

Wenn Leichtbau schwer fällt

Innovationen und ihre Etablierung in Organisationen

Peter Claussen, 14.6.2012

Dass innovative Ideen in Unternehmen, oder allgemeiner formuliert: in Organisationen, nicht immer, und schon gar nicht sofort, auf breite Zustimmung stoßen, dürfte zur allgemeinen Erfahrung gehören. Was für denjenigen, der seine wohl durchdachte neue Idee in seiner Umgebung präsentiert, als klar, einleuchtend, wenn nicht gar zwingend erscheint und damit ‚wahr‘ ist, wird von anderen häufig und fast reflexartig abgelehnt. Aus einer Außenperspektive betrachtet, stellt sich dieser Ablauf natürlich weniger dramatisch dar, er kann – ohne dass eigene Emotionen massiv berührt sind – beobachtet und analysiert werden. Die hier vorgestellten Überlegungen können dann u.U. hilfreich sein, bei der nächsten Konfrontation von Innovation und Tradition zu einer zukunftssträchtigen Lösung zu kommen. Sie beziehen sich zunächst auf Konzepte der Kybernetiker rund um den österreichischen Physiker Heinz von Foerster vom Biological Computer Laboratory in Illinois zu den Fragen der Wahrnehmung und Kognition und der neueren sozialen Systemtheorie eines Niklas Luhmann, der sich umfangreich und tiefgründig mit der Frage der Konstruktion des Sozialen auseinandergesetzt hat.

Schon die bekannten Vexier- oder Kippbilder geben einen Hinweis darauf, dass es in der Wahrnehmung der Umwelt keine finale Sicherheit und Eindeutigkeit gibt. Wir dürfen nicht davon ausgehen, dass zwei Personen, die denselben Gegenstand – hier also ein Bild – betrachten, dazu die gleiche Wahrnehmung entwickeln. ‚Wahrnehmung‘ ist eine Konstruktionsleistung unseres Gehirns, eine subjektgebundene Größe. Sie ist gleichzeitig eine hochgradig selektive Leistung: wir sehen das, was zu sehen sich im Laufe der Evolution und unserer persönlichen Lerngeschichte zu sehen und zu verarbeiten bewährt hat und für das wir deshalb bei Wiederholung analoge Bedeutung erwarten. Andererseits blenden wir aus dem letztlich unendlich großen Raum der Möglichkeiten zunächst alles das aus, was sich bisher nicht als relevant bewährt hat. Das Gemeinsame, das Soziale muss sich also notwendiger Weise als Abgleich dieser – häufig unterschiedlichen – Erwartungen der Beteiligten entwickeln. Es setzt eine Koordinationsleistung, also gelingende Interaktion voraus und diese Koordinationsleistung ist wiederum an Sprache gebunden, sobald es um Abstraktionen geht. Kommunikation ist also der konstitutive Operator des ‚Sozialen‘ oder besser: sozialer Systeme und ihrer zukunftsorientierten Interaktion. In seinem bekannten Aufsatz „Objects: Tokens for (Eigen)-behaviors“ zeigt Heinz von Foerster, dass sich die Bedeutung eines Ausdrucks bei rekursiv interaktivem Gebrauch stabilisiert.¹ So wie ein Objekt individuell als Begriff für sensomotorische Empfindungen in der Auseinandersetzung mit dem ‚Gegen-Stand‘² interpretiert werden kann, und dann in der kommunikativen Interaktion mit anderen, die mit uns agieren, als Platzhalter und Begriff für die gemeinsame Erfahrung der Externalität des gemeinsamen Raums angesehen werden kann, ist *Wahrheit* das Ergebnis

¹FOERSTER 1984.

