

## 2 Innovationstheorie – auf der Suche adäquater Begriffe für die neuartige Differenz von gestern und morgen

Die Rekonstruktion von Übersetzungsleistungen, die sich entlang der Innovationssemantik ereignen, macht eine Reflexion auf Innovationstheorie notwendig. Allerdings ist nicht entschieden, mittels welcher Kriterien eine solche Darstellung erfolgen soll. Als besondere Erscheinungen von Sinn können Innovationen grundlegend entlang der drei Sinndimensionen (zeitlich, sachlich, sozial) systematisiert werden. Dann wäre dies bspw. anhand von Artefaktkategorien – technischen oder sozialen Innovationen, Prozessen oder Institutionen, also materiellen oder immateriellen Innovationen – möglich mit Fokus auf die *sachliche Dimension*. Handlungstheoretisch fundiert – als ein Ergebnis von zumeist koordinierten und formalisierten Handeln (vgl. Weber 1968, S. 331), als Nebenfolge von kreativem Handeln (vgl. Schmidt 1988, S. 47) oder eine empirische Mischform je nach situativem Kontext; also wie kann Handeln koordiniert, organisiert sein, um Veränderungspotenzial zu bewirken (Burns und Stalker 1961)? Damit wäre das Hauptaugenmerk auf die *soziale Dimension* gelegt. Tritt man einen Schritt zurück, dann ist die Frage: Wie sehen die epistemischen Bedingungen aus, die den gegenwärtig zu konstatierenden Erfolg der Innovationssemantik ermöglicht oder begünstigt haben? Des Weiteren könnte man bei Theorien der Organisation ansetzen, die die besondere Fähigkeit besitzen durch ihre Form, nämlich Entscheidungen zu treffen, Probleme lösen zu können und damit Unsicherheitsabsorption leisten (Luhmann 1992c, S. 203). Unsicherheit entsteht dadurch, dass es stets mehrere Möglichkeiten gibt, sich zu entscheiden. Um diese Absorption zu ermöglichen, haben insbesondere Organisationen eine Vielzahl an Strategien entwickelt. Rationalisierung und Risikominimierung, Input/Output-Steuerung wären hier zu nennen; Unsicherheit zu reduzieren meint aber grundlegend die Gestaltung von Zukunft durch die Erfahrung von Kontingenz (welche Entscheidungsmöglichkeit ist die richtige), womit das Hauptgewicht auf die *zeitliche Dimension* von Innovation gelegt wäre.

An dieser Stelle wird keine Theorie der Innovation entfaltet, sondern eine analytische Rahmung jenes Feldes, in welchem sich Innovationen ereignen, und gezeigt, welche semantischen Voraussetzungen in Bezug auf Variation als produktivere (gewinn- und erkenntnisträchtigere) Selektionsoption gelten als die Retention.

Zuerst wird geklärt, welche Rahmenbedingungen Innovationen begünstigen. Damit sind an dieser Stelle nicht Innovationssysteme angesprochen, die versuchen, ein möglichst günstiges Biotop für die (ökonomisch relevante) Innovationsproduktion bereitzustellen (Blättel-Mink und Ebner 2009). Es geht um ein bestimmtes Verhältnis von Zeit und Komplexität und in welchem Verhältnis diese beiden analytischen Unterscheidungselemente stehen in der modernen Gesellschaft und welche Probleme das für eben jene mit sich bringt (Kapitel 2.1). In zweiter Instanz werden Ansätze zur Analyse von Innovationen vorgestellt und gefragt, was bei dem Thema ‚Innovationssemantik‘ der Gegenstand dieser Ansätze ist und inwiefern sie zur Erläuterung der hier interessierenden Phänomene beitragen können (Kapitel 2.2). Der letzte Teil dieses Kapitels setzt sich mit dem bevorzugten sozialen Ort von Innovation auseinander. Zum einen scheint die ‚organisierte Innovation‘ besonders im Fokus des Interesses nationaler Innovationssysteme zu stehen, zum anderen scheint es so zu sein, dass Innovationen, um als solche Wirkung entfalten zu können, soziale Räume benötigen, die als „Verteilerköpfe“ (Renn 2006, S. 419) die entsprechenden Disseminationschancen für Veränderung zur Verfügung stellen<sup>12</sup>. Was Organisationen und besonders Unternehmen dazu bewegt, die Zuschreibung innovativ für eine attraktive zu halten, ist aus mehreren Gründen interessant, vor allen Dingen was Innovation zur Bewältigung von ungewisser Zukunft beiträgt.

## 2.1 Zum Verhältnis von Semantik, Zeit und Komplexität

Wie kommt man dazu, den Ausdruck Innovation als ‚Semantik‘ zu bezeichnen, als eine sprachliche Figur, deren Bedeutung einen Bedeutungsraum öffnet und dadurch eine Mannigfaltigkeit von Anschlussmöglichkeiten darstellt? Die Semantik von Innovation scheint in der modernen Gesellschaft einen Problembezug zu bearbeiten, der unter anderem mit dem Problem von Neuheit zu tun hat und damit, dass das Neue sich in einer Form von Temporalisierung abspielt, die das Morgen dem Gestern vorzieht (Mumford 1977, S. 578 ff.; Luhmann 1992a, 1999). Es handelt sich also scheinbar um etwas, was erst durch eine Orientierung auf Zukunft möglich wird und dadurch weitere Möglichkeiten der Gestaltung eröffnet. Weitere Kennzeichen der Moderne, Wandel, Veränderung und Variation scheinen ebenfalls im Rahmen der Erwartbarkeit für diese Semantik zu liegen. Schließlich, wenn man das bevorzugte Funktionssystem, in dem die Semantik ihre größte Orientierungskraft in der Moderne entfaltet hat, die Wirtschaft, betrachtet, dann ist mit ihr das Versprechen auf Wachstum untrennbar verknüpft (Schumpeter 1961). Die Innovationssemantik scheint damit etwas zu sein, das Sinn macht bzw. was Kommunikation

---

12 Im Sinne von ‚sozialen Innovationen‘ wären auch entsprechende Organisationen nicht wirtschaftlichen Typs gemeint. Wie bspw. Organe der Rechtsprechung oder aber, wenn es um Verhaltensänderungen geht, auch Nicht-Regierungsorganisationen.

Orientierung bietet (Baraldi et al. 1997, S. 169). Inwiefern Semantik Sinn machen bzw. Selektionen für bestimmte Sinnformen bereitstellt und so Selbstbeobachtungen von sozialen Systemen koordiniert, hat Niklas Luhmann herausgearbeitet (Luhmann 1997, S. 887). Nachdem in dieser Studie Innovation als Semantik reflektiert wird, die durch ihre Verwendung in der Praxis und als Entscheidungsform in Organisationen eingesetzt wird, scheint es angebracht, dieses Verhältnis von Sinn und Semantik zu reflektieren und so einen Begriff von Semantik zu entwickeln, der deutlich macht, dass man es mit mehr zu tun hat als einer reinen Oberfläche des über etwas Sprechens, wie in der Rammert'schen Konzeption die semantische Dimension von Innovation bezeichnet wird (Rammert 2010, S. 35).

Ausgehend von der Grundannahme<sup>13</sup>, dass alles menschliche Verhalten sinnförmig orientiert ist, erläutert Luhmann, dass damit ein Selektionsdruck einhergeht, da jedes sinnhafte Verhalten auf mehrere Möglichkeiten von anderem Sinnhaftem verweist. Der Möglichkeitsüberschuss muss bearbeitet werden, selektiert werden, um „das Problem ins Verkehrsübliche zu normalisieren“ (Luhmann 1993a, S. 18). Oder anders gesagt, um handlungsfähig zu bleiben. Um diese Selektionen vornehmen zu können, wird Sinn üblicherweise typisiert, da Sinn ohne Typisierung unterbestimmt und damit nicht anschlussfähig bzw. kommunikel wäre. In einer Fußnote hält Luhmann fest, dass der Typisierungsbegriff für ihn vergleichbar ist bzw. denselben Stellenwert einnimmt wie jener des „enactments“ bei Karl Weick (der., FN 11). Enactment ist bei Weick der zentrale Prozess, dem Sensemaking vorgelagert, und zwar sowohl auf der Handlungsebene, wenn Organisationsmitglieder die Handlungskonsequenzen von Entscheidungen tragen müssen, aber auch auf einer formalisierten, abstrakteren Ebene, in der Form, dass Organisationen Selektionskriterien zur Verfügung stehen, wenn bspw. Unternehmen auf Veränderungen des Marktes reagieren müssen (Weick 1995, S. 190 ff., und 2001b, S. 176 ff.). Gleichwohl Weicks Analyseebene Organisationen sind und Luhmann sich hier abstrakt auf einen notwendigen Vorgang von sinnverwendenden Systemen bezieht, wird deutlich, dass *Gestaltung* ein basaler Vorgang der Sinnzuschreibung ist, welcher aber nicht präzedenzlos vor sich geht. Diese Selektionen, um zu Luhmanns Beschreibung zurück-

---

13 Diese Annahme ist in der Theorie sozialer Systeme unhintergebar. Die Verwendung von Sinn als universeller Form der „Reduktion von äußerer Weltkomplexität“ kennzeichnet menschliche Systeme und damit auch soziale (Luhmann 1977, S. 176). Luhmann beruft sich hier explizit auf Husserls Weltbezug zur Sinnbildung (vgl. ders. FN 16). Eingeschlossen in die Sinnverwendung ist auch Kontingenz. Denn Sinn bedeutet die Differenz von Aktualität und Potentialität und damit weist Sinn immer über sich selbst hinaus, auf andere nicht aktualisierte Möglichkeiten. „Die Kontingenz des »so oder auch anders« wird durch Selbstreferenz mithin zum universalen, unausweichlichen Sinnattribut. (...) Der je gegebene Sinn wird dadurch doppeldeutig: er ist in seiner Faktizität notwendig und ist zugleich Moment eines insgesamt kontingenten Sinnuniversums“ (Luhmann 2008, S. 34 f.). In einer Fußnote weist Luhmann darauf hin, dass Sinn nicht von außen beobachtet werden kann, es ist nicht möglich, aus dem Referenzbereich Sinn auszubrechen. „Der Sinn von Sinn ist kein Hintersinn, sondern eine Reduktion“ (ders., S. 35 FN 45).

zukehren, werden von Gesellschaften in bestimmten Formen vorgenommen. Diese Formen bezeichnet Luhmann mit dem Begriff der Semantik einer Gesellschaft und demnach handelt es sich bei Semantiken um „einen höherstufig generalisierten, relativ situationsunabhängig verfügbaren Sinn“ (Luhmann 1993a, S. 19). Wenn- gleich die Beschreibung von Semantik in die Richtung eines Strukturbegriffes geht und ihr Aufbau über mehrstufiges Selegieren und Generalisieren ebenfalls in diese Richtung deuten, so deutet die Analogie zu „enactment“ aber auch darauf hin, dass es sich hier um einen Prozessbegriff handelt, um historisch kontingente, sich durch Anwendung in einer historischen Sozialstruktur verändernde Formalisierungen von Sinn (vgl. zur Historizität von Semantik und Geschichtlichkeit als eine solche Srubar 2009b).

Allerdings muss gefragt werden, wie Semantiken Bezüge auf bestimmte Probleme sozialer Wirklichkeit herstellen, also wie Rückbezüge zwischen einer besonde- ren aktuellen Praxis und bestimmten historischen Semantiken entstehen und wie diese sich dann auch verändern können, obwohl es sich, wie Luhmann schreibt, um „relativ situationsunabhängig verfügbaren Sinn“ (Luhmann 1993a, S. 19) handelt. Semantiken sind zugespitzt Ordnungshilfen oder Orientierungslinien, an denen sich Handeln (einschließlich Kommunikation) ausrichten kann, die aber auch durch das notwendige Selegieren und Reduzieren von Sinn für konkretes Handeln verändert werden können. Semantiken müssen sich laut Luhmann an sich verändernde gesell- schaftliche Strukturen anpassen, um auch als gepflegte Semantiken (das heißt objek- tivierte Formen, üblicherweise in Form von Text) nicht den Zugriff und damit ihre Orientierungsleistung auf gesellschaftliche Realität zu verlieren (Luhmann 1993a, S. 22; Baraldi et al. 1997, S. 169 f.). Mittels eines kurzen Exkurses zu den drei gesell- schaftlichen Differenzierungsformen segmentär, stratifikatorisch und funktional differenziert und ihren unterschiedlichen Verhältnissen von Komplexität und ent- sprechenden Semantiken macht Luhmann deutlich, dass theoretische Annahmen darüber, wie generalisierter Sinn sich bildet oder sich verändert, nicht geleistet wer- den kann: „Sinnbildung auf Grund von Komplexitätsveränderungen sind unprognostizierbar und deshalb auch theoretisch nicht antizipierbar“ (Luhmann 1993a, S. 34 f.) Luhmann argumentiert, dass sich zuerst die Gesellschaft bzw. ihre Sozialstruktur ändern müsse, und in Reaktion darauf verändern sich Semantiken. Semantiken als Formen von typisiertem Sinn reagieren damit (oder sind abhängig) von der jeweiligen gesellschaftlichen Komplexität und den damit verbundenen Anforderungen an Verarbeitungskapazität von sinnhaften Selektionsleistungen (zur Form von Sinn als basale Unterscheidungsleistung von Systemen siehe Luhmann 1997, S. 45 f.). Deutlicher wird dies, wenn Luhmann nach Aufgliederung des Sinn- begriffs in die drei Sinndimensionen sachlich, zeitlich und sozial hervorhebt, wie Semantiken eine Limitierung in das prinzipiell Denkmögliche einziehen und so Variation begrenzen, aber damit erst in einem bestimmten Rahmen (gesellschaftli- cher Ordnung) Selektion ermöglichen (vgl. Luhmann 1993a, S. 40).

Luhmann macht mit seiner Analyse deutlich, dass Semantiken dem Aufbau von Komplexität in einer gesellschaftlichen Ordnung hinterherhinken, indem Veränderungen von Sozialstruktur ein neues Niveau der Komplexitätsverarbeitung bedingen und daraufhin Semantiken erst ihre Orientierungsfunktion ausbilden können. Allerdings hat man es nicht mit einer chronologischen Entwicklung zu tun, sondern mit Komplexität und Evolution<sup>14</sup>. Was bedeutet, dass in einer aktuellen gesellschaftlichen Ordnung immer mehrere Niveaus von Semantiken mit aufeinander nicht reduzierbaren Selektionsrahmungen nebeneinander oder auch in Konkurrenz zueinander wirksam sind und die „Reproduktion des Sinnerlebens steuern“ (Luhmann 2008, S. 55)<sup>15</sup>; womit Semantiken nicht nur Gefahr laufen, einer variierten Sozialstruktur keine adäquate Orientierung mehr anbieten zu können, sondern gleichzeitig Beharrungskräfte an den Tag legen, die das Veränderungspotenzial neuer Kommunikationsthemen bremsen können<sup>16</sup>.

Semantiken, so kann an dieser Stelle festgehalten werden, sind sprachlich erfahrbare Typisierungen, Rahmungen<sup>17</sup> von Sinn, die Kommunikation und Erleben *anleiten*, d.h. bestimmte Selektionen erwartbar machen können. Dabei ist bereits angeklungen, dass Semantiken temporalisiert sind. Zumindest seitdem die Wahrheit ihren Status als absolute Gewissheit verloren hat, sind Semantiken immer in einem verzeitlichten Verhältnis zu ihrer Verwendung zu denken. Bevor das Verhältnis von Neu/Alt diskutiert werden kann, was als semantische Kodierung der Innovationssemantik gelten kann, wird kurz auf das Problem von Verzeitlichung eingegangen. Wie bereits diskutiert, produzieren sinnverwendende Systeme Verweisungsüberschüsse dadurch, dass mehr Potentialitäten vorhanden sind, als aktuell realisiert

---

14 Dies ist auch genau der Punkt, an dem Kritik an Luhmanns Darstellung von linearer Nachträglichkeit des Verhältnisses von Semantik und Sozialstruktur ansetzt. Wie später in der konkreten Auseinandersetzung mit dem Innovationsbegriff diskutiert wird, scheint die Fassung von Stäheli, das Verhältnis als eine ‚konstitutive Nachträglichkeit‘ zu verstehen, plausibler, vor allem in Bezug auf das Innovationsparadox (siehe Stäheli 1998; Stichweh 2006).

15 Luhmann verwendet verschiedene Verben, um das Wirken von Semantiken zu charakterisieren; Gestalten in Analogie zu Weick, Steuern von Sinnerleben und Orientierung von Kommunikation. Das mag weniger an begrifflicher Unschärfe liegen als daran, dass soziale Ordnung in mehrerlei Hinsicht durch Semantiken beeinflusst wird, aber durch ihren Einsatz auch bestimmte Selektionspfade einschlägt. Die Beschreibungsvarianz kann sich auch daraus ergeben, dass alle Typen von sozialen Systemen an Semantiken anschließen (und sie immer auch produzieren), psychische Systeme (Personen) eingeschlossen.

16 Man kann sich den Wechsel auf das kopernikanische Weltbild als einen solchen konfliktreichen Prozess eines Wechsels von Semantiken vorstellen, insbesondere jener von Welt und Wahrheit (zur Geschichte von Wahrheit siehe Blumenberg 1998).

