

2 Jenseits der objektivistischen Sicht- weise – Die kognitive Wende

Der Mensch neigt zu der Auffassung, dass es nur eine »richtige« »objektive« Sichtweise einer Umwelt gibt. »Ein Tisch ist doch ein Tisch« – so die Auffassung an den philosophischen Stammtischen –, daran könne man doch nicht rütteln. Man könne das doch schon an den vier Tischbeinen und der Tischplatte erkennen, und nicht umsonst seien sich ja fast alle darin einig, wann sie einen Tisch sehen und wann nicht. Und sollte jemand einen Tisch nicht als Tisch erkennen – dann komme er entweder aus einem Land, wo es (noch) keine Tische gebe, oder er sei ein Fall für den Augenarzt oder gleich für die Psychiatrie.

Auch in Organisationen herrscht die Vorstellung, dass es die eine »richtige« »objektive« Sichtweise ihrer Umwelt gibt. Es geht um die Entdeckung von Dingen, die »dort draußen« bereits vorhanden sind und die letztlich noch darauf warten, gefunden zu werden (vgl. Smircich und Stubbart 1985, S. 725 f.).

2.1 Die objektivistische Sichtweise der Umwelt

Gerade in Organisationen ist man vielerorts fest davon überzeugt, dass man sich ein objektives Bild der eigenen Umwelt machen kann, wenn man nur die richtigen Instrumente einsetzt (siehe nur beispielhaft Fritz 1993, S. 3 ff.). Es wird davon ausgegangen, dass die Marktforschung eine bewährte, auf wissenschaftlichen Methoden aufbauende Vorgehensweise ist, mit der die Umwelt einer Organisation »richtig« erfasst werden kann. »Durch die Marktforschung«, so schon Karl Suthoff (1960, S. 87), bekomme der »Wirtschaftler« ein »Instrument in die Hand«, mit dessen Hilfe »er in der Lage ist, Verhaltensforschung zu betreiben und Licht in die immer unübersehbaren Märkte zu bringen« (siehe Hinweis bei Schrage 2010, S. 16).

Diese klassische Vorgehensweise der Marktforschung ähnelt in den meisten Aspekten der in der empirischen Sozialforschung dominierenden Vorgehensweise (siehe dazu früh schon Vogt 1929, S. 316). Das Untersuchungsdesign muss in Bezug auf das Problem definiert werden, die Datenerhebungsmethode bestimmt und die Stichprobe ausgewählt werden. Nach der Auswahl des Erhebungsinstruments müssen die Daten erhoben und kodiert werden. Danach müssen die Daten analysiert und interpretiert werden (siehe beispielhaft Broda 2006, S. 29 ff. oder Kuß und Eisend 2010, S. 30 ff.).

Auch die klassische Marktforschung geht von den üblichen Gütekriterien der quantitativen empirischen Sozialforschung aus: Bei der Durchführung der Untersuchung und der Analyse der Daten muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse nicht durch die subjektive Wahrnehmung der Forscher verzerrt werden. Es muss gewährleistet werden, dass die erhobenen Daten repräsentativ sind, also Aussagen nicht nur über das ausgewählte Sample, sondern auch darüber hinaus getroffen werden können. Und last, but not least muss sicher-

gestellt werden, dass die ermittelten Ergebnisse auch valide sind, dass also das erhoben wurde, was durch die Marktforschung ins Auge gefasst werden sollte (siehe beispielhaft Kuß et al. 2014).

Die Annahme ist, dass das Bild der Organisation von ihrer Umwelt umso genauer ist, je großflächiger Kundenbefragungen sind, je genauer in Fokusgruppen in die Denkweise von Kunden eingedrungen wird und je genauer die Konkurrenz studiert wird. Wenn man die Umwelt noch nicht »richtig« wahrgenommen hat, dann liegt das eben daran, dass man noch nicht genau genug hingesehen hat.

Das Modell dieses Zugangs zur Umwelt ist das einer Kamera, mit der die Umwelt möglichst genau erfasst werden soll. Es komme darauf an, die Linsen der Kamera möglichst leistungsfähig zu gestalten, den Gegenstand – je nach Interesse – möglichst nah heranzuzoomen oder über den Weitwinkel möglichst in seiner Gänze zu erfassen. Natürlich können die Bilder der Umwelt nicht die versprochenen Einblicke liefern – aber dann war die Kamera defekt, sie wurde vielleicht falsch gehalten, oder der Gegenstand war zu weit entfernt. An der Tatsache, dass man mit Kameras prinzipiell genaue Abbilder der Umwelt erstellen kann, wird aber nicht gezweifelt.

Die klassische Vorstellung ist, dass der Erfolg einer Organisation davon abhängt, dass sie ihre Umwelt möglichst genau einschätzen und die eigenen Entscheidungen möglichst genau an die Anforderungen der Umwelt anpassen kann. Der Erfolg eines Unternehmens hänge davon ab, dass das Unternehmen die Wünsche der Kunden und Strategien der Konkurrenten genau antizipiere und sich mit der eigenen Vorgehensweise darauf einstelle. Der Erfolg einer Partei hänge davon ab, dass sie die Erwartungen der Wähler erfüllen könne und sich mit ihrem Programm darauf einstelle. Jede Organisation – so die Denkweise – müsse lernen, sich ihrer »Umwelt anzupas-

sen, oder sie gehe im Kampf mit besser adaptierenden konkurrierenden Systemen unter« (Bendixen et al. 1968, S. 14).