²Der Gegenstand wird erst durch sein ‚entgegen stehen‘ sensomotorisch wahrnehmbar.

eines rekursiven Abstimmprozesses über Erwartungen in bestimmten Kontexten. Findet dieser Abstimmprozess nicht statt, gibt es mindestens so viele Wahrheiten, wie Beteiligte. Wahrheit entpuppt sich damit als abgegliche Erwartungshaltung, dass ein Sachverhalt sich bestätigen wird. Geht man von N. Luhmanns Konzept aus, nach dem Kommunikation entsteht, wenn das Tripel von (1) Selektion einer Information (2) Mitteilungshandeln und (3) Verstehen der Mitteilung durchlaufen wird und sich an das Verstehen, das als erneute Selektion angesehen werden kann, weitere solche Tripel anschließen, wird deutlich, woran Kommunikation scheitern kann.³ Mit dem Scheitern der Kommunikation scheitert dann folgerichtig auch die Ausbildung und Stabilisierung einer neuen, geteilten Erwartungshaltung – die z.B. in der Erwartung bestehen kann, dass eine neue Idee Relevanz hat. Alles, was die Wahrnehmung des Mitteilungshandeln behindern bzw. die Bandbreite des Mitteilungshandeln beeinträchtigen kann, gehört zu den negativen Einflussgrößen. Dazu gehören physische Gegebenheiten wie räumliche Distanz, akustische Beeinträchtigungen, Behinderung der Sichtbarkeit u.ä., aber viel mehr noch psychische und kognitive Faktoren wie Wertepreferenzen/Grundannahmen, Sprache, Persönlichkeitsmerkmale/Emotionalität und anderes mehr. Dass der auf Kommunikation beruhende Abgleich von Erwartungen mit zunehmender Anzahl der Beteiligten schwieriger wird, da die Möglichkeiten des sich aus den Kommunikationen entwickelnden sozialen Systems exponentiell steigen, leuchtet unmittelbar ein. Soziale Systeme reagieren darauf durch Strukturbildung, d.h. durch Verdichtung zu generalisierten Erwartungshaltungen, die als Sinnstrukturen oder auch als Kulturmuster bezeichnet werden können. Sie finden Ausdruck u.a. auch in formalen, expliziten Strukturen, wie etwa in der Festlegung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation. Alle diese Strukturen haben die Funktion, das soziale System zu stabilisieren und seine Unterscheidbarkeit zur Umwelt, d.h.: seine Existenz, zu sichern. Neue Ideen nicht sofort aufzunehmen, sie nicht ex ante als ‚sinnvoll‘ zu erachten, ist also eine durchaus funktionale Verhaltenskomponente sozialer Systeme, die Destabilisierung vermeiden wollen. Andererseits müssen soziale Systeme wie alle lebenden Systeme sich den Veränderungen in der Umwelt anpassen. Sie müssen also permanent den Balanceakt zwischen zulässiger Destabilisierung als Voraussetzung für die Integration von neuen Ideen und damit für erfolversprechende Koevolution und Stabilisierung als Voraussetzung für die aktuelle Existenz leisten. Diesen Balanceakt bewusst zu unternehmen, die Gewichte ständig neu auszutarieren ist die Aufgabe von Führung in Organisationen. Und genau durch diese Dienstleistung, die mit der Macht der Entscheidung und der Verantwortung für den Erfolg des damit gewählten Weges untrennbar verknüpft ist, legitimiert sich Führungsmacht.⁴ Kurt Lewin hat die Notwendigkeit von Destabilisierung und erneuter Stabilisierung mit den Begriffen von ‚unfreezing‘ und ‚refreezing‘ schon in den 1940er Jahren beschrieben und sein damals formuliertes Modell hat nichts an Aktualität verloren.⁵ Allerdings sollte man Lewin nicht falsch interpretieren: er ist weit davon entfernt diesen Zyklus in einer technokratisch - deterministischen Weise erklären zu wollen.

Soziale Systeme lassen sich nicht programmieren, sie können nur durch Irritationen auf neue Muster aufmerksam werden und sie gegebenenfalls – als zumindest relevant zur Einführung in die Kommunikation – selektieren. In passfähiger Irritation liegt eine der wesentlichen Möglichkeiten, dem System Impulse zu geben. Dabei sollte man sich bewusst sein, dass die dominierenden Strukturen in den Wertepreferenzen, Verhaltensmustern und Einstellungen liegen und die explizit formulierten Strukturen von Aufbau- und Ablauforganisation, Prozessmodellen und -

³LUHMANN 2006, S. 89ff.