17 Nachdem Luhmann selbst bereits den Bogen zu Weicks Gestaltung geschlagen hat und damit eine Ebene von kommunikativer Praxis bezeichnet, so soll hier auch auf Goffmans ‚frames‘ hingewiesen werden, die soziale Praxis koordinieren (Goffman 2000). Gleichwohl zu reflektieren wäre, inwiefern frames und Semantiken ähnliche Generalisierungsgrade aufweisen. Hierfür wäre es notwendig zu überprüfen, inwiefern ‚primäre Rahmen‘ und gepflegte Semantiken Ähnlichkeiten aufweisen oder kategoriale Unterschiede.

werden können (Luhmann 1987, S. 100). Sinnverwendung ist dann auch Selektionszwang. Im weiteren Verlauf entsteht für das System das Problem, dass es zwischen seinen Elementen mehr potenzielle Relationen aufweist, als wiederum aktuell – also gleichzeitig – realisiert werden können. Insofern ist auch hier ein Selektionsvorgang notwendig und die Selektion von Relationierung der Elemente sinnverwendender Systeme kann als Komplexität bezeichnet werden. Die Verzeitlichung von selektiven Relationierungen ist dann eine Möglichkeit für Systeme, mehr Komplexität aufzubauen und schließlich auch zu verarbeiten (Luhmann 1993a, S. 237 f.). Deswegen entwickeln Unternehmen bspw. für aktuelle Probleme Visionen, die sich über einen langen Zeithorizont erstrecken, obwohl ungewiss ist, ob die aktuellen Entscheidungsinstanzen dann überhaupt noch über eine Lösung der visionären Probleme entscheiden können. Die Verschiebung in die Zukunft bedeutet allerdings schon eine semantisch aufgeladene Verzeitlichung<sup>18</sup>. Damit ist angezeigt, dass auch ‚Zeit‘ einer Semantisierung unterliegt und es insofern produktiv für das Verständnis des Problems der Gestaltungsfähigkeit von offener Zukunft sein kann, diese Semantisierung näher zu bestimmen.

„Die Semantik, die Temporalstrukturen abbildet, ist sozusagen das Grobraster, das die **Übersetzung** (Herv. Staples) gesellschaftsstruktureller Veränderungen auf die Strukturebene der Elemente und Relationen steuert; und erst sekundär gibt es eine darauf bezogene Theorie der Handlung, der Interessen, der Repression.“ (Luhmann 1993a, S. 260)

Durch den Wandel von Sozialstruktur werden nicht nur Zeitverhältnisse neu konstruiert, sondern es können auch Gegenstände temporalisiert werden, die vor den sich vollziehenden Veränderungen nicht zeitbezogen verhandelt worden sind. Luhmanns Erkenntnis aus der Analyse von gesellschaftlichen Veränderungen mit Bezug auf die Funktion von Religion und der damit verbundenen Zeitstruktur religiös orthodoxer Lebensführung verweist gleichzeitig auf die Relevanz von Semantiken für die Struktur von abstrakten Sprachspielen (bzw. auf die Ordnung von Semantiken, da es sich ja um abstrakte Sprachspiele handelt)<sup>19</sup> und ihren mittelbaren Auswirkungen auf konkrete Ebenen der Sozialintegration. Fast könnte man meinen, ein höchst verdichtetes, übersetzungstheoretisches Analyseschema vor sich zu ha-

18 Von Gleichzeitigkeit auf Nacheinander umzuschalten, ist noch nicht gleichbedeutend mit der Differenz von Gegenwart und Zukunft.

19 Eine Theorie der Ordnung von abstrakten Sprachspielen findet sich in der älteren Diskurstheorie von Michel Foucault. In Übersetzung der Luhmann'schen Theoriesprache geht es Foucault insbesondere um die Konstitutionsbedingungen von generalisiertem und situationsunabhängigem Sinn. In einer selbstreferentiellen Schlusskritik macht Foucault deutlich, dass Diskurse keine Determinanten von sozialer Praxis sind, sondern eher „die Gesamtheit der Bedingungen, nach denen sich eine Praxis vollzieht, nach denen diese Praxis teilweise oder völlig neuen Aussagen Raum gibt, nach denen sie schließlich modifiziert werden kann“ (Foucault 1981, S. 297). Stichweh ruft Diskurs und Dispositiv im Übrigen auf als eine Übersetzung des Verhältnisses von Semantik und Sozialstruktur (Stichweh 2006).

ben<sup>20</sup>. Wie Elemente und Relationen miteinander verknüpft sind, also durch welche Selektionsmuster, scheint geordnet durch zeithaltige Semantiken (zum Verhältnis von Element und Relation siehe Luhmann 1997, S. 137). Für die Innovationssemantik gilt es dann zu klären, welche Temporalstruktur sie abbildet, wie damit die Elemente und Relationen von Gesellschaft verändert zueinanderstehen und wie soziale Praxis daran anschließt. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Innovationssemantik den temporalen Fokus auf die Manipulation von Zukunft (künftige Ereignisse) verschiebt bzw. auf die Erhöhung der Prognoseleistung künftiger Ereignisse einer Gesellschaft, wie ordnen sich daraufhin die Elemente und Relationen von Gesellschaft und wie wird dann gehandelt?

Ein einfaches Beispiel zur Verdeutlichung dieser Frage dürfte das Abschließen und Verwalten von Versicherungen in westlichen Gesellschaften sein. Individuelle (und gesellschaftliche) Lebensrisiken werden ausgelagert und in Versicherungspolice objektiviert, und damit wird versucht, der Möglichkeit des Eintretens des Versicherungsfalls entgegenzutreten. Ein Berufsausbildungssystem, welches immer stärker auf die Produktion von „Problemlösern“ (Baethge et al. 1998, S. 86) abstellt, versucht eine unbekannte Zahl von möglichen und nicht aktuellen Problemen durch eine generalisierte, abstrakte Ausbildung beherrschbar zu halten. ‚Lebenslanges Lernen‘ als ein individuelles, aber auch gesellschaftliches Interesse zu formulieren (Fenwick 2012), gehört ebenfalls dazu wie Innovationsverfahren für Organisationen (Gassmann et al. 2010) und der Anspruch an Kreativität als individuell ausbildbarer Kompetenz (Gauntlett 2007) erst recht. Für Niklas Luhmann drückt sich hierüber aus, dass das Treffen von aktuellen Entscheidungen die Zukunft trotzdem nicht gewisser macht. Eine Strategie ist dann Zukunft in der Form von Risiko zu antizipieren, damit kann dann das mögliche künftige Ereignis auf aktuelles Entscheiden zugerechnet werden. Um auf das erste Beispiel zurückzukommen, „alle Gefahren, gegen die man sich versichern könnte, (werden) in *Risiken* verwandelt“ (Luhmann 1992a, S. 145).

Doch wie kommt es dazu, dass Zeit nicht mehr eine unbegrenzte Dauer bezeichnet, Vergänglichkeit, sondern sich in Vergangenheit und Zukunft differenziert, geteilt durch die unsichtbare Gegenwart? Die grundlegende Umstellung scheint aus der Erfahrung zu entstehen, wenn der Bezug auf Göttliches nicht mehr ausreicht, um Unbekanntes hinreichend zu erklären<sup>21</sup>. Abstrakte Verzeitlichung, die Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft wird notwendig, da durch den

---

20 Die Theorie der Übersetzungsverhältnisse ist das sensitizing concept für die hier interessierende Fragestellung, wie auf unterschiedlichen Ebenen sozialer Integration die Erwartungen aus der Innovationssemantik bearbeitet bzw. übersetzt werden, wobei sich auch Übersetzungsprobleme ergeben zwischen weniger abstrakten Ebenen wie der Organisation und deren Mitgliedern (Personen). Siehe dazu Kapitel 3.1.

21 Dieses Umschlagsproblem der Neuzeit diskutiert Foucault unter dem Umschlag von Ähnlichkeit auf Differenz anhand des Don-Quijote-Romans von Miguel de Cervantes (Foucault 1974b, S. 78 ff.).

Wandel der sozialstrukturellen Verhältnisse die Differenz von Ewigkeit und Zeit nichts mehr aussagen kann über sich schneller vollziehenden Wandel.

„Dann muß man sich die Zukunft als ‚offene‘ Zukunft vorstellen. Sie ist nicht mehr nur unbekannt (aber schicksalhaft vorentschieden), sondern sie hängt davon ab, was in der Gegenwart – also gleichzeitig mit eigenem Handeln – geschieht“ (Luhmann 1990, S. 113).

An der Schwelle zur Neuzeit nimmt Gegenwart als bislang als Dauer erfahrener Zustand immer mehr eine punktuelle Form an, ein Umschlagpunkt, der allerdings selbst unzeitlich bleibt und deshalb aktualisiert werden muss (vgl. Luhmann 1990, S. 113). Dies speist sich unter anderem daher, dass historische Konflikte als heterogen wahrgenommen werden und dass damit Veränderung möglich gewesen wäre, aber auch durch die Entdeckungen, die das ehemals Unverrückbare wie Sterne als beweglich zeigen (vgl. Luhmann 1993a, S. 262 f.)

Luhmann rekonstruiert hierfür, dass im Folgenden der Handlung große Bedeutung zugeschrieben wird, da sie als Selektionsleistung Anschlussfähigkeit gewährleistet und der Gegenwart Realität verleiht (ders., S. 280). Der Tatmensch erscheint dann als einer, der Variation ins Werk setzen kann. Bemerkenswert ist, dass Luhmann Ausführungen von Vauvernagues in Beziehung setzt zu Weick, der für den Prozess des Organisierens festgehalten hat, dass chaotisches Handeln dem geordneten Nicht-Handeln vorzuziehen ist (Weick 1995, S. 346 und 349; Luhmann 1993a, S. 280). Die gegenwärtige Bedeutung von (organisierter) Handlung wird so kontextualisiert mit einem frühneuzeitlichen Gegenwartsproblem, welches scheinbar im Kern noch immer virulent ist. Wenn Gegenwart nicht mehr als Dauer wahrgenommen wird, sondern als etwas, das ereignishaft ist und dann irreversibel, steigert das scheinbar den Wert der Handlung. Durch diese Verkürzung von Gegenwart und die Erfahrung ihrer Irreversibilität tritt Zukunft als ungewiss in Erscheinung und damit auch als gestaltungsbedürftig. Das Problem ist gewissermaßen in der Form von Handlung selbst schon angelegt, wenn Alfred Schütz an dieser Stelle herangezogen wird, denn: „Alles Entwerfen eines Handelns besteht in einer Antizipation der in diesem Handeln auszuführenden Handlung in der vollendeten Zukunft. Es ist eine Antizipation *modo futuri exacti*“ (Schütz 2003, S. 264; siehe auch Klemm 2010, S. 109 f.). Für die Handlung selbst, ihren Modus, bleibt man aber blind. Es ist der blinde Fleck des Handelnden.

Luhmann argumentiert, dass Zeit erst durch Komplexität konstituiert wird, und zwar durch das Problem der Selektion und Relationierung von Elementen (Luhmann 1997, S. 137), wie bereits angesprochen. Damit würden sich bezogen auf Gesellschaft mit der Differenzierung derselben auch Zeitstrukturen ändern. Allerdings, so hat Luhmann versucht anhand der Bewegungssemantik zu zeigen,

„dass die moderne Gesellschaft sich selbst, was Zeit angeht, nicht zureichend begreifen kann, solange sie Zeit noch bewegungsbezogen sieht und nur Tempozunahmen, Ver-

kürzungen der Gegenwart, Umwertung des Neuen gegenüber dem Alten, Beweglichkeit auch des Konstanten und dergleichen Verständnishilfen hervorkehrt“ (Luhmann 1993a, S. 296).

Im Wandel von Differenzierungsformen durch Komplexität entwickeln sich gleichzeitig symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, die laut Luhmann Entkopplung von der Vergangenheit ermöglichen, Diskontinuität statt Kontinuität und so die Bearbeitung von Komplexität mittels variantenreicherer Selektionen ermöglicht. Luhmann verdeutlicht dies anhand der Bedeutung, die die Geldwirtschaft hat, um eine Entkopplung von tradiertem Beruflichkeit zu erreichen, oder wie passionierte Liebe die Institution Ehe und Familie umwertet. In Prozessen der Veränderung, der Evolution von gesellschaftlicher Differenzierung nimmt Kommunikation so eine besondere Stellung ein, da sie einen – modernen – Zeitbezug ermöglicht (vgl. ders., S. 299 f.). Hat man es bei der Innovationssemantik wiederum mit einer Übersetzungsleistung zu tun, welche aus der Differenz von sich wandelnder gesellschaftlicher Differenzierung und temporal bedingter Diskontinuierung entsteht? Kritische Zeitdiagnosen wie die von Hartmut Rosa scheinen einen bewegungsabhängigen Zeitbegriff zu präferieren und Zeit in Form von kontinuierlicher Bewegung zu verstehen (Rosa 2013). Inwiefern dies zutreffend ist für ein an der Zukunft ausgerichtetes Wirtschaftssystem, ist noch offen. Allerdings hat bereits Schumpeter auf notwendige Diskontinuitäten in Konjunkturzyklen aufmerksam gemacht, um eine neue Kostenkurve, ausgelöst von einer Innovation, etablieren zu können (Schumpeter 1961). Wichtig bleibt es festzuhalten, dass der Wert des Neuen, den Luhmann an anderer Stelle bereits detailliert rekonstruiert hat (Luhmann 1999), weniger etwas mit Technik und Fortschritt zu tun hat als vielmehr mit gesellschaftlicher Differenzierung und Komplexität.

Für das vorliegende Thema der Bearbeitung von offener Zukunft und ihrer vorausgreifenden Selektion in Gestalt von Innovation stellt sich dann die Frage, ob die Innovationssemantik eine semantische Erfindung<sup>22</sup> ist, die durch die Evolution gesellschaftlicher Ordnung hin zu einer funktional differenzierten entstanden ist, oder ob sich in ihr ‚alteuropäische‘ semantische Restbestände in die Gegenwart der Zukunft gerettet haben. Dagegen spricht, dass Innovation sich in der Zeitdimension mit ungewisser Zukunft beschäftigt, und zwar mit der Eindämmung von Variationsbreite durch Variation. Mit Innovationen sollen nicht gegenwärtige, aktuelle Probleme gelöst werden, sondern die Bearbeitung von künftigen Problemen soll vorausschauend lösbar gemacht werden. Wenn diese Annahme zutrifft, dann ist die Innovationssemantik inhärent dissimulativ, da sie etwas bezeichnet, was in der Zukunft liegt, aber um damit umzugehen, also weitere Selektionen daran anzu-

---

22 Verstanden als ein Produkt im Rahmen der Konstruktion und Re-Konstruktion von sozialer Wirklichkeit.

schließen, muss die Innovation als bereits gegeben behandelt werden (siehe zum Konzept der Dissimulation Klemm et al. 2014, S. 292 ff.).

In gewisser Hinsicht arbeitet die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft an ihrem eigenen Telos, den sie sich selbst immer wieder geben muss, nachdem die religiöse Weltsetzung in den Hintergrund getreten ist und damit das Feld für Neues freigegeben hat und nach den jeweiligen Komplexitätsverarbeitungsanforderungen verändert (vgl. Luhmann 2008, S. 39). Demografischer Wandel, ökonomisches Wachstum, nachhaltige Bewirtschaftung materieller Ressourcen, Klimawandel sind weltgesellschaftliche Probleme, deren Komplexität Variationsmöglichkeiten produziert, die scheinbar mit den gegenwärtigen (semantischen) Mitteln der Komplexitätsverarbeitung nicht bewältigbar sind. Die Innovationsgesellschaft ist dann eine Variation von gesellschaftlicher Ordnung innerhalb des Rahmens funktional differenzierter Gesellschaft, die das Komplexitätsproblem zwar nicht lösen kann, aber durch den semantischen Vorgriff auf noch nicht Stattgefundenes rationalisierbar macht und damit integriert werden kann in aktuelle Programme zur Komplexitätsverarbeitung. So kann bspw. verstanden werden, dass Politik mit Geld in Form von Förderprogrammen interveniert, um Wissenschaft an Wirtschaft zu koppeln. Im Sinne der Steigerung von Komplexitätsverarbeitung und Zeitbezug selektiert Innovation nur solche Variationsmöglichkeiten, die die Veränderung bereits im Programm haben. Innovation hat allerdings ein schwerwiegendes Problem; egal in welchem gesellschaftlichen Funktionssystem eine Innovation als solche selektiert wird<sup>23</sup>, durch ihre Invention erscheint sie erst einmal als Irritation und damit als ein systeminternes Korrelat struktureller Kopplung zwischen System und Umwelt (Luhmann 1999, S. 61). In diesem Sinne sind Innovationen zwar als Neuheiten ausgeflaggt, aber sie sind auch immer radikal relational zu sehen. Für Innovationen im System der Ökonomie bedeutet das, dass ein hoher Kommunikationsaufwand betrieben werden muss, um bspw. ein Produkt über die Codierung *Neu* auf einem Markt erfolgreich als Leistung einer Organisation platzieren zu können<sup>24</sup>. Luhmann beschreibt sehr aufschlussreich, wie Irritation historisch zuerst in die

- 
- 23 Unter Bedingungen funktionaler Differenzierung ist dies natürlich nicht egal, da durch die Ausdifferenzierung von Funktionssystemen und dem entsprechenden Aufbau von Binnenkomplexität und der systemspezifischen Codierung von generalisierten Kommunikationsmedien Ideenevolution fast nur mehr interne Evolution sein kann. Luhmann spricht daher davon, dass „eine Semantik ohne hinreichendes teilsystemstrukturelles Fundament und ohne funktionale Spezifikation“ dann auf einen reinen Formenverbrauch angewiesen ist (Luhmann 1993a, S. 45). Im nächsten Abschnitt ist eine Frage dementsprechend dann auch, inwiefern das Fundament von Innovation in der Wirtschaft zu finden ist.
- 24 Dies lässt sich bspw. leicht auf dem Konsumgütermarkt beobachten. Jährliche Iterationsraten von Produktneuheiten werden einerseits von den Anteilseignern der Organisationen erwartet, was aber zu einer Sättigung des jeweiligen Marktes einerseits führt und durch die kleiner werdenden Veränderungsspielräume (ein nicht unerhebliches Maß an Redundanz muss beibehalten werden) bei der Einführung technischer Neuheiten den Kommunikationsaufwand immens steigert, um das neue Smartphonemodell auch als das bessere kommunizieren zu können.

