

Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen

Rudolf Wimmer

1. Was macht Unternehmen nachhaltig erfolgreich?

Legionen von betriebswirtschaftlichen Forschern sind seit Jahrzehnten darauf fokussiert, jene Erfolgsfaktoren zu benennen, die Unternehmen in die Lage versetzen, auf Dauer einen überdurchschnittlichen Ertrag zu erwirtschaften. Obwohl diese Forschungsanstrengungen, die einen kausalen Zusammenhang zwischen bestimmten betriebswirtschaftlichen Einflussfaktoren und dem Unternehmenserfolg herzustellen versuchen, als gescheitert gelten können, wird weiterhin unverbrüchlich an dieser programmatischen Ausrichtung festgehalten (vgl. dazu Nicolai, Kieser 2002).

Warum ist der etablierten Erfolgsfaktorenforschung letztlich so wenig Erkenntnisgewinn beschert? Sie sucht im verkehrten Feld mit, für diese Frage, ungeeigneten Denkinstrumenten. Erich Gutenberg, einer der bedeutenden Gründungsväter der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, hat für seine Disziplin die weitreichende Entscheidung getroffen, für die Untersuchung der ökonomischen und technischen Seite eines Unternehmens von der sozialen, eigendynamischen Dimension der Organisation abzusehen, sie gleichsam auszuklammern. Nur so lasse sich das ökonomische Kalkül in seiner inneren Logik unverfälscht entfalten (Gutenberg 1929 sowie 1983). Die betriebswirtschaftliche Forschungstradition mit all ihren Rationalität begründenden Denkfiguren, die stets um die Konstruktion kausaler, technikanaloger Wirkungszusammenhänge gebaut sind, wurzelt in dieser Abstraktion (dazu ausführlicher Baecker 2003). Wenn man allerdings verstehen will, warum manche Unternehmen über viele Jahrzehnte hinweg unter den schwierigsten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sich ausgesprochen erfolgreich behaupten konnten, während die meisten anderen in den betreffenden Branchen zwischenzeitlich wieder verschwunden sind, dann wird genau diese Ausklammerung zum Problem. Erst die Wiedereinführung der Organisation als soziales System mit all seinen hochkomplexen, schwer durchschaubaren, eigendynamischen Verhältnissen ins Unternehmen gewährt uns einen Zugang zu jenen Dimensionen, die die Wettbewerbsfähigkeit desselben auf Sicht gesehen letztlich ausmachen. Es sind diese historisch gewachsenen organisationalen Gegebenheiten und die darin liegenden Entwicklungspotenziale, die den entscheidenden

den Unterschied am Markt ausmachen und somit auch hinsichtlich der Ertragskraft über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.

Diese These, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, ist in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wie auch in der Praxis der Unternehmensführung, d.h. in den mentalen Modellen der Topmanager, heftig umstritten. Fast könnte man den Eindruck gewinnen, es ginge dabei um glaubensbasierte Grundüberzeugungen, denen es aus den je unterschiedlichen Perspektiven immer wieder gelingt, für ihre jeweiligen Glaubenssätze auch die dazu passende empirische Evidenz schlüssig zu mobilisieren. Einen eindrucksvollen Beleg für die Sinnhaftigkeit der Wiedereinführung des betriebswirtschaftlich ausgeklammerten, liefert beispielsweise die Studie von Jim Collins (ders. 2001). Die in dieser aufwendigen Forschungsarbeit herausgefilterten Unternehmen, die alle den angelegten Kriterien für langandauernden, herausragenden Erfolg gerecht werden, weisen durchgängig ganz charakteristische Organisations- und Führungsverhältnisse auf, die sich unternehmensintern erst in einer relativ langen „Reifezeit“ ausprägen konnten. Dieses Kriterium einer viele Jahre in Anspruch nehmenden gezielten Aufbauarbeit des organisationsinternen Leistungspotenzials ist ein besonders eindrucksvolles Moment der beobachteten Unternehmen. Denn in dieser Aufbauphase waren lange Zeit überhaupt noch keine spektakulären Erfolge beobachtbar. Trotzdem war ein sich selbst verstärkender, kumulativer Lernprozess in Gang gekommen, in den die Führung mit ganzem Nachdruck, Geduld und einem bewundernswerten Durchhaltevermögen auch bei Rückschlägen investierte. Im Ergebnis brachten diese konzentrierten Entwicklungsbemühungen ein organisationales Leistungsvermögen hervor, das das Unternehmen dauerhaft aus dem Durchschnitt der Mitbewerber hervorstechen lässt. Worin bestehen nun die wichtigsten Merkmale dieser „organizational capability“?

Bei keinem der untersuchten Unternehmen geht es den verantwortlichen Entscheidungsträgern um den kurzfristig erreichbaren, schnellen Erfolg. Keines dieser Unternehmen wird immer wieder radikalen Organisationstransformationen unterzogen, die unter Druck sowie einem kurzfristigen Zeithorizont die strategische Neuausrichtung des jeweiligen Managements ermöglichen sollen. Die organisationsintern angestoßenen Entwicklungen bekommen ihre erforderliche Zeit, weil man in der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung langfristig die Spur hält, während man im geschäftspolitischen Alltag mit hohem Ehrgeiz und großer Flexibilität an einer ständigen Verbesserung des eigenen Leistungsangebotes arbeitet. Die Führungskräfte dieser Unternehmen, von der Spitze bis zu den unteren Ebenen, verbindet eine gemeinsam getragene und miteinander praktizierte Philosophie, die sich in den Jahren des Aufbruchs, von Oben konsequent vorge-

lebt, unternehmensweit durchgesetzt hat und selbst nicht mehr zur Disposition steht. In ihrem geschäftlichen Leistungsspektrum fokussieren sich diese Unternehmen prinzipiell nur auf Felder, auf denen sie auf lange Sicht gesehen tatsächlich zu den Besten ihrer Branche zählen können. Stets handelt es sich dabei um geschäftspolitische Aktivitäten, die stringent einem durchdachten ertragsorientierten Businessmodell folgen, das mit den sich ändernden Marktchancen stetig weiterentwickelt wird. Es ranken sich diese geschäftlichen Schwerpunkte ausnahmslos um Marktherausforderungen, die allen Beteiligten neben der Ertragsorientierung auch einen gut nachvollziehbaren Sinn für die gemeinsame Anstrengung vermitteln können. So schafft die Zugehörigkeit zu dieser Leistungsgemeinschaft längerfristig tragfähigen Sinn für das persönliche Engagement jedes einzelnen in diesen Unternehmen.

Diese Unternehmen wachsen primär, weil sie die Kunden- und Marktbedürfnisse hervorragend bedienen können. Wachstum ist eine Folge der eigenen herausragenden Leistungsfähigkeit und nicht per se ein strategisches Ziel. Sie vermeiden deshalb spektakuläre Übernahmen, die Unternehmen regelmäßig und über Jahre mit den nicht bewältigten Folgen schlecht gemanagter Fusionsprozesse beschäftigen und fast immer zu einer Schwächung der neu gebildeten Unternehmenskonfiguration führen. Akquisitionen sind bei diesen Unternehmen nur beobachtbar, wenn sie strategisch in das bereits aufgebaute eigene Stärkenprofil passen und der erwartbare Integrationsaufwand gut beherrschbar erscheint.

Das Topmanagement dieser Unternehmen steht selten im Rampenlicht der Medien. Es tritt mit großer Bescheidenheit auf. Es sucht bei Fehlschlägen die Schuld nicht primär bei anderen und sorgt dafür, dass Erfolge den effektiv dafür Verantwortlichen zugeschrieben werden. Es ist in der Verfolgung des eingeschlagenen Weges unerbittlich konsequent. Es bleibt mit spürbarer Identifikation an den Dingen dran und weist deshalb im Schnitt eine lange Verweildauer auf. Die Verantwortlichen an der Unternehmensspitze verwenden viel Zeit und Sorgfalt für die Auswahl der Schlüsselspieler in ihrem Umfeld. Dabei wird sehr genau auf die kompetenzmäßige Passung im Hinblick auf das Anforderungsprofil der jeweiligen Stelle geachtet. Mindestens genauso wichtig wie der Qualifikations- und Erfahrungshintergrund ist bei Besetzungsentscheidungen aber auch die persönliche Eignung für ein gutes Zusammenspiel mit den anderen im jeweiligen Kooperationsnetz; getreu der Frage: Welche belastbare Tragfähigkeit bekommen und entwickeln die persönlichen Beziehungen im Bewältigen der gemeinsamen Herausforderungen?

