

# Beiträge zur Sozialinnovation

Heftnummer 24

René John und Marco Jöstingmeier

Unvermeidbare Veränderungsideen und ihre organisationale Bewältigung

Die Veröffentlichung entstand im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt "Verbundvorhaben – Realizing Impact, Teilvorhaben 2: Organisationale Voraussetzungen radikaler Innovationen", gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Zeitraum vom 1. Januar 2017 bis 31. Januar 2020.

### **Impressum**

#### Beiträge zur Sozialinnovation (ISSN 1610-7152)

Herausgegeben vom Institut für Sozialinnovation e.V.

Kalkseestr. 19 • 12587 Berlin

Tel./Fax: +49 700-ISINOVA-1 (+49 700-4746682-1)

Email: info@isinova.org

www.isinova.org

Redaktion: Institut für Sozialinnovation

Jahr: 2020

© Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwertung, der Nachdruck, die Vervielfältigung durch Kopie, sind nur mit Zustimmung des Herausgebers gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge und Kommentare geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zitation: [Autor][Jahr]: [Titel]. Beiträge zur Sozialinnovation Nr. [...]. Berlin: Institut für Sozialinnovation. [Downloadpfad, Datum]

### Inhaltsverzeichnis

	Formale Organisationen im Spannungsfeld von Sicherheit und Unsicherheit	4
П	Experteninterviews - methodischer Rahmen	8
	Experten für Explorationsanalysen	8
	Leitfragen für Betriebswissen	9
Ш	Vergleichsanalyse	.10
IV	Veränderungsideen in Organisationen: Dynamik und Einhegung	.11
	Das Sample	.11
	Quellen für Ideen	.13
	Umgang mit Ideen	.19
	Optimierungsbedarfe	.26
	Veränderungsideen und Lernen - Zumutungen und Chancen für Verfahren nd Personen	.30
Lit	teratur	35

### Formale Organisationen im Spannungsfeld von Sicherheit und Unsicherheit

Organisationen müssen heute mit gesteigertem Veränderungsdruck umgehen (Aderhold et. al. 2009). Diese Steigerung kann als Folge von Globalisierung und Digitalisierung angenommen werden, die von immer leistungsfähigeren Organisationen vorangetrieben werden. Damit aber nimmt aber auch die gegenseitige Irritation, die wiederum den Bedarf nach Wissen in der Gesellschaft steigert. All dies beschleunigt nicht zuletzt den sozialen Wandel, auf den Organisationen nicht nur reagieren können, sondern die sozio-kulturellen Dynamiken mitgestalten müssen. Dieser Zwang wird heute nicht mehr nur in sich ökonomisch beschreibenden Organisationen thematisiert. Als Neuheitsimperativ ist dieser Zwang gesellschaftsweit generalisiert (Luhmann 1995) und als Innovationssemantik markiert (Braun-Thürmann/John 2010). Er sorgt dafür, dass auch von Forschungsorganisationen, Verwaltungen und Bildungsorganisationen erwartet wird, ihre Zwecksetzung nicht nur zu erfüllen, sondern dafür auch innovative, nämlich abweichende, andersartige und aktuelle Wege zu finden (Jöstingmeier/John 2017: 8). So wird etwa unter Schlagworten wie Open Innovation in Science (OIS) in Wissenschaftsorganisationen (Lehner 2018), Lean Administration in öffentlichen Behörden (Tegethoff/Wilkesmann 1995) oder an der Diffusion von Managementmethoden in die (Selbst-)Steuerungsinitiativen von Schulen (Peetz et. al. 2011) sichtbar, wie ursprünglich ökonomische Konzepte des Managements und des unternehmerischen Organisierens ihren Weg in Organisationsformen außerhalb der Wirtschaft finden. Konzepte des Wissensmanagements und der Wissensarbeit (Willke 1998a, 1998b) haben Hochkonjunktur in allen Bereichen. Das ökonomische Idealbild der Organisation als Unternehmen wird zunehmend gesamtgesellschaftlich relevant.

Die gesteigerte Dynamik der für Organisationen relevanten gesellschaftlichen Umwelt ergibt sich im Schnittfeld mehrerer Entwicklungstendenzen der letzten vier Jahrzehnte, die in verschiedenen Diskursen gesellschaftstheoretisch wie auch zeitdiagnostisch reflektiert wurden. Sowohl die fortschreitende und in einigen Gesellschaftsbereichen und Regionen weitgehend durchgesetzte Globalisierung der sozialen Welt wie auch die forcierte Digitalisierung führen zu immer kürzeren Zyklen von Neuheiten, die Innovationen sein sollen. Damit erzeugen sie eine permanente Dynamik und "Unruhe" in der Gesellschaft, die sich für Organisationen als Intransparenz und Komplexität, verstärkte Unsicherheiten und entsprechenden Entscheidungsrisiken darstellen. Diese Entwicklungen werden mit Begriffen wie Informationsgesellschaft (grundlegend Bell 1973, Wersig 1996), Risikogesellschaft (Beck 1986), nächste Gesellschaft (Drucker 2007) und Wissensgesellschaft (Stehr 1994, Weingart 2001, Engelhardt/Kajetzke 2010) belegt. In diesen zeitdiagnostischen Analysen wird eine Entwicklung beobachtet, in der die Gesellschaft mit der Steigerung ihrer eigenen Optionsräume (Nassehi 1997) zugleich auch neuartige Problemlagen progressiv mitproduziert, die sich für Organisationen nachteilig als Problem, aber auch vorteilhaft als Chance darstellen können.

Oft werden Organisationen als Orte der (Herstellung von) Sicherheit, Ordnung, Rationalität und Zielgerichtetheit inmitten der chaotisch anmutenden Dynamiken der Gesellschaft verklärt. So betonen March und Simon (1993) die Funktion der Unsicherheitsabsorption und der damit einhergehenden Herstellung von Entscheidungssicherheit durch Organisationen. Organisationen haben die Funktion, Unsicherheit zu reduzieren und für sich und mittelbar auch für ihre Umwelt Sicherheit und Ordnung zu produzieren. Wie Luhmann (2000: 186) aber zugleich betont, ist "Unsicherheit die wichtigste Ressource der Autopoiesis" von Organisationen. Unsicherheit ist somit sowohl das zentrale Problem wie auch der primäre Antreiber für organisationales Handeln und Entscheidungen. Somit sollte es für Organisationen stets darum gehen, in ihren eigenen Prozessen sowohl Unsicherheit zu reduzieren, um Entscheidungsfähigkeit herzustellen und zugleich Unsicherheit zuzulassen und als Raum potenzieller Chancen und Möglichkeiten aufrechtzuerhalten.

Organisationen scheinen diese Unsicherheit aufgrund zunehmender Komplexität und Intransparenz der gesellschaftlichen Umwelt heute stärker reflektieren und in ihren Strukturen widerspiegeln zu müssen. Für Organisationen geht es nicht nur darum, sich an wechselnde Umstände anzupassen, sondern den Wandel und die Unsicherheit der Umwelt als einzige – paradoxerweise absolut sichere – Konstante zu reflektieren. Sie sollten sich entsprechend auf ein Lernen zweiter Ordnung, also dem Lernen des (adäquaten) Lernens im Sinne von Deutero-Learning (Bateson 1985: 219ff.) ausrichten. Das heißt, Unsicherheit nicht nur zu reduzieren, sondern sie in organisationale Entscheidungsprozesse und Strukturen wiedereinzuführen und Unsicherheitsproduktion - im Sinne der Reflexion und gezielten Herstellung alternativer Optionen als Innovationen und somit gesicherter Zukünfte - als wesentliche Aufgabe organisationalen Handelns zu begreifen. Damit wird ein wechselseitiges Steigerungsverhältnis von Entscheidungssicherheit und -unsicherheit für Organisationen wichtig. Die Frage ist, wie Organisationen die notwendige Redundanz im Sinne von Entscheidungssicherheit noch herstellen können und in welchem Maße sie diese Sicherheit durch die gezielte Einführung von Varietät (vgl. für die Managementforschung Drucker 1985) und daraus folgende Unsicherheit aufgeben müssen.

Was folgt daraus für die Strukturen der Organisationen und deren Reproduktion? Wie stellen sie sich auf die zunehmende Turbulenz der Umwelt ein, das heißt, wie können die daraus resultierenden Irritationen kanalisiert und informativ wirksam werden? Für die Beantwortung dieser Fragen müssen die organisationalen Strategien der Informationsverarbeitung als Lernen auf einer allgemeinen konzeptionellen Ebene in der Sach-, Zeit- und Sozialdimension (vgl. Luhmann 1984: 92ff.) herausgearbeitet werden.

Aus einer sachlichen Perspektive geht es zuerst um organisationales Lernen in Form von single-loop, double-loop und Deutero-learning (Argyris/Schön 1996: 19ff.), um die notwendige Offenheit der Organisation für neue Themen, Trends, Moden, Methoden zu sichern. Dabei ist davon auszugehen, dass Organisationen versuchen, einen veränderten Umgang mit Wissen und dem damit einhergehenden Nichtwissen

zu etablieren (vgl. Wehling 2006, Willke 2002). Nicht mehr ausreichend erscheint dabei ein ad-hoc-orientierter, single-loop Lernstil und der mehr oder minder reaktiven Erschließung von Nichtwissen resultierend aus neu emergierten Problemlagen. Vielmehr wird angenommen, dass ein proaktiver Umgang mit Nichtwissen forciert wird, der darauf kapriziert ist, beständig die Räume des Nichtwissens der Organisation - als Pool alternativer Praktiken und Methoden, neuer Ideen und Konzepte auszuleuchten. In diesem Sinne betreibt die Organisation ein double-loop Lernen. Jedoch können sich Organisationen nicht mehr allein auf die Kultivierung spezifischen Nichtwissens (Merton 1987: 6ff.) als Raum bekannter Unbekanntheiten beschränken, sondern könnten angesichts der Dynamik und Intransparenz der Umwelt versuchen, darüber hinaus auch unspezifisches Nichtwissen (Japp 1997: 304), also Möglichkeiten des vorab völlig unbekannten Wissens, der unbekannten Unbekanntheiten, als wichtige Ressource für ihre Reproduktionsfähigkeit und Bestandserhaltung zu erkennen und entsprechend zu bewirtschaften. Die über reine Zufallsentdeckungen hinausgehende gezielte und planvolle Suche nach "Schwarzen Schwänen" (Taleb 2008) im Sinne vorher nicht beachteter Problemlösungen wird so zur Zentralaufgabe von Organisationen in der heutigen Zeit. Wissen wandelt sich von einer schlichten Voraussetzung für (organisationale) Entscheidungen zum eigentlichen Gegenstand ebendieser Entscheidungen (Schreyögg/Koch 2010: 404, Strulik 2004: 38). Die Frage, die entschieden werden muss, ist, wie sich Strukturen des lernorientierten Umgangs mit der eigenen Wissensbasis einrichten lassen, also Deutero-Lernprozesse möglich werden.

Aus einer zeitlichen Perspektive ist anzunehmen, dass Organisationen zur Steigerung ihrer Varietätskapazitäten etwa durch verstärkte Lernorientierungen zugleich auch veränderte Formen des Umgangs mit Zeit und der Unbekanntheit der Zukunft erproben. Bis zu den 1980er Jahren operierten Organisationen primär vergangenheitsorientiert, die Zukunft wurde auf Grundlage von Daten, Statistiken, Erfahrungen im Sinne einer Extension der Vergangenheit bestimmt. Die Zeitvorstellungen haben sich seitdem gewandelt. Die grundsätzliche Kontingenz und Unbestimmtheit der Zukunft aufgrund komplexer Umwelten wurde als zentrales Problem für organisiertes Entscheiden registriert (vgl. für das Rechtssystem und seine Organisationen Ladeur 1995). Die Zukunft der Umwelt wie die der Organisation kann seitdem nicht mehr als vorhersagbar, sondern nur noch als (zukünftig) unbestimmt und intransparent beobachtet werden. Entsprechend wird von Organisationen erwartet, sachorientierte Lernmechanismen und die Ausleuchtung von Nichtwissen zu institutionalisieren, welche auf diese temporale Unbestimmbarkeit der Umwelt und des damit einhergehenden Risikos organisationaler Entscheidungen (vgl. Luhmann 1991: 201ff.) reagieren. So wird die "Anpassung an die Anpassungsfähigkeit" (Pors/Andersen 2019: 22) zu einer zentralen Herausforderung für Organisationen verschiedener Funktionskontexte. Entsprechend ist projektbasierte Arbeit etwa in Forschungsorganisationen inzwischen der Standard der Arbeitsform (Besio 2009), weil die hier auflaufenden Unsicherheiten nur noch durch Befristung und Vorläufigkeit bewältigbar scheinen. Auch in zeitlicher Hinsicht liegt die Vermutung nahe, dass analog zur Sachdimension auf reflexive Art und Weise versucht wird, gezielt Unsicherheit in organisationale Strukturen einzuführen, um diese im Hinblick auf eine ebenso unsichere Zukunft in einem Zustand dynamischer Stabilität zu erhalten und dementsprechend flexibel auf Unsicherheiten und nicht-antizipierte Zukunftsentwicklungen reagieren zu können.

In der sozialen Perspektive liegt die Vermutung nahe, dass Organisationen versuchen, sich in weit höherem Maße von zentralisierten und hierarchisierten Formen von Entscheidungsprozessen und Strukturvorgaben zu lösen und die Heterogenität verschiedener Perspektiven nicht als Störung, sondern als Chance und Quelle für Wandlungsprozesse aufzufassen. Partizipative Entscheidungsprozesse, diskursive Umsetzung im Gegensatz zur reinen Ausführung, der Einbezug des Publikums der Organisation (vgl. für Innovationsnetzwerke als organisationsinterne Integration der Umwelt Kowohl/Krohn 1995: 90) bei der Entwicklung von Leistungen sind Formen der Einführung von Heterogenität und der gezielten und dosierten (Wieder-)Einführung von Kontingenz und Unsicherheit in die Prozesse und Entscheidungsprämissen der Organisation. Aus sozialer Perspektive lautet die Frage dann, wie Organisationen zur Lösung der Wissensdefizite und der Unbestimmtheit der Zukunft auf Personen und ihre Wissensbestände, ihre Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit rekurrieren können. Wie gelingt es Organisationen, Komplexität und Intransparenz ihrer sozialen Umwelt vermittels ihrer Strukturen zu reflektieren?