Richtung von Abweichung und später in die Richtung von *Neu* aufgelöst wurde (Luhmann 1999). Neben einem veränderten Zeitbezug (siehe oben) gehört bspw. die Erfindung des Buchdrucks zu den auslösenden Ereignissen (Innovationen), die es erlauben, an Irritation als Neuem anzuschließen. Was unter anderem daran gelegen hat, dass verstreutes Wissen, gesammelt und publiziert werden konnte und damit auch als verbesserungsfähig erscheint. Gleichzeitig gerät die ständische, stratifizierte Gesellschaftsordnung ins Wanken, bspw. ausgelöst durch religiöse Krisen und den Verlust ihrer Gewissheiten. Am schnellsten scheint sich allerdings Neuheit in der Kunst durchzusetzen. Ausschlaggebend ist hier, dass jedes Werk ein neues Objekt ist und sich schon im 15. Jh. die Vorstellung durchsetzt, dass besondere Fertigkeiten des Künstlers zur Herstellung notwendig sind und damit die Unterscheidung Original/Kopie gewissermaßen der Unterscheidung Neu/Alt Pate steht. Hinzu kommt, dass sich schon sehr früh ein Markt für Kunst bildet und das Neue dann auch das begehrteste knappe Gut ist (vgl. ders. S.70 f.). Kunst scheint überdies ihren Leitcharakter, was das Irritationspotenzial angeht, behalten zu haben, wenn Luhmann an ganz anderer Stelle festhält, dass „aber wenn es in der modernen, durch Theorie beschriebenen Gesellschaft um Selbstirritation geht, könnte man die moderne Kunst als das dafür gefundene Modell begreifen“ (Luhmann 1995, S. 100).

Die Unterscheidung Neu/Alt scheint insgesamt für eine soziale Ordnung, die auf funktionale Differenzierung umstellt, ein höheres Verarbeitungsniveau von Komplexität anzubieten als die Auflösung nach abweichend (womit allerdings nicht gesagt ist, dass ‚abweichend‘ verschwunden ist (wie Kerka et al. 2012 zeigen)). Diese neue Unterscheidung scheint mit einem Verlust von Sicherheit einherzugehen, der sich vor allen Dingen aus der bereits beschriebenen Entsicherung des Bezugs von Vergangenheit und Zukunft und damit der Erfahrung von Kontingenz ergibt.

„Die Gesellschaft hat sich in all diesen Hinsichten strukturell auf Neuheiten eingestellt, und zwar auf mehr Neuheiten, als realistisch gesehen vorkommen können. Sie hat sich in diesem Sinne zum Ertragen ihrer eigenen Dynamik Redundanzen geschaffen. Das entspricht der Radikalisierung ihrer Kontingenzerfahrung“ (Luhmann 2008, S. 40).

Die radikale Kontingenzerfahrung hat weiterhin zur Folge, dass Erwartungen, die an die Gesellschaft gerichtet werden, laufend verändert werden, um dem Neuen als dem Besseren Platz zu machen (vgl. ders. a.a.O.). Gleichzeitig ist das Neue immer nur vorläufig, nicht endgültig, da einerseits immer mehr Neuheitsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, als realisiert werden können, und komplexer werdende Systeme aber einen steigenden Bedarf an Variationsmöglichkeiten benötigen, um weitere Komplexität reduzieren zu können.

In diesem kurzen Abriss zum Verhältnis von Semantik als Typisierung von Sinn(verwendung), Zeit und der modernen Richtung von systemischen Irritationen

wurde gezeigt, dass diese als neu oder abweichend verarbeitet werden und so unter einem besonderen Bezug auf ungewisse Zukunft eingearbeitet sind in die Innovationssemantik. Nachdem sowohl in der Wissenschaft als auch in der Wirtschaft formalisierte Beschreibungen von Innovation vorliegen (siehe Kapitel 2.2), kann an dieser Stelle behauptet werden, dass es sich hierbei sehr wahrscheinlich um eine gepflegte Semantik handelt. Dies ist eine analytische Vorbereitung auf die Frage danach, wie in der sozialen Handlungskoordination mit dieser Semantik umgegangen wird und an welchen Kopplungsstellen (Übersetzungsgrenzen) sie als eine Übersetzungsanforderung erscheint. Dazu sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass der Bezug auf Innovation als Neues, das in die Zukunft verweist, eine lange semantische Tradition mit sich trägt, die eine Reihe von Spannungen aufweist, wenn etwas als Innovation semantisiert wird. Damit ist bspw. auch immanente Unsicherheit angezeigt, denn die Unterscheidung neu/abweichend trägt – auch wenn sie als neu bezeichnet worden ist – die Möglichkeit der Abweichung weiterhin mit sich. Damit kann Neues immer nur als solches bezeichnet werden, wenn es vorher schon möglich gewesen ist. Auch für diese Einsicht sind die historisch semantischen Analysen von Luhmann wertvoll, denn sie zeichnen luzide nach, dass der Verlust von Weltgewissheit und die damit einhergehende Dynamisierung von gesellschaftlicher Zeit in Richtung Ereignishaftigkeit eine „*creatio ex nihilo*“ ausschließen. Neuheit(en) sind dann potenzialisierte Möglichkeiten des Systems und damit „Reorganisation der Redundanzen des Systems“ (Luhmann 2008, S. 39). Redundanz bedeutet dann nicht nur (notwendige) Stabilisierung, sondern beinhaltet gleichzeitig die Variationsmöglichkeit und die Chance, auf Wandel der Umwelt zu reagieren (vgl. ders., S. 27). Damit ist allerdings auch evident, dass dieses paradoxe Verhältnis auf der analytischen Ebene auch in der sozialen Wirklichkeit in der Praxis bearbeitet bzw. entfaltet werden muss.<sup>25</sup>

Im nächsten Teilabschnitt werden einige prominente Ansätze zur Analyse von Innovationen diskutiert. Auch hierfür ist die semantische Analyse eine ausgezeichnete Hintergrundfolie, denn sie fragt danach, ob die vorgestellten Ansätze in ähnlicher Weise darauf abstellen, dass Innovation etwas ist, das notwendigerweise dann gebraucht wird, wenn die Weltbezüge sich derart verändert haben, dass eine semantische Bearbeitung von Zukunft notwendig erscheint, um eine sinnvolle Selektion von Variationsoptionen vorzunehmen.

---

25 Der Vollzug von Kommunikation als Ausdruck vermischt bewusst sowohl den systemtheoretischen Bezug auf Kommunikation als auch einen praxistheoretischen. Damit soll ausgedrückt werden, dass Kommunikation, insbesondere Sprechen, einen Prozess (siehe Luhmann 1993a, S. 250) darstellt, der sowohl reflexiv als auch fungierend sich vollzieht und auf keinen Fall eine Übertragung von kognitiven Repräsentationen darstellt (vgl. Luhmann 1997, S. 103).

## 2.2 Innovationsforschung – die begehrenswerte Differenz von Neu/Alt

Wie die semantische Reflexion auf Neuheit gezeigt hat, ist Innovation als ein spezifisches Veränderungsverhältnis ein modernes Phänomen, welches in den sozialen Umwälzungen der Neuzeit wurzelt. In dieser Hinsicht scheint es typisch zu sein für funktional differenzierte soziale Systeme und Gesellschaft. Insofern verwundert es nicht, dass Beschreibungen angefertigt werden, die versuchen, das ‚Wesen‘ (ontologisch) von Innovation zu begründen, und solche, die darauf aufbauend ihre Funktion (wie können darüber die Elemente von Systemen relationiert werden) reflektieren. Beide Perspektiven zielen darauf ab, die Semantik zur Gestaltung von system-spezifischen Kommunikationen rationalisierbar zu machen. Innovation gilt dementsprechend nicht nur als eine Schlüsselinstanz zur Gestaltung von sozialem Wandel insgesamt, sondern vor allen Dingen als Leitmedium im Funktionssystem Ökonomie. Diese semantische Leitfunktion speist sich aus der Hoffnung, dass jene Phänomene, die als Innovation bezeichnet werden, Variation ermöglichen, die für das jeweilige System (bspw. Unternehmen) auch Redundanz bedeutet und sich damit ein Vorteil erzielen lässt auf den durch Konkurrenzbeziehungen strukturierten Märkten. Ansätze zur Analyse von Innovationen und auch zur Formalisierung von Innovationssystemen vor allem im betrieblichen, aber auch staatlichen Kontext sind in großer Fülle vorhanden (Drucker 2014; Augsdörfer, Möslin et al. 2013; Böhle et al. 2012; Weltz und Hans J. Pongratz 2011; Braun-Thürmann und John 2010; Howaldt und Beerheide 2010; Faber 2008; Sauer und Lang 1999). Vielfach scheint es darum zu gehen, die Innovationsproduktion plan- bzw. rationalisierbar (im Sinne von Beherrschung; mit einer Kritik an Weber hierzu Luhmann 2008, S. 211 f.) zu gestalten. Dabei lassen sich grob eher betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze von eher soziologischen unterscheiden. Ersteren geht es um Berechenbarkeit von Innovation und um Beherrschbarkeit von Zukunft (welches Thema muss heute problematisiert und variiert werden, um als erfolgreiche Leistung von morgen gelten zu können). Die soziologischen Konzepte sind dann eher daran interessiert zu klären, wie diese Prozesse vonstattengehen, welchen Status sie in Bezug auf sozialen Wandel haben und welche Institutionen an ihnen beteiligt sind. Bei den betriebswirtschaftlichen Ansätzen stehen weniger Institutionen und Rahmen im Fokus des Interesses als mehr, welche Akteure sowohl korporativ als auch individuell im Stande sind, innovativ zu sein, und wie sie dazu befähigt werden können.

Diskutiert werden auch immer wieder zwei Spannungen: einerseits, dass Innovationen im öffentlichen Diskurs vornehmlich mit technischen Artefakten gleichgesetzt werden und dementsprechend die soziale Verfasstheit derselben in den Hintergrund tritt (Rammert 2008). Das andere Spannungsverhältnis betrifft die Vereinnahmung von Innovation durch die Wirtschaft und dass ihre Erfolgskriterien nach Kosten-Nutzen-Kalkülen gestaltet werden und dadurch nachhaltige Veränderungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht als Innovation wahrgenommen wer-

den (Howaldt und Schwarz 2010; Howaldt und Jacobsen 2010a; Hasse 2003). Insgesamt hat die Semantik eine schillernde Verwendungskarriere vorzuweisen und steht gegenwärtig metaphorisch für Erfolg, Zukunftsorientierung und die Chance, den Gestaltungsherausforderungen von Zukunft auch gewachsen zu sein<sup>26</sup>. Werner Rammert sieht die Institutionalisierungsbestrebungen von Innovationssystemen insgesamt als eine Herausforderung für die Innovationsforschung und dies auch als Aufforderung, innovativ und interdisziplinär vorzugehen (Rammert 2008, S. 295). Innovation hat nach wie vor Konjunktur, auch wenn die Auseinandersetzung damit keineswegs neu ist. Ausgehend von dem paradigmatischen Klassiker der Innovationstheorie von Joseph Schumpeter wird im folgenden Abschnitt der Wandel, den Innovationstheorien seitdem durchschritten haben, nachgezeichnet.

### 2.2.1 *Entwicklung von Innovationstheorien*

In Rammerts Bestandsaufnahme zur Entwicklung der Innovationsforschung setzt er bei den Verdiensten von Karl Marx an, der prominent materielle Bedürfnisse als Motor für gesellschaftliche Entwicklung untersucht, anstatt von Ideen, und sich damit auch gegenüber Hegels Idealismus abgrenzt (vgl. Rammert 2008, S. 299). Das Prinzip der „schöpferischen Zerstörung“ des Kapitalismus hat Joseph Schumpeter zum Leitbild seiner Analyse von Konjunkturzyklen erhoben. Der Ausdruck wurde allerdings schon von Werner Sombart in seiner Analyse zum Verhältnis von „Krieg und Kapitalismus“ verwandt, um Variation durch Diskontinuität anzuzeigen (Sombart 1913, S. 207).

Bei Schumpeter wird Innovation zu einer notwendigen Gelenkstelle, die durch ihren Neuheitscharakter die Kostenkurve in Unternehmen wieder auf null setzt und von vorne beginnen lässt. Dabei ist Innovation für Schumpeter nicht ein Artefakt, sondern es geht um die Variation von Produktionsfunktionen. Dementsprechend kann die dafür notwendige schöpferische Zerstörung auch nur auf der Basis vorhandener Wirtschaftsleistung stattfinden. Denn diese Variation kann sich auf ein materielles Artefakt, seine Ressourcenallokation oder seinen Herstellungsprozess beziehen (Schumpeter 1961, S. 95). Gleichwohl Schumpeter durch diese abstrakte Formulierung der Produktionsfaktoren eine breite Definition von Innovation ermöglicht, solange sie ihrem Zweck – nämlich der Verschiebung der Kostenkurve – nachkommen, so reduziert er diesen wieder, indem er „das Aufsteigen neuer Männer zur Führerschaft“ als notwendig voraussetzt<sup>27</sup> (ders., S.103). Der Entrepreneur

26 Hierfür gibt es bspw. einen Innovationsindikator, dessen kompliziertes Gewichtungssystem einer Vielzahl von ökonomischen und demografischen Variablen darüber Auskunft geben soll, wie es um die Innovationsfähigkeit von Nationalstaaten bestellt ist (Frietsch et al. 2015).

27 Hier sei an Luhmanns Bemerkung zur historischen Aufwertung der Handlung erinnert (Luhmann 1993a, S. 280).

als Subjektfigur scheint für Schumpeter notwendig zu sein, um die strukturellen Widerstände zu überwinden, die sich einer Neuerung entgegenstellen, was den Unternehmer semantisch in die Nähe des Fürsten rückt, der wenn er die Macht ergriffen hat, ebenfalls Widerstände gegenüber Neuem überwinden muss (Machiavelli 2006, S. 326 f.). Gleichfalls ist der Unternehmer notwendig, um ein Vorgehen wählen zu können, dass einem typischen Horizont, der nach den Kriterien von Voraussicht und Nützlichkeit geordnet ist, widerspricht (Schumpeter 1961, S. 107). Diese Feststellung macht deutlich, dass dieser Unternehmer als Prototyp des Managers keine eindimensionale Subjektfigur ist, sondern eine, die mit komplexen Problemen umgehen muss, da das Ins-Werk-Setzen einer Innovation ein Handeln voraussetzt, das der Konvention, der Planbarkeit (Voraussicht) von Produktionsprozessen widerspricht und Zukunftsungewissheit dadurch reproduziert (siehe zur Form des modernen Individuums Luhmann 1997, S. 1019 f.)<sup>28</sup>. Auch aus diesem Grund sind für Schumpeter Innovationen diskontinuierliche Ereignisse, die mit erheblichen Absorptionsrisiken verbunden sind und eben auch durch ihr Störungspotenzial (Irritation) „*einen besonderen Prozess der Anpassung erzwingen*“ (Herv. im Orig. Schumpeter 1961, S. 109). Insgesamt kann konzidiert werden, dass Schumpeter als Kern von Innovationen den „paradoxen, zyklischen und nicht-linearen evolutionären Prozess“ (Rammert 2008, S. 304) sieht. Gleichwohl Innovation ihre ausschließliche Funktion (nicht nur einen Zweck, denn die Unterbrechung relationiert die Elemente neu) im System der Wirtschaft zu haben scheint, so hat Schumpeter bereits darauf aufmerksam gemacht, dass genuin soziale Veränderung, wie bspw. eine Formalisierung von Ausbildung, ebenso Innovationen sind, die schöpferische Zerstörung auslösen können (vgl. Schumpeter 1961, S. 100)<sup>29</sup>. Peter Drucker definiert Innovation aktuell demnach noch so:

“And finally, innovation is an effect in economy and society, a change in the behavior of customers, of teachers, of farmers, of eye surgeons – of people in general. Or it is a change in a process – that is, how people work and produce something. Innovation therefore always has to be close to the market, focused on the market, indeed market-driven.” (Drucker 2014, S. 214)<sup>30</sup>

28 Nicht zuletzt muss sie mit den Formen von Konkurrenz umgehen, die Schumpeter nicht nur auf Preise bezieht, sondern auch auf Qualität, Produktionsformen (im Sinne der Anlagen) und eine Semantik von Konkurrenz (siehe hierzu Schumpeter 2005, S. 138 ff.)

29 Schmidt rechnet die schöpferische Zerstörung der Arbeit an sich zu, aufgrund ihres manipulativen Charakters, womit diese Figur den Kapitalismus als historische Form des Wirtschaftens noch einmal übersteigen würde (siehe. Schmidt 2010, S. 128).

30 Drucker generalisiert hier geradezu Schumpeters Innovationskonzept, indem er es auf fast alle gesellschaftlichen Akteure ausdehnt, also über die Grenzen von Unternehmen hinausgeht. Gleichzeitig entscheidet offenbar der Markt über den Erfolg von Innovation, wie der zweite Satz andeutet. Das bedeutet, dass Innovation gesellschaftlich universell, aber ökonomisch codiert ist.

Bezieht man die Drucker'sche Definition noch einmal rück auf Schumpeter, dann wird deutlich, dass es Schumpeter zwar um die Erklärung von Konjunkturzyklen geht, aber insgesamt seine Innovationstheorie in eine gesellschaftstheoretische Perspektive eingebettet ist. Innovationen sind für ihn scheinbar eine notwendige Gelenkstelle, um Konjunktur in Schwung zu halten, aber gleichzeitig sind Innovationen mit einem hohen Risiko verbunden, was echte Erneuerungen im Sinne von Basisinnovationen unwahrscheinlich macht. Der Impuls zur Innovation scheint allerdings beim Unternehmersubjekt zu liegen, nach Druckers Auffassung hingegen sind Märkte die Takt- und Impulsgeber.

Das Augenmerk auf den Wandel hat William Ogburn in seiner Analyse von sozialen Erfindungen, die für ihn integraler Bestandteil sind von gesellschaftlichem Wandel. Rammert konzidiert, dass trotz des Überhangs zu technischen Erfindungen Ogburn eine Theorie der gesellschaftlichen Innovation vertreten hat, die auch die nicht-technische Seite von Innovationen berücksichtigt (vgl. Rammert 2008, S. 301). In Ogburns Theorieprogramm des sozialen Wandels findet sich zudem eine grundlegende Unterscheidung von statischen zu dynamischen Gesellschaften. Erstere dürfen wohl mit vormodernen Gesellschaftsformationen gleichgesetzt werden. Eine Analogie zur Differenz von stratifizierter Gesellschaftsordnung und funktional differenzierter verbietet sich zwar, aber auch Ogburn interessiert sich im Zusammenhang mit der Problematisierung von Innovation für den Wandel von Zeitbezügen. „Die Tendenz geht dahin das Neue irgendwie zu begünstigen“ und dass die Zeit scheinbar aus den Fugen geraten sei (Ogburn 1969, S. 104). Diese Diagnose bezieht sich vor allen Dingen auf die mit verschiedener Geschwindigkeit ablaufender Entwicklung der kulturellen Bereiche, was auch in die berühmte These vom ‚cultural lag‘ mündet. Wichtig ist der tief im Fortschrittsgedanken verankerte Impuls, dass das Neue auch das Bessere sein muss und das Alte mit Fug und Recht vergangen ist. Entgegen all der Rückschläge, die das Modernisierungs- und Fortschrittsprojekt der (Welt-)Gesellschaft mit sich gebracht hat, findet zwar der Fortschrittsbegriff weniger Anwendung, die Verbindung von Neuem als dem Guten bündelt sich aber im gesellschaftlichen und insbesondere wirtschaftlichen Fokus auf Innovation(sproduktion). Innovation ist in diesem Sinn die Möglichkeit zur Zukunftsgestaltung. Ausschlaggebend für sozialen Wandel und damit für den Gang der Geschichte sind für Ogburn letztlich soziale Erfindungen (vgl. hierzu die Liste aus dem „Ogburn Report“ zitiert bei Zapf 1989, S. 174 FN 16). Gilfillan formuliert in seiner „Sociology of Invention“ 38 Prinzipien, die so etwas wie Randbedingungen für deren Produktion darstellen (Gilfillan 1963, S. 5–13). Auch wenn diese sich nur auf technische und wirtschaftlich relevante Erfindungen beziehen, so kann man auch dort die nahe Verwandtschaft zur Innovation erkennen. Ogburn bezeichnet mit dem Erfindungsbegriff vornehmlich materielle Artefakte, also technische Erfindungen. Er räumt ein, dass es durchaus sinnvoll sein kann, mit dem Begriff der Erfindung auch soziale Strukturmuster und deren Veränderung zu belegen (bspw.

neue Gesetze), im Hinblick auf seine Argumentation zum Zusammenhang von Bevölkerungswandel (Zunahme) nimmt er aber „immaterielle Kultur“ explizit aus (ders., S.109). In seiner Analyse schreibt er technischen Erfindungen eine „gesellschaftliche Kraft“ zu (ders., S.110), die sich daraus ergibt, dass die Erfindung das Verhalten der Menschen bzw. der Gesellschaft verändert. Damit sind zwei Annahmen verknüpft, die auch für das Verständnis von Innovation relevant erscheinen. Zum einen sind Erfindungen selbst keine punktuellen Erscheinungen, ‚heureka‘ ist nicht der Ausdruck eines punktuellen Ereignisses, sondern eines Prozesses (und sei es nur ein kognitiver). Zu diesem gehört auch ein Prozess der Anwendungsumsetzung, was dann den verweisungs offenen Prozess des veränderten Verhaltens bedingt, ausgelöst durch die Erfindung. Erfindungen sind in dieser Perspektive immer sozial und historisch (vgl. hierzu Mertons Studie zur Aufschichtung von wissenschaftlicher Erkenntnis Merton 1983), und innovativ sind sie immer dann, wenn sie durch ihre gesellschaftliche Kraft soziales Veränderungspotenzial entfalten. An anderer Stelle diskutiert Ogburn das Verhältnis von großer Persönlichkeit und gesellschaftlichen Kräften. Abgesehen davon, dass er der ‚Großen-Männer‘-Geschichtsschreibung eine Absage erteilt, arbeitet er heraus, dass Erfindungen, Neuerungen nicht ursächlich auf eine Person als ein klassischer Werkbezug reduziert werden können, sondern dass die jeweilige historische Situation das Entstehen der Erfindung bedingt. „Der große Mann ist also ein Medium des gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses“ (Ogburn 1969, S. 80). Ogburn erscheint hier ‚moderner‘ als Schumpeter, der zwar Innovation weniger als ein materielles Artefakt beschreibt, sondern als eine Re-Kombination von Produktionsfaktoren, aber zur schöpferischen Zerstörung ist in seiner Theorie der Innovation das autonome Unternehmertum notwendig.

In der amerikanischen Literatur finden sich abgesehen von Ogburn noch weitere als klassisch rezipierte Studien zur Gestaltung von Innovation, die in Deutschland, zumal in der deutschen Soziologie nur wenig zur Kenntnis genommen worden sind. Neben Gilfills bereits erwähnter Soziologie der Erfindung findet man immer wieder Barnetts’ anthropologische Studie „Innovation“ als eine klassische Referenz. Basierend auf ethnografischen Studien bei amerikanischen indigenen Stämmen erarbeitet Barnett eine Innovationstheorie, in der Innovation Kennzeichen und notwendiger Ausgangspunkt ist von kulturellem Wandel (Barnett 1953). Mehr noch, Innovationsprozesse werden in Barnetts Analyse zu universellen Prozessen von kulturellem und damit auch sozialem Wandel. Zeitlichkeit spielt in dieser Analyse gleichfalls eine bedeutende Rolle, insbesondere dann, wenn Motivation zum Wandel und entsprechendes Handeln zeitlich auseinander treten (ders., S. 100). Eine vornehmlich in der betriebswirtschaftlichen Literatur immer wieder als klassisch ausge-

flaggte Quelle<sup>31</sup> ist Burns und Stalkers „Management of Innovation“ (Burns und Stalker 1961). Der Fokus, wie der Titel es andeutet, liegt dabei nicht auf der Frage danach, was Innovation auszeichnet, sondern wie sich deren Produktion in Unternehmen formalisieren und steuern lässt. Unternehmen werden als offene Systeme (Scott 1986, S. 23 ff.) konzipiert, die sich im Wesentlichen nach zwei dominanten Steuerungsformen differenzieren lassen, als mechanisch oder organisch. Erstere sind auf Stabilität ausgelegt und mit deutlichem Hierarchiebezug versehen, während zweite Bedingungen für Veränderung bereitstellen und sich durch höhere Freiheitsgrade für ihre Mitglieder auszeichnen. Das Besondere an dieser Unterscheidung ist nicht die begriffliche Nähe zu Durkheim, sondern dass sie mit der organischen Steuerung eine Organisationsstruktur verknüpfen, die auf sich verändernde Umwelten reagiert und Innovation als Adaptionsleistung für das Unternehmen auf Dauer stellt (vgl. hierzu Reckwitz' Einbettung zum Übergang in eine Innovationsökonomie Reckwitz 2012, S. 160). Ungeachtet der ökonomisch rationalen Steuerungsverengung ist dieses Werk insofern wichtig, da es auf einen Wechsel hinweist. Geht Schumpeter noch davon aus, dass Innovationen eher die Ausnahme sind, bedingt durch die großen Durchsetzungsschwierigkeiten (Schumpeter 1961, S. 107 f.), so geht es bei Burns und Stalker um eine systematische und kontinuierliche Steuerung von Innovationsproduktion. Notwendig wird dies dadurch, dass einerseits Organisationen als offene Systeme verstanden werden, aber auch, dass die Umwelt von Organisationen nicht mehr als eine konstante Größe verstanden wird, sondern als heterogene und schwerlich antizipierbare Umwelten (Etzioni 1960; Weick 1980; Apelt und Senge 2015). Innovationen, die Variationsmöglichkeiten und damit neue Selektionen bereitstellen, sind so nicht mehr nur dann notwendig, wenn die Kostenkurve zu stark steigt, sondern sie sollen (!) permanent produziert werden, um damit künftiger Ungewissheit begegnen zu können.

Das Konzept der Innovation verändert sich in Bezug auf seine Funktion für die Organisation (das Unternehmen). Bei Schumpeter bedeutet es eine Krisenerfahrung für die Organisation und die Wirtschaft, sieht man von graduellen Verbesserungen einmal ab, die die größte Bedrohung für die Existenz eines Unternehmens, explodierende Kosten bei sinkenden Erlösen, auf null stellt und damit den Kurvenverlauf in die Zukunft verschiebt (Schumpeter 1961, S. 105). Innovationsproduktion auf Dauer zu stellen bedeutet dann, dass Unternehmen diese Diskontinuierung und Zukunftsorientierung in ihre Entscheidungsprogramme einbauen müssen, um daraus sowohl Variationsmöglichkeiten und Redundanz (oder Weicks Retention) zu erzeugen. Im Sinne Luhmanns bedeutet diese Entwicklung auch, dass Organisationen komplexe Systeme geworden sind, die zur Komplexitätsverarbeitung Formen der Selbstirritation aufbauen (Luhmann 1997, S. 118). Dies kennzeichnet nicht nur

---

31 Aber nicht nur. Das Buch findet sich auch in Kühls Kompendium der Schlüsselwerke der Organisationsforschung (Kühl 2015).

einen Umschlag für den Modus, wie Organisationen ihre Entscheidungsprogramme gestalten müssen, sondern das Auflösungs-niveau der Innovationstheorie verändert sich. Ist sie bei Schumpeter noch Teil einer gesellschaftstheoretischen Perspektive, so wird sie jetzt zu einer Reflexionstheorie von Wirtschaft. Die (deutschsprachige) soziologische Auseinandersetzung mit dem Problem der Innovation schweigt weitestgehend dazu, wenn man von den neo-institutionalistischen Ansätzen zur Organisationsforschung einmal absieht, die sich aber mehr mit dem Verhältnis von Organisation und Umwelt auseinandersetzen und weniger damit, dass Innovationen wie Technik *soziale Institutionen* und zentrale Institutionen der Wirtschaft der Gesellschaft sind, so Werner Rammert (Rammert 2008, S. 313). Zu dieser Annahme, die ein spezifisches Verhältnis zwischen Innovation und anderen gesellschaftlichen Ordnungseinrichtungen unterstellt, wird an anderer Stelle noch zu diskutieren sein. Abgesehen von Wolfgang Zapfs Versuch, im Anschluss an die sozialen Erfindungen Ogburns eine neue Systematisierung von Innovationen vorzunehmen, bleibt das Thema soziologisch lange weitgehend unbearbeitet. Symptomatisch dürfte hierfür sein, dass Zapfs Aufsatz einen Re-Sozialisierungsversuch von Innovation unternimmt, indem er diese als begrenzte Elemente (wenn auch häufig technisch verfasst) von sozialem Wandel begreift (Zapf 1989). Einen möglichen Grund für die soziologische Geringschätzung von Innovation mag darin liegen, dass sie offenbar zu sehr mit Technik assoziiert worden ist und auch in Zapfs Aufsatz noch immer mit einem Fortschrittsstelos verbunden ist (Braun-Thürmann und John 2010). Warum es mit Beginn der 2000er zu einem sprunghaften Anwachsen empirischer wie konzeptioneller Analysen von Innovation gekommen ist, kann an dieser Stelle nicht erklärt werden (siehe für eine empirische Deutung Kapitel 4.1). Es scheint sich empirisch ein Bedarf danach entwickelt zu haben, wie Organisationen ihre komplexer werdenden Strukturen organisieren und gleichzeitig mit Irritation durch externe Umwelten umgehen bzw. diese produktiv verarbeiten können. Im Zuge davon wurde die Rolle von Wissen in der Gesellschaft und in Unternehmen neu gedacht bzw. als knappe Ressource reflektiert, die Kontingenzzbedingungen unterworfen und damit zu einem Gegenstand von machtvollen Aushandlungsprozessen geworden ist (Stehr 1994; Willke 1995; Stehr 2001; Kübler 2009). Formalisiertes Wissen um Veränderung in Organisationen gewinnt vor diesem Hintergrund dann ebenfalls neue Relevanz:

„Wissen und Erfahrung sind zentrale Eckpfeiler bei der Realisierung von Innovationen. Anders als zu Schumpeters Zeiten sind diese Faktoren heute weitestgehend anerkannt. Innovation ist ein sozialer Prozess, der ohne gleichzeitiges (!) paralleles HumanResource und Wissensmanagement in Form eines integrierten Innovationsmanagements schwer möglich ist.“ (Beerheide und Katenkamp 2011, S. 91)

Innovation ist in den Fokus sozialwissenschaftlicher und unternehmerischer Aufmerksamkeit gerückt, weil es eine Möglichkeit darstellt, genügend Selbstirritation zu

produzieren, um exponentiell steigende Binnenkomplexität angesichts formalisierten Wissensaufbaus und nicht beherrschbarer Umweltkomplexität zu bewältigen. Dabei hilft offenbar der paradoxe Charakter von Innovation. Denn Neues erscheint nur auf dem Boden des Alten und die Produktion von Innovation in organisierten Zusammenhängen muss mit dem Problem der Bestimmung des Unbestimmbaren umgehen (vgl. Ortmann 1999, S. 250). Innovation(sproduktion) wird so sukzessive nicht mehr nur als ein Problem von technischer Machbarkeit oder wirtschaftlicher Rentabilität diskutiert, sondern es setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass es sich um einen sozialen Prozess (siehe oben) handelt. Insbesondere die Wirtschaftswissenschaften machen sich diese Perspektive zu eigen, allerdings mit dem Impetus der Innovationsproduktion, neue Impulse zu geben, andere Variationsmöglichkeiten zu erschließen. Hier wird nicht mehr davon ausgegangen, dass Innovationsprozesse vornehmlich in geschlossenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vor sich gehen, sondern sie sollen sich öffnen (Chesbrough 2003) und demokratisieren (von Hippel und von Krogh 2003; Hippel 2005). Bei der Identifizierung von ‚communities of practice‘ (Brown und Duguid 1991) als ‚innovation communities‘ (Dumbach 2014) geht es aber nicht um eine Analyse sozialer Prozesse oder Integrationspotenziale gemeinschaftsorientierter Kooperation, sondern um eine instrumentelle Nutzung von Irritationsquellen aus den vielfältigen Umwelten von Organisationen zur Integration in Wertschöpfungsketten (Reichwald et al. 2009, 2012). Dieser wirtschaftswissenschaftlichen Vereinnahmung von Innovation versuchen mittlerweile eine Reihe von soziologischen Untersuchungen etwas entgegenzusetzen, indem sie den sozialen Prozess hinter der Innovation betonen und sich so auch aus der Engführung auf die Produktion von technischen Artefakten lösen. Im Gegensatz zu den sozialen Erfindungen Ogburns aber und dessen Fortschrittsoptimismus sind die gegenwärtigen soziologischen Ansätze kritischer und fragen nach der gesellschaftlichen Funktion von Innovation wie auch ihrer praktischen Fundierung. Hieraus ist eine Strömung entstanden, die ein Konzept der „sozialen Innovation“ stark machen (Howaldt und Jacobsen 2010b; Howaldt und Schwarz 2010; Mumford et al. 2012). Soziale Innovation wird in diesen Ansätzen, insbesondere bei Howaldt und Schwarz, konzeptionalisiert als besondere Form von sozialen Praktiken. Durch diese Praktiken, die sowohl abweichend von der Konvention als auch typisch sein können, verändern sich durch den Vollzug der Praxis diese auch wieder (Howaldt und Schwarz 2010, S. 54). Diese Veränderungen zeigen sich dann ex post als neue Praktiken. Hält man sich die Vielfalt von sozialer Praxis (Handeln und Sprechen) vor Augen, dann wird die Bezeichnung Innovation zum Symbol für sozialen Wandel an sich, was an den Innovationsbegriff von Barnett erinnert. Indem die Autoren Innovation in der Praxis verankern, und damit noch vor dem Handeln als einer reflexiven Praxis, generalisieren sie die Chance zur reflexiven Veränderung von Praxis zu einem konstitutiven Modus von gesellschaftlicher Entwicklung (vgl. hierzu auch das Modell zur Etablierung

neuer Praktiken in Unternehmen als eine Form des akteursbezogenen Entrepreneurships (Lounsbury und Crumley 2007, S. 1004). Technische Innovationen in Unternehmen wären dann nur mehr systemspezifische Innovationen und nicht mehr der Motor gesellschaftlichen Wandels. Werner Rammert entwirft ein Analyse-raster, in welchem sich Innovationen nach den Differenzen von alt/neu (zeitlich), das Gleiche/anders (sachlich) und praktisch, semantisch und grammatikalisch (sozial) untersuchen lassen (Rammert 2010). Für die einzelnen Funktionssysteme muss dann untersucht werden, nach welchen Codes Innovation Gegenstand der Kommunikation des Systems sind. Dieses Analyseprogramm zielt ebenfalls darauf ab, Innovationen zu einem allgemeinen soziologischen Gegenstand zu machen und aus der ökonomischen Engführung herauszuholen. Der Ansatz von Howaldt und Schwarz rückt die Produktion von Innovation in die Nähe des Begriffs von kreativem Handeln (Joas 1996). Leider verabsäumen es die Autoren, ihren Begriff von Praxis näher zu bestimmen, sodass das Verhältnis zu Handeln, kreativem Handeln, oder präreflexiver Praxis im Unklaren und damit die Fundierung von sozialer Innovation ihrer Lesart offenbleibt. Rammerts Analyseprogramm zeigt sich hier anschlussfähiger durch die abstraktere systemtheoretisch informierte Rahmung. Seinem Forschungsprogramm geht es dann weniger um eine sozialtheoretische Fundierung von sozialer Innovation, sondern es geht um

