Liebe Leserin, lieber Leser

„Evolutionäre Prozesse und Emergenz in und zwischen Organisationen“ ist der Titel des ersten themengebundenen Schwerpunkthefts der Zeitschrift für Management. Mit dieser Akzentsetzung unternimmt die Zeitschrift den Versuch, Antworten auf Fragen und Erscheinungen zu liefern, die die Managementpraxis bewegen, aber oftmals durch die ökonomischen, heißt: eher rationalistisch orientierten Ansätze der klassischen Betriebswirtschaftslehre nur unvollständig zu greifen sind. Insbesondere evolutionäre Prozesse, deren Pfade in der Regel verschlungen verlaufen, sowie emergente Phänomene, die scheinbar zufällig und ungeordnet entstehen, kennzeichnen die Realität vieler Unternehmen, ohne dass diese nun genau wüssten, wie sie hierauf am besten reagieren sollen.

Spätestens seit Paul David und später dann Arthur und North ihre Forschungsarbeit Pfadabhängigkeiten und (organisationalen) Routinen gewidmet haben, wissen wir: So ganz zufällig sind viele der empirisch ermittelten Erscheinungen nicht – die vergangenen Handlungen des Unternehmens sind eben nicht nachwirkungsfrei. Heute neuartig erscheinende Strategien waren im Denkvorrat der Entscheider bereits angelegt: Die aktuelle Organisationskultur ist Ergebnis vielfältiger Einwirkungen und Traditionen; neue Kooperationsbeziehungen bilden sich schrittweise aufgrund vorhergehender Erfahrungen. Das Management hat – nicht selten unbewusst – einen bestimmten Entwicklungspfad betreten, der das Aktionspotential des Unternehmens schrittweise einschränkt und verengt. Die vielfältigen Verwobenheiten und Verschränkungen der Praxis werden realiter begleitet von aus der *system dynamics-Forschung* bekannten „small events“, die den betrieblichen Akteuren den subjektiven Eindruck vermitteln müssen, dem Zufall ausgeliefert zu sein. Auf der anderen Seite bleiben dem Management dennoch häufig Spielräume und echte Entscheidungsoptionen.

Diese Erfahrung ist verallgemeinerbar; man findet sie keineswegs nur in der unternehmerischen Praxis. Hätte der große russische Physiologe und Mathematiker *Iwan Pawlow* (1849–1936) nicht über einen starken Wissensdrang und ein großes Maß an geistiger Flexibilität verfügt, wäre die Geschichte der Lernpsychologie vermutlich anders verlaufen. Denn die erste systematische Untersuchung des heute jedem Psychologiestudenten bekannten Phänomens der klassischen Konditionierung war letztlich ein Ergebnis des vermutlich berühmtesten Zufalls in der Psychologie. Eigentlich war Pawlow nämlich an der Untersuchung von Verdauungsprozessen bei Hunden interessiert (für diese Forschun-

gen erhielt er 1904 den Nobelpreis). Während Pawlow eines Tages seine Versuchshunde wie üblich mit verschiedenen Schläuchen versah, um deren Körpersekrete in Behälter außerhalb des Hundekörpers zu leiten, beobachtete er quasi nebenbei ein überraschendes Verhalten bei seinen Versuchstieren: Die meisten speichelten bereits, *bevor* er ihnen das die Sekretbildung stimulierende Fleischpulver in den Mund einführte. Oft reichte es, wenn die Tiere das Futter nur sahen. Ja mehr noch: Einige begannen schon zu speicheln, wenn sie die Schritte desjenigen Assistenten auf dem Gang hörten, der ihnen täglich das Futter brachte. Offensichtlich konnte also prinzipiell jeder Stimulus, der regelmäßig der Gabe von Fleischpulver vorausging, bei den Hunden Speichelfluss auslösen. Durch Zufall hatte Pawlow beobachtet, dass „Lernen“ aus der Verbindung zweier zunächst völlig unabhängiger Stimuli entstehen kann.

Pawlow und seine Assistenten kannten das Ziel ihrer Reise nicht. Bei ihren zunächst rein naturwissenschaftlichen Versuchen kam ihnen ein störender Nebeneinfluss in die Quere, auf den Sie zunächst in der üblichen Logik von Empirikern reagierten: sie versuchten, ihn zu isolieren und auszuschalten. Pawlow nahm diesen Effekt aber nicht als lästige Störung hin, sondern öffnete sich ihm konstruktiv. Dadurch vermochte er schließlich die Bedeutungsschwere seiner Beobachtung zu erkennen: Der Hund hatte letztlich einen Primärreiz (Nahrungsgabe) mit einem damit eigentlich unverbundenen Sekundärreiz (Schritte auf dem Flur) gekoppelt. Aus der ursprünglich rein biologischen Konditionierung wurde so die klassische Konditionierung.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext erhebt sich aus dem unauflöslichen Nebeneinander formaler Managementinterventionen und informaler Ereignisse letztlich die Frage nach dem Umgang mit emergenten Prozessen und Strukturen. Diese mischen sich mit den absichtsvollen Gestaltungsakten sowohl auf Management- als auch auf operativer Ebene und ergeben so am Ende die empirisch vorfindbare Organisationswirklichkeit. Auf keinen Fall wird man die emergenten bzw. evolutionären Prozesse wildwüchsig wuchern lassen und auf jede gezielte Einflussnahme verzichten. Wie aber soll mit Phänomenen umgegangen werden, die zwar einerseits für den organisatorischen Leistungsprozess von zentraler Bedeutung sind, sich aber andererseits jenseits der tradierten Gestaltungslogik der Unternehmensführung bewegen? Die in diesem Schwerpunktheft versammelten Beiträge kreisen allesamt, wenn auch mehr oder weniger direkt, um diese Frage. Sie wollen aber zugleich auch verstehend tiefer blicken.