⁴CLAUSSEN 2012, Kap. 4.3.

⁵LEWIN 1947, S. 34.

beschreibungen, Richtlinien und Verfahrensanweisungen, eine deutlich geringere Bedeutung für das reale Geschehen in einer Organisation haben. Betrachtet man die unter dem Stichwort ‚Change Management‘ beschriebenen Methoden, wird schnell deutlich, dass sie auf die Veränderung dieser explizit formulierten Strukturen abzielen. Auch wenn man berücksichtigt, dass explizit formulierte Strukturen die Verhaltensmuster beeinflussen, sollte man sich bewusst sein, dass der Einfluss aus der Werte, Einstellungs- und Verhaltensebene einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die tatsächlich praktizierten Abläufe hat. Eine wirksame Veränderung der Strukturen einer Organisation muss also auf beiden Ebenen ansetzen: ‚Change the Management‘ oder ‚Change your Management‘ ist also eine wesentliche Voraussetzung, damit ‚Change Management‘ erfolgreich sein kann. Zu dieser Veränderung gehören unabdingbar die Partizipation aller Beteiligten, die sich sonst nur als Betroffene fühlen, und intensive Selbstreflexion auf der individuellen Ebene wie auf der Ebene der Gruppe(n) als Voraussetzung für gemeinsame Lernprozesse. Nur in diesen Lernprozessen, in denen Risiken und Chancen vor dem Bild einer sich rapide verändernden Umwelt diskutiert und abgewogen werden, entstehen die neuen Bilder, die die innovativen Ideen schlüssig integrieren.⁶

Literatur

- [CLAUSSEN 2011] CLAUSSEN, PETER: MIGRATION IN DER FABRIKPLANUNG UND FABRIKENTWICKLUNG. VON DER TECHNOZENTRISCHEN ZUR ANTHROPOZENTRISCHEN PERSPEKTIVE. IN: INSTITUT FÜR GRUNDLAGEN DES BAUENS - UNIVERSITÄT LEIPZIG (HRSG.): *Global Migration of Planning. Conference 2011*. LEIPZIG : UNIVERSITÄT LEIPZIG, 2011, S. 23–38 UND ERG. FOLIENPRÄSENTATION
- [CLAUSSEN 2012] CLAUSSEN, PETER: *Die Fabrik als soziales System. Wandlungsfähigkeit durch systemische Fabrikplanung und Organisationsentwicklung*. SPRINGER-GABLER, 2012 (IN VORBEREITUNG). – ISBN OFFEN
- [FOERSTER 1984] FOERSTER, HEINZ V.: OBJECTS: TOKENS FOR (EIGEN-) BEHAVIORS. IN: FOERSTER, HEINZ V. (HRSG.): *Observing systems*. SEASIDE : INTERSYSTEMS PUBL., 1984 (THE SYSTEMS INQUIRY SERIES). – ISBN 0914105191, S. 274–285
- [LEWIN 1947] LEWIN, KURT: FRONTIERS IN GROUP DYNAMICS II: CHANNELS OF GROUP LIVE; SOCIAL PLANNING AND ACTION RESEARCH. IN: *Human Relations* (1947), S. 143–153. – ISSN 0018–7267
- [LUHMANN 2006] LUHMANN, NIKLAS: *Organisation und Entscheidung*. 2. AUFL. WIESBADEN : VS VERL. FÜR SOZIALWISS., 2006. – ISBN 9873531334516

⁶Vgl. auch CLAUSSEN 2011.

Wenn Leichtbau schwer wird.... Innovationen und ihre Etablierung in Organisationen.

Ansätze, Methoden, Vorgehensweisen.



**Systemische Prozess und Organisationsberatung
Individuelles Coaching für Führungskräfte**

www.evolve-systemischeberatung

mail@evolve-systemischeberatung

Perspektiven im Unternehmen. Wahrnehmung und subjektive Beschreibung.

„Die innovativen Ideen perlen hier einfach ab... Dabei würden sie uns im Wettbewerb einen Riesenschritt voranbringen.“

(Mitarbeiter R&D)

„Wir kommen viel zu langsam voran. Dabei ist die Strategie eindeutig und die Prozesse sind klar beschrieben. Wir werden jetzt zusätzlich ein flächendeckendes Change Management aufsetzen.“

(Geschäftsführung)

Was ist wahr?

