

2 Theoretische Grundlagen: Minimaler Handlungsspielraum im strategischen Lock-in

Wie bereits einleitend angedeutet, ist der Begriff der Pfadabhängigkeit der überwiegend eher erfolgsorientierten Strategieforschung inzwischen keinesfalls mehr fremd. Seit Mitte der 1990er Jahre gewann die Begrifflichkeit in den internationalen Top-Journals zunehmend an Bedeutung (Vergne & Durand 2010), allerdings zunächst in einer eher metaphorischen Verwendung, die das Konzept des Pfades einerseits zunehmend zu Verwässern drohte und die, durch die Reduktion des Konzeptes auf eine nahezu beliebige Art der Stabilität, zudem auch der komplexen Natur von Pfadphänomenen nicht mehr gerecht werden konnte (Beyer 2005; Greener 2005; Pierson 2000; Schreyögg, Sydow & Koch 2003). Da sich die vorliegende Arbeit für die Wahrnehmung des Handlungsspielraumes insbesondere bei pfadabhängigen Organisationen interessiert, soll es im Folgenden zunächst darum gehen, die besondere Art der strategischen Stabilität „Pfadabhängigkeit“ näher zu ergründen. Nach einer kurzen Einführung in die Entwicklungsgeschichte des Pfadkonzeptes muss dazu vor allen Dingen die Frage thematisiert werden, inwiefern Organisationen in einem strategischen Lock-in überhaupt über wahrnehmbaren Handlungsspielraum verfügen können. Anschließend wird, um die Veränderungsnotwendigkeit in kritischen Lock-ins herauszuarbeiten, aus theoretischer Hinsicht beleuchtet werden, wie es zu pfadabhängigen Stabilitäten kommt und was wir bereits über die Aufrechterhaltung bzw. die Rationalität von Pfaden wissen.

2.1 Von ineffizienten Technologien zur strategischen Herausforderung: Eine kurze Theoriegeschichte

2.1.1 *Im Ursprung: Pfade als ökonomisches Problem*

Die Entstehung der Pfadtheorie lässt sich auf die Untersuchung eines originär ökonomischen Problems zurückführen: Die neoklassische Markttheorie geht prinzipiell davon aus, dass sich *effiziente* Alternativen durchsetzen und sich somit *effiziente* Gleichgewichtszustände herausbilden (Mahoney 2000). Tatsächlich

beobachten lässt sich jedoch, dass vor allem auch Technologien über einen langen Zeitraum am Markt dominant sind, die gegenüber anderen Alternativen weniger effizient sind.⁸ Als prominente Beispiele werden unter anderem angeführt: die VHS-Kassette, die dem BetaMax-Standard wesentlich unterlegen war (Cusumano, Mylonadis & Rosenbloom 1992) oder das Betriebssystem Windows, das gegenüber dem Linux-System deutlich inflexibler und zudem mit sehr hohen Kosten verbunden ist (Dobusch 2008; Varian, Farrell & Shapiro 2004). Entgegen der grundsätzlichen Annahme der neoklassischen Markttheorie lässt sich an solchen Fällen beobachten, dass Entwicklungen (auch auf Märkten) unter bestimmten Voraussetzungen nicht nur zu nicht optimalen Zuständen führen können, sondern diese Zustände darüber hinaus auch trotz Ineffizienz über einen langen Zeitraum „erstaunlich“ stabil sind.

