



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Spannungsfeld Strategie und Umsetzung



N°51 September / Oktober 2009

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net



Martin Hafen

Prof. (FH) Dr. Martin Hafen ist Soziologe und Dozent an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit in Luzern (Schweiz). Er leitet einen Master of Advanced Studies in Prävention und Gesundheitsförderung und nutzt hier wie in seiner sonstigen Lehre und Forschung die soziologische Systemtheorie als Referenzrahmen für eine handlungsorientierte Reflexionstheorie. Weitere thematische Schwerpunkte sind Gesundheitssoziologie, Theorie/Praxis-Diskurs, Sozialarbeitstheorie und Organisationstheorie.

Innovationen Wirklichkeit werden lassen

Strategien sind meist kraftvoll formuliert und fokussieren auf die Schaffung erfolgreicher Unternehmensinnovation. Kein Wunder: Schließlich hängt das Überleben des Unternehmens davon ab, sich mittels Innovation der kontinuierlich im Wandel begriffenen Umwelt anzupassen. Allerdings ist Innovation leichter geplant als getan – das erleben Unternehmen immer wieder schmerzlich. Wie Innovation dennoch im Spannungsfeld Strategie und Umsetzung realisiert werden kann, beschreibt Martin Hafen in seinem Artikel.

Als Sergey Brin und Larry Page am 7. September 1998 eine erste Testversion ihrer Suchmaschine „Google“ online stellten, hätten sie sich wohl nicht träumen lassen, dass Google knapp 10 Jahre später mit 86 Millionen Dollar die teuerste Marke der Welt wäre. Solchen Erfolgsgeschichten eifern unzählige Einzelpersonen und Unternehmen nach. Welch ein Traum, als Individuum

eine geniale Erfindung marktfähig zu machen und Milliarden zu verdienen. Was für eine Vorstellung, als Firma in kurzer Zeit den Börsenwert zu vervielfachen. Kein Wunder, dass Unternehmen einiges unternehmen, um Innovationen ihrer Angestellten und Teams zu fördern. Schliesslich hängt ihr Überleben davon ab, sich mittels dieser Innovationen den sich ständig verändernden Umweltverhältnissen (z.B. den Bedürfnissen der Kundschaft oder den Angebo-



ten der Konkurrenz) anzupassen. Und das gilt heute bei weitem nicht mehr nur für privatwirtschaftliche Organisationen: Auch nicht profitorientierte Unternehmen sind auf Innovationsfähigkeit angewiesen, um im immer härter werdenden Wettbewerb um Forschungsgelder, Subventionen, Spenden und anderweitige Finanzmittel bestehen zu können. Für Organisationen jeder Form stellt sich demnach die Frage, wie Innovationen möglichst effizient und effektiv gefördert werden können. In diesem Artikel soll eine Antwort auf diese Frage gesucht werden. Der erste Schritt auf dem Weg zu dieser Antwort besteht in der Klärung der Frage nach dem Entstehen von „Innovation“ und nach den Bedingungen ihres Erfolges. Sind Innovationen Produkte von Lernprozessen erfinderischer Individuen oder entstehen sie in sozialen Prozessen, in Teams oder in Netzwerken?

Und wodurch unterscheiden sich erfolgreiche Innovationen (d.h. solche, die sich sozial durchgesetzt haben) von den anderen? Es erscheint ja offensichtlich, dass es unzählige Innovationen gibt, die keine Erfolgsgeschichten wie „Google“ schreiben. Ein Blick in das Angebot einer Erfindermesse bestätigt diesen Eindruck genau so wie die unzähligen „guten Ideen“, die in den Aktenordnern von Organisationen verschwinden, ohne je umgesetzt worden zu sein. – Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, können wir eine konkretere Vorstellung davon entwickeln, wie eine Organisation die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Innovationen erhöhen kann.

Sind Innovationen Produkte von Lernprozessen erfinderischer Individuen oder entstehen sie in sozialen Prozessen, in Teams oder in Netzwerken? Und wodurch unterscheiden sich erfolgreiche Innovationen von den anderen?

1. Begriffe zur Erklärung von Innovation

1.1. Strukturelle Kopplung: Die Trennung von Körper, Psyche und Sozialem

Am Beispiel von Sergey Brin, Larry Page und der Firma Google lässt sich erkennen, dass es unterschiedliche Systemtypen gibt. Die Google-Idee reifte in den psychischen Systemen von Brin und Page und in den Gesprächen zwischen den beiden so weit, bis sie entschieden, eine Firma zu gründen und mit dieser an die Börse zu gehen. Die Innovation „Google“ resultierte in diesem Sinn aus einer Kombination von psychischen und sozialen Prozessen. Nur durch dieses Wechselspiel von Gedanken und Kommunikationen konnte sich „Google“ zum Großunternehmen entwickeln, das es heute ist. Trotz (oder vielleicht

Nur durch das Wechselspiel von Gedanken und Kommunikationen konnte sich „Google“ zum Großunternehmen entwickeln, das es heute ist.

