

Verbundvorhaben

Innovationsfähigkeit

durch Institutionelle Reflexivität

Gefördert durch das BMBF
Projektträger DLR
Programm „Innovationsfähigkeit jenseits
des traditionellen Managements“

Auftaktworkshop Chemnitz, 29. Oktober 2008



Regel und Ausnahme – ein Zentralthema des Projekts

* Im Falle einer Wahlschlappe auch



What's a reflexive bathroom?



Pfadabhängigkeit



**Beim ersten bemannten
Flug ins All entwickelten
die Amerikaner einen Stift,
der auch in der Schwerelosig-
keit nicht auslaufen kann.**



**Die Entwicklung kostete über
1 Million Dollar.**



**So lösten die Russen das
Problem**

Overengineering



Dinge neu sehen



Agenda

1. Ausgangspunkt: Veränderungsresistenz, Lernbarrieren
2. Was macht „Innovationsfähigkeit“ aus?
3. Unser Zugang
4. Was ist Reflexivität?
5. Warum Institutionelle Reflexivität?
6. Wie erforschen/messen wir Innovationsfähigkeit?
7. Projektverbund
Die Mühen der Ebene ...



1 Ausgangspunkt

Beobachtung von Veränderungsresistenz, Lernbarrieren, „Inertia“, „Hysterese“, Trägheit von Veränderungsprozessen

- Mehr die Hälfte aller organisationalen Innovationen („Change“) scheitern bzw. versanden „unauffällig“ (Gruppenarbeit, BSC, „Lean“, ...)
- Unternehmen/Organisationen stecken hohen Aufwand in die Planung und Einführung von Neuerungen, und winzigen in deren Evaluierung
- Überall werden neue Meß- und Controlling-Instrumente eingeführt, („Audit-Explosion“), die aber wenig zur Innovation beitragen
- Ineffiziente Praktiken und unzutreffende Ansichten werden entgegen empirischer Evidenz vielfach nicht aufgegeben
- ...

Alles irrational?



2 Was macht Innovationsfähigkeit aus? Intuitiv ...

Bürokratie als Gegenmodell (Hierarchie, Regeldichte & -deutung)	O, K
Stellung von Tradition Begründungsmodus	O, K
Starkes Sicherheitsbedürfnis nicht förderlich	O, K, I
Selbstsicherheit	O, I
Vertrauen (teuerstes Wort des Jahres 2008)	O, K, I
Kreative Menschen (Offenheit, Neugier, ...)	I
Unternehmenskultur, die für Kreative attraktiv ist	O
Bedingungen, die Initiative und Lernen fördern	O, K
Investitionen: Prosperität <i>und</i> Krise	O, K
Kontext: Freiheit, Rechtssicherheit, Generalized Trust, ...	K
...	

Individuum, Organisation, Kontext [I, O, K]



2. Was sagt „die Wissenschaft“?

(I) Erfolgsfaktorenforschung



Nennungen durch „Top Innovators“



(II) Fähigkeitskonzepte (voluntaristische Erklärungen)

- „Innovationsfähigkeit“ (Witte 1973)*
- „Innovationskompetenz“ (ISI 2003, u.v.a.)
- „Lernfähigkeit“ (ubiquitär; ebenso: Zukunftsfähigkeit“)
- „Evolutionsfähigkeit“ (z.B. Kappelhoff 2004)
- „Netzwerkfähigkeit“ (org.: Davidow, Malone 1992; Fleisch 2001)
- „Absorptive Capacity“ (Cohen/Levinthal 1990)
- „Change Capabilities“ (Pettigrew/Whipp 1993)
- „Dynamic Capabilities“ (Teece u.a. 1997)**
- „Metaskills“ (Klein u.a. 1991)
- ...