Zu erwarten sind bei einer solch umfänglichen Festlegung auf Nichtfestlegung Strategien, die offensiv das Verhältnis von Verunsicherung und Versicherung, offener Zukünfte und planerischer Zielsetzungen sowie vertrauensbasierter Personalisierungen mit transparenten Verfahren vermitteln. Anzunehmen ist, dass dabei beabsichtigte Flexibilitätssteigerung und Veränderungsbereitschaft auf tradierte Organisationsstrukturen treffen, die gerade nicht auf diese Anforderungen ausgerichtet sind, sondern diese als Bedrohung der stabilisierten Wissensordnung ablehnen. Inzwischen gilt jedoch als sicher, dass Organisationen für ihr Überleben auf Veränderungsbereitschaft nicht verzichten können. Durch die gestiegene Dynamik der Gesellschaft infolge von Digitalisierung und Globalisierung sowie der damit einhergehenden Intensivierung sozialer Kommunikation in sachlicher und zeitlicher Hinsicht lässt sich annehmen, dass Organisationen heute verstärkt durch ihre jeweils relevanten sozialen Umwelten irritiert werden. Offen ist, wie sie diese Irritationen als problemrelevante Informationen registrieren, sodass sie als Wissensschemata in Form neuer Ideen zur Veränderung intern wirksam werden können. Es ist davon auszugehen, dass dieses Veränderungswissen auf tradierte Organisationsstrukturen trifft, die solchen Veränderungen eher widerständig entgegenstehen und alternative Wissensschemata unterdrücken. Oder sie treffen auf offene Strukturprämissen, wodurch weitere Strukturänderungsprozesse angestoßen werden können. Alle Organisationen stehen seit jeher vor dem paradoxen Problem des Strukturerhalts durch Veränderung, welches sich nunmehr verschärft stellt. Fraglich ist, wie Organisationen mit den unweigerlich auftauchenden Ideen umgehen, wie diese auf Veränderungsbereitschaft treffen, weggearbeitet oder ver- und behindert werden. Damit geraten die strukturellen Bedingungen in Organisationen in den Fokus. Die Forschungsfrage nach dem Umgang mit Ideen zielt darauf, nach strukturellen Widersprüchen oder Komplementaritäten zu suchen, die sich durch die Differenz gegebener Strukturprämissen in verschiedenen Organisationen ergeben können.

## II Experteninterviews – methodischer Rahmen Experten für Explorationsanalysen

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden im Rahmen eines umfassenderen Forschungsprojektes, welches sich für die Ermöglichung der Prozessierung abweichender Ideen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen interessiert<sup>1</sup>, zehn Experteninterviews im Sommer und Herbst 2018 durchgeführt. Inzwischen gilt diese Methode in der über zwei Jahrzehnte laufenden deutschen Debatte als gut ausgearbeitet (Helfferich 2019: 669). Sie weist eine große Dicht auf, was sich am wiederholten, gemeinsamen Bezug auf bestimmte Beträge zeigt, sodass die Argumente recht kohärent wirken. Als Experten gelten für Experteninterviews solche Personen, deren Expertise sich auf ein praktisches Wissen in einem durch die Forschungsbefragung als relevant bestimmten Realitätsausschnitt bezieht. Nach Liebold und Trinczek (2002: 37-38) handelt es sich bei Experten um Angehörige von "Funktionseliten innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes", die einerseits Entscheidungen treffen und umsetzen sowie besondere Wissensbestände haben. Schon zu Beginn der intensiven Diskussion über das Experteninterview als Methode stellten Meuser und Nagel (2002, zuerst 1991) heraus, dass sich zwei Typen von Experten unterscheiden lassen, was Konsequenzen für die möglichen Fragestellungen und für die angemessenen Erhebungs- und Auswertungsmethoden hat. So verfügen bestimmte Experten über "Kontextwissen", das heißt, sie sind Kenner eines Themenfeldes, welches eventuell auch durch ihre Beiträge gestaltet wird. Die Befragung solcher Experten läuft primär auf die Klärung themenbezogener Sachverhalte hinaus. Als Experten gelten weiterhin solche Personen, die über spezifisches "Betriebswissen" verfügen, welches insbesondere auf Organisationen bezogenes Wissen im Zusammenhang mit ihren Funktionen bezeichnet. Deren Befragung ermögliche vor allem die Gültigkeit theoretischer Aussagen empirisch zu prüfen (Meuser/Nagel 2002: 76). Hier findet sich im Grunde die Unterscheidung induktiven und deduktiven Vorgehens mit der Absicht zur Hypothesengenerierung oder -überprüfung wieder (dazu Lamneck 2010: 215 ff.), wobei letzterer Zweck nicht unumstritten ist (Wassermann 2016: 53).

Für die Beantwortung der Forschungsfrage nach dem Umgang mit Veränderungsideen in Organisationen geht es um die organisationalen Schemata, mit denen Organisationen ihre Umwelt beobachten und als Basis für ihren Strukturaufbau und wandel nutzen. Schemata bilden sich als Entscheidungsprämissen ab und prägen

Gemeinsames Verbundprojekt "Realizing Impact" (FKZ 01IO1637) mit FhG CeRRI und Charité Berlin, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung 2017 bis 2019.

die Form des Umgangs mit Wissen in Organisationen. Die Schemata sind für die empirische Untersuchung darum konstitutiv, nämlich der Programmatikaspekt, der als primäre Selbstbeschreibung ausfällt, die Hierarchie und die Stellen. Diese ermöglichen als Kontrastierungskriterien die Bestimmung des empirischen Feldes und eröffnen Gesichtspunkte für den Vergleich der Fälle. Ausgehend von der Fragestellung und der Ausrichtung des Forschungsprojektes wurde die organisationale Selbstbeschreibung als Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungseinheit oder Wissenschafts- beziehungsweise Forschungsorganisation als Kontrastierungskriterium genutzt. Damit sollte neben dem Projektinteresse an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ein Vergleich mit weiteren Organisationstypen möglich werden, sodass die Befunde miteinander kontextualisiert und gegebenenfalls typisiert werden konnten. Auf hierarchischer Ebene wurden Experten auf unterschiedlichen Stufen der Verantwortung und Entscheidungsbefugnis angesprochen. Der Umgang mit Veränderungsideen ist jedoch ein Prozess über verschiedene Stellen in Organisationen hinweg. Die Quellen der Ideen sind häufig nicht identisch mit den Entscheidern über diese Ideen. Erst auf höheren Hierarchieebenen erhalten Entscheidungen - gerade solche über Veränderungsideen - eine größere Bindekraft. Daraus ergeben sich entlang der Hierarchie, aber auch entlang der Abteilungsaufteilung verschiedene Perspektiven auf die Erfüllung der normativen Anforderung an die Veränderungsaffinität von Organisationen und den Umgang mit Veränderungsideen, etwa dass die Leitung mit dem Ideenmanagement zufrieden ist, sich diese aber für die Angestellten als wenig zufriedenstellend darstellt. Darum können als relevante Experten nicht allein Funktionseliten im Sinne der Organisationsleitung gelten, sondern allgemeiner Personen mit spezifischem Betriebswissen. Die Stellung in der organisationalen Hierarchie muss somit als ein weiteres kontrastierendes Kriterium behandelt werden. Schließlich nehmen die Experten verschiedene Stellen mit unterschiedlichen Kompetenzen ein. Die interviewten Experten verfügen entsprechend über spezifisches Betriebswissen.

Für die vorliegende Studie muss allerdings ihr beschränkter Charakter als eine Exploration hervorgehoben werden, sodass das Feld mit dem theoretical sampling keinesfalls hinsichtlich der ex ante bestimmten noch mit den sich ad hoc ergebenden Kontrastierungskriterien (Dimbath u.a. 2018: 20) vollständig und gesättigt erhoben werde konnte. Allerdings waren alle Experten vollständig kompetent hinsichtlich der Leitfragen der Interviews – ein wichtiger Aspekt der Auswahl, auf den Wassermann (2015: 56) hinweist.

### Leitfragen für Betriebswissen

Die Frage nach dem Umgang mit Veränderungsideen in Organisationen richtet sich auf das Betriebswissen von Experten in "homologe[n] Handlungssystem[en]" (Meuser/Nagel 2002: 82). Dafür wurde ausgehend von der Fragestellung ein Leitfaden erarbeitet, mit dem der Umgang mit Veränderungsideen in der jeweiligen Organisation eruiert werden sollte. Die Leitfragen richteten sich dabei an einer einfachen Kausalkette von Ideengenerierung bis zur Umsetzung aus und wurden ergänzt

durch eine Reflexion über die aktuellen betrieblichen Prozesse im Umgang mit Veränderungsideen.

Für das Interview wurde der Begriff der Veränderungsideen im Vorgespräch als ein Impuls für bestandsichernde Veränderungen der Organisation vorgestellt, wie er heute allenthalben als notwendig erachtet wird. Dabei blieb absichtlich offen, ob sich diese Ideen auf Produkte und Dienstleistungen oder Prozesse beziehen. Daran schloss die Frage an, ob an bestimmte Stellen spezifische Erwartungen für Veränderungsideen formuliert werden. Damit sollte herausgestellt werden, ob solche Ideen überhaupt allgemein von Mitarbeitern durch die Leitung erwartet werden, sich diese eher oder ausschließlich an spezialisierte Abteilungen richten oder es abteilungsübergreifend zu Ideenentwicklungen kommt. Hierbei sollte das Gespräch auch auf die Motivierungen für die Ideenentwicklung gelenkt werden. Daraufhin folgte ein Abschnitt, in dem nach üblichen Prozessen, Abläufen und Schritten im Umgang mit Veränderungsideen gefragt wird. Insbesondere richtete sich das Interesse auf die Verantwortung für solche Ideen, wie diese generiert, evaluiert, den entsprechenden Stellen annonciert und umgesetzt werden. Des Weiteren sollte geschildert werden, wie interessante Ideen mit Potenzial gesichert und dokumentiert und schließlich auch honoriert werden. Abschließend sollte der organisationale Umgang mit Veränderungsideen eingeschätzt und Optimierungs- und Verbesserungsbedarfe angegeben werden. Die Leitfragen waren als thematisch fokussierte Erzählimpulse formuliert, sodass diese eine Erläuterung der dargestellten Fakten implizierten.

Die mit diesem Instrument erhobenen Experteninterviews wurden telefonisch oder bei den Interviewpartnerinnen und -partnern vor Ort durchgeführt. Sie dauerten in der Regel zwischen 30 und 45 Minuten.

### III Vergleichsanalyse

Bei Experteninterviews interessieren die Experten nicht als Personen und darum auch nicht die biographische Erläuterung ihrer Identität, sondern ihre Auskünfte zu den interessierenden Prozessen und Wissensbeständen. Darum werden die Aussagen der Experten zu den Leitfragen bei der Analyse letztlich unter Auflösung der sequenziellen Fallgestalt zu thematischen Blöcken geordnet und aufeinander bezogen. Diese Wissensaussagen aber sind selbst zuallererst individuelle Interpretationen, die nicht zuletzt vom Funktionskontext der Experten geprägt sind. Die Aussagen der Experten sind deshalb nicht als objektive Wissensbestände zu bewerten. Insofern muss bei der Inhaltsanalyse des mittels der Experteninterviews erhobenen Materials die Fallgestalt trotz der Auflösung der Sequenzgestalt durch die thematische Zuordnung der Informationen beachtet werden. Nur so können diese hinsichtlich der individuellen Perspektiven und Relevanzen gewichtet werden (Liebold/Trinczek 2002: 51).

Die Auswertung erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurde auf der Grundlage vollständiger Interviewtranskripte jeder Fall für sich analysiert. Dabei wurden faktische Aussagen nicht nur extrahiert, thematisch geordnet und typisiert, wie dies häufig für die Auswertung von Experteninterviews beschrieben wird (Wassermann 2015: 61 f.). Zunächst wurden die Aussagen sequenziell paraphrasiert und hinsichtlich des latenten und manifesten Sinngehaltes interpretiert. Dabei wurden die Sequenzen der Antwort auf eine Leitfrage retrospektiv aufeinander bezogen, um die Entfaltung des Sinngehaltes der darin enthaltenen Aussagen zu rekonstruieren. Damit ist die Analyse teilweise hermeneutisch orientiert, was sich aber aufgrund der sachlichen Zuspitzung der Fragestellungen nicht in einer übermäßigen Materialproduktion in der Analyse der Fälle niederschlug. Die Aussagen wurden weiterhin mit Überschriften als Metacodes versehen, die auf den durch die Frage anvisierten Themenkomplex hinwiesen. Weiterhin wurden die (thematischen) Sequenzanalysen mit theoretisch bestimmten ex ante und ad hoc am Material eruierten inhärenten Codes versehen. Dabei wurde das Codegerüst fallbezogen erweitert, revidiert und verdichtet.

Im Anschluss an die Fallanalysen erfolge eine fallübergreifende Revision der Fallcodierungen. Damit wurde die Grundlage für den zweiten Auswertungsschritt, die vergleichende Fallanalyse gelegt. Ausgangspunkt für die vergleichende Analyse waren die initialen Leitfragen, die als gemeinsame Problemstellung unterschiedliche, aber funktional äquivalente Lösungen erwarten lassen. Diese sollten soweit möglich auf die durch die Expertinnen und Experten geschilderten Ursachen zurückgeführt werden, um auch hier Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Zentral aber ist der damit mögliche Vergleich der verschiedenen Problem-Lösungs-Kombinationen. Hier sollten Äquivalenzen herausgestellt werden, die weitere Schlüsse auf die strukturellen Bedingungen des Umgangs mit Veränderungsideen hinsichtlich der als Kontrastierungskriterien verwandten Organisationstypen ermöglichen. Mit dem über die durch die Leitfragen markierten Problemgesichtspunkte organisierten Vergleich der verschiedenen empirischen Problem-Lösungs-Kombinationen lässt sich einerseits die Kontingenz der organisationalen Reaktionen auf erlebbare Komplexität ihrer Umwelt beobachten (siehe dazu John/Rückert-John 2010). Andererseits weisen die hier ausschnitthaft aufscheinenden Umgangsweisen mit Veränderungsideen auch darauf, dass diese Komplexitäten ganz verschieden in den Organisationen bearbeitet werden, wobei sich anhand von Äguivalenzen eventuelle Trends ablesen lassen können sollten.

# IV Veränderungsideen in Organisationen: Dynamik und Einhegung

### Das Sample

Für die Explorationsstudie wurden zehn Interviews mit Expertinnen und Experten aus fünf wissenschaftsnahen, vier wirtschaftsnahen und einer administrativen Verwaltungsorganisation geführt. Unter den wissenschaftsnahen Organisationen finden sich zwei Forschungsmuseen, eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung,

ein Universitätskrankenhaus und ein forschungspolitischer Interessensverband. Unter den wirtschaftsnahen Organisationen finden sich ein mittelständisches pharmazeutisches Unternehmen, ein global agierender Logistikdienstleister und eine Digitalagentur sowie ein Unternehmensverband.

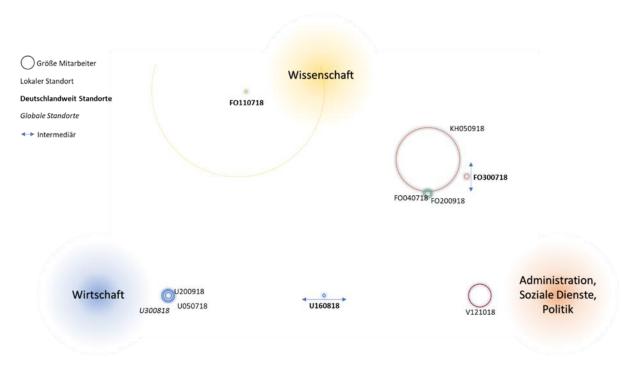


Abbildung 1: Empirisches Sample in der Selbstzuordnung zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Administration

Als Leiter des mittelständischen Produzenten von Medikamenten mit etwa 400 Mitarbeitern, eines Tochterunternehmens eines pharmazeutischen Mutterkonzerns, lässt sich Herr Claas (U050718)<sup>2</sup> auf der obersten Hierarchieebene anordnen. Herr Glück und Herr Zweck (U300818) verantworten zusammen die Prozessoptimierung bei dem global agierenden Logistikdienstleister mit weltweit etwa 600 Mitarbeitern. Dafür sammelt ihre Abteilung alle Verbesserungsvorschläge und prüft diese auf ihre Relevanz im Arbeitsprozess und für den Umsatz. Die Abteilung hilft auch bei der Umsetzung von Ideen und organisiert Trainings. Wie diese beiden lässt sich auch Herr Geser (U160818), der als Abteilungsleiter in der Zentrale des Unternehmensverbandes mit 40 Mitarbeitern insbesondere für die strategische Ausrichtung in den kundenbezogenen Distributionskanälen verantwortlich ist, ins mittlere Management einordnen. Eine ähnliche Position nimmt Herr Preuß (U210918) als Leiter der Personalabteilung der Digitalagentur mit etwa 150 Angestellten ein. Das heißt, diese Experten sind auf der zweiten Hierarchieebene einzuordnen. Auch Frau Schneider (V121018) als Abteilungsleiterin für das betriebliche Gesundheitsmanagement einer administrativen Verwaltungseinheit mit 1.800 Mitarbeitern in einer Großstadt kann auf der Ebene des mittleren Managements eingeordnet werden. Als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung befinden sich alle weiteren Expertinnen und

12

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Bei den Namen der Interviewpartner handelt es sich um Pseudonyme, die Kennung entspricht dem Kodierungsschlüssel der Interviews, Ziffern in eckigen Klammern nach Zitaten entsprechen den Zeilennummern in den jeweiligen Transkripten.

Experten auf der dritten Hierarchieebene. Frau Platz (KH050918) leitet eigenständig verschiedene Forschungsprojekte in einem Universitätskrankenhaus, das circa 13.000 Beschäftigte hat. Herr Blank (FO040718) sowie Frau Schmidt und Frau Müller (FO200918) leiten und bearbeiten Forschungsprojekte in ihren jeweiligen Forschungsmuseen mit 130 beziehungsweise 300 Mitarbeitern. Dabei fokussiert das von Herrn Blank geleitete Forschungsprojekt auf betriebliche Wandlungsprozesse. Herr Greif (FO110718) koordiniert verschiedene Forschungsprojekte in einer kleinen Untereinheit mit etwa 30 Mitarbeitern einer großen außeruniversitären Forschungseinrichtung, die deutschlandweit 25.000 Mitarbeiter beschäftigt. Frau Förster (FO300718) wiederum ist Referentin bei der administrativen Leitung eines wissenschaftspolitisch tätigen Verbandes, der etwa 100 Mitarbeiter hauptamtlich beschäftigt.

#### Quellen für Ideen

Die Antworten der Experten auf die Frage nach den Ideenquellen werden im Folgenden entsprechend dem ersten Kontrastierungskriterium, der organisationalen Selbstbeschreibung dargestellt. Mit dem ursprünglich interessierenden Schwerpunkt beginnend, kommen zunächst die Experten aus den Forschungsorganisationen und anschließend jene aus dem Krankenhaus und der großstädtischen Verwaltung zu Wort. Schließlich werden die Aussagen der Experten aus den Unternehmen präsentiert, deren Wirtschaftsfokus sie zunächst als den stärksten Kontrast zur Wissenschaftsorientierung der Forschungsorganisationen erscheinen lässt.

In der kleinen Untereinheit einer großen außeruniversitären Forschungseinrichtung, in der Herr Greif (FO110718) verschiedene Forschungsprojekte koordiniert, wird von jedem Mitarbeiter erwartet, konkrete Projektideen einzubringen. Der Ideenprozess wird mit teamübergreifenden Ideation-Workshops unterstützt. Ab dem zweiten Jahr werden die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Ideen bewertet. Diesem Bottom-Up-Prinzip steht das Top-Down-Prinzip gegenüber. Die Institutsleitung eruiert in der relevanten Umwelt der Politik, Industrie und Wissenschaft Themen für die nächsten drei bis zehn Jahre.

In einem Forschungsmuseum leitet Herr Blank (FO040718) ein Projekt zu den organisationalen Bedingungen und Formen eines Entrepreneurship-Ansatzes für die Mitarbeiterführung. Beschäftigte, die sich durch "besonders visionäres kreatives Denken" [61] auszeichnen, sollen für die Weiterentwicklung der Organisation "systematisch" eingebunden werden. Mitarbeiter, die "Risikoneigung, Autonomie, Vision, visionäre Haltung, Fähigkeit zur Eigenverantwortung" [112] zeigen, werden als wichtigste Quellen für Veränderungsideen angesehen. Angesichts eines überwiegenden Desinteresses müssen solche motivierten Mitarbeiter erst gesucht werden. Das erscheint der Leitung jedoch als zu aufwendig. Aus ihrer Sicht sind die Mitarbeiter trotzt des Vorhabens vor allem für die Sicherung des Tagesgeschäfts zuständig. Veränderungsideen werden bislang allein von der Führung eingebracht.

In einem weiteren forschenden Museum arbeiten Frau Schmidt und Frau Müller (FO200918) in verschiedenen Projekten. Von den Mitarbeitern wird die kreative Umsetzung von Arbeitsaufgaben verlangt. Neue Ideen richten sich auf die Akquise weiterer Forschungsmittel, was von den Arbeitsteams umgesetzt wird. Anregungen dazu kommen häufig aus professionellen Netzwerken, aber auch neue Mitglieder bringen überraschende Ideen von außen mit. Ideen, welche die Prozessopti-mierung betreffen, werden nicht erwartet und bleiben auf die Teams beschränkt. Ideen, welche die gesamte Organisation betreffen, werden darum eher von der Leitung eingebracht.

Die Forschungsorganisation, in welcher Frau Förster (FO300718) arbeitet, ist in der vergangenen Dekade personell rasant gewachsen. Jedoch hat sich die inhaltliche Arbeit nicht weiterentwickelt. Im Wesentlichen produziert die Organisation auf Grundlage gesicherter Wissensbestände, welche die Mitarbeiter "abfangen" [84], aktuelle "Mainstream-Stellungnahme[n]" [85] als Dienstleistung für die Politik und Öffentlichkeit. Für diese wie auch für die Wissenschaft soll verlässlich herausgestellt werden, welche Themen aktuell eine hohe Aufmerksamkeit erfahren und konsensfähig sind. Abstimmungsprozesse dazu sind langwierig, weil eine Vielzahl ehrenamtlicher Mitglieder beteiligt werden müssen. Diesen steht ein hauptamtlicher Mitarbeiterstab bei der Geschäftsführung gegenüber, welche Themen für die Abstimmungsprozesse aufbereiten. Die Themen werden im Wesentlichen von Ansprechpartnern aus der relevanten politischen und wissenschaftlichen Umwelt vorgegeben. Ideen in der Organisation bringen meistens die ehrenamtlichen Mitglieder über einen formal definierten Weg ein. Von der Leitung werden beim turnusmäßigen Wechsel strategische Veränderungsimpulse formuliert. Eigene Ideen werden von den Mitarbeitern eigentlich nicht verlangt, aber gegebenenfalls durch die unmittelbaren Vorgesetzten entschieden, soweit sie fachliche Abteilungsgrenzen und -ressourcen nicht überschreiten.

Die als Projektleiterin im großstädtischen Klinikum arbeitende Frau Platz (KH050918) meint, dass Veränderungsideen wie die Umstrukturierung auf Abteilungsebene entweder ökonomische Gründe haben oder von außen aus der nationalen und internationalen Umwelt der Organisation herangetragen werden. Orientiert an der dort etablierten Best Practice speist die Leitung entsprechende Impulse ein. Das sei vor allem für die drittmittelfinanzierte Forschungsförderung wichtig. Am bereits Etablierten ist auch die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wirtschaft ausgerichtet. Echte Neuerungen sind darum kaum zu erwarten. Da Ideenimpulse von Mitarbeitern nicht erwartet werden, werden sie bei entsprechenden Entscheidungen auch nur selten einbezogen. Kommt es doch zu abweichenden Ideen, werden diese eher unterdrückt. Stattdessen werden für Forschungseinrichtungen typische Transferprojekte vor allem für Digitalisierung mit dem Ziel von Ausgründungen unterstützt. Insgesamt herrscht ein primäres Interesse an der Aufrechterhaltung am laufenden Betrieb. Hier sind die Mitarbeiter häufig durch die aktuellen Anforderungen überlastet, sodass kaum Zeit für Ideenentwicklungen bleibt. Ansonsten kommt

es nur auf Ebene der Abteilungen intern zur Umsetzung von Prozessoptimierungen. Diese wird jedoch häufig durch Neubesetzungen der Abteilungsleitungen initialisiert.

Frau Schneider (V121018) antwortet auf die Frage nach den Quellen für Ideen zunächst mit einer weitergehenden Erläuterung ihrer Tätigkeit in der Verwaltungsbehörde. Sie registriert als Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement Veränderungsbedarfe anhand der von den Mitarbeitern geäußerten Problemlagen im Betrieb als arbeitsplatzrelevante "Belastung" und als "Problem" [41]. Gemeinsam mit betroffenen Mitarbeitern und dem thematischen Forum "Steuerungsgruppe Personal- und Gesundheitsmanagement" entwickelt sie Lösungsideen. Die Entwicklung von Ideen hängt besonders von den Personen ab, die wie sie Schnittstellen besetzen. Sie bildet ein Scharnier zwischen den Bedarfen der Mitarbeiter, der Vermittlung auf Leitungsebene und der Verankerung im organisationalen Alltag. Dabei gibt es keine spezifischen Erwartungen an ihre Stelle hinsichtlich neuer Ideen. Stattdessen ist ihre Stelle nur mit dem vagen Ziel definiert, den Mitarbeiterschutz zu einem Element der Organisationskultur zu machen, ohne dass anfangs Mittel benannt oder verfügbar gemacht wurden. Die persönlich gesammelten Erfahrungen bei der erfolgreichen Umsetzung von Ideen nutzt sie im Nachhinein für die Ausarbeitung ihrer Stellenbeschreibung. Auf horizontal gleichen Ebenen stimmen die gleichlautenden Beauftragten über fachliche Netzwerke ihre Lösungen ab. Dabei setzten sich mit Blick auf gute Praxis allmählich betriebliche Standards durch. Dies alles geschieht jedoch ohne ein Leitungskonzept für den gesamten organisationalen Wandel.

Der Unternehmerverband, in dem Herr Geser (U160818) als Leiter einer Fachabteilung arbeitet, ist als intermediäre Organisation zwischen Wirtschaft und Politik ähnlich strukturiert wie die oben dargestellte Forschungsorganisation, in welcher Frau Förster (FO300718) arbeitet. Der Unternehmerverband vermittelt zwischen dem von ihm vertretenden Wirtschaftssektor, dem Publikum und der Politik. Auch hier steht ehrenamtlich agierenden Mitgliedern ein Stab hauptamtlicher Mitarbeiter in der Geschäftsführung gegenüber. Diese markieren für Herrn Geser unvereinbare Kulturen, die durch die Spitze der Verbandsführung zusammengehalten werden. Deshalb werden Ideen, die meistens strategischen Charakter haben, überwiegend von dort formuliert, wobei die Impulse dafür durchaus auf informellem Weg von den Mitarbeitern ausgehen können. Erwartet werden solche Ideen aber nicht. Vielmehr sollen diese in den Fachabteilungen umgesetzt werden, was wegen der geringen Systematisierung und des ad hoc-Charakters der Ideen jedoch häufig schwierig ist.

Ganz klar unterscheidet zunächst Herr Claas (U050718) als Leiter des mittelständischen Pharmaherstellers Veränderungsideen, die Produktentwicklungen aufgrund bekannter Forschung betreffen, von solchen, die auf die Akquise anderer Hersteller gerichtet sind, um sich deren Wissen und Können anzueignen, und wiederum von jenen, die auf den internationalen Absatz der Produkte zielen, wobei letztere überwiegen. Ideen dazu werden von entsprechenden Fachabteilungen erarbeitet. Für

Ideen von Mitarbeitern, die etwa Organisationsprozesse betreffen, gibt es "ganz normales betriebliches Vorschlagswesen" [120]. Es kommt aber auch vor, dass ihm als Leiter Ideen informell und aus dem konkreten Arbeitskontext heraus nahegebracht werden. Auch diese Ideen werden in das Vorschlagwesen eingeführt.