besser: wegen) dieser wechselseitigen Bedingtheit von sozialen und psychischen Systemen macht es Sinn, die beiden Systemebenen zu unterscheiden und sie zur dritten Ebene menschlichen Daseins in Differenz zu setzen: dem Körper mit seinen vielfältigen lebenden Systemen von der Zelle bis zu den Organen. Soziales, Psyche und Körper operieren demnach parallel mit unterschiedlichen Prozessen und beeinflussen sich dabei wechselseitig, ohne sich zu determinieren. In anderen Worten: Sie bilden für sich relevante und strukturell aneinander gekoppelte Umwelten, die gleichzeitig operieren und sich parallel weiterentwickeln. Um diesen Sachverhalt präzise fassen zu können, konzipiert Luhmann (Luhmann, 1994: 242ff.) ein System nicht als Einheit, sondern als Differenz – als Differenz von System und Umwelt. „Strukturelle Kopplung“ heisst demzufolge, dass zwei Systeme für sich wechselseitig relevante Umwelten darstellen und sich aus ihrer jeweiligen Perspektive mit dem „Gleichen“ beschäftigen: Das Gespräch im Team kreist um die Entwicklung eines neuen Produktes, während die Psychen der beteiligten Personen die besprochenen Ideen individuell weiterverfolgen, was der Kommunikation neue Anreize zur Diskussion gibt.

1.2. Strukturen: Die Unterschiedlichkeit lernender Systeme

Für das Thema dieses Textes ist auch die Frage von Bedeutung, wie sich Systeme der gleichen Ebene voneinander unterscheiden. Google unterscheidet sich als Organisation von anderen Unternehmen und zwar nicht nur in Hinblick auf das vertriebene Produkt (die Suchmaschine), sondern auch durch die Art der Unternehmensführung – etwa durch die Art, wie Innovationen gefördert werden. Auch die psychischen Systeme von Brin und Page sind nicht identisch. Die

beiden haben mit ihren jeweiligen Kompetenzen zur Entwicklung und Promotion von Google beigetragen und ihre jeweiligen Psychen unterscheiden sich nicht nur voneinander, sondern auch von den Psychen ihrer Mitmenschen. Der Begriff, der in der Systemtheorie für diese Unterschiedlichkeit steht, ist „Struktur“, der ja auch für den oben eingeführten Begriff der strukturellen Kopplung von Bedeutung ist. Strukturen sind Möglichkeitsspielräume, die im System bereits Erlebtes, Erfahrenes, Bewahrtes in Differenz zu neuen Möglichkeiten setzen. Anders formuliert: Am vorher Gelernten (an den bisherigen Strukturen) erkennen Systeme das Neue und gewinnen daraus Informationen. Wenn diese Informationen zu einer Veränderung der Strukturen führen, sprechen wir von „Lernen“ – oder in einem übergeordneten, langfristigen Sinn von „Evolution“, denn die Prinzipien der Evolution (Variation, Selektion, Verfestigung) gelten nicht nur für Lernprozesse von biologischen, sondern auch von psychischen und sozialen Systemen. Bei Organisationen, die für die hier angestellten Überlegungen zu Innovation von besonderer Bedeutung sind, lassen sich die Strukturen noch aufteilen in formale und informelle Strukturen. Formale Strukturen (wie Hierarchien, Pflichtenhefte, Produktlinien etc.) werden durch die Organisation mittels Entscheidungen festgelegt und in der Regel schriftlich festgehalten. Informelle Strukturen wiederum sind Möglichkeitsspielräume, die ausserhalb des Entscheidungsbereiches der Organisation liegen, die Kommunikation aber trotzdem beeinflussen, was man z.B. an informellen Hierarchien sehen kann. Lernprozesse finden in Organisationen demnach immer auf der formalen und auf der informellen Ebene statt, wobei sich die beiden Ebenen wechselseitig beeinflussen. Die in der Organisation laufend reproduzierte Differenz von formalen und informellen Strukturen macht das aus, was gemein-

hin als Organisationskultur bezeichnet wird: die Gesamtheit von Möglichkeitsspielräumen und daran orientierten Erwartungen, die für das Erleben der Psychen in der Organisationsumwelt von entscheidender Bedeutung sind.

1.3. Die Differenz von Lernen und Nichtlernen

Soziale und psychische Systeme können wie biologische Systeme (z.B. das Gehirn) als selbstorganisierende Systeme gesehen werden, die ihrer Umwelt Informationen abgewinnen und dabei laufend Strukturen aktualisieren und andere beibehalten. Die Metapher der „lernenden Organisationen“ beschreibt in diesem Sinn nur eine Seite der Medaille. Angesichts einer sich laufend verändernden Umwelt ist es einer Organisation z.B. gar nicht möglich, nicht zu lernen. Selbst ein noch so sehr auf die Erhaltung von Traditionen ausgerichtetes Unternehmen muss ständig neu lernen, wie es seine Traditionen in Anbetracht der sich laufend verändernden Umwelt bewahren kann. Andererseits sind auch „moderne“ Unternehmen wie Google bei weitem nicht nur auf neue Lernprozesse ausgerichtet. Auch sie entwickeln Routinen, die über längere Zeiträume hinweg erhalten bleiben. Solche veränderungsresistenten Strukturen bieten Sicherheit und sie sparen Zeit, weil das Bewährte nicht immer neu erfunden werden muss. Wir können der Kunst des Lernens demnach eine Kunst des Nichtlernens (Simon, 1999) gegenüber stellen. In anderen Worten: Die Entwicklung von Unternehmen ist untrennbar mit der Differenz von Lernen und Nichtlernen verbunden, und es ist eine zentrale Aufgabe der Führung (des Managements) einer „lernenden Organisation“, das Handling dieser Differenz zu beobachten und mit den Unternehmenszielen in Bezug zu setzen.

