt zu bekommen.“ (Tagebucheintrag 14.09.97)

Die Rekonstruktion der gesamten Zeitperspektive ist auch deshalb eine geeignete Form des Einstiegs in Veränderungen, weil nur unter der Markierung eines Ausgangspunktes, unabhängig davon, ob dieser als räumlich oder zeitlich gefaßt wird, eine Bewegung wahrnehmbar wird. Und Bewegung wird nur zu gern mit Veränderung oder Innovation verwechselt (auch Interview UB6). „Die Bewegung, die man vollziehe, ginge nach vorne: 'was immer vorne auch heißt' (Vertriebsleiterin)“.

Die Ausgangssituation der ÖI AG

Die ÖI AG ist ein Hersteller und Vertreiber von Motorölen, Schmierstoffen und Auto- pflegemitteln. Sie ist Teil eines amerikanischen Konzerns, der in den USA zu den Marktführern zählt. Der Konzernumsatz liegt in der Größenordnung von 2,5 Mrd. Dollar. Der gesamte Europaumsatz, der Bereich der Aktivitäten der hier betrachteten ÖI AG, liegt bei nur 110 Millionen Dollar. Die USA stellen zwar den vom Umsatz her weltweit größten Einzelmarkt dar, sind aber lediglich „Technologiennehmer“ der Entwicklungen in Europa und Japan. Dies hängt mit der Innovationsrate in den oberen Segmenten des Automobilmarktes zusammen. Neue Produkte entstehen häufig in enger Kooperation mit großen Automobilherstellern. Zum Teil sind Innovationen im Ölbereich direkte Antwort auf veränderte Spezifikationen seitens der Motorenentwickler. Insofern ist eine starke Präsenz in Europa für die Weltmarktpositionierung in bezug auf die Qualität der Produkte unabdingbar. Europa ist kein Markt, den man „abwählen“, aus dem man einfach aussteigen könnte, um sich kurzfristig profitableren Märkten bzw. Segmenten zuzuwenden.

Die ÖI AG ist europaweit tätig. Allerdings hat sie nicht in allen Ländern vollständig etablierte Ländervertriebsgesellschaften. Eine Reihe der Ländergesellschaften wurden erst vor kurzem wieder in das Unternehmen eingegliedert, nachdem sich Defizite in den zuvor als unabhängig geführten Handelsgesellschaften einstellten. Wichtigste Einzelmärkte sind Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien und Schweden. Osteuropa wird als Distributionsregion betrachtet und über unterschiedliche Kanäle und Strukturen bedient. Neben dieser regionalen Segmentierung gibt es eine separate Bedienung von Distributeuren mit eigenen Vertriebsnetzen, die sich Handelsmarken von der ÖI AG produzieren lassen. Die Unterscheidung von Eigenmarken unter geschütztem Namen („branded products“) und Handelsmarken („private labels“) ist zentral für das Verständnis der Segmentierung. Eine weitere generelle Unterscheidung bei den Produkten ist wichtig: neben den mineralischen Motoren- und Getriebeölen bilden die synthetischen Öle eine zweite Produktgruppe. Automobilpflegemittel für Farben und Lacke oder Korrosionsschutz sind der dritte Produktbereich. Alle anderen Produkte sollen hier vernachlässigt werden.

In den Niederlanden, dem europäischen Fabrikstandort der ÖI AG, gibt es zwei Werke, was sich aus den unterschiedlichen Produktbereichen einerseits und der unterschiedlichen Belieferung des Distributorennetzes andererseits erklärt. Bei den Produktionsstandorten handelt es sich nicht um primäre Produktion von Öl bzw. Ölen, sondern um sogenannte „blending plants“. Aus unterschiedlich raffinierten Rohölen werden durch Zusätze eine Vielzahl von sog. Spezifikationen hergestellt. Ein Teil der sonstigen Produkte sowie ausgewählte Autopflegemittel werden von anderen Herstellern zugekauft und unter Handelsmarken der ÖI AG vertrieben. Die Produktkomplexität in Produktion und Vertrieb ist immens groß. Betrachtet man unterschiedliche Verpackungsgrößen, von der 1-Literflasche bis zum Faß bei den Ölen sowie Spraydosen und Tuben bei anderen Produkten, ergibt sich eine Sortimentsbreite von ca. 4500 Produkten bei teilweise verschwindend geringen Produktionsmengen. Bei einem breiten Kundenstamm, in dem nochmals in Kunden, die für

den eigenen Bedarf Öle kaufen, und solchen, die sich in einer Werkstatt Öle wechseln lassen, unterschieden werden muß, und einer Vielzahl unterschiedlicher Distributionsprozesse, ist es leicht, die Komplexität der Leistungserbringung bei der ÖI AG zu ermessen.

Insgesamt ist der Markt der ÖI AG also vor allem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- drei Hauptproduktgruppen: synthetische und halb-synthetische Öle, mineralische Öle und Autopflegemittel
- zwei Produktionstypen: Eigenblending und Fremdproduktion
- zwei Vermarktungsarten: Eigenmarken und Handelsmarken
- zwei Verwendungstypen: „Do-it-for-me“ (DIFM) und „Do-it-yourself“ (DIY)
- große Anzahl unterschiedlicher Packungsgrößen im Vertrieb
- einstufige und mehrstufige Vertriebsprozesse im Zusammenspiel mit unterschiedlich operierenden Ländergesellschaften

Problembereiche

Trotz der Vielfalt der Produkte und der Probleme in einzelnen Vertriebsregionen arbeitete die ÖI AG in den vergangenen Jahren profitabel. Die Gewinne beruhten z.T. auf der Vereinbarung mit der Konzernmutter, keine Kapitalkosten auf das net working capital zu erheben. Das Betriebsergebnis wurde damit rechnerisch verbessert. Gemessen an der vom amerikanischen Mutterkonzern von allen Unternehmensbereichen geforderten Rendite von 15% war aber selbst dieses „aufgebesserte“ Ergebnis ungenügend. Die Übersicht über die vielen Produkte, Kunden, Kanäle etc. ging verloren. Eine Bewertung der Situation wurde zusätzlich durch fehlende interne Kontrollrechnungen erschwert, sodaß zunächst keine Beurteilung der Rentabilität einzelner Produkte oder Kunden möglich war. Außerdem stellte sich heraus, daß die Vielzahl der verwendeten Computerprogramme für die Abrechnung zu einer nicht kompatiblen Datenlage geführt hatte. Es existierten zwar konsolidierte Bilanzzahlen für Europa bei der Konzernmutter in den USA, bei näherer Prüfung ergab sich aber, daß diese Werte nicht wieder zu realistischen Zahlen auf entweder Ländervertriebsgesellschaften, Produkte oder Kunden umgelegt werden konnten. Die ÖI AG wußte schlicht nicht, welche ihrer Märkte, Segmente, Produkte und Kunden profitabel waren.

Der amerikanische Mutterkonzern zog eine internationale Beratungsfirma hinzu, um die europäischen Aktivitäten wieder profitabel zu machen. Einerseits wurde dadurch die Dringlichkeit von Maßnahmen unterstrichen, andererseits kam auch die Hilflosigkeit des amerikanischen Konzernmanagements in bezug auf die Verbesserung der Situation in Europa zum Ausdruck.

Beim Vergleich der Positionierung der Firma in den USA und in Europa konnten folgende Problembereiche identifiziert werden:

- Produktqualitätswahrnehmung
- Markenimage
- Markentreue der Vertriebsgesellschaften
- hohe Profitabilitätserwartung der Muttergesellschaft

Während der Konzern mit seinen Produkten in den USA eine Wahrnehmung als Qualitätsproduzent erfährt, wird die Qualität der Produkte der ÖL AG in den einzelnen Ländern Europas sehr unterschiedlich wahrgenommen. Lediglich in Skandinavien wird die ÖL AG mit herausragender Qualität in Verbindung gebracht. Dies ist insofern erstaunlich, als daß die drei Hauptproduktbereiche überall identisch sind und die Sortimentierung nur geringfügig variiert. Ein und demselben Produkt wird im Wettbewerb mit praktisch überall identischen Produkten unterschiedliche Qualität zugeschrieben.

Ein weiteres Problem speist sich zum Teil aus der uneinheitlichen Produktqualitätswahrnehmung durch die Konsumenten in unterschiedlichen Ländern: das Markenimage des Konzerns und der ÖL AG sind extrem unterschiedlich. Während die Marken des Konzerns in den USA mit erfolgreichen Motorsportlern in Verbindung gebracht werden und einzelne Produkte als „Technologievorreiter“ positioniert sind, ist die ÖL AG in Europa mit ihren Marken praktisch nur Wettbewerbern bekannt. Obwohl Endverbraucher als auch Distributeure kennen eher die Handelsmarken als die Eigenmarken der ÖL AG. Da die Handelsmarken von z.B. Handelsketten größtenteils über Preis positioniert werden, ergibt sich überhaupt kein durchgängiges Markenimage für die ÖL AG.

Auch bedingt durch die Schwäche der Eigenmarken zeigten sich die unabhängigen Ländervertriebsgesellschaften in der Vergangenheit wenig geneigt der ÖL AG den Vorrang bei der Regalpositionierung zu geben bzw. Exklusivvermarktung zu betreiben. In Extremfällen führte dies dazu, daß 75% des Länderumsatzes mit Fremdprodukten unter Fremddmarken erzielt wurden. Aber auch in großen Ländermärkten, in denen die Ländergesellschaften die Eigenmarken zu unterstützen versuchten, entfiel ein Großteil der Gewinne auf Fremdprodukte.

Schließlich stellte die hohe Profitabilitätserwartung der Konzernmutter die europäischen Aktivitäten der ÖL AG vor ein Problem. Während sie selbst als Anbieter von Ölen und Pflegemitteln den direkten Kontakt zu Werkstätten, freien Tankstellen, Autozubehörhandel etc. suchte, hatte ein Großteil der anderen Anbieter, unter ihnen die beiden Marktführer in Europa, längst Allianzen gebildet oder waren in den Besitz großer Primärproduzenten von Öl übergegangen. Kurzfristige Repricingstrategien in allen Produktbereichen würden aufgrund der uneinheitlichen Markeneinschätzung der Konsumenten zu empfindlichen Marktanteils- und schließlich auch finanziellen Verlusten führen. Ein kurzfristiges Erreichen der Renditeziele war damit fast unmöglich. Andererseits sollten die Renditeerwartungen nicht reformu-

liert werden, so daß ein Stufenmodell zur mittelfristigen Sanierung von der Öl AG und den Beratern entwickelt und vom Management verabschiedet wurde.

Beginn der Restrukturierung mit drastischen Maßnahmen

Eines der ersten Maßnahmenbündel zielte auf eine Produktivitätssteigerung in der Produktion in den Niederlanden. Dies führte zur Entlassung von insgesamt fast 50% der Beschäftigten. Dadurch kam es zu Spannungen zwischen Management und Mitarbeitern. Die Mitarbeitervertretung konnte zwar Sozialpläne aushandeln, aber die Stimmung an den beiden holländischen Standorten war schlecht. Auch die Ländervertriebsgesellschaften wurden stärker an die europäische Zentrale gebunden. Ehemals selbständige, weitgehend unabhängige Handelsvertretungen wurden nun zu Vertriebszweigstellen im europäischen Netz der Öl AG. Die unbequemen und unpopulären Maßnahmen lösten aber nicht nur Spannungen zwischen Management und Mitarbeitern aus, vielmehr wurde die Arbeit der Unternehmensberater nun kritisch verfolgt.

Um die Umsetzung der Produktivitätssteigerung zu beschleunigen und Präsenz zu demonstrieren, entsandte die Konzernspitze eine Reihe von Managern von den USA nach Holland. Während fast alle einflußreichen Managementposten in der Europazentrale ohnehin mit Amerikanern besetzt waren, war es ungewöhnlich und neu für die Öl AG, daß auch Marketing, Vertrieb und Produktion von Amerikanern geleitet oder direkt überwacht wurden. Kulturelle Unterschiede zwischen den entsandten amerikanischen Managern und den in den Niederlanden sozialisierten Führungskräften und Mitarbeitern waren die Folge.