Anders beantworten Herr Glück und Herr Zweck (U300818), die sich um die Prozessoptimierung beim global agierenden Logistikdienstleister kümmern, die Frage nach den Quellen für Veränderungsideen. Die Logistikdienstleistungen werden mit einer hauseigenen, zyklisch weiterentwickelten Software umgesetzt. Dafür wurden bis in jüngster Zeit allein die Veränderungsimpulse von Kunden beachtet. Seit kurzem aber werden Ideen der Mitarbeiter systematisch durch die dafür eingerichtete Abteilung, in der Herr Glück und Herr Zweck arbeiten, erfasst. Dadurch soll die Arbeit mit der Software durch Vermeidung von Routinearbeiten, sogenannter "Dummy-Arbeit" [111], weniger stupide, aber effizienter werden. Von den, auf die Prozesse gerichteten Mitarbeiterideen verspricht man sich im Unternehmen wirtschaftliche Effekte etwa als Zeitersparnis. Zukünftig gelte es, auch "qualitative Aspekte" [132/3] wie gesteigerte Arbeitszufriedenheit stärker zu beachten. Insofern die Mitarbeiterideen ergebnisrelevant sind, werden sie indirekt auch zu deren Aufgabe.

Ähnlich qualitativ bewertet auch Herr Preuß (U210918) als Leiter der Personalabteilung der Digitalagentur die Effekte der Veränderungsideen, welche die Mitarbeiter einbringen. Erweisen sich diese Ideen als mehrheitsfähig gegenüber den Mitarbeitern und dem Management, werden sie einem Umsetzungsteam überantwortet. Solche Ideen beziehen sich meistens auf Arbeitsprozesse. Ideen, welche etwa die unmittelbare Erfüllung der Arbeitsaufgaben betreffen, werden von den Mitarbeitern selbstverständlich verlangt. Strategische Impulse werden allein von der Leitung vorgegeben.

Im Überblick reicht das Spektrum der präsentierten Ideenquellen erwartungsgemäß von den Mitarbeitern und der Leitung der jeweiligen Organisationen bis zu relevanten Impulsgebern aus den organisationalen Umwelten, dem Publikum oder den Leistungsempfängern. Aus Sicht der interviewten Mitarbeiter gehören auch die ehrenamtlichen Mitglieder der interessenvermittelnden Organisationen, des Wissenschaftsverbundes (FO300718) und des Unternehmensverbandes (U160818) eher zur deren engerer Umwelt. In diesen beiden Organisationen werden an die Mitarbeiter im engeren Sinne keine Ansprüche zur Ideengenerierung gestellt. Ideen kommen von den Führungsspitzen und von den übergeordneten Mitgliedern. Solche programmatischen Vorgaben können als Schemawechsel verstanden werden, die allein von außen eingeführt werden können (dazu Hiller 2005). Solche Impulse sollen von den Mitarbeitern lediglich umgesetzt werden; sie erfüllen damit allein einen schon definierten Zweck. Für eigene Ideen, die über das Stellen- und Abteilungsprofil hinausgehen, ist im Grunde kein Platz vorgesehen. Es obliegt der Verantwortung der unmittelbaren Vorgesetzten, über solche Ideen zu entscheiden, weil sie in der Organisation auf diesen Ebenen nicht auffallen. Ein ähnliches Bild vermittelt die Schilderung aus dem forschenden Krankenhaus (KH050918). Auch hier werden die wichtigen Ideenimpulse nur von der Spitze in die Organisation gegeben. Ideen der Mitarbeiter beschränken sich darum zumeist auf abteilungsinterne Prozesse und haben darum kaum organisationsweite Relevanz. So schildern auch die beiden Interviewpartnerinnen die Situation im größeren der beiden Forschungsmuseen. Schließlich lässt sich hier auch die Schilderung des Leiters des Pharmaunternehmens (U050718) – freilich aus einer anderen Hierarchieperspektive – einordnen. Von ihm werden bestimmte Ideen zur Erfüllung der organisationalen Programmatik sektoral zu Abteilungen zugeordnet, weitere Ideen aber als Ausnahme gewertet. Diese werden hier jedoch über ein etabliertes Instrument in den Normalbetrieb integriert.

Die hier aufgeführten Organisationen ordnen sich primär entweder der Wissenschaft oder der Wirtschaft zu. Allen diesen Fällen ist gemeinsam, dass von den Mitarbeitern erwartet wird, die formalen Vorgaben nach dem Dafürhalten der Führung und der Vorgesetzten zu erfüllen. Ideen und Kreativität werden allein für diese Aufgaben verlangt. In diesem Sinne sind potenziell strukturverändernde Ideen allein von oben möglich, selbst wenn (selten) Impulse informell an die Spitze gegeben werden. Für darüberhinausgehende Ideen existieren in den Organisationen bis auf eine Ausnahme keine formalen Verfahren. Die Mitarbeiterstellen sind definiert über bestimmte Zwecke. Die Organisationen sind als strikt formal zu charakterisieren. Die Art der Umsetzung der Vorgaben ermöglicht den Mitarbeitern nur wenig Freiheit. Verlangt wird von ihnen, den Tagesbetrieb zu erledigen, der sich in ihren Augen allerdings häufig als Kreativitätshemmnis erweist.

Die Schilderung über das kleinere Forschungsmuseum (FO040718) betont, dass es einen Ausgleich zwischen zweckprogrammatisch definiertem Tagesgeschäft und darüberhinausgehenden Ideenimpulsen geben muss. Doch sind die dafür notwendigen kreativen Mitarbeiter von der Organisation weder identifiziert, noch scheint es formale Anschlussstellen für solche Impulse zu geben. Veränderungsideen sind darum auch hier allein Aufgabe der Leitung. Das zu ändern ist erst noch Ziel des aktuellen Projekts. In einer ähnlichen Transitionsphase steckt auch der Logistikdienstleister (U300818), wenngleich dieser schon über konzeptionelle Überlegungen hinausgelangt ist. Die extra eingerichtete Abteilung ist bemüht, die bis dahin oft ins Leere gelaufenen Ideenimpulse der Mitarbeiter systematisch aufzunehmen und für den Wandel der Organisationsprozesse nutzbar zu machen. Klar ist dabei aber, dass diese Impulse immer dem organisationalen Zweck und Selbstverständnis, gebündelt als effizientes Dienstleistungsprodukt, zuarbeiten muss. Diese Passfähigkeit der Ideen wird durch die Abteilung beurteilt, wobei diese sich aber um weitere als allein an Effizienz orientierte Bewertungsaspekte bemüht. Demgegenüber hat die Digitalagentur (U210918) schon ein Verfahren installiert, mit dem Veränderungsideen gegenüber dem Normalbetrieb störungsarm dargestellt werden können, indem die nicht vorgesehene Kreativität der Mitarbeiter in ein Verfahren kanalisiert werden kann.

Die Umstrukturierung erscheint in den beiden ersten Fällen als eine Suche nach Anschlussstellen für die Kreativität der Mitarbeiter, im weiteren Fall ist diese Anschlussstelle schon gegeben. Auf diese Weise werden die formalen Strukturen für bestimmte Veränderungsideen geöffnet, indem weitere formale Strukturen eingeführt werden, die den Wandel moderieren und insofern unter Kontrolle halten sollen. Die Prozesse der Organisation unterliegen weniger spezifischen Weisungen zur kreativen Aufgabenerfüllung als vielmehr einer Supervision. Dabei werden nicht nur die Erfüllung, sondern die Aufgaben selbst in den Blick genommen. Insofern dienen die Ideen als Impulse zur Reflexion der Aufgaben und deren Veränderungsmöglichkeiten, die insbesondere beim Logistikdienstleister auf Optimierungen gerichtet sind, aber auch Arbeitszufriedenheit beachtet.

Ganz im Supervisionsmodus befindet sich die kleine, im größeren Forschungsverbund selbständig agierende Forschungseinheit (FO110718). Den Mitarbeitern wird Freiheit für die Entwicklung eigener Ideen geboten und zugleich verlangt. Es geht nicht nur um die kreative Umsetzung gestellter Aufgaben, sondern auch immer um deren Neuinterpretation. Die Ideen beziehen sich dabei aber primär auf die Zwecksetzung der Organisation, nämlich die Initiierung von Forschungsprojekten. Die Kontrolle über Veränderungsimpulse wird hier iterativ und kollektiv organisiert. Zum Tragen kommt dabei das für Supervisionsorganisationen typische Selbständigkeitsparadox (Pors/Andersen 2019: 101), bei welchem Untereinheiten oder Mitarbeiter ihrer Selbständigkeit auf Aufforderung hin (also letztlich unselbständig) nachkommen (Kühl 2001).

Schließlich macht die Schilderung über die Ideenquellen in der großstädtischen Verwaltung (V121010) den Eindruck, dass die Expertin sich selbst als solche begreift. Von ihr registrierte Problemlagen und Störungen im Betrieb sind Anlässe für ihre Ideen, die nicht nur Auswirkungen auf die Krisenherde haben, sondern Realisierungschancen miterzeugen müssen und zugleich die Stellenbeschreibung immer wieder neudefinieren. Der Umgang mit Veränderungsideen erscheint darum auch als Reflexion über die Bedingungen für Veränderung und in diesem Sinne als Deutero-Learning. Die organisationalen Strukturen machen bei der Schilderung einen fluiden Eindruck. Erstaunlich ist dieser Befund vor dem Hintergrund des allgemeinen Vorurteils einer Verwaltung als strikt formal-rationaler, hierarchischer Bürokratie. Im Gegenteil deutet sich in den Eingangssequenzen ein Beispiel für eine Potenzialorganisation<sup>3</sup> an, wie diese von Pors und Andersen (2019) aktuell postuliert wird.

Damit bezeichnen Pors und Andersen (2019) einen neuen Verwaltungstypus gegenüber formalen, strukturierten und Supervisionsverwaltungen. Diese unterscheiden sich nach dem Grad der Fixierung von und Reflexion über Zwecksetzung und Mittelbestimmung, Kontrolle und Motivation. Die Potenzialverwaltung ist durch eine weitgehende Offenheit in der temporalen Orientierung gekennzeichnet, als Antwort auf die Erfahrung komplexer und kontingenter Leistungserwartungen der relevanten organisationalen Umwelt, wie es typisch für sozialstaatliche Einrichtungen ist. Dabei geht es um die Bestimmung der Zukunftsmöglichkeiten zukünftiger Entwicklungsziele. Das hat weitreichende Folgen für die Bestimmung gegenwärtiger Zwecksetzungen und

Die Expertenantworten auf die Frage nach den Ideenquellen weisen Ähnlichkeiten und Unterschiede jenseits der organisationalen Primärbezüge auf, sodass sich die Darstellung im Folgenden an der sich damit andeutenden Lernstruktur orientiert.

#### Umgang mit Ideen

Die Emergenz von Ideen stellt die Organisationen vor die Aufgabe, darauf zu reagieren. Das schließt die Wahrnehmung, die erste Registratur schon ein, sodass die Idee nicht mehr einfach (das heißt ohne explizite Entscheidung) ignoriert werden kann. Für die Integration der Idee sind Entscheidungen in spezifischen Verfahren zu erwarten, etwas das schon vom Leiter des Pharmaherstellers, Herrn Claas, angesprochene "ganz normale betriebliche Vorschlagwesen" (U050718 [120]). Die Ideen werden dabei in der Regel durch die Abteilungsleiter nach Nutzen und Machbarkeit beurteilt: "Und weil, natürlich muss 'n Chef sagen, ist es sinnvoll oder es ist sinnlos" [157-8]. Denn nur die Leiter kennen die Zusammenhänge ausreichend und kann die Kosten einschätzen. Zwar soll der Ideengeber das schon bedenken, doch wird nicht erwartet, dass dieser über das dafür notwendige Wissen verfügt. Bei positiver Beurteilung wird die Idee als Vorschlag an die Geschäftsleitung weitergereicht. Auch bei der Ablehnung wird die Geschäftsleitung in Kenntnis gesetzt, sodass diese den Vorschlag erneut prüfen und gegebenenfalls anders entscheiden kann. In jedem Fall aber soll die Motivation zur Idee adressiert werden. Die Geschäftsleitung bewertet abschließend die Idee und legt die Prämierung dafür fest, die durch die Personalabteilung übergeben wird.

Veränderungsideen, die auf die Organisationsstruktur gerichtet sind, werden, wie Frau Platz schilderte, im großstädtischen Forschungskrankenhaus (KH050918) allein von der Leitung eingebracht. Für die niedrigschwellige Strukturentwicklung ist eine spezielle Abteilung vorgesehen. Jedoch bildet sich gegen deren Veränderungsideen schnell Widerstand, da es häufig an entsprechender Leitungsunterstützung fehlt. Letztlich werden nur solche Ideen registriert, welche sich für den wirtschaftlichen Transfer eignen. Ein formales Bewertungsverfahren gib es weder für die Leitungsprojekte noch für die Transferideen. Letztere erfahren diese im Grunde ex post durch ihre Marktbewährung. Die Durchsetzung von Ideen mit hohem Veränderungspotenzial unabhängig von der Leitung erfordert eine umfassende Netzwerkarbeit zur Aktivierung aller relevanten Champions, wie Frau Platz erläutert. Zu deren Ansprache muss man aber selbst schon über intime Kenntnisse der Organisationsstruktur verfügen. Die Champions, die über genügend Durchsetzungskraft aufgrund ihrer langfristigen Erfahrung verfügen, müssen veranlasst werden, als Promotoren zu wirken. Durch die informelle Netzwerkarbeit mit einflussreichen Personen erhöht sich allerdings das Risiko unvorhergesehener und dann blockierender Konkurrenzsituationen.

Stellenbeschreibungen und Motivationen, die ein erhebliches Maß an selbstorganisiert koordinierter Reflexion voraussetzt.