1.4. Innovation als besondere Form des Lernens

„Lernen“ kann in diesem Sinn als Strukturanpassung in einem System verstanden werden, die sich

aus Informationsgewinnen des Systems ergibt. Das Beispiel „Google“ macht deutlich, dass Innovationen Lernprozesse darstellen, die in psychischen und/oder in sozialen Systemen erfolgen. Andererseits ist bei weitem nicht jeder Lernprozess innovativ. Vorsichtig könnte man formulieren, dass es sich bei Innovationen um Lernprozesse handelt, die sich aus Informationsgewinnen ergeben, die in der Systemumwelt (d.h. in andern Systemen) noch nicht erfolgt sind. Der Informationsanlass liegt demnach bei Innovationen anders als bei den übrigen Lernprozessen nicht primär in der Umwelt des Systems (etwa wenn wir ein Buch lesen, der Lehrerin zuhören oder eine Psychotherapie machen); vielmehr ergibt er sich aus der Neuordnung bestehenden Wissens im System selbst. Typisch für selbstorganisierende Systeme ist, dass der Informationsgewinn in einem zugleich vorwärts und rückwärts gerichteten Prozess abläuft. Man hat einen Gedanken mit einer Idee, erkennt die Neuheit dieser Idee aber erst im nächsten Gedanken, dem ein weiterer Gedanke folgt, der die Idee in Frage stellt oder weiter entwickelt. Ebenso im sozialen System: Eine Idee ergibt sich im Gespräch, wobei es immer die nachfolgende Kommunikation ist, welche die Neuheit der Idee identifiziert, wobei weitere Kommunikationen anschließen, welche diese Neuheit hinterfragen („Das hat doch x oder y schon gesagt.“) oder weitere Aspekte von Neuheit hervorheben. Genau dieser Prozess des unablässigen Hervorgehens von einer Operation aus der vorhergehenden in die nächste ist gemeint, wenn Luhmann (Luhmann, 1994) von autopoietischen Systemen spricht (Autopoiesis = der Begriff von Humberto Maturana für die Selbsterzeugung). Mit Blick auf den Prozess der Evolution, der autopoietische Systeme begleitet, lässt sich formulieren, dass „Innovation“ nichts anderes als die (psychische oder soziale) Rekonstruktion eines evolutionären Vorgangs darstellt – eine Rekonstruktion, die unter anderem auch die Bezeichnung von auslösenden Faktoren (Ursachen) und die Zuschreibung an Personen wie Page und Brin oder Organisationen wie Google umfasst.

1.5. Innovation als Produkt psychischer und sozialer Systeme

Die Erfahrung zeigt, dass viele Innovationen durch einzelne psychische Systeme erdacht werden. Doch sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Wissenschaft wächst die Erkenntnis, wie wirkungsvoll es sein kann, in der Umwelt psychischer Systeme soziale Prozesse (Thinktanks, Arbeitsgruppen etc.) zu initiieren, welche die Innovationskraft psychischer Systeme unterstützen. Innovation ergibt sich dann aus einem Zusammenspiel von psychischen und sozialen Prozessen, so wie das auch bei der Innovation

Die Erfahrung zeigt, dass viele Innovationen durch einzelne psychische Systeme erdacht werden. Doch sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der Wissenschaft wächst die Erkenntnis, wie wirkungsvoll es sein kann, in der Umwelt psychischer Systeme soziale Prozesse (Thinktanks, Arbeitsgruppen etc.) zu initiieren.

„Google“ der Fall war. Natürlich ist es nicht auszuschließen, dass Page und Brin die Google-Idee auch ohne ihr jeweiliges Gegenüber entwickelt hätten, sehr wahrscheinlich ist dies jedoch nicht. Die Kraft der wechselseitigen Information psychischer Systeme über die (ebenfalls selbstorganisierende und eigendynamische) Ebene der Kommunikation ist nicht zu unterschätzen. Und genau dieser Umstand ist es, der „innovative“ Unternehmen dazu motiviert, Möglichkeiten für diese Art von Kommunikation bereit zu stellen. Doch dazu später.