Die Kulturunterschiede lassen sich durch reduzierende Typenbildung wie folgt charakterisieren: Während mit den amerikanischen Managern eine Kultur der „Professionalisierung“ in die europäische Leitungsebene einzog, kann die holländische Führungskultur als Mischung aus „Schweiß und Familiensinn“ bezeichnet werden. Diese Kulturunterschiede zeigen sich in einer Vielzahl von Details. Die amerikanischen Manager demonstrieren durch lange Arbeitszeiten hohen Einsatz, was die holländischen Mitarbeiter und Manager nicht von der Einhaltung geregelter Arbeitszeiten abbringen konnte. Auch durch Kleidung, Auftreten und - natürlich - den Sprachunterschied wurde die Kluft zwischen den „importierten Managern auf Zeit“ und den Führungskräften mit 30 Jahren Erfahrung in der Öl AG deutlich markiert. Immerhin teilen amerikanische und holländische Führungskräfte einen Tisch in der Kantine, die für alle Mitarbeiter des Werkes am Hauptstandort in den Niederlanden ausgelegt ist.

Meine Aufgabe als Berater bei der Öl AG war zweiteilig. Einerseits schloß ich die Arbeiten an einer großen Datenbank ab, die im Rahmen einer Analyse der Produktlinien- und Kundenprofitabilitätsberechnung die Grundlage für eine Straffung des Produktportfolios bilden sollte, und andererseits erarbeitete ich mit Führungskräften aus Marketing, Vertrieb und Produktion die relationale Architektur für ein Managementinformationssystem, das als „kleine Fortsetzungslösung“ die große punktuelle

Analyse der Berater als fortlaufende Kontrollrechnung ablösen und ersetzen sollte. Die anderen Mitglieder des Beraterteams arbeiteten währenddessen an einer Kooperations- und Allianzstrategie für die ÖI AG.

Die Konsolidierung der Datenbankinformationen war in Anbetracht der Produkt-, Kanal- und Markenkomplexität eine anspruchsvolle Aufgabe. Die ÖI AG wartete auf die Ergebnisse dieses Teils der Berateranalysen, um eine Zahlenbasis für die Entscheidung zur Aufgabe eines großen Teils der Produkte und damit der weiteren Reduzierung des Personals zur Verfügung zu haben. Einer der entsandten amerikanischen Manager hatte in den USA bereits eine ähnliche Analyse gemacht, fand aber für die europäische Situation keinen Zugang zu einer möglichen Lösung des Problems. Im Zuge der Erstellung und Konsolidierung der Datenbank wurden eine Reihe weiterer Probleme der ÖI AG sichtbar. Nicht nur waren die Zahlen der Ländergesellschaften aufgrund von Computerproblemen schwierig konsolidierbar, sondern es stellte sich heraus, daß die internen Rechnungen schlicht nicht kompatibel waren. Schon in einer ersten Etappe wurde deutlich, daß die anfallenden Kosten für eine Reihe von Produkten systematisch zu niedrig angesetzt worden waren. Die Konsolidierung der Datenbank zeigte dann auch ein ernüchterndes Ergebnis: sowohl die mineralischen Öle als Produktgruppe, ebenso wie die hier nicht näher betrachteten sonstigen Produkte, als auch die Handelsmarkenprodukte aller Produktbereiche sowie die DIY-Produkte bei den Kundensegmenten über alle Produktbereiche zeigten nicht nur niedrige realisierte Durchschnittspreise, sondern auch z. T. dramatische Verluste.

Gegenüber den alarmierenden Ergebnissen der Datenbankkonsolidierung gestaltete sich die Arbeit an der Datenbankarchitektur als problemlos. Die beteiligten Führungskräfte konnten in Einzelgesprächen und Gruppendiskussionen ihre Informationsbedürfnisse und Datenwünsche äußern. Mit demselben Kreis von Personen wurden dann auch die Variablen und - wo nötig - die Näherungsgrößen festgelegt, um das Informationssystem möglichst rasch aufbauen und mit möglichst geringem Aufwand benutzen und pflegen zu können.

Sense is in the making - Interviewperspektiven auf die Situation der ÖI AG

European Marketing Manager

Der European Marketing Manager kam aus den USA, wo er bereits gut sieben Jahre für den Mutterkonzern der ÖI AG gearbeitet hatte, nach Holland. Er sieht sich selbst als die ideale Besetzung für den schwierigen Job zwischen operativem Geschäft und europäischer Zentrale, da er bereits ähnliche Aufgaben in den USA gemeistert habe. Als wichtigste Einzelmaßnahmen für die Gestaltung der Organisation nennt er die Bereinigung des Produktportfolios, die Vergabe neuer Produktnamen und das Formieren eines Managementteams. Das Ölgeschäft funktioniert seiner Einschätzung nach weltweit sehr ähnlich; lediglich die Namen der Produkte und Konkurrenten wechselten geringfügig mit den Standorten. Er betont die Abhängigkeit von Automobilherstellern, deren Spezifikationen im Erstausrüstungsgeschäft der Neuwagen und als Herstellermarken den Markt vorantreiben und dominieren

würden: „OEMs [Original Equipment Manufacturers, F. H.] drive technological cycles“. Trotz dieser Abhängigkeit gäbe es aber auch Nischen für technologische Differenzierung und damit Wettbewerbsvorteile. In den USA hätte man lange sehr regiozentrisch gedacht und erkenne erst schrittweise, daß Europa der Treiber in der Welt sei. Selbst Japan, dem man früher großes Technologiepotential nachgesagt habe, hinge der Entwicklung in Europa hinterher.

Als interne Partner seien die Manager der zweiten Ebene in Holland für ihn besonders wichtig: „I like to work in a cross-functional way.“ Auch die Berater seien wichtige Bezugspersonen und er habe in der Vergangenheit schon viel von ihnen übernommen: „I have drawn the strategic plan just in the consultants fashion.“ Für seine Zeit in Holland erhofft sich der European Marketing Manager weniger inhaltliche Lernerfolge, als mehr den Erwerb sozialer Kompetenzen und Kulturkenntnis. Er hat davon folgendes Vorstellung: „Taking what I know and believe should be executed and take it to different cultures to make it work.“ Bei der Durchsetzung allerdings müsse er noch lernen, den Machteinsatz und Geduld zu balancieren, um die Organisation selbst lernen zu lassen. Obwohl er viel von der Beratungskoooperation in der Vergangenheit hält, ist er sich nicht sicher, ob die durchgeführte Produktlinienprofitabilitätsanalyse nicht zu groß und schwerfällig sei. Die Ergebnisse könne man nicht, oder kaum umsetzen. Auf der anderen Seite sei es klar, daß es extrem kostspielig sei, in „Fürstentümern“ und „Clans“ zu operieren. Die Entscheidung für die Restrukturierung sei ihm nicht leicht gefallen. „I wrestled with a number of solutions“, bei dem Versuch, das Portfolio vom unteren Ende her zu bereinigen. Die Stärke eines völligen Neuansatzes sei, daß man nicht fragen müsse, wo man sei, sondern sofort fragen könne, was Kunden wollen. Dann müsse die ÖI AG nur noch einige wenige Produktlinien behalten.

Nach den Entscheidungen über die Produktlinien und den Neuaufbau der Organisation durch das Management, müsse man „die Leute ins Boot holen“, einen nach dem anderen. Allerdings habe er in diesem Restrukturierungsprozeß ganz andere Erfahrungen gemacht als in anderen Jobs als „change agent“. Er habe eine Art Schlüsselerlebnis gehabt: normalerweise versuche man, die Anforderungen und Renditeziele der Konzernmutter in allen Tochtergesellschaften zu erreichen, ohne die Organisation dabei substantiell zu verändern. Im Fall der europäischen Aktivitäten aber mache er das ganz anders: „let's completely reengineer it“. Er hege Begeisterung für die Idee eines Neuanfangs ohne konkrete Vorstellungen darüber zu haben, wie und wo es hingehen könne.

Die kontroversesten Diskussionen habe es bis jetzt bei den Produktnamen gegeben, weil sie stark emotional besetzt seien. Deshalb habe er sich jetzt entschieden, anders zu verfahren: „a big picture change is easier than going through it line by line.“ Er will seine Funktion als European Marketing Manager nutzen und, nach Rücksprache mit einigen anderen Managern in Europa und den USA, eine Entscheidung fällen, um diese dann umzusetzen. „I will walk it through the company.“

Information Systems Manager

Der Information Systems Manager hat lange Zeit als Software Consultant gearbeitet, ehe er vor einigen Monaten zur ÖI AG stieß. Er kam von der Firma zur ÖI AG, deren Software jetzt die Basis für die Geschäftsprozeßmodellierung bilden wird und die als europäische Standardsoftware binnen eines Jahres von allen Ländervertriebsgesellschaften benutzt werden soll.

Die ÖI AG hat seiner Meinung nach ein sehr gutes Produkt und könnte eigentlich ein darauf basierendes gutes Image haben. Er meint auch, daß die Amerikaner übertrieben bei der Darstellung des schlechten Markenimages der Firma in Europa. Aber die Firma, das räumt er ein, kommuniziere nicht genug, was sie biete: „we don't act on that brand image“. Als er bei der ÖI AG zu arbeiten begann, war er enttäuscht vom Aussehen der Fabrik und der Büros - es sah überhaupt nicht nach hoher Qualität aus. Im Unternehmen arbeitet der Information Systems Manager eng mit den anderen Führungskräften vor Ort aber auch mit denen der Europazentrale zusammen. Sein Aufgabenfokus und Selbstverständnis ist dabei stark funktional geprägt: „before I came, everybody was doing it [Informationstechnologie; F. H.] besides the job - now, IT is itself a strategic activity“. Er sieht sich als Technologieagenten, der eine Diffusion der Nutzung der neuen EDV-Architektur erreichen will, ohne dabei in seiner Abteilung Personal aufzubauen. Für sich persönlich erhofft er in der Zukunft eine Karriere im Unternehmen, die mittelfristig über Aufgaben im EDV-Bereich hinausgehen soll. Seine Gesamtaufgabe im Restrukturierungsprozeß umschreibt er mit „reactively and proactively reframing the use of IT“. Immer wieder würden ihm Fragen gestellt, ob es nötig sei, soviel Geld für Informationstechnologie auszugeben und die Mitarbeiter und Manager beschwerten sich, welche Probleme man sich einhandelte durch die Einführung einer einzigen Software. Zunächst müsse man mit Hilfe eines Geschäftsprozeßmodells alle Einzelprozesse transparent machen. Erst dann könne man eine Restrukturierung sowohl in der Europazentrale als auch in den Ländergesellschaften umsetzen.

Der Information Systems Manager hat folgende Beobachtung gemacht: die Menschen seien in der Veränderung vor allem aus zwei Gründen ängstlich: (1) sie seien unsicher und orientierungslos und (2) sie hätten Angst vor der „Macht der Resultate“. Die Zusammenarbeit mit den Beratern interpretiert er als ein Signal an die Firma: „a first visible step of changing“. Es gäbe eine Reihe von Schlüsselpersonen. Vor allem der Chef der internationalen Aktivitäten der ÖI AG aber auch der CEO in den USA hätten sich deutlich für Veränderungen ausgesprochen und erste Schritte eingeleitet. Er selbst hätte Informationen über die anstehenden Veränderungen bereits vor deren Einleitung im Bewerbungsprozeß erhalten. Damals habe er noch mit Leuten Interviews geführt, von denen er aus anderen Gesprächen bereits wußte, daß sie nicht mehr da sein würden, wenn er seine Tätigkeit bei der ÖI AG aufnehmen würde. Im Gegensatz zu anderen habe er keine Angst vor den Veränderungen, mehr noch, er habe seinen Einstieg bei der ÖI AG von der Realisierung von Veränderungen abhängig gemacht. Wenn man als neu hinzugekommener Manager Veränderungen wolle, müsse man einige Wochen abwarten, ehe man akklimatisiert sei, bevor man erste Projekte anrege. Und wenn man sich für solche Projekte en-

gagiere, egal ob als Manager oder als Berater, solle man auch so lange bleiben, um den Job zu erledigen. Er sei fest überzeugt, daß Wandel als eine Form von Wissensaustausch möglich sei, der allerdings viel Zeit brauche und in dessen Realisierung viele Details verlorengingen.