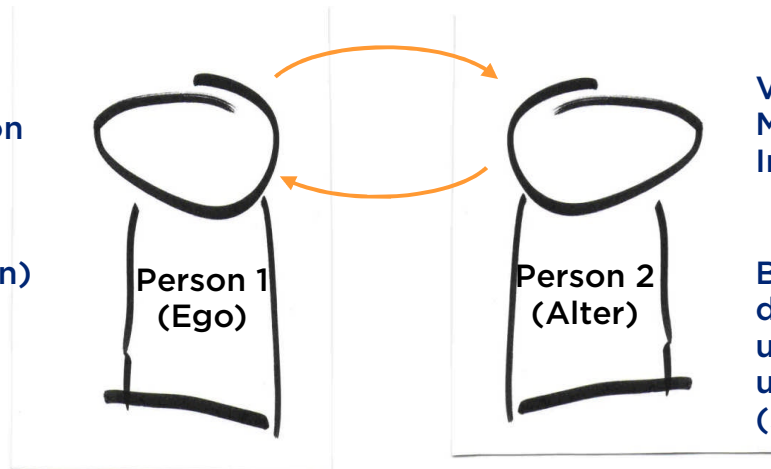
Neuere soziale Systemtheorie. Kommunikation als konstituierende Operation sozialer Systeme.

Kommunikation entsteht, wenn eine

- (1) Information ausgewählt (selektiert)
- und diese (2) mitgeteilt (Mitteilungshandeln)
- und die Mitteilung (3) verstanden wird.

Beobachten und differenzieren (Information und Mitteilung unterscheiden), Interpretieren (Sinn (erfinden) zurechnen)

Verhalten (=) Mitteilung einer Information



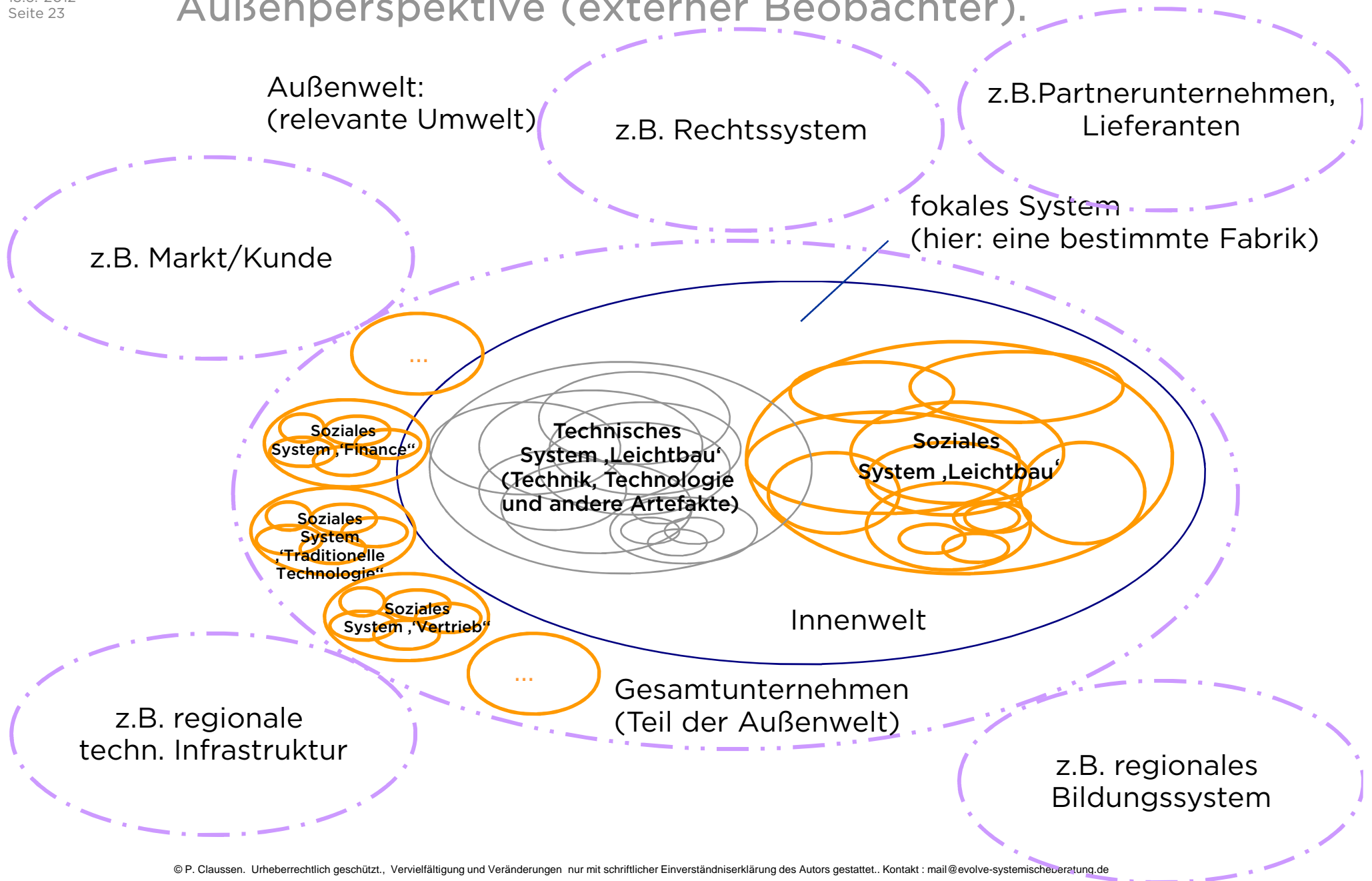
Verhalten (=) Mitteilung einer Information