Auch im größeren Forschungsmuseum (FO200918) gibt es im Grunde kein Verfahren, mit dem Ideen mit strukturellem Veränderungspotenzial von Mitarbeitern eingebracht werden können. Solche Ideen werden von Frau Schmidt und Frau Müller von jenen unterschieden, die im Bereich ihrer Stellenbeschreibung liegen, nämlich Forschungsmittel zu akquirieren und -projekte durchzuführen. Dabei kann es auch zur Einbindung anderer Interessierter für die teamübergreifende Ausarbeitung hinsichtlich Ressourcen- und Kompetenzbedarf sowie Fristen kommen. Hier wird dann auch über die weitere Verwirklichung der Idee "hop oder top" [101] anhand von Erfahrungswerten über die Machbarkeit entschieden. Allerdings geht es in der Hauptsache ohnehin darum, den Betriebsalltag vor dem Hintergrund einer antizipierten Ressourcenknappheit aufrecht zu erhalten. Normale Produktideen im Rahmen allgemeiner Forschungsaufträge sind da unproblematisch. Ideen für Prozessveränderungen sind dagegen aufgrund der erwarteten Zusatzbelastung, der knappen Ressourcen und wegen fehlender Leitungsunterstützung unwahrscheinlich. Es existiert nur ein Protoverfahren für den Fall, dass Ideen für Forschungsprojekte strukturveränderndes Potenzial haben. Im Team wird deren Potenzial eingeschätzt, eventuell als Entscheidungsvorlage ausgearbeitet und an die Leitung weitergeleitet. Die dort getroffenen Entscheidungen bilden im Anschluss "Leitplanken" [303] für die weitere Arbeit an der Ideenentwicklung.

Die Ideenumsetzung in der mitgliedergetriebenen Wissenschaftsorganisation (FO300718), in welcher Frau Förster tätig ist, hängt von einer Reihe von Restriktionen ab. Wie die meisten Forschungseinrichtungen ist auch diese öffentlich finanziert. Dadurch unterliegt diese einer Reihe externer Regeln, deren Einhaltung von der eigenen Verwaltung kontrolliert wird. Des Weiteren hat die Organisation eine Doppelspitze. Zum einen wird der Betrieb durch die hauptamtlichen Mitarbeiter aufrechterhalten und von der Geschäftsführung wirtschaftlich entschieden. Zum anderen haftet der aus den ehrenamtlichen Mitgliedern gebildete Vorstand rechtlich, ohne dass dieser tatsächlich über die organisationalen Vorgänge Bescheid wissen kann. Diese Konstellation aus externen Regeln, differenzierter Entscheidungsbefugnis und Haftung sowie zusätzlich unzureichendem Kommunikationsfluss erzeugt Unsicherheiten und Friktionen, die die selbst Veränderungsideen behindern, die durch beauftragte externe Berater eingebracht wurden. Aus Sicht der Mitglieder dient die Organisation der Umsetzung ihrer thematischen Ideen. In einem formalen Verfahren, welches die Mitglieder kontrollieren, werden diese Ideen zunächst in Arbeitsgruppen ausgearbeitet und dann einem Entscheidungsgremium übergeben. Diese lassen die Ideen durch eine Kommission fachlich begutachten, woraufhin das Gremium eine Entscheidung über die Umsetzung trifft und den Vorstand darüber informiert. Dem gegenüber wird von den Mitarbeitern allein unterstützende Zuarbeit verlangt. Die thematischen Ideen, welche durch den öffentlichen Geldgeber und dem Publikum aus der Politik an die Organisation herangetragen werden, und die sich der Vorstand häufig zu eigen macht, gehen von einer gegenteiligen Erwartung an die Mitarbeiter aus. Hier sollen diese ad hoc kompetente Auskunft und Stellungnahmen zu aktuellen und akuten Wissenschaftsthemen verfassen. Das aber lässt sich

oft nur in "Hauruckaktionen und über Nacht" [191] erledigen. Da diese Anfragen von der Organisation und erst recht nicht von den Mitarbeitern kontrolliert werden können, müssen diese sich antizipativ darauf vorbereiten. Diese Eigenständigkeit widerspricht jedoch den internen Erwartungen und strukturellen Möglichkeiten, die auf Zuarbeit ausgerichtet sind. Entsprechend werden Initiativen der Mitarbeiter zur Erschließung wissenschaftlicher und politischer Debatten vom jeweiligen Abteilungsleiter im Rahmen seiner Kompetenzen entschieden. Initiativen, die darüber hinausgehen, sind im Grunde nicht möglich. Solche Ideen müssen für die Organisation unsichtbar bleiben, obwohl sie damit erst in die Lage versetzt wird, einen Teil der von ihr erwarteten Leistungen zu erbringen. Nicht zuletzt hängt davon die Reputation der Organisation und die Legitimation ihrer öffentlichen Finanzierung ab. Diese Erwartungshaltung dient jedoch den Mitarbeitern als Legitimation ihres Widerstandes gegen die Formalstruktur der Organisation, die explizit die bloße Zuarbeit entlang von Vorgaben, implizit aber auch selbständige Kompetenzbesorgung für die Bearbeitung unvorhersehbarer Leistungserwartungen durch die Umwelt verlangt.

Der Unternehmerverband (U160818), über den Herr Geser berichtet, weist eine ähnliche Struktur wie die Wissenschaftsorganisation auf, jedoch erfolgt die Finanzierung durch die Mitglieder. Für die Praxisideen der Mitglieder gibt es ein Verfahren, mit dem diese direkt an die Abteilung für Forschung und Entwicklung weitergeleitet und dort ausgearbeitet werden. Anders verhält es sich mit den Ideen zur Strukturentwicklung. Der Verband muss dabei die von seinen Mitgliedern für ihn bestimmten Ziele gegenüber den kontingenten Eigeninteressen, Agenden und Wertvorstellungen der Mitglieder vermitteln. Dabei geht es vordergründig häufig um die Wahl der Mittel, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Die Debatten darüber führen nach Herrn Geser häufig zu Verunsicherungen im Verband. Dabei informieren die Mitarbeiter als Experten die Mitglieder über Problemlagen und mögliche Lösungen. Jedoch entscheidet über umfassende Veränderungsideen letztlich die Verbandsleitung, die eher distanziert zu den Alltagsproblemen der Mitglieder, aber zu den strategischen Erfahrungen der Mitarbeiter agiert. Diese Entscheidungen werden dann zur Umsetzung an die Mitarbeiter zurückgegeben, ohne dass ihnen diese erläutert werden. So erfolgt die Übergabe "informell und auf Zuruf und wie es gerade kommt und passt" [205].

Führungsabhängig sind Veränderungsideen auch im kleineren Forschungsmuseum (FO040718), über das Herr Blank berichtet. Da Veränderungsideen bisher nur von der Führung ausgehen, gibt es kein für alle einsichtiges Verfahren im Umgang damit. Nur wenn Ideen von Mitarbeitern informell den Weg zur Führung finden, werden sie dort entschieden. Jedoch sind die Entscheidungsprozesse durch die Leitung intransparent und langwierig, sodass die Initiatoren tendenziell frustriert sind. Werden Veränderungsideen von der Führung als Umsetzungsaufgaben formuliert, sind diese oft unklar in ihren Anforderungen und Zielsetzungen, sodass sie an Durchschlagkraft einbüßen. Insofern scheint das Transformationsprojekt, welches Herr

Blank leitet, nicht nur durch die Führung vorgegeben, sondern auch noch ganz am Anfang zu sein.

Hier ist der Logistikdienstleister (U300818) seit der Einrichtung der neuen Abteilung, die Herr Glück und Herr Zweck mit einem weiteren Kollegen verantworten, schon weiter. Damit gibt es ein Verfahren für den Umgang mit Ideen der Mitarbeiter, insbesondere der Softwarenutzer, und mit Anforderungen der Kunden. Die Idee wird zunächst validiert, ob sie ausreichend durchdacht ist oder anderweitig schon eine Lösung existiert. Dann wird der Aufwand für die Umsetzung geschätzt und für die Kunden als Preisangebot formuliert mit der Frage, ob diese bereit sind, entsprechend zu zahlen. Daraufhin erfolgt die Umsetzung. Stammt die Idee von Mitarbeitern, wird sie zunächst mit weiteren diskutiert und gegebenenfalls überarbeitet. Daraufhin werden die erwarteten Effekte nach quantitativen als auch qualitativen Kriterien geschätzt. Erstere beziehen sich auf Einsparungseffekte durch bessere Fehlervermeidung und durch bessere Ergebnisdarstellung. Letztere sollen Potenziale etwa für bessere Angebote und bessere Arbeitsbedingungen adressieren. Es wird daraufhin ein "Business Case" [221] berechnet und die so ausgearbeitete Idee zur Managementebene gebracht und vorgestellt. Bei positiver Entscheidung gilt es, die ldee in den Entwicklungsprozess einzutakten. Jedoch wird dieser Prozess von der betrieblichen Realität oft behindert. Wegen knapper finanzieller und personaler Ressourcen, vor allem bei der Entwicklung, werden gute und überzeugende Ideen abgelehnt oder unbestimmt mit dem Argument suspendiert, dass die aktuellen Lösungen ausreichend seien. Diese Entscheidung führt unter Umständen zu Frustrationen vor allem bei den Mitarbeitern, jedoch wird den Managemententscheidungen wegen des größeren Überblickswissen über die betrieblichen Prozesse überwiegend vertraut.

Eine ähnlich vermittelnde Funktion hat bei der Digitalagentur (U200918) die Personalabteilung inne, welche Herr Preuß leitet. Sie kanalisiert die Verbesserungsideen und hilft dabei, dass sie zur Entscheidungsreife gelangen. Dabei hilft ein für alle mit wenigen Regeln auskommendes, transparentes Verfahren als anleitender, aber nicht einengender "Rahmen" [115]. Zunächst werden Veränderungsideen für alle Mitarbeiter mittels eines schwarzen Bretts sichtbar vorgestellt. Der Autor kann anonym bleiben. Die Personalabteilung prüft, ob die Idee Substanz hat. Die Mitarbeiter sind dann aufgefordert, die Idee bei Interesse sichtbar mit Namen zu unterstützen. Finden sich genügend Unterstützer, sind diese als Team für die Ausarbeitung der Idee verantwortlich. Eine solche ausgearbeitete Idee wird der Leitung persönlich vorgestellt und eventuell als Projekt anerkannt und mit einem Budget ausgestattet. Jede Idee aber wird in einer Tabelle mit Umsetzungsstatus oder Begründungen für die Ablehnung vermerkt, sodass der Prozess für jeden einsichtig und nachvollziehbar ist.

Ideen einzubringen ist ein Aspekt der Stellenbeschreibung in der kleinen Forschungseinrichtung des großen Forschungsverbundes (FO110718). Herr Greif schildert dafür ein ähnlich klares Verfahren wie Herr Preuß für die Digitalagentur.

Hat eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine Idee, die ganz überwiegend auf die Akquise von Forschungsprojekten zielt, wird diese den anderen mitgeteilt, um sie dafür zu interessieren. Überzeugt die Idee, bildet sich ein Team, welches die Idee ausarbeitet, indem es Bedarfe, Kompetenzen und Verwertungen bestimmt. Die dabei entstehende Skizze wird genutzt, um externe Partner für die Idee zu gewinnen und die Finanzierung zu sichern. Wenn dies gelingt, wird das sich abzeichnende Forschungsprojekt erneut diskutiert, um eventuell weitere Mitarbeiter zu interessieren. Wenn das Forschungsprojekt beauftragt wird, bildet sich aus Mitarbeitern mit freien Kapazitäten das Projektteam. Auch bei dieser Forschungsorganisation sind die Ideen letztlich produktorientiert, nämlich auf die Akquise von Projektfinanzierung. Doch damit geht hier immer eine Um- und Neustrukturierung in dem Maße einher, wie damit gemeinsame Lern- und Arbeitsprozesse unterstützt werden.

In der großstädtischen Verwaltungseinheit (V121018) beansprucht die Leitung die Verantwortung für den organisationalen Wandel, bemerkt Frau Schneider. Dafür wurde in allen Unterabteilungen eine Stelle für Wissensmanagement installiert. Doch wird darüber vor allem das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter gesichert. Frau Schneider erlebt den organisationalen Wandel anders. Sobald Problemlagen anhand von Krankenständen, Gefährdungsberichten und Gesprächsrunden für sie sichtbar und relevant werden, muss sie sich um eine Lösung bemühen, da sie für diese Probleme zuständig ist. Ist diese Lösung in Abstimmung mit den Betroffenen bestimmt, muss jemand die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen - es braucht einen "Katalysator" [196]. Häufig übernimmt sie diese Rolle, sucht nach relevanten Partnern und entwickelt mit diesen die Idee weiter. Daran schließt die Frage der Finanzierung an. Entweder es erklären sich beteiligte Stellen dazu bereit oder sie übernimmt die Kosten im Rahmen ihres Stellenbudgets, "damit das überhaupt in Gang kommt" mit dem Motto: "Ja, wir machen das jetzt einfach mal, um zu gucken" [204-206]. Sie deklariert solche Initialisierungen als "Pilot, weil das ist so das, was [hier] immer zieht" [206-207]. Dieses Vorgehen hat sich bewährt, sodass nach ihrem Vorbild von der Leitung inzwischen ein Budgetposten für solche unverbindlichen Tests vorgesehen ist. Im Bewährungsfall lässt sich die Idee in der Regel etablieren. Dabei ist ihre eigene Stelle ein solcher Bewährungsfall: Durch aktive Lobbyarbeit in der Organisation hat sie ein Netzwerk zu allen Abteilungen und zur Führungsebene aufgebaut. Dort hat sie anfangs mit Zahlen und Präsentationen geworben oder "Teamstaffeln" [263] organisiert. Auf diese Weise hat sie über acht Jahre ihr Thema verankern können und ein hohes Stellenbudget gesichert. Ihre Erfahrungen und die sich ergebenden Aufgaben nutzt sie zugleich, um sukzessive eine detaillierte Beschreibung ihrer Stelle anzufertigen, die anfangs nicht mehr als eine vage Zielsetzung beinhaltete. Damit macht sie die Stelle von sich als Person unabhängig und sichert deren Bestand.

Die Schilderungen des Umgangs mit Ideen lassen sich zunächst zu drei Typen zusammenfassen. Sie korrespondieren (kaum überraschend) mit den Schilderungen zu den erwarteten oder akzeptierten Ideenquellen, aber auch zur Unterscheidung von produkt- und prozessbezogenen Ideen.