Die ständige Achtsamkeit für eine bestimmte Kultur des Miteinanders ist ein zentraler Aufmerksamkeitsschwerpunkt des Führungsgeschehens in

diesen nachhaltig erfolgreichen Unternehmen. Damit wird sichergestellt, dass der Einzelne nicht permanent um sein Geachtetsein als insgesamt wertvoller Kooperationspartner kämpfen muss. Er weiß nach einiger Zeit des Sich-Bewährens um sein Geschätztsein und spürt den wechselseitigen Respekt im Umgang miteinander. Um gemeinsame Entscheidungen wird heftig gerungen, die vorhandenen Konflikte und Differenzen kommen auf den Tisch und bilden die Grundlage für eine gemeinsame Lösungssuche ohne persönliche Verletzungen. Einmal getroffene Entscheidungen gewinnen so eine hohe Verbindlichkeit. Jeder ist bemüht, gemachte Zusagen auch einzuhalten. Tauchen unerwartete Probleme auf, so werden diese zwischen den Zuständigen zeitnah transparent gemacht. Es gibt kein Wegschauen und Vertuschen bzw. kein Externalisieren und damit auch keine energieraubende Schuldigensuche. Das kollektive Engagement kann ungebremst in die Lösungsfindung investiert werden. In einer solchen Führungskultur werden Personalprobleme nicht verschleppt, so dass gute Leute nicht dafür eingesetzt werden, ständig die Versäumnisse anderer auszumerken. In personeller Hinsicht entsteht auf diesem Wege eine hohe Kontinuität und in Spitzenpositionen können mehrheitlich Leute aus der eigenen Belegschaft nachrücken.

Solche Unternehmen sind nicht nur in den USA anzutreffen. Sie stehen jedoch ganz selten im Zentrum der medialen Beobachtung, auch wenn sie in ihren jeweiligen Marktnischen stets zu den Besten der Welt zählen. Viele von ihnen sind familiengeführte Unternehmen, die schon seit Generationen ihren Weg verfolgen (vgl. beispielhaft Simon 1996 sowie Simon, Wimmer, Groth 2005). Aufmerksamkeit erregen allerdings häufig jene Unternehmen, die eine geradezu gegenteilige Politik verfolgen. Dazu zählen zurzeit zweifelsohne eine Reihe von Vorzeigeunternehmen der deutschen Wirtschaft wie die Deutsche Bank, die Allianz AG, DaimlerChrysler, Siemens, Unilever, die Deutsche Telekom u.a. Sie setzen auf eine konsequente Orientierung am Kapitalmarkt und dem dort ablesbaren ökonomischen Kalkül. Sie machen immer wieder durch spektakuläre Organisationsumbauten von sich reden, stets verbunden mit massiven Personalabbaumaßnahmen, selbst wenn Jahr für Jahr Rekordzuwächse bei den Erträgen zu verzeichnen sind. Sie fahren einen scharfen Rezentralisierungskurs, weil die Unternehmensspitze darüber wieder mehr Einfluss auf das Unternehmensgeschehen zu gewinnen glaubt oder zumindest den externen Beobachtern diesen glaubhaft machen will. Sie nutzen die Faktorkostenunterschiede in einer globalisierten Welt und verlagern bzw. veräußern entsprechende Teile ihrer Wertschöpfungskette, um so ihre Bilanzen aufzubessern. Sie setzen ihr ganzes Zuliefernetzwerk bis an die Schmerzgrenze unter Druck, um so immer noch weitere Produktivitätsgewinne zu lukrieren. Große Teile

dieser Unternehmen werden gerade (wieder einmal) heftig durchgeschüttelt, weil man anders nicht glaubt, die gewünschte Aggressivität und Leistungskraft in den hochdiversifizierten Märkten erreichen zu können. Gibt Ihnen der Erfolg Recht? Eine Augenblicksbetrachtung muss diese Frage in vielen der genannten Fälle zweifelsohne mit Ja beantworten. Wie sieht aber die Entwicklung auf lange Sicht gesehen aus? In dieser Frage scheiden sich die Geister, weil in der Zielevaluation sehr unterschiedliche Kriterien und Zeithorizonte zur Anwendung kommen. Uns interessiert in diesem Zusammenhang vor allem folgende Frage: Unter welchen Bedingungen erzeugt welches Verständnis von Unternehmensentwicklung (die konsequente Unterwerfung unter das ökonomisch/technische Kalkül oder das systematische Miteinbeziehen der Organisation als soziales System) welche langfristigen Wirkungen?

Der vorliegende Beitrag teilt, wie gesagt, die Beobachtungsperspektive von Jim Collins. Man kann hier auch die aufschlussreichen Forschungen von Weick und Sutcliffe zu den „high reliability organizations“ (dies. 2001 bzw. 2003) noch hinzunehmen, die aus einer ganz anderen Perspektive auf nachhaltig erfolgreiche Organisationen schauen und beschreiben, welche Binnenverhältnisse dafür ausschlaggebend sind, dass sie ihr extrem hohes Risiko verlässlich gemanagt bekommen. Die in den genannten Forschungsarbeiten aufgeworfenen Fragen sind in den letzten Jahren in keiner nennenswerten Weise wissenschaftlich weiterverfolgt worden. Auch um die Denkrichtung der „Lernenden Organisation“ ist es in der Zwischenzeit recht ruhig geworden. Das große Interesse im Anschluss an Peter Senge's „Die fünfte Disziplin“ (ders. 1991) ist zwischenzeitlich wieder abgeklungen, obwohl gerade diese Arbeit eine Reihe von überaus brauchbaren Denkfiguren hervorgebracht hat, die leider aus professionellen Verwertungsgründen viel zu schnell und zu simplifizierend interventionstechnisch instrumentalisiert wurden und letztlich nicht als weiterführende Forschungsheuristik gedient haben (vgl. Senge 1996). Diese praktische Verwertungs-dynamik hat den Begriff des Lernens im Kontext von Organisationen zweifelsohne „überstrapaziert“ (Baitsch/Wetzel 2007) und ihn nicht aus seinen pädagogisch, individuumszentrierten Fesseln befreien können.

Der vorliegende Beitrag möchte diese Theoriediskussion rund um die Frage der Selbstentwicklungsfähigkeit von Organisationen wieder revitalisieren. Er greift dabei auf den aktuellen Stand evolutionstheoretischer Denkens zurück und verbindet diesen Hintergrund mit wesentlichen Grundannahmen der neueren Systemtheorie. Er stützt sich dabei auf die Ausarbeitungen Niklas Luhmann's, der sich im Rahmen seiner Gesellschaftstheorie aus soziologischer Sicht ausführlich mit evolutionstheoretischen Überlegungen auseinandergesetzt hat (ders., 1997, Bd. 1, S. 413-595).

2. Evolutionstheoretische Zugänge zu Fragen der Lernfähigkeit von Organisationen

Der Rückgriff auf Denkfiguren aus der Evolutionsforschung ist im Zusammenhang mit organisationstheoretischen Fragen keineswegs selbstverständlich, obwohl da in der Literatur bereits einige weiterführende Arbeiten anzutreffen sind (vgl. etwa Singh 1990, Baum, Singh 1994 oder zum Thema „population ecology“ Hannan, Friemann 1989). Manche Autoren stützen sich in der Zwischenzeit in ihren Organisationsanalysen explizit auf den Evolutionsbegriff, ohne dabei allerdings auf das zugrunde liegende Theorierepertoire ernsthaft Bezug zu nehmen (exemplarisch dafür Kirsch 1997). Dieses Repertoire besitzt seine Hauptwurzeln in der von Charles Darwin grundgelegten biologischen Evolution und der darauf fußenden Forschungstradition. Einige Grundannahmen dieser klassischen, biologieorientierten Evolutionstheorie sind nach wie vor zu sehr umstritten, als dass sie so ohne Weiteres in organisationswissenschaftliche Überlegungen eingebaut werden könnten (im Detail zu diesen Bedenken H. Wimmer 1996, S. 83ff). Ungeachtet dieser schwierigen Theorielage erscheint es ausgesprochen reizvoll und auch vielversprechend zu sein, einige allgemeine evolutionstheoretische Einsichten, wie sie im Rahmen der neueren Systemtheorie für das Verständnis der Entwicklungsdynamik sozialer Systeme spezifiziert worden sind, aufzugreifen und zu überprüfen, inwieweit sie gerade für die Frage der Lernfähigkeit von Organisationen nutzbar gemacht werden können (vgl. in einem ähnlichen Sinne auch Baecker 2003, S. 274ff).