Beobachten und differenzieren (Information und Mitteilung unterscheiden), Interpretieren (Sinn (erfinden) zurechnen)

Eine solche, sich kreisförmig fortsetzende Kommunikation konstituiert ein soziales System. Das soziale System existiert, solange anschlussfähig kommuniziert wird.

(Nach LUHMANN, N., Soziale Systeme, Suhrkamp 1987 und SIMON, F., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, 2007).

Leichtbau im Unternehmen - Modellbildung. Außenperspektive (externer Beobachter).



Selektivität von Organisationen. Stabilität und Veränderung.



Foto: Tevaprapas Makklay;
Das Werk ist als gemeinfrei
veröffentlicht
(<http://commons.wikimedia.org>);



Foto: Andreas Praefcke, GNU-
Lizenz für freie Dokumentation,
Version 1.2 oder einer späteren
Version

Organisationen entscheiden, für was sie stehen wollen, sie bilden Überzeugungen – ein Sinnsystem – zu den geeigneten Aktivitäten (was) und Vorgehensweisen (wie) aus. ‚Spielregeln‘ z.B. sind ein Element der Überzeugungen über das ‚wie‘ der Interaktion mit anderen (intern wie extern). Diese Überzeugungen entstehen in der Grundoperation jeder Organisation, jedes sozialen Systems: der Kommunikation.

Sie geben der Organisation Stabilität und Identität, erlauben kontinuierliches Handeln, begrenzen aber ggf. auch Anpassungsmöglichkeiten bei Veränderung der Umgebungsbedingungen.



Foto: Rick Dikeman (Rdikeman at
the English language Wikipedia),
Creative Commons-Lizenz
Namensnennung-Weitergabe unter
gleichen Bedingungen 3.0 Unported;

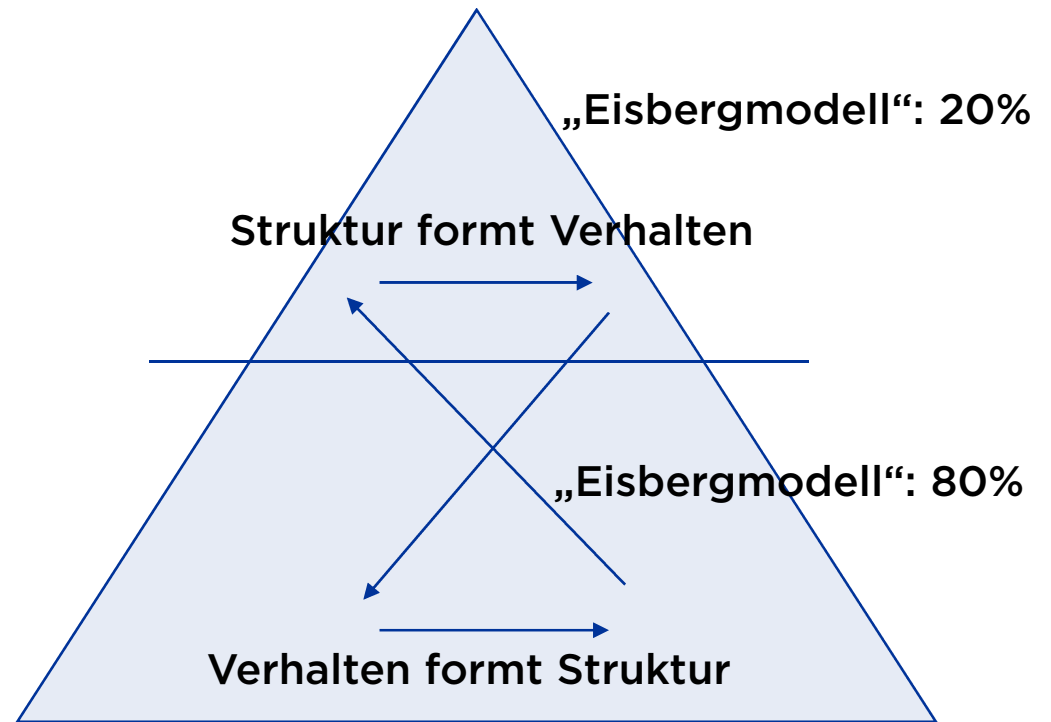


Foto: Kuebi = Armin Kübelbeck
www.galerie.best4sports.de &
www.galerie.hbz-da.de; Creative
Commons-Lizenz Namensnennung-
Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 3.0 Unported;

Organisationsentwicklung. Formelle und informelle Form .