Man kann eine solche Denkweise fast idealtypisch an dem Modell der Wettbewerbsanalyse von Michael E. Porter (1980) beobachten. Es komme bei einer Wettbewerbssituation – so Porter – darauf an, die Bedrohung durch neue Marktteilnehmer, die Verhandlungsstärke der Zulieferer, die Macht der Kunden, die Bedrohung durch Substitutionsgüter (jene Güter also, die das eigene Produkt ersetzen könnten) und die Intensität des Konkurrenzkampfes zwischen den Wettbewerbern möglichst genau einzuschätzen, um dann das eigene Unternehmen optimal am Markt positionieren zu können. Es wird unterstellt, dass eine Organisation ihre Umwelt objektiv erfassen kann. Die aus Kunden bestehende Umwelt der Pkw-Hersteller sei gleich – ob man sie jetzt aus der Perspektive von BMW, Mercedes oder Audi betrachte. Die Wählerschaft sei bei aller Segmentierung für alle Parteien in einem Land identisch und lasse sich durch Wahlforschungsinstitute in ihren Rationalitäten und Irrationalitäten genau ausleuchten.



Spuren einer objektivistischen Perspektive in der Organisationstheorie


Diese objektivistische Sichtweise hat Eingang in eine ganze Reihe früher Organisationstheorien gefunden. Während in einem verkürzten Anschluss an Max Weber (1976, S. 562) davon ausgegangen wurde, dass es eine auf »Präzision«, »Eindeutigkeit«, »Aktenkundigkeit«, »Einheitlichkeit« und »straffer Unterordnung« basierende »ideale« Organisation gibt, wurde in einer Reihe neuerer Organisationstheorien herausgearbeitet, dass Organisationen

ihre Umweltbedingungen erfassen und sich mit ihrer Struktur an diesen »objektiv« erhobenen Umweltbedingungen ausrichten müssten.

Der *Kontingenzansatz* geht davon aus, dass Organisationen sich ihrer Umwelt anpassen müssen. Der Grad der Arbeitsteilung, der Standardisierung, der Zentralisierung und der Formalisierung einer Organisation hänge maßgeblich von den Konkurrenzverhältnissen, der Kundenstruktur und den technischen Entwicklungen in der Umwelt einer Organisation ab (so z.B. Pugh und Hickson 1976). Zwar wird, anders als noch in der sich unmittelbar an Frederick Taylor anschließenden Organisationsforschung, nicht davon ausgegangen, dass es für alle Organisationen nur einen »richtigen Weg« gibt, aber die Theorie ist durch die Vorstellung geprägt, dass es für jede einzelne Organisation einen optimalen »Fit« zu ihrer spezifischen Umwelt gibt. Ganz selbstverständlich wird in der Kontingenztheorie davon ausgegangen, dass die Umweltbedingungen objektiv von der Organisation erfasst werden können.

Im *populationsökologischen Ansatz* der Organisationsforschung findet ein Bruch mit zweckrationalen Ansätzen statt, weil nicht mehr davon ausgegangen wird, dass sich Organisationen zielgerichtet an ihre Umwelt anpassen können – dafür seien die Vorstellungen über die Ziele der Organisation zu unterschiedlich und die Informationen über Zweck-Mittel-Relationen zu ungenau (so z.B. Hannan und Freeman 1984, S. 150 f.). Organisationen seien insgesamt zu träge, als dass sie sich effizient an Veränderungen der Umwelt anpassen könnten. Es komme aber immer wieder zu mehr oder minder zufälligen Variationen, die zu unterschiedlichen Ausprägungen von verschiedenen Organisationen im gleichen organisationalen Feld führten. Durchsetzen würden sich letztlich dann die Organisationen, die am besten an ihre Umwelt angepasst seien. Auch wenn dieser Ansatz mit den klassischen Vorstel-

lungen der Planbarkeit von Organisationen bricht, so findet sich doch auch hier die Vorstellung, dass die Umwelt von Organisationen »objektiv« vorhanden ist und als Selektionsmechanismus in einem organisationalen Feld wirkt.



2.2 Forming – Organisationen kreieren ihre Sicht der Umwelt

Die Annahme einer objektiv zu beobachtenden Umwelt ist in den letzten Jahrzehnten stark erschüttert worden. Wir wissen inzwischen sowohl aus der biologischen und der psychologischen als auch aus der soziologischen Forschung, dass jedes System aus seiner Umwelt immer nur wenige Informationen herausfiltert. Diese Begrenzung ist funktional: Ohne einen Filter würde das System an einem Zuviel an Informationen zugrunde gehen. Die hochselektive Verarbeitung von Reizen aus der Umwelt ist eine Überlebensbedingung.