1.6. Die Durchsetzbarkeit von Innovationen

Innovation kann demnach als Neuheit, als ganz besondere Art von Information betrachtet werden, die im Rahmen von psychischen und immer mehr auch

sozialen Prozessen den systeminternen Wissensbeständen und nicht der Umwelt abgewonnen wird und zu entsprechenden Lernprozessen (Strukturveränderungen) führt. Natürlich wurde das bereits bestehende systeminterne Wissen im Aussenkontakt erwirtschaftet. Die Eigenleistung des Systems bei einer Innovation besteht darin, dieses Wissen in einer Weise neu anzuordnen, dass sich daraus Informationsgewinne ergeben, die nicht der Umwelt zugeordnet werden können. Brin und Page haben die Idee „Google“ nicht jemandem abgeschaut, denn das wäre eine Kopie und keine Innovation. Viel-

mehr haben sie aus ihrem individuellen und sozialen Wissen (z.B. über bereits bestehende, für sie nicht befriedigende Suchmaschinen) das Konzept von Google entwickelt. Freilich kann sich dabei im Nachhinein herausstellen, dass die „Neuheit“ einer Idee eine Illusion ist, dass die gleiche wis-

senschaftliche Erkenntnis schon von andern Wissenschaftlern gewonnen und ein identisches Produkt schon von einem andern Unternehmen entwickelt worden ist. Ein als „Innovation“ bezeichneter Informationsgewinn muss sich demnach in der sozialen Welt durchsetzen. Er ist keine Innovation für sich; sondern wird erst als „Innovation“ konstruiert, wenn seine Neuheit gesichert und seine Nutzbarkeit in der Umwelt anerkannt ist. Die Idee eines Mitarbeiters hat für ein Unternehmen keinen Innovationswert, wenn sie sich nicht nutzen lässt, und auch wissenschaftliche Erkenntnisse können nur dann als „Innovationen“ Form gewinnen, wenn sie im Wissenschaftssystem (über Publikationen oder andere Formen der Veröffentlichung) verbreitet werden, neues relevantes Nichtwissen (Fragestellungen/Hypothesen) ermöglichen und so zur Generierung von weiterem Wissen Anlass geben.

2. Wie entstehen Innovationen?

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich zwei zentrale Fragen, auf die im Folgenden Antworten gesucht werden sollen: Wie entstehen Innovationen und wie verbreiten sie sich? Um die erste Frage zu beantworten, hat Berkun (Berkun, 2007) anhand von berühmten Innovationen aus Privatwirtschaft und Wissenschaft Regelmäßigkeiten zu eruieren versucht. Seine erste Erkenntnis: Die Vorstellung, Innovationen würden von begnadeten Individuen via „Geistesblitz“ generiert, ist ein Mythos. Dieser Mythos wird durch Geschichten wie jene von Archimedes gefestigt, dem sein Archimedisches Prinzip (der Wasserverdrängung) in der Badewanne eingefallen

Die Vorstellung, Innovationen würden von begnadeten Individuen via „Geistesblitz“ generiert, ist ein Mythos.

sein soll, worauf er der Sage gemäss splitternackt und laut „Heureka!“ schreiend durch die Gassen von Syrakus lief. Grosse Innovationen beruhen nach Berkun in allen praktischen Fällen auf jahrelanger Arbeit und immer wieder auch auf Fehlern und Zufällen, die sich im Rahmen dieses Arbeitsprozesses ergeben. Berkun verdeutlicht dies am Beispiel der 3M Company (Minnesota Mining and Manufacturing Company), deren Hauptgeschäft sich infolge von Fehleinschätzungen und Zufällen von der Herstellung von Schleifsteinen über die Produktion von Schmirgelpapier bis hin zum heutigen Hauptgeschäft „Büromaterial“ (etwa „Post-it“ Zettel) entwickelte.

Dazu kommt, liesse sich anfügen, dass Innovationen wohl immer ein Moment der „Intuition“ umfassen, das mit der Struktur des menschlichen Gehirns zu erklären ist: Die durch die intensive Auseinandersetzung mit einem Thema erworbenen Erkenntnisse werden in den Bereichen des Gehirns eingeordnet und emotional bewertet. Das kann (muss aber nicht) dazu führen, dass sich als Resultat dieser weitgehend unbewusst ablaufen-

den Prozesse ein „genialer“ Gedanke (über den präfrontalen Cortex) im Bewusstsein manifestiert. Diese Idee wird dann entweder als „Eingebung“ rekonstruiert oder so mit dem bisherigen Erkenntnisprozess in Verbindung gebracht, dass er als logische Folge der vorherigen Schritte erscheint. Beide Erklärungen sind (Re)Konstruktionen eines nie vollständig zu erfassenden Vorgangs, der weitgehend durch neuronale Prozesse vorbestimmt ist – Prozesse, die emotionale Bewertungen umfassen und dem Bewusstsein nur teilweise zur Informationsgewinnung zur Verfügung stehen. Es lässt sich also festhalten, dass es sich bei der Innovation nicht um einen rein rationalen Vorgang handeln kann,

da ihre „Neuheit“ nicht bewusst produziert, sondern nur im Nachhinein konstatiert werden kann. Exakt aus diesem Grund können Innovationen auch nicht befohlen werden. „Sei innova-

tiv!“ ist aus dieser Perspektive ein genau so paradox angelegter Appell wie „sei spontan!“. – Wenn Innovation aktiv gefördert werden soll, braucht es neben der Bereitschaft, hartnäckig und langfristig auf Innovationen hinarbeiten und dabei Fehler und Zufälle als Quellen von Weiterentwicklung zu verstehen, vor allem auch Rahmenbedingungen, die intuitive Prozesse – also im eigentlichen Sinn: Kreativität – begünstigen.

3. ... und wie verbreiten sie sich?