„eine empirisch orientierte Einordnung und Überprüfung von sozialen Innovationen, in welchem Grad sie zu strukturellen und nachhaltigen Änderungen führen, inwieweit sie nur semantische Neuerungen betreiben oder ihnen auch pragmatische Änderungsoperationen zu Grunde liegen, und welchen Wirkungsgrad sie auf die Transformation der Regeln institutioneller Regime haben“. (Rammert 2010, S. 46)

Dieser Überprüfungshorizont eröffnet zwar die Möglichkeit, Neuerungen auch nicht materieller Natur in den Blick zu nehmen und in Beziehung zu setzen zum Wandel von sozialer Ordnung, scheint aber zum einen einem technisch inspirierten Funktionalismus aufzusitzen und zum anderen einen nicht näher bestimmten Praxisbegriff dem Vorzug zu geben vor semantischen Innovationsproblemen. Aus dem Text heraus wird nicht deutlich, welchen Status Rammert Semantiken einräumt, es scheinen aber Innovationen nur dann als solche zu gelten, wenn sie zu strukturellen und nachhaltigen materialisierten Änderungen führen. Die Innovationssemantik kann mit diesem Programm nicht hinreichend beobachtet werden. Es reflektiert weder die Bedeutung von Semantiken für eine jeweilige Gesellschaftsordnung und deren Veränderungspotenzial noch nimmt es ernst, dass Semantiken eingearbeitet werden in Selbstbeschreibungen verschiedener sozialer Systeme und dadurch zum Gegenstand von Retention werden (vgl. Luhmann 2000, S. 419), welche wieder

notwendige Voraussetzung ist, um weitere Selektionsofferten zu produzieren<sup>32</sup>. Ein pejorativer Gebrauch von Semantik ist bei Rammert durchaus zu spüren, wenn er konzidiert, dass „zumindest in semantischer Hinsicht [...] heute Innovation ubiquitär geworden“ (Rammert 2010, S. 35) ist. Soziale Systeme benötigen aber eine Semantik<sup>33</sup> von Innovation, die bestimmte Variationsmöglichkeiten als solche selektiert, andernfalls wären komplexe soziale Systeme nicht in der Lage, daraufhin Redundanzen aufzubauen und erneute Variation und Selektion vorzunehmen, sprich: zu evolvieren, die Verwendung der Innovationssemantik ist mithin notwendig, um Innovation als Entscheidungsform aufzubauen (Luhmann 1981a, S. 376).

Beide vorgestellten aktuellen Ansätze versuchen vor allen Dingen das Thema Innovation durch das Adjektiv sozial für die Soziologie produktiv zu machen als eine besondere Form von gesellschaftlicher Veränderung. Allerdings, und deswegen auch die Auseinandersetzung mit Zeit und Komplexität, sind Innovationen wahrscheinlich moderne Formen der Veränderung, die semantisch einen besonderen Zeitbezug anzeigen und dadurch auch problematisch sind, da mit ihrer Hilfe ungewisse Zukunft bestimmbar gemacht werden soll (vgl. ders. a.a.O.) in den „Regimen des Neuen“ (Reckwitz 2012, S. 43 ff.). Möglicherweise sind sie Merkmale einer Übergangsgesellschaft, die zwischen einer Temporalisierung als Bewegung und einer solchen von diskontinuierlichen Ereignissen steckt (Luhmann 1993a, S. 295) und die Innovationssemantik hat darin eine Brückenfunktion. Was aber weder mit einer praxistheoretischen Tieferlegung von sozialen Innovationen noch dem abstrakteren Analyserahmen von Werner Rammert in den Blick gerät, ist, wie die einzelnen Ebenen sozialer Koordination mit dem Innovationsproblem, also dem Latent-Halten von Variationsmöglichkeiten (dann auch als Redundanzfunktion) zum Anschluss an und in ungewisser Zukunft umgehen.

Die diskutierten Innovationskonzepte werfen allerdings auch die Frage nach dem sozialen Ort der Innovation auf: Stehen hier Subjekte (Entrepreneure) im Zentrum, die durch kreative Praktiken die Geschicke ihrer Unternehmen lenken? Oder sind es abstraktere Formen von sozialer Koordination (wie Organisationen), aus denen heraus Innovationen entstehen? Für Schumpeter scheint das Unternehmersubjekt unabdingbar, um schöpferische Zerstörung zu gewährleisten, allerdings leisten Organisationen deren Ins-Werk-Setzung. Es scheint daher sehr viel interessanter zu untersuchen, wie Innovation organisiert wird, als sich zu fragen, inwiefern

---

32 Aus einer kulturwissenschaftlichen Perspektive wird die Produktivität dieses Wechselverhältnisses von Variation und Retention bzw. Innovation und Konvention bei Büscher-Ulbrich et al. behandelt. In einer Reihe von Studien zu gegenwärtigen medien- bzw. populärkulturellen Entwicklungen zeigen die AutorInnen, wie konventionell manche Innovationen sein können (Bücher-Ulbrich et al. 2013).

33 Rammert spricht ja in der Sozialdimension auch von Grammatik der Innovation, was für ihn generalisierte Regeln des Sprachgebrauchs sind, die Sinnverschiebungen produzieren können, was allerdings auch für Semantiken gilt, wie Baraldi et al. die Luhmann'sche Position zusammenfassen (Baraldi et al. 1997, S. 168–170).

kreatives Handeln (als immanente Möglichkeit zum situierten und praereflexiven, alternierenden Tun) eine anthropologische Fundierung aufweist (Joas 1996, S. 252 und Popitz 1997, S. 116) oder auch sozial verfasst ist (Knoblauch 2011). Für Organisationen und zumal Unternehmen als nicht-triviale Maschinen scheint die Frage nach der Bearbeitbarkeit von ungewisser Zukunft unter den Bedingungen von doppelter Kontingenz auch virulenter zu sein als jene nach dem kreativen Subjekt (kritisch hierzu Bröckling 2004, S. 243). Aus diesem Grund werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels einige Konturierungen zur Form von Organisationen vorgenommen.

## 2.3 Organisation von Innovationen

Das Problem der Organisation von Innovation heißt nicht zu klären, wer macht was wie, sondern unter welchen Prämissen und in Bezug worauf wird Innovation organisiert, was auch bedeutet: formalisiert. „Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten“, schreibt Luhmann programmatisch am Anfang seines organisationssoziologischen Hauptwerkes „Organisation und Entscheidung“ (Luhmann 2000, S. 10). Wenn man nun Innovation organisieren möchte, dann stellt sich das Problem der ungewissen Zukunft in doppelter Hinsicht. Einmal erscheint Zukunft an sich als offen und damit bearbeitungsbedürftig, Innovation ist dann eine Möglichkeit zur Bearbeitung, allerdings ist ungewiss, wie und wann der Erfolg von Innovation zu erwarten sein wird.

Seit Webers idealtypischem Modell bürokratischer Rationalisierung und seit der Erkenntnis, dass Organisationen weder zweckrational handeln noch sich von der Umwelt isolieren können, haben mehrere Generationen von OrganisationsforscherInnen untersucht, wie Organisationen ihre Beziehungen nach innen gestalten und so in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen, und wie die Wechselwirkungen mit der Umwelt von Organisationen gestaltet werden können. Bislang konnten diese Fragen nicht abschließend beantwortet werden. Egal ob für Organisationen „bounded rationality“ oder ein Mülleimer als relevante Entscheidungsordnungen erkannt wurden (Simon 1982; Cohen et al. 1972); ob Umwelt erkannt und Organisation diese für sich adaptieren müssen (Thompson 1967) oder multiple Umwelten für die Organisation zu bewältigen sind; ob Organisationsmitglieder rationalisiert werden (Taylor 1998) oder als manipulierbare Größen entdeckt werden (Roethlisberger 1950); oder ob Organisationen als machtgeprägte Aushandlungsarenen reflektiert werden (Friedberg 1995) und ob das Transformationsproblem zur Erfüllung organisationaler Zwecke über direkte Anweisungen oder indirekt über die Vermarktlichung der sozialen Beziehungen gesteuert werden (Vormbusch 2004). Bei

dieser bei weitem nicht vollständigen aufgeführten Vielfalt von Ansätzen zur Organisation von Organisationen fällt es dann schwer, einem Ansatz das Primat zur Modellierung der Organisation von Innovation zuzuschreiben (für einen komprimierten Historisierungsversuch siehe March 2007; und eine inhaltliche (auf Komplexitätsniveaus bezogene) Geschichte von Organisationsforschung siehe Bonazzi 2014; aktuelle dt. Überblicke zur Organisationsforschung sind Apelt und Tacke 2012; Kühl 2015; vor allem die angloamerikanischen Ansätze finden sich in Tsoukas 2005; Clegg 2006).

Die im vorherigen Abschnitt angerissenen neueren wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze zur Innovation und deren Planbarkeit in Unternehmen operieren zumeist mit der impliziten Annahme, dass das Handeln von Organisationen bzw. deren Kommunikation nach einem Zweck/Mittel-Schema organisiert sei, welches sich üblicherweise in Form von Kosten-Nutzen-Kalkülen in der Praxis von Unternehmen niederschlagen. Dabei wird Vollständigkeit von Informationen angenommen und Erwartungen bzw. Ziele als gegeben<sup>34</sup> und am Ideal von perfekter markt-orientierter Konkurrenz ausgerichtet (vgl. Luhmann 1981a, S. 336). Auf dieser Basis sind eine Vielzahl von Formalisierungskonzepten zur Produktion von Innovationen entwickelt worden, die darauf abzielen, das Innovationsergebnis rationalisierbar und damit erwartbar zu halten<sup>35</sup>. Dabei ist Planung bzw. Planbarkeit eines der größten Probleme von Organisationen, denn wie Weick analysiert, gehen spezifische Erwartungen in die Planung mit ein, ein Plan rahmt die Aufmerksamkeit der Beteiligten mittels der Kategorien des Plans. Damit sind Pläne aufgrund ihrer Kontingenz doppelt blind und erfolgreiche Strategien werden immer wieder eingesetzt (vgl. Weick und Sutcliffe 2007, S. 66 f.). Diese Planungsbedingungen erschweren es Organisationen, mit neuen Ereignissen oder unvorhergesehenen umzugehen. Letztlich argumentieren Klassiker zum Thema Innovation wie Schumpeter oder auch

---

34 In der neo-klassischen Ökonomietheorie wird nach wie vor mit diesen Prämissen modelliert, auch wenn schon früh auf die strukturelle Blindheit dieser Modelle hingewiesen wurde (vgl. bspw. Cyert et al. 1958).

35 Diese Modelle sind darauf ausgelegt, einen Innovationsprozess planbar, kontrollierbar und steuerbar zu halten. Dies gilt nicht nur für die Entwicklung von technischen Neuerungen, sondern auch für Entwicklungen von immateriellen Innovationen. Um einen Schumpeter'schen Begriff zu gebrauchen: Diese Modelle trachten danach, die zerstörerische Kraft von Innovation durch formalisierte Voraussicht zu hegemonialisieren. Diese Modelle wurden immer wieder erweitert auch im Lichte der Erkenntnisse der Organisationsforschung. Das führt z.B. dazu, dass Feedbackschleifen eingeführt werden, um eventuell vorhandene Informationsdefizite doch aufzudecken oder indem externe Faktoren (andere Organisationsmitglieder, wissenschaftliches Wissen, Kunden) systematisch in das Modell integriert werden (mit das erfolgreichste System inkl. eigener Ausbildung und Zertifizierung dürfte Six-Sigma sein. Staudter et al. 2013). Der WiIPOD-Innovationszirkel stellt ebenfalls ein derartiges Modell dar (Augsdörfer, Möslin et al. 2013; Huff et al. 2013; Müller-Prothmann und Dörr 2014; Dornaus et al. 2015; Möslin et al. 2015). Die Frage ist dann, inwiefern hier mehr Retention reproduziert wird und wo Stellen sind, die die Selektion von Variation ermöglichen.

Burns/Stalker vor dem eingangs genannten Hintergrund der idealen Bedingungen. Diese Annahmen scheinen aber vor dem Hintergrund „Das Zweck/Mittel-Schema oder, abstrakter formuliert, das allgemeine Medium möglicher Kausalitäten und möglicher Bewertungen stellt also nur einen Rahmen bereit für erforderliche Einschränkungen, über die in der Organisation erst noch entschieden werden muss“ (Luhmann 2000, S. 25). Das, was in einer Organisation als rational angesehen werden *kann*, ist also eine organisationsspezifische Beobachtungsleistung<sup>36</sup>. Dementsprechend kann es Gegenstand organisationaler Rationalität sein, innovationsfähig zu sein. Wie Hasse programmatisch anmerkt, ist „Innovationsfähigkeit“, im Zuge der Möglichkeit von gesellschaftlichem Wandel durch ihre Öffnung, „längst zur universellen normativen Vorgabe aufgewertet worden“ (Hasse 2003). Neo-institutionalistisch gewendet heißt das, dass Organisationen (und nicht nur Unternehmen, die konstitutiv zueinander in Wettbewerb stehen) sich einer gesellschaftlichen Erwartung ausgesetzt sehen, innovationsfähig zu sein (vgl. hierzu Kapitel 4.1). Erinert man sich an die einführende Analyse (Kapitel 2.1) zum Wandel von Zeit-Semantik und infolgedessen einer Umwertung der Differenz von neu und alt, dann erscheint eine gesellschaftliche Forderung nach Innovationsfähigkeit die historische Konsequenz. Vor allem dann, wenn sich Modernisierung eben nicht als eine kontinuierliche Fortschrittsgeschichte herausstellt, sondern als exponentiell steigende Komplexitätsbewältigung und diskontinuierliche Zeiterfahrung. Im Lichte der Forschungsfrage dieser Arbeit, wie diese gesellschaftliche (abstrakte) Innovationsanforderung bearbeitet bzw. übersetzt wird, muss reflektiert werden, wie Organisationen generell versuchen Unterscheidungen zu treffen und wie sie diese beobachten, sprich: wie sie Komplexität aufbauen durch Variation, Selektion und Redundanz. Organisationen als soziale Systeme – mit dem Problem der nur bedingten Sozialintegration ihrer Mitglieder – sind deswegen von besonderem Interesse, weil sie als Kristallisationspunkte dieser gesellschaftlichen Anforderungen und der Bearbeitung auf Personenebene erscheinen. In der Theoriesprache der Übersetzungsverhältnisse bedeutet das:

„Die Übersetzung zwischen Funktionssystem und konkreter Handlungssituation (milieu-eigenen und personalen Horizonten) muss durch die Organisation hindurch, was *weitere* Übersetzungsschritte impliziert, denn jene *organisationseigenen* Erfolgsanforderungen führen als Erweiterung und Verkomplizierung von Implementationsketten sowie als selbstbezogene Selektion der Bestandsaufnahme von konkreten Situationsbedingungen zu Reibungsverlusten“ (Hervorh. im Orig. Anm. Staples. Renn 2006, S. 419).

