

**Irina von Kempski**

## **Pfadabhängigkeit und Kommunikatives Handeln**

**Pfadabhängigkeit im Prozess des Organisierens  
von Karl E. Weick und Pfadmanagement  
durch Kommunikatives Handeln von Jürgen Habermas**

λογος

Die Open-Access-Stellung der Datei erfolgte mit finanzieller Unterstützung des Fachinformationsdiensts Philosophie (<https://philportal.de/>)



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz CC BY-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>). Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.



DOI: <https://doi.org/10.30819/3403>

Irina von Kempfski

## **Pfadabhängigkeit und Kommunikatives Handeln**

Pfadabhängigkeit im Prozess des Organisierens von Karl E. Weick  
und Pfadmanagement durch Kommunikatives Handeln von  
Jürgen Habermas



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	9
1.2 Aufbau der Arbeit	10
<b>2 Pfadabhängigkeit in der Technik, der Volkswirtschaftslehre und organisationale Pfadabhängigkeit</b>	<b>13</b>
2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	13
2.1.1 Definition von Pfadabhängigkeit	13
2.1.2 Entwicklung der Pfadabhängigkeitstheorie	16
2.1.3 Die Konzeptualisierung von Pfadabhängigkeit als Prozess in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre	17
2.1.4 Organisationale Pfadabhängigkeit als Prozess	19
2.2 Die Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft sowie organisationalen Prozessen	20
2.2.1 Historizität als erste Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft	20
2.2.2 Historizität als erste Konstituente organisationaler Pfadprozesse	22
2.2.3 Increasing Returns als zweite Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft	24
2.2.4 Increasing Returns als zweite Konstituente organisationaler Pfadprozesse	28
2.2.5 Lock-in als dritte Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft	30
2.2.6 Lock-in als dritte Konstituente organisationaler Pfadprozesse	31
2.3 Re-Konzeptualisierung organisationaler Pfadabhängigkeit	32

<b>3 Entstehung von Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen</b>	<b>37</b>
3.1 Der Prozess des Organisierens nach Karl E. Weick	37
3.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zum Organisationsprozess	37
3.1.2 Der Aufbau eines organisationalen Gesamtprozesses	42
3.1.2.1 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und ihre Verbindung untereinander	42
3.1.2.2 Akt – Interakt – Doppelter Interakt	44
3.1.2.3 Die Kausalschleifen und Variablen im Prozess des Organisierens	46
3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit	49
3.2.1 Ökologischer Wandel als Vorstufe organisationalen Handelns	49
3.2.2 Gestaltung und Pfadabhängigkeit	51
3.2.2.1 Gestaltung als Prozess	51
3.2.2.2 Pfadabhängigkeit in der Gestaltung	54
3.2.3 Selektion und Pfadabhängigkeit	57
3.2.3.1 Selektion als Prozess	57
3.2.3.2 Pfadabhängigkeit in der Selektion	60
3.2.4 Retention und Pfadabhängigkeit	63
3.2.4.1 Retention als Prozess	63
3.2.4.2 Pfadabhängigkeit in der Retention	65
3.3. Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse und Pfadabhängigkeit	68
3.3.1 Die vorwärts gerichteten Kausalverbindungen	68
3.3.1.1 Die Kausalverbindung von der Gestaltung zur Selektion	68
3.3.1.2 Die Kausalverbindung von der Selektion zur Retention	70
3.3.2 Die rückwärts gerichteten Kausalverbindungen	72
3.3.2.1 Die rückbezügliche Kausalverbindung von der Retention zur Selektion	72
3.3.2.2 Die rückbezügliche Kausalverbindung von der Retention zur Gestaltung	74
3.4 Sinnzuschreibung und Pfadabhängigkeit	78

3.5 Ansätze zur Pfadvermeidung bei Karl E. Weick	84
3.5.1 Pfadvermeidung durch Diskreditieren	84
3.5.2 Das Vorgehen von High-Reliability-Organisationen zur Pfadvermeidung	86
3.5.3 Sinnzuschreibung zur Pfadvermeidung	89
3.6 Defizite in Karl E. Weicks Konzeptualisierungen	91
<b>4 Die Theorie des kommunikativen Handelns und der Prozess des Organisierens</b>	<b>93</b>
4.1 Handlungstypen, Weltbezüge und Geltungsansprüche bei Habermas und Weick	93
4.1.1 Grundlegendes der Theorie des kommunikativen Handelns	93
4.1.2 Teleologisches Handeln, objektive Welt, Wahrheit und Weicks Begriff der Umwelt	94
4.1.3 Normenreguliertes Handeln, soziale Welt, Richtigkeit und Weicks Begriff der Umwelt	95
4.1.4 Dramaturgisches Handeln, subjektive Welt, Wahrhaftigkeit und Weicks Begriff der Wahrnehmung	97
4.1.5 Kommunikatives Handeln und seine Weltbezüge	98
4.2. System und Lebenswelt in der Theorie des kommunikativen Handelns	100
4.3 Bestimmung der drei Sprechakte	102
4.3.1 Grundlegendes zu Sprechakten und der lokutionäre Sprechakt	102
4.3.2 Der illokutionäre Sprechakt	103
4.3.3 Der perlokutionäre Sprechakt	105
4.4 Der Begriff der Verständigung	106
4.5 Die Verknüpfung kommunikativen Handelns mit dem Prozess des Organisierens	109
<b>5 Pfadvermeidung und Pfadbruch im Prozess des Organisierens durch kommunikatives Handeln</b>	<b>111</b>
5.1 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Gestaltung	111

Inhaltsverzeichnis	
5.2 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Selektion	115
5.2.1 Originär in der Selektion erzeugte Konstituenten der Pfadabhängigkeit	115
5.2.2 Aus der Gestaltung und der Retention kommende Konstituenten der Pfadabhängigkeit	119
5.3 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Retention	123
5.4 Pfadvermeidung und Pfadbruch durch Sinnzuschreibung	130
<b>6 Resümee</b>	<b>137</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>145</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Konstitution und Entwicklung von Pfaden in der volkswirtschaftlichen Perspektive	17
Abbildung 2: Der Prozess organisationaler Pfadabhängigkeit nach Schreyögg/Sydow/Koch	20
Abbildung 3: Organisation als Subsystem	39
Abbildung 4: Modell einer Organisation	40
Abbildung 5: Gesamtprozess des Organisierens	43
Abbildung 6: Gesamtprozess des Organisierens und dessen Prozesse	44
Abbildung 7: Kausalschleifen	47
Abbildung 8: Unternehmung und Unternehmensumwelt	50
Abbildung 9: Gesamtprozess des Organisierens	51
Abbildung 10: Wahrnehmungszyklus	53
Abbildung 11: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Gestaltung	55
Abbildung 12: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Selektion	61
Abbildung 13: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Retention	66
Abbildung 14: Kausalverbindung zwischen Gestaltung und Selektion und ihre Auswirkungen	69
Abbildung 15: Kausalverbindung zwischen Selektion und Retention und ihre Auswirkungen	71
Abbildung 16: Rückbezügliche Kausalverbindung zwischen Retention und Selektion und ihre Auswirkungen	73

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 17: Rückbezügliche Kausalverbindung zwischen Retention und Gestaltung und ihre Auswirkungen	75
Abbildung 18: Rückbezügliche Kausalverbindungen zwischen den Prozessen und ihre Auswirkungen	77
Abbildung 19: Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Gestaltung durch kommunikatives Handeln	114
Abbildung 20: Pfadvermeidung und Pfadbruch bei originär und nicht originär in der Selektion entstandenen Konstituenten durch kommunikatives Handeln	122
Abbildung 21: Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Retention durch kommunikatives Handeln	124

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Seit längerer Zeit beschäftigt sich die wirtschaftswissenschaftliche – und insbesondere die organisationswissenschaftliche – Forschung mit Fragen des organisatorischen Wandels. Dabei wird in der Regel die Problematik von immer wieder mehr oder weniger stark auftretenden Rigiditäten und Irreversibilitäten thematisiert. Warum es zu diesen Rigiditäten und Irreversibilitäten kommt, lassen die Ausführungen jedoch weitgehend offen.

Ein jüngerer Ansatz, diesen Mangel zu beheben, ist der, die in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre entwickelte Theorie der Pfadabhängigkeit für die Organisationsforschung fruchtbar zu machen. Die bisher vorgelegten Arbeiten zeigen, dass die Thematik der Pfadabhängigkeitstheorie sehr unterschiedlich aufgegriffen und behandelt wird. Dennoch ist ihnen eines gemein: Sie nehmen die Pfadabhängigkeitstheorie aus der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre, destillieren daraus die Pfadidee und übertragen sie auf Organisationen. Dabei bleiben die Arbeiten allerdings auf einer mehr beschreibenden Ebene des Phänomens, eine eingehende Analyse der Ursachen für Pfadabhängigkeit in organisationalen Prozessen wird nicht geleistet, obwohl sich die Forschung einig ist, dass „eine Theorie der Brechung von Pfaden [...] sinnvoll nur auf eine Theorie der Pfadentstehung aufsetzen [kann], die [...] durchaus über das bloße Feststellen von organisatorischen bzw. strategischen Rigiditäten hinausgeht.“<sup>1</sup> Dennoch liegen derartige Forschungsergebnisse bisher nicht vor. Hierin liegt das erste der beiden zentralen Defizite in der organisationalen Pfadabhängigkeitsforschung. Ein zweites Defizit besteht bezüglich der Frage, wie Pfadabhängigkeit verhindert oder einmal aufgetretene Pfadabhängigkeit gebrochen werden kann. Auch wenn es eine Reihe von Arbeiten gibt, die das Phänomen der Pfadbrechung aufgreifen<sup>2</sup>, so zeigt sich bei einer genaueren Betrachtung, dass sie über die Feststellung, dass Pfad-

---

1 Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 278.

2 Vgl. u. a. Garud, R./Karnøe, P., 2001; Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 285f; Eberl, M., 2010; Niefnecker, A., 2012, S. 113ff.

## 1 Einleitung

brechung nur auf der Basis der Erklärung des Prozesses der Pfadabhängigkeit hin zum Lock-in gedacht und möglich werden kann, nicht hinausgehen. In diesem Sinne sind auch jene Abhandlungen zu werten, die die Kontextsteuerung von organisationalen Prozessen untersuchen, wie z. B. Arbeiten zur Dynamic Capability-Debatte.<sup>3</sup> Insofern fehlen ausgearbeitete, valide konzeptionelle Ansätze zur Pfadvermeidung und Pfadbrechung noch immer.

An diesen beiden Forschungslücken setzt die vorliegende Arbeit an. Ziel der Abhandlung ist es, die beiden Defizite der organisationalen Pfadforschung, den Erklärungsmangel und den Konzeptionsmangel hinsichtlich der Pfadvermeidung und der Pfadbrechung zu verringern. Somit verfolgt die Arbeit zwei Ziele: ein analytisches – die Behebung des Erklärungsmangels, und ein normatives – Ansätze für ein Gestaltungskonzept.

### *1.2 Aufbau der Arbeit*

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im zweiten Kapitel wird zunächst die Pfadabhängigkeitstheorie diskutiert, indem die ursprüngliche Form, wie sie in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre zu finden ist, erarbeitet wird und die bisher in der Organisations- und Strategieforschung vorgelegten Arbeiten zur organisationalen Pfadabhängigkeit dargestellt werden. Die Basis für die weiteren Ausführungen wird anschließend mit einer Re-Konzeptualisierung der organisationalen Pfadabhängigkeit gelegt.

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen wird im dritten Kapitel den Ursachen organisationaler Pfadabhängigkeit nachgegangen. Dafür wird der Ansatz von Karl E. Weick herangezogen, da er mit seinen Arbeiten den Prozessgedanken organisatorischer Entwicklungen in den Blick nimmt und es genau der Prozessansatz ist, der für organisationale Pfadabhängigkeit von zentraler Bedeutung ist. Entlang seines Konzeptes, Organisieren analog zum Entwicklungsprozess in der Evolutionstheorie zu analysieren, wird aufgearbeitet, wie es zu Pfadabhängigkeiten in organisationalen Prozessen kommt. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Verflechtungen der einzelnen Konstitu-

---

<sup>3</sup> Vgl. u. a. Eberl, M., 2009.

enten der Pfadabhängigkeit im Prozess gelegt, da es gerade durch diese Verflechtungen zu einer hohen Komplexität in Bezug auf das Phänomen Pfadabhängigkeit kommt. Der folgende Abschnitt greift Weicks Ansätze, wie Pfadabhängigkeit vermieden werden kann, auf und erarbeitet die darin vorhandenen Defizite.

Das vierte Kapitel legt die Grundlagen für die Ausführungen des fünften. Es wird eine Darstellung der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas vorgenommen, und zwar immer mit Blick auf und Bezug zum Prozess des Organisierens von Weick und der Frage, wie darin Pfadvermeidung oder Pfadbruch erreicht werden kann. Eine Diskussion der Habermas'schen Gesellschaftstheorie erfolgt freilich nicht, vielmehr geht es darum, die Theorie des kommunikativen Handelns für die Organisationstheorie fruchtbar zu machen.

Im Kapitel fünf werden konzeptionelle Ansätze für ein Pfadmanagement im Sinne von Pfadvermeidung und Pfadbruch im Prozess des Organisierens durch kommunikatives Handeln erarbeitet. Ein Resümee beschließt mit einer komprimierten Zusammenfassung und Fragen, die in weiteren Forschungsarbeiten zu thematisieren sind, die Untersuchung.



## 2 Pfadabhängigkeit in der Technik, der Volkswirtschaftslehre und organisationale Pfadabhängigkeit

### 2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

#### 2.1.1 Definition von Pfadabhängigkeit

Unternehmungen und damit Organisationen sehen sich seit einiger Zeit einer zunehmend schneller und, mit Blick auf spezifische Aspekte, wie z. B. die Technik, radikaler sich verändernden Umwelt gegenüber. Die gewandelte Wettbewerbslandschaft, der sogenannte Hyperwettbewerb mit drastisch verkürzten Produktlebenszyklen, die sich verändernden Marktverhältnisse aufgrund veränderter Abnehmerstrukturen durch u. a. demografischen Wandel und Globalisierung zwingen Unternehmungen zu möglichst adäquaten Anpassungen. Ein neben anderen notwendiges Blickfeld für diese Anpassungen ist die Organisation und so beschäftigt organisatorischer Wandel die betriebswirtschaftliche (Organisations-)Forschung seit vielen Jahren. Er wird nach wie vor breit diskutiert<sup>4</sup>, entsprechend vielfältig stellt sich die Forschungslandschaft zu dieser Thematik dar.

Der Zugang zur Erhellung des organisatorischen Wandels wird von unterschiedlichsten Ansätzen her genommen, indem Change Management, die Lernende Organisation oder das Wissensmanagement untersucht werden.<sup>5</sup> Wenngleich damit die Blickfelder der Forschung durchaus differieren, so zieht sich ein Aspekt, mehr oder weniger ausführlich behandelt, wie ein roter Faden durch die Diskussion: der der Beharrung, der Persistenzen und Rigiditäten. Das Ziel ist immer, eine Erklärung zu finden, erstens, wie, und zweitens, warum es dazu kommt, dass Organisationen an Altbewährtem nachhaltig festhalten und sich notwendigen

---

4 Vgl. u. a. Picot, A./Freudenberg, H./Gassner, W., 1999; Schreyögg, G./Conrad, P., 2000; Krüger, W., 2004; Deeg, J., 2005; Doppler, K./Lauterburg, C., 2005; Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 229ff; Schwaninger, M./Kaiser, C., 2007; Krummacker, S., 2007; Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F., 2008; Deeg, J./Schimank, U./Weibler, J., 2009.

5 Vgl. u. a. Argyris, C., 1994; Argyris, C./Schön, D., 1996; Argyris, C./Schön, D., 2006; Senge, P. M., 2006; Küpers, W., 2006; Albrecht, F., 1993; Nonaka, I./Takeuchi, H., 1997; Romhardt, K., 1998; Willke, H., 2001; Schreyögg, G., 2001; North, K., 2002; Al-Laham, A., 2003; Probst, G./Raub, S./Romhardt, K., 2006.

## 2 Pfadabhängigkeit

Veränderungen widersetzen. Entsprechend der jeweils im Zentrum stehenden Fragestellung wird mithilfe der verschiedenen Erklärungsansätze versucht, das Phänomen der Persistenzen zu fassen. So geht der Ansatz des Imprinting z. B. der Frage nach, wie eine Unternehmung durch und von ihrem Gründer geprägt worden ist und wie sich diese Prägung über einen (extrem) langen Zeitraum halten kann. Structural Inertia, als ein anderes Beispiel, verfolgt hingegen eine Innensicht. Hier geht es um die Analyse von Routinisierungen und Institutionalisierungen von organisationalen Aktivitäten, die eingeführt werden, um Verlässlichkeit der Leistung zu gewährleisten. Der Ansatz der Kognitiven Verfestigungen, um ein drittes Beispiel zu nennen, bewegt sich in dem Feld der Denkstrukturen, die sich in einer Organisation verankert haben und sich durch Lernen verändern können, ohne dass es zu einer Verhaltensänderung kommt. Es könnten noch weitere Konzepte, wie Commitment and Sunk Costs oder Institutional Persistence, genannt werden. Eine gute Übersicht hierzu bieten Schreyögg/Sydow in ihrem Beitrag „Organizational Path Dependence: A Process View“<sup>6</sup>, auf den an dieser Stelle verwiesen sei. Kennzeichnend für all diese Ansätze ist, dass sie einen statischen Blick auf das Phänomen der Persistenzen haben und das Phänomen selbst ebenfalls als ein statisches betrachten.

An dieser Stelle setzt ein sich in jüngerer Zeit etablierender neuer Erklärungsansatz an – der der organisationalen Pfadabhängigkeit. Mit Pfadabhängigkeit wird eine besondere Ausprägung eines Prozesses unternehmerischer Entwicklung bezeichnet, die zu Rigiditäten führt. In der Pfadabhängigkeitsdiskussion wird die Evolution ökonomischer Allokationsprozesse<sup>7</sup> selbst zum Untersuchungsgegenstand. Dies unterscheidet die Pfadabhängigkeitstheorie grundlegend von den genannten Theorien, die sich mit Beharrung und Trägheit auseinandersetzen.<sup>8</sup>

Pfadabhängigkeit beschreibt das Phänomen, dass in unternehmerischem Handeln ein bestimmter Weg verfolgt und darauf beharrt wird oder dass Rigidität eintritt, obwohl es, sozusagen von außen betrachtet, eine (Viel-)Zahl von alternativen Möglichkeiten gibt.<sup>9</sup> Diese werden

---

6 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J., 2011, S. 321ff, insb. S. 331; vgl. auch die Aufarbeitungen und Analysen der Ansätze von Tiberius, V., 2011, insb. S. 2f und Vergne, J.-P./Durand, R., 2010, insb. S. 742.

7 Vgl. David, P. A., 1985, S. 335; vgl. auch Schäcke, M., 2006, S. 27.

8 Vgl. Holtmann, J. P., 2008, S. 51ff.

9 Vgl. z. B. Ortman, G., 2009, S. 19.



jedoch nicht in Erwägung gezogen und deshalb mangelt es auch an einer Begründung für deren Ausklammerung. In der Entwicklung eines pfadabhängigen Prozesses entsteht eine Eigendynamik, die schließlich dazu führt, dass sich eine Handlungs- oder Verhaltensweise so sehr verfestigt, dass keine oder nur noch geringfügig abweichende Alternativen zur Verfügung stehen. Es kommt zu einem sogenannten Lock-in, das die eigentliche Pfadabhängigkeit darstellt. Ein Lock-in ist durch ein inferiores und nicht vorhersagbares Ergebnis gekennzeichnet.

Der pfadabhängige Entwicklungsprozess weist außerdem aus methodischer Sicht multiple Gleichgewichte auf. Er unterscheidet sich von Entwicklungen, wie sie in der Wirtschaftstheorie beschrieben werden, wenn von Gleichgewicht gesprochen wird, denn im mikroökonomischen Sinn bedeutet Gleichgewicht, dass alle Individuen und Akteure einer Volkswirtschaft zu demselben Zeitpunkt den jeweils bestmöglichen Zustand erreicht haben, so dass es unter den je spezifischen Bedingungen immer nur ein Gleichgewicht geben kann.<sup>10</sup> Diese effizienten Prozesse sind, auch wenn sie über einen längeren oder langen Zeitraum beibehalten werden, nicht als pfadabhängig zu klassifizieren, da sie ja eben nicht zu einem inferioren Ergebnis führen.

An dieser Stelle sei auf eine begriffliche Unschärfe, die sich in verschiedener Form in der Forschung findet, hingewiesen. Einige Autoren, wie Liebowitz/Margolis und Tiberius, sprechen bei effizienten Prozessen, wenn sie unverändert beibehalten werden, ebenfalls von Pfadabhängigkeit.<sup>11</sup> Tiberius differenziert diese von einer Pfadabhängigkeit nicht effizienter Prozesse, indem er „starke“ und „schwache“ Formen der Pfadabhängigkeit unterscheidet, wobei er von schwach pfadabhängig spricht, wenn effiziente Prozesse bezeichnet werden sollen. Andere Autoren sprechen im Fall persistenter effizienter Prozesse ebenfalls von Pfadabhängigkeit und unterscheiden diese von nicht effizienten Pfadabhängigkeitsprozessen, indem sie von Pfadabhängigkeit in einem weiten und engen Sinn sprechen, so z. B. Lüttel und Holtmann bzw. Schreyögg/Sydow/Holtmann<sup>12</sup> in Anlehnung an Pierson<sup>13</sup>. Auch die Bezeichnung einer Pfadabhängigkeit ersten oder zweiten Grades als

---

10 Vgl. Neumann, M., 1996, S. 3.

11 Vgl. Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 985f; Tiberius, V., 2011b, S. 11.

12 Vgl. Holtmann, J. P., 2008, S. 34; Lüttel, J., 2009, S. 64ff; vgl. auch Schreyögg, G./Sydow, J./Holtmann, J. P., 2011.

13 Vgl. Pierson, P., 2000.

Ausprägungen von Pfadabhängigkeit ist in der Literatur zur Kennzeichnung der Beharrung auf effizienten Prozessen zu finden.<sup>14</sup> Die Pfadabhängigkeit im weiten Sinn oder ersten und zweiten Grades, ist dadurch gekennzeichnet, dass sie aus Marktsicht zu einem globalen Optimum führt.<sup>15</sup> Es gibt kein besseres Ergebnis, das sich alternativ hätte einstellen können, der Prozess ist effizient und das erreichte Gleichgewicht stabil.<sup>16</sup> Hiervon grenzen die Autoren solche Prozesse ab, die zu einem inferioreren Ergebnis führen, und nennen diese Pfadabhängigkeit im engen Sinn oder dritten Grades.<sup>17</sup>

Ist für Pfadabhängigkeit aber gerade konstitutiv, dass es sich um Entwicklungsprozesse handelt, die zu einem inferioreren Ergebnis führen, so kann im Fall dauerhafter effizienter Prozesse nicht von Pfadabhängigkeit gesprochen werden. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung nur im ersten Fall von Pfadabhängigkeit gesprochen.

### 2.1.2 Entwicklung der Pfadabhängigkeitstheorie

Die Theorie der Pfadabhängigkeit geht in die 1980er Jahre zurück. Vor allem drei Autoren gelten als ihre zentralen Wegbereiter. Paul A. David hat 1985 eine viel zitierte Untersuchung zur Entwicklung der QWERTY-Schreibmaschinentastatur vorgelegt und begründete damit die Theorie der Pfadabhängigkeit in der Technikforschung. Nahezu zeitgleich begann die Diskussion in der Volkswirtschaftslehre durch W. Brian Arthur, der sich seit den 1980er Jahren mit Increasing Returns und Pfadabhängigkeit in der Ökonomie beschäftigte. Und Giovanni Dosi entwickelte im Rahmen der Diskussion der Theorie der Unternehmung um die Jahrtausendwende eine Pfadabhängigkeitstheorie.<sup>18</sup>

Das Neue und Außergewöhnliche der Pfadabhängigkeitstheorie in der Technikforschung und insbesondere in der Volkswirtschaftslehre ist, dass sie ein Gegenstück zur neoklassischen Theorie darstellt, weil sie eine ihrer grundlegenden Annahmen in Frage stellt und neu for-

---

14 Vgl. Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 985f.

15 Vgl. Schäcke, M., 2006, S. 27.

16 Vgl. Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 985f; Schüßler, E., 2009, S. 35; Lüttel, J., 2009, S. 63ff; Holtmann, J. P., 2008, S. 34; Schäcke, M., 2006, S. 33f.

17 Vgl. Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 985f; Holtmann, J. P., 2008, S. 35; Lüttel, J., 2009, S. 65f.

18 Vgl. David, P. A., 1985; Arthur, W. B., 2008; Bassanini, A. P./Dosi, G., 2001.

muliert. Das neoklassische Modell geht davon aus, dass der rationale Entscheider grundsätzlich einem unbeschränkten Lösungs- und Möglichkeitsraum gegenübersteht. Demgegenüber formuliert die Pfadabhängigkeitstheorie, dass dies nicht der Fall ist, sondern dass eine historische Vorprägung vorliegt, durch die nachfolgende Entscheidungen – zumindest bedingt – prädestiniert sind. Damit und mit der Prozessorientierung wählt die Pfadabhängigkeitstheorie ein Vorgehen, das aus der Evolutionstheorie abgeleitet ist.<sup>19</sup>

### 2.1.3 Die Konzeptualisierung von Pfadabhängigkeit als Prozess in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre

Schreyögg/Sydow/Koch legten 2003 einen wegweisenden Aufsatz zur Pfadabhängigkeit vor.<sup>20</sup> Seitdem hat sich in der Forschung die Modellierung von pfadabhängigen Prozessen in einem Drei-Phasen-Schema durchgesetzt.<sup>21</sup>

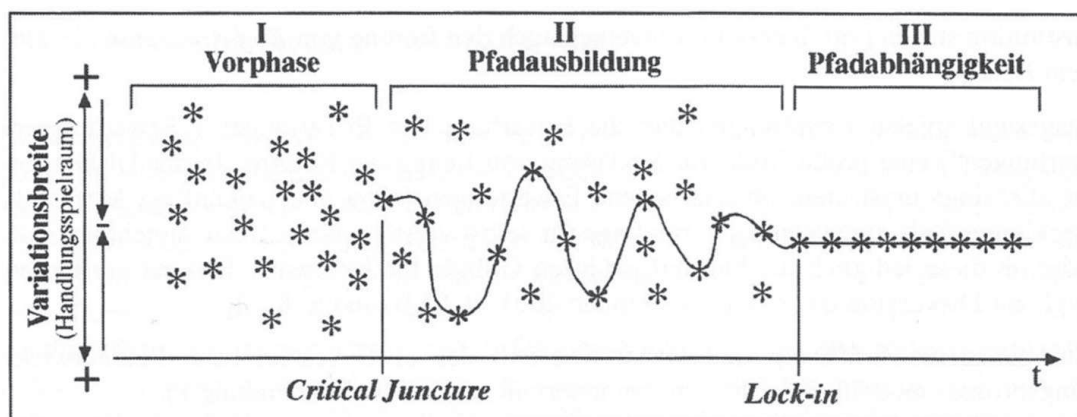


Abbildung 1: Die Konstitution und Entwicklung von Pfaden in der volkswirtschaftlichen Perspektive (Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 264.)

Das Modell von Schreyögg/Sydow/Koch wird von den Autoren für pfadabhängige Entwicklungen in der Volkswirtschaft beschrieben, es hat

19 Vgl. Coriat, B./Dosi, G., 1998, insb. S. 5.

20 Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003.

21 Vgl. u. a. Kolleck, N./de Haan, G./Fischbach, R., 2011; Staber, U., 2011; Roedenbeck, M. R. H., 2011; Vergne, J.-P./Durand, R., 2010 und dessen kritische Diskussion von Garud, R./Kumaraswamy, A./Karnøe, P., 2010 sowie die Arbeiten von Tiberius, V., 2011b; Koch, J., 2011; Koch, J./Eisend, M./Petermann, A., 2009.

aber, wie sie ausführen, auch für die Pfadabhängigkeit in der Technik Gültigkeit.<sup>22</sup>

Mit der Drei-Phasen-Modellierung stellen die Autoren heraus, dass dem Prozess erstens eine klare und nachvollziehbare Entwicklung zugrunde liegt, die zweitens in jeder einzelnen Phase eine spezifische Ausprägung aufweist. Sie beschreiben die Phasen, wie in Abbildung 1 deutlich wird, folgendermaßen: die Vorphase als Phase I, die Pfadausbildung als Phase II und die Pfadabhängigkeit als Phase III.<sup>23</sup> Die Übergänge von Phase I zu Phase II und von Phase II zu Phase III sind klar auszumachen, denn zwischen Phase I und Phase II kommt es zu einem Critical Juncture, einem kleinen historischen Ereignis, das wegbestimmend wird; den Übergang von Phase II zu Phase III markiert der Eintritt des Lock-in.

Den Autoren zufolge ist jede einzelne Prozessphase durch eine spezifische Eigenschaft gekennzeichnet, die bereits von David und Arthur<sup>24</sup> als Eigenschaften von Pfadabhängigkeit herausgearbeitet wurden. Im Folgenden werden diese Eigenschaften als die Konstituenten der Pfadabhängigkeit bezeichnet: History matters stellt die erste Konstituente, Increasing Returns die zweite und Lock-in die dritte Konstituente dar.<sup>25</sup> Schreyögg/Sydow/Koch zufolge treten die Konstituenten jeweils in nur einer Phase auf, und zwar ausschließlich in der, die sie kennzeichnen. Wird eine solche Sichtweise zugrunde gelegt, bedeutete das, dass die Konstituenten History matters und Increasing Returns in den bzw. der folgenden Phase(n) nicht nur keine Wirkung mehr entfalten, sondern nicht mehr vorhanden wären. Dies ist in der Erklärung pfadabhängiger Prozesse in der Technik und Volkswirtschaft neu und wird, wie sich zeigen wird, von der Literatur zur technischen und volkswirtschaftlichen Pfadabhängigkeit nicht gestützt. Aufgrund dessen wird in der vorliegenden Untersuchung dann von Pfadabhängigkeit gesprochen, wenn es sich um Prozesse handelt, die erstens zu einem negativen oder inferioreren Ergebnis, das vermeidbar gewesen wäre, führen und die zweitens durch die drei Konstituenten Historizität, Increasing Returns

---

22 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 264.

23 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 260ff; Schäcke, M., 2006, S. 31; Holtmann, J. P., 2008, S. 35.

24 Vgl. David, P. A., 1985; Arthur, W. B., 2008.

25 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 263f.

und Lock-in gekennzeichnet sind, ohne dass diese in einer zeitlichen Abfolge stehen.<sup>26</sup>

#### 2.1.4 Organisationale Pfadabhängigkeit als Prozess

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu pfadabhängigen Prozessen in der Volkswirtschaft und Technik wird in der Literatur organisationale Pfadabhängigkeit als Prozess verstanden<sup>27</sup>, ohne dass eine Analyse des Prozesses als solchen erfolgt. Schreyögg/Sydow/Koch hingegen beschreiben und analysieren den Prozess organisationaler Pfadabhängigkeit. Sie nehmen dafür eine Modellierung als Drei-Phasen-Prozess vor, indem sie die für die technische und volkswirtschaftliche Pfadabhängigkeit festgestellten drei Phasen mit ihren klaren Anfangs- bzw. Endpunkten vom Ansatz her übernehmen.<sup>28</sup> Für eine Anwendung der ursprünglichen Pfadabhängigkeitstheorie auf Organisationen bedarf es, so die Autoren, jedoch einiger Modifikationen innerhalb der jeweiligen Phasen.

In Phase I handelt es sich um die Konstituente „History matters“, die entgegen der ursprünglichen Pfadtheorie in organisationalen Prozessen von Beginn des Prozesses an auszumachen ist. Phase II ist nach Schreyögg/Sydow/Koch von positiven Rückkoppelungen gekennzeichnet. Positive Rückkoppelungen grenzen die Autoren von Increasing Returns volkswirtschaftlicher und technischer Prozesse insofern ab, als sie positive Rückkoppelungen für ein umfassenderes Phänomen als Increasing Returns halten, obwohl eine solche Differenzierung in der Forschung nicht zu finden ist<sup>29</sup>. Für Phase III führen die Autoren an, dass ein Lock-in als eine Einengung auf einen schmalen Korridor von Handlungsmöglichkeiten und nicht eine Einschränkung auf eine einzige darstellt.<sup>30</sup> Zur Verdeutlichung modifizieren die Autoren ihre grafische Darstellung in den Phasen I und III durch Unterlegung eines

---

26 Vgl. auch Pierson, P., 2004, S. 20ff.

27 Vgl. Lubinski, C., 2011; Lamberg, J.-A. et al., 2008; Beckmann, C. M./Burton, M. D., 2008.

28 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 271ff; vgl. auch Schreyögg, G./Sydow, J., 2011; Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J., 2009; Schreyögg, G./Sydow, J./Holtmann J. P., 2011; Schreyögg, G./Sydow, J., 2010 und dessen Rezension von Vergne, J.-P., 2010.

29 Vgl. exemplarisch Arthur, W. B., 2008, S. 1.

30 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 271f.

## 2 Pfadabhängigkeit

grauen Schattens, der den jeweils zur Verfügung stehenden bzw. verbliebenen Möglichkeitsraum beschreibt.

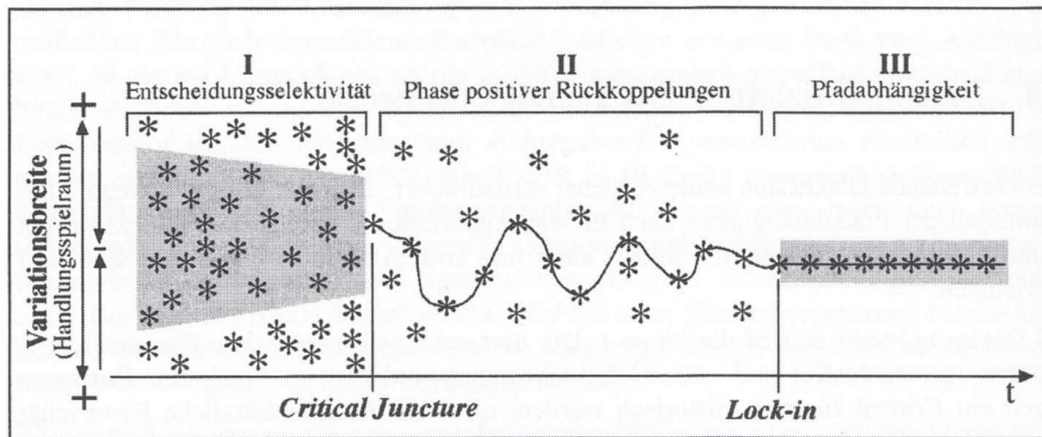


Abbildung 2: Der Prozess organisationaler Pfadabhängigkeit nach Schreyögg/Sydow/Koch (Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 272.)

Die Frage, die sich nun stellt, ist, ob es erstens einer Modifikation der ursprünglichen Pfadabhängigkeitstheorie für deren Anwendung auf organisationale Prozesse bedarf und zweitens, ob und wie die einschlägige Forschung zur Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen ihren Analysen die ursprüngliche Pfadabhängigkeitstheorie bzw. deren Modifikation durch Schreyögg/Sydow/Koch zugrunde legt. Diesem Aspekt soll im Folgenden nachgegangen werden, indem die einzelnen Konstituenten der Pfadabhängigkeit, „History matters“, „Increasing Returns“ und „Lock-in“, wie sie in der ursprünglichen Pfadabhängigkeitstheorie diskutiert werden, je für sich dargestellt werden und indem jeweils direkt im Anschluