

Was macht Unternehmen nachhaltig erfolgreich?

Evolutionstheoretische Zugänge zu Fragen der Lernfähigkeit von Organisationen



Die Funktionsweise des heutigen weltweit integrierten Wirtschaftssystems schafft durch seine sich beschleunigende Unkalkulierbarkeit und Veränderungsdynamik allgemeine Rahmenbedingungen, die sich selbst verstärkende, evolutionäre Veränderungsprozesse aufseiten der Unternehmen immer wahrscheinlicher machen. Denn Evolution auf der Ebene der Organisation kommt gerade dadurch zustande, dass diese vorübergehende, nicht bleibende Bedingungen 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 operierenden 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.

Variation, Selektion, Restabilisierung

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 zugrunde liegenden Strukturen so zu ändern, dass aus dem mehr oder weniger zufälligen Einmal-Ereignis 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.

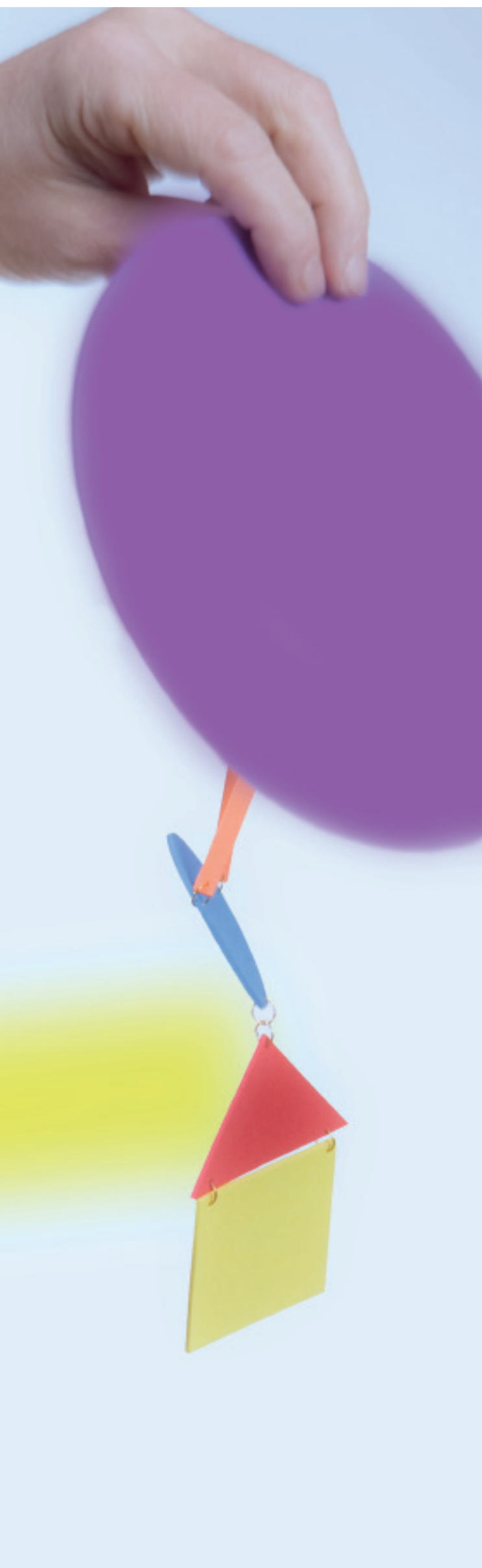
Die Selektionsentscheidung für oder gegen eine Variation sagt noch nichts darüber aus, ob diese Neuerung tatsächlich dauerhaft in die Normalprozeduren einer Organisation integriert wird. Diesen Prozess des »Einpassens« der ausgewählten Veränderung in das Gesamt der organisationsinternen Verhältnisse, sodass 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 Auflörens und Rekombinierens von Kooperationsmustern eröffnen und damit die Grundlage für neue, komplexitätsgünstigere Strukturen schaffen.

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 einige Überlegungen.

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 nachdem, 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 mit einzukalkulieren, die den geplanten Wandel stets mit vielen 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.

PROF. DR. RUDOLF WIMMER
ist Professor an der Universität Witten Herdecke, Mitbegründer der Beratungsfirma osb international und langjähriges Mitglied des Hernstein Trainerstoffs.



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 evolvieren verändert?