Mit dem Verbesserungswesen beschreibt Herr Claas für das Pharmaunternehmen (U050718) ein eingeführtes Instrument, mit dem Mitarbeiterideen, die jenseits der für Entwicklung verantwortlichen F&E-Abteilungen auftauchen, kanalisiert und insofern "normalisiert" (dazu Link 1998) werden. Darüber erfolgt die Kontrolle dieser Ideen, welche selbstverständlich durch die Leitung entschieden werden. Dazu korrespondiert die Art der Anerkennung, bei der jeder Ideengeber, unabhängig davon, ob die Idee positiv oder negativ beschieden wurde, pauschal honoriert wird. Dadurch wird klar, dass nicht die Idee an sich, sondern die über das Normalmaß hinausgehende Motivation belohnt wird. Klar wird damit, dass Herr Claas als Leiter der Organisation ein primäres Interesse am Normalbetrieb hat. Insofern erscheint das Pharmaunternehmen als eine Vollzugsorganisation, bei der die Vorgaben der Leitung von den nachgeordneten Einheiten und den Mitarbeitern erfüllt werden. Die Schilderung des Vollzuges des Normalbetriebes durch Herrn Claas lässt sich im Anschluss an Pors und Andersen (2019) dann auch als sektoral verwaltete Organisation verstehen, bei der differenzierte Aufgaben nach Leitungsvorgaben zu erfüllen sind. Die Priorisierung des Betriebes kennzeichnet aber auch eine Reihe von Organisationen, die sich stark mit der Wissenschaft identifizieren. Sowohl das großstädtische Krankenhaus (KH050918) als auch das größere Forschungsmuseum (FO200918) erscheinen in den Schilderungen der von Frau Platz sowie von Frau Schmidt und Frau Müller primär auf den Vollzug der von der Leitung vorgegebenen Aufgaben ausgerichtet zu sein. Da von den Mitarbeitern Ideen nur im Rahmen des Normalbetriebes erwartet werden, gibt es im Grunde keine Verfahren, mit denen andere Ideen aufgenommen werden könnten. Dabei ist der Betrieb durch permanente Ressourcenknappheit gekennzeichnet, die solche Ideen tendenziell beschränkt. Vom Normalbetrieb abweichende Ideen müssen demgegenüber durch informelle Netzwerke abgesichert werden. Auf diese Weise ist zum Zeitpunkt des Interviews mit Herrn Blank aber auch das kleine Forschungsmuseum (FO040718) strukturell geprägt. Das von ihm verantwortete Forschungsprojekt lässt sich nun eher als Versuch zur Einleitung eines radikalen Wandels verstehen. Obwohl oder gerade weil die Forschungsorganisation (FO300718), von der Frau Förster berichtet, als auch der Unternehmerverband (U160818), über den Herr Geser Auskunft gibt, ihre Aufgabe über die Vermittlung von Interessen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen erfüllen, erscheinen diese ebenfalls in den Berichten als Vollzugorganisationen. Nicht nur nach Leitungsvorgaben, sondern zusätzlich nach externen Regeln und übergeordneten Mitgliederinteressen müssen sich die Mitarbeiter hier richten. Zwar ist der Betrieb nicht durch Ressourcenknappheit gekennzeichnet, doch wird diese Knappheit implizit über Fristen und Termine bei den Mitarbeitern durch intransparente und ad hoc Anforderungen erzeugt. Allen Schilderungen zu den als Vollzugsorganisationen zusammengefassten Fällen gemeinsam ist, dass die Entscheidungen allein von der jeweiligen Leitung getroffen werden. Die Steuerung von Ideen erfolgt durch Vorgaben von der Leitung. Wenn es außerdem kein

formales Verfahren zur Aufnahme betriebsdivergenter Ideen gibt, bilden sich informelle Strukturen für Netzwerke und Koalitionen aus, die unter Umständen für nachhaltige Friktion in sachlichen Zusammenhängen, mindestens aber für Frustrationen beim Personal sorgen.

Für den global agierenden Logistikdienstleiter (U300818) schildern Herr Glück und Herr Zweck ein Verfahren für die Integration von Veränderungsideen, das auf eine aktive Veränderung von Strukturen hinausläuft. Deutlich wird dabei jedoch, dass die Verwirklichung des Konzepts noch Widerstände zu überwinden hat, die immer dann deutlich werden, wenn unter Hinweis auf Ressourcenknappheit die hier eingespeisten Ideen zurückgewiesen werden. Das Verfahren aber ähnelt im Prinzip dem, welches Herr Preuß für die Digitalagentur (U200918) erläutert. Zunächst besteht ein Interesse an den Ideen der Mitarbeiter, die nicht von vornherein nach Produktbezogenheit oder Prozessrelevanz unterschieden werden. Alle Ideen werden als letztlich relevant für die jeweiligen Produkte aufgefasst. Hierfür wird Kreativität erwartet und ermöglicht, wofür spezielle Abteilungen mit expliziter oder impliziter Personalverantwortung installiert wurden (dass diese Lösung nahe liegt zeigen Weick/Suttcliffe/Obstfeld 1999). Die Ideen werden ähnlich wie im üblichen Verbesserungswesen durch die Registratur sichtbar, jedoch übernimmt die Leitung nicht sofort die Steuerung, sondern lässt deren Relevanz über die Mitarbeiterinteressen evaluieren. Auch die Umsetzung der Ideen wird den Mitarbeitern überantwortet und dafür in transparenten Entscheidungsverfahren schließlich Ressourcen bereitgestellt. Auf diese Weise kommen auch die Ideen der Mitarbeiter in der kleinen Forschungseinrichtung des größeren Forschungsverbundes (FO110718) zum Tragen. Der graduelle Unterschied besteht hier darin, dass diese Kreativität ein Aspekt der Stellenbeschreibung der Mitarbeiter ist, wie Herr Greif darlegt. Darum wirkt hier die Leitung explizit motivierend auf die Mitarbeiter ein, Ideen zu produzieren. Aufgrund der Nachfrage und Förderung der Mitarbeiterideen jenseits des Normalbetriebes lassen sich diese drei Fälle als Kreativitätsorganisation begreifen, die ein Double-loop Lernen ermöglichen. An die Terminologie von Pors und Andersen (2019) anschlie-Bend, werden solche Organisationen über Supervisionen verwaltet. Das heißt, Reflexionen ermöglichen die selbständige Erfüllung von Vorgaben, indem diese eventuell angepasst oder aber den Mitarbeitern die Erwartungen plausibilisiert werden. Die Motivation der Mitarbeiter wird in den drei Organisationen nicht über die Aussicht auf ein bestimmtes Honorar angeregt. Vielmehr wird hier Anerkennung im Verfahren hergestellt, die sich letztlich in der Umsetzung der Ideen erfüllt.

Hingegen verfügt die großstädtische Verwaltungsorganisation (V121018) über kein organisational vorgegebenes Verfahren zur Prozessierung von Veränderungsideen. Stattdessen sucht Frau Schneider andauernd aktiv nach Gelegenheiten für ihren Verantwortungsbereich und damit nach Möglichkeiten zur strukturrelevanten Umsetzung ihres Themas, die sich als themenrelevante Probleme äußern. An dieser Stelle wird schon das Deutero-Lernen verwirklicht. Diese Suche bewegt sich nicht unterhalb des Radars der Leitung, vielmehr scheint die Leitung dies gar nicht explizit

kontrollieren zu wollen. Sie nimmt erst Kenntnis, wenn sie im späteren Verlauf einbezogen wird, weil Protostrukturen in der Nische eines Piloten zur Entscheidung drängen. Bis dahin wird die Idee über verschiedene Stadien geführt, die sich im Laufe der Tätigkeit Frau Schneiders bewährt haben. Mit Mitarbeitern erarbeitet sie Lösungen für die Probleme, sucht sich Unterstützung über ihr Netzwerk oder baut dieses dafür aus. Schließlich testet sie die Lösungsidee eigenverantwortlich auf Grundlage eines von ihr gesicherten Budgets. Das Ergebnis dieses Tests wird dann zur Entscheidung vorgelegt, wobei auch dafür zuvor etablierte Beziehungen zur Leitung genutzt werden. Die Motivation für Frau Schneider scheint in der erlebten Selbstwirksamkeit zu liegen, mit der sie ihre Zugehörigkeitsakklamation zur Verwaltungseinheit für sich rechtfertigen kann. Die großstädtische Verwaltung mit ihren formalen Defiziten, wie etwa die nur lose formulierten Ziel- und fehlende Mittelbeschreibungen, zeigt sich zugleich als eine Selbstverantwortungsorganisation, die die Suche und die Ermöglichung von Möglichkeiten zulässt. Kontrolle wird hier über Rückkopplungen, Kapazitäts- und Kompetenzvertrauen realisiert. Damit wird der angesichts der bei der Verwaltung auflaufenden mannigfaltigen und kontingenten Leistungsansprüche im Wohlfahrtsstaat notwendige Mangel an adäquaten Ressourcen und Steuerungskapazitäten kompensiert. Insofern ist es wohl kein Zufall, dass Pors und Andersen (2019) ihre Diskussion von Potenzialorganisationen, denen der von Frau Schneider geschilderte Fall am ehesten entspricht, entlang der Strukturänderungen der öffentlichen Verwaltung führen.

### Optimierungsbedarfe

Die Befunde zu den oben ausgeführten Schilderungen zum Umgang mit Veränderungsideen finden ihren evaluierenden Abschluss in der Darlegung von Optimierungsbedarfen im Umsetzungsprozess von Ideen. Aus Sicht von Herrn Class, dem Leiter des Pharmazieproduzenten (U050718), gibt es im Verfahren des Ideenmanagements keinen Verbesserungsbedarf. Er meint dabei allerdings allein die Produktentwicklung, bei der es vor allem auf genaue Kostenschätzung und Umsatzerwartungen ankommt. Da das zugrundeliegende Geschäftsmodell jedoch sehr risikoarm ist, sind Fehlschläge eher leicht zu verkraften. In seinen Augen funktionieren die betrieblichen Routinen sehr gut und bedürfen keiner Verbesserung. Allerdings nimmt er die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter ernst, soweit diese den betrieblichen Alltag betreffen. Hier bestätigt sich der Eindruck, dass der Erhalt des Normalbetriebes oberste Priorität für Herrn Claas hat, was vor dem Hintergrund der damit antizipierten Risikoarmut auch nicht verwundert: Im Vollzug des Betriebes sind weitreichende Eingriffe nicht erforderlich.

Anders stellt sich das aus den Perspektiven von Mitarbeitern in den als Vollzugsorganisationen gekennzeichneten Forschungseinrichtungen dar. Für das großstädtische Krankenhaus (KH050918) kann sich Frau Platz nur einen radikalen Paradigmenwechsel vorstellen, mit dem Veränderungsideen jenseits bloßer Optimierungen für die Exzellenzsicherung überhaupt entstehen und umgesetzt werden könnten. Solch ein Paradigmenwechsel kann aus ihrer Sicht nur von außen initiiert werden, da selbst

Optimierungsmechanismen nur so einzuführen sind. Daraufhin müsste wiederum eine an Veränderungsideen interessierte Leitung eine entsprechende Kultur installieren, da von den Mitarbeitern solch ein Wandel gegenwärtig nicht zu erwarten ist.

Im größeren Forschungsmuseum (FO200918) behindert die Ressourcenknappheit an sachlichen Mitteln die Möglichkeit für Veränderungsideen, wie Frau Schmidt und Frau Müller berichten. Denn diese verknappen auch die personalen Ressourcen aufgrund permanenter Befristung. Das verhindert, dass die Mitarbeiter jenseits des projektorientierten Betriebes überhaupt hinreichend Kenntnis der organisationalen Strukturen erlangen, um qualifizierte Impulse setzen zu können. Nötig wäre außerdem eine zentrale Stelle, die Veränderungsideen sammelt, koordiniert und umsetzt und dafür relevante Personen vor allem unter Beteiligung der Mitarbeiter vernetzt: "Aber... es gibt keinen der sich darum kümmert, sich kümmern kann im Moment" [501].

Herr Blank schätzt den Umgang mit Veränderungsideen in dem kleineren Forschungsmuseum (FO040718) am Ende als "katastrophal" [394] ein. Weder gibt es strukturelle Anknüpfungspunkte, wie schon die Fehlstelle beim Verfahren zeigt, noch gibt es eine entsprechend an solchen Ideen interessierte Führung. Sein Projekt soll darum bestimmen, wie sich die Organisation aufstellen kann, damit Veränderungen bei der Dominanz des Normalbetriebes möglich werden. Zunächst ist auch er überzeugt, dass der entscheidende Impuls durch die Führung eingeführt werden müsste. Des Weiteren aber müsste die Veränderungsidee immer so geformt werden, dass sie sachlich und sozial an die vorhandenen Strukturen anschließen könnte. Vermittels der befristeten Umsetzungen in Projekten sollte seiner Meinung nach eine Balance zwischen Redundanz und Varietät, zwischen betrieblicher und unternehmerischer Orientierung möglich werden.

In ihrer Forschungsinstitution (FO300718) stellt Frau Förster die Tendenz fest, Prozesse "zu normieren oder zu verriegeln" [502]. Das heißt, die Prozesse werden in vorgegebene Formate gebracht und dort ab- oder ausgeschlossen. Die sich darin ausdrückende Superiorität der Verwaltung beobachtet sie aber in allen ihr bekannten öffentlichen Forschungseinrichtungen. Die Mitarbeiter können diese Strukturen nicht aufbrechen, aber durch ihr persönliches Engagement die Fluidität und Heterogenität, für die Wissenschaft eigentlich steht, einbringen. Von der Führung oder den Mitgliedern ihrer Organisation erwartet sie keine grundlegenden Änderungen. Zwar werden neue Impulse durch den turnusmäßigen Führungswechsel gesetzt, doch kommen diese nach der Hälfte der Amtszeit zum Stillstand, da die Organisation mit einem neuerlichen Wechsel rechnet, der die alten Impulse ablösen oder ausbremsen wird. Die Impulse werden zudem durch die konsensorientierte Debattenkultur abgeschwächt, verzögert oder letztlich blockiert. Schließlich setzen die Mitglieder ihre Kraft eher in ihren beruflichen Zusammenhängen ein, was das ehrenamtliche Engagement in der Forschungsorganisation ebenfalls begrenzt. Hilfreich wäre in dieser Situation eine von Personen losgelöste, versachlichte Verhandlung von Themen, damit sich dabei Veränderungsimpulse ausbilden und umsetzen lassen könnten.