Die initiale Untersuchung eines solchen (realen) Phänomens aus pfadtheoretischer Perspektive stammt von Paul David (1985), der beschrieben hatte, wie sich das QWERTY-Tastaturlayout durchsetzte und gegenüber alternativer Tastaturlayouts als dominante Technologie am Markt hielt: Als Buchstaben noch durch Schreibmaschinen von Typenhebeln direkt auf Papier gedruckt wurden, gab es für die Anordnung der Zeichen auf einem Keyboard eine zentrale Restriktion, die nicht ignoriert werden konnte. Die Typenhebel durften sich beim Schreiben möglichst nicht verhaken. Die Bemühungen zur Optimierung des Keyboardlayouts konzentrierten sich daher anfänglich vor allen Dingen darauf, das Auftreten solcher Kollisionen von Typenhebeln zu reduzieren. In einem „Trial-and-Error-Prozess“ entwickelte Christopher Latham Sholes gemeinsam mit zwei Freunden ein vierzeiliges Layout. Die Produktionsrechte für Schreibmaschinen mit dem von Sholes et al. vorgeschlagenen Layout sicherte sich die Firma Remington and Sons. Im Rahmen kleinerer technischer Modifikationen tauschte Remington auch die Position zweier Zeichen auf dem Keyboard aus: „R“ und „“, wodurch das heute im englischen Sprachraum vorherrschende QWERTY-Tastaturlayout entstanden war. Grund für den Tausch der beiden Zeichen war jedoch keine technische Überlegung, sondern ein Marketingtrick. Indem das „R“ in die erste Reihe gezogen wurde, standen nun alle Buchstaben, die zum Schreiben des Markennamens „TYPE WRITER“ nötig waren, in einer einzigen (der oberen) Reihe. Verkäufer konnten so bei Demonstrationen vor Kunden in beeindruckender Geschwindigkeit eben diesen Namen auf Papier bringen. Nachdem sich im Laufe der Zeit die Technologie des maschinellen Schreibens deutlich verändert hatte (zunächst über elektronische Schreibmaschinen und heute durch Computer), war die ursprüngliche Restriktion, die sich aus dem Problem des Verhakens der Typenhebel ergab, hinfällig geworden. Die weitere Entwicklung von Layoutalternativen konzentrierte sich dementsprechend verstärkt da-

8 Die Pfadforschung hat sich zu Beginn fast ausschließlich auf Technologien konzentriert (Langlois 2001).

rauf, die Schreibgeschwindigkeit zu erhöhen. Als eine superioren Alternative wird u. a. das DSK (Dvorak Simplified Keyboard) angeführt. David (1985) verweist dabei auf ein Experiment der U.S. Navy, das in den 1940er Jahren ergab, dass sich die Kosten für die Umschulung der Mitarbeiter auf das DSK, durch die damit erzielbaren Effizienzsteigerung, bereits nach zehn Anwendungstagen amortisieren würden. Dennoch konnte sich bisher weder diese noch eine andere Alternative gegenüber dem QWERTY-Standard durchsetzen.⁹

In seiner Analyse führte David aus, dass zum „Lock-in“ des QWERTY-Systems im Wesentlichen verschiedene Effekte mit selbstverstärkender Wirkung beigetragen hatten: zum einen die Wechselbeziehungen von Hardware und Software (wobei „Software“ hier die Fähigkeiten der Anwender meint), zum anderen Größenvorteile, die sich aus dieser Wechselbeziehung, verbunden mit der Festlegung auf ein bestimmtes System, ergaben.¹⁰

Der gesamte Prozess der Layoutentwicklung und -durchsetzung hatte zudem zwei weitere besondere Eigenschaften. Einerseits die Zufälligkeit der Prozessentstehung, die David mit einem Verweis auf Arthur (1983) als „historical accident“ bezeichnete, andererseits die Quasi-Irreversibilität, da der Prozess zur Herausbildung bestimmter Fähigkeiten – insb. in Bezug auf das blinde Zehnfinderschreiben – bei den Anwendern geführt hatte (David 1985). Im Ergebnis nutzen wir die QWERTY- (bzw. im deutschen Sprachraum leicht abgewandelte „QWERTZ-“) Tastatur noch heute. „Outcomes of this kind are not so exotic“, resümierte David (1985: 336), was zahlreiche empirische Studien (u. a. die oben genannten) inzwischen erhärtet haben.

Bereits vor David hatte sich Brian Arthur (1983) (sowie auch später (1989, 1990, 1994)) für Selbstverstärkungseffekte, ausgelöst durch sogenannte *small events*, interessiert. Eine prominente modelltheoretische Beschreibung des Problems der zunehmenden *Wahrscheinlichkeit* für die Dominanz eines Standards liefern Arthur et al. (1994) mit einem Urnenmodell. Durch die Modellanordnung, bei der rote und weiße Kugeln symbolisch für zwei verschiedene (z. B. technologische) Standards und damit für Beliebiges stehen, legen die Autoren ihren Fokus weniger auf ein konkretes (effizientes oder ineffizientes) Ergebnis, sondern noch stärker als David auf den *Prozess*, der zur Herausbildung eines Lock-ins führt. Die Anordnung von Arthur et al. sieht im Standardmodell (vereinfacht) vor, dass sich zu Beginn des Versuchs sowohl eine rote als auch eine weiße Kugel in einer Urne befinden. Aus dieser Urne wird nun blind eine Kugel gezogen. Diese Kugel wird anschließend gemeinsam mit einer weiteren Kugel derselben Farbe in die Urne zurückgelegt. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, in der