Nicht nur in Hinblick auf die Generierung von Innovationen, sondern auch auf ihre erfolgreiche Verbreitung spielt die Zeit eine entscheidende Rolle. Sicher haben Innovationen, die auf mehr oder weniger spezifische Bedürfnisse einer Zielgruppe ausgerichtet sind, eine grössere Aussicht auf rasche Anschlussfähigkeit. Doch selbst wenn die Idee der Innovation durch die Spezifik der Bedürfnisse schon weitgehend vorgegeben ist und es nur noch um Innovationen zur Umsetzung der Idee geht, sind in der Regel zahlreiche Hürden zu überwin-

den – etwa die Herstellung von Produkten zu einem erschwinglichen Preis oder die Umsetzung von Prozessen in die Praxis. Noch mehr Zeit braucht die erfolgreiche Verbreitung von Innovationen, die keinem ausreichend breiten Bedürfnis entsprechen. Ein gutes Beispiel dafür ist der koreanische Buchdruck (vgl. Lie, 2003). In Korea wurde schon mehrere Jahrhunderte vor Gutenberg (je nach Quelle seit dem 11. oder 12. Jh.) mit beweglichen Metalllettern gedruckt. Trotz des durchaus vorhandenen Bedarfs nach Druckerzeugnissen, der mit dem damals

Selbst wenn die Idee der Innovation durch die Spezifik der Bedürfnisse schon weitgehend vorgegeben ist und es nur noch um Innovationen zur Umsetzung der Idee geht, sind in der Regel zahlreiche Hürden zu überwinden.

üblichen Holzdruck nicht mehr befriedigt werden konnte, hatte die koreanische Innovation weit weniger Erfolg als die Gutenbergsche Druckpresse, die im Kontext der einsetzenden Autonomisierung des Wirtschaftssystems erfunden und auch im Rahmen religiöser Neudefinierung (z.B. durch Martin Luther) als Medium eingesetzt wurde (vgl. dazu Giesecke, 2006).

3.1. Das Unternehmen und der „Mensch“

Bevor wir uns der Frage zuwenden, was Unternehmen aktiv zur Förderung von Innovation beitragen können, werfen wir nochmals einen Blick auf die Theorie. Wir haben gesehen, dass Unternehmen in der soziologischen Systemtheorie als soziale Systeme (Organisationen) konzipiert werden, deren Elemente nicht Menschen, sondern Kommunikationen sind. Für den Einbezug des Menschen in die Kommunikation stehen die Begriffe „Inklusion“,

„Person“ (Luhmann, 1991, 1995) und „Adressabilität“ (Fuchs, 1997). Ausformuliert bedeutet dies, dass Menschen als Personen in soziale Systeme inkludiert und dabei ganz spezifisch adressiert werden, wobei die typische Form der Persönlichkeit in Organisationen die Mitgliedschaft (und ggf. die Kundschaft) ist. Eine „Person“ mit ihrer „sozialen Adresse“ hat in diesem strikt sozialen Sinn keine Körperlichkeit und auch keine Psyche; vielmehr ist sie als Kommunikationsstruktur zu verstehen, welche in einem sozialen System die Erwartungen gegenüber einem

Menschen ordnet. So wird bei „Google“ von einer Programmiererin etwas anderes erwartet als vom Management, und die Erwartungen gegenüber dem Reinigungspersonal sind nochmals andere. Die Körper und Psychen dieser Personen bleiben aus Sicht der Organisation (hoch relevante) Umwelten.

Organisationen haben unterschiedliche Möglichkeiten, um die Erwartungen Personen gegenüber intern zu strukturieren.

Zuerst inkludieren Organisationen hoch selektiv, d.h. nur wenige Menschen sind für eine Firma wie Google als Personen (Mitglieder) inkludierbar. Dann werden die Erwartungen gegenüber den einzelnen Personen (z.B. in der Form von Pflichtenheften) festgelegt und Entscheidungskompetenzen durch Hierarchien zugeordnet. Dieser Punkt ist von besonderer Bedeutung, denn die spezifische Kommunikationsform von Organisationen ist die Entscheidung, die vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten etwas festlegt (Luhmann, 2000). Mit Blick auf die obigen Ausführungen lässt sich formulieren, dass Organisationen ihre formalen Strukturen via Entscheidungen verändern, also über Entscheidungen lernen.

3.2. Die schwierige Steuerbarkeit von Organisationen

Wenngleich dem Management mit seiner Positionierung an der Hierarchiespitze Entscheidungen

zugeschrieben werden, ist es doch nicht der Mensch „Manager“, der entscheidet. Er kann aus seiner psychischen Perspektive lediglich versuchen, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen zu beeinflussen. Je komplexer ein Unternehmen ist, je mehr Mitarbeitende es hat und je mehr Subsysteme (Abteilungen, Teams etc.) sich im System herausbilden, desto schwieriger wird es, die Organisation zu steuern. Natürlich können Entscheidungen getroffen werden, die zu Strukturveränderungen führen sollen. Ob und wie diese Strukturveränderungen jedoch greifen und welche Auswirkungen sie haben, ist eine ganz andere Frage. Zu viele relevante Umwelten und informelle Strukturen beeinflussen das Geschehen in Organisationen, als dass sich ein allzu grosser „Steuerungsoptimismus“ (Wimmer, 1999) rechtfertigen ließe.