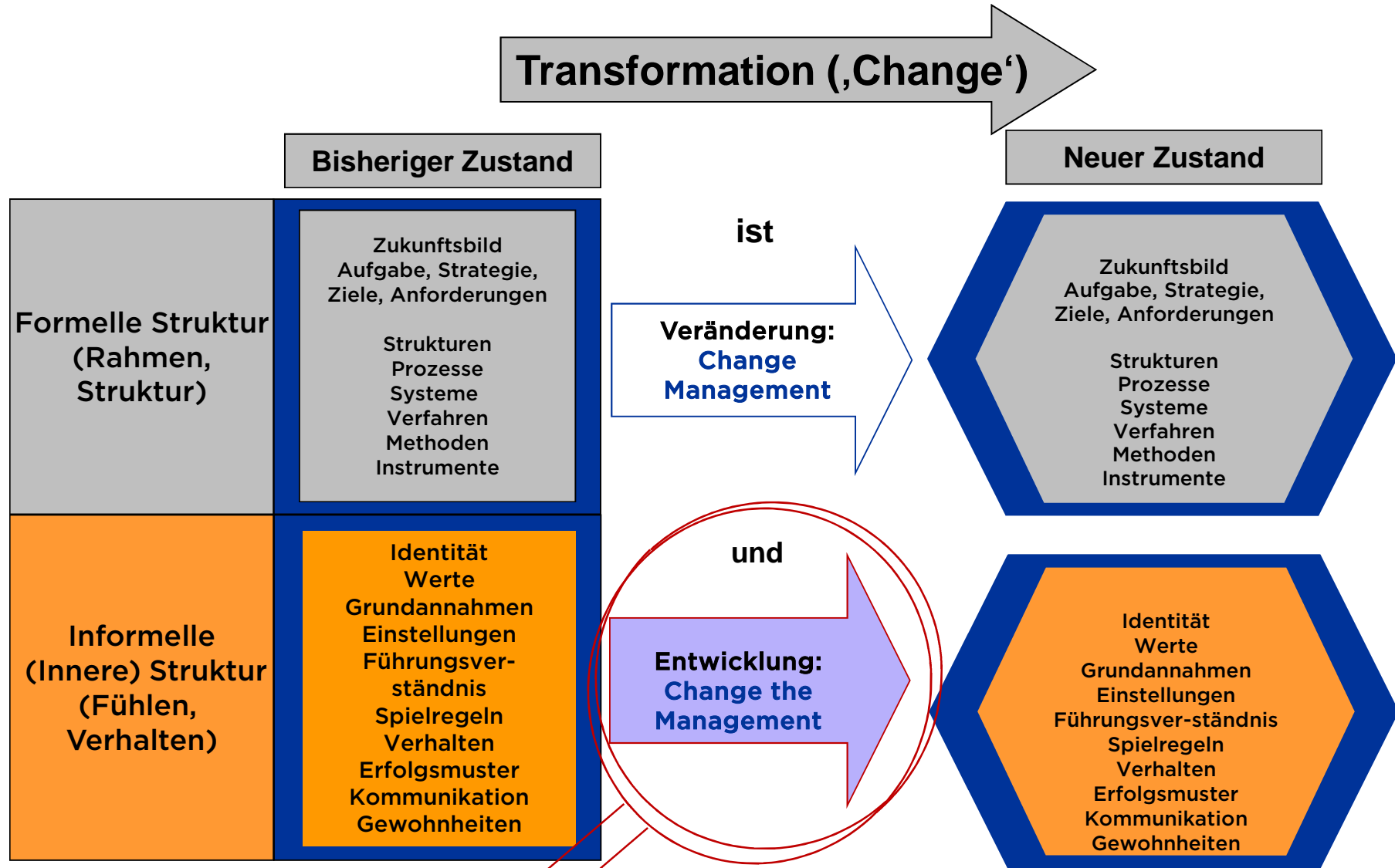
| | |
|---|---|
| Formelle Struktur (Rahmen, Struktur) | <p style="text-align: center;">Zukunftsbild Aufgabe, Strategie, Ziele, Anforderungen</p> <p style="text-align: center;">Strukturen Prozesse Systeme Verfahren Methoden Instrumente</p> |
| Informelle (Innere) Struktur (Fühlen, Verhalten) | <p style="text-align: center;">Identität Werte</p> <p style="text-align: center;">Grundannahmen Einstellungen Führungsver- ständnis Spielregeln Verhalten Erfolgsmuster Kommunikation Gewohnheiten</p> |

Aufbauend auf: Strobel W., Tenbusch B., BMW 2007



Transformationsprozesse.