Das magische Wort, mit dem dieses Phänomen in der Systemtheorie beschrieben wird, ist Autopoiesis (siehe dazu grundlegend Luhmann 1986 und Luhmann 1987). Das Wort klingt erst einmal kompliziert, aber der dahinter stehende Gedanke, der das Denken sowohl in den Natur- als auch in den Sozialwissenschaften revolutioniert hat, ist einfach. Jedes System – also jeder Mikroorganismus, jeder Mensch, jede Gruppe, jede Organisation – kann nur selbstbezüglich funktionieren. Das Verhalten eines Systems wird nicht durch irgendwelche Ereignisse in der Umwelt determiniert, sondern es ergibt sich ausschließlich aus den eigenen Strukturen.

Aus dem Autopoiesis-Konzept folgt, dass Systeme ihre Umwelt eben *nicht* »objektiv« betrachten können. Was ein Unternehmen, eine Verwaltung, eine Universität oder eine

Partei als Umwelt beobachtet, ist immer ihr eigenes Konstrukt (Luhmann 2000, S. 52), das sich nach dem Motto bildet: »Ich sehe nur das, was ich glaube«. Die Umwelt ist also immer nur so wahrnehmbar, wie es unsere eigenen Systemstrukturen in all ihrer Subjektivität vorzeichnen. »Subjektiv« bedeutet dabei – darauf weist Niklas Luhmann hin – nicht willkürlich. Der subjektive Umweltentwurf eines Systems »muss Sinn geben« – also ein »System in die Lage versetzen, Komplexität zu reduzieren. Sonst kann das System nicht sinnvoll und selbst-erhaltend handeln« (Luhmann 2010, S. 135).

Man kann sich diesen systemtheoretischen Grundgedanken über die systemabhängige Sicht auf die Umwelt am Beispiel des menschlichen Gehirns verdeutlichen. Das Gehirn hat keinen direkten Kontakt zu seiner Umwelt. Zwar wirken Reize aus der Umwelt auf das Gehirn ein – das Gehirn ist an die Umwelt »strukturell gekoppelt« –, aber es werden im Gehirn keine Merkmale einer Erscheinung aus der Umwelt abgebildet. Das Gehirn nutzt vielmehr die Reize aus der Umwelt, um sich ein ganz eigenes Bild von seiner Umwelt zu machen (siehe dazu Foerster 1996, S. 137 ff.).

Oder man kann es sich an Protestbewegungen wie beispielsweise der Ökologiebewegung oder der Frauenbewegung verdeutlichen, die ganz selbstverständlich davon ausgehen, auf »objektiv« vorhandene Krisen in der Gesellschaft zu reagieren. Was die Bewegung in der Gesellschaft erkennt – die Bedrohung durch Atomwaffen oder das diskriminierende Verhalten von Männern – wird aber erst durch die Beobachtungen, die die Bewegung selbst anstellt, produziert. Zwar werden für die eigene, vermeintlich objektive Sicht auf eine Umwelt Informationen aus dieser Umwelt zum Beispiel über stationierte Atomwaffen oder die Prozentzahl von Frauen in Aufsichtsräten aufgegriffen, der Punkt ist aber: Erst durch die Beobachtungen wird diese Umwelt produziert (siehe dazu Kühl 2015b, S. 70 f.).

Das bedeutet, dass Systeme ganz unterschiedliche Bilder ihrer Umwelt herstellen, ohne dass man sagen kann, welches die »objektiv« richtigen sind. Heinz von Foerster illustriert dies an einer Geschichte von Pablo Picasso, der von einem Besucher gefragt wurde, warum er immer so abstrakte Bilder male und ob er nicht in der Lage sei, die Dinge so zu malen, wie sie wirklich seien. Darauf antwortete Picasso mit der Gegenfrage: »Können Sie mir bitte erklären, was Sie mit ›wie die Dinge wirklich sind‹ meinen?« Der Besucher überlegte, nahm ein Foto aus seiner Brieftasche und sagte: »Schauen Sie, dieses Bild zeigt meine Frau so, wie sie wirklich ist!« Darauf entgegnete Picasso: »Oh, Ihre Frau ist wirklich sehr klein und sehr flach!« (vgl. Foerster 1995, S. 246).

Was bedeutet dieser Gedanke für die Frage, wie Organisationen ihre Umwelt wahrnehmen?

Die Aussage läuft darauf hinaus, dass die Wahrnehmung der Umwelt maßgeblich durch die in der Organisation vorhandenen Orientierungsmuster geprägt wird. Es sind die »dominanten Logiken«, »vorherrschenden Skripte«, »prägenden Schemata«, »herrschenden Denkmuster« und »kollektiven Denkweisen«, die die Sicht auf die Umwelt bestimmen. Oder anders ausgedrückt: Organisationen können nur auf die Aspekte in ihrer Umwelt rekurren, die ihre Mitglieder aufgrund ihrer »dominanten Logiken«, »vorherrschenden Skripte«, »herrschenden Denkmuster«, »kollektiven Denkweisen« und der sie »prägenden Schemata« wahrnehmen.