Der Umgang mit Veränderungsideen im Unternehmensverband (U160818) ist nach Herrn Geser letztlich von Problemen getrieben, die als dringlich angesehen werden. Damit werden Anforderungen an die Mitarbeiter ad hoc bestimmt, wodurch die schon beschriebene Knappheit erzeugt wird. Ideen für Lösungen oder Veränderungen lassen sich so weder ausreichend durchdacht entwickeln noch von Kollegen wertschätzen und unterstützen. Eher werden sie verschleppt. Notwendig wäre darum eine Versachlichung, bei der Probleme nach fachlichen Kompetenzen ausgerichtet werden und auf dieser Grundlage übergreifend an Lösungen gearbeitet werden könnte. Das setzt aber eine Offenheit für Veränderungsideen und eine generelle Zukunftsorientiertheit bei der Leitung voraus. Diese ist aber im Augenblick kaum möglich, da der schon länger anhaltende Markterfolg andauernd ad hoc Probleme erzeugt, durch welche sich die Organisation treiben lässt.

Für die als Vollzugorganisationen gekennzeichneten Fälle zeigt sich, dass der Umgang mit Ideen aus Sicht der Mitarbeiter unbefriedigend ist. Explizite oder implizite, weil durch ad hoc-Anforderungen, erzeugte Ressourcenknappheit behindert Kreativität und Engagement. Im Grunde scheint über den Normalbetrieb, zu dem auch projektförmig organisiertes Arbeiten gehört, hinausgehendes Engagement nicht erwünscht zu sein. Aus Sicht der Mitarbeiter stellt sich die Leitung als Hemmnis dar. Aufgrund des mangelnden Freiraums in sachlicher und zeitlicher Hinsicht erwarten Mitarbeiter letztlich nur von der Leitung durch einen von außen initiierten Schematawechsel (Hiller 2005) eine Wandlungsimpuls. In dieser locked-in-Situation stehen versachlichende Verfahren für einen Kulturwandel, mit denen eine unternehmerische Öffnung der organisationalen Strukturen möglich werden soll.

Jene Fälle, die oben als Kreativitätsorganisationen zusammengefasst wurden, bemühen sich um solch einen Kulturwandel oder haben diesen schon vollzogen. Mit der Integration von Veränderungsideen beim Logistikdienstleister (U300818) sind Herr Glück und Herr Zweck zufrieden. Die Leitung und so auch die gesamte Organisation ist daran interessiert, Anforderungen schnell einer Lösung zuzuführen. Jedoch geraten wegen der dann aufscheinenden personalen Ressourcenknappheiten, wie geschildert, die Anforderungen der Mitarbeiter gegenüber denen der Kunden ins Hintertreffen. Die Anforderungen aus beiden Ideenquellen sollten darum nach Meinung beider Experten mit derselben Priorität ausgestattet werden, was eine weitergehende Unterstützung durch die Leitung und eine erfahrungsbasierte Aufstockung der personalen Ressourcen erfordert.

Das Verfahren für den Umgang mit Veränderungsideen bei der Digitalagentur (U200918) war zum Zeitpunkt des Interviews wie beim Logistikdienstleister erst seit kurzem installiert und insofern noch in der Bewährungsphase. Es stellte sich hier aber schon heraus, dass dies vor allem für das dafür verantwortliche Personalmanagement zu mehr Arbeit führt, wie Herr Preuß hervorhebt. Damit das Verfahren

lebendig bleibt, muss das Personalmanagement für einen steten Fluss an Ideen sorgen: "Man muss, damit immer neue Ideen kreiert werden" [251]. Anschließend muss das Personalmanagement die Verantwortung für Ideen einfordern, deren Verwirklichung vorantreiben und für Belohnungserlebnisse sorgen. Allerdings steht damit auch die Leitung in der Pflicht, von den Mitarbeitern wiederholt Initiative einzufordern: "Führungskräfte können auch Mitarbeiter einfach ermutigen, Sachen selbst anzugehen" [278-279].

In diesen beiden Fällen wird für zwei verschiedene Probleme auf die Unterstützung durch die Leitung hingewiesen: Soll sie einmal den angestoßenen Wandlungsprozess zu einer Supervisionsverwaltung aktiv durch die Neujustierung der Prioritätssetzung und notwendigen Erhöhung der Ressourcen unterstützen, soll sie das andere Mal das Engagement der Mitarbeiter motivieren. Diese Forderungen aber werden durch die dafür installierten Katalysatorabteilungen für das Prozessieren der Ideen aufgestellt. Dieser Weg kann die beiden Organisationen vielleicht in einen Zustand versetzen, wie er für das kleinere Institut im größeren Forschungsverbund (FO110718) von Herrn Greif geschildert wird. Der Umgang mit Veränderungsideen von Mitarbeitern erscheint ihm sehr gut gelöst, weil nicht nur Ideen von den Mitarbeitern verlangt, sondern auch teamübergreifend ermöglicht werden. Hier wünscht er sich allein noch Möglichkeiten der besseren Verwertung der Ideen, nämlich diese möglichst weit anschlussfähig zu halten und zugleich weitgehend konkretisieren zu können. Außerdem wäre ein besseres Verfahren zur systematischen Aufbewahrung von Ideen nötig, mit welchem zunächst abgelehnte Ideen nicht dem Vergessen anheimfallen, sondern später erneut aufgegriffen werden könnten. Im übergeordneten Forschungsverbund stellt sich die Situation jedoch komplizierter dar. Hier werden die Untereinheiten in ein Konkurrenzverhältnis um Ressourcen gesetzt, was letztlich auch zur Konkurrenz um Ideen führt. Das hat zur Folge, dass sich "sehr kleine Ökosysteme" [263] mit thematischer Spezialisierung ausbilden. Insofern ist das Institut zwar selbständig, aber doch auch eingewoben und kontrolliert in eine übergeordnete Supervisionsverwaltung. Damit droht die Freiheit zur Kreativität zusätzlich zu der institutsinternen Supervision der Mitarbeiter erneut zum Paradox der Kreativitätspflicht des Instituts zu werden.

In der großstädtischen Verwaltung (V121018), die als Selbstverantwortungsorganisation gekennzeichnet wurde, wäre aus Sicht Frau Schneiders für die Ideengenerierung und -umsetzung die Installation eines verantwortlichen Teams mit ausreichend Ressourcen hilfreich. Hier könnten Probleme gesammelt, Lösungen gemeinsam bestimmt und gegenüber der Leitung stark vertreten werden, etwa indem die Ideen konzise ausformuliert und Tests oder Piloten durchgeführt werden. Das würde sie als Erleichterung empfinden. Ein verbindliches Regelwerk für die Bewertung mit Ideen ist vonnöten. Dafür müsste auch eine dezentrale Prioritätsbestimmung durch die Betroffenen eingeführt werden. Letztlich zeigt die Schilderung von Frau Schneider, welchen Preis die Selbstverantwortung für die Bestimmung von Potenzialitäten hat. Die Person, welche eine Stelle besetzt, kann sich kaum auf vorgegebenen

Strukturen verlassen, sondern muss diese angefangen bei der eigenen Stellenbeschreibung selbst aufbauen. Hier kommt es dann auf das persönlich eingebrachte Vermögen an, diese wechselnden Anforderungen zu bewältigen. Die Kosten der Organisation aber bestehen in der erhöhten Abhängigkeit von eben diesen Personen. Es wird notwendig, diesen Personen Verortungsmöglichkeiten zu bieten, bei denen ihr über proklamierte Zugehörigkeit eingebrachtes Engagement auf vertrauensvolle Arbeitszusammenhänge trifft und erfolgssensitiv anerkannt wird, womit wiederum Zugehörigkeit reproduziert wird (dazu John/Knothe 2004).

### V Veränderungsideen und Lernen – Zumutungen und Chancen für Verfahren und Personen

Veränderungen in Organisationen werden allenthalben als notwendig erachtet, damit diese in einer sich dynamisch verändernden Umwelt bestehen können. Die damit geforderte Gestaltung der Umwelt vermittels Innovationen setzt die andauernde Gestaltung der eigenen Strukturen durch Reformen voraus (John 2014). Um auf die Dynamik der Umwelt reagieren zu können, muss sich die Organisation dynamisieren. Das irritierende Rauschen bindet dann Aufmerksamkeitskapazitäten insbesondere bei Mitarbeitern an der Peripherie oder an Schnittstellen, die dieses Rauschen als Veränderungsideen für die Organisation translatieren.

Diese Impulse müssen von der organisationalen Struktur beantwortet werden. Postuliert wird in der Forschungsliteratur, dass Organisationen auf die sich aufdrängende Unsicherheit einer komplexen, kontingenten Umwelt mit Vorläufigkeit und erhöhter Reflexion antworten (oder antworten sollten). Das erfordert eine neue Art und Weise der Bestandssicherung auf sachlicher, sozialer und zeitlicher Ebene. Dabei wird auf eine doppelt reflexive, nämlich auf den Gegenstand und seine Bedingungen orientierende Deutero-Lernbereitschaft gesetzt.

Postuliert wird damit, dass sachlich die Suche nach relevanten Möglichkeiten für die Leistungserbringung unter Einbezug der Reflexion über die Angemessenheit der Leistungen zur organisationalen Aufgabe wird. Zeitlich soll auf die unbekannte Zukunft durch projektförmige Befristung der Zukunftsentwürfe geantwortet werden. Sozial sollen Entscheidungen partizipativ getroffen und umgesetzt werden, womit nicht primär das Wissen, sondern die Kompetenz zur relevanten Wissensaneignung gefordert wird. Die organisationalen Strukturen werden auf diese Weise auf Vorläufigkeit eingestellt. Wohlfahrtsorganisationen treten nach Pors und Andersen (2019) als Vorreiter solch selbsteingerichteter Vorläufigkeit in Erscheinung, wenn sie beginnen, in Reaktion auf antizipierte und zukünftig antizipierbare Leistungsabfragen, Potenziale zu organisieren.

Die Untersuchung der zehn nach ihrer Art und ihrem Selbstverständnis verschiedenen Organisationen machte Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Umgang mit Veränderungsideen deutlich. Die Schilderung aus den verschiedenen Hierarchiepositionen gaben dabei Hinweise auf die Plausibilität der Bewertung dieser Umgangs-

formen. Zunächst kann festgestellt werden, dass es eine Vielzahl an Strategien gibt, die den Vorläufigkeitspostulaten vordergründig nicht entsprechen. Wenn die Komplexität der relevanten Umwelten (Markt, Wissenschaft, Politik) in Vollzugsorganisationen nicht einfach ignoriert wird, so wird sie doch kanalisiert. Als Produkt im Normalbetrieb, bei den dabei auftretenden Friktionen, als nichtbewältigte Anforderungen im Prozess, als Belastung der Mitarbeiter. Die Vollzugsorganisation verbleibt dabei in einem Modus des reaktiven, anpassungsorientierten Single-Loop-Lernens, indem die Ideen stark spezialisiert und produktbezogen von der hierarchischen Spitze oder von Umweltimpulsen ausgehend entwickelt werden. Durch diesen "einfachen" Umgang mit Wissen wird auf Bedarfe lösungsorientiert reagiert. Darüberhinausgehende Anforderungen werden wegen fehlender oder unzureichender Verfahren an das Personal abgegeben<sup>4</sup>, das informelle Lösungen finden muss. Dabei kommt es zum Schwund bei der Dringlichkeit - wenn Entscheidungen verschleppt werden, bei den Zuständigkeiten für die sachlichen Zusammenhänge und bei Verantwortlichkeiten, die sich auf immer engere Entscheidungsbereiche fokussieren. Das erfordert dann um so mehr die Impulse aus der Führung, die jedoch selbst immer mehr auf externe Schemawechsel angewiesen ist. Dieses Vorgehen ist nicht erfolglos. Die Organisationen, die sich als Vollzugsorganisationen beschreiben lassen, existieren alle noch. Die Postulate lesen sich angesichts der vor allem von den Experten auf Mitarbeiterpositionen beschriebenen Friktionen und Frustrationen nunmehr wie Empfehlungen, eben diese zu vermeiden. In der Sozialdimension werden darum mögliche Unsicherheiten kaum in die Formalstruktur integriert. Die Mitglieder der Vollzugsorganisation werden damit gezwungen, mögliche Veränderungsideen auf informellen Wegen zu realisieren. Denn die Zukunft der Vollzugsorganisation wird von der Führung zumeist als hinreichend bestimmt beobachtet und gerade nicht als prinzipiell offener und damit unsicherer Horizont konstituiert. Vielmehr wird die Unsicherheit der Zukunft latent gehalten, um einen - strukturell legitimen informellen Umgang mit Ideen abzusichern. Insgesamt verbleiben Vollzugsorganisationen damit im Modus der (vermeintlichen) Vernichtung oder der Absorption von Unsicherheit in organisationalen Prozessen. Die damit einhergehenden Risiken stellen sich dann als mögliche verpasste Gelegenheiten der (rechtzeitigen) Anpassung an veränderte Umweltlagen dar.

Das aufkommende Problem irritierender Impulse aus den als kontingent und unvorhersehbar wahrgenommenen Umwelten wird in Kreativitätsorganisationen anders gelöst. Die von den Mitarbeitern formulierten Veränderungsideen aufgrund der im Betrieb bei ihnen auftretenden Irritationen werden vom Management versucht, systematisch durch ein Verfahren zu integrieren. Diese Integration erfolgt als ein Lernen

wertet wird dabei der institutionelle Möglichkeitsrahmen. Der Versuch, dem über amtlich bescheinigte Exzellenz mehr Aufmerksamkeit zu widmen, scheitert an der damit einhergehenden verwaltungstechnischen Einhegung.