9 Gesamte Beschreibung des QWERTY-Falls nach David (1985).

10 David deutet weitere Effekte an (z. B. Netzeffekte, mit Verweis auf Katz/Shapiro (1985, in einer "Discussion Paper" Version von 1983)), ohne diese im Ursprungsaufsatz jedoch näher zu beschreiben (David 1985).

nächsten Runde erneut diese Farbe zu ziehen, wohingegen die Wahrscheinlichkeit sinkt, in der nächsten Runde die andere Farbe zu ziehen. Da die Anzahl der Kugeln von Runde zu Runde um eine Kugel größer wird, hat der Zufallseffekt im Maße der fortschreitenden Strukturbildung einen immer geringeren Einfluss. Während anfängliche Entwicklungen immer noch durch Zufallsentwicklungen reversibel sind, führt Selbstverstärkung im Laufe der Zeit dazu, dass eine Farbe die andere derart stark dominiert, dass selbst nicht struktur-, sondern auch zufallsbedingte Züge der rezessiven Farbe kaum mehr Einfluss auf die Struktur haben können.

Während David (1985) in Bezug auf Pfadbildungsprozesse noch recht unspezifisch von Effekten und Eigenschaften spricht, werden Arthur et al. hier konkreter und kennzeichnen das Spezifikum des Pfadbildungsprozesses als positive Rückkopplung.¹¹ Bei positiven Rückkopplungen hängt die Wahrscheinlichkeit für zukünftige strukturelle Veränderungen von der jeweils vorherigen strukturellen Veränderung ab, wobei die Wahrscheinlichkeit für jeweils die Richtung steigt, in die die Struktur zuvor verändert wurde.¹² Ist die Ausgangssituation durch eine symmetrische Struktur gekennzeichnet, dann ist die Wahrscheinlichkeit für das Auslösen der positiven Rückkopplung also in alle Richtungen gleich. Da sich damit verschiedene stabile¹³ Endzustände einstellen können (Nonergodizität) und deren Eintreten nicht durch die Ausgangsstruktur, sondern durch den konkreten Entwicklungsprozess bestimmt wird, lässt sich im Ergebnis der Betrachtung die „Nichtvorhersehbarkeit“ als eine wesentliche Eigenschaft von Pfadabhängigkeiten festhalten.¹⁴ Während positive Rückkopplungen so einen

11 Genau genommen ist der Fortschritt von David (1985) zu Arthur et al. (1994) eine – im paradoxen Sinne – konkretere Verallgemeinerung: Arthur et al. konkretisieren das Prozessmerkmal der Selbstverstärkung, wählen, der Versuchsanordnung geschuldet, dafür mit „positiver Rückkopplung“ aber eine Oberkategorie. Denn letztlich hatte David in seinem QWERTY-Beispiel bereits genaue Beschreibungen von Mechanismen geliefert, die zu positiven Rückkopplungen *führen*.

12 In einem positiv/negativ-Schema führt also eine „positiv“-Veränderung zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für weitere Veränderungen in Richtung positiv und im umgekehrten Sinne eine „negativ“-Veränderung dazu, dass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich die Struktur weiter in Richtung negativ verändern wird.

13 Es lassen sich mit diesem Modell Prozesse modellieren, die mehrere Gleichgewichtszustände von unterschiedlicher Qualität kennen (siehe ausführlich: Ackermann 2001). Dazu wird die Regel verändert, die bestimmt, was passiert, nachdem eine Kugel gezogen wurde. So lässt sich zeigen, dass es instabile und stabile Gleichgewichte gibt. Endzustände (Lock-ins) stellen stabile Gleichgewichte dar, bei denen zufällige Veränderungen nur noch als Schwankungen auftreten und kaum mehr strukturelle Wirkung entfalten können.