Den Anfang macht der Beitrag von *Jochen Koch*. In ihm wird anhand einer Reinterpretation der bekannten Intel-Studie von Burgelman beschrieben, wie organisationale Routinen dazu beitragen können, strategische Pfade zu brechen und autonome Innovationsprozesse zu unterstützen. Es wird deutlich, dass – entgegen dem ersten Augenschein – das Vorhandensein von Routinen eine wichtige Voraussetzung für Innovationsfähigkeit sein kann. Der Vorstellung von einer „Routinisierung“ der Innovation widerspricht der Autor jedoch deutlich, da Routinen in ihrer Wirkung („enabling or constraining“) letztlich stark kontextabhängig sind und selbst keine Innovationen erzeugen können.

Angeregt durch empirische Erkenntnisse zur unternehmensübergreifenden Projektarbeit im Bereich der „Neuen Mediendienstleistungen“ beschäftigen sich *Martin Gersch*, *Christian Goeke* und *Lauri Wessel* im zweiten Beitrag mit emergenten Prozessen zwischen Organisationen. Aus co-evolutorischer Perspektive untersuchen sie Entstehung und Verstärkung von interorganisationalen Routinen sowie die Möglichkeiten ihrer zielorien-

tierten Gestaltung. Die Autoren weisen auf die Gefahren hin, die entstehen, wenn durch „routinierte“ Abwicklung von Kooperationsprojekten interorganisationale Trajektorien eingeschränkt werden. Um Handlungsspielräume zu erhalten, empfehlen sie eine systematische Reflexion von Routinen und Partnern in Projektnetzwerken.

Jörg Freiling und Maria-José Estevão widmen sich in ihrem Beitrag den emergenten Prozessen, die ausgelöst werden können, wenn Kunden direkt in die Leistungserstellungsprozesse eingebunden werden (Kundenintegration). Die Realisierung von Sonderwünschen kann z.B. durch ungeplante Ausweitung des Leistungsvolumens die intendierte Strategie des Anbieters verändern bzw. verwässern (Strategieproliferation). Mit Hilfe der Entrepreneurship-Theorie zeigen die Autoren auf, dass durch die Wahrnehmung von Unternehmerfunktionen eine „Kanalisation“ derartiger Prozesse möglich ist.

Im vierten Artikel gehen *Sören Kupke und Christoph Lattemann* der Frage nach, wie bzw. wodurch organisationale Fähigkeiten entstehen und wie sie sich entwickeln. Sie unterziehen die bestehenden Ansätze zur Emergenz von Fähigkeiten einer kritischen Analyse und setzen sie vor dem Hintergrund eines Lebenszyklusmodells organisationaler Fähigkeiten in Beziehung zueinander. Auch in diesem Beitrag bilden evolutionstheoretische Überlegungen und die Pfadabhängigkeitstheorie die theoretische Basis.

Zum Abschluss dieses Schwerpunktheftes betrachtet *David Müller* emergente Strategien durch das Prisma der Improvisation. Der Autor nimmt eine kritische Haltung zur Verwendung des Emergenzbegriffs in der Managementliteratur ein. Diese Sichtweise beruht zum einen auf Problemen der Interpretation des Begriffs an sich und zum anderen auf der Offenheit der entwickelten Emergenzkonzepte, die es unmöglich mache, normative Aussagen abzuleiten. Als Alternative schlägt er vor, ungeplantes Verhalten aus dem Blickwinkel der Improvisation zu untersuchen. Hierdurch wird deutlich, dass Erfolg nicht von selbst „emergiert“, sondern an akteurs- und organisationsbezogene Voraussetzungen gebunden ist. Im Gegensatz zur Emergenz bietet das Konzept der Improvisation, so der Autor, eher Ansatzpunkte für konkrete Empfehlungen.

Wir hoffen, mit unserem Schwerpunktheft „Emergenz“ einen kleinen Beitrag zur Evolution der Managementtheorie leisten zu können und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre – vielleicht entsteht dabei ja auch der eine oder andere unerwartete Gedanke...

Ihr

Dietrich von der Oelsnitz