Wir nennen diesen Prozess der Wahrnehmung einer Umwelt »Forming«. Im Gegensatz zu dem passiven Prozess des »Scannings« einer Umwelt verweist der Begriff des »Formings« auf die aktive Aneignung einer organisationspezifischen Sicht auf die Umwelt. Organisationen reagieren also »nicht einfach auf eine gegebene Umwelt, sondern auf Umweltwahrnehmungen, die in den Organisationen selbst – und dies in Abhängigkeit von organisationsinternen Festlegun-

gen – hervorgebracht werden« (vgl. Luhmann 2009, S. 9). Oder anders ausgedrückt: »Die Umwelt beeinflusst Organisationen durch die Art, wie sie wahrgenommen wird.«



Organisationstheoretische Spuren – Zum Verhältnis von Forming und Enactment


Das Konzept des »Formings« setzt grundsätzlicher an als das in der Diskussion verwendete Konzept des »Enactments«. Der Ausgangspunkt von Richard L. Daft und Karl E. Weick (1984, S. 287 ff.) ist, dass es zwei unterschiedliche Annahmen bei der Exploration der Umwelt gibt, die sich auf die Art und Weise der Wahrnehmung auswirken. Im ersten Fall nehmen Organisationen an, dass die Umwelt greif- und messbar ist. In diesem Fall spielen Organisationen das traditionelle Spiel der Entdeckung der korrekten Interpretationen. Aus dieser Perspektive besteht der Kernprozess der »Entdeckung« in der intelligenten Sammlung von Daten, deren korrekter Messung und rationaler Analyse. Bei dieser Annahme würde die Organisation – ganz im Sinne einer zweckrationalen Logik – nach eindeutigen Daten und Lösungen suchen. Im zweiten Fall gehen Organisationen davon aus, dass die Umwelt eigentlich nicht zu analysieren ist. In diesem Fall tendieren Organisationen dazu, sich in einem Prozess des »Enactments« bis zu einem bestimmten Grad ihre eigene Umwelt selbst zu konstruieren. Es wird nach einer Interpretation gesucht, die vergangene Handlungen verständlich macht, und so wird die Sicht auf die Umwelt selbst konstruiert. Kurz: Die von der Organisation erstellte Interpretation ihres Umfeldes prägt ihre Sicht auf die Umwelt stärker, als die Umwelt die Interpretation der Organisation zu prägen vermag.

Mit dem Konzept des »Formings« radikalieren wir diesen Gedanken, indem wir behaupten, dass jede Sicht auf die Umwelt durch die Struktur der Organisation geprägt wird. Wenn eine Organisation meint, dass ihre Umwelt stabil und übersichtlich ist, dann nicht deswegen, weil die Umwelt »objektiv« stabil und übersichtlich ist, sondern weil die Strukturen der Organisation so ausgerichtet sind, dass die Umwelt nur als stabil und übersichtlich wahrgenommen werden kann. Durch die Kommunikationswege, die Programme und das Personal einer Organisation sind ihre Wahrnehmungsmuster so eingestellt, dass sie sich selbst davon überzeugt, eine »objektive« Sichtweise auf die Umwelt zu haben, ihre Handlungen somit also als rational gerechtfertigt erscheinen.

Dieser Prozess zeigt, dass »Forming« der allgemeinere Begriff ist, mit dem die Sichtweise auf die Umwelt durch die Struktur der Organisation vorgegeben wird. Im Rahmen dieses »Formings« können dann mithilfe der Überlegung von Richard L. Daft und Karl E. Weick (1984, S. 288 f.) verschiedene Vorgehensweisen unterschieden werden, mit denen Organisationen ihre Umwelt wahrnehmen. (1.) Beim »konditionierten Sehen« (»Conditioned Viewing«) verlässt sich die Organisation auf ihre einmal etablierten Instrumente zur Wahrnehmung ihrer Umwelt; es geht um eine routinierte Erhebung der häufig quantitativen Daten und die Ableitung von Konsequenzen aus diesen als objektiv empfundenen Daten. (2.) Beim »Entdecken« (»Discovering«) geht die Organisation zwar davon aus, dass ihre Umwelt »objektiv« zu erfassen ist, gibt sich aber selbst die Aufgabe, Neues in der Umwelt zu entdecken. Dafür werden Instrumente aus der Marktforschung, der Trendanalyse oder Projektionsberechnung genutzt, um Probleme und Möglichkeiten vorauszusagen, die mit den Instrumenten des »konditionierten Sehens« nicht erfasst werden konnten. (3.) Beim »ungerichteten Sehen« (»Undirected Viewing«) geht die Organisation davon aus, dass ihre Umwelt nicht objektiv zu analysieren ist. Über zufällige Informationen, persönliche Kontakte oder Gerüchte bildet

sich die Organisation eine Meinung über ihre Umwelt. (4.) Bei der »Hervorbringung« (»Enactment«) handelt es sich um eine Strategie, mit der Organisationen ihre Sicht auf die Umwelt aktiv gestalten. Sie sammeln Informationen, indem sie neue Verhaltensweisen ausprobieren, und schauen, was passiert. Sie experimentieren, testen und simulieren und ignorieren dabei die altbekannten Regeln und gewohnten Erwartungen.

Im Rahmen der Marktexploration geht es darum, Organisationen, die bisher eher mit Mitteln der klassischen Markt- und Trendforschung auf Prozesse des »konditionierten Sehens« gesetzt haben, über einen Prozess des »Enactments« in die Lage zu versetzen, ihre Sicht auf die Umwelt aktiv zu gestalten.