14 Das trifft auf sozial komplexe Systeme in der Regel ebenfalls zu, es zeigen sich jedoch auch Beispiele, bei denen eine gewisse strukturelle Asymmetrie zu erkennen ist, die zwar weiterhin keine Garantie für das Eintreten *eines bestimmten* Systemzustandes darstellt, die die Nonergodizität jedoch einschränken kann. Ein solches Beispiel findet sich u. a. bei Cowan & Gunby (1996). Auch Arthur selbst hat in einem seiner Modelle (1989) eine solche Asymmetrie konstruiert (Koch & Rothmann 2010a).

zentralen Bestandteil des Pfadentwicklungsprozesses darstellen, ist allerdings unklar, ob positive Rückkopplungen auch eine zwingende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung von Lock-ins sind. So beschreibt Ackermann (2001) – mit Verweis auf chaostheoretische Überlegungen von Radzicki (1994) – den Stabilisierungsprozess von Lock-ins eher als *negative* Rückkopplung: Da ein Gleichgewicht sich gerade dadurch auszeichne, dass zufällige Abweichungen nicht zur Irritation führen, sondern das System trotzdem in den entwickelten Zustand zurückfindet, könnten Lock-ins dadurch gekennzeichnet sein, dass in ihnen nicht mehr positive Rückkopplungen wirken, sondern jeweils negative Rückkopplungen zu einer Korrektur von Abweichungen führen. Diese negativen Rückkopplungen würden sich dann in den Prozess eingliedern und den durch positive Rückkopplungen entstandenen Zustand stabilisieren. Letztlich sei es vom Zeitpunkt der Prozessbetrachtung abhängig, ob positive oder negative Rückkopplung beobachtet werden können (Ackermann 2001). Besonders interessant an Ackermanns Überlegung ist, dass hier die Aufrechterhaltung des Gleichgewichtszustandes von dessen Ausbildungsprozess getrennt und zudem der Blick für stabilisierende Bewegungen des Systems geöffnet wird. Sogar Abweichungen könnten daher – über deren Korrektur – eine stabilisierende Wirkung haben.

Ausgehend davon, dass es sich bei *technologischen* Pfaden um einen besonderen (jedoch nicht unbedingt seltenen) Fall von (Ultra-)Stabilität handelt (David 2007; David 1985), können aus der bisherigen Darstellung zu pfadabhängigen Technologien, drei zentrale Wesensmerkmale von Pfaden zusammengefasst werden.¹⁵ Es handelt sich um die bereits angesprochene Nichtvorhersehbarkeit, die potenzielle Ineffizienz sowie die Inflexibilität.

15 Dabei soll nicht unterschlagen werden, dass das Pfadkonzept nicht unkritisiert geblieben ist. Vor allen Dingen Liebowitz und Margolis haben versucht, das Konzept aus einer ökonomischen Perspektive zu destruieren (1990, 1994, 1995a, b). Bei der Debatte geht es in letzter Konsequenz um nicht weniger als darum, ob das Pfadkonzept die Effizienz- und v. a. D. die Rational-Choice-Annahme der neoklassischen Markttheorie infrage stellt oder nicht. Dabei setzen Liebowitz und Margolis auf verschiedenen Ebenen des Konzeptes an. Zunächst klassifizieren sie Arten („Grade“) von Pfadabhängigkeit, wobei letztlich nur *ein* Extremfall von relevanter (= problematischer) Pfadabhängigkeit übrig bleibt: Nur wenn von vornherein absehbar sei, dass die gewählte Alternative ineffizient ist, handle es sich um einen Pfad, der tatsächlich einen Konflikt zum neoklassischen Modell darstellen würde (Liebowitz & Margolis 1995b). Dieser Fall ist nun relativ unwahrscheinlich (wenn auch nicht ausgeschlossen). Allerdings ignoriert die Klassifikation, dass Pfade zunächst nicht ineffizient sein müssen und zudem liegt ihr ein fragwürdiges Rationalitätsverständnis zugrunde. Dass die Welt doch komplexer ist und Pfade nicht nur in einer extremen Sonderform ein Problem darstellen, wird in den folgenden Kapiteln näher thematisiert. Für eine ausführliche Darstellung und eine ebenso ausführliche Dekonstruktion der Argumente von Liebowitz und Margolis siehe Ackermann (2001: 33-36, 73-82). Dass die Unterscheidung verschiedener Formen von Pfadabhängigkeit weniger destruktiv geschehen und sehr sinnvoll sein kann, zeigt Mahoney (2000). Auch im Folgenden werden Formen von Pfadabhängigkeit unterscheiden, wobei jedoch ein weniger graduelles als vielmehr dimensionales Schema angewandt wird.

- (1) *Nichtvorhersehbarkeit* ist eng verbunden mit der Vorstellung von Nonergodizität. Genau genommen ist Nichtvorhersehbarkeit ein Resultat des Aufeinandertreffens von Nonergodizität und positiver Rückkopplung: Sind mehrere Ergebnisse (Endzustände) möglich und hängt es von der Art des Prozesses ab, welches dieser Ergebnisse sich im Endeffekt einstellen wird, führt positive Rückkopplung dazu, dass sich (durch die Blockierung korrigierender Einflüsse) nicht ein *bestimmtes*, sondern ein *mögliches* Ergebnis einstellt.¹⁶
- (2) *Inflexibilität* wird im modelltheoretischen Zusammenhang daraus abgeleitet, dass der Aufwand zur manuellen Korrektur des sich möglicherweise einstellenden Ergebnisses mit Fortschreiten des Selbstverstärkungsprozesses immer größer wird. Dieses Bild impliziert gleichzeitig, dass Pfade in ihrer Entwicklung inflexibler werden, zu Beginn also der Flexibilitätsgrad noch recht hoch sein kann. Letztlich führt die Selbstverstärkung dann durch immer stärkere Inflexibilisierung zum Lock-in.¹⁷ Inflexibilität ist insbesondere im strategischen Kontext (dem für diese Arbeit relevanten Fokus) problematisch, denn Strategien basieren schließlich darauf, *sich überhaupt entscheiden zu können* (Schreyögg 1984). Tatsächlich notwendig wird das „eine Wahl haben“ durch die dritte Eigenschaft von Pfaden, die:
- (3) *potenzielle Ineffizienz*.¹⁸ Zwar mögen die zu Beginn genannten Beispiele (wie QWERTY oder VHS) einen solchen Eindruck erwecken, allerdings sind Pfade nicht notwendigerweise und erst recht nicht zu jedem Zeitpunkt ineffizient. Und dennoch, was für den strategischen Fall später genauer betrachtet werden soll, lässt sich für pfadabhängige Technologien bereits aus der erstgenannten Eigenschaft ableiten: Sind mehrere Ergebnisse möglich und ist das Resultat von einem Prozess abhängig, bei dem Selbstverstärkung auch zufälligen Entwicklungen zur Dominanz verhelphen kann, so ist Effizienz keinesfalls garantiert. Das QWERTY-Beispiel zeigt zudem die Relevanz der Unterscheidung in einer zeitlichen Dimension auf. Eine Technologie kann so lange die effiziente Alternative sein, bis eine neue (effizientere) Alternative entwickelt wurde.

Alle drei Merkmale spezifizieren als Eigenschaften eine – oft im unzulässigen Sinne mit der Pfadabhängigkeit gleichgesetzte – Stabilitätsfeststellung. Allerdings beziehen sich die drei genannten Punkte nur auf das Resultat (den Zustand der Pfadabhängigkeit) stellen also nur Eigenschaften des *Ergebnisses* dar und

16 Ganz ähnlich argumentiert auch Ackermann (2001). Hinweise auf die hohe Bedeutung von Nichtvorhersehbarkeit finden sich u. a. bei Pierson (2000).

17 Es sei denn, der Prozess wird unterbrochen.

18 Zur Kontroverse über diesen Punkt, siehe Fußnote 15.

können somit noch nicht umfassend spezifizieren, *wie* historische Ereignisse im Fall von Pfadabhängigkeiten ihre Bedeutung für Gegenwart oder Zukunft entfalten.¹⁹ Das dafür entscheidende Merkmal wurde bereits angesprochen, indem auf die Prozesshaftigkeit der Pfadentstehung abgestellt wurde. Im technologisch/ökonomischen Vokabular wurde die für den Pfadprozess spezifische Eigenschaft als positive Rückkopplung (increasing returns) bezeichnet. Für die später folgende strategische Betrachtung eignet sich das Bild der „Selbstverstärkung“ besser.²⁰ Wie diese Selbstverstärkung genau funktionieren kann, unterscheidet sich je nach Gegenstand der Betrachtung. Im Falle von Technologien ist der Kreis der Mechanismen, die selbstverstärkend einen Pfad herausbilden können, ein anderer als beispielsweise bei Institutionen²¹ oder für Organisationen.²² Unabhängig vom Fokus gilt: Ausgelöst wird der Prozess der Selbstverstärkung durch sogenannte „small events“ in einem kritischen Augenblick.²³ Im Rahmen der Betrachtung *organisationaler* Pfadabhängigkeit wird im Folgenden näher auf die einzelnen Mechanismen einzugehen sein.

19 Denn *dass* „history matters“, ist im eigentlichen Sinne und vor allen Dingen für Sozialwissenschaftler nicht sonderlich überraschend.

20 Das Verständnis von individueller Rationalität und Nutzenorientierung, das dem Konzept der „Increasing Returns“ zugrunde liegt, ist für die Betrachtung strategischer/organisationaler Prozesse wenig geeignet (Schreyögg, Sydow & Koch 2003). Zudem sind Selbstverstärkungsprozesse im organisationalen Kontext kaum so klar messbar wie in Arthurs Modellen (Holtmann 2008: 40). Arrow (2000; 1988) wählt auch im ökonomischen Kontext den Begriff der Selbstverstärkung und North (1990) spricht bei der Übertragung des Pfadkonzeptes auf Institutionen ebenfalls von „self-reinforcing mechanisms“. Dass er diese Bezeichnung auch im Kontext von Arthurs Modellen wählt, ist ein Beispiel dafür, dass „Increasing Returns“ in der Pfadliteratur durchaus auch synonym mit „Selbstverstärkung“ verwendet wird.

21 Dass „Pfadabhängigkeit“ eine besondere Art der Stabilität darstellt, zeigt sich in Verbindung mit Institutionen besonders deutlich. Denn diese sind ja unbestreitbar bereits ein Stabilitätskonzept (Farjoun 2002; North 1990; Powell & DiMaggio 1991). Die Unterschiede zwischen Institutionalisierung und Pfadabhängigkeit werden bei Berthod (2011) ausführlich herausgearbeitet.

22 Allerdings lassen sich die Mechanismen vom technologischen Fokus auf einen institutionellen Fokus transferieren. Für eine genaue Gegenüberstellung der Mechanismenkonzepte für Technologien und Institutionen siehe Ackermann (2001).

23 Solche Events können auch „big events“ sein (Bassanini & Dosi 2001). Allerdings hat das durch die Formulierung „small events“ assoziierte und der Chaostheorie entlehene Bild des Schmetterlingsschlags, der zu einem Sturm am anderen Ende der Welt führt (Lorenz 1972), durchaus Sinn. Ob „small“ oder „big“: Zentral ist, dass das Ergebnis des Effektes zum Zeitpunkt des critical junctures (kritischen Augenblicks) für den Beobachter nicht eindeutig feststehen konnte (so definiert es u.a. Arthur (1989)).

2.1.2 *Pfade als Gegenstand der Organisations- und Strategieforschung*

Dass auch Organisationen eine starke Tendenz zur Stabilität aufweisen, ist (wie eingangs skizziert) keine neue Erkenntnis. So zielte die Untersuchung von organisationalen Routinen (z. B. March & Simon 1958) und Ressourcen (z. B. Barney 1991; Peteraf & Barney 2003; Wernerfelt 1984) jeweils zunächst auf die Vorteilhaftigkeit von organisationaler Stabilität ab. Aber auch das Gegenteil, die Stabilität als unerwünschter Zustand, wurde bereits vielfach unter Begriffen wie „structural Inertia“, „Rigidität“ oder „Persistenz“ thematisiert.²⁴ Die Debatte zum organisationalen Lernen (Argyris & Schön 1978; Cohen & Levinthal 1990; Levitt & March 1988; March 1991) erschließt sich überhaupt erst dadurch, die Organisation in einem ständigen Spannungsfeld zwischen stabiler Problemlösung und notwendiger Anpassung zu begreifen.

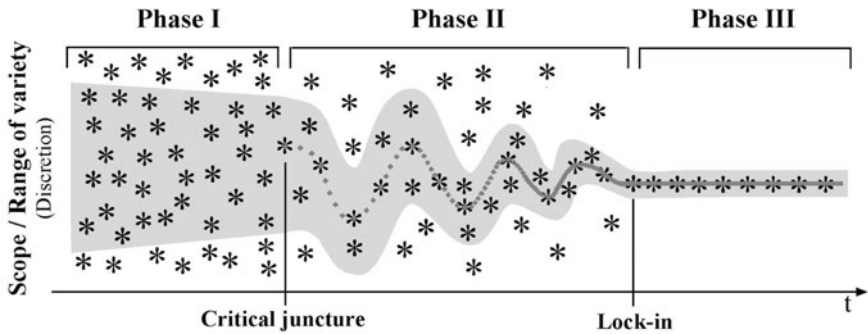
Die Perspektive der Pfadabhängigkeit ist gleichwohl ein relativ junger Ansatz in der Organisations- und Strategieforschung. Die Erkenntnis, dass bereits kleine Ereignisse in der Organisationsgeschichte einen Prozess der Selbstverstärkung auslösen können, an dessen Ende eine besondere Form der Stabilität steht, die nur schwer zu antizipieren und ebenso schwer zu überwinden zu sein scheint, impliziert dabei eine stärkere Fokussierung prozessualer Dynamiken, insb. bei der Herausbildung solcher Stabilitäten.

Die erste ausführliche Konzeptionalisierung *organisationaler* Pfadabhängigkeit stammt von Sydow, Schreyögg und Koch (2003; 2009), die sich gegen die Verwässerung des Begriffs wenden und dazu das bis dato vorhandene Konzept der Pfadabhängigkeit detailliert für den organisationalen Kontext prüfen. Sie entwickeln dabei ein 3-Phasen-Modell, das den Prozess organisationaler Pfadentwicklung abbildet (siehe Abbildung 1). Das 3-Phasen-Modell folgt einer intuitiven Logik, die den spezifischen Prozess in den Modellmittelpunkt stellt und zudem einen Prozessauslöser sowie ein Prozessergebnis kennzeichnet. Dementsprechend werden die drei Phasen als (1) *Preformation Phase* (2) *Formation Phase* und (3) *Lock-in Phase* bezeichnet (Sydow, Schreyögg & Koch 2009).

In der *Preformation Phase* ist der organisationale Handlungsspielraum zunächst noch nahezu uneingeschränkt, die Organisation flexibel. Anders als im modellierten, technologischen Zusammenhang, ist für Organisationen vollkommene Flexibilität im Sinne eines unendlichen Handlungsspielraumes ausgeschlossen: Einerseits dadurch, dass die Organisationen in ihrer Biografie bereits Entscheidungen getroffen und sich damit zu einem bestimmten Grad festgelegt haben (wie z. B. durch Investitionen).

24 (z.B. Burgelman 2002; Feldman 2000; Feldman & Pentland 2003; Gilbert 2005; Hannan, Burton & Baron 1996; Hannan & Freeman 1984; Hannan, Plos & Carroll 2004; Staw, Sandelands & Dutton 1981; Tripsas & Gavetti 2000)

Abbildung 1: Das Modell organisationaler Pfadabhängigkeit (Sydow, Schreyögg & Koch 2009: 692)



Andererseits aber auch deshalb, weil Organisationen sich gerade durch Unterscheidungen von ihrer Umwelt definieren (Luhmann 1984, 2000), d. h. einiges in das System einschließen und anderes nicht.²⁵ Zumindest für die Betrachtung dieser Vorphase soll zunächst außer Acht gelassen werden, ob Organisationen bestimmte Alternativen objektiv nicht wählen können, ob sie diese als Potenzialität begreifen oder ob sie sie aktiv als Nichtpotenzialität ausschließen (vgl. Luhmann 1990). Wichtig ist hier lediglich, festzuhalten, dass Organisationen im Ausgangspunkt des Pfadmodells als Systeme verstanden werden, die zwar nicht unendlichen, aber doch weitreichenden Handlungsspielraum besitzen.²⁶

In einem „critical juncture“ (Übergang von Phase I zu Phase II) löst nun eine Entscheidung oder eine Handlung (als strategische Konkretisierung des small events) einen Prozess der Selbstverstärkung aus. Wenngleich über diesen Selbstverstärkungsprozess die Herausbildung *eines* (z. B. Entscheidungs-)Musters immer wahrscheinlicher wird, ist der Prozess dennoch weiterhin nicht vollständig deterministisch und prinzipiell umkehrbar. Wie bei Technologien ist es jedoch auch bei Organisationen so, dass die Anstrengungen zur Gegensteuerung in dem Maße steigen müssten, wie der Prozess bereits fortgeschritten ist. Eine Umkeh-

25 So beinhaltet bspw. die Entscheidung eines Buchverlages, Schulbücher zu verlegen, eine solche Unterscheidung. Diese Unterscheidung muss sich noch nicht einmal auf den Markt für Bücher beziehen (obwohl sie das könnte, z. B. als „wir stellen Schulbücher her und keine Comics“), sondern sie grenzt die Organisation zumindest von anderen, ihr fremden Industrien ab. Der Buchverlag reduziert also die Umweltkomplexität u. a. dadurch, dass er alle Informationen ausblendet, die z. B. nur relevant für die Automobilbranche sind.