Die Systemtheorie geht davon aus, dass alle lebenden, sich autopoetisch reproduzierenden Systeme (somit auch Organisationen) von ihrer Umwelt durch ganz bestimmte Störungen zwar irritiert, aber nicht direkt im Sinne eines linear kausalen Wirkungszusammenhanges zur Anpassung gezwungen werden können (vgl. Maturana 1982). Lebende Systeme folgen ihrer eigenen Melodie, sie entwickeln sich entlang ihrer intern aufgebauten Strukturen und den damit gegebenen Variationsmöglichkeiten. Genau für diesen Strukturaufbau und seine Veränderung nutzen sie die Gegebenheiten der für sie relevanten Umwelten und die darin eingebauten Chancen und systemtypischen Begrenzungen. In diesem Sinne sind sie immer schon „angepasst“ oder verschwinden eben von der Bildfläche. Lebende Systeme bringen keine endgültige Sicherheit des eigenen Gerüstetseins für unterschiedliche Umweltherausforderungen zustande. Die Bewältigung genau dieser systemkonstituierenden „Unsicherheit und Unruhe“ treibt den Prozess der Selbstorganisation lebender Systeme und die Aufrechterhaltung ihrer eigenen Identität durch ein ständiges sich Ändern voran. Diese Grundgegebenheit gilt natürlich in ganz besonderem Maße für Unterneh-

men, die Tag für Tag in ihren jeweiligen Märkten ihre Überlebensfähigkeit unter Beweis stellen müssen. Dem Problem einer ungewissen, unbestimmten Zukunft und der Undurchschaubarkeit der je eigenen Umwelten und dessen, was dort wirklich läuft, ist nicht zu entrinnen. Die Hoffnung auf eine die eigene Antwortfähigkeit dauerhaft sichernde „Übereinstimmungsgarantie“ (Luhmann 1997, S. 126) steht auf tönernen Füßen. Vor allem in diesen Bedingungen für die Reproduktion autopoetischer Systeme, die ihre Grenzen aufbauen und nutzen, um einen selbstorganisierten, eigendynamischen Binnenraum zu schaffen, der nur ganz selektiv mit den diese Reproduktion ermöglichenden und begrenzenden Umwelten gekoppelt ist, ist diese Bedingungen schaffen die Voraussetzung für Evolution. Sie verdankt sich letztlich dem Komplexitätsgefälle von System und Umwelt und der Interdependenzunterbrechung zwischen beiden, die es dem jeweiligen System möglich macht, der eigenen Melodie folgend die eigene Identität im Prozess der Auseinandersetzung mit den spezifischen Umwelten aufrecht zu erhalten und im Zuge dessen sich selbst und damit auch die Umwelt zu verändern. Nur diese konstitutive Differenz von System und Umwelt ermöglicht das, was wir Evolution nennen (Luhmann 1997, S. 433). Wer also auf Evolution schaut, sucht nach jenen spezifischen Bedingungen, die die Unwahrscheinlichkeit einer lebensfähigen Ordnungsbildung im Inneren von Systemen letztlich wahrscheinlicher macht.

Im Grunde genommen geht es um so etwas wie eine für jedes System typische „Morphogenese von Komplexität“ (Luhmann 1997, S. 415), wobei das jeweils evolutionär hergestellte Komplexitätsniveau eines Systems die Voraussetzungen für weitere Evolutionsschritte eben dieses Systems schafft. In diesem Sinne ist Evolution ein rekursiver Prozess, der jeweils auf den vorausgegangenen Resultaten der bisherigen evolutionären Entwicklung aufsetzt und daraus Neues entstehen lässt.

Wenn wir diesen allgemeinen Begriff von Evolution auf Unternehmen hin konkretisieren, dann heißt dies, dass wir es hier mit einem spezifischen Typus sozialer Systeme zu tun haben, der per se mit hoher Eigenkomplexität ausgestattet ist, um ein für die Wirtschaft typisches Innen/Außenverhältnis zu bewältigen. Unternehmen sind Organisationen, die ungelöste Bedarfslagen ihres Umfeldes angreifen, und für deren Bearbeitung Leistungen in einer Weise zur Verfügung stellen, dass bei den Abnehmern dieser Leistungen eine ausreichend hohe Zahlungsbereitschaft mobilisiert werden kann, die eine zukunftsfähige Weiterführung der eigenen Existenz auf Basis einer kontinuierlichen Kapitalbildung sicher stellt. Die Funktionsweise des heutigen weltweit integrierten Wirtschaftsystems schafft durch seine sich beschleunigende Unkalkulierbarkeit und Veränderungsdynamik allgemeine Rahmenbedingungen, die sich selbstverstärken-

de, evolutionäre Veränderungsprozesse auf Seiten der Unternehmen immer wahrscheinlicher machen. Denn Evolution auf der Ebene der Organisation kommt gerade dadurch zustande, dass diese vorübergehende, nicht bleibende Bedingung für die eigene Strukturentwicklung nutzt. „Evolution ist gleichsam eine Theorie des Wartens auf nutzbare Zufälle“ (Luhmann 1997, S. 417). Gerade die Wirtschaft stellt für die darin operierende Organisationen heute ein hochdynamisches gesellschaftliches Umfeld bereit, das diese in besonderem Maße mit unvorhersehbaren „nützlichen“ Zufällen versorgt. Eine evolutionstheoretische Betrachtung von Unternehmen erklärt somit, wie es möglich ist, dass diese in der Lage sind, vorübergehende, zufällig auftretende Konstellationen, sei es in ihrer Umwelt, sei es in ihrem Inneren, für die eigene Strukturbildung und deren Weiterentwicklung gezielt zu nutzen. Kein Unternehmen hätte irgendeine Erfolgchance, wenn dieser Mechanismus einer kontinuierlichen, ungeplanten Selbstveränderung nicht angemessen funktionieren würde (vgl. dazu auch Weick, Quinn 1999). Unternehmen verändern sich ständig, oft in kleinen, unmerklichen Schritten. Sie tun dies regelmäßig hinter dem Rücken der dort agierenden Funktionsträger, aus dem „natürlichen“ Fluss des operativen Geschehens heraus, ohne gezielte Steuerung der Veränderungsrichtung.

Um dieses immer vorhandene „natürliche Driften“ von Organisationen beschreiben zu können, stützt sich die Evolutionstheorie auf drei zentrale Begriffe: Variation, Selektion und Restabilisierung. Die Unterscheidbarkeit und das gleichzeitige Aufeinanderbezogensein dieser drei Mechanismen macht den Kern evolutionärer Prozesse aus. Der Begriff der Variation meint ein Kommunikationsereignis im Alltag von Organisationen, das gegenüber dem Erwarteten, den eingespielten Routinen, gegenüber dem „So-Wie-Immer“ eine Abweichung darstellt. Ein Kunde möchte sein Problem anders gelöst haben als bisher und stößt damit im Unternehmen eine Produktentwicklung an. Jemand hat eine neue Idee, wie eine technische Herausforderung bewältigt werden kann. Ein anderer kommt durch die Bearbeitung eines Fehlers auf eine innovative Verfahrenslösung, die Zeit und Kosten spart. Der Unternehmensalltag ist normalerweise voll solcher Ereignisse, die die im Miteinander unterstellte Kontinuität des bisherigen Geschehens negieren. „Alle Variation tritt mithin als Widerspruch auf“ (Luhmann 1997, S. 461). Sie konfrontiert die Organisation mit Unerwartetem. Diese Art, von aus der Situation heraus geborenen Abweichungen sind in den Fluss des organisationsinternen Kommunikationsgeschehens, des Verknüpfens von Entscheidungen mit Entscheidungen, eingebunden und verlieren üblicherweise rasch wieder an Bedeutung. Die Zeitfenster für ihre Nutzung als Ausgangspunkt für einen Strukturwandel sind nur ganz kurz offen (vgl. auch Weick, Sutcliffe 2001). Denn Evolution setzt voraus, „dass

evolutionsträchtiges Material massenweise produziert wird und normalerweise wieder verschwindet“ (Luhmann 1997, S. 462). Nur so gibt es hinreichend Chancen für Selektion.

Mit dem Begriff der Selektion meint die Evolutionstheorie jene Ereignisketten in Organisationen, die beobachtete Variationen aufgreifen, um die zugrundeliegenden Strukturen so zu ändern, dass aus dem mehr oder weniger zufälligen Einmalereignis eine erwartbare Routine wird. Der Mechanismus der Selektion sorgt also dafür, dass Variationen organisationsintern Strukturaufbauwert bekommen. Strukturen sind ja nichts anderes als wechselseitig generalisierte Erwartungen, die den Möglichkeitsraum dessen, wie es operativ weitergehen kann, gezielt einschränken. Sie sind in diesem Sinne nichts „Festes“, sie werden im Fortgang des alltäglichen Organisationsgeschehens verwendet und damit gefestigt – oder eben nicht. Der Selektionsmechanismus benennt folglich jene Entscheidungen, die aufgetretene Abweichungen so verstärken, dass diese als brauchbar erkannte Innovation die Chance bekommen, der Organisation künftig als Routineprozess zur Verfügung zu stehen. Man kann allerdings im Vorhinein nicht wissen, ob sich eine beobachtete Variation für die Einleitung eines Strukturwandels eignet oder nicht. Selektion kann also auch die Feststellung dieser Nichteignung heißen und damit eine Bestätigung der bislang schon eingespielten Strukturen implizieren. Variationen dienen folglich auch dazu, in der Vergangenheit aufgebaute Selbstverständlichkeiten unter Bewährungsdruck zu setzen, d.h. sie zu bestätigen oder einer Veränderung auszusetzen.