* Google (deutsch): 251.200 Fundstellen zum Begriff „Innovationsfähigkeit“ (2005: 95.000)

** "the firm's ability to integrate, build, and recon-figure internal and external competencies to address rapidly changing environments"



Theorien der Innovation(sfähigkeit)

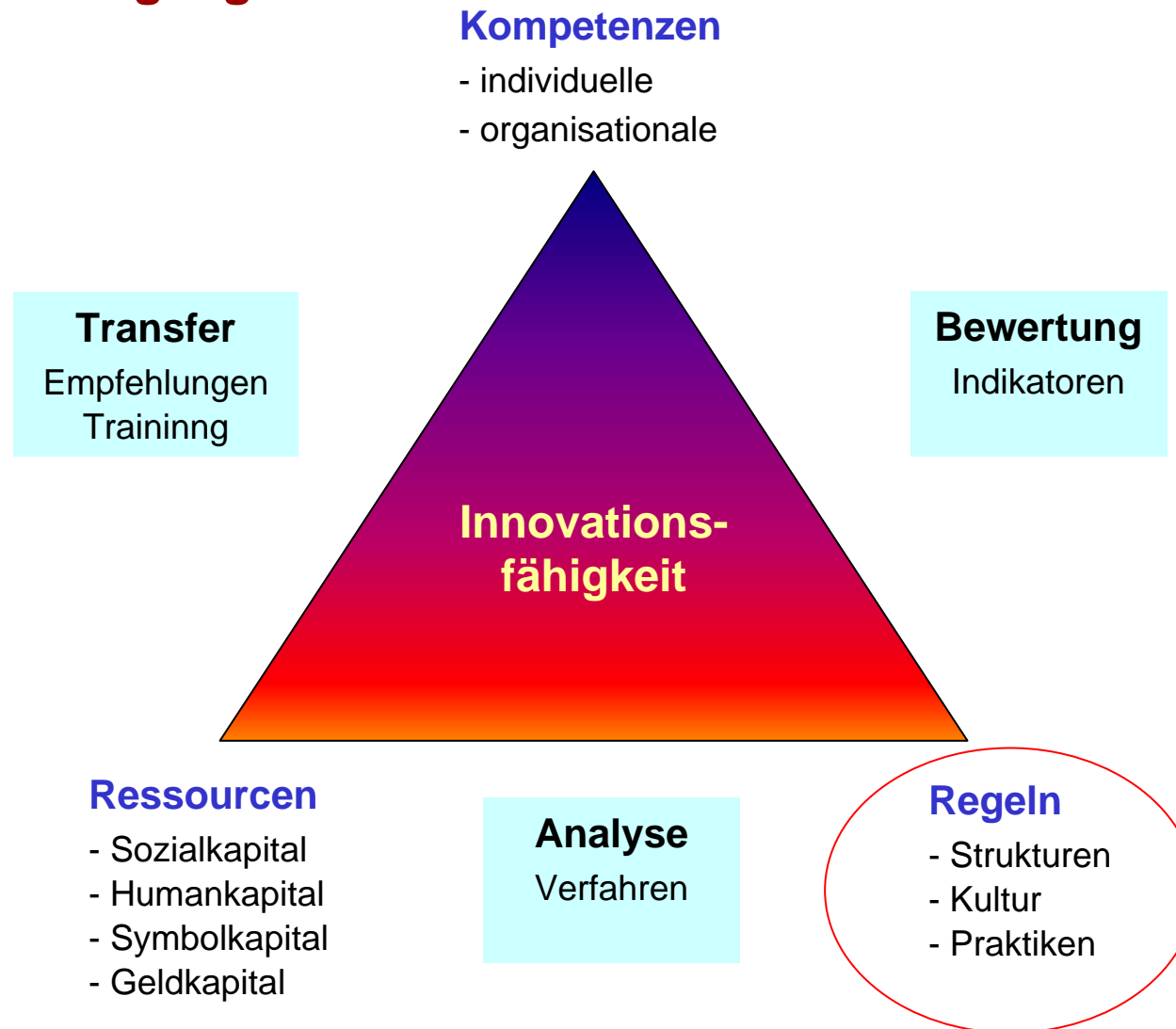
	Kontingenztheorien und Empirismus	Regelorientierte Theorien	Ressourcen- Theorien
Erklär- ungstyp	Passung Struktur/Umwelt „Erfolgsfaktoren“ > Innovationsfähigkeit als Kenntnis und Anwendung nachgewiesener best practice	Struktur > Innovationsfähigkeit als Set institutioneller, d.h. nicht personengebundener Regeln (Arrangements)	Wissen, Fähigkeiten, Beziehungen > Innovationsfähigkeit als Folge besonderen oder überlegenen Wissens und/oder Könnens
Folgerung	Standardisiere!	Institutionalisiere!	Unterscheide dich!
Beispiele	Market-Based View Erfolgsfaktorenforschung	Institutionenökonomik NIS/RIS* Th. des Organisationslernens Ansatz der Inst. Reflexivität	Neue Wachstumstheorie, CC Eigenschaftstheorien** Competence Based View Potentialansatz (PoP) (NIS, RIS)
Integrativ	Neuere NIS/RIS-Forschung Neo-Schumpetrianische, Evolutorische Ansätze (Pfadabhängigkeit integriert 1. Spalte) Sozioökonomische Theorie der Unternehmung		