Logistics / Production Controller

Der Logistics/Production Controller ist schon seit über 30 Jahren für den Konzern tätig, davon die letzten 25 bei der ÖI AG. Er hat bereits eine Reihe von internationalen Projekten für den Konzern geleitet, ist aber noch nicht in Europa gewesen. Kurz vor der Pensionierung sollte die Straffung des Produktportfolios seine letzte große Aufgabe werden. Es war gesagt worden, er müsse für ca. sechs Monate nach Holland wechseln. Inzwischen lebt er mit seiner Frau seit beinahe zwei Jahren dort.

Für den Konzern hat er bereits in unterschiedlichen Funktionen, z.B. im Rechnungswesen und im Bereich strategischer Planung, gearbeitet. Sein größtes Veränderungsprojekt war die Einführung von activity-based costing im Konzern in den USA. In Europa bildet er die Schnittstelle zwischen Information Systems Manager und European Marketing Manager bei der Einführung einer Standardsoftware auf deren Basis das Managementinformationssystem entstehen soll. Seine wichtigsten Qualifikationen sieht er nicht im Fachlichen, sondern im Zwischenmenschlichen: „I am a people person, that's why I was sent here. Get people to evolve to that.“ In gewisser Hinsicht sieht der Logistics/Production Controller sich damit in einer Vorreiterrolle in bezug auf eine andere (Führungs-) Kultur im Unternehmen in Europa. „What I believe has happened here is that direction from headquarters in the US didn't do any good.“ Die Interventionen aus den USA seien unpassend und unangemessen gewesen oder aber auch mißverstanden worden. Man habe bei dem Versuch das Geschäft in Europa zu entwickeln nur eine Ansammlung von unverbundenen Geschäften gekauft. Sechs verschiedene Kostenerfassungssysteme hätten diese Einheiten benutzt. Folglich spräche man keine einheitliche Sprache; weder „natürliche Sprachen“ von Mitarbeitern noch Produktnamen noch Kennzahlen für Produkte seien europaweit gültig. Die Firma zerfiele daran in Regionen, in denen mindestens noch eine dieser „Sprachen“ weitgehend ähnlich sei. Die dringendste Aufgabe sieht er darin, die Komplexität aus dem operativen Geschäft zu nehmen und den Lippenbekenntnissen zu firmenweitem Controlling Taten folgen zu lassen.

Im Grunde aber könnten die Europäer nichts für die Situation und die US-Zentrale sei für das Schlamassel verantwortlich. Die Situation des Konzerns und der ÖI AG sei nicht strategisch betrachtet worden. Man befinde sich im Motorölbereich in einem schrumpfenden Markt und Nullsummenspiele hätten ihre eigene Logik. Das sei verkannt worden. Trotzdem sei der Konzern in den USA noch immer die #2 oder #3 in bezug auf Umsätze bzw. verkaufte Liter Öl. Im scharfen Kontrast dazu hielte man in Europa lumpige 2% des Marktes. Die Reorganisation in Europa sei durch die erste Analyse in den USA ausgelöst worden. Da habe man wohl erst begriffen, was hier geschehen sei.

Sowohl er als auch andere Manager in den USA seien „strong believers in cross-functional management teams“. Das solle auch in Europa so werden, aber es sei schwierig: „sell the people that this is what we are doing“. Vor dem Beginn der Restrukturierung habe es in ganz Europa einen eindeutigen Chef gegeben [den ehemaligen Europachef in Holland, ein holländischer Manager; F. H.]. Dieser ehemalige Europachef sei schon sehr lange bei der Öl AG und kenne alle Leute, sodaß Führung im wesentlichen mit der Sichtbarkeit dieses Managers verknüpft gewesen sei. Dadurch, daß man ihm Befugnisse entzogen und geteilt habe, hätte man das Signal ins Unternehmen und vor allem in die Ländergesellschaften gesendet, daß der langjährige Europachef für die Misere verantwortlich sei. Der Logistics/Production Controller ist fest überzeugt, daß nach den weiteren Entlassungen und im Anschluß an die Straffung des Produktportfolios „now it is time for us to start growing that business“.

In bezug auf die von ihm übernommenen Aufgaben äußert er: „I felt I was about the only person who could do these things.“ Nicht nur ist er optimistisch, sondern trotz der schwierigen Situation geradezu enthusiastisch. Er verbreitet diese Stimmung auch und fordert sie von allen anderen ein. „I thoroughly enjoy the challenge. Everybody should get up every morning being excited - or get out!“ Gefragt nach wichtigen Personen und Ereignissen verweist auch er auf den CEO und den Chef der internationalen Aktivitäten als Schlüsselpersonen für den Wandel. Die beiden hätten vor allem die Spielregeln verändert, nach denen intern gespielt würde. Aber auch in Europa seien es jetzt vor allem die Leute mit einer „ton of experience“, die jetzt die Fäden in die Hand nehmen würden. Die Hauptaufgabe des cross-functional management teams sehe er in „people skills“, um Mitarbeiter zu aktivieren andere Aufgaben innerhalb der Firma zu übernehmen, auch wenn die Mitarbeiter dafür umziehen müßten.

The making of sense - Aspekte des Bastelns bei der Öl AG

Diese Passage der Fallstudie streicht wie im Fall der Computer AG den Bastel- aspekt der Sinnstiftung heraus, der durch Berater (mit-)geleistet wird oder durch Berater im Prozeß wahrnehmbar ist. Sie erzählt meine (Berater-)Perspektive wieder und baut dabei auf den Eintragungen im Tagebuch auf.

Als Außenseiter - sowohl des bisherigen Beraterteams als auch der Öl AG - kommt mir die Datenbank, auf deren Basis die Produktportfoliabereinigung stattfinden soll, unzureichend differenziert vor. Sie konsolidiert lediglich Bruttozahlen und läßt wegen uneinheitlicher Strukturierung kaum einen Vergleich zwischen Ländern zu. Andererseits würde mich ein bottom-up Prozeß der vorgängigen Einführung einheitlicher Kennzahlen in 10 Ländergesellschaften führen und sicher den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen deutlich sprengen. Im Zusammenhang mit der diskutierten Kooperationsstrategie taucht die Frage auf, ob ein eigenes Kennzahlen- und EDV-System vor einer potentiellen Allianz noch sinnvoll ist. „Die Öl AG scheint sehr 'aufgescheucht' worden zu sein; Verunsicherung dürfte also in den Beziehungen zunächst die Regel sein.“

Beim ersten Besuch vor Ort fällt dann das heruntergekommene Gebäude der Firma auf - im Gegensatz dazu ist die gesamte EDV komplett neu. „Auf eine merkwürdige Art sind alle untereinander laut, offen, jovial - aber wenn sie den Namen der Beratungsfirma hören, frieren sie ein.“ „So you are with xxx, hm? We won't take it against you personally - welcome anyway.“ Ein anderer Manager, mit dem ich in der Folge sehr wenig zu tun habe, kommt abends, nachdem er vom European Marketing Manager erfahren hat, daß ich bei xxx arbeite, auf mich zu und fängt an, mir lobend von xxx zu erzählen, weil sie bei einer ersten Präsentation seine Produktlinie 'übriggelassen' haben. Vom European Marketing Manager habe ich einerseits den Eindruck, daß er Begriffe wie 'decisive', 'controlled', 'concrete', 'implement' oder 'action plan' sehr oft und demonstrativ benutzt und andererseits hoffnungslos verloren ist bei der Interpretation der Zahlen, auf deren Basis er entscheiden soll. „No making of sense whatsoever!“ Dann wieder wird die Tragik der Situation offenkundig: obwohl der Entscheider „schwimmt“, starrt die Organisation auf ihn und seine Entscheidung, ehe sie mit den Veränderungen, hier also der Bereinigung des Portfolios, beginnen will. Mit diesem Druck geht der European Marketing Manager ganz ähnlich um wie seine Organisation: er tut nichts, bis er nicht die Zahlen der Unternehmensberatung auf dem Tisch liegen hat. Eine Reihung von Abhängigkeiten und Warteintervallen entsteht.

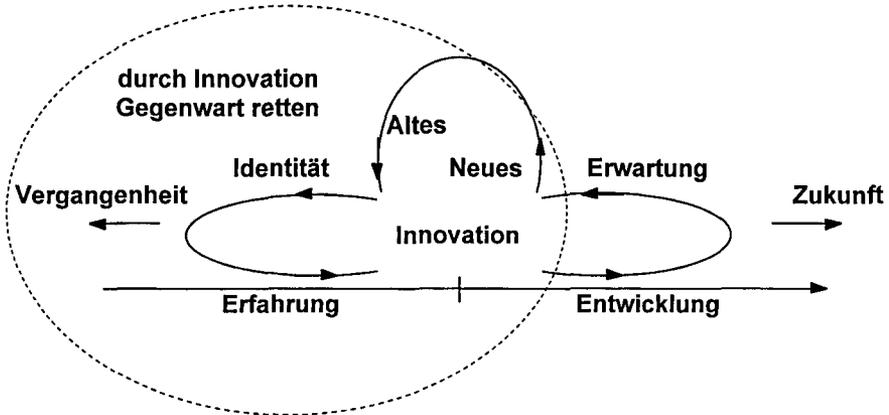
Eigentlich befindet sich die Öl AG nicht in einer bedrohlichen, sondern eher in einer für die Muttergesellschaft unbefriedigenden Verfassung. Auf die Mitarbeiter und Manager in Holland scheint das aber keinen großen Eindruck zu machen. Nur die amerikanischen Manager wirken angespannt. Die Veränderungen werden von den Amerikanern und den Holländern ganz anders bezeichnet. Für die Holländer ist die Aufgabe „Veränderung“ mit den amerikanischen Kollegen identisch und eins. Sie selbst „reden operativ“. Nur die Begriffe „slice“ und „roll-out“ verwenden alle.

Drei Tage verbringe ich Tag und Nacht mit der Konsolidierung der Datenbankzahlen. Das ist echte Konstruktion von Wirklichkeit. Der Bastei- und Fabrikationscharakter wird mir voll bewußt. Mit den Ergebnissen der Bastelarbeit zeigt sich der European Marketing Manager sehr zufrieden; die klare Sprache der Zahlen überrascht ihn, jetzt, da er ein Dokument in der Hand hat. Ich habe ein merkwürdiges Gefühl dabei, nach nur drei Wochen ebensoviel, in vielerlei Hinsicht, über die Produktlinien zu wissen wie er. Es wird eine massive Reduzierung der Produktvielfalt von 11 auf 4 Produktlinien geben. Traditionsreiche Produktnamen sollen nur noch einem bestimmten Marktsegment zugewiesen werden oder gar ganz verschwinden. Da werden die Emotionen hochschlagen. Noch schwieriger wird der weitere Personalabbau werden. Der European Marketing Manager zeigt sich auf der einen Seite sehr entschlossen und doch auch wieder kindlich naiv. So wenig noch kann er nach vier Monaten in Europa „sehen“, was mir nach wenigen Tagen auffällt. Er sitzt sehr isoliert in einem Eckbüro in der obersten Etage des Bürogebäudes der Öl AG und merkt vielleicht gar nicht, wie viele Informationen an ihm vorbeifließen und wieviele Veränderungen an ihm vorbei realisiert werden.