Die beschriebenen Auswahlprozesse setzen eigenständige Beobachtungs- und Bewertungsleistungen in Organisationen voraus. Deren Vorhandensein ist selbst eine evolutionäre Errungenschaft, die sich auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung gefestigt hat (vgl. Luhmann 1997, S. 484). Denn Variationen ereignen sich ja nicht mit Blick auf ihre Selektion. Sie fußen in der Regel auf ganz anderen Beweggründen. Weil es also zwischen Variation und Selektion keine direkte Kommunikationsbeziehung gibt, weil die beiden Mechanismen gleichsam nur „zufällig“ gekoppelt sind, ist es naheliegend, einen eigenständigen Blick auf das zu werfen, was Organisationen zu dieser Selektionsleistung befähigt. Diese Fähigkeit hängt aus unserer Sicht auf das Engste mit der Ausdifferenzierung von Führung zusammen, Führung hier verstanden als ein organisationsintern aufgebautes, spezifisches Leistungspotenzial, das zur Aufrechterhaltung der systemeigenen Funktionsfähigkeit die Organisation laufend mit Weiterentwicklungsimpulsen versorgt. In dem Ausmaß, in dem Organisationen sich selbst mit komplexitätsangemessenen Führungsstrukturen ausstatten, steigern sie die Möglichkeit, ihren gegebenen Variationsreichtum für die Selektion zukunftsfähiger Innovationen zu nutzen. In aller Regel kristallisieren sich für

diese Selektionsleistung ganz bestimmte Kriterien heraus, die im jeweiligen Anlassfall die diesbezüglichen Entscheidungen engführen. Organisationen verdichten so ihre bisherigen Erfahrungen und bringen diese in die Form die einer Wiederverwendbarkeit der jeweils in Anwendung gebrachten Selektionsgesichtspunkte. Zumeist kann man davon ausgehen, dass diese Kriterien vornehmlich in jenen Entscheidungsprämissen wurzeln, die die strategische Positionierung eines Unternehmens explizit oder implizit zum Ausdruck bringen (zur Funktion von Entscheidungsprämissen vgl. Luhmann 2000).

Die Selektionsentscheidung für oder gegen eine Variation sagt noch nichts darüber aus, ob diese Neuerung tatsächlich dauerhaft in die Normalprozeduren einer Organisation integriert wird. Diesen Prozess des „Einpassens“ der ausgewählten Veränderung in das Gesamt der organisationsinternen Verhältnisse, so dass aus dem Neuen wieder eine stabile Routine wird, bezeichnet man mit dem Begriff der Restabilisierung. „Die innovierten Strukturen müssen dem System eingepasst und mit seinen Umweltverhältnissen kompatibel werden, ohne dass im Voraus (bei der Selektion) ausgemacht werden könnte, ob und wie das gelingt.“ (Luhmann 1997, S. 487). Deswegen ist der Prozess der Restabilisierung von dem der Selektion zu unterscheiden. Er meint folglich den Zustand der Organisation nach der erfolgten Selektion. Das heißt, der unvermeidliche Aufwand der Restabilisierung löst Probleme struktureller Kompatibilität, die sich zumeist durch den Versuch der Normalisierung der Neuerung organisationsintern stellen. Sie stellen sich zum einen deshalb, weil struktureller Wandel systemintern stets ein sich Abarbeiten an den eingeschwungenen Verhältnissen verlangt und sein Gelingen alles andere als wahrscheinlich ist, zum anderen, weil dieser Wandel keineswegs im Belieben des Systems steht, sondern sich in einer Umwelt bewähren muss, die das System selbst nicht ausloten, geschweige denn steuernd in den Griff bekommen kann. Im Ergebnis kann das Ganze zu neuen Formen der Binnendifferenzierung führen, neue Spielräume des Auflöserns und Rekombinierens von Kooperationsmustern eröffnen und damit die Grundlage für neue, komplexitätsgünstigere Strukturen schaffen.

Betrachtet man das evolutionäre Geschehen als Prozess, in dem Variation und Selektion bzw. Selektion und Restabilisierung jeweils nur lose miteinander gekoppelt sind, dann lässt diese Darstellung Restabilisierung als das Ende einer solchen Sequenz erscheinen. Aber Stabilität im Sinne der Nutzung bewährter Routinen ist auch als Anfang vorausgesetzt, nämlich als Bedingung dafür, dass überhaupt etwas variiert werden kann. „Der dritte Faktor der Evolution ist mithin Anfang und Ende zugleich, ist ein Begriff für ihre Einheit, die, weil es auf Strukturveränderung hinausläuft, als dy-

namische Stabilität beschrieben werden kann.“ (Luhmann 1997, S. 428). Diese Sichtweise von Organisation benötigt keine Selbstbeschreibung bzw. keine Identitätsfestlegung, die von Unveränderbarkeit stationärer Zustände etc. ausgeht. Stabilität steht im Einklang mit Dynamik und permanent zu bewältigenden Veränderungsimpulsen. Sie kommt ohne eine Gewissheit suggerierende Phantasie der Strukturhaltung aus. Sie ist das Ergebnis des unaufhörlichen Wechselspiels von Veränderungsschritten und deren restabilisierender Verarbeitung. Für eine Orientierung an dauerhafter Stabilität als einem zu erreichenden Ziel sind Organisationen (wie die Gesellschaft insgesamt) in der Zwischenzeit viel zu komplex geworden. Die Sicherung organisationaler Überlebensfähigkeit verlangt vor dem Hintergrund dieses Stabilitätsverständnisses heute mehr denn je die Fähigkeit, das ohnehin in irgendeiner Form immer vorhandene evolutionäre Potenzial systematisch für eine vorausschauende Selbsterneuerung zu nutzen. Wie kann das gehen? Dazu abschließend einige Überlegungen.

3. Die „Evolution der Evolution“ als Grundlage für die bewusste Steigerung der Lernfähigkeit von Unternehmen

Operiert man mit einem systemtheoretischen Blick auf Organisationen, so weiß man, dass deren Veränderung unweigerlich Selbstveränderung bedeutet. Sie können dafür von Außen zwar Anregungen aufgreifen, aber letztlich ändern Organisationen sich selbst, indem sie dafür auf ihre bislang aufgebauten Strukturen und Potenziale zurückgreifen. Die Umwelt kann als Irritationsquelle wirken, aber keine Veränderungen zwingend herbeiführen. Für das bewusste Gestalten organisationalen Wandels lassen sich unterschiedliche Spielarten unterscheiden, je nach dem, ob es um kontinuierliche Optimierungsbestrebungen geht oder um radikale Transformationsbemühungen, die immer unter einem gewissen Zeitdruck die bestehende Organisationsarchitektur grundlegend umzubauen versuchen (vgl. dazu Wimmer 1999 sowie Rüegg-Stürm 2001). Diese gezielten Eingriffe in die eingeschwungenen Verhältnisse einer Organisation sind durch ihre je spezifischen Herausforderungen gekennzeichnet, die das Management solcher Veränderungsprozesse jeweils mit einem ganz unterschiedlichen Interventionsrepertoire und Vorgehenskonzept zu meistern hat. Wie immer diese Interventionen angelegt werden, sie tun gut daran, so etwas wie eine ständig mitlaufende Evolution miteinzukalkulieren, die den geplanten Wandel stets mit viel unvorhergesehenen Nebenwirkungen begleitet. Sie stellt jene ungeplante, mehr oder weniger zufallsgesteuerte Veränderungsdimension dar, die sich gleichsam hinter dem Rücken der absichtsvoll agierenden Entscheidungsträger in der Praxis durchsetzt.

Von diesen Spielarten des Veränderungsmanagements möchten wir die Frage der bewussten Gestaltung der organisationalen Lernfähigkeit dezidiert unterscheiden. Uns interessiert in diesem Zusammenhang vor allem die Frage, ob es möglich ist, auf die „natürliche“ evolutionäre Entwicklung, der jede Organisation ausgesetzt ist, bewusst Einfluss zu gewinnen und wenn ja, wie dies gehen kann. Wir suchen nach Interventionsmöglichkeiten, wie man auf die historisch eingespielte naturwüchsige Drift, d.h. auf die bestehende Form, in der eine Organisation ihre Balance von Lernen und Nichtlernen jeweils herstellt, gezielt Einfluss gewinnen kann. Kann eine Organisation ihre eigenen evolutionären Mechanismen sich selbst verfügbar machen, d.h. lernen, wie man die eigenen Muster zu evaluieren verändert? Es ist dieser Anspruch durchaus dem Vorhaben vergleichbar, welches die Gentechnologie mit ihrem „genetic engineering“ verfolgt (vgl. zu dieser Analogie Willke 1997, S. 48). Helmut Willke nennt dieses Bemühen um eine gezielte Einflussnahme auf die eigensinnige Entwicklungsdynamik organisierter Sozialsysteme so etwas wie eine „Evolution der Evolution“ (ders. 1997, S. 48 ff. dazu auch Luhmann 1997, S. 504).

Im Folgenden geht es darum, diesen Gedanken, der auf den ersten Blick vielleicht paradox klingen mag, in einer ersten Annäherung zu testen. Will man die Evolutionstheorie für das Verständnis der Lernfähigkeit von Organisationen nutzbar machen, so kommen die drei beschriebenen evolutionären Mechanismen (Variation, Selektion, Restabilisierung) und ihr innerer Zusammenhang direkt ins Blickfeld. Lässt sich auf diese Mechanismen und ihre Verknüpfung in irgendeiner Form Einfluss gewinnen, wohl wissend, dass sie sich einer gezielten Planung entziehen? Wir meinen, dass dies geht und dass die eingangs zitierten Untersuchungen von Collins bzw. von Weick und Sutcliffe die Binnenverhältnisse solcher Organisationen, bei denen dies der Fall ist, bereits relativ genau nachgezeichnet haben. Organisationen können ihren Variationsreichtum erhöhen, sie können ihre Selektionsmechanismen schärfen und sie haben Einfluss darauf, wie sie eingespielte Routinen auflösen und mit welcher Konsequenz sie Neues wieder restabilisieren. Allerdings ist dieses Einflussgewinnen auf die eigenen Evolutionsmechanismen selbst als organisationaler Lernprozess zu verstehen, in dessen Verlauf das eigene Potenzial zu einer vorausschauenden Selbsterneuerung schrittweise ausgebaut wird.