* NIS/RIS: National/Regional Innovation Systems, nicht nur ein Thema, sondern auch ein Ansatz (Lundvall 1992; Nelson 1993)

** Eigenschaftstheorien: Kreativität, Risikobereitschaft, Ehrgeiz, Phantasie, Intelligenz, Selbstsicherheit, Experimentierfreude, Leistungsbereitschaft, etc. (z.B. bei Schumpeter)



3 Unser Zugang





3 Weiterer Ausgangspunkt: Paradoxien der Innovation

- 1 Alle streben nach der „best practice“ – wenn eine solche aber bekannt wäre bzw. würde, könnte man mit ihr keine Wettbewerbsvorteile erlangen
- 2 Routinen sind die Grundlage effizienten Handelns – daher strebt jede Praxis nach Tradierung, Ritualisierung, Absicherung; das aber erschwert Innovation

Man neigt dazu, Dinge weiterzuentwickeln, mit denen man in der Vergangenheit erfolgreich war (Erfolgsparadoxon)

*«In times of rapid change, experience could be your worst enemy.»
Jean Paul Getty*

«Viele verfolgen hartnäckig den Weg, den sie gewählt haben, aber nur wenige das Ziel.» Friedrich Nietzsche



4 Was ist Reflexivität?

Drei Bedeutungen von Reflexivität

1. Selbstbezüglichkeit (Rekursivität): *sich* selbst beobachten, *sich* zum Thema machen; (sich) durch Rückkopplung verändern
2. Bewußtsein von der Nichtüberschaubarkeit der Handlungsfolgen; mit „Nebenfolgen“ rechnen, Maßnahmen evaluieren, in Alternativen denken
3. Wissensabhängigkeit: Die Zahl der Denk- und Handlungsoptionen erweitert sich ständig

Selbstbezüglichkeit	Nebenfolgen	Wissensabhängigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückwirkungen eines System-Outputs auf das System (<i>Rekursivität</i>) ■ Subjektivität & Einsicht nicht erforderlich ■ Grundlage: kausale Verkettungen, kommunikative Vernetzung ■ Beispiele: Autokatalytische Reaktion; lock-in (z.B. Win-Betriebssystem) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unbeabsichtigte und ggf. unerwünschte Folgen zielgerichteten Handelns ■ Keine Einsicht erforderlich; aber möglich ■ Grundlage: unerkannte Handlungsbedingungen, Komplexität ■ Beispiele: RTL: Reputationsverlust durch erfolgreiche Schmuddelformate; BMW: Abwerbung des Hybridmechanikers 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Notwendigkeit wissensbasierter Entscheidung ■ Einsicht und Wissen erforderlich ■ Grundlage: Komplexität, Enttraditionalisierung; Nicht-Routinisierbarkeit ■ Beispiele: Vielfalt angebotener Managementkonzepte und technologischer Umsetzungsmöglichkeiten



4 Was ist Reflexivität?

1. Rekursivität



Die *Belousov-Zhabotinsky*-Reaktion, eine oszillierende chemische Reaktion, in der die Rückwirkungen der fortlaufenden Reaktion wiederholt zum Umschlagen von einem in den anderen Zustand der Lösung führen. Ein Meilenstein in der Durchsetzung des komplexitätstheoretischen gegenüber dem mechanistischen Paradigma in den Naturwissenschaften

Chemische Wellen



in einer Petrischale



4 Was ist Reflexivität?

2. (aktuell) Rekursivität und Nebenfolgen in George Soros' „Reflexivitätstheorie“