Zirkuliert in Funktionssystemen die Innovationssemantik und damit auch in der Gesellschaft, was wie gezeigt eine Antwort ist auf die Problemlösungskapazitäten

---

36 Die ‚rationale‘ Organisation ist insofern etwas wie das Normalmodell von Organisation (Meier 2012, S. 189)

einer Sozialstruktur, die mit ungewisser Zukunft umzugehen hat, dann ist wichtig zu klären, was „durch Organisationen hindurch“ bedeutet. Entgegen der neo-institutionalistischen Annahmen, dass es sich hier um eher passive Adaptionvorgänge handelt, wird davon ausgegangen, dass Innovation und Innovationsfähigkeit erst zu einer Funktion der Organisation gemacht werden müssen. Das bedeutet, dass die Semantik durch die organisationsspezifischen Beobachtungsapparate und Kommunikationsmedien bearbeitet und übersetzt werden muss. Dies geschieht bevor und zeitgleich mit den Übersetzungen, die Personen anfertigen, die sich als Organisationsmitglieder und Integrationseinheiten von Gesellschaft dieser Anforderung nach Innovativität ausgesetzt sehen.

Insofern gilt es zu klären, wie Organisationen Entscheidungen treffen und wie sie Selbstbeschreibungen verfertigen, bevor eine empirische Bearbeitung der Fragestellung erfolgen kann. Diese Probleme werden auch wie die Semantikdiskussion in Beschreibungssprache der neueren Systemtheorie nach Niklas Luhmann angefertigt. Einerseits erlaubt dies einen Anschluss an den Semantikabschnitt und zum anderen bietet die Systemtheorie mit dem Ausgangspunkt, dass es sich bei Organisationen um soziale Systeme handelt, also um Kommunikation, einen hinreichend abstrakten Analyseansatz, um diese Fragen zu bearbeiten. Und zwar in der Hinsicht, dass der Organisationsbegriff nicht eingeführt wird auf einen bestimmten Typ von Organisation. Ebenso ist die Theorie sozialer Systeme ein Anknüpfungspunkt für die Methodologie der empirischen Operationalisierung der Forschungsfrage. Das Problem der organisationalen Selbstbeschreibung ist aus zweierlei Gründen zu beachten. Zum einen versuchen Organisationen mittels Selbstbeschreibung ihre eigenen blinden Flecken der Selbstbeobachtung zu invisibilisieren und so nach innen Anschlussfähigkeit an die Organisationsprämissen herzustellen. Zum anderen wären Selbstbeschreibungen aus Beobachterperspektive der Ort in der Organisation, an dem Semantiken verarbeitet werden. Aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus wäre dies auch der Ort, an dem die Wirkmächtigkeit gesellschaftlicher Institutionen und entsprechender „rational myths“ (Meyer und Rowan 1977; Meyer 1992) zu sehen sein müsste und an dem die praktische Differenz von „talk und action“ (Brunsson 1989, 1995) sich bemerkbar machen würde. Allerdings sind Selbstbeschreibungen auch jene organisationalen Kommunikationen, in denen sich eine Organisation auf ihre Organisationsprämissen bezieht. Da diese die Grundlage sind für die Konstruktion von Organisationsprogrammen, als generalisierte (und häufig formalisierte) Erwartungen, wie Entscheidungen zu treffen sind, stellen eben jene Beschreibungen einen wichtigen Bezugspunkt dar, will man die Interdependenzen zwischen Organisation, Funktionssystem und Personen in den Blick bekommen.

Formale Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zu anderen Formen sozialer Koordination sich über Mitgliedschaft, Zwecke und Hierarchien formalisieren. Dies ist bereits von Max Weber prominent analysiert worden

(Weber 2005, S. 1047 ff.) und hat nach wie vor seine Gültigkeit<sup>37</sup> (Luhmann 2000). Darüber hinaus oder noch eindeutiger „sind Organisationen dadurch bestimmt, Entscheidungen zu produzieren“ (Renn 2006, S. 417). Wenn, wie bereits gesagt, Organisationen soziale System sind, dann konstituieren sie sich durch die Unterscheidung von System und Umwelt. Entscheidungen wiederum sind die Form, mit welcher das System zwischen Alternativen auswählt und die gewählte Alternative als eine solche bezeichnet (Baecker 2011b, S. 315). Entscheidungen bezeichnen so eine doppelte Relation: die Relation zwischen den Entscheidungsalternativen und die Relation zwischen getroffener Entscheidung und der Alternativendifferenz (Luhmann 1981, S. 338). Dementsprechend sind Entscheidungen auch nur temporalisiert möglich und flaggen dadurch, dass sie getroffen worden sind, ihre Kontingenz aus. Luhmann formuliert daraufhin Sinnzumutungen, die sich aus der Form von Entscheidungen ergeben und die Komplexität von Entscheidungssituationen kennzeichnen bzw. problematisch machen. Entscheidungen sind Selektionen, und damit wäre immer auch eine andere Entscheidung möglich, deswegen muss die Selektivität der Entscheidung mit thematisiert werden. Entscheidungen müssen dennoch, um in einer Organisation als Alternativengrundlage für weitere Entscheidungen fungieren zu können, Einheit dissimulieren, obwohl sie diese historisch nicht besitzen und dementsprechend auch ab einem bestimmten Zeitpunkt als Entscheidung erscheinen (vgl. ders., S. 341). Organisationen bauen dann dadurch Komplexität auf, dass jede Entscheidung als die Einheit der Differenz von Alternativen wieder zum Gegenstand wird von weiteren Entscheidungen, die dieselbe Grundstruktur aufweisen. Indem nun Organisationen lediglich mit Entscheidungen auf ebensolche reagieren können, ist es ein grundlegendes Problem für jede Organisation, Entscheidungen über Entscheidungen so zu gestalten, dass damit weiterhin Unsicherheitsabsorption möglich ist, „die Sukzession von Entscheidungen, den Entscheidungsprozess“ (Luhmann 2000, S. 183). Rationalität von Entscheidungen bedeutet dann wiederum „Anschlussrationalität“, was bedeutet, dass die Rationalität keine objektive Größe ist, sondern ihre Leistung in der temporalen Beziehung zwischen Entscheidungen besteht (Luhmann 1981a, S. 343)<sup>38</sup>. Überträgt man diese grundlegende Funktionsweise von Entscheidungen als die konstitutiven Operationen für das soziale System Organisation, dann wird klar, dass das Entscheiden selbst, die Entscheidungssituation ein komplexer und riskanter Vorgang ist. Um mit

---

37 Wenngleich eingeschränkt werden muss, dass sich gezeigt hat, dass Fokussierung auf Bürokratisierung nicht analog anzuwenden ist auf die Organisation von Unternehmen und dass damit auch andere Organisationstypen (wie Universitäten) ihre Probleme haben. In jüngerer Zeit hat sich ebenfalls gezeigt, dass auch öffentliche Verwaltungen alternativen Organisationsmodellen offen gegenüberstehen.

38 Demnach können für eine entsprechende Anschlussgarantie sowohl Zwecke als auch Mittel variiert werden, was dann auch die Zweckmobilität von Organisationen (und Unternehmen) erklärt und für Luhmann als Muster „nichts anderes als *institutionell eingefrorener Opportunismus*“ ist. (Herv.i. Orig. Luhmann 1977, S. 203)

Voraussicht (oder der Einrechnung von doppelter Kontingenz, durch die sich jede Entscheidung ja auszeichnet) an die Sache herangehen zu können, sind Organisationen darauf bedacht, Einzelentscheidungen so einzubetten, dass sie sich möglichst innerhalb formalisierter Entscheidungsprogramme bewegen, welche auf der Basis von für die Organisation (ihren Typ) relevanten Entscheidungsprämissen beruhen, die als Voraussetzungen nicht weiter thematisiert werden müssen (Luhmann 2000, S. 220). Dies hat mit der Komplexität von Entscheidungssituationen zu tun, denen sich die Handelnden gegenübersehen. Hier muss daran erinnert werden, dass soziale Systeme Kommunikation sind, was Handeln mit einschließt, und von der anderen Seite aber auch das Sprechen ein Handeln ist und nicht-sprachliches Handeln erst durch Sprache bestimmt werden kann (vgl. Renn 2006, S. 201 f.). Eine Entscheidungssituation kann demnach das Leisten einer Unterschrift sein, das Umlegen eines Hebels, das Reagieren auf einen mündlichen/schriftlichen Bericht oder die Interaktion selbst!

Luhmann formuliert als soziologische Bezugskategorie dann auch Handeln und im Weiteren das Entscheiden als eingebettet und abhängig von einer Entscheidungssituation, die maßgeblich mitbestimmt wird von der Lebenswelt des Handelnden (Entscheidenden). „Entscheiden ist demnach Relationierung des Handelns“ (Luhmann 2009, S. 5). Diese Relationierung entsteht dann, wenn die Selektivität des Handelns als Form von Selektion sichtbar gemacht wird. In diesem Sinne korreliert das Selegieren von Alternativen mit der Selektivität des Handelns. Was für Organisationen bspw. immanent wichtig ist, da ansonsten Entscheidungsinstanzen und damit Zurechnungen von Selektionen nicht möglich wären (weder als Leistungserfolg noch als Misserfolg). Indem Luhmann den Lebensweltbegriff anführt, um die Situation zu bezeichnen, wird sofort klar, dass die Komplexität von Entscheidungssituationen das Selektionsvermögen des Einzelnen übersteigen muss und Entscheiden immer mit der Unsicherheit unvollständiger Information und komplexitätsreduzierter Urteilsbildung einhergeht. Das Problem bei der Selektion dürfte es sein, die richtige Selektion zu treffen als Mitglied der Organisation, welche einen anderen Horizont aufzieht als die individuelle Lebenswelt<sup>39</sup>. Unter den Bedingungen von steigender Komplexität ist es daher laut Luhmann nicht verwunderlich, wenn „der Entscheider vor eine Schwelle der Entmutigung kommt, jenseits derer er rasch und impulsiv entscheidet“ (ders., S. 16). Um dieser Impulsivität zu entgehen, sind Strategien notwendig, die es ermöglichen das Unbestimmte der Entscheidungssituation (aus der Summe aller Möglichkeiten) in Bestimmbares zu transformieren. Hierbei gilt als Erstes, dass Entscheiden sich temporalisiert abspielt, und diese Situation ist „als ein Prozess zu begreifen, das heißt als geordnete Veränderung ihrer relevanten Aspekte“ (ders., S. 21). Dieser Transformationsprozess setzt allerdings

---

39 Schumpeter benutzt bei den Herausforderungen des Unternehmers vor der Innovationsanforderung ebenfalls einen Horizontbegriff, allerdings ohne einen phänomenologischen Bezug zu explizieren.

Reflexivität voraus, was für Luhmann einen Unterschied macht zu dem Bewusstsein von Entscheidungssituationen, sondern Prozessreflexivität meint, dass „das Entscheiden selbst nochmals als Ganzes oder in seinen Prämissen oder in seinen Phasen zum Entscheidungsthema wird“ (ders., S. 25). Übersetzt in die Realität von Organisationen heißt dies, dass sie ihre Entscheidungsprogramme stetig überprüfen müssen, um zumindest die Chance zu haben, formatierte Entscheidungen an geänderte Umweltbedingungen (was nach innen Mitglieder als Umwelt der Organisation meint und nach außen intransparente Umwelten) anzupassen. Überdies macht Luhmann mit seinem Aufsatz deutlich, dass die Situation eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt bei Entscheidungen. Was psychologisch eine Binsenweisheit scheint, hat organisationstheoretisch weitreichende Folgen. Für Organisationen stellt sich das Problem, wie diese rekursiven Schleifen, welche Redundanz erzeugen, geordnet werden können und wie für ein System, das auf ungewisse Zukunft ausgerichtet ist, weiterhin Irritationsfähigkeit gewährleistet werden kann (wie in Kapitel 2.1 diskutiert, können Systeme ab einem bestimmten Komplexitätsniveau nur mehr durch sich selbst irritiert werden). Dies führt wieder auf das Problem der Bezeichnung von Entscheidungsprämissen. Man kann generell unterstellen, dass für alle Organisationen Unsicherheitsabsorption gilt und damit die Sicherung der Existenz. Aber das allein scheint nicht ausreichend, um eine Organisation hinreichend auf alle Entscheidungen zu spezifizieren. Mit Sicherheit sind in die Entscheidungsprämissen von Organisationen die Codierungen derjenigen Funktionssysteme integriert, in denen die Organisationen vornehmlich operieren. Für Unternehmen würde das zahlen/nicht zahlen, also Refinanzierung bedeuten, für Parteien Macht/nicht Macht, also gewählt werden, für Universitäten wahr/nicht wahr, also Zitationshäufigkeiten und Forschungsgelder. erinnert man sich an Schumpeter und das Problem der Kostenkurve für Unternehmen und ihr Überleben, dann liegt es auf der Hand, dass Organisationen dieses Typs ihre Entscheidungsprämissen in dieser Hinsicht kodieren. Wie bereits weiter oben festgestellt worden ist, sind allerdings die Beziehungen zwischen Märkten und in Konkurrenzbeziehungen stehende Unternehmen komplizierter und komplexer strukturiert, als dass diese alleine über den Rekurs auf eine Grundkodierung erklärt werden könnten. Zum einen sind Organisationen nicht nur an ein Funktionssystem gekoppelt und zum anderen ist es möglich, dass in Organisationen Entscheidungen selbst zu Entscheidungsprämissen werden können, und hier wird es dann unklar, inwiefern diese sich dann noch zurückrechnen lassen bspw. auf den Kode zahlen/nicht zahlen. Unternehmen, um bei diesem Typ zu bleiben, sind auch mittels Verträgen an das Rechtssystem gekoppelt, durch Ausbildungsplätze an das Erziehungssystem, durch die Ausbildung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen an das Wissenschaftssystem, durch institutionelle Rahmenbedingungen (Umweltschutzaufgaben) an das Politiksystem. Problematisch wird diese multiple Kopplung dadurch, dass Codes als systeminterne Operations- und Selektionsschemata zueinander inkommensurabel sind, zwischen ihnen ist

keine Übersetzung möglich (vgl. Renn 2006, S. 149). Gleichzeitig besteht für Luhmann die zentrale Funktion von Organisationen in einer funktional differenzierten Gesellschaft genau darin, dass sie ein Systemtyp sind, der die Interdependenz zwischen den Funktionssystemen unterbrechen kann, ihre wechselseitige Abhängigkeit. Organisationen scheinen dann genau jener alternative Systemtyp zu sein, der in der Lage ist, hinreichend Irritationen zu absorbieren (Luhmann 2000, S. 396).

Eine Möglichkeit für Organisationen, auf dieses Unterscheidungsproblem zu reagieren (Aufbau von Binnenkomplexität, Erhalt von Irritationsfähigkeit, Inkommensurabilität der verschiedenen Funktionssysteme), ist über Innovation. Innovationen sind im Luhmann'schen Sinne kontrainduktive Entscheidungsprozesse, in denen anders entschieden wird als erwartet, was Erwartungen ändert und in der Organisation einen Lernprozess auslöst sowie organisationale Erstarrung verhindert (Luhmann 1981a, S. 374; Hasse 2003, S. 159 f.).

„Zur Taktik von Innovationen muß es, wenn unsere Überlegungen zutreffen, gehören, zeitliche und soziale Beziehungen zwischen Entscheidungen herzustellen – und sei es über Minimierungen oder über Fiktionen und Unterstellungen. So mag es für Promotoren der Innovation vorteilhaft sein, Teilentscheidungen des Innovationszusammenhangs als bereits entschieden darzustellen. Die Sprache, mit der die Innovation begründet wird, wird bereits in der Analyse benutzt, die Werte, die durch die Innovation gefördert werden sollen, werden als anerkannt vorausgesetzt; bereits erfolgte Zustimmungen werden erschlossen und ausgebaut; Einrichtungen werden vor ihrer Änderung bereits anders bezeichnet, so daß die Innovation nur noch als Vollzug einer bereits beschlossenen Sache aufzutreten braucht.“ (Luhmann 1981a, S. 376)

Innovationen begründen sich also selbst, bereits bevor sie zu solchen geworden sind. Diese widersprüchliche Form von Selbstreferentialität zeigt, wie Innovation als kontrainduktive Entscheidung überhaupt als Alternative in Entscheidungsprozessen selegiert werden kann und wie durch die konstitutive Form von „Wird geworden sein“ die Ungewissheit von Zukunft bearbeitet werden kann.