Wobei öffentliche Wissenschaftsorganisationen prädestiniert für eine Versteifung der Prozesse erscheinen, die auf Kosten der Personen trotzdem in Bewegung gehalten wird, denn letztlich zählt im Wissenschaftssystem die Reputation aufgrund persönlich adressierter Leistungen, nicht be-

nicht nur über Umwelt im Sinne der Produktoptimierung, sondern über ein (wenigstens angestrebt gleichwertiges) Lernen über die organisationalen Bedingungen für die Produktoptimierung. Die Mitarbeiter werden dabei mit ihrer Kreativität in die Verantwortung für die Translation von Irritationen in Ideen und deren Verwirklichung als veränderte Organisationsbedingungen genommen. Diese Leistung wird von der Führung in beratender Kontrolle unterstützt und eingefordert, sodass der Bestand der Organisation durch Wandel erhalten bleibt. Damit könnten die Vorläufigkeitspostulate als erfüllt angesehen werden. Denn die Kreativitätsorganisation weist reflexive Mechanismen des Umgangs mit und der (Wieder-)Einführung von Unsicherheit in organisationale Strukturen auf. Hier wird ein Double-Loop-Lernmodus konstituiert, der über die reine Anpassung an veränderte Umstände hinaus auch die Werte und Ziele der Organisation zur Disposition stellt und nach Wegen der optimierten Zweckverfolgung auch thematisch dynamischer und kontingenzorientierter operiert als das Single-Loop-, das einfache Lernen in Vollzugsorganisationen. Unsicherheit wird in Form neuer Ideen begrüßt und aktiv als Ressource erschlossen. Zugleich wird diese Erwartungsstruktur als Anforderung an Mitarbeiter realisiert und entsprechend als Kriterium der Leistungsbewertung formuliert. Die Erwartung der proaktiven Anpassung an mögliche Zukünfte wird damit personalisiert und sowohl - je nach Person - als Chance wie auch als Zumutung an individuelle Personen gerichtet. Unsicherheit wird durch die personalisierte Verfolgung von Ideen sowohl zeitlich in die Organisationsstruktur eingeführt wie auch sozial durch partizipative Kreativitätserwartungen an die Mitglieder aktiv erschlossen und damit versucht, persönliche und organisationale Zukunftsoptionen miteinander zu verschränken.

Am Beispiel der großstädtischen Verwaltung zeigt sich der Typus der Selbstverantwortungsorganisation. Auf Umweltkomplexität wird nicht mit organisationalen Reduktionsmechanismen über standardisierte Verfahren und Entscheidungsketten geantwortet. Stattdessen werden die zukünftigen Finalisierungen von Entscheidungen (selbst bei Stellenbeschreibungen) nur wenig ausformuliert. Sie werden sachlich offengehalten und damit temporalisiert. Damit wird Zeit für eigensinnige Lösungen der verantwortlichen Mitarbeiter für zuvor von ihnen bestimmte Probleme gewonnen, die der Leitung in ihrer Vielfalt kontingent erscheinen. Die Fristen und Termine werden entweder in Verfahren mit hohen Commitmentanforderungen aufgefangen oder den Mitarbeitern ganz überantwortet. Die Selbstverantwortungsorganisation treibt den proaktiven Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen noch weiter als die vorigen Organisationstypen. Über das Single- und Double-Loop-Lernen hinausgehend kommt es zur Anpassung an die Anpassungsfähigkeit sowie das Lernen des Lernens im Sinne des Deutero-Lernens. Nicht mehr nur Anpassung an präsente Anforderungen oder Prognosen, sondern die Schaffung von möglichst optimalen Kontextbedingungen des Lernens sind Inhalt dieses Deutero-Lernens, das in der Selbstverantwortungsorganisation verfolgt wird. Damit werden veränderte Umweltbedingungen als relevante Problemlagen antizipiert, sodass die Organisation strukturell auf die (erhöhte) Kontingenz der Umwelt und die damit einhergehende (erhöhte) Unsicherheit der Zukunft vorbereitet ist. Dabei investieren die Mitarbeiter ihre Kreativität für Veränderungsideen und ihr Engagement für deren Integration aufgrund von Selbstverantwortung. Dieser Notwendigkeit zur Selbstverantwortung aber müssen sie sich erst gewachsen zeigen. Die damit einhergehenden Folgen für Stellenanforderungen müssen mit den Ansprüchen des Personals kompensiert werden. So muss die selbstverantwortete Kreativität durch Autonomie, verantwortliche Kompetenzzuschreibung mit Rückfalloptionen im Scheitern und eigenständige Temporalisierungen vor dem Hintergrund iterativer Synchronisationen mit dem organisationalen Zeitregime durch die Leitung abgesichert werden.

Organisations-	Ideenquelle	Verfahren	Kontrolle	Optimierung
typus				
Vollzug	außen, oben von der Führung, spezialisiert: pro- duktbezogen	Normalisierung oder informeller Informationsfluss und invisibili- sierte Lösungen	Leitungskontrolle nach Vorgaben vs. Infomelle Lösun- gen durch Mitar- beiter	Schematawech- sel: Installation versachlichender Verfahren
Kreativität	Innen von allen nach Aufgabenstellung (teilweise verpflichtend): prozessbezogen für Produkte	Standardisierte Integration (partizipativ und transparent)	Rückkopplung durch Leitung zur Stimulanz des Commitments	Dauerhafte Sti- mulierung der Mitarbeiter durch Leitung über Su- pervision
Selbstverant- wortung • V121018	Selbstbestim- mung relevanter Problemlagen	Flexible Integra- tion zur Herstel- lung von Passfä- higkeit	Rückkopplung mit Leitung für Anschluss von Engagement	Persönliche Ent- lastung durch versachlichende Verfahren

Tabelle 1: Empirische Ergebnisse

Wie sich anhand der zehn untersuchten Fälle zeigt, sind unterschiedliche, aber funktional äquivalente Strategien des organisationalen Umgangs mit Lernen und der Integration von Veränderungsideen möglich. Die Organisationen nehmen auf unterschiedlicher Art und Weise die Herausforderung durch umweltgegebene Kontingenz und Unsicherheit an, nämlich durch die Verarbeitung mittels Verfahren oder Bearbeitung durch Personen. Die Untersuchung zeigt, dass es kein Patentrezept für Organisationen gibt, wie diese mit Veränderungsideen aufgrund kontingenter Umwelten umgehen sollen, wie sie Redundanz entgegen, mit oder durch Varietät bewahren können. Gleichwohl sind diese Lösungen im kontrollierten Vollzug, beaufsichtigter Kreativität oder ermöglichter Selbstverantwortung erfolgreich. Nur wenn sich die abgeforderte Leistung nicht ohne weiteres erbringen lässt, führt dies zu erhöhter Reflexionsbereitschaft und zur Auflösung struktureller Fixierungen, wie es Wohlfahrtsinstitutionen angesichts der tendenziellen Expansion der Leistungsansprüche (bei Unterstützungsformen, der Klientel und Dauer) teils der Fall ist. Hilfreich kann die schwache Absicherung der organisationalen Strukturen durch Ressourcenknappheit sein. Diese kann aber ebenso zu Versuchen der Prozessfixierung führen, die keine Lösung bietet. Das Problem wird dann zunächst verschoben. Denn die trotzdem notwendige Bewältigung der Ambivalenzen, Kontingenzen und ad hoc Anforderungen werden auf Kosten der Personalressourcen geleistet. Damit aber beschneiden sich solche Vollzugsorganisationen eines wesentlichen Potenzials ihrer Struktur, der Kreativität ihres Personals als Möglichkeit des Lernens – wodurch sich ausgerechnet, aber auch folgerichtig Wissenschaftsorganisationen auszeichnen wegen deren Abhängigkeit von legitimationsbedürftigen Transferleistungen. Gleichwohl ist auch die Selbstverantwortungsorganisation kein Freiheitsparadies, denn die vermeintliche Freiheit über Ideenfindung und -umsetzung geht einher mit der Verpflichtung, diese auch zu nutzen.

#### Literatur

Aderhold, Jens; Wetzel, Ralf; Rückert-John, Jana (2009): Das Unbehagen der Organisation – Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen. In: Dies. (Hg): *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 13-53.

Argyris, Chris; Schön; Donald A. (1996): Organizational learning II: Theory, method and practice Reading, MA: Addison-Wesley.

Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bell, Daniel (1973): The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting. New York: Basic Books.

Besio, Cristina (2009): Forschungsprojekte. Zum Organisationswandel der Wissenschaft. Bielefeld: Transcript.

Braun-Thürmann, Holger; John, René (2010): Innovation: Realisierung und Indikator sozialen Wandels. In: Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hg.): *Soziale Innovation*. Wiesbaden: Springer VS, 53-69.

Drucker, Peter F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. New York et al.: Harper.

Drucker, Peter F. (2007): Managing in the next society. New York: Truman Talley Books.

Engelhardt, Anina; Klajetzke, Laura (Hrsg.): *Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme*. Bielefeld: Transcript.

Gailing, Ludger; Ibert, Oliver (2016): Schlüsselfiguren. Raum als Gegenstand und Ressource des Wandels. *Raumforschung und Raumordnung* 74 (5), 391-403.

Dimbath, Oliver; Ernst-Heidenreich, Michael; Roche, Matthias (2018). Praxis und Theorie des Theoretical Sampling. Methodologische Überlegungen zum Verfahren einer verlaufsorientierten Fallauswahl [49 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 19 (3), Art. 34, http://dx.doi.org/10.17169/fqs-19.3.2810.

Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N.; Blasius, J. (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer, 669-685.

Hiller, Petra (2005): Organisationswissen. Wiesbaden: Springer VS.

Japp, Klaus-Peter (1997a): Die Beobachtung von Nichtwissen. Soziale Systeme 3 (2), 289-312.

Jöstingmeier, Marco; John, René (2017): Unterscheidungsmöglichkeiten von Innovation. Teil I: Radikalität und Inkrementalität in gesellschafts- und organisationstheoretischer Perspektive. *Beiträge zur Sozialinnovation* 17. Berlin: Institut für Sozialinnovation.

John, René (2014): Reform und Innovation – Entscheidungsmotivationen im Angesicht wahrscheinlichen Scheiterns. In: John, René; Langhof, Antonia (Hg.): *Scheitern – Ein Desiderat der Moderne?* Wiesbaden: Springer VS, 215–236.

John, René; Knothe, Holger (2004). Soziale Verortung. Eine Heuristik zur Beschreibung und Erklärung von Prozessen sozialer Einbettung in Gemeinschaften. *IPP-Arbeitspapiere* 7. München: IPP, http://www.ipp-muenchen.de/texte/ap\_7.pdf.

John, René; Rückert-John, Jana (2010). Observing Possibilities. A Function-Analytical Approach to Organizational Change Processes [44 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Sozial Research, 11(3), Art. 22, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1003225.

Kowohl, Uli; Krohn, Wolfgang (1995): Innovationsnetzwerke. Ein Modell der Technikgenese. In: Rammert, Werner; Bechmann, Gotthard; Halfmann, Jost (Hrsg.): *Technik und Gesellschaft*. Jahrbuch 8. Frankfurt am Main: Campus, 77-105.

Kühl, Stefan (2001): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. In: Zeitschrift für Soziologie 30: 199–222.

Ladeur, Karl-Heinz (1995): Das Umweltrecht der Wissensgesellschaft. Von der Gefahrenabwehr zum Risikomanagement. Berlin: Duncker & Humblot.

Lehner, Patrick (2018): Open Innovation in Science. "Reden sie mit". Dialog zu Wissenstransfer. Wien: Ludwig Boltzmann Gesellschaft.

URL: https://www.ffg.at/sites/default/files/20181001\_lbg\_lehner.pdf (15.03.2018)

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz.

Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra Hg.): *Methoden der Organisationsforschung*. Reinbek: Rowohlt, 33-71.

Link, Jürgen (1998): Versuch über den Normalismus. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos. Berlin: de Gruyter.

Luhmann, Niklas (1995): Die Behandlung von Irritationen: Abweichung oder Neuheit. In. Gesellschaftsstruktur und Semantik, Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Band 4. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: Springer VS.

March, James G.; Simon, Herbert (1958): *Organizations*. New York: Wiley-Blackwell (Ausgabe 1993).

Merton, Robert K. (1987): Three Fragments From a Sociologist's Notebook: Establishing the Phenomenon, Specified Ignorance, and Strategic Research Materials. *Annual Review of Sociology* 13 (1), 1-29.

Nassehi, Armin (1997): Das Problem der Optionssteigerung. Überlegungen zur Risikokultur der Moderne, in: *Berliner Journal für Soziologie* 7 (1), 21-36.

Peetz, Thorsten; Lohr, Karin; Hilbrich, Romy (2011): Management, Organisation, Struktur. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Transformation des Managements in Bildungsorganisationen. In: Wolf, Patricia; Meissner, Jens O.; Nolan, Terry; Lemon, Mark; John, René; Baralou, Evangelia; Seemann, Silke (Hg.): *Historische Sozialforschung* 36 (1). Special Issue: Qualitative Methoden zur Managementforschung in sozialen Systemen. Köln: Leibniz Institut für Sozialwissenschaften, 199-229.

Pors, Justine Grønbæk; Andersen, Niels Åkerstrøm (2019): *Potentialisierung organisieren*. Wiesbaden: Springer VS.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2002, zuerst 1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview*. Opladen: Leske+Budrich, 71-93.

Schreyögg, Georg; Koch, J. (2010): Grundlagen des Managements. Wiesbaden: Gabler.

Stehr, Nico (1994): Knowledge Societies. Thousand Oaks: Sage.

Strulik, Torsten (2004): *Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie*. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Taleb, Nicholas (2008): *Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse.*München: Carl Hanser.

Tegethoff, Hans-Georg; Wilkesmann, Uwe (1995): Lean Administration. Lernt die öffentliche Verwaltung bei der Schlankheitskur? *Soziale Welt* 46 (1), 27-50.

Wassermann, Sandra (2015): Das qualitative Experteninterview. In: Niederberger, M.; Wassermann, S. (Hrsg.): *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung.* Wiesbaden: Springer, 51-67.

Wehling, Peter (2006): *Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens.* Konstanz: UVK.

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen. M.; Obstfeld, D. (1999): Organizing for High Reliability: Process of Collective Mindfulness. In: Sutton, R.S.; Staw, B. M. (eds.): *Research in Organizational Behavior* 1. Stanford: Jai Press, 81-123.

Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist: Velbrück.

Wersig, Gernot (1996): Die Komplexität der Informationsgesellschaft. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.

Willke, Helmut (1998a): Organisierte Wissensarbeit. Zeitschrift für Soziologie 27 (3), 161-177.

Willke, Helmut (1998b): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB.

Willke, Helmut (2002): Dystopia. Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.