Soros ist wie jeder Spekulant der Auffassung, dass die Märkte nicht irgendwelchen feststehenden Marktgesetzen folgen, sondern den Erwartungen der Marktteilnehmer. Wo der Mensch handelt, so sein Credo, hat die Vernunft - jedenfalls so wie die Aufklärung sie verstand - ein Ende. Es gibt am Markt keinen reinen Beobachterstandpunkt. Jeder - auch der, der nichts tut - wirkt ein auf das Marktgeschehen. Kein Satz über das Marktgeschehen beschreibt es nur. Jeder Satz wirkt auch zurück auf den von ihm scheinbar nur konstatierten Zustand. Das nennt er Reflexivität. (FR 29.10.08)

George Soros: Das Ende der Finanzmärkte - und deren Zukunft: Die heutige Finanzkrise und was sie bedeutet. München: Finanzbuch Verlag (August 2008)



4 Was ist Reflexivität?

3. Wissensabhängigkeit

Stichworte:

Reflexive Moderne,
Expertengesellschaft,
Multioptionsgesellschaft

Nichts mehr kann allein im Rückgriff auf Traditionen entschieden werden – nicht die einfachste Alltagshandlung.

Alles wird begründungspflichtig.

Wissen wird von Experten geliefert bzw. beglaubigt und kann immer weniger vom Einzelnen überprüft werden; Unsicherheit, Vertrauenszwang.





5 Warum „Institutionelle Reflexivität“?

Prämissen

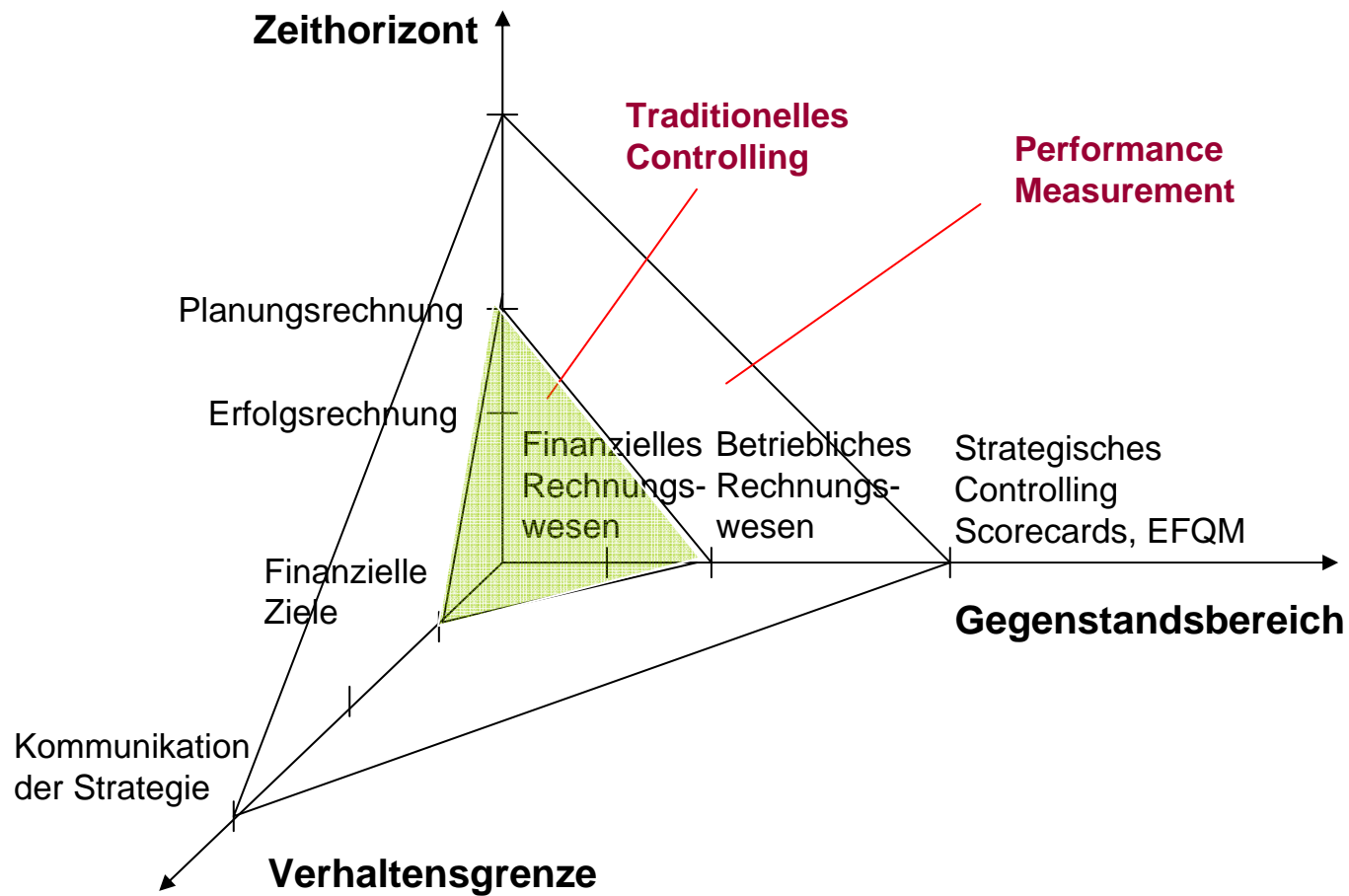
- Nebenfolgen nehmen mit der Dichte der Interaktion zu
- Unternehmen werden vermehrt gezwungen, Verantwortung für Nebenfolgen ihres Handelns zu tragen
- Das Risiko des „lock-in“ wächst mit der Marktturbulenz