Diese Form berührt allerdings auch das eingangs beschriebene Verhältnis von Semantik und Sozialstruktur. Luhmann plädiert dafür, dass Semantiken als Formen von relativ stabilem generalisiertem Sinn zeitlich gesehen der Entwicklung von Sozialstruktur nachläufig sind und sich daraus ein weiteres Problemverhältnis ergibt, da die Gefahr besteht, dass Semantik den Bezug zur sozialen Realität verliert, die bereits weitergezogen ist. Die soeben vorgestellte Struktur der Innovationssemantik vor Augen scheint es aber so zu sein, dass die Semantik in der Lage ist, ein Ereignis in der sozialen Realität zu begründen, bevor es Realität geworden ist. Das problematische Begründungsverhältnis von Semantik und Sozialstruktur liegt für Stichweh bereits darin begründet, dass auch Sozialstruktur generalisierter Sinn ist und mithin eine Unterscheidung entlang der Sinngrenze in der Logik der Systemtheorie nicht möglich ist. Er entwirft sieben alternative Ansätze, um dieses Verhältnis zu be-

schreiben, die darauf abzielen, die historische und situative Variabilität dieses Verhältnisses hervorzuheben, wonach „eine Gesellschaft mittels ihrer Semantik die für diese Gesellschaft möglichen Strukturen beschreibt“ (Stichweh 2006, S. 163). Eine der von Stichweh angeführten alternativen Fassungen des Verhältnisses von Semantik und Sozialstruktur ist von Urs Stäheli unter dem Begriff der „konstitutiven Nachträglichkeit“ erarbeitet worden (Stäheli 1998, 2000). Damit scheint das Wirken der Innovationssemantik auf den Punkt gebracht. Denn Stäheli arbeitet unter Rückgriff auf psychoanalytische Erkenntnisse heraus, „zwar wird hier ebenfalls mit zeitlichem Verzug ein Ereignis beobachtet, diese Beobachtung selbst aber konstituiert erst die beobachtete Operation in ihrer vollständigen Wirksamkeit“ (Stäheli 1998, S. 330). Damit geht es nicht darum, ob eine Semantik historisch passt, um einem sozialen Ereignis Bedeutung zu verleihen, sondern durch die nachträgliche Beobachtung konstituiert die Semantik das Ereignis erst als solches. Im vorliegenden Fall als Innovation. Stäheli geht es aber nicht um eine Absolutsetzung von Semantik, vielmehr will er aufmerksam machen auf das differentielle Netzwerk, in welches jede Semantik eingebunden ist, und dann kann es nicht mehr darum gehen, „einzelne Unterscheidungen auf ihre Repräsentation eines sozialstrukturellen Signifikats hin zu dechiffrieren, sondern vielmehr wird jetzt eine Analyse des differentiellen Netzwerks von Semantiken notwendig“ (ders., S. 333). Stäheli plädiert für eine Analyse der Beziehungen, in denen eine Semantik Bedeutung konstituiert, und nicht für die Einengung auf ihren Inhalt; diese Verschiebung des Analysefokus hin auf Verhältnisse ist bereits ein Ausblick auf die Theorie der Übersetzungsverhältnisse, welche in Kapitel 3 als ‚sensitizing concept‘ der Analyse der Fallstudie thematisiert wird. Die Innovationssemantik scheint neben der *konstitutiven Nachträglichkeit* aufgrund der temporalisierten Differenz von alt/neu auch eine *konstitutive Vorläufigkeit* auszuzeichnen.

Diese doppelte Form von Kontingenz lässt offensichtlicher werden, warum Innovationen regelmäßig scheitern oder gar nicht als Selektionsalternative in einem Entscheidungsprozess vorgesehen sind. Da Entscheidungen und Entscheidungsprozesse immer im Wissen getroffen werden müssen, dass die Informationen zur Selektion nur unzureichend sind, besteht in Entscheidungsprozessen grundsätzlich die Chance, dass andere Entscheidungen getroffen werden als erwartet. Bei Karl Weick wird dieser Umstand in den Begriff der Gestaltung, des enactment, gekleidet. Organisationen sind für Weick ebenso wie für Luhmann evolutionäre Systeme, in denen das Zusammenspiel von Variation, Selektion und Redundanz (Retention) die Entwicklung der Organisation bestimmen. Bei Weick nimmt der Platz der Variation die Gestaltung<sup>40</sup> ein. Luhmann hatte bereits bei seiner Analyse von Semantik eine Ähnlichkeit zu dem Gestaltungsbegriff hergestellt (vgl. Luhmann 1993a, S. 19). Für Weick ist Gestaltung ein zweiseitiger Begriff, und zwar ist es zum einen „der

---

40    Vergleiche zum Verhältnis von Gestaltung und Innovation auch Rupp 1999, S. 369.

einzigste Prozess, in dem der Organismus sich *unmittelbar* mit einer äußeren Umwelt befasst“ (Weick 1995, S. 191). Sprich, die Organisation setzt sich hier in Beziehung zu ihrer äußeren Umwelt. Wie Renn bemerkt hat, gesteht auch Luhmann Organisationen als einzigen sozialen Systemen zu, dass sie „Kommunikation zwischen Funktionssystemen vermitteln können“ (Renn 2006, S. 148) und somit eine Ausnahme vom Prinzip der operativen Geschlossenheit darstellen. Gestaltung setzt sich nicht nur mit der Umwelt von Organisation auseinander und versucht diese umweltintern abzubilden (vgl. Hasse 2003, S. 80), sondern mittels Gestaltung soll auch auf die Umwelt eingewirkt werden. Damit über Gestaltung generierte Abbilder von außen in der Organisation zu Entscheidungen führen können oder andere Prozesse anstoßen können, müssen sie über ‚Sensemaking‘ erst interpretiert und so an Retentionsprozesse anschlussfähig gemacht werden. Weick beschreibt eine Vielzahl von Sensemaking-Konstellationen, die die Gestaltung in der Organisation ordnen, durch Schemata wie „Standard-Operations-Prozeduren“ etwa oder „self-fulfilling Prophecies“ (Weick 1995, S. 225 und 231). Gestaltungsansätze müssen dann in der Organisation auch selegiert werden, und hierbei geht es dann um Reflexion, warum ein bestimmter Ansatz selegiert worden ist (Systemtheoretisch wäre es dann die Relation von einer getroffenen Alternative zur Wahl zwischen Alternativen). Eine Technik, die Weick hervorhebt, ist das Denken im Futur II, was sich direkt anschließen lässt an Luhmanns Innovationsbeschreibung, aber auch an Schütz, dessen Konzept des Denkens im ‚modo futuri exacti‘, Weick ebenfalls anführt (vgl. Weick 1995, S. 283 f.; Schütz 2003, S. 263). Dem Gestaltungspotenzial gegenüber stehen die Prozesse der Retention, die wie bei Luhmann gleichzeitig Veränderungen behindern, aber auch notwendige Voraussetzung hierfür sind. Weicks Konzept ist für die Beantwortung der hier vorliegenden Forschungsfrage deswegen so hilfreich, weil in seiner Konzeption zwischen Organisation und Umwelt und den Organisationsmitgliedern kontinuierlich Auseinandersetzungen stattfinden. In diesem Sinne schafft er über den Gestaltungsbegriff eine Verbindungsbrücke zwischen verschiedenen Systemen (Umwelt und Organisation, aber auch Organisationen und Mitglieder). Dies enthebt aber noch nicht der Frage, wie diese Austauschbeziehungen gestaltet sind. Organisationen sind zwar komplexe evolutionäre Systeme bei Weick, aber es sind nach wie vor intentional handelnde Personen, die die Prozesse des Organisierens gestalten (vornehmlich werden Manager adressiert, vgl. hierzu den anwendungsorientierten Schlussteil Weick 1995, S. 342 ff.). Dabei gerät aber latent aus dem Blick, dass Organisationen durch die Relationierung von Entscheidungen auf Entscheidungen ein soziales System entstehen lassen, das auch transsubjektiv Bestand hat (vgl. zu den drei Dimensionen, die Organisation als gesellschaftliches Konstrukt ausweisen, Türk et al. 2006, S. 22 ff.). Es ist mithin nicht geklärt, wie in einer Organisation, die als soziales System beobachtet werden kann – und das über Entscheidungen strukturiert wird –, die Mitglieder Entscheidungen treffen oder auch nicht treffen (vgl. Weick 1995 zur Gestaltungsvariante der ‚vermiedenen

Tests‘, S. 216f.) und von wo aus Organisationsmitglieder als Akteure (vgl. Apelt und Senge 2015, S. 49) wahrgenommen werden.

Es stellt sich immer mehr heraus, dass diese analytischen Probleme des Organisierens und der Organisation von Innovationen letztlich empirische Fragen sind. Bevor darauf eingegangen werden kann, muss aber noch geklärt werden, an welchem Ort die Gestaltung von Organisationen am ehesten sichtbar wird, sprich: wo die Kopplungsbezüge zur Umwelt der Organisation verarbeitet werden mit den Entscheidungsprämissen der Organisation. Am ehesten scheint dies in den Selbstbeschreibungen von Organisationen der Fall zu sein. Denn hier werden Semantiken, wie beispielsweise die Innovationsemantik, in Beziehung gesetzt zu der Wertekommunikation von Organisation<sup>41</sup>.

André Kieserling fragt mit Blick auf neo-institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie<sup>42</sup>, warum Organisationen ihre Selbstbeschreibungen nur (oder hauptsächlich) aufgrund von dominanten kulturellen Mustern vornehmen sollten. Die zentrale These der horizontalen Isomorphien im Neo-Institutionalismus ist für Kieserling aus zwei Gründen nicht plausibel: Erstens unterstelle sie Organisationen „Konsensüchtigkeit“ und zweitens eine „natürliche Spannung zwischen der Konsensfähigkeit eines Musters und seiner Sachangemessenheit“ (Kieserling 2004, S. 214). Kieserling versucht im Anschluss eine systemtheoretische Beschreibung des Verhältnisses von organisationaler Selbstbeschreibung und Semantiken. Die beiden zentralen Begriffe, welche sich einer semantischen Verschiebung ausgesetzt gesehen haben, sind für ihn Zweck und Hierarchie. Nachdem diese beiden Begriffe an der Schwelle zur Moderne nicht mehr plausibel waren für die Selbstbeschreibung von Gesellschaft und gleichzeitig sich Organisationen als Systeme ausdifferenzierten, waren Zwecke und Hierarchie grundlegende Kategorien für die Selbst- und auch Fremdbeschreibung von Organisationen vor allem in Differenz zur Gesellschaft (als eine Einführung Kühl 2011; zur Zweckprogrammierung in Organisationen Luhmann 1977, S. 340 f.; zur Einheitsunterstellung der Zweckkategorie Weber 1968, S. 155 f.). Allerdings wurde diese Zurechenbarkeit aus der Perspektive von Fremdbeobachtungen (Organisationssoziologie) zunehmend brüchig, bis sie schließlich nur mehr Verwendung gefunden haben in der Selbstbeschreibung von Organisationen. Ihren Status als grundlegende Modelle von Organisationsstruktur haben sie aller-

41 Damit ist nicht angezeigt, dass Organisationen wertrationale Kommunikation betreiben, aber dass sie sich sehr wohl in ihren Selbstbeschreibungen über Werte kommunizieren, wenn sie Entscheidungsprämissen legitimieren wollen (Groddeck 2011).

42 Die prominenten Ansätze von DiMaggio/Powell, Meyer und Zucker finden sich komprimiert hier (Powell und DiMaggio 1991). Einen guten Überblick über die verschiedenen Erkenntnisrichtungen bietet Zuckers Durchgang neo-institutionalistischer Studien (aufschlussreich ist die tabellarische Übersicht, zu den vorliegenden Ansätzen und konkurrierenden Interpretationen Zucker 1987, S. 448). Für eine aktuelle Auseinandersetzung zur theoretischen Weiterentwicklung von Institutionen und Organisationen siehe Scott 2008. Dort formuliert Scott auch eine Kritik an der Isomorphie-These (ders. 151 ff.) aufgrund ihrer Starrheit gegenüber der sozialen Praxis.

dings auch hier eingebüßt, was vor allem mit dem gesellschaftlichen Modell des Marktes und der Diffusion von Wertbezügen in Organisationen jenseits von Zwecken zu tun hat. Moderne Organisationen weisen schließlich einen Grad der Binnendifferenzierung auf, „daß die Chancen für eine Teilnahme an Reflexionsprozessen in einem differenzierten System mitdifferenziert werden, so daß für unterschiedliche Stellen der Organisation unterschiedliche Beziehungen zur Selbstbeschreibung des Systems möglich bzw. unmöglich sind“ (Kieserling 2004, S. 234). Damit verweist Kieserling auf das Problem von Organisationen, dass sie einerseits Selbstbeschreibungen anfertigen müssen (in der Lesart des Neo-Institutionalismus), die gesellschaftliche Semantiken wie Markt, Führung, Diskurs etc. organisational reflektieren, diese daraus entstandenen Beschreibungen aber längst nicht für alle Mitglieder oder Teilorganisationen entscheidungsrelevant sein müssen bzw. in einem direkten Widerspruch zum operativen Handeln der Organisation(smitglieder) stehen können. Auch organisationale Wertekommunikation fällt hierunter, in dem Sinn, dass über eine Wertesemantik Erwartungen kommuniziert werden (bspw. in Bezug auf eine bestimmte Führungsstruktur in der Organisation). Diese Wertekommunikation kann aber keine generalisierte Gültigkeit für sich beanspruchen, sondern diese muss in der Praxis hergestellt werden (vgl. Groddeck 2011, S. 65). Um diese Diskrepanz zu bearbeiten und weil der alleinige Rekurs auf Hierarchie nicht mehr allein legitimierungsfähig ist (das Machtwort hat an Macht verloren), haben Organisationen andere „Reflexionszentren“ (Kieserling 2004, S. 241) ausgebildet, die sich mit der Selbstbeschreibung von Organisationen beschäftigen: Positionen, die nach außen kommunizieren (public relations), und solche, die Selbstbeschreibung durch Selbstbeobachtung betreiben – interne Beratung und damit Veränderung der Organisation durch die Einführung von neuen Unterscheidungen, wie Baecker ausführt, und damit schließlich selbst Teil der Form der Veränderung wird (insbes. den Schluss Baecker 2011a, S. 75). Die Brückenfunktion der Öffentlichkeitsarbeit soll hier nicht weiter diskutiert werden, auch wenn die Adaption von prominenten Umweltsemantiken für Organisationen – selbst wenn sie aktuellen Zwecken diametral entgegengesetzt sein mögen – eine eigene Untersuchung verdient hätten, interessieren dafür umso mehr die Stellen der internen Beratung (für eine empirische Analyse der funktionalen Beziehung von PR und Organisationen siehe Röttger 2010). Interne Beratungen sind nicht nur damit beschäftigt, die Vergangenheit und Zukunft der jeweiligen Organisation zu reflektieren oder zu projizieren, sie müssen diese Formen von Selbstbeschreibungen vor allen Dingen kommunizieren. Denn wie Kieserling betont, können sie nicht Hierarchie in Anspruch nehmen, um ihre Beschreibungen zur Durchsetzbarkeit gegenüber anderen Stellen und Hierarchieebenen zu verhelfen (vgl. Kieserling 2004, S. 242). Dies ist der Systemleitung vorbehalten. In-House-Beratungen müssen kommunizieren, um zu überzeugen, weswegen Modelle der sich selbst organisierenden Organisation an diesen Stellen auch propagiert werden. Allerdings ist mit den Stellen der internen

Beratung das Auseinandertreten von Beobachtung und Operation bezeichnet und damit das wiederum operative Problem dieser Beobachtungsstellen, wie Beobachtungsergebnisse rückbezogen werden können für Stellen, die mit dem ‚normalen‘ Operieren beschäftigt sind. Luhmann und Fuchs explizieren das Problem von Beratung, eigene Unterscheidungen in die Beobachtung einführen zu müssen, was dann zu kommunikativer Inkommensurabilität führt und so Dissimulation zu einem wichtigen Kommunikationsstil von Beratung wird (vgl. Luhmann und Fuchs 1989, S. 226). Für Kieserling aber entstehen durch dieses Auseinandertreten von Beobachtung und Operation „mehr Freiheiten, mit unterschiedlichen Beobachtungen zu experimentieren, während zugleich die Sicherheit abnimmt, daß die hier erfolgreichen Experimente auch für andere Stellen im System etwas“ besagen (Kieserling 2004, S. 243). Durch die Binnendifferenzierung und die damit einhergehende ‚produktive‘ Freiheit werden allerdings auch die von den internen Beratungen produzierten Selbstbeschreibungen zu Fremdbeobachtungen des eigenen Systems, von denen man nicht weiß, wie sie an das System in der Form rückkommuniziert werden können, dass sie relevant für Selektionen werden oder gar Entscheidungsprogramme ändern. Kieserling beendet an dieser Stelle seine Rekonstruktion des semantischen Wandels von organisationaler Selbstbeschreibung, ohne weitere Fragen nach Beantwortungsstrategien zu stellen, möglicherweise ist die Auseinandersetzung mit dem *WiIPOD-Innovationszirkel* eine solche Strategie. Die allgemeine Bezeichnung ‚interne Beratung‘ muss hierfür differenzierter betrachtet werden und kann im vorliegenden Fall konkretisiert werden mit unterschiedlichen Stellen der Selbstbeobachtung: mit Innovationsmanagement als Ausdifferenzierung von In-House-Consulting, Innovationsmanagement als Teil von Wissensmanagement und als Gegenstandsbereich von Organisationsentwicklung. Diese Stellen beschäftigen sich vornehmlich damit, ihre Beobachtungsmodelle (und erst in zweiter Linie konkrete Beobachtungen in Form von Beratungsdienstleistungen oder Workshops) in die Organisation zu kommunizieren. Das *tertium comparationis* ist dabei die Marktsemantik, in die gleichfalls Konkurrenzverhältnisse (auch intraorganisational) eingelassen sind.