3.1. Was erhöht den Variationsreichtum einer Organisation?

Ausschlaggebend für diesen Reichtum ist einerseits die Art und Weise, wie Organisationen mit ihren relevanten Umwelten verknüpft sind. Wir haben bereits eingehend auf den Umstand Bezug genommen, dass Organisationen äußerst selektiv mit bestimmten Umwelten strukturell gekoppelt sind, dass diese Kopplungspunkte die überlebenswichtigen System/Umweltrelationen

steuern und dass sie die „Welt-Im-Übrigen“ dadurch ignorieren können. Dem Begriff der strukturellen Kopplung kommt in diesem Zusammenhang theoriearchitektonisch deshalb eine ganz entscheidende Rolle zu. Er beschreibt, wie soziale Systeme trotz ihrer operativen Geschlossenheit in intensiven Austauschbeziehungen mit ihren relevanten Umwelten stehen und genau diese Beziehungen für die eigene Strukturentwicklung und eigensinnige Reproduktion nutzen. Dieser Begriff macht auch deutlich, dass dieses Nutzungsverhältnis zwangsläufig ein wechselseitiges ist. Insofern müssen wir die Evolutionstheorie auf eine „Co-Evolution strukturell gekoppelter, autopoetischer Systeme umstellen“. (Luhmann, 1997, S. 427). Im Kontext von Unternehmen wird dieser Gedanke seit langem überall dort entfaltet, wo es um die Entwicklung tragfähiger, unternehmensübergreifender Netzwerke geht.

Strukturelle Kopplungen kanalisieren das Irritationspotenzial, dem sich ein Unternehmen im Austausch mit seinem Außen aussetzt. Eben diese Irritationen sind es, die wichtige Variationen organisationsintern anstoßen können. Strukturelle Kopplungen schaffen folglich die Möglichkeit, die eigene Sensibilität, Empfindlichkeit gegenüber bedeutsamen Störquellen aus der Umwelt zu dirigieren, immer natürlich mit dem Risiko, dass dabei Wichtiges unbeachtet bzw. ungesehen bleibt. Strukturell gekoppelte Systeme schaffen füreinander permanent „nützliche“ Zufälle und Überraschungen, die systemintern Anlass für Variationen im Problemlösungsverhalten bieten können. In diesem Sinne sind beispielsweise alle Kontakte mit Kunden, was immer in diesem Kommunikationsgeschehen Gegenstand des Miteinanders ist, potenzielle „Störquellen“, die für Unternehmen evolutionär bedeutsam werden können. Je aufgeschlossener diese Kontakte gestaltet sind und unternehmensintern ausgewertet werden, umso wahrscheinlicher passieren Impulse, die Innovationen anstoßen. Dies kann gemeinsame Produktentwicklungsaktivitäten betreffen, ein systematisches „Ausbeuten“ von Kundenreklamationen als Lernquelle implizieren, dies kann ein maßgeschneidertes Customer Relationship Management zur Konsequenz haben und viele andere Austauschmechanismen bedeuten, die alle auf ihr evolutionäres Anregungspotenzial hin untersucht und spezifiziert werden können. Die unternehmenseigene Sensibilität für bedeutsame Entwicklungen beim Kunden lässt sich heute außerdem durch geeignete IT-Lösungen in ungeahntem Ausmaß steigern. Unternehmen haben es deshalb in der Hand, ihre vielfältigen Kontakte zu Kunden genau unter diesen Gesichtspunkten der eigenen Empfindsamkeit für weiterführende Entwicklungsimpulse zu profilieren oder diesen Kanal möglichst Anregungsarm zu gestalten, um in der Reproduktion der eingespielten Routinen nicht allzu sehr gestört zu werden.

So wie die Beziehungen zu den Kunden als permanent vorhandene Irritationsquelle angesehen werden können, so gilt dies auch für eine Vielzahl anderer Stakeholder. Zu denken ist etwa an das Lieferantennetzwerk, in das ein Unternehmen eingebunden ist. Auch hier können sehr unterschiedliche Beziehungsqualitäten aufgebaut und gelebt werden, in denen die damit verbundene Koevolution mehr oder weniger für eigene Entwicklungsanstöße entfaltet wird. Ähnliches gilt für die Beschäftigung mit Mitbewerbern und anderen Benchmarkpartnern. Insbesondere in dieser Relation sollte es nicht um schlichte Imitation gehen. Die systematische Beobachtung des Wettbewerbsumfeldes kann zur weiteren Schärfung des eigenen Unterschieds, den man als Unternehmer machen will, beitragen aber auch zu Anregungen stimulieren, die ohne die Beobachtung dieses Umweltausschnittes nicht zustande gekommen wären. Eine weitere „Störquelle“ können die unterschiedlichen unternehmensexternen Finanzierungspartner darstellen. Es macht einen Unterschied, ob man den Ratingprozess nach Basel II als Unternehmen einfach so über sich ergehen lässt oder ob man diese Zusammenarbeit mit den kapitalgebenden Banken explizit dazu nutzt, sich eine professionelle Außensicht über den Entwicklungsstand des Unternehmens und seine Bonität zu organisieren. Ähnliches gilt, wenn ein Unternehmen die Kapitalmarktreife erlangen will und deshalb die diesbezüglichen Standards dazu nutzt, um der eigenen Entwicklung Richtung und Schwung zu verleihen.

Bei all diesen Beispielen haben wir es mit überlebenswichtigen Berührungspunkten im Innen/Außenverhältnis von Unternehmen zu tun. Diese Grenzstellen eröffnen stets einen Kanal über den Irritationen im organisationsinternen Geschehen erzeugt werden können, die in der Regel Anstöße für Variationen bilden. Insofern hängt der Variationsreichtum einer Organisation in einem sehr hohen Maße davon ab, welche dieser Kanäle (strukturellen Kopplungen) sie aufgebaut und welchen Grad an Empfindsamkeit eine Organisation mit Hilfe dieser Kanäle für externe Störquellen entwickelt hat. Insofern haben es Organisationen in der Hand, dieses Grenzmanagement bewusst so zu gestalten, dass unternehmensintern ausreichend Aufmerksamkeit für extern induzierte Zufälle vorgehalten wird, um diese für Innovationen, die ja schwer planbar sind, zu nutzen.

Ein anderes Merkmal, das den Grad an Umweltsensibilität einer Organisation nachhaltig prägt, besteht in der Art und Weise, wie sie ihre Verhaltenserwartungen an ihre Umwelt ausrichtet. Sind diese Erwartungen, die ja die alltäglichen Austauschbeziehungen mit den verschiedenen Umwelten steuern, enttäuschungsbereit konzipiert, weil sie letztlich auf Wissen basieren, das revidiert werden kann, dann erzeugen abweichende Erfahrungen stets die Chance, dass es zu einer Überprüfung des bestehenden Wissens

kommt. Ergebnis eines solchen systeminternen Prüfungsprozesses kann dann sein, dass neue Verhaltensstrategien basierend auf einer anderen Wissensgrundlage entwickelt werden, mit deren Hilfe versucht wird, auf veränderte Umwelthanforderungen zu antworten.

Leichter fällt es einem System, sich gegenüber Erwartungsenttäuschungen im Verhältnis zu seinen Umwelten zu immunisieren, wenn man diese Erwartungen normativ konzipieren kann, zum Beispiel wird ein Gericht an den seine Entscheidungen leitenden Rechtsnormen auch dann festhalten, selbst wenn die gemachten Erfahrungen im Umgang mit externen Partnern zum wiederholten Male dagegen sprechen (weitere Beispiele dafür sind Glaubensgemeinschaften, Sekten, aber gelegentlich auch politische Parteien und Protestbewegungen). Organisationen weisen in der Regel eine charakteristische Mischung zwischen beiden Erwartungstypen auf, wobei entsprechend den Leistungsschwerpunkten, d.h. ihrem Aufgabenprofil, entweder die kognitiven oder die normativen Erwartungen dominieren. Da allerdings zwischen Glauben und Wissen die Grenzen oft fließend sind und Wissen gerade dann, wenn es vielfach bestätigt worden ist, eine erhebliche Enttäuschungsresistenz entwickeln kann, gelingt es oft auch primär wissensbasierten Systemen, sich gegen jeglichen Augenschein über einen längeren Zeitraum gegenüber Veränderungsimpulsen von außen zu immunisieren, d.h. ausschließlich auf die Option des Nichtlernens zu setzen.