Trotz der enormen Komplexität von Organisationen, trotz der Widerstände, die Veränderungen zwangsläufig auslösen, trotz der sich laufend verändernden Organisationsumwelt – trotz all dieser limitierenden Faktoren kann und soll auf Steuerung nicht verzichtet werden. Oder um es in Anlehnung an das „Therapeutendilemma“ von Ludewig (Ludewig, 2002: 63) auszudrücken: „Handle wirksam, ohne zu wissen, was dein Handeln bewirkt.“ Wie dies gehen könnte, soll nun am Beispiel der Innovationsförderung in Unternehmen erläutert werden.

3.3. Die Organisation von Innovation

Wir haben gesehen, dass Innovationen weniger ein Produkt von punktueller Inspiration begnadeter Individuen als ein Resultat von jahrelanger Arbeit und Zufällen sind – ein Resultat, das (bedingt durch die Funktionsweise des Gehirns) aus der Perspektive des Bewusstseins jedoch stets ein intuitives Moment beinhaltet und nicht „rein rational“ erreicht werden kann. Wenn ein Unternehmen nun Innovationen wahrscheinlicher machen will, genügt es nicht, „innovative“ Mitarbeitende einzustellen. Da Befehle bei Innovationen nicht funktionieren, müssen Strukturen geschaffen werden, welche In-

novationen auf andere Art begünstigen. Google macht dies z.B. mit seiner berühmten „Google-20%-Time“, einer Struktur, die den Programmierenden einen Tag pro Woche zur Verfolgung von Projekten gewährt, die nicht in den Pflichtenheften festgeschrieben sind. Weiters stellt Google an seinen Standorten vielfältige Räume bereit, die informelle Kontakte (strukturelle Kopplungen) zwischen den Angestellten begünstigen. Und schliesslich gibt es Ruheräume, eine hervorragende Mensa, Massagen, eine anregende Raumgestaltung und vieles mehr, was die Programmierer und Programmiererinnen dabei unterstützt, ihre Arbeit mit einem Höchstmaß an Kreativität zu leisten.

3.4. Differenzenmanagement

Theoretisch gesehen geht es um das organisationsinterne Handling von Differenzen wie Ordnung/Unordnung, Redundanz/Varietät, Grenzen/Freiheit. Das Beispiel von Google zeigt, dass eine entscheidungsbedingte Verlagerung dieser Differenzen in Richtung Unordnung/Varietät/Freiheit einer Erweiterung der Möglichkeitsspielräume entspricht, die Strukturen ja immer darstellen. Diese Erweiterung wirkt sich auf zwei Ebenen aus: die Ebene der neuronalen und psychischen Umwelt der Mitglieder, die durch strukturelle Freiräume während der Arbeitszeit zu kreativen (innovativen) Prozessen angeregt wird, und die Ebene der Organisation selbst, die für den Austausch und die wechselseitige Inspiration dieser Ideen sorgt. Obwohl die Ebene des Austausches der Ideen aus der Perspektive der Organisation für die Nutzung des psychischen Potentials ihrer Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung ist, kann diese soziale Ebene die Verbreitung von Innovationen auch gefährden.

So können die Veränderungen, die sozial erfolgreiche Innovationen (wie ein neues Produkt oder der Einsatz einer neuen Methode) mit sich bringen, in der Organisation bzw. einzelnen Subsystemen (Abteilungen etc.) zu Widerständen führen, wie das bei Change-Prozessen in Organisationen immer wieder



der Fall ist. Ein wichtiger Aspekt solcher Widerstände ist, dass die Zuschreibung von Innovationen auf bestimmte Personen karriererelevant ist, was die Missgunst der anderen hervorrufen kann. Das gilt umso mehr, als die Anschlussfähigkeit von Innovationen eben sozial bestimmt ist und das Unternehmen entscheidet, welche Ideen es weiter verfolgt und welche nicht. Schließlich kann die soziale Anerkennung individueller Exzellenz, die untrennbar mit Innovation verbunden ist, nicht nur durch Neid gefährdet sein, sondern auch durch das Bestreben des Unternehmens, im Sinne eines „guten Sozialklimas“ Einzelleistungen zu kaschieren und auf das „Team“ und den „guten Teamgeist“ zuzurechnen, was begabte und karrierebewusste Mitarbeitende daran hindern kann, ihre Begabung zu innovativem Denken zu aktivieren oder die Ergebnisse der Organisation zugänglich zu machen.

3.5. Organisationslernen durch Netzwerke

Folgt man der neueren Fachliteratur zu Organisation und Management, so ist die aktive Förderung

(bzw. in vielen Fällen die Nicht-Verhinderung von Netzwerken) das probate Mittel, um individuelle Innovationsprozesse durch sozialen Austausch zu begünstigen und die Ergebnisse dieser Prozesse im Sinne eines zeitgemässen Wissensmanagements der Organisation zugänglich zu machen (vgl. dazu Ciesinger et al., 2005 oder grundlegend White, 2008). Keine Führung, keine Hierarchie ist in der Lage, die für adäquate Entscheidungen notwendige

Ohne ein gewisses Maß an systemspezifischer Innovation ist eine funktionale Innovationskultur nicht zu erreichen.

gen Informationen selbst zu generieren. Die Organisation mit ihren psychischen und sozialen Umwelten ist dazu viel zu komplex. Also braucht sie Bestimmungspunkte, die ihr erlauben, erwartete und nicht erwartete Informationen aus diesen Umwelten zu verarbeiten.