Die dominanten Logiken, herrschenden Denkmuster und kollektiven Denkweisen, die bestimmen, wie die Organisation ihre Umwelt wahrnimmt, ergeben sich aus den Strukturen der Organisation. In der Organisationsforschung versteht man unter Strukturen einer Organisation solche Entscheidungen, die eine Vielzahl weiterer Entscheidungen beeinflussen. Wenn das Vertriebsunternehmen Amazon die Anfrage einer Redakteurin der New York Times oder – was besonders interessant wäre – der Washington Post zum Thema Arbeitsbedingungen ignorieren würde, weil diese Zeitung in der Vergangenheit die Arbeitsbedingungen in den Verteilerzentren angekreidet hat, würde man noch nicht von einer Strukturentscheidung sprechen. Erst dann, wenn eine solche Anfrage seitens Amazon ignoriert wird, weil man beispielsweise entschieden hat, grundsätzlich keine Anfragen der Presse zu Arbeitsbedingungen zu beantworten, würde man von einer Strukturentscheidung sprechen.

Die »Organisationsstrukturen« – oder um den organisationstheoretischen Fachbegriff zu verwenden: die »Entscheidungsprämissen« – schränken nicht nur den Rahmen der in der Organisation möglichen Entscheidungen stark ein, sondern führen auch dazu, dass Organisationen einen hochselektiven Blick ausbilden. Organisationen entwickeln eine hohe Sensibilität für Bestimmtes und eine ausgeprägte Insensibilität für alles Übrige. Ein chinesischer Handyhersteller interessiert sich nicht für die Änderung der Agrarbestimmungen in Marokko (und hat auch keine Routinen, um diese wahrzunehmen). Eine Internetfirma hat kein Auge für die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt für Reinigungsfachkräfte (außer sie bietet virtuelle Reinigungstätigkeiten an).

Aus dieser Perspektive wird deutlich, wie verkürzt Aussagen wie »der Markt fordert ...«, »der Wähler verlangt ...« oder »der Kunde will ...« sind. Korrekter wäre es, zu sagen, dass der »Markt das fordert, was ein Unternehmen aufgrund seiner Struktur von ihm wahrnimmt«, die »Wähler das fordern, was die Parteien auf sie projizieren« und der »Kunde das will, was eine Organisation meint, ihm anbieten zu können«. Kurz – Aussagen über die Umwelt einer Organisation sind primär erst einmal Aussagen über die Organisation selbst.

2.3 Die Perspektivenvielfalt und Perspektivenverengung in Organisationen

Man würde es sich jetzt aber zu einfach machen, wenn man davon ausginge, dass Organisationen aufgrund ihrer Struktur zwangsläufig »eine« einheitliche Sicht auf ihre Umwelt hätten. Häufig unterscheiden sich die Sichtweisen der verschiedenen Abteilungen, Teams und – in einigen Fällen – auch der einzelnen Personen in der Organisation erheblich. Dies hängt da-

mit zusammen, dass die einzelnen Abteilungen, Teams oder Personen aufgrund ihrer sehr unterschiedlichen Einbindungen in die Organisationsstruktur jeweils eigene spezielle Logiken, Denkmuster und Denkweisen ausbilden und deswegen auch die Sichtweise auf die Umwelt – also zum Beispiel auf Konkurrenten, auf Kunden oder auf Kooperationspartner – innerhalb einer Organisation ganz unterschiedlich ist. Wenn man es in der Sprache der Systemtheorie ausdrücken möchte: Es gibt nicht nur *eine* »systemrelative Umweltsicht« einer Organisation, sondern viele »subsystemrelative Umweltsichten«.

Man kann sich diesen unterschiedlichen Sichtweisen in einer Organisation dadurch nähern, dass man sich genauer ansieht, wie Abteilungen, Teams oder Personen in die Struktur einer Organisation eingebunden sind. In der systemtheoretischen Organisationsforschung werden drei grundlegende Typen von Organisationsstrukturen (etwas kompliziert, aber sehr präzise auch »Entscheidungsprämissen« genannt) unterschieden. Den ersten Typus stellen die *Kommunikationswege* einer Organisation dar, also die Mitzeichnungsrechte, hierarchischen Weisungsbefugnisse oder Projektnetzwerke, über die die Kommunikationen in der Organisation geregelt werden. Einen ersten, häufig verzerrten Blick auf die Kommunikationswege bekommt man, wenn man sich das Organigramm einer Organisation ansieht. Der zweite Typus sind die *Programme* einer Organisation, also die Entscheidungen über Wenn-dann-Programme oder Zielvorgaben, über die man feststellen kann, ob ein Mitglied richtig oder falsch gehandelt hat. Der dritte Typus von Entscheidungen sind die Entscheidungen über *Personal*. Dieses Verständnis von Personen als Strukturmerkmal von Organisationen ist gerade für Betriebswirtschaftler, die durch ihr fachliches Denkschema – Aufbauorganisation (also Kommunikationswege) und Ablauforganisation (also Programmtypus) – geprägt sind, nicht leicht nachvollziehbar, leuchtet aber unmittelbar ein, wenn man sich