Die 80.000 Datensätze der Datenbank haben sich inzwischen zum Erkennungsmerkmal meiner Person bei der ÖI AG entwickelt. Wurde ich in den ersten Tagen noch etwas aus der Distanz betrachtet, fangen immer mehr Mitarbeiter und Manager an, sich für die Ergebnisse der Zahlenschieberei zu interessieren. Sie spüren wohl, daß das Ergebnis etwas mit ihrem Unternehmen machen wird. Das Arbeiten des Beraters kann nicht länger als etwas „Äußeres“ gedeutet werden. Aber nachdem die Resultate abgegeben sind, führen sie sofort ein „Eigenleben“. Bei aller Entschlossenheit des European Marketing Managers zum Handeln, löst das Ergebnis „(...) eher Flucht in eine andere Strategie als Detailuntersuchung“ (Tagebucheintrag vom 10.09.97) aus. Der Wille zur Umsetzung fehlt. „Die schwierigen Folgeentscheidungen werden vertagt. Man beginnt mit einem Labeltrick - erst einmal Produkte regroupieren und umbenennen, ehe die brutale Konsolidierung durch die Hintertür wieder eingeführt wird.“ (Tagebucheintrag vom 10.09.97)

A glance at the making of sense in the making - eine Rückschau auf die ÖI AG

Die Tage beim Kundenunternehmen sind sehr anstrengend. Zum einen werden die Informationswünsche ständig vorangetrieben und im Prozeß verändert. Zeigt sich der Berater vertrauensvoll und loyal gegenüber seinem Kunden, so wird aus der eher distanzierten Beratungsbeziehung ein rasches Pingpong der Ideen: wie es ist, wie es wird, wie es werden könnte, was noch möglich wäre, was inzwischen nicht mehr möglich ist (20.08.97). Erst diese Gespräche stellen auf die zeitliche Perspektive der Veränderungen ab. In ihnen wird massiv der Sinnstiftungsprozeß beeinflusst, da den zunächst noch spekulativen Entwicklungen und Optionen Daten zugewiesen werden. Im Gespräch mit einem Berater, der gleichzeitig innen und außen steht, werden Alternativen, die zwar schon aussortiert wurden, für die Entscheider im Unternehmen wohl „endlich“ aus dem Kanon der Optionen entlassen. Andere werden wieder aufgenommen, obwohl sie schon einmal verworfen worden waren. Im Reden über Mögliches wird die Vergangenheit geglättet. Es bleibt eine Geschichte über die Vergangenheit übrig, die mit dem Entwurf der Geschichte für heute eng korrespondiert. Die Geschichte wird geglättet in bezug auf die Brüche, die durch die Reorganisation, den Personalabbau und die Produktportfoliobereinigung entstehen. Es entsteht eine Geschichte, an deren Kapitelenden nicht länger „Übergang“ vermerkt ist, sondern eine Reihung von Episoden, die sowohl konsequent zusammengehörig wirken, als auch singulär befriedigend erzählt werden können. Allerdings fehlt der Geschichte im Fall der ÖI AG eine echte Zukunftsperspektive. Sowohl Produktinnovationen als auch organisatorische Veränderungen werden als Instrumente zum Bestehen in der Gegenwart und eben nur in der Gegenwart gesehen.



In den Äußerungen des European Marketing Managers wird deutlich, wie sehr die bloße Möglichkeit von Innovation zunächst an seine *Funktion* und *Herkunft* gebunden ist. Die ÖI AG hat sich darauf eingestellt, daß nur von legitimierten amerikanischen Managern Innovationen initiiert werden können. Dazu kommt das Selbstbild des European Marketing Managers, daß er die ideale Besetzung für seinen Posten sei. Bei der offensichtlich nicht leichten Entscheidung zur Produktlinienstraffung und der Vergabe neuer Namen hadert der European Marketing Manager mit Elementen von Identität und Erfahrung, die er als sehr emotional besetzt erlebt. Andererseits baut er keine Referenzvorstellungen über Erwartungen und Entwicklungen auf, mit deren Hilfe er die Diskussionen über Identität und Erfahrung der ÖI AG versachlichen könnte. Einen radikalen Neuanfang denkt er sich als *Passepartout*, als Lösung aller aktuellen Probleme, ohne konkrete Vorstellungen über Elemente der Gestaltung oder mögliche Wege zur Erreichung zu entwickeln. Beinahe naiv muß die Vorstellung erscheinen, daß ein kompletter Neuanfang leichter zu realisieren scheint, als die Veränderung aus Bestehendem heraus. Die „Orientierung am Kunden“ bleibt als leere Hülse im Raum stehen, zumal die ÖI AG sich bei einem sehr geringen Marktanteil kaum an 'dem Kunden' orientieren könnte und es bislang offensichtlich nicht konnte. Die 'Zukunft' bleibt gänzlich unbestimmt und Innovation, als Thema ebenso wie als konkretes 'Programm', erweist sich als untrennbar mit der *Person* des European Marketing Managers verwoben: „I will walk it through the company.“ Er sieht sich selbst in der Lage, die notwendige Strukturierung des Veränderungsprozesses nicht nur zu leisten, sondern im Prozeß auch aufrecht zu erhalten. Auch Berater agieren zum Teil mit solchen Vorstellungen klarer Strukturierung zeitlicher Übergänge durch einzelne Menschen für ganze soziale Systeme. Dies dehnen sie z.T. auf ihre Rolle als Berater (UB3 30.09.) aus: Das (Neu-)Stellen von Fragen sei ein Auslöser der Kette: „Erkennen, Einsicht nehmen, Handeln, Ändern, Erfolg sehen. Daran kann man sich orientieren.“

Der Information Systems Manager der ÖI AG hat eine besondere Perspektive auf das Geschehen, die ihm als solche auch bewußt ist. Als Neuling in der Organisation kann er noch eine Position der *beschränkten Teilhabe an der Organisation* for-

mulieren, die sich vor allem auf die nur lose emotionale Bindung (vgl. Interview UB5 30.09.) zur Organisation bezieht. Die erst lose Teilhabe kommt in der Verbindung aus äußerlicher Beschreibung der ÖI AG und „but we don't act on that (...) image“ zum Ausdruck. Der Information Systems Manager ist sehr sensibel für die herrschende Orientierungslosigkeit und drückt dies in der Angst vor der „Macht von Resultaten“ aus. Die Einsetzung neuer Manager und der Zuzug von Beratern sind für ihn vor allem erste *sichtbare* Schritte auf dem neuen Weg, von dem selbst nichts zu sehen ist. Einen expliziten Umgang mit Vergangenheit und Zukunft hat er in bezug auf sein eigenes Aufgabengebiet. Für den IT-Bereich formuliert er sowohl geschlossene Vorstellungen über die Vergangenheit als auch Entwicklungspfade. Offenbar denkt er dabei in Wechselbeziehungen, „reactively and proactively reframing“, und ist sich sowohl der Möglichkeit zur Veränderung als auch des Zeitbedarfs bewußt.

Der Logistics/Production Controller hat allein schon durch seine lange Zugehörigkeit zum Mutterkonzern der ÖI AG eine sehr vielschichtige Erfahrung, auf die er bei der anstehenden Restrukturierung zurückgreifen kann. Er schätzt Erfahrung, „ton of experience“, und macht selbst regen Gebrauch davon. Die Verbindung zwischen seiner gegenwärtigen Aufgabe und früheren Tätigkeiten könnte man als Wahrnehmung der individuellen Kernkompetenz (vgl. Winterscheid 1994, 287) bezeichnen. Aber der Controller sieht auch die Brüche und Friktionen in den Konstruktionen von Identität zwischen Mutterkonzern und ÖI AG, zwischen den USA und Europa. Er ist der einzige der drei interviewten Manager, der eine Vergegenwärtigung des vergangenen Geschehens zum Auftakt der Geschichte für eine mögliche Zukunft macht. „Die Vergegenwärtigung der vergangenen Geschichte wird zur Rede über die radikale Veränderung“ (Friese 1993, 330). Auch der wichtige Aspekt der - noch nicht - geteilten Sprache wird in seinen Äußerungen deutlich. Der Controller ist der einzige, der von sich aus einen Wechsel in den Aktivitäten anspricht, „now it is time for us to start growing that business“, und die *bisher vollzogenen Maßnahmen* mit einer *zukünftigen Entwicklung* des *gesamten* Unternehmens in Verbindung bringt. Für ihn sind Innovationen damit nicht Instrumente für die Rettung der Gegenwart, sondern Entwicklungspfade in eine Zukunft. Damit steht er bei der ÖI AG, vor allem auch nach meinen anderen Eindrücken aus diesem Projekt, allein.

„Beratung ist die externalisierte Produktion von Wirklichkeit“ (Tagebucheintrag vom 11.08.97). Eine Zukunftsvariante wird aufwendig extern entwickelt, um die Differenzierung und die Überzeugungskraft einer viablen Alternative zu erhalten, um schließlich von der Organisation gewollt und gewählt werden zu können. Dabei gibt es drei unterschiedliche Arten von Symbolsystemen, die besondere Verwendung finden: Interviews, Arbeitsgruppenbesprechungen, die zum Teil moderiert und „protokolliert“ werden, und schließlich Präsentationen. Der Controller sprach von unterschiedlichen Sprachen und meinte damit z.B. auch Kennzahlen. Alle diese Symbolsysteme bilden Diskurse „um Wandel herum“ aus. Die Beraterrollen wechseln sowohl zwischen Diskursen als auch im Zeitablauf im Rahmen eines Diskurses. Für Organisationen wie die ÖI AG, die Neues und Zukünfte nur sehr zögernd oder gar nicht handhaben, sind die Beraterrollen vor allem auf die Suggestion von

'Richtigkeit' im Entscheidungsprozeß ausgerichtet: „(...), daß sie Entscheidungen treffen, von denen sie überzeugt sind, daß sie richtig sind. (...) die wichtigste Sache ist die, daß Leute auf allen Ebenen ständig Entscheidungen treffen, von denen sie überzeugt sind, wir haben sie zu diesen Entscheidungen geführt“ (UB1 25.09.).

Eine Zukunft kann nicht geliehen oder gekauft werden. Eine Zukunft muß gewollt und möglich gemacht werden. Eine Organisation kann 'Zukunft' zur Aufgabe weniger machen, so wie die ÖI AG dies tut. Aber sie vergibt damit eine gute Chance, sich durch Oszillieren zwischen Erfahrungen aus der Vergangenheit und dem gegenwärtigen Umgang mit Altem und Neuem gleich mehrere Zukünfte über Innovation zu eröffnen.

Nach Abschluß des Projektes bei der ÖI AG (Tagebucheintrag vom 05.09.97) stellte sich bei mir folgender Eindruck zum Zusammenhang von Innovation und Sinnstiftung ein. Dieser Eindruck soll als Schlußbemerkung zu den Fallstudien notiert werden. Niemand könnte noch mehr über 'sensemaking in organizations' aussagen, als es der Fluß der Ereignisse in einer Organisation und um sie herum selbst ständig tut. Unsere Sprache, meine Sprache bleibt eine Näherung daran. Immerhin.

„The making of sense, in a way, is more likely to be a 'manufacturing' than anything else. Some of it goes on constantly and spread out. Some people will evoke 'beliefs' when questioned - others whenever there is a chance to do so. The organizational 'sense' is *being* itself. Just the same being true for individual human beings. Sense-making has a lot to do with daring the thought of multiple futures being possible. Too often we limit ourselves to one outcome of tomorrow - deceiving our expectations, as well as limiting ourselves to only a fraction of what 'we', organizations just as individuals, could be. Sensemaking is all about a liberated use of all the tools that organization theory has ever suggested. Sensemaking is about bending and stretching the execution of routines to dare the non-existent. (...) An identical set of symbols shared as a 'common sense', also thought of as a strong organizational culture, is then inherently weak in ever more dynamic markets. The 'multiple-self-man' and our understanding of him or her force upon us the possibility of an organization's strength lying in its capacity not only to be 'different' over time, but at the very same time. The multiplicity of sense in any social system, the overlapping symbols used, altered, and re-used in different interpretations, constantly and far spread, is then both 'force et faiblesse'- a parable of paradox!“

Après Propos

Es hat sich in philosophisch inspirierten, wirtschaftswissenschaftlichen Dissertationen durchaus eingebürgert, dem 'fakten'gläubigen Managementangehörigen eine Art zweites Sprachangebot über das Besprochene hinaus zu unterbreiten. Dies wird dann als „executive summary“ bezeichnet und ist nicht selten nur wenige Zeilen lang im Vergleich zum „eigentlichen“ Text, der etliche Seiten umfaßt. Drei Botschaften lassen sich daraus ableiten: (1) Management ist keine Wissenschaft, sondern ein Handwerk, in dem man es über Kunstfertigkeit schließlich zur Meisterschaft bringen kann. Allerdings sind sowohl Kunstfertigkeit als auch Meisterschaft Ausnahmen. (2) Da es sich um 'soziales' Handwerk handelt, ist der einzelne - leider?- niemals Meister. (3) Der Kern sozialwissenschaftlicher Beschreibungen von Organisationen und der darin Agierenden ist aus der Perspektive des Handwerks immer nur Common sense.