Das Verhältnis von Wissen und Lernen ist seltsam widersprüchlich, was vielfach stark unterschätzt wird (vgl. eingehender dazu Simon 1997, S. 145 ff.). Je erfolgreicher man nämlich mit bestimmten Wissensbeständen die anfallenden Problemstellungen bewältigen kann, desto weniger ist Lernen erforderlich. So verstanden, beinhaltet Wissen in Organisationen einen gemeinsam aufgebauten Erfahrungsfundus, der Bewahrenswertes (weil im Tun Bewährtes) für künftige Wiederverwendung verfügbar hält. In dem Ausmaß aber, als die Berechenbarkeit des erfolgreichen Umgangs mit Umweltherausforderungen rapide abnimmt, wird es gleichzeitig darum gehen, Bedingungen zu schaffen, die die Enttäuschungsbereitschaft bestehenden Wissens fördern und primär glaubensbasierte Annahmen überprüfbar machen. Dabei spielt die Ausdifferenzierung von Kommunikationsanlässen, die für den einzelnen relativ risikolos solche Prüfvorgänge ermöglichen, organisationsintern eine große Rolle. Das müssen Anlässe sein, die nicht unter einem hohen aktuellen Zeitdruck stehen und deshalb das Aufkommen von eigener persönlicher Irritiertheit angesichts des sichtbar gewordenen Nichtwissens zulassen. Eine Art des sozialen Miteinanders aufzubauen, die die subjektive Äußerung des Zweifels, von Unsicherheit, von Wahrnehmungen, die noch auf vagen Einschätzungen und Gefühlen beruhen, ist heute eine der ganz herausfordernden Organisationsentwicklungs-

aufgaben. Denn wie kann es angesichts einer weitverbreiteten Misstrauenskultur gelingen, Organisationen mit der Fähigkeit auszustatten, die „Intelligenz wahrnehmungsnaher Formen der Kommunikation“ gezielt zu nutzen (Baecker 2003, S. 307)? Diese Fähigkeit impliziert, dass Personen ihre persönlichen Wahrnehmungen zu relevanten Prozessen in und außerhalb der Organisation in die organisationsinterne Kommunikation ungeschützt einspeisen können und dass diese dort als Material zu gemeinsam geteilten Realitätseinschätzungen auch genutzt werden (in diesem Zusammenhang sei auf die nach wie vor hochrelevante Arbeit von March 1991 verwiesen, der mit den Begriffen „Exploration“ und „Exploitation“ zwei sich ergänzende Modi des organisationalen Umgangs mit Wissen und Nichtwissen beschrieben hat).

Für die Einschätzung des Selbstentwicklungspotenzials einer Organisation ist neben den eben geschilderten Faktoren, die den Grad der Umweltempfindlichkeit beschreiben, d.h., die Chancen des Irritiertwerdens erfassen, außerdem die Frage von ausschlaggebender Bedeutung, welche Merkmale die organisationsinterne Verfasstheit aufweisen muss, damit aus den erzeugten Irritationen tatsächlich nachhaltig wirksame Lernprozesse angestoßen werden können.

Hier steht ein Faktor besonders im Zentrum, nämlich die Frage, wie man mit dem umgeht, was man intern gerne als Fehler ansieht. Organisationskulturen, die beispielsweise auf Perfektionismus ausgerichtet sind, qualifizieren Unerwartetes, etwas, was vom normalen Gang der Dinge abweicht, gerne als Fehler und setzen deshalb viel Energie darauf, diese zu vermeiden. In einem solchen Umfeld kann sich Neues erst durchsetzen, wenn es seine Bewährungsprobe vielfach bereits bestanden hat. Hier benötigen Innovationen ihre spezifische Zeit, um sich – wenn überhaupt – gegenüber dem bislang Bewährten durchsetzen zu können. Der Intensitätsgrad der Lernfähigkeit wird organisationsintern demnach stark von der Vielfalt an Gelegenheiten bestimmt, vom bislang Gewohnten legitimierterweise abzuweichen. Je mehr aus dem Aufgabenbezug heraus Anlässe produziert werden, entgegen dem jeweils eingespielten Modus des Vorgehens innovative Variationen zu produzieren, um so mehr gerät ein System unter Druck, entscheiden zu müssen, was es künftig mit diesen Variationen macht, ob man sie weiter verfolgt oder als unbrauchbar zur Seite schiebt. Die Lernfähigkeit einer Organisation hängt folglich unmittelbar an der Qualität dieser Entscheidungsmechanismen, die beobachtete Abweichungen zulassen und bearbeitbar machen. Organisationen, die diesen lernträchtigen Umgang mit „Fehlern“ geradezu perfektioniert haben, sind die von Karl E. Weick untersuchten „high reliability organizations“ (HROs). Diese sind schon aus Gründen der Bewältigung der permanenten Gefahr einer Katastrophe dar-

auf spezialisiert, Abweichungen genau zu registrieren und sie als Material für die Diagnose des eigenen Systemzustandes zu nutzen.

„In fact, they tend to view any failure, no matter how small, as a window on the system as a whole” (Weick, Sutcliffe 2001, S. 56).

Feste Routinen für diese Art des Umgangs mit Auffälligkeiten zu gewinnen ist eine höchst unwahrscheinliche organisationale Fähigkeit. Üblicherweise versuchen Organisationen auftretende Probleme möglichst rasch zu lokalisieren, am besten zu personalisieren. Denn sobald man einen Schuldigen gefunden hat, kann sich der Rest der Organisation beruhigt und entlastet zurücklehnen. Abweichungen als systemdiagnostisches Lernmaterial offensiv zu verwenden, um damit vorausschauend die Leistungsfähigkeit einer Organisation zu steigern, setzt eine konsequente und nachhaltig betriebene Führungspraxis von der Spitze bis zu den Beschäftigten vor Ort voraus.

„These behaviors are encouraged through leadership and management practices as well as an appropriate organizational design” (Weick, Sutcliffe 2001, S. 56).

Unterstützt werden solchen Bewältigungsmuster durch das eigene Gefühl der Verwundbarkeit als System. Dort, wo sich auf breiter Basis ein solches Bewusstsein nicht entwickeln kann (etwa weil man durch langanhaltenden Erfolg ständig bestätigt wird, oder weil man sich aus anderen Gründen in seiner Existenz als Organisation total abgesichert fühlen kann), dort wird die beschriebene Wachsamkeit hinsichtlich der Nutzung der Vielfalt angebotener Lernchancen nicht wachsen können.

„Theoretisch genauer gefasst und auf seine kommunikative Verwendung hin betrachtet, liegt der Variationsmechanismus in der Erfindung der Negation und in der dadurch ermöglichten Ja/Nein-Codierung sprachlicher Kommunikation. Man achte auf die Unwahrscheinlichkeiten dieser evolutionären „Errungenschaft““ (Luhmann, 1997, S. 459).

Mit der seit einiger Zeit in Gang befindlichen Aufweichung der klassischen Hierarchie und ihrer tradierten Kommunikationsmuster erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Negationen ihre situative Auffälligkeit und ihren Bedrohungscharakter verlieren und künftig schlicht zum normalen Prozessieren komplexer Entscheidungslagen gehören werden. Das Verlassen des klassischen Prinzips der funktionalen Binnendifferenzierung von Organisationen und seiner strikt hierarchischen Koordinationsmechanismen und der Übergang zu wesentlich komplexeren Differenzierungsformen (wie z.B. die Geschäftsfeldgliederung, die Prozessorientierung etc.) haben die Gele-

genheiten multipliziert, aus gutem Grund Nein sagen zu können. Das Nein zwingt die Organisation, immer wieder aufs Neue die Heterogenität und Gleichzeitigkeit divergierender Ziele für eine kreative Suche nach einem Gesamtoptimum zu nutzen. Beispielsweise steigt natürlich die Chance, produktive „Fehler“ bzw. explizite Neins vorkommen zu lassen, mit einer internen Differenzierung, die auf weitgehende unternehmerische Eigenverantwortung der Subeinheiten setzt und damit die interne Verknüpfung von strikter auf lose Koppelung umbaut. Das Prinzip, Unternehmen im Unternehmen zu fördern, zwingt alle Subeinheiten dazu, sowohl ihre eigenen Anliegen transparent zu machen und offensiv zu kommunizieren als sich auch immer wieder um Anschlussfähigkeit bei den internen Kunden und Lieferanten zu bemühen (vgl. dazu Wimmer 2004, S. 103ff). „Je mehr Möglichkeiten des Ausdrucks und des Verstehens durch die Entwicklung einer komplexen Semantik bereitgestellt werden, desto mehr Anregungen zur Ablehnung werden mitproduziert“ (Luhmann 1997, S. 460). Die organisatorische Vervielfachung der Möglichkeiten, Nein zu sagen, führt allerdings nur dann zu einer fruchtbaren Nutzung der damit produzierten Lernchancen, wenn seitens der Führung für geeignete Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen gesorgt wird, die eine weiterführende Bearbeitung des dadurch gesteigerten Konfliktpotentials ermöglichen. Damit sind wir bei der Frage geeigneter Selektionsmechanismen, die den vorhandenen Variationsreichtum gezielt für die Strukturentwicklung einer Organisation nutzen.