Hypothesen

1. Reflexivität trägt wesentlich zu Veränderungsfähigkeit bei
2. In Unternehmen ist eine zunehmende Einführung reflexiver Praktiken zu beobachten
3. Charakteristisch für diese Praktiken ist, daß sie die Generierung von Innovationsideen nicht allein dem Zufall/der Kreativität des Einzelnen überlassen, sondern den Prozeß organisieren (*institutionalisieren*)
4. Im Hinblick auf Innovationsfähigkeit sind alle Dimensionen zu beachten (technisch, organisatorisch, sozial, kulturell)



5 Erweiterte Reflexivität im Performance Measurement



Nach Blankenburg 1999, S.2



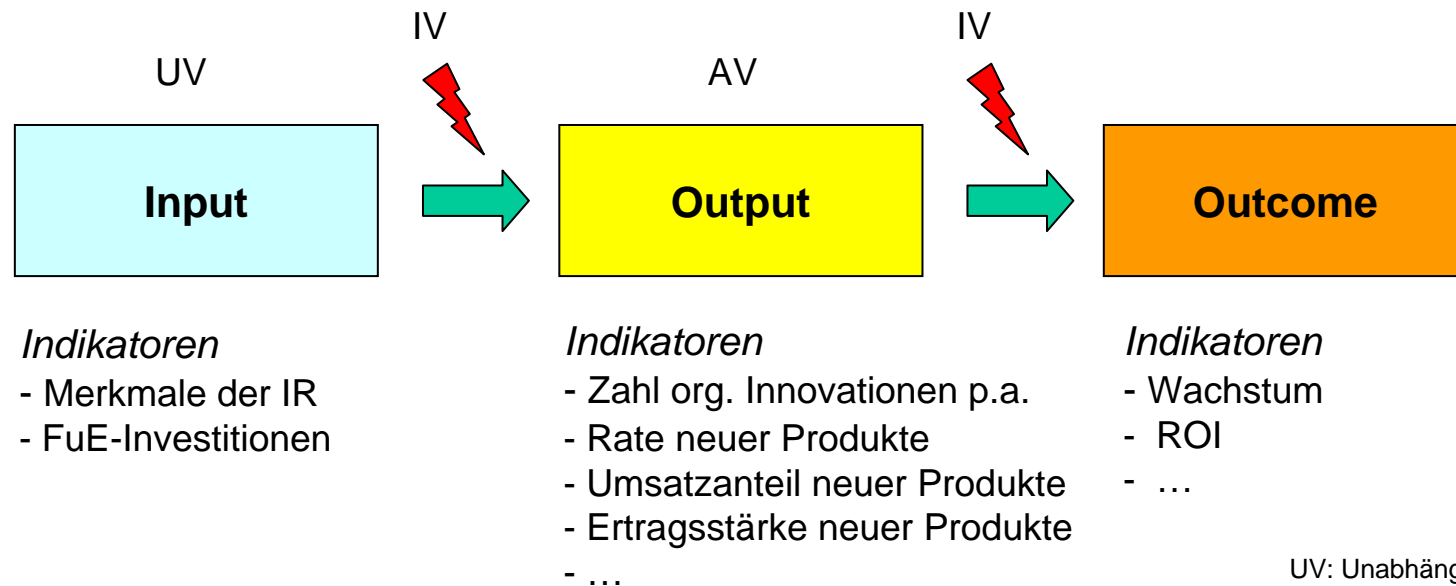
6 Wie erforschen („messen“) wir Innovationsfähigkeit und ihre Effekte?