- Die Netzwerkstruktur ist nach Baecker (Baecker, 1999: 26) hierfür am besten geeignet. Sie besteht aus aktuellen und aktualisierbaren Beziehungen und stellt innerhalb der Organisation und zwischen Organisationen ein „schlecht definiertes“ (Baecker) System dar. Will man eine Parallele zur Ebene des Gehirns erstellen, so kann man soziale Netzwerke durchaus mit neuronalen Netzwerken vergleichen, die mit ihrer hochgradigen Flexibilität bei gleichzeitiger Möglichkeit zur Verfestigung (was Wiederholbarkeit erfolgreicher Netzwerkbildungen ermöglicht) das Gehirn zum komplexesten bekannten System mit einem enormen Potential zur Informationsverarbeitung machen. Die vordringlichste Aufgabe des Managements wäre aus dieser Perspektive, die strukturellen Voraussetzungen für solche Netzwerkbildungen (also für Flexibilität) zu schaffen.

- Weiter sind Strukturen gefragt, welche die dadurch entstandenen Freiheitsgrade wieder so weit einschränken, dass die in den Netzwerken generierte Information der Organisation zugänglich gemacht, d.h. in Entscheidungen (z.B. über neue Produkte) übersetzt werden kann. Es geht also – und hier zeigen sich Parallelen zu anderen sozialen Kontexten wie der Erziehung – weder um absolute Freiheit vs. rigide Grenzziehung noch um totale Strukturierung vs. Strukturlosigkeit, sondern um die reflektierte Aktualisierung dieser Differenzen im Führungsprozess.
- Gerade für den Front End des Innovationsprozesses, also die Zeitspanne von der Entdeckung einer Innovationschance bis hin zur realisierbaren Idee, ist sich die Forschung nach Holtorf/Leker (Holtorf/Leker, 1999: 55f.) bis heute nicht einig, ob formale Strukturen eher hilfreich oder hinderlich sind. In ihrer eigenen Untersuchung stellen sie fest, dass insbesondere der Teamzusammenhalt und die gegenseitige Unterstützung die erfolgreiche Nutzung von Innovationschancen wahrscheinlicher machen.

3.6. Eine angemessene Fehlerkultur

Zum Abschluss wollen wir uns noch einem Aspekt zuwenden, der nicht nur für die Förderung von Innovationen in einem Unternehmen von Bedeutung ist: dem adäquaten Umgang mit Fehlern, d.h. der Etablierung einer organisationsinternen „Fehlerkultur“. In diesem Zusammenhang gilt es zu unterscheiden zwischen zu vermeidenden und nicht zu vermeidenden, ja geradezu „erwünschten“ Fehlleistungen: Im alltäglichen Produktions- oder Dienstleistungsprozess, der sich maßgeblich aus der Umsetzung des bestehenden Organisationswissens ergibt und durch entsprechende Programme gesteuert wird, sind Fehler so weit wie möglich zu vermeiden. Alle Massnahmen der Qualitätssicherung sind darauf ausgerichtet. „Fehlerkultur“ meint hier, gemeinsam auf die Vermeidung von Fehlern hinzuarbeiten – im

Bewusstsein, dass Fehler angesichts der Komplexität der systemischen Verhältnisse nie vollständig vermeidbar sind. Wichtig ist dabei, dass Fehler wohl identifiziert und korrigiert werden, dass dies aber möglichst ohne eine Diskreditierung der Personen geschieht, denen die Fehler zugerechnet werden. Gerade wenn eine solche Diskreditierung moralisierend kommuniziert wird oder die Karrierechancen der Betroffenen beeinträchtigt, kann sie dazu führen, dass Fehlleistungen mit allen Mitteln verborgen und verschwiegen werden. Das erschwert die Früherkennung und damit auch Korrektur- und Lernprozesse, mit welchen sich weiter gehende Schadenfolgen und eine Wiederholung der gleichen Fehler vermeiden lassen.

Im Kontext der Innovationsförderung wiederum sind Fehler nicht nur unvermeidbar; vielmehr sollen sie gar nicht vermieden werden, weil sie – wie die Geschichte zeigt – immer wieder Ausgangspunkt von Innovationen sind. Vielleicht wäre es hilfreich, hier überhaupt nicht von „Fehlern“ zu sprechen. Fehler können streng genommen nur dann gemacht werden, wenn der Nicht-Fehler, das zu treffende Ziel vorgängig bekannt ist. Dies ist bei Innovationsprozessen nicht der Fall. Hier von „Fehlern“ zu sprechen, heisst nichts anderes, als im Nachhinein ein Ziel zu rekonstruieren, das durch den Schuss ins Blaue nicht getroffen worden ist. Letztlich gibt es nur Innovationen, die anschlussfähig sind, und solche, die es nicht sind. Dass in Hinblick auf diese Anschlussfähigkeit eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle spielt, haben wir weiter oben gesehen.