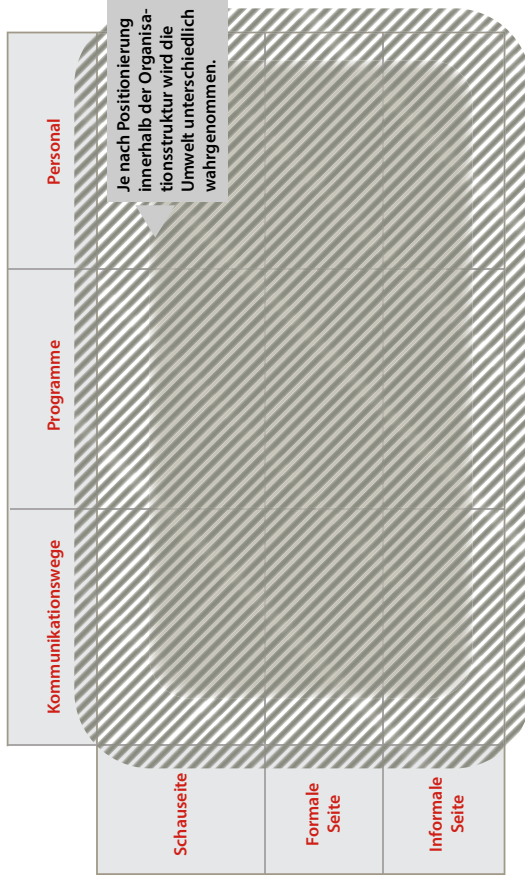
vor Augen hält, dass es aufgrund von Personalwechsel häufig zu anderen Entscheidungen kommt, auch wenn die Kommunikationswege und Programme sich nicht ändern (vgl. Luhmann 2000, S. 279 ff.).

Diese Strukturtypen können sich auf unterschiedlichen Seiten der Organisation bemerkbar machen. Die *formale Seite* der Organisation beinhaltet die offiziell kommunizierten Erwartungen, die ein Organisationsmitglied erfüllen muss, wenn es Mitglied der Organisation bleiben möchte. Bei der *informalen Seite* der Organisation handelt es sich um diejenigen Erwartungen, die sich im Schatten der formalen Seite der Organisation ausbilden. Sie können nicht offen als Mitgliedschaftsbedingung formuliert werden, haben aber gerade deshalb einen starken Einfluss auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern. Bei der *Schauseite* einer Organisation handelt es sich um die »Darstellung für die Straße« – also um die Strukturen, die sich gut als Fassade der Organisation für ihre Umwelt eignen.

Jeder einzelne Bereich, jede Abteilung, jedes Team, ja selbst jedes einzelne Organisationsmitglied ist in einer sehr spezifischen Form in die Struktur der eigenen Organisation eingebunden. Die Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens haben eine wichtige Funktion für die Schauseite der Organisation, und dementsprechend wird ihr Auftritt gegenüber Kunden soweit es geht über formale und informale Erwartungen gesteuert. Die Rechtsabteilung einer Organisation hat dagegen eine andere Verankerung in der Organisation. Ihre Aufgabe besteht darin, das unvermeidbar »wilde Handeln« in Organisationen so darzustellen, dass es im Falle von Klagen als »rechtmäßig« erscheint. Rechtsabteilungen sind in den Organigrammen häufig vergleichsweise nahe an der Organisationsspitze angesiedelt und haben deswegen einen starken Einfluss auf die Prägung der Formalstruktur in Organisationen.

Grafik 1 Die Strukturmatrix zur Analyse von Organisationen

Märkte explorieren



Die Wahrnehmung der Umwelt durch eine Organisation wird deswegen nicht nur durch *eine* »dominante Logik«, *ein* »herrschendes Denkmuster« oder *eine* »kollektive Denkweise« bestimmt, sondern es bilden sich im Rahmen und im Schatten dieser dominanten Sichtweisen »konkurrierende Logiken«, »abweichende Denkmuster« und »lokale Sichtweisen« aus. Diese basieren nicht – wie gern unterstellt wird – auf »falschen Wahrnehmungen« der Umwelt, sondern ergeben sich fast zwangsläufig aus der Verortung der entsprechenden Organisationsmitglieder in der Struktur der Organisation.

Die sogenannten »Grenzstellen« von Organisationen haben nun die Aufgabe, der Umwelt ein geschöntes Bild der Organisation zu präsentieren und gleichzeitig die Informationen aus der Umwelt so zu komprimieren, dass sie von der Organisation verarbeitet werden können. Die Informationen aus der Umwelt werden von den Grenzstellen so selektiv weitergeleitet, dass innerhalb der Organisation eine Vorauswahl der relevanten Eindrücke entsteht (siehe dazu Adams 1976; Aldrich und Herker 1977; Tacke 1997). Es kommt – um einen Begriff von Richard Cornuelle (1975) zu nutzen – zu einem »Front Office Syndrome«. Gerade die Leiter von Unternehmen, Krankenhäusern, Armeen, Verwaltungen, Ministerien und Parteien bekämen somit ein Bild der Umwelt, das die Logiken, Denkmuster und Sichtweisen des Personals in den »Front Offices« wiedergebe und eben nicht die Eindrücke, die die Umwelt von der Organisation habe.