Im Falle der vorliegenden Arbeit erscheint die Verkürzung auf eine Managementzusammenfassung nicht nur reduziert, sondern auch entleert. Die Beschränkung auf Kerne macht aus differenzierter Wahrnehmung Common sense Nonsense. Eine Rezeptur für Innovation ist nicht zu vermitteln, eine für die kontextunabhängige Wahrung und gegenwärtige Aktualisierung von Identität ebensowenig. Und doch: wir versuchen am erfolgreichen Beispiel zu lernen, uns an offenen Rahmenbedingungen zu orientieren, in der Hoffnung, sie mögen Innovation wahrscheinlicher machen, wenn denn die schöne Illusion einer geschlossenen Theorie der Innovation schon Utopie bleiben muß. Radikalisieren wir doch unsere Unsicherheit und die Mehrdeutigkeit der Situationen: wir wissen es nicht, wie eine konkrete Innovation „herzustellen“ ist. Aber: die anderen auch nicht. Sprechen wir offen davon.

Die vorstehende Arbeit trägt einen für akademische Arbeiten eher ungewöhnlichen Untertitel: „Versuch über die soziale Ausdehnung von Gegenwart“. Eine als Text verfertigte Darstellung von Eindrücken aus einem zunächst theorieentwerfenden und dann empirisch gleichzeitig arbeitenden und forschenden Prozeß, der sich über zwei Jahre erstreckte, ist zunächst lediglich eine individuelle Ausdehnung von Gegenwart. In ihr erfolgt eine bewußte Verlängerung des Momentes „Gegenwart“ als gedanklicher Figur, um durch sehr schnellen Wechsel von Entwerfen, Tun, Beobachten zu einer theoriendurchdrungenen Schilderung von als „wirklich“ erlebtem Geschehen kommen zu können. Aber auf diesem Weg ist Innovation nicht möglich. Das Neue braucht das soziale Urteil, die zustimmende, die folgende, die widersprechende Auseinandersetzung anderer mit geäußerten Entwürfen dessen, was neu sein könnte. Erst eine soziale Ausdehnung von Gegenwart macht Raum für das in Textlichkeit eingebettete Neue.

„Versuche“ in der Belletristik, wie zum Beispiel Peter Handkes Versuche über die Müdigkeit, den geglückten Tag und die Jukebox, nehmen den Leser vor allem durch ihre an die Intuition des Lesers gerichteten *Auslassungen* gefangen. „Das Neue“ wird vom Lesenden evoziert; es steckt so nicht im Text des Autors. Und mehr noch: die durch das Ausgelassene beim Leser ausgelöste Neigung zur Vervollstän-

digung des am Text Wahrgenommenen mit Bekanntem macht Neues erst möglich. Die unsichtbar mitlaufende Seite des Neuen ist das Bekannte. Und erst durch das Bekannte *am* Neuen sind wir in der Lage, uns - um beides herum - einen Sinn als Klammer zu stiften. Das jeweils gerade nicht benötigte Bekannte orientiert die Wahrnehmung auf Neues. Sinnstiftung ist also ein Phänomen von Sozialität und Zeitlichkeit im hier verwendeten Wortsinn.

In bezug auf die Beschreibung von „Sinnstiftung in Innovationsprozessen“ verhält es sich sehr ähnlich: kein System kann Sinn für ein anderes System stiften, gleich ob es sich dabei um ein psychisches oder um ein soziales System handelt. Die Stufigkeit der Beschreibung, die unterschiedlichen sprachlichen Register der einzelnen Abschnitte und die verschiedenen Abstraktionsgrade der Schau auf den scheinbar in Händen gehaltenen Beschreibungsgegenstand können alle gemeinsam nur ein Leseangebot sein. Nichts *in* dieser Arbeit vermöchte Sinnstiftungsprozesse „wirklich“ sichtbar zu machen. Alles in dieser Arbeit bleibt eine Beschreibung *einer* möglichen Sicht auf Sinnstiftung. Und doch: *während des Lesens* dieses „Versuches“ ereignet sich, so hoffe ich, beim Leser ein Prozeß der Sinnstiftung, der nicht nur einen Blick auf Sinnstiftungsprozesse in Organisationen und bei Menschen ermöglicht, sondern auch jenen des Autors sichtbar macht.

„Die Wirklichkeit scheint für uns nicht anders als in der Eigenart dieser symbolischen Formen faßbar zu werden; aber darin liegt zugleich, daß sie sich in ihnen ebensowohl verhüllt wie offenbart.“

Ernst Cassirer

Literaturverzeichnis

- Aaltio-Marjosola, I. (1994). From a 'Grand Story' to Multiple Narratives? Studying an Organizational Change Project. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 (5), 56-67.
- Abrahamson, E. & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *Academy of Management Review*, Vol. 18 (3), 437-517.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-intensive Companies*. Berlin/New York.
- Anderson, P. & Tushman, M.L. (1997). Managing Through Cycles of Technological Change. In M.L. Tushman & P. Anderson (eds.). *Managing Strategic Innovation and Change*. (45-52). Oxford/New York (first published in *Research/Technology Management*, May/June 1991, 26-31).
- Astley, G.W. & Zammuto, R.F. (1992). Organization Science, Managers, and Language Games. *Organization Science*, Vol. 3 (4), 443-460.
- Baecker, D. (1992). Die Unterscheidung zwischen Kommunikation und Bewußtsein. In W. Krohn & G. Küppers (Hrsg.). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. 2. Auflage. (217-268). Frankfurt/M.
- Baecker, D. (1995). Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht: Das Experiment der Organisation. In B. Heitger, C. Schmitz & P.-W. Gester (Hrsg.). *Managerie - 3. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management*. (210-230). Heidelberg.
- Baecker, J.; Borg-Laufs, M.; Duda, L. & Matthies, E. (1992). Sozialer Konstruktivismus - eine neue Perspektive in der Psychologie. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2*. (116-145). Frankfurt/M.
- Baitsch, C. (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt/New York.
- Baitsch, C. (1995). Nicht immer, aber öfter! Störung von Ordnung als Aufgabe des Managements. In J.-P. Thommen (Hrsg.). *Management-Kompetenz*. (31-42). Zürich.
- Baitsch, C. (1997). Innovation und Kompetenz: Zur Verknüpfung zweier Chimären? In F. Heideloff & T. Radel (Hrsg.). *Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (59-74). München/Mering.
- Baitsch, C. & Heideloff, F. (1997). Collective Construction Changes Organizational Reality: An Illustration of the Relative Influence of both Consultants and Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 (3), 217-234.
- Baitsch, C.; Knoepfel, P. & Eberle, A. (1996). Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens - Dargestellt an einem Fall aus der öffentlichen Verwaltung. *Organisationsentwicklung*, 3/1996, 5-21.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (2), 429-452.
- Beckert, J. (1997). Grenzen des Marktes: die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz. Frankfurt/New York.
- Beelitz, N. & Heideloff, F. (1997). Innovationspreis der deutschen Wirtschaft 1996 - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitspapier Nr. 9 des Lehrstuhls für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung. Chemnitz: TU Chemnitz.

- Beilin, H. (1993). Konstruktivismus und Funktionalismus in der Theorie Jean Piagets. In W. Edelstein & S. Hoppe-Graf (Hrsg.). Die Konstruktion kognitiver Strukturen: Perspektiven einer konstruktivistischen Entwicklungspsychologie. (28-67). Bern u.a.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1969). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1996). Modernität, Pluralismus und Sinnkrise: die Orientierung des modernen Menschen. 2.Auflage. Gütersloh.
- Bergmann, J.R. (1985). Flüchtigkeit und methodische Fixierung sozialer Wirklichkeit. In W. Bronß & H. Hartmann (Hrsg.). Entzauberte Wissenschaft - zur Relativität und Geltung soziologischer Forschung. (299-320). Soziale Welt, Sonderband 3.
- Beyer, J.M.; Chattopadhyay, P.; George, E.; Glick, W.H.; ogilvie, dt & Pugliese, D. (1997). The Selective Perception of Managers Revisited. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (3), 716-737.
- Blasi, A. (1982). Kognition, Erkenntnis und das Selbst. In W. Edelstein & M. Keller (Hrsg.). Perspektivität und Interpretation: Beiträge zur Entwicklung des sozialen Verstehens. (289-319). Frankfurt/M.
- Bleicher, K. (1992). Das Konzept integriertes Management. 2. Auflage. Frankfurt/New York.
- Blumenberg, H. (1986). Die Lesbarkeit der Welt. Frankfurt/M.
- Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (1), 106-126.
- Bourdieu, P. (1994). Zur Soziologie der symbolischen Formen. 5. Auflage. Frankfurt/M.
- Boyce, M.E. (1995). Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization. *Organization Studies*, Vol. 16 (1), 107-137.
- Braun, E. (Hrsg.) (1996). Der Paradigmenwechsel in der Sprachphilosophie: Studien und Texte. Darmstadt.
- Bronn, P.S.; v. Krogh, G. & Vicari, S. (1993). Auto-What? A New Perspective on Corporate Self-awareness. *European Management Journal*, Vol. 11 (3), 342-346.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (1), 1-34.
- Brumlik, M. (1996). Individuelle Erinnerung - kollektive Erinnerung: Psychosoziale Konstitutionsbedingungen des erinnernden Subjekts. In H. Loewy (Hrsg.). Erlebnis - Gedächtnis - Sinn: authentische und konstruierte Erinnerung. (31-45). Frankfurt/New York.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation. London.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London.
- Buschor, F. (1996). Baustellen in einer Unternehmung: Das Problem des unternehmerischen Wandels jenseits von Restrukturierungen - Resultate einer empirischen Untersuchung. Bern u.a.
- Cassirer, E. (1994a). Philosophie der symbolischen Formen - Teil 1: Die Sprache. 10. Auflage. Darmstadt.
- Cassirer, E. (1994b). Philosophie der symbolischen Formen - Teil 2: Das mythische Denken. 9. Auflage. Darmstadt.
- Cassirer, E. (1994c). Philosophie der symbolischen Formen - Teil 3: Phänomenologie der Erkenntnis. 10. Auflage. Darmstadt.
- Cassirer, E. (1994d). Wesen und Wirkung des Symbolbegriffs. 8. Auflage. Darmstadt.

- Chen, R. (1996). Technological Expansion: The Interaction between Diversification Strategy and Organizational Capability. *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (5), 649-666.
- Chia, R. (1994). The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 31 (6), 781-806.
- Choo, C. W. (1997). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information To Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* (erschienen als Buch bei Oxford University Press). <http://choo.fis.toronto.ca/FIS/KO/KO.html>
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, Vol. 9 (1), 91-112.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Neuausgabe. Frankfurt/M.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997). Symbolism and Organization Studies. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.). *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. (360-384). Opladen.
- Dachler, P. (1997). Kognitivismus in der Organisationsforschung (Kommentar zu Strati & Nicolini). In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.). *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. (417-423). Opladen.
- Dahmke, C. (1997). *Systemanalyse menschlichen Handelns - Grundlagen und Ansätze zur Modellbildung*. Opladen.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), 555-590.
- Davis, R.J. & Ueyama, S. (1996). Developing Customers before Products. *The McKinsey Quarterly*, 3/1996, 72-83.
- Derrida, J. (1992). *Die Schrift und die Differenz*. 5. Auflage. Frankfurt/M.
- Devereux, G. (1978a). Die Kultur und das Unbewußte. In ders.: *Ethnopschoanalyse: die komplementaristische Methode in den Wissenschaften vom Menschen*. (66-84). Frankfurt/M. (zuerst erschienen als: *Culture and the Unconscious*. In G. Devereux (1955). *A Study of Abortion in Primitive Societies*. New York.).
- Devereux, G. (1978b). Antagonistische Akkulturation. In ders.: *Ethnopschoanalyse: die komplementaristische Methode in den Wissenschaften vom Menschen*. (204-233). Frankfurt/M. (zuerst erschienen als: G. Devereux & E.M. Loeb (1943). *Antagonistic Acculturation*. *American Sociological Review*, Vol. 7, 133-147).
- Dick, M. (1996). Verständigung und Sinn: Zur prozessualen Sozialforschung im zwischenbetrieblichen Feld. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.). *Zwischenbetriebliche Kooperation: Die Gestaltung von Lieferbeziehungen*. (59-70). Weinheim.
- Döbeli, Rolf (1995). *Dekonstruktion des ökonomischen Diskurses*. St.Gallen: Dissertation.
- Donaldson, L. (1992). The Weick Stuff: Managing beyond Games. *Organization Science*, Vol. 3 (4), 461-466.
- Dougherty, D. & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (5), 1120-1153.
- Ellegard, K. (1996). Reflections over Routines in Time and Space - Actors' Interaction and Control in a Work Place Context. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 21. Jahrgang Nr.2, 5-35.