4. Abschliessende Bemerkungen

Fassen wir zusammen: „Innovationen“ können als soziale Rekonstruktionen von sozialen und psychischen Lernprozessen bezeichnet werden, die Informationen generieren, die nicht – wie bei Lernprozessen üblich – der Umwelt abgewonnen, sondern im System selbst erwirtschaftet wurden. Unternehmen können die Wahrscheinlichkeit von Inno-

vationen erhöhen, wenn sie Individuen zu kreativen Denkprozessen anregen und die Bildung von Netzwerken fördern, die einen möglichst flexiblen und doch nachhaltigen (längerfristig erwartbaren) Austausch von Ideen begünstigen. Von zentraler Bedeutung ist bei diesen Entscheidungsprozessen, dass das Unternehmen bei aller Förderung von Flexibilität auch Strukturen einrichtet, welche die Ergebnisse dieses Innovationsprozesses dem Unternehmen zugänglich, d.h. zum Gegenstand einer Entscheidung machen. Nur so können aus den Ideen neue Produkte, Dienstleistungen, Methoden etc. entwickelt werden, die in die standardisierten Organisationsprozesse überführt und mit Qualität sichernden Massnahmen weiter verbessert werden können. Entscheidend ist dabei, dass das Unternehmen einen Umgang mit Fehlern entwickelt, der in der Innovationsphase neue Ideen nicht behindert und in der Standardisierungsphase das möglichst frühe Erkennen von Fehlern und entsprechende Korrektur- und Lernprozesse ermöglicht. Wie das alles gemacht werden kann, zeigen Beispiele wie Google. Wie immer bei so genannter „Best Practice“ ist jedoch darauf zu achten, dass sich Unternehmen nicht nur systemspezifisch strukturieren und damit von andern Unternehmen unterscheiden, sondern dass sie auch ihren Umweltbezug unterschiedlich herstellen. Von einer „Übertragbarkeit“ gelingender Innovationsförderung kann unter diesen Umständen keine Rede sein. Vielmehr braucht es Adaption- und Reflexionsleistungen, mit denen erfolgreiche Modelle der Spezifik des eigenen Unternehmens angepasst werden. Oder um es mit Bezug zum Thema dieses Artikels zu formulieren: Ohne ein gewisses Mass an systemspezifischer Innovation ist eine funktionale Innovationskultur nicht zu erreichen.

Ich danke Patricia Wolf, Mariana Christen und Jens Meissner von der Hochschule Luzern für ihre sorgfältige Lektüre und die daran anschliessenden Anregungen zu diesem Text.

SERVICE

Literatur

- Baecker, D. (1999): **Organisation als System**. Frankfurt a.M.: 1999
- Berkun, S. (2007): **The Myths of Innovations**. Sebastopol CA: 2007
- Ciesinger, K.-G.; Howaldt, J.; Klatt, R.; Kopp, R. (Hrsg.) (2005): **Modernes Wissensmanagement in Netzwerken. Perspektiven, Trends und Szenarien**. Wiesbaden: 2005
- Fuchs, P. (1997): **Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie**, in: *Soziale Systeme* 3, 1997, Heft 1, S. 57–79
- Giesecke, M. (2006): **Der Buchdruck in der frühen Neuzeit** (4. Aufl.). Frankfurt a.M.: 2006
- Holtorf, V.; Leker, J. (2009): **Mehr Unternehmertum durch Struktur? Corporate Entrepreneurship im Front End des Innovationsprozesses**, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Nr. 01/2009 (78. Jg.), S. 54–61
- Lie, H. (2003): **Die Anfänge des koreanischen Buchdrucks mit Metallettern**. Thunum: 2003
- Ludewig, K. (2000): **Systemische Therapie mit Paaren und Familien**, in: M. Wirsching (Hrsg.), *Paar- und Familientherapie*, Berlin 2002, S. 59–78
- Luhmann, N. (1991): **Die Form Person**, in: *Soziale Welt* 42, S. 166–175
- Luhmann, N. (1994): **Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie** (5. Aufl.). Frankfurt a.M.: 1994
- Luhmann, N. (1995): **Inklusion und Exklusion**, in: *ders.: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*. Opladen, S. 237–264
- Luhmann, N. (2000): **Organisation und Entscheidung**. Frankfurt a.M.: 2000
- Simon, E. B. (1999): **Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management und Politik...** (2. Aufl.). Heidelberg: 1999
- White, Harrison C. (2008): **Identity and Control: How Social Formations Emerge**. (2. überarb. Aufl.). Princeton: 2008
- Wimmer, Rudolf (1999): **Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen**, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie.*, 5(1), S. 159–180

E-Mail martin.hafen@hslu.ch



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
Wir erlauben uns, Ihr Mini-Abo in ein Jahresabo übergehen zu lassen, wenn Sie uns keine weitere Mitteilung bis zum Ende des Erscheinungsmonats des 3. Heftes per Mail zukommen lassen.
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,70 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation

St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich

Tel: +43 6246 882-5380 | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at

www.lo.isct.net