26 Abbildung 1 kennzeichnet über den grauen Schatten die Alternativen, die Teil des Handlungsspielraumes sind.

rung würde mit der Zeit immer schwieriger (Ghemawat 1991; Sydow, Schreyögg & Koch 2009). Gleichzeitig ist damit impliziert, dass Organisationen anhand der ihnen möglichen Anstrengung im Zeitablauf immer weniger Abweichung vom sich herausbildenden Muster erreichen können: Der Handlungsspielraum wird schmaler. Sydow et al. (2009) beschreiben vorrangig vier Arten von Mechanismen,²⁷ die im organisationalen Kontext zu „positive feedback loops“ führen können:

- (1) *Komplementaritätseffekte* basieren auf Interdependenzen zwischen zwei oder mehr Einheiten eines Systems (oder gar zwischen verschiedenen Systemen), wie z. B. Institutionen, Produkten, Praktiken, Routinen oder Ressourcen (Höpner 2005). Führt die Kombination solcher Einheiten zu geringeren Kosten oder einem höheren Wert als deren singuläre Nutzung oder Erstellung, kann von einer Komplementarität gesprochen werden.²⁸ Die stabilisierende Wirkung dieses Effektes rührt u. a. daher, dass die Herauslösung einer Entität aus einem durch Komplementaritäten entstandenen Cluster negative Auswirkungen auf den Gesamtwert der komplementären Elemente hätte.²⁹ Tendenziell werden komplementäre strukturelle Einheiten also als Cluster in das System eingeschrieben und zudem auch zukünftige Strukturen ausgebildet, die die existierende Struktur unterstützen, um sogenannte Misfit-Kosten zu vermeiden (Petermann 2010).
- (2) *Koordinationseffekte* basieren auf Wechselbeziehungen zwischen Systemen oder Individuen eines Systems und stehen in Zusammenhang mit Regeln: Werden bestimmte Regeln von einem wachsenden Kreis von Anwendern akzeptiert, führt der Koordinationseffekt dazu, dass die Akzeptanz dieser Regeln durch andere Individuen (oder Systeme) steigt (North 1990). Sind bestimmte Regeln weitestgehend akzeptiert, führen sie zu erwartbarem Verhalten und einschätzbaren Reaktionen auf eigenes Verhalten, wodurch Koordinationskosten reduziert werden. Die selbstverstärkende Wirkung dieses Effektes (wie auch des Komplementaritätseffektes) ist u. a. eng damit verbunden, dass die betreffenden Regeln (oder Interaktionen) eher akzeptiert als hinterfragt werden.³⁰

27 „Opening the black box“ titelten Sydow et al. (2009). Die „black box“ der Pfadbildung wurde dann anhand der Mechanismenbeschreibungen „geöffnet“. Denn Mechanismen gehen über die Feststellung von Korrelation hinaus und beschreiben, *wie* ein Ergebnis zustande kommt (Mayntz 2005). Die konkrete Antwort für den Fall der Pfadabhängigkeit lautete dann: Der Zusammenhang zwischen Small-Event und Lock-In ist ein von Mechanismen getriebener, zirkulärer (selbstverstärkender) Prozess.

28 Gemäß dem Leitsatz: „Das Ganze ist mehr Wert als die Summe aller Teile“.

29 Ein Beispiel dafür findet sich im Fall des Bertelsmann Buchclubs (Holtmann 2008).

30 Ein gutes Beispiel ist die Regel des „Rechtsfahrens“ im Straßenverkehr. Selten wird ein deutscher, französischer oder italienischer Fahranfänger diese Regel bei der ersten Fahrt hinterfragen.

Wahrnehmung des strategischen
Handlungsspielraumes
Die verlegerische Entwicklung deutscher
Qualitätstageszeitungen seit 2001
Rothmann, W.
2013, XIX, 253 S. 10 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-01223-6