3.2 Was verbessert die Selektionsprozesse in Organisationen?

Selektion hängt einerseits an den Selbstbeobachtungsmöglichkeiten, über die eine Organisation hinsichtlich relevanter Abweichungen verfügt, zum anderen an den Entscheidungen, die diese zum Anlass für strukturellen Wandel nehmen. Wir haben weiter oben schon festgehalten, dass die Reichweite des Selektionsgeschehens im Unternehmen unmittelbar mit dem Entwicklungsstand der Führungsprozesse zusammenhängt. Führung wird in diesem Kontext als eine innerhalb von Organisationen ausdifferenzierte Funktion verstanden, die auf Basis ihrer privilegierten Beobachtungsmöglichkeiten Entwicklungsnotwendigkeiten diagnostiziert und daraus dazu passende Veränderungsimpulse gewinnt. Mit Hilfe von Führung versorgen sich Organisationen demnach mit situationsbezogenen Soll/Ist-Differenzen (Baecker 2003). Sie setzen sich damit selbst gezielt unter Spannung, um die eigene Antwortfähigkeit als Gesamtsystem angesichts sich ändernder Unweltherausforderungen ständig zu erneuern. Führung ist in diesem Sinne selbst eine „evolutionäre Errungenschaft“, die Komplexität reduziert, um auf dieser Basis die Bearbeitung von höherer Komplexität zu ermöglichen. Diese Errungenschaft ist in Organisationen abhängig von ih-

rer Geschichte stets mehr oder weniger gut entwickelt. Denn genau dadurch kommt der jeweilige Grad an bereits aufgebauter Selbsterneuerungsfähigkeit zum Ausdruck.

Zum Aufbau und zur permanenten Qualitätssicherung dieser „organizational capability“ braucht es einerseits elaborierte Führungsstrukturen auf Basis eines durchdachten Organisationsdesigns, das mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens eingebettet in die spezifische Dynamik seiner jeweiligen Märkte korrespondiert (zu diesem Kohärenzerfordernis vgl. insbesondere Roberts 2004). Zu diesen Strukturen gehört vor allem eine gezielte Arbeitsteilung zwischen den Hierarchieebenen in der Wahrnehmung der Führungsverantwortung, sowie eine gemeinsam gelebte Kultur des Miteinanders, basierend auf akzeptierten Spielregeln, die ein konstruktives Zusammenspiel zwischen den in die jeweiligen Entscheidungsprozesse involvierten Funktionsträgern steuern (z.B. eingespielte Muster für die Bewältigung der unvermeidlichen Zielkonflikte, etc.). Die erfolgreiche Ausübung der Funktion „Führung“ ist folglich im Ergebnis eine Mannschaftsleistung, die alltäglich in Ergänzung zu den operativen Aufgaben im Dienste einer erfolgreichen Zukunftssicherung des Unternehmens erbracht wird.

Führung braucht zum anderen Persönlichkeiten, die in ihrem Potenzial und mit ihrem Erfahrungshintergrund zum Anforderungsprofil der einzelnen Führungspositionen passen und die sich wechselseitig außerdem spannend, anregend und ressourcenvoll wahrnehmen und als solche respektieren. Führung so verstanden ist eine ausgesprochen voraussetzungsvolle Profession und braucht Leute, die sich im Zuge ihrer Laufbahn darauf spezialisiert haben und die entsprechenden Begabungsvoraussetzungen und persönlichen Neigungen mitbringen. In diesem Sinne wurzelt die Qualität von Führung in einem sehr subtilen Miteinander von strukturellen und personenbezogenen Faktoren, die zusammen die Selektionsmöglichkeiten des evolutionären Geschehens einer Organisation ausmachen und im Einzelnen steuern. In diesem Kontext ist eine gut ausgewogene Balance zwischen personeller Kontinuität und dem gezielten Einbau neuer Mitglieder von ganz besonderer Bedeutung. Organisationen sozialisieren ihre Führungskräfte in ihre etablierten Routinen, kognitiven Strukturen, in ihre Grundüberzeugungen, Werte und kulturellen Standards hinein. Umgekehrt „lernen“ Organisationen, wenn neue Führungskräfte diese Gegebenheiten zu meist als Folge beobachtbarer Abweichungen „irritieren“ und diese Irritation dann den Anstoß für Veränderungen geben. Aus diesem Grunde sind evolutionäre Prozesse unabdingbar auf die Wahrnehmung ihrer Mitglieder und auf die Kommunikation dieser Wahrnehmungen angewiesen.

Für die wirksame Bearbeitung der als notwendig erkannten Entwicklungsimpulse muss Führung deshalb unweigerlich auf effiziente organisationsinterne Kommunikation zurückgreifen. Ohne gelingende Verständigungsprozesse keine erwartbaren Wirkungen. Das Entwickeln und Nutzen komplexitätsadäquater Kommunikationsstrukturen und der dazu passenden Verbreitungsmedien ist deshalb die unverzichtbare Basis wirksamer Führungsprozesse. Ein gezielter Mix aus direkten persönlichen Begegnungen (z.B. in funktionstüchtigen Teams), aus Schriftlichkeit und der adäquaten Nutzung der vielfältigen Möglichkeiten computerbasierter Kommunikation schafft heute die entscheidenden Voraussetzungen für eine gezielte Beschleunigung der evolutionären Dynamik in Organisationen. Dafür Sorge zu tragen ist die Aufgabe von Führung, umgekehrt ist die Wahrnehmung dieser Funktion ihrerseits auf geeignete Kommunikationsstrukturen und Prozesse angewiesen. Beide Dimensionen stehen zueinander in einem zirkulären Bedingungsverhältnis, das letztlich die Selektionsmöglichkeiten in Organisationen entscheidend bestimmt.

Die Bedeutung dessen, was hier mit geeigneten Kommunikationsstrukturen gemeint ist, wird in der Praxis vielfach unterschätzt. Die klassische Hierarchie baute jahrzehntelang darauf, den organisationsinternen Kommunikationsaufwand möglichst gering zu halten. Bewährte Routinen eingebettet in hierarchische Koordinationsmechanismen sparen das Bemühen um Konsens ein. Was sich unbestrittenermaßen bewährt hat, steht außer Streit. Dies macht wechselseitige Abstimmungen unnötig. Seit die Grundarchitekturen der organisationsinternen Differenzierung wählbar geworden sind, gilt eigentlich das gegenteilige Prinzip. Komplexitätsadäquate Koordinationsprozesse verlangen vielfältige, meist konfliktgeladene Abstimmungsprozesse in der vertikalen Dimension, aber noch mehr in den horizontalen Beziehungen zwischen an sich weitgehend autonomen Einheiten. Das ist nicht mehr ohne einen erheblichen Kommunikationsaufwand zu haben. Dieser Umbau der Organisationen von Kommunikationsvermeidung auf eine kommunikative Bewältigung der anstehenden Entscheidungslasten hat allerdings einen hohen „Preis“. Er stimuliert und legitimiert ein profiliertes Nein (vgl. dazu auch Baecker, 2003, S. 276ff), ein Umstand, der wie gesagt die Variationsmöglichkeiten stimuliert. Die erzwungene Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation ist mit einer enormen Steigerung organisationsinterner Möglichkeiten so oder so zu entscheiden und damit auch an Möglichkeiten, gefällte Entscheidungen angesichts neuer Einsichten wieder aufzumachen. Entscheidungen mit Verbindlichkeit zu versehen, ist deshalb gegenüber früher eine noch viel schwierigere Aufgabe geworden. Die alten Autoritätsressourcen, mit deren Hilfe man sich früher vor dem Befragtwerden und dem Nein schützen konnte (z.B.

hierarchischer Rang, Expertenstatus, u.ä.), sind weitgehend weggeschmolzen. An ihre Stelle treten über kommunikative Aushandlungsprozesse situativ hergestellte Formen der Selbstbindung, die strukturell mögliche Freiheitsgrade aller Beteiligten zu Gunsten einer gemeinsam getragenen Problemlösung begrenzen. Sowohl das Produktivmachen des gestiegenen Negationspotenzials als auch das immer wieder notwendige Herstellen von kollektiver Akzeptanz für ausgehandelte Entscheidungen ist wohl der Kern dessen, was zur Zeit vielfach noch recht diffus unter „Leadership“ diskutiert wird. Dies trifft in ganz besonderem Maße auf alle Entscheidungen zu, die, angestoßen durch Variationen, auf die Einleitung von strukturellen Veränderungen zielen.

3.3. Was macht Restabilisierungsversuche erfolgreich?

Man würde die Eigentümlichkeit von Organisationen gründlich verkennen, wollte man davon ausgehen, dass die durch Selektionsentscheidungen eingeleiteten strukturellen Veränderungen tatsächlich stattfinden. Dafür Sorge zu tragen, dass an solche Entscheidungen eine Fülle von Folgeentscheidungen anschließen, die aus dem Neuen wieder eine stabile Routine werden lassen, ist selbst ein voraussetzungsvolles Geschehen, das an spezifische organisationale Fähigkeiten gebunden ist. Letztendlich geht es dabei ja um äußerst unwahrscheinliche Routinen, wie eingespielte Routinen wieder aufgelöst werden können.