Methode 1

Fallstudien, Praxisbegleitung: Beobachtungen, Interviews, Dokumentenanalyse, Survey-Feedback bei den Praxispartnern und weiteren Organisationen/Unternehmen

Methode 2

Breitenerhebung: Messung von Institutioneller Reflexivität und Innovationserfolg per standardisierter Unternehmensbefragung (n = 500)



UV: Unabhängige Variable
IV: Intervenierende Variable
AV: Abhängige Variable



6 (1) Prüfung des Vorhandenseins potenziell reflexiver Verfahren

	Kriterium	Exemplarische Verfahren
1	<i>Institutionalisierung von Selbstbeobachtung und Selbstkritik</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Funktionen/Abteilungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, Social Affairs, • Einbindung des Controlling in das strategische Monitoring (z.B. via BSC) • Benchmarking • KVP, Frageheurismen (z.B. 5Why)
2	<i>Systematischer Rückgriff auf Fremdbeobachtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz externer Berater • Auswertung von Kundenreklamationen • Kooperation mit Kritikern, roundtables • wechselseitige Hospitationen • Einsatz von boundary spanners
3	<i>Kommunikativer Bezug auf Fremdreferenz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Berichtspraktiken, Reporting (z.B. CSR) • Reputationsstudien
4	<i>Offene Evaluierung von Handlungsfolgen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen-Evaluierung • Kunden-, Mitarbeiterbefragung
5	<i>Entwurf alternativer Gegenwarten und Zukünfte</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben-, Abteilungs-, Betriebswechsel • parallele Entwicklerteams • Think Tanks • Anwendung von Kreativitäts-techniken



6 (2) Bewertung der Verfahren (Grad der praktizierten Reflexivität)