- Elsbach, K.D. & Kramer, R.M. (1996). Members' Responses to Organizational Threats: Encountering the Business Weeks Rankings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (3), 442-476.
- Emery, F.E. (1959). *Characteristics of Socio-technical Systems*. Tavistock Institute Doc. 527. London.
- Erikson, E.H. (1995). *Identität und Lebenszyklus*. 15. Auflage. Frankfurt/M.
- Etzioni, A. (1989). Humble Decision Making. *Harvard Business Review*, July-August 1989, 122-126.
- Exner, A., Königswieser, R. & Titscher, S. (1987). Unternehmensberatung - systemisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. *Die Betriebswirtschaft*, 47. Jahrgang Nr.3, 265-283.
- Fiol, C.M. (1996). Squeezing Harder Doesn't Always Work: Continuing the Search for Consistency in Innovation Research. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (4), 1012-1021.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek.
- v. Foerster, H. (1992). Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Auflage. (133-158). Frankfurt/M.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht: Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/New York.
- Friese, H. (1993). Die Konstruktion von Zeit: Zum prekären Verhältnis von akademischer Theorie und lokaler Praxis. *Zeitschrift für Soziologie*, 22. Jahrgang Nr. 5, 323-337.
- Gadiesh, O. & Olivet, S. (1997). Designing for Implementability. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (eds.). *The Organization of the Future*. (53-64). San Francisco.
- Galunic, C. & Eisenhardt, K. (1994). Renewing the Structure-Strategy-Performance Paradigm. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, 215-255. Greenwich/London.
- Gergen, K.J. (1985). Social Constructionist Inquiry: Context and Implications. In K.J. Gergen & K.E. Davis (eds.). *The Social Construction of the Person*. (3-18). New York.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Journal*, Vol. 16 (1), 10-36.
- Giddens, A. (1995). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. 2. Auflage. Frankfurt/New York.
- Ginsberg, A. & Abrahamson, E. (1991). Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. *Journal of Management Studies*, Vol. 28 (2), 173-190.
- Gioia, D.A.; Donnellon, A. & Sims, H.P., Jr. (1989). Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms. *Organization Studies*, Vol. 10 (4), 503-530.
- Gioia, D.A. & Mehra, A. (1996). Book Review: Sensemaking in Organizations, by Karl Weick. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (4), 1226-1230.
- Gioia, D.A.; Thomas, J.B.; Clark, S.M. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, Vol. 5 (3), 363-383.

- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (3), 370-403.
- v. Glasersfeld, E. (1992). *Wissen, Sprache und Wirklichkeit - Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*. Nachdruck. Braunschweig/Wiesbaden.
- v. Glasersfeld, E. (1996). *Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt/M.
- Glynn, M.A. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (4), 1081-1111.
- Golden, B.R. (1992). The Past Is the Past - Or Is It? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (4), 848-860.
- Golden, B.R. (1997). Further Remarks on Retrospective Accounts in Organizational and Strategic Management Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (5), 1243-1252.
- Gomez, P. & Zimmermann, T. (1993). *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*. 2. Auflage. Frankfurt/New York.
- Goodman, N. (1995). *Weisen der Welterzeugung*. 3. Auflage. Frankfurt/M.
- Graeser, A. (1994). *Ernst Cassirer*. München.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (5), 1052-1081.
- Groth, T. (1996). Wie systemtheoretisch ist 'Systemische Organisationsberatung'? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. Münster.
- Grube, G. (1996). Zum Begriff der mentalen Repräsentation. In C. Hubig & H. Poser (Hrsg.). *Cognitio humana - Dynamik des Wissens und der Werte*. XVII. Deutscher Kongreß für Philosophie, Leipzig 1996. Workshop-Beiträge Band 2, 902-909.
- Habermas, J. (1997). Die befreiende Kraft der symbolischen Formgebung: Ernst Cassirers humanistisches Erbe und die Bibliothek Warburg. In W. Klemp, G. Mattenklott, M. Wagner & M. Warnke (Hrsg.). *Vorträge aus dem Warburg-Haus Band 1*. (1-29). Berlin.
- Habermas, T. (1996). *Geliebte Objekte: Symbole und Instrumente der Identitätsbildung*. Berlin/New York.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge (MA).
- Hassard, J. & Pym, D. (eds.) (1990). *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*. London/New York.
- Hauschildt, J. (1993). *Innovationsmanagement*. München.
- Hausendorf, H. (1992). Das Gespräch als selbstreferentielles System: Ein Beitrag zum empirischen Konstruktivismus der ethnomethodologischen Konversationsanalyse. *Zeitschrift für Soziologie*, 21. Jahrgang Nr. 2, 83-95.
- Hazen, M.A. (1994). Multiplicity and Change in Persons and Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 (6), 72-81.
- Heideloff, F. (1996). *Identitätskonstruktionen in der Zeit - der Einfluß von Nebenzeitlichkeit*. Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung. Chemnitz: TU Chemnitz-Zwickau.
- Heideloff, F. (1997a). Komplexität und Handlungsfähigkeit - ein Planspiel als Instrumentenangebot. In F. Heideloff & T. Radel (Hrsg.). *Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (137-154). München/Mering.
- Heideloff, F. (1997b). *Crossing Boundaries - Which Boundary is Next*. *io management*, 66. Jahrgang Nr. 11, 24-27.

- Heideloff, F. (1997c). Differences in Socio-cognitive Filters: Illustrating an Understanding of the Information Overload Problem in the Course of Transformation Processes. *Journal for Eastern European Management Studies*, Vol. 2 (4), 435-441.
- Heideloff, F. (1998). Die Relativierung von Machen und Managen: Anmerkungen zum Einfluß konstruktivistischer Konzepte auf Managementlehre und Beratungsintervention. In A. Reckwitz & H. Sievert (Hrsg.). *Interpretation, Konstruktion, Kultur - Ein Paradigmawechsel in den Sozialwissenschaften? Opladen (im Erscheinen)*.
- Heideloff, F. & Baitsch, C. (1998). Wenn Wissen Wissen generiert: Erläuterungen rund um ein Fallbeispiel. In P. Pawlowsky (Hrsg.). *Praxis des Wissensmanagements*. Wiesbaden (im Erscheinen).
- Hejl, P.M. (1992). Die zwei Seiten der Eigengesetzlichkeit: Zur Konstruktion natürlicher Sozialsysteme und zum Problem ihrer Regelung. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2.* (167-213). Frankfurt/M.
- Henry, J. & Walker, D. (eds.) (1994). *Managing Innovation*. 4th edition. London et.al.
- Hörning, K.H.; Ahrens, D. & Gerhard, A. (1996). Vom Wellenreiter zum Spieler: Neue Konturen im Wechselspiel von Technik und Zeit. *Soziale Welt* 1/1996, 7-23.
- v. Horstig, W. (1993). *Unternehmungen als operationeill geschlossene Systeme. Überlegungen zu einer Theorie der Autonomie*. St.Gallen: Dissertation.
- Hutter, M. (1992). *Wirtschaft und Bewußtsein: Zur Karriere von Bedürfnis und Erwartung*. In W. Krohn & G. Küppers (Hrsg.). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. 2. Auflage. (334-362). Frankfurt/M.
- Jantsch, E. (1992). Erkenntnistheoretische Aspekte der Selbstorganisation natürlicher Systeme. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Auflage. (159-191). Frankfurt/M.
- Joas, H. (Hrsg.) (1985). *Das Problem der Intersubjektivität: neuere Beiträge zum Werk George Herbert Meads*. Frankfurt/M.
- Jost, G. & Lueger, M. (1992). *Interpretationsverfahren in der qualitativen Sozialforschung*. WISDOM: Informationen - Daten - Analysen, Heft 3/4, 61-113.
- Kappler, E. (1996a). Das Neue - Innovation oder Mode? In E. Kappler & T. Knoblauch (Hrsg.). *Innovationen - Wie kommt das Neue in die Unternehmung?* (109-126). Gütersloh.
- Kappler, E. (1996b). Zur Verflüchtigung des Wissensbegriffs: Kann in pluralistisch-transitorischen Gesellschaften überhaupt noch >gewußt< werden? In U. Schneider (Hrsg.). *Wissensmanagement: die Aktivierung des intellektuellen Kapitals*. (181-203). Frankfurt/M.
- Kasper, H. (1987). *Organisationskultur - über den Stand der Forschung*. Wien.
- Kasper, H. (1991). Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In W.H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.). *Managementforschung 1.* (1-74). Berlin/New York.
- Keller, M. (1982). Die soziale Konstitution sozialen Verstehens: Universelle und differenzielle Aspekte. In W. Edelstein & M. Keller (Hrsg.). *Perspektivität und Interpretation: Beiträge zur Entwicklung des sozialen Verstehens*. (266-285). Frankfurt/M.
- Keppe, H.-J. (1997). *Ambiguität und Kompetenz*. Berlin u.a.
- Kieser, A. (Hrsg.) (1995). *Organisationstheorien*. 2. Auflage. Stuttgart u.a.
- Kieser, A. (1995a). *Managementlehre und Taylorismus*. In ders. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 2. Auflage. (57-89). Stuttgart u.a.
- Kieser, A. (1995b). *Der Situative Ansatz*. In ders. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 2. Auflage. (155-183). Stuttgart u.a.

- Kieser, A. (1995c). Evolutionstheoretische Ansätze. In ders. (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 2. Auflage. (237-268). Stuttgart u.a.
- Kieser, A. (1997). Moden & Mythen des Theoretisierens über die Organisation. In C. Scholz (Hrsg.). *Individualisierung als Paradigma*. (235-259). Stuttgart u.a.
- Kirsch, W. (1992). *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München.
- Kirsch, W. (1996a). Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojektes. München.
- Kirsch, W. (1996b). Innovationsmanagement. In E. Kappler & T. Knoblauch (Hrsg.). *Innovationen - Wie kommt das Neue in die Unternehmung?* (77-107). Gütersloh.
- Kirsch, W.; Esser, W.M. & Gabele, E. (1979). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart.
- Kirsch, W. & zu Knyphausen, D. (1991). Unternehmungen als 'autopoietische' Systeme? In W.H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.). *Managementforschung* 1. (75-101). Berlin/New York.
- Klimecki, R.; Probst, G.J.B. & Eberl, P. (1991). Systementwicklung als Managementproblem. In W.H. Staehle & J. Sydow (Hrsg.). *Managementforschung* 1. (103-162). Berlin/New York.
- Knoblauch, T. (1996). Wie kommt das Neue in die Unternehmung? In E. Kappler & T. Knoblauch (Hrsg.). *Innovationen - Wie kommt das Neue in die Unternehmung?* (127-149). Gütersloh.
- Knorr-Cetina, K. (1997). Living in a Post-Societal Society (Kommentar zu Czarniawska-Joerges). In G. Ortman, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.). *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. (385-387). Opladen.
- zu Knyphausen, D. (1988). *Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme*. München.
- Kodama, F. (1995). *Emerging Patterns of Innovation: Sources of Japan's Technological Edge*. Reprint. Boston.
- v. Krogh, G. & Roos, J. (1994). Knowledge in Organizations, Knowledge Transfer and Cooperative Strategies - A Word from the Guest Editors. *International Business Review*, Vol. 3 (4), 331-335.
- v. Krogh, G. & Roos, J. (1995). Conversation Management. *European Management Journal*, Vol. 13 (4), 390-394.
- v. Krogh, G. & Roos, J. (1997). A Phraseologic View of Organizational Learning. In P. Shrivastava (ed.). *Advances in Strategic Management*, Vol. 14. Greenwich (forthcoming; preprint paper).
- v. Krogh, G.; Roos, J. & Slocum, K. (1994). An Essay on Corporate Epistemology. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (Special Issue Summer 1994), 53-71.
- v. Krogh, G. & Vicari, S. (1993). An Autopoiesis Approach to Experimental Strategic Learning. In P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos & A. Van de Ven (eds.). *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*. (394-410). London.
- Krohn, W. & Küppers, G. (Hrsg.) (1992). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. 2. Auflage. Frankfurt/M.
- Krohn, W.; Küppers, G. & Paslack, R. (1992). Selbstorganisation - Zur Genese und Entwicklung einer wissenschaftlichen Revolution. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Auflage. (441-465). Frankfurt/M.
- Küppers, G. & Krohn, W. (1992). Selbstorganisation: Zum Stand einer Theorie in den Wissenschaften. In W. Krohn & G. Küppers (Hrsg.). *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*. 2. Auflage. (7-26). Frankfurt/M.
- Kurt, R. (1995). *Subjektivität und Intersubjektivität: Kritik der konstruktivistischen Vernunft*. Frankfurt/New York.

- Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung*, Band 1. München/Weinheim.
- Laucken, U. (1996). *Semantische Räume: Die Entcartesierung des Geistes*. Handlung Kultur Interpretation, 5. Jahrgang Heft 9, 158-215.
- Lave, J. & Wenger, E. (1995). *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation*. 4th edition. Cambridge (MA).
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Cambridge (MA).
- Lentge, J. (1994). *Management in der Postmoderne - Phänomene, Unterscheidungen, Perspektiven*. St.Gallen: Dissertation.
- Lueger, M. (1992). *Durchführungsstrategien qualitativer Interviews*. WISDOM: Informationen - Daten - Analysen, Heft 3/4, 25-60.
- Lüer, C. U. (1996). *Kognitive Theorien und strategisches Management - Das Realitätsverständnis der Strategielehre im Lichte kognitiver Strategieforschungen*. Dissertation an der FU Berlin. München/Berlin: Manuskript.
- Luhmann, N. (1980). *Temporalstrukturen des Handlungssystems - Zum Zusammenhang von Handlungs- und Systemtheorie*. In W. Schluchter (Hrsg.). *Verhalten, Handeln und System: Talcott Parsons' Beitrag zur Entwicklung der Sozialwissenschaften*. (32-67). Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1991). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. 4. Auflage. Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1993a). *Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 3. Auflage. Opladen.
- Luhmann, N. (1993b). *Soziologische Aufklärung 5: Konstruktivistische Perspektiven*. 2. Auflage. Opladen.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. (1992). *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 (1), 103-123.
- Mayring, P. (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In U. Flick, E.v.Kardoff, L. Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. (209-213). München.
- McKelvey, B. & Aldrich, H.E. (1983). *Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (1), 101-128.
- Meyer, R. (1995). *Die Konstruktion der Umwelten von Organisationen*. Wien: Dissertation.
- Miller, C.C.; Cardinal, L.B. & Glick, W.H. (1997). *Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence*. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1), 189-204.
- Milliken, F.J. (1990). *Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics*. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (1), 42-63.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management*. Wiesbaden.
- Morgan, G. (1994). *Images of Organization*. 9th edition. Thousand Oaks et.al.
- Naujoks, H. (1994). *Konzernmanagement durch Kontextsteuerung - die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen*. In G.Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.). *Managementforschung 4*. (105-141). Berlin/New York.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (MA)/London.

- Neuhaus, D. (1996). Gottes-Dienst als Erinnerungspraxis: Sinn und Gestalt des Erinnerns in Religion und Kultur. In H. Loewy (Hrsg.). *Erlebnis - Gedächtnis - Sinn: authentische und konstruierte Erinnerung*. (165-176). Frankfurt/New York.
- Nonaka, I. (1988). Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review*, Vol. 30 (3), 57-73.
- Orlikowski, W.J. & Yates, J. (1994). Genre Repertoire: Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 (4), 541-574.
- Osborn, R.N. & Hagedoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (2), 261-278.
- Paetzold, H. (1994). Die Realität symbolischer Formen: die Kulturphilosophie Ernst Cassirers im Kontext. Darmstadt.
- Paetzold, H. (1995). Ernst Cassirer - von Marburg nach New York: eine philosophische Biographie. Darmstadt.
- Palmer, I. & Dunford, R. (1996). Conflicting Uses of Metaphors: Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change. *Academy of Management Review*, Vol. 21 (3), 691-717.
- Parsons, T. (1986). Aktor, Situation und normative Muster: ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Frankfurt/M.
- Pennings, J. M. (1992). Structural Contingency Theory. A Reappraisal. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, 267-309. Greenwich/London.
- Pettigrew, A. (1990). Studying Deding: An Exchange of Views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organization Studies*, Vol. 11 (1), 1-16.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (3), 599-621.
- Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence*. Paris.
- Piaget, J. (1979). *Das moralische Urteil beim Kinde*. 3. Auflage. Frankfurt/M.
- Piaget, J. (1988). *Einführung in die genetische Erkenntnistheorie*. 4. Auflage. Frankfurt/M.
- Piaget, J. & Inhelder, B. (1980). *Die Psychologie des Kindes*. Stuttgart.
- Pinch, T. & Bijker, W.E. (1987). The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and Sociology of Technology Might Benefit Each Other. In W.E. Bijker et al. (eds.). *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*. (17-50). Cambridge (MA).
- Platon (1994). *Phaidros oder Vom Schönen*. Stuttgart.
- Plümacher, M. (1996). Apriori in dynamischer Funktion: Ernst Cassirer zu Apriori und historischen Strukturformen des Wissens. In C. Hubig & H. Poser (Hrsg.). *Cognitio humana - Dynamik des Wissens und der Werte*. XVII. Deutscher Kongreß für Philosophie, Leipzig 1996. *Workshop-Beiträge Band 1*, 854-861.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt/M.
- Portele, G. (1994). Die ontogenetische Entwicklung und die soziale Konstruktion der Wirklichkeit. In G. Rusch & S.J. Schmidt (Hrsg.). *Piaget und der Radikale Konstruktivismus (Delfin 1994)*. (103-138). Frankfurt/M.
- Porter, M.E. (1986). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 190, 79-91.

- Probst, G.J.B. (1987). *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Hamburg/Berlin.
- Probst, G.J.B. (1992). *Selbstorganisation*. In E.Frese (Hrsg.). *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage. (Spalte 2255-2269). Stuttgart.
- Probst, G.J.B.; Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal einsetzen*. Frankfurt/Wiesbaden.
- Radel, T. (1997). *Die Formierung horizontaler Netzwerke: Ein Rahmen für Innovationsprozesse?* In F. Heideloff & T. Radel (Hrsg.). *Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (105-126). München/Mering.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. (1997). *Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework*. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), 48-79.
- Roehl, H. (1997). *Anmerkungen zur instrumentellen Umsetzung von Managementkonzepten: Das Beispiel Innovationsmanagement*. In F. Heideloff & T. Radel (Hrsg.) *Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (127-136). München/Mering.
- Roehl, H. & Heideloff, F. (1997). *Radicalizing Operational Closure in Intervention Theory: Operational and Structural Equivalence*. Berlin/Chemnitz: unpublished paper.
- Rogers, E.M. (1995). *The Diffusion of Innovations*. 4th edition. New York et.al.
- Ros, A. (1994). „Konstruktion“ und „Wirklichkeit“ - Bemerkungen zu den erkenntnistheoretischen Grundannahmen des Radikalen Konstruktivismus. In G. Rusch & S.J. Schmidt (Hrsg.). *Piaget und der Radikale Konstruktivismus (Delfin 1994)*. (176-213). Frankfurt/M.
- Rüegg-Stürm, J. (1997). *Was kann die neuere Systemtheorie zu einem angemessenen Verständnis von unternehmerischem Wandel beitragen?* Manuskript zum Habilitationsvortrag vom 8.Dezember 1997, Universität St.Gallen, HSG (eingereicht zur Veröffentlichung in „Die Unternehmung“).
- Rusch, G. (1992). *Auffassen, Begreifen und Verstehen: Neue Überlegungen zu einer konstruktivistischen Theorie des Verstehens*. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2*. (214-256). Frankfurt/M.
- Rusch, G. & Schmidt, S.J. (Hrsg.) (1994). *Piaget und der Radikale Konstruktivismus (Delfin 1994)*. Frankfurt/M.
- Sandner, K. & Meyer, R. (1994). *Verhandlung und Struktur: Zur Entstehung organisierten Handelns in Unternehmen*. In G.Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.). *Managementforschung 4*. (185-218). Berlin/New York.
- Schein, E.H. (1988). *Process Consultation Volume I*. 2nd edition. Reading (MA) et.al.
- Schierenbeck, H. (1989). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 10. Auflage. München/Wien.
- Schlotjunker, S. (1994). *The Constructed Evolution of Technology - A Constructivist-Evolutionary Approach to Technological Change and its Empirical Evidence*. St.Gallen: Dissertation.
- Schmidt, S.J. (Hrsg.) (1992a). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Auflage. Frankfurt/M.
- Schmidt, S.J. (Hrsg.) (1992b). *Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2*. Frankfurt/M.

- Schmidt, S.J. (1992c). Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs. In ders. (Hrsg.). Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. 5. Auflage. (11-88). Frankfurt/M.
- Schmidt, S.J. (1992d). Über die Rolle von Selbstorganisation beim Sprachverstehen. In W. Krohn & G. Küppers (Hrsg.). Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Auflage. (293-333). Frankfurt/M.
- Schmidt, S.J. (1994). Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Frankfurt/M.
- Schwaninger, M. (1994). Die intelligente Organisation als lebensfähige Heterarchie. Diskussionsbeitrag Nr. 14 des Instituts für Betriebswirtschaft. St.Gallen.
- Seiler, T.B. (1994). Ist Jean Piagets strukturgenetische Erklärung des Denkens eine konstruktivistische Theorie? In G. Rusch & S.J. Schmidt (Hrsg.). Piaget und der Radikale Konstruktivismus (Delfin 1994). (43-102). Frankfurt/M.
- Sichler, R. (1996). Individuum und Gesellschaft: Bedingung und Möglichkeiten der Erklärung und Interpretation sozialen Handelns (Rezension zu M. Hollis: Soziales Handeln). Handlung Kultur Interpretation, 5. Jahrgang Heft 9, 109-119.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. Organization Studies, Vol. 17 (1), 107-129.
- Sloterdijk, P. (1990). Ist der Zivilisationsprozeß steuerbar? Versuch über die Lenkung von Nicht-Fahrzeugen. In G. Haberl, W. Krause & P. Strasser (Hrsg.). auf, und, davon. (41-63). Paris.
- Sponholz, U. (1997). Die Effizienz von Grafiken und Tabellen bei der Darstellung komplexer betriebswirtschaftlicher Beurteilungsprobleme. Frankfurt/M. u.a.
- Stacey, R. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. Strategic Management Journal, Vol. 16 (6), 477-495.
- Stachowiak, H. (1973). Allgemeine Modelltheorie. Wien/New York.
- Stadler, M. & Kruse, P. (1992a). Konstruktivismus und Selbstorganisation: Methodologische Überlegungen zur Heuristik psychologischer Experimente. In S.J. Schmidt (Hrsg.). Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. (146-166). Frankfurt/M.
- Stadler, M. & Kruse, P. (1992b). Zur Emergenz psychischer Qualitäten: Das psychophysische Problem im Lichte der Selbstorganisationstheorie. In W. Krohn & G. Küppers (Hrsg.). Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung. 2. Auflage. (134-160). Frankfurt/M.
- Staehle, W.H. (1994). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Auflage (überarbeitet von P. Conrad & J. Sydow). München.
- Steyrer, J. (1995). Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt/New York.
- Strati, A. & Nicolini, D. (1997). Cognitivism in Organization Studies. In G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.). Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft. (388-416). Opladen.
- Sydow, J. (1996). Strategie, Struktur und Prozeß zwischenbetrieblicher Kooperation: Anmerkungen zum prozessualen Kooperationskonzept aus strukturationstheoretischer Perspektive. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.). Zwischenbetriebliche Kooperation: Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. (31-38). Weinheim.