Der *WiIPOD-Innovationszirkel* kann ebenfalls als ein besonderes Beobachtungsformat reflektiert werden, und zwar eines, mit welchem auf die Semantiken von Innovation und demografischen Wandel rekurriert wird und die versuchen, diese für die Organisation adaptierbar zu machen. Im Kommunizieren über dieses Beobachtungsmodell zeigen sich dann auch empirisch die vielfältigen Probleme und die Komplexität von Organisationen anhand der Semantiken, die die Beteiligten versuchen zu bearbeiten. Das größte Spannungsverhältnis zeigt sich zwischen der Kommunikation von Organisation als Markt und dem Produzieren von Innovation als kreativem Akt. Beides sind semantische Komplexe, die wenig mit den üblichen organisationalen Zwecken gemein haben, aber in der internen Selbstbeschreibung quasi in den Dienst der Zwecke gestellt werden. Die Sprache, der sich die Beteilig-

ten hierbei bedienen, ist geprägt von Euphemismen, die diese Spannungen überbrücken sollen, und „die Bereitschaft, sich an solchen Euphemismen zu beteiligen, ist inoffizielle Mitgliedschaftspflicht“ (Kieserling 2004, S. 235). Was bei Kieserling einen kritisch entlarvenden Ton hat, scheint im organisationalen Alltag Teil professionellen Handelns zu sein. Insbesondere für die Gruppe der internen Berater scheint ein derartiger Jargon eine Möglichkeit zu sein, Kommunikation über die organisationale Selbstbeobachtung, verbunden mit der Chance auf Veränderung der Struktureselektionen, aufrechtzuerhalten. Für diejenigen, die an dem Beobachtungsformat *Innovationszirkel* teilgenommen haben, scheint die Chance entstanden zu sein, Deutungen zu entwickeln und zu testen, die die eigenen Selektionsoptionen in der Organisation, vor dem Hintergrund dieser semantischen Spannungsverhältnisse und der Entkopplung von Selbstbeschreibung und System (operativer Struktur) erhöhen. Die Ausdifferenzierung von Selbstbeschreibungen, worunter public relations, Beratung und auch modernes Management fallen, können Anzeichen dafür sein, dass Wirtschaft keine Bedarfswirtschaft mehr ist, sondern eine des Überflusses. „Die Wirtschaft wandelt sich von einem Natur- zu einem Kulturphänomen“, wie Hansen konstatiert (Hansen 1992, S. 154). Ein Name für diese Art von Wirtschaft könnte ‚Innovationswirtschaft‘ sein, in der es eben nicht mehr um das Kompensieren von potenziellem Mangel geht, sondern um ein Angebot von Variation. Aus diesem Grund werden auch nicht mehr Güter verkauft, sondern vielmehr die mit ihnen verknüpften Symbole, was bei Andreas Reckwitz dann ‚ästhetische Ökonomie‘ (Reckwitz 2012) genannt wird und bei Hutter in ‚Ernste Spiele‘ mündet (Hutter 2015).

Auch wenn eine Innovationswirtschaft ein Hinweis darauf ist, dass sich der Ausgangspunkt von Wirtschaft geändert hat, so verweist ‚Ernste Spiele‘ darauf, dass das wirtschaftliche Handeln weiterhin konkrete Folgen in der sozialen Wirklichkeit hat und in hohem Maße das Potenzial, Verwerfungen herbeizuführen. Dies ist nicht zuletzt durch die Interdependenzen von Unternehmen, einer globalen Vertrustung, um einen Schumpeter’schen Begriff zu benutzen, und die Ambivalenz der Selbstbeschreibungen, die Organisationen augenscheinlich anfertigen müssen, um ihre Einheit als Integrationseinheit zu bewahren, gegeben.

Der Begriff der Integrationseinheit ist der Theorie der Übersetzungsverhältnisse entlehnt und wird im nächsten Kapitel zur Methode und Methodologie der Fallstudie weiter ausgeführt. Zuerst wird in einem Exkurs noch einmal der Bogen zurückgeschlagen zum Problem von Semantik und ihrem Verhältnis zur Praxis bzw. zur Sozialstruktur, welches bereits mit Stähelis Konzept der konstitutiven Nachträglichkeit näher betrachtet worden ist. Die hierfür rezipierte Analyse von Renn arbeitet hierfür noch mit einem Diskursbegriff, welcher auch für Stichweh eine der sieben Übersetzungsalternativen des Verhältnisses von Semantik und Sozialstruktur darstellt (Stichweh 2006).

*Exkurs: Zum produktiv restriktiven Verhältnis von Diskurs, Semantik und Praxis*

„Dieses Phänomen (des tertium comparationis zum Vergleich von Foucaults Dispositiv und Habermas' rationaler Verständigung Anm. Staples) ist die soziale Praxis, sobald und soweit sie aufgefasst und analytisch beschrieben wird als eine Handlungsebene, die zugleich die Konstitution durch den ehemals (und immer noch) paradigmatischen rationalen Akteur transzendiert und doch von dessen intentionaler, Eigensinn und bewusster Strategie abhängig bleibt.“ (Renn 2005, S. 108)

In der Auseinandersetzung mit dem Foucault'schen und Habermas'schen Diskursbegriff und den damit verbundenen Ansprüchen an die Beschreibung der Ordnung des Sozialen führt Renn Performativität als tertium comparationis ein. Damit zielt er auf den Umstand ab, wie abstrakte semantische Ordnungen durchgreifen auf situiertes Handeln und ob bzw. wie Subjekte der Außendetermination entkommen können. Er votiert mit seiner Analyse weder für den rationalen Akteur Habermas'scher Prägung noch für die relativ determinierte Subjektposition Foucaults. Sein Argument unter Rückgriff auf de Certeaus Kritik an Bourdieu (Certeau 1988, S. 125 ff.) und Butlers Abgrenzung gegenüber Derrida und Foucault führt dahin, dass die semantische Struktur sozialer Ordnung das Handeln der Subjekte zwar instruiert, aber nicht determinieren kann. Certeau rekonstruiert einen Konsumenten, der zwar einer diskursiven Ordnung unterworfen ist, aber die Ordnung selbst bedingt eine nur lückenhafte Reproduktion derselben. Sie legt Handlung in einer besonderen Situation nicht fest, „sondern definiert einen Spielraum von Möglichkeiten ihrer Bedeutung“ (Renn 2005, S. 112). Nachdem jede Situation einzigartig ist (was nicht heißt, dass sie nicht ex post typisierbar wäre), können generalisierte Regeln nicht das konkrete Handeln in einer jeweiligen Situation determinieren. Sie sind notwendigerweise zu abstrakt. Nichtsdestotrotz schränken sie das Handeln ein und ermöglichen genau dadurch Abweichung (Foucault 1974a):

„Sie machen Kommunikation und die relative Einheit von Diskursen möglich, müssen aber zugleich das Maß an Mehrdeutigkeit und den Spielraum kreativer Anwendung eröffnen, ohne den die generalisierten Schemata gar nicht in spezifischen Handlungs- und Sprechsituationen zur Anwendung gebracht, d.h. ‚ausgelegt‘, werden können.“ (Renn 2005, S. 115)

Renn erteilt einer strikt transsubjektiven Ordnung von Gesellschaft eine Absage, macht aber ebenso deutlich, dass man sich als Subjekt in einer Situation erst verständlich machen muss und nicht die Verständigung durch die Form (Sprechakte, illokutionäre Kraft) schon voraussetzen kann<sup>43</sup>. In der Theoriesprache Niklas Luhmanns würde das entsprechend bedeuten, dass Verständigung eine Selektion dar-

---

43 Die Frage ist dann, ob man es mit einer konstitutiven Wechselbeziehung zwischen situiertem Sprechen (Handeln) und abstrakt generalisiertem Sinn (Semantik) und Sozialstruktur zu tun hat.

stellt, die aufgrund vorangegangener Selektionen durch die Kombination aus Information, Mitteilung und Verstehen zu Stande kommt (vgl. Luhmann 1997, S. 210). Dabei hat die Kommunikation bestimmte Formen, die sich ergeben durch die Form des Diskurses oder habituelle Schemata. Im Sinne Goffmans hieße das dann auch Darstellungskonventionen (Goffman 2001). Die Personen sind am Gelingen von Kommunikation durch ihre Intentionalität, „die in Formen des Bewusstseins (explizites und implizites Wissen) differenziert ist, und aufgrund dieser internen Spannung gezwungenermaßen als resignifizierende Übersetzer und Spezifikateure an den Diskursen beteiligt“ (Renn 2005, S. 118). Damit schreibt Renn dem Subjekt (der Person) keine kleine und eine notwendige Beteiligung an der Reproduktion und Stabilisierung von sozialer Ordnung zu. Notwendig, wie bereits erwähnt, da Diskurse als semantische Strukturen abstrakte Generalisierungen von Bezugsproblemen von Sinn sind. Im Zuge gesellschaftlicher Differenzierung haben sie sich gegenüber den diskursiven Vollzügen verselbständigt (Luhmann 1995, S. 225, 1997, S. 595 ff. Renn 2005, S. 119). Durch diese Abstraktion von Sinn ist es notwendig, in konkreten Situationen eben diesen durch Vollzug zu übersetzen bzw. zu bearbeiten. Subjekte sind dann gezwungen, den in Diskursen abstrahierten, generalisierten Sinn wieder zu verwenden, anzuwenden und gegebenenfalls umzuwenden (vgl. Renn 2005, S. 121). Üblicherweise werden situierte Handlungen im kommunikativen Rückgriff normalisierend in bekannte Regelungen eingebaut (vgl. Joas 1996, S. 236). Damit ist die prinzipielle Möglichkeit zur Veränderung nicht ausgeschlossen, sie wird aber zumeist zugunsten des Primats des Strukturerhalts geopfert (vgl. Weick 1995 zur Macht der Retention).

„Das Handeln in Organisationen und formalisierten Kontexten ist zwar ebenso wie unregelte Interaktionen auf die pragmatische Übersetzung und die verschiebende Agency der Personen angewiesen. Aber der Konservatismus der semantischen Ordnung und die Kraft der Diskurse zur Normalisierung reorganisieren in der expliziten Artikulation von pragmatischen Übersetzungsleistungen immer wieder das Verhältnis der Verschiebung zugunsten des Verhältnisses der Subsumtion.“ (Renn 2005, S. 122)

Die Umwendung von Diskursen im Anschluss an ihre pragmatische Konkretisierung kann mit dem Ausdruck ‚Innovation‘ reflektiert werden, wenn eben eine Verschiebung von (generalisiertem) Sinn stattgefunden hat. Anhand dieser allgemeinen theoretischen Überlegungen, die oberflächlich betrachtet etwas mit dem Verhältnis von epistemologischen Wissensordnungen zum Subjekt zu tun haben und weniger mit dem Generieren von Innovationen, wird deutlich, wie unwahrscheinlich Innovation ist. Ebenso deutlich scheint, dass das, was in vielen Fällen als innovativ bezeichnet wird, lediglich rhetorischer Bestandteil von organisationaler Selbstbeschreibung ist und die Flexibilitätsbereitschaft derselben anzeigt (Luhmann 2000, S. 439 f.). Die regelmäßige Präsentation von ‚neuen‘ Automobilen mag aus technisch-betriebswirtschaftlicher Perspektive innovativ sein (durch den veränderten

Produktzyklus), aber verändert sich dadurch der Diskurs zur Individualmobilität? Im Rahmen von Wirtschaft kann man ebenfalls von innovativ sprechen, wenn das neue Produkt eine Problemlösung darstellt für die Sicherstellung von Versorgungssicherheit in der Zukunft (Luhmann 1995, S. 225), sich also damit das Refinanzierungsproblem der Organisation aufschieben lässt. Es scheint jedoch die letzte Innovation die gewesen zu sein, dass kurze Produktlebenszyklen und hohe Investitionen in das Design von Produkten immer wieder in der Lage sind, das Refinanzierungsproblem kurzfristig zu bearbeiten und eine dauerhafte Lösung immer wieder in die Zukunft zu verschieben. Zugleich zeigt dies aber an, dass Innovationsorientierung als Entscheidungsprogramm in Organisationen (Unternehmen insbesondere) weithin akzeptiert ist und Variationen eher als Neuerungen denn als Abweichung beobachtet werden.

In der Organisationssoziologie wurde deutlich gemacht, dass Organisationen, um bestimmte Zwecke zu verfolgen, danach trachten, ihre Entscheidungen zu formalisieren durch die Generierung von Entscheidungsprogrammen. Analog zu einer rechtstheoretischen Subsumtion werden dann in Organisationen ‚in der Regel‘ Einzelentscheidungen dem Entscheidungsprogramm untergeordnet. Diese Funktion ist für die Organisation notwendig, um die Zweckverfolgung und damit verbundene Risiken kalkulierbar (übersetzbar) zu machen. Die mögliche Abweichung in der Konkretisierung hat damit ein hohes Irritationspotenzial für die Organisation und hat zur Ausdifferenzierung bekannter Kontrollinstanzen geführt (Foucault 1994)<sup>44</sup>. Allerdings werden den Subjekten seit Längerem von der Organisation wieder sehr viel mehr Freiheitsgrade in der Konkretisierung zugestanden, als das schon einmal der Fall gewesen ist. Dabei stellt sich die Frage, wie sich die Organisation gegenüber einer Umwendung des Diskurses absichert. Die hierfür gängigen Instrumente versammeln sich unter dem Dach der indirekten Steuerung. Einer Steuerungsform, die es zwar ermöglicht, in konkreten Situationen abweichend zu entscheiden, deren Kontrollinstanzen qua zurechenbarer Kennziffern aber so rigide sind, dass zum Ende jedweden Zyklus das Verhältnis der Subsumtion gesichert ist. Wie ist es in einer solchen Konfiguration möglich, die Produktion von Innovation zur Konvention zu erheben?

Dieser Exkurs zum Verhältnis von Praxis, Diskurs und Semantik sensibilisiert für die Frage, wie Organisationen empirisch mit dem Innovationsparadox umgehen, also in welcher Form sie Innovations- und Neuheitssemantiken in ihre Selbstbeschreibungen einbauen, und wie Organisationsmitglieder – Personen – diese Widersprüche in Praxis transformieren und bspw. durch die Auseinandersetzung mit ihrer

---

44 Foucault führt in seiner Genealogie von Disziplin eindrucksvoll vor, wie in Organisationen konkretisierte Institutionen (Erziehung und Recht) Kontrolle über das Verhalten ihrer Mitglieder ausüben. Ganz aktuell hat Stefan Kühl rekonstruiert, wie sich aus einer mehrdeutigen Praxis die Indifferenzonen in einer Organisation so weit verschieben können, dass irgendwann auch systematischer Massenmord von den Mitgliedern legitimiert werden kann (Kühl 2014).

Position (der Konkretisierung ihrer Indifferenzzone) die gleichzeitigen Ansprüche nach Variation (Gestaltung) und Retention bearbeiten können.

Dieses Kapitel insgesamt hat unter der Prämisse, dass Innovation eine gepflegte Semantik ist, zu zeigen versucht, wie Semantiken an sich zum Aufbau von Komplexität von sozialen Systemen beitragen bzw. sogar notwendig sind. Der Rekurs auf Innovationstheorien hat gezeigt, dass diese entweder unzulässig das Thema Innovation auf nützliche Artefakte reduzieren, nur die Ebene der Praxis reflektieren, oder wie Rammert den Stellenwert von Semantiken für das Verhältnis von organisationaler Gestaltung und Innovation unterschätzen. Dieser Stellenwert changiert zwischen Chance und Risiko von Organisationen, oder weniger trivial sind Innovationen für Organisationen eine Variationsmöglichkeit, um in Bezug auf ungewisse Zukunft selektieren zu können.

Innovation scheint ein ephemeres Phänomen zu sein, dessen mögliche Funktion darin zu finden ist, dass die Relationierung von Elementen als ‚neu‘ selektiert werden kann und dies dann eine Entscheidungsform für Organisationen darstellt, womit die Organisation Kontrolle über ihr Verhältnis zwischen Gegenwart und Zukunft erlangen kann. Allerdings, so Luhmann, ist die Frage aber dann, „ob und wie Organisationen die selbstgewollte Innovation aushalten können“ (Luhmann 2000, S. 439). Ein durchgängig positiver Umgang mit der Semantik Innovation hat dann auch mehr mit Selbstbeschreibung zu tun denn mit ihrer Realisierung und damit strukturellen Veränderungen. Nichtsdestotrotz hat dieses Akklamieren von Innovationsfähigkeit Auswirkungen. Zum einen ist es die Vorablegitimierung für immer wieder neue Innovationsversuche und damit auch für die Einführung der Formalisierung von Innovation, Entscheidungsprogrammen, die entlang von Innovation codiert sind. Dabei bleibt Innovation als Entscheidungsform ein Risiko für die Organisation, ein Störpotenzial, da nicht vorausgesetzt werden kann, dass die Umwelt (intern wie extern) die über Innovation produzierten Veränderungen akzeptiert und ihre Erwartungen dahingehend umstellt (vgl. ders., S. 353).

So stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie Organisationen und ihre Mitglieder dieses Bezugsproblem bearbeiten und wie sich dies als ein Gegenstand von empirischer Sozialforschung operationalisieren lässt.

Hierfür werden im nächsten Kapitel die Methoden und die Methodologie der dieser Arbeit zugrundeliegenden Empirie erörtert. Dabei verlässt die Arbeit den Rahmen etablierter Ansätze und schlägt vor, die Bearbeitungen der Innovationssemantik als Übersetzungsverhältnisse mittels einer hermeneutischen Analyse zu rekonstruieren.

Doing Innovation

Gestaltung von Innovationsarbeit in sich selbst  
antizipierender Gesellschaft

Staples, R.

2017, IX, 245 S. 15 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-18132-1