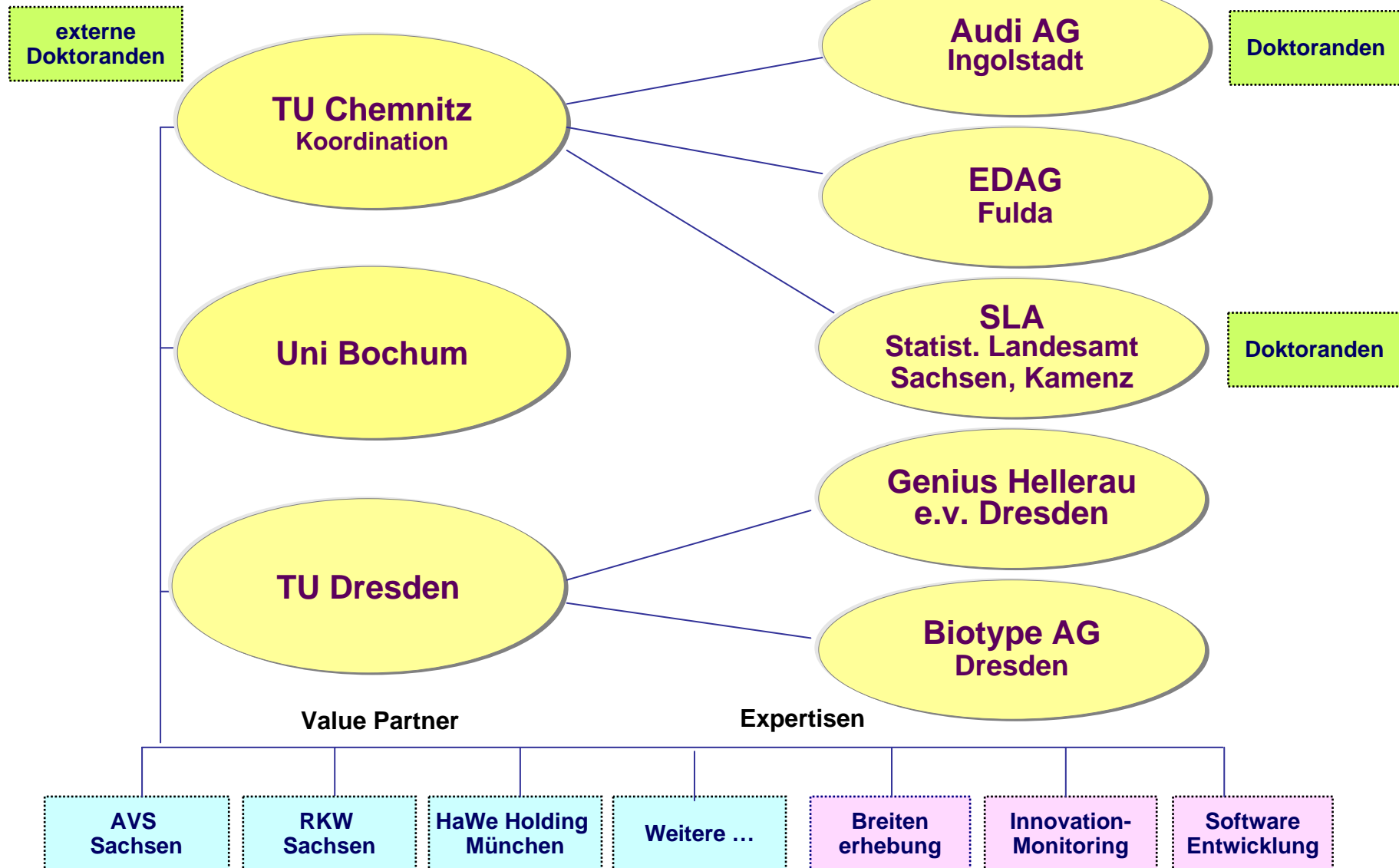
	Bewertungs-kriterium	Operationalisierung	Datentyp
1	Zahl der Kanäle für Rückkopplungen und Grad der Kopplung	Wie viele externe Referenzen (z.B. Berater, Wissenschaftler, Kritiker) bzw. Verfahren (z.B. Benchmarking, Ranking) werden wie regelmäßig genutzt?	quantitativ
2	Reichweite des Einbezugs von Fernwirkungen	Welche Akteure und Systeme werden hinsichtlich welcher Folgen in welchen Räumen und Zeiträumen ins Monitoring einbezogen?	quantitativ & qualitativ
3	Möglichkeit der Kriterien- und Zielrevision	Inwieweit sind diese in den Selbstbewertungen prinzipiell vorgesehen und zulässig? Welche Maßstäbe und Ziele stehen überhaupt zur Prüfung, welche werden tabuisiert?	qualitativ
4	Grad der Anwendung oder Aussetzung reflexiver Verfahren	ein Umwelt-Monitoring überhaupt Konsequenzen? Und falls ja, welchen Stellenwert hat es im Entscheidungsprozeß?	quantitativ & qualitativ
5	Selbstanwendung	Inwieweit wird das jeweilige Prüf- oder Distanzierungsverfahren auf sich selbst angewandt? Inwieweit wird es selbst zum Gegenstand der Prüfung und Revision (z.B. als Evaluierung der Evaluierung)? Inwieweit wird gescheiterten Maßnahmen gelernt, und in welchem Maß werden sie verdrängt?	qualitativ



6 (3) Kontextualisierung der Bewertung (Wieviel Reflexivität ist nötig?)

	Kontextbezug	Operationalisierung
1	Notwendigkeit von Reflexivität	Wie relevant ist die Revision aller/bestimmter Regeln und Prämissen für ein Unternehmen in einem bestimmten Umfeld?
2	Form bzw. Verfahrensförmigkeit	Welche Praktiken übernehmen in kleineren Unternehmen die Funktion formalisierter Verfahren institutioneller Reflexivität?
3	Stakeholder-Bilanzierung:	Welche Folgen hat die Anwendung von Reflexivität für verschiedene Anspruchsgruppen? In wessen Interesse wird sie angewandt/ausgesetzt?

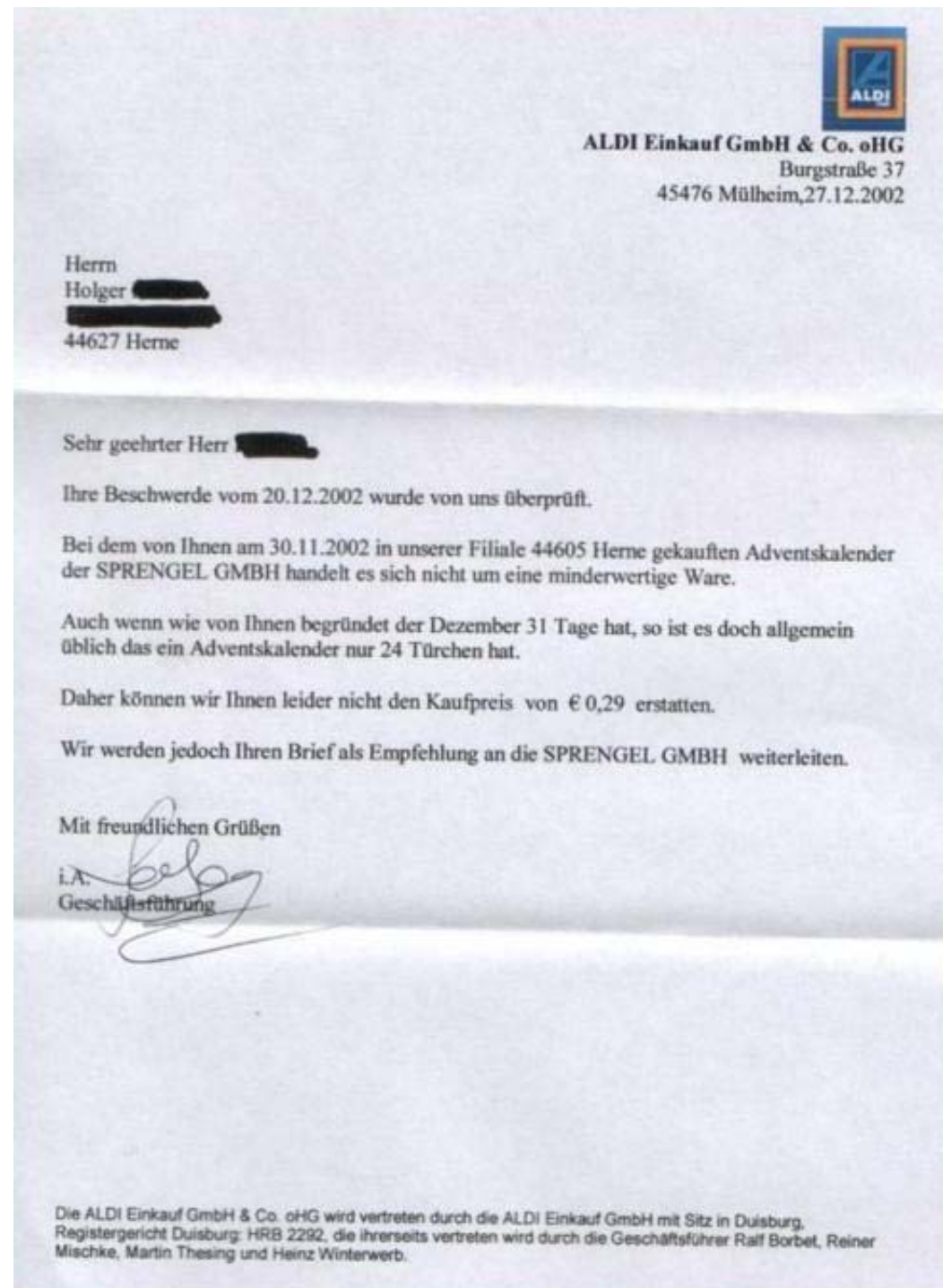
Keine Maximierung von Reflexivität (> Kontextangemessenheit)
Balance von Veränderung und Stabilität (> keine „best practice“)

**7****Verbundpartner**

Die Mühen

der Ebene

Beschwerde-
Management



Das Ende



des Sokrates*

* Reflexivität war auch gestern schon unbequem