- Taschner, A. (1995). Die Zukunft des Unternehmens: Konstruktion und Handhabung von Zukunft in organisierten Sozialsystemen. Wien: Dissertation.
- Teubner, G. (1987). Hyperzyklus in Recht und Organisation: Zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese. In H. Haferkamp & M. Schmid (Hrsg.). Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung: Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. (89-128). Frankfurt/M.
- Thomas, J.B.; Clark, S.M. & Gioia, D.A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (2), 239-270.
- Thommen, J.-P. (1991). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden.
- Tsoukas, H. (1993). Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. *Organization Studies*, Vol. 14 (3), 323-346.
- Tsoukas, H. (1994). Refining Common Sense: Types of Knowledge in Management Studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 31 (6), 761-780.
- Tushman, M.L. & Anderson, P. (eds.) (1997). *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford/New York.
- Tushman, M.L. & Moore, W.L. (eds.) (1988). *Readings in the Management of Innovation*. 2nd edition. New York.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston.
- Tushman, M.L. & Rosenkopf, L. (1992). Organizational Determinants of Technological Change: Toward a Sociology of Technology Evolution. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, 311-347. Greenwich/London.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Boston.
- Ulrich, H. (1984). *Management - Gesammelte Beiträge*. Bern/Stuttgart.
- Vaassen, B. (1993). Die narrative Gestalt(ung) der Wirklichkeit - Grundlinien einer post-modern orientierten Epistemologie für die Sozialwissenschaften. St.Gallen: Dissertation.
- Van Maanen, J. (1995). Style as Theory. *Organization Science*, Vol. 6 (1), 133-143.
- Varela, F.J. (1992). Autonomie und Autopoiese. In S.J. Schmidt (Hrsg.). *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. 5. Auflage. (119-132). Frankfurt/M.
- deVries, M. (1997). Die Paradoxie der Innovation. In F. Heideloff & T. Radel (Hrsg.). *Organisation von Innovation - Strukturen, Prozesse, Interventionen*. (45-58). München/Mering.
- Walter-Busch, E. (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam.
- Watson, T.J. (1994). Managing, Crafting and Researching: Words, Skill and Imagination in Shaping Management Research. *British Journal of Management*, Vol. 5 (Special Issue), 77-87.
- Watson, T.J. (1995). Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: A Reflexive Tale. *Organization Studies*, Vol. 16 (5), 805-821.
- Weber, B. (1994). Unternehmungsnetzwerke aus systemtheoretischer Sicht. Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. Diskussionsbeitrag Nr.9 des Instituts für Betriebswirtschaft. St. Gallen.

- Weber, B. (1996). Die fluide Organisation: konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern. Bern. u.a.
- Wehner, T.; Clases, C. & Endres, E. (1996). Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften. In E. Endres & T. Wehner (Hrsg.). Zwischenbetriebliche Kooperation: Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. (71-85). Weinheim.
- Weick, K.E. (1985). Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks et.al.
- Weik, E. (1996). Postmoderne Ansätze in der Organisationstheorie. Die Betriebswirtschaft, 56. Jahrgang Nr.3, 379-397.
- Welsch, W. (1996). Vernunft - die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Frankfurt/M.
- Wenzel, H. (1985). Mead und Parsons. Die emergente Ordnung sozialen Handelns. In H. Joas (Hrsg.). Das Problem der Intersubjektivität: neuere Beiträge zum Werk George Herbert Meads. (26-59). Frankfurt/M.
- Wenzel, H. (1990). George Herbert Mead zur Einführung. Hamburg.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5 (2), 171-180.
- Wheelright, S.C. & Clark, K.B. (1995). Leading Product Development. New York et.al.
- Whitley, R. (1984). The Status of Management Research as a Practically-oriented Social Science. Journal of Management Studies, Vol. 21 (3), 369-390.
- Wilkins, A.L. & Bristow, N.J. (1987). For Successful Organization Culture, Honor Your Past. Academy of Management Executive, Vol. 1 (3), 221-229.
- Willke, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. Baecker, J. Markowitz, R. Stichweh, H. Tyrell & H. Willke (Hrsg.). Theorie als Passion: Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. (333-361). Frankfurt/M.
- Willke, H. (1996). Systemtheorie II: Interventionstheorie. 2. Auflage. Stuttgart.
- Winterscheid, B.C. (1994). Building Capabilities from Within: The Insiders' View of Core Competence. In G. Hamel & A. Heene (eds.). Competence-based Competition. (265-292). Chichester et.al.
- Wöhe, G. (1990). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. München.
- Wohlgemuth, A.C. (1991). Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 3. Auflage. Bern/Stuttgart.
- Wollnik, M. (1995). Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser (Hrsg.). Organisationstheorien. 2. Auflage. (303-320). Stuttgart u.a.
- Ziemke, A. & Stöber, K. (1992). System und Subjekt. In S.J. Schmidt (Hrsg.). Kognition und Gesellschaft: der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. (42-75). Frankfurt/M.

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Frank Heideloff, Tobias Radel (Hg.): Organisation von Innovation.

Strukturen, Prozesse, Interventionen

ISBN 3-87988-320-3, Rainer Hampp Verlag, 2., verb. u. erw. Aufl., München und Mering 1998, 187 S., DM 48.30 (EURO 24.80)

- Ohne Zukunftsperspektiven keine Chance im Wettbewerb.
- Ohne Wettbewerbsvorteile keine Zukunft.
- Ohne innovative Produkte und Prozesse keine Wettbewerbsvorteile.
- Kurz: Ohne Innovationen keine Zukunft.

So leicht ein plausibler Zusammenhang zwischen Standortdebatte, Globalisierung, strategischem Management und Produktinnovation auf den ersten Blick hergestellt werden kann, so leicht entzieht sich das Phänomen „Innovation“ auch der zielorientierten Gestaltung und Steuerung. Und obwohl Innovationen zentraler Gegenstand der Gestaltung entwicklungs- und zukunftsfähiger Organisationen sein müßten, können wir doch bestenfalls geeignete Rahmenbedingungen in Organisationen schaffen, damit Innovationen sich ereignen können. Wenn wir von Innovation sprechen, meinen wir immer auch das Unbekannte, die neue Qualität und das atemberaubende Erstaunen, das diese auslösen. Damit erweitert sich der Innovationsbegriff von der Produktebene auf Strukturen, Prozesse und Interventionen – Bausteine eines Managements in komplexen Systemen.

Die Beiträge dieses Bandes wollen theoretische und pragmatische Zugänge zur vielschichtigen Herausforderung Innovation eröffnen. Neben theoretischen Positionen zur Bewertung und Erschließung des Gegenstandes Innovation werden z.B. Diskussionen präsentiert, wie Wissen transparent gemacht werden kann, ob Netzwerke Innovationen zu erschließen helfen und wie geeignete Instrumente eines Innovationsmanagements aussehen könnten.

Die Orientierung von Unternehmen an Innovation löst große Veränderungen aus: Anspruchsgruppen müssen eingebunden und eine Vielzahl von Prozessen parallelisiert werden; die Logik der Entscheidungen wird nicht länger von Organisationen allein bestimmt. In Hinblick auf die Vielzahl der Aspekte der anstehenden Veränderungen können die Beiträge dieses Bandes natürlich nur erste Schritte sein. Aber immerhin erste Schritte.

Volker Belzer (Hg.): Sinn in Organisationen?

– oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?

ISBN 3-87988-279-7, 2., akt. Aufl., München und Mering 1998, 156 S., DM 39.80

Leitbilder sind ein geeigneter Weg, die drohende „Sinnkrise“ zu überwinden. Sie geben Orientierung, da in ihnen Aussagen darüber enthalten sind, welche Ziele Organisationen anstreben und wie sie dabei vorgehen wollen. In diesem Buch wird anhand von konzeptionellen Überlegungen und praktischen Beispielen aus Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen gezeigt, warum die Entwicklung eines Leitbildes mehr denn je sinnvoll und notwendig ist, wie die Leitbildentwicklung erfolgreich durchgeführt wird und welche Fallstricke dabei gemieden werden müssen.

Stefan Liebig

Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen

ISBN 3-87988-261-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 375 S., DM 59.80

Neue Formen der Arbeitsorganisation und eine Deregulierung der Flächentarife haben eine Veränderung der betrieblichen Entlohnungsstrukturen zur Folge. Fragen der Verteilungsgerechtigkeit werden deshalb in dem Maße in Unternehmen an Bedeutung gewinnen, wie diese Veränderungen wirksam werden. Die Organisationsforschung ist auf diese Entwicklung wenig vorbereitet. Denn Gerechtigkeit wurde bislang vorwiegend dem Bereich der Moral oder der Politik zugewiesen. Wie in der betrieblichen Praxis ist auch hier Gerechtigkeit in Unternehmen eher Gegenstand philosophischer Betrachtungen als empirischer Untersuchungen. Deutlich wird dies daran, daß die Ergebnisse der neueren Gerechtigkeitsforschung weder bei der wissenschaftlichen Analyse noch bei der praktischen Gestaltung betrieblicher Abläufe große Beachtung finden.

Es ist das Ziel dieser Studie dieses Defizit im Verständnis von Gerechtigkeit in Unternehmen auszugleichen. Dazu wird ein Überblick über den aktuellen Stand der philosophischen, soziologischen und psychologischen Gerechtigkeitsforschung gegeben. Ein Hauptaugenmerk gilt den empirischen Einflußfaktoren individueller Gerechtigkeitsurteile und den einstellungs- und verhaltensbezogenen Folgen wahrgenommener [Un-]Gerechtigkeiten. Durch die Verknüpfung organisations- und gerechtigkeits-theoretischer Konzepte wird darüber hinaus eine Klärung des Gegenstandsbereichs einer empirischen Gerechtigkeitsforschung in Unternehmen vorgenommen. Dazu werden die Bedeutungsaspekte „korporativer“ Gerechtigkeit bestimmt und anhand empirischer Untersuchungen der Zusammenhang zwischen betrieblichen Strukturen und den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten aufgezeigt.

*Margret Steffen: Beratung und Transfer
als Instrumente einer arbeitsorientierten Gestaltungspolitik*

ISBN 3-87988-298-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 376 S., DM 59.80

Die Arbeit befaßt sich mit Prozessen einer sozialorientierten Innovations- und Technikförderung im Rahmen des betrieblichen und regionalen Strukturwandels. Im Mittelpunkt steht der Begriff der „sozialen Innovation“. Damit werden Strategien und Ansätze beschrieben, die zur Beschäftigungssicherung, zu einem präventiven Rationalisierungsschutz und zu einer sozial- und umweltverträglichen Gestaltung von Arbeitsprozessen beitragen sollen. Untersuchungsgegenstand ist die Gestaltung der wirtschaftsnahen und arbeitsorientierten Beratungs- und Transferstrukturen in Nordrhein-Westfalen. Die Besonderheit der Arbeit besteht in dem Versuch, Beratungs- und Transferansätze als Strategieansatz arbeitsorientierter Modernisierung zu definieren, die in der Verzahnung von regionalisierter Strukturpolitik und betrieblichen Modernisierung ihre innovative Wirkung entfalten können.



Sinnstiftung in Innovationsprozessen

Soziale Innovationen können nicht gehandhabt werden wie ein Ding. Unsere einzige Chance, sie besser zu verstehen, ist ein staunendes Herantreten zusammen mit dem Bemühen, ihr Erscheinen zu beschreiben. Eine differenzierte Beschreibung erlaubt nicht nur eine Einsicht in die Vielschichtigkeit von 'Innovation', sondern ermöglicht auch die Gestaltung von Prozessen, die Innovationen notwendig vorausgehen. Damit soziale Innovationen möglich werden, müssen Prozesse der Orientierung unter Mehrdeutigkeit stattfinden. Diese Prozesse sind an Symbole gebunden; denn was könnten wir heute von morgen haben als eine plausible Beschreibung dessen, was wir für möglich halten und erwarten.

Dieses Buch nähert sich der Analyse von 'Innovation' sehr behutsam über Prozesse individueller und sozialer Sinnstiftung. Auf der Grundlage entwicklungspsychologischer Modelle und philosophischer Arbeiten zu Symbolen wird ein Konzept für Innovationsprozesse erarbeitet, das vor allem die Zeitperspektive in die Beschreibung integriert. Anhand von zwei Fallstudien wird verdeutlicht, wie soziale Orientierung zu einem organisationsspezifischen Umgang mit 'Innovation' beiträgt.

Frank Heideloff, Jahrgang 1968, studierte Betriebswirtschaft, Philosophie und Psychologie in Siegen, Tours, Wien und St. Gallen. Von November 1995 bis April 1998 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Chemnitz am Lehrstuhl für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung tätig. Seit Mai 1998 arbeitet er bei Bain & Company, Unternehmensberatung, München.



206\$05707617

Rainer Hampp Verlag

München und Mering

1998

ISBN 3-87988-320-3

SG: 17