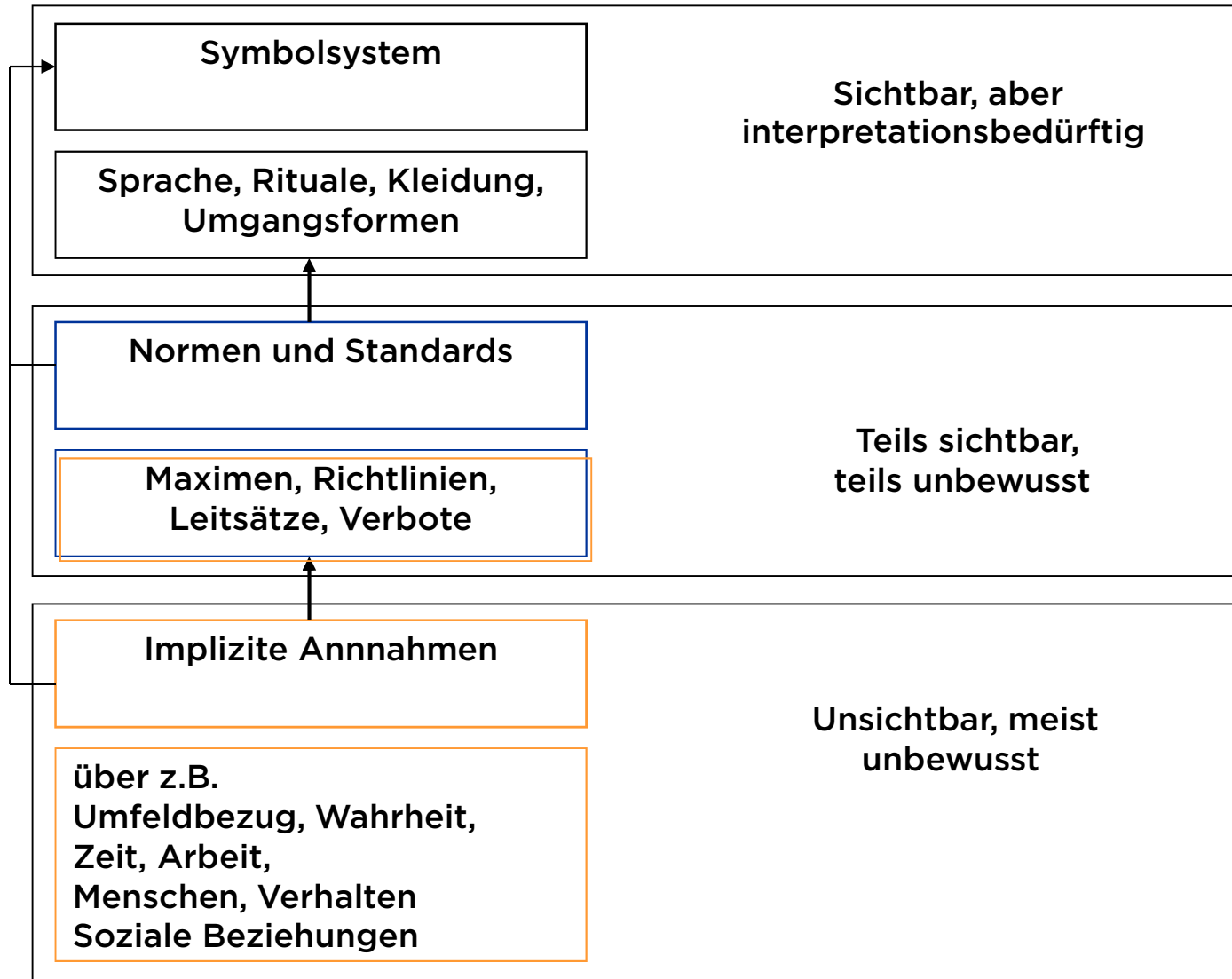
Unterschiedliche Ansätze sind notwendig.



Aufbauend auf: Strobel, W. Tenbusch, B., BMW 2007

Organisationsentwicklung.

Elemente von Unternehmenskulturen.



Organisationsentwicklung. Strukturen in Organisationen.



Aufbauend auf: Strobel, W. Tenbusch, B., BMW 2007

Organisationsentwicklung. Detaillierung der Strategie.



Literatur

Arnold, R-, Seit wann haben Sie das? Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus. Carl-Auer, 2009

Claussen, Peter: Organisation, Management, Führung und die Gestaltung technischer Strukturen (Arbeitstitel) : Wiesbaden : Springer-Gabler, in Vorb.

Deutscher Taschenbuch Verlag (Hrsg.); Pfeifer, Wolfgang (Mitarb.): Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. 7. Auflage. München, 2004

Foerster, Heinz von: Objects: Tokens for (Eigen-) behaviors. First Published in: Cybernetics Forum 8 (3&4),pp.91-96,1976. In: Foerster, Heinz von (Hrsg.): Observing systems. Seaside : Intersystems Publ., 1984 (The systems inquiry series)

Foerster, Heinz: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. 7. Aufl. Heidelberg : Carl-Auer Verlag, 2006

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie. 16. Aufl. 2006. Frankfurt a. M. : Suhrkamp, 1987

Maslow, Abraham : A Theory of Human Motivation (1943) Psychological Review, 50, S. 370-396

Schein, Edgar H. (1985): Organizational culture and leadership. 1. ed., 3. print. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass social and behavioral science series)

Simon, Fritz B., Einführung in die Systemtheorie des Konflikts : Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2010