Während Variation und Selektion bestimmte benennbare Ereignisse in Organisationen bezeichnen, meint Restabilisierung einen immer wiederkehrenden Prozess der Selbstorganisation evolvierender Systeme. Dieser Prozess begleitet den Einbau einer strukturellen Innovation in das bestehende Gefüge an bereits bestehenden Strukturen und Abläufen. Er sorgt dafür, dass diese Einpassbemühungen nicht zwischendrin erlahmen und damit das Innovationspotenzial der ausgewählten Variation letztlich verloren geht.

Die Chancen der Restabilisierung werden erhöht, wenn die angestoßenen Veränderungen die in der Zukunft liegende strategische Entwicklungsrichtung eines Unternehmens unterstützen. Die Fähigkeit von Organisationen, sich von einem attraktiven Zukunftsbild ihrer selbst leiten zu lassen und sich vorausschauend oft gegen den Widerstand des eingeschwungenen Organisationszustandes zu ändern, „ist hier das Einlasstor für die Restabilisierung von Innovationen“ (Luhmann 1997, S. 565). Insofern hat dieser dritte Mechanismus evolutionärer Veränderung sehr viel mit der „Strategiefähigkeit“ eines Systems zu tun, d.h. mit der Fähigkeit, sich als Organisation konsequent von einer wünschenswerten Zukunft her führbar zu machen (dazu ausführlicher Nagel, Wimmer 2002). Strategiefähigkeit ist allerdings nur ein, wenn auch sehr wichtiges, Anwendungsfeld einer allgemeineren

Kompetenz gesteigerter organisationaler Lernfähigkeit. Gemeint sind damit in einem ganz generellen Sinn alle eingespielten Routinen systembezogener Selbstbeobachtung und Selbstreflexion, also Möglichkeiten des Innehaltens, der Entschleunigung, die ein gemeinsames Nachdenken und Evaluieren des eigenen organisationalen Zustandes erlauben. Ohne diese an unterschiedlichen Stellen des organisationalen Geschehens eingebauten Reflexionsräume verringern sich die Chancen gelingender Restabilisierungsprozesse ganz erheblich. Nur in solchen Räumen lässt sich angesichts des unvermeidlichen Hin- und Herschwankens in der Veränderung von Strukturen die angepeilte Richtung halten. Nur wenn Organisationen über institutionalisierte Formen einer prozessbegleitenden Selbstevaluation verfügen, können sie sich selbst daran hindern, in einer sich beschleunigenden „Veränderungshysterie“ von Variation zu Variation zu springen, ohne die erforderlichen Restabilisierungsbemühungen jemals erfolgreich zu Ende zu bringen. Natürlich ist die Sorge für die Existenz und die Qualität dieser Räume wiederum vornehmlich eine Führungsaufgabe, die bereichs- und hierarchieübergreifend gepflegt und weiterentwickelt werden muss.

Zur Steigerung ihrer Lernfähigkeit benötigen Organisationen ungeachtet des bislang Gesagten außerdem eine Steigerung von organisationsinternen Konfliktmöglichkeiten und zwar in Formen, die die etablierten Prozessmuster des Miteinanders, vor allem die zwischenmenschliche Vertrauensbasis nicht gefährden. Diese Aussage ist in dieser Allgemeinheit in der Zwischenzeit zweifelsohne ein Gemeinplatz. Denn es ist sehr viel schwieriger, konkret zu beschreiben, wie dieses höhere Konfliktniveau ohne seine üblichen destruktiven Begleiterscheinungen in Organisationen entwickelt und nachhaltig stabilisiert werden kann. Hier spielen sicherlich gut zusammengespelte Teams (vor allem auf den verschiedenen Hierarchieebenen) eine ganz entscheidende Rolle (vgl. dazu Wimmer 2006). Teams bilden soziale Formationen, in denen das organisationale Erfordernis einer konflikthafter Zuspitzung inhaltlicher Differenzen bei gleichzeitiger Obsorge für die Aufrechterhaltung der zwischenmenschlichen Kooperationsbasis besonders gut balanciert werden kann. Je mehr Konflikthanlässe in Organisationen aus der Komplexität des Arbeitsgeschehens heraus produziert werden, umso mehr braucht es nichtnegierbare Stabilisatoren, die vornehmlich in Vertrauen und ähnlich kulturell abgesicherten Faktoren liegen, um die unweigerlich in jedem Konfliktgeschehen erzeugten, beziehungsprengenden Belastungen abzufedern.

Ein weiteres Moment im schrittweisen Überprüfen einer Innovation hinsichtlich ihrer strukturellen Kompatibilität und Antwortfähigkeit für externe Anforderungen liegt in dem, was Luhmann das Gedächtnis sozialer Systeme nennt (ders. 1997, S. 576ff). Die Funktion des Gedächtnisses besteht

darin, alle anlaufenden Operationen im Hinblick auf ihre Konsistenz mit dem zu testen, was das System im jeweiligen Moment als seine Realität konstruiert. Es operiert und erinnert an all das, was bislang schon erfolgreich genutzt worden ist, alles andere fällt dem Vergessen anheim. Genau diese Differenzierungsleistung ist mit dem Begriff der Konsistenzüberprüfung gemeint. Die Hauptfunktion des Gedächtnisses liegt also letztlich im Vergessen, „im Verhindern der Selbstblockierung des Systems durch ein Gerinnen der Resultate früherer Beobachtungen“ und Erfahrungen (Luhmann 1997, S. 579). „Ohne Vergessen gäbe es weder Lernen noch Evolution“ (ebenda, vgl. dazu auch Blaschke, Schoeneborn 2006). Die Stabilisierung von Neuem fußt darauf, dass bislang Gewohntes verlernt wird. Das „Entlernen“ von eingespielten Routinen ist die wichtigste Kehrseite von strukturellem Wandel. Wie jeder weiß, handelt es sich dabei um eine anstrengende Übung mit erheblichem Rückfallsrisiko.

4. Resümee

Wir sind der These gefolgt, dass es durchaus Sinn macht, einmal konsequent durchzudenken, was es bedeuten würde, auf die Evolutionsmuster einer Organisation gezielt Einfluss zu gewinnen. An dieser Stelle ist allerdings eine unüberhörbare Warnung angebracht. Wir dürfen uns nicht der Illusion hingeben, dass die beschriebenen evolutionären Mechanismen der Variation, der Selektion und der Restabilisierung durch die betroffene Organisation exakt geplant und koordiniert, d.h. im Detail aufeinander abgestimmt werden könnten. Man kann zwar versuchen, die Bedingungen so zu gestalten, dass nicht alles dem bloßen Zufall überlassen bleibt. Aber letztlich entzieht sich die Evolution detaillierter Planung und intentionaler Steuerung. Nichtsdestotrotz lässt sich der „betriebsnotwendige“ Zufall in seinem Eintreten und in seiner gezielten Nutzung wahrscheinlicher machen. Wenn in der beschriebenen Weise die Bedingungen für Variation, Selektion und Restabilisierung organisationsintern hergestellt werden, dann wird es immer wahrscheinlicher, dass vorübergehende Chancen als Entwicklungsimpulse und Lernanstöße gezielt genutzt werden, „weil die hochkomplexen Strukturen evolvierter Systeme mehr Möglichkeiten des Abweichens und auch mehr Möglichkeiten des Verkraftens von Abweichungen bieten“ (Luhmann 1997, S. 503). Auf diesem Wege können Schritt für Schritt Organisationsverhältnisse wachsen, die ein deutlich höheres Änderungstempo in der Umwelt und im System selbst durchhalten können. Das Ganze kann zu neuen Formen der Binnendifferenzierung führen, neue Spielräume des Auflörens und Rekombinierens von Leistungsfeldern eröffnen, stets verbunden mit der Chance für die Etablierung neuer komplexitätsgünstigerer Strukturen. Je differenzierter sich die Binnenkomplexität

von Organisationen entwickelt, umso wahrscheinlicher sind Innovationen und deren organisationale Verwertung, allerdings nur dann, wenn es gelungen ist, in den Kooperationsmustern einen brauchbaren Umgang mit dieser selbst geschaffenen Binnenkomplexität zu entwickeln.

Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen reduziert nicht die steigende Ungewissheit, mit der insbesondere Unternehmen in einer ständige Turbulenzen erzeugenden Weltwirtschaft zurandekommen müssen. Die Koevolution von immer schneller „lernenden“ Unternehmen, die sich in ihrer Entwicklung wechselseitig unerbittlich fordern, schafft insgesamt in der Wirtschaft Rahmenbedingungen, die das Ausmaß an Unsicherheit eher erhöhen als senken. „Hinter der zunehmenden Zukunftsunsicherheit zeichnet sich schon die Vorahnung ab, dass eine Evolution der Evolution schlechthin unvorhersehbare Zustände ergeben wird“ (Luhmann 1997, S. 567). Es gibt zu dieser, auf Organisationen zurückwirkenden, gesellschaftlichen Dynamik, die von denselben Organisationen ständig angefacht wird, keine ernsthafte Alternative. Nur wer seine Lernfähigkeit im beschriebenen Sinne stimulieren kann, wird als Unternehmen seine eigene Zukunft noch aktiv mitgestalten können. Eine Garantie für eine dauerhaft überlegene Wettbewerbsfähigkeit wird damit allerdings nicht automatisch mitproduziert. Diese gilt es, immer wieder von Neuem unter Beweis zu stellen.