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? Ich meine, dass dies geht. 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 Einfluss Gewinnen auf die eigenen Evolutionsmechanismen selbst als organisationaler Lernprozess zu verstehen, in dessen Verlauf das eigene Potenzial zu einer vorausschauenden Selbsterneuerung schrittweise ausgebaut wird.

Was erhöht den Variationsreichtum einer Organisation?

Ausschlaggebend für diesen Reichtum ist einerseits die Art und Weise, wie Organisationen mit ihren relevanten Umwelten verknüpft sind. Ich habe bereits 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 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 Unternehmen 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.

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. 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, umso 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.

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. 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.

Was sich unbestrittenmaßen 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, verbunden. 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 Befragten 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 zugunsten einer gemeinsam getragenen Problemlösung begrenzen.

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 Einlassstor 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, 2009). 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 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.

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 zusammengespielte 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 konflikthaften Zuspitzung inhaltlicher Differenzen bei gleichzeitiger Obsorge für die Aufrechterhaltung der zwischenmenschlichen Kooperationsbasis besonders gut balanciert werden kann.

LITERATURHINWEISE

- Baecker, D. (2003):** Organisation und Management, Frankfurt a. Main.
- Baecker, D. (2005):** Form und Formen der Kommunikation, Frankfurt a. Main.
- Baitsch, Ch./Wetzel, R. (2007):** Betriebliche Lernfähigkeit gestalten: Ein Instrumentenvorschlag zur Analyse und Bewertung einer zentralen Unternehmensressource (im Erscheinen).
- Baum, J./Singh, J. (Hg.) (1994):** Evolutionary Dynamics of Organizations, New York.
- Blaschke, St./Schoeneborn, D. (2006):** The Forgotten Function of Forgetting: Revisiting Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Soziale Systeme, Jg. 12, Heft 1, S. 100–120.
- Collins, J. (2001):** Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, Stuttgart/München.
- Gutenberg, E. (1929):** Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin.
- Gutenberg, E. (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin.
- Hannan, M.T./Freemann, J. (1989):** Organizational Ecology, Cambridge Mass.
- Kirsch, W. (1997):** Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, München.
- Luhmann, N. (1997):** Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2. Bd., Frankfurt a. Main.
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden.
- March, J.G. (1991):** Exploration und Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, Jg. 2, Heft 1, S. 71–87.
- Maturana, H. R. (1982):** Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2009):** Systemische Strategieentwicklung, 5. Aufl., Stuttgart.
- Nicolai, A./Kieser, A. (2002):** Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforscher weiter auf Erfolgskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., S. 512–531.
- Roberts, J. (2004):** The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth, Oxford.
- Rüegg-Stürm, J. (2001):** Organisation und organisationaler Wandel, Opladen.
- Senge, P.M. (1991):** The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York/London (dt. Stuttgart 1996).
- Senge, P.M. (Hg.) (1996):** Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart.
- Simon, H. (1996):** Die heimlichen Gewinner (Hidden Champion). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt a. Main.
- Simon, F.B. (1997):** Die Kunst, nicht zu lernen, Heidelberg.
- Simon, F.B./Wimmer, R./Groth, T. (2005):** Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a., Heidelberg.
- Singh, J.V. (Hg.):** Organisationale Evolution: New Directions, Newbury Park.
- www.osb-i.com** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen
- Weick, K.E./Quinn, R. E. (1999):** Organizational Change and Development, in: Annual Review of Psychology, Jg. 50, S. 361–386.
- Weick, K.E./Sutcliffe, K.M. (2001):** Managing the Unexpected, San Francisco (dt. Stuttgart 2003).
- Willke, H. (1997):** Supervision des Staates, Frankfurt a. Main.
- Wilke, H. (1998):** Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart.
- Wimmer, H. (1996):** Evolution der Politik: Von der Stammesgesellschaft zur modernen Demokratie, Wien.
- Wimmer, R. (1999):** Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme, Jg. 5, Heft 1, S. 159–180.
- Wimmer, R. (2003):** Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen, in: Zirkler, M./Müller, W.R. (Hg.): Die Kunst der Organisationsberatung, Bern/Stuttgart/Wien.
- Wimmer, R. (2004):** Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg.
- Wimmer, R. (2006):** Der Stellenwert von Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen, in: Edding, C./Kraus, W. (Hg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Opladen.
- Wimmer, R. (2009):** Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille, in: Revue für postheroisches Management, Heft 4, S. 20–32.