Die sogenannten »technischen Kerne« einer Organisation haben dagegen nur einen sehr reduzierten Kontakt zur Umwelt. Der Arbeiter, so Frederick W. Taylor, der »Erfinder« der »wissenschaftlichen Betriebsführung«, müsse von der Komplexität der Märkte und der Arbeitsprozesse nichts wissen, sondern sich nur auf einen durch Experten vorgegebenen Prozess konzentrieren. Die Gleichförmigkeit vieler Tätigkeiten im technischen Kern entsteht dadurch, dass

Überraschungen oder Widersprüche aus der Umwelt der Organisation in sogenannten Gewährleistungseinheiten bearbeitet werden (Thompson 1967, S. 21) und den produktiven Kern gar nicht erst erreichen. Das heißt nicht, dass im technischen Kern gar keine Kontakte zur Umwelt bestehen. Häufig erfahren die Mitarbeiter im technischen Kern über informale Wege, wie sich Wahrnehmungen bei Kunden verändern oder welche neuen politischen Rahmenbedingungen sich abzeichnen. Aber wenn sie solche Wahrnehmungen artikulieren, werden sie häufig nicht gehört, weil die Beobachtung der Umwelt nicht Teil ihrer formalen Stellenbeschreibung ist.

Aus dieser Perspektive ist erklärbar, weshalb die Debatten über die Einschätzung der Umwelt häufig so heftig umstritten sind (siehe zur politischen Perspektive Schreyögg 1999, S. 397). Die Pressestelle, die vorrangig daran arbeitet, die Reputation der Organisation zu verbessern, hat eine andere Perspektive auf die Umwelt als eine Einkaufsabteilung, die vorrangig darauf achtet, von welchem Lieferanten Zulieferteile am preisgünstigsten bezogen werden können. Die Abteilung für Qualitätsmanagement, bei der die Beschwerden der Kunden auflaufen, hat eine andere Sicht auf die Umwelt als die Produktionsabteilung, die nur sporadisch Rückmeldungen von Kunden erhält. Die Verortung einer Person in der Organisationsstruktur bestimmt, welche Aspekte der Umwelt sie betrachtet. Perspektiven, die sich daraus ergeben, können miteinander in Konflikt treten. Das kann für die Organisation funktional sein, weil Organisationen durch solche Konflikte ein komplexeres Bild ihrer Umwelt bekommen. Manchmal existieren die Perspektiven auch nur nebeneinanderher, ohne dass man sich darüber austauscht. Das kann für die Organisation funktional sein, weil jeder mit einem für sich schlüssigen Bild der Umwelt arbeitet und so Handlungsmotivation entsteht.



Beispiel – Die unterschiedlichen Grenzstellen von Pharmaunternehmen


Pharmafirmen interagieren mit ihren jeweiligen Partnern über je spezielle Grenzstellen. Die Abteilung für Gesundheitspolitik einer Pharmafirma wirkt besonders auf die Krankenkassen und die Kassenärztlichen Vereinigungen ein, um den Mehrwert der eigenen Medikamente herauszustellen. Der Außendienst der Pharmafirma wirkt auf die Ärzte ein, um sie beim Einsatz von Medikamenten zu beraten und so eine höhere Verschreibungsquote für die eigenen Medikamente zu erreichen. Der Vertrieb der Pharmafirma steht in Kontakt mit Apothekern und Einkäufern von Kliniken, um die Preise zu verhandeln.

So wird dann – um ein einfaches Beispiel zu nennen – deutlich, dass der durch genaue Zielvorgaben (Zweckprogramme) geprägte Vertrieb eines Pharmaunternehmens häufig eine ganz andere Sichtweise von der Umwelt hat als die Abteilungen, die für die Sicherung der Qualität verantwortlich sind und die sich viel stärker an den von den Genehmigungsbehörden vorgegebenen Wenn-dann-Programmen (Konditionalprogrammen) orientieren müssen.

Interessant ist, dass in vielen Fällen die verschiedenen Grenzstellen der Pharmafirmen auch auf verschiedene Grenzstellen der Kliniken stoßen. Die Klinikärzte stehen besonders mit dem Außendienst der Pharmafirmen in Kontakt; der Vertrieb der Pharmafirmen steht in Verbindung mit den Einkäufern des Krankenhauses und den Krankenhaus-Apothekern. Klinik-Leitungen versuchen, Einfluss auf die Gesundheitspolitik zu nehmen.

Die unterschiedlichen Abteilungen in einem Pharmaunternehmen (und auch in der Klinik) interagieren miteinander. Sie haben aber

aufgrund ihrer Einbindung in die Organisationsstruktur unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich der Anforderungen der Umwelt. Manchmal stehen sich diese Auffassungen konträr gegenüber, manchmal kann man sich punktuell auf eine gemeinsame Sichtweise einigen.



Auffällig ist jedoch, dass sich trotz dieser unterschiedlichen konkurrierenden Perspektiven auf die Umwelt innerhalb der Organisation doch meistens *eine* dominierende Perspektive ausbildet. Durch mikropolitische Aushandlungen, durch den Aufbau von Konsensfiktionen und durch das Vertrauen in die von den Grenzstellen getroffenen Einschätzungen entsteht in Organisationen häufig eine auffällig einheitliche Sichtweise auf die Umwelt. »Mitglieder von Organisationen«, so Karl Weick (1985, S. 16), verbringen einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit damit, untereinander »eine annehmbare Darstellung dessen, was vor sich geht, auszuhandeln«. In leichter Abwandlung zur Überlegung von Jeffrey Pfeffer und Gerald R. Salancik (1978) über eine »verhandelte Umwelt« einer Organisation – einer »Negotiated Environment« – kann man von einer »verhandelten Perspektive auf die Umwelt« – einer »Negotiated Perspective on the Environment« – sprechen.

Die Organisation entwickelt – bei aller Heterogenität der internen Sichtweisen – in dem sich selbst verstärkenden Prozess häufig einen hochselektiven Blick auf ihre Umwelt. Die Strukturen der Organisation bewirken, dass man nur begrenzte Ausschnitte der Umwelt wahrnimmt. Die Strukturen wirken dann wie Filter: Durchgelassen werden nur die anschlussfähigen Informationen. Die Organisation sieht sich bestätigt. Sie befindet sich aufgrund der Informationen, die sie mit ihrer Struktur wahrnimmt, in dem Glauben, dass sie mit

ihrer Einschätzung genau richtig liegt. Es entsteht ein »Zirkel der Selbstbestätigung« in der Organisation, der alle davon überzeugt, dass ihre Sicht der Umwelt richtig ist.

Hinter diesem Zirkel der Selbstbestätigung steckt ein grundlegenderer Mechanismus – der Prozess der sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Wenn Kunden hören, dass ihre Bank in Zahlungsschwierigkeiten ist, heben sie panisch ihr Geld ab. In vielen Fällen gerät die Bank jedoch erst dadurch in Zahlungsschwierigkeiten. Manager mit einem negativen Bild von ihren Mitarbeitern trauen diesen keine Initiative zu und versuchen sie deswegen über enge Vorgaben zu führen. Das führt bei den Mitarbeitern zu Frustration bis hin zur inneren Kündigung, und die Manager können sich in ihrem negativen Bild des Mitarbeiters bestätigt fühlen.

Man kann einen solchen Zirkel der Selbstbestätigung in Unternehmen regelmäßig beobachten (siehe dazu Kühl 2015a, S. 43 ff.). So verschlief der Telekommunikationsbereich von Siemens aufgrund solcher Zirkel der Selbstbestätigung sowohl die Entwicklung der Faxgeräte als auch die Entwicklung der Datenübertragung über das Internet. Mit der Entwicklung von Faxgeräten wurde bei Siemens frühzeitig experimentiert. Sie hätten ohne große Schwierigkeiten auf den Markt gebracht werden können. Weil Siemens jedoch bei der Entwicklung des Telexgeschäfts erfolgreich war und die Lernprozesse dort besonders intensivierte, wurde das Geschäft mit den Faxgeräten anderen Unternehmen überlassen. Ähnliches geschah bei der Entwicklung von Vermittlungsstellen für Telefonnetze. Siemens, einer der Marktführer in diesem Bereich, betrieb energisch die Weiterentwicklung der Schaltungstechnik: Die Schaltzentralen wurden digitalisiert. Unter dem einprägsamen Namen Asynchronous Transfer Mode wurde eine Technik entwickelt, mit der Daten und Sprache über die gleichen Leitungen fließen konnten. Durch die intensiven Lernbemühungen in diesem Bereich wurde vom Management

jedoch lange Zeit nicht bemerkt, dass sich sowohl Daten als auch Sprache immer besser über das Internet verschieben ließen. Siemens' dominierende Marktstellung war zunehmend bedroht. Das Problem, so das ehemalige Siemens-Vorstandsmitglied Volker Jung, bestehe darin, dass erfolgreiche Produkte zu lange gepflegt würden. So werde der Schwenk auf neue Technologien chronisch verpasst.

Eine durch sich selbst verstärkende Mechanismen »verhandelte Perspektive auf die Umwelt« in einer Organisation schließt nicht aus, dass konkurrierende Perspektiven in den einzelnen Bereichen der Organisation weiterexistieren. Wir wissen aus den Forschungen über das plötzliche Scheitern von Unternehmen wie Enron oder Lehman Brothers, über Medikamente, die wegen ihrer Nebenwirkungen kurzfristig zurückgezogen werden mussten, oder über Katastrophen wie den Challenger-Absturz oder den Atomunfall von Fukushima, dass in einzelnen Unternehmensbereichen die Wissensbestände vorhanden waren, die die Katastrophe hätten verhindern können. Diese Wissensbestände konnten sich aber nicht gegen den in der jeweiligen Organisation dominierenden Standpunkt durchsetzen.

Wie kann jetzt eine Vorgehensweise zur Exploration von Märkten – und allgemeiner zur Exploration der Umwelten von Organisationen – aussehen?

Märkte explorieren

Eine kurze organisationstheoretisch informierte
Handreichung

Kühl, S.

2017, XII, 61 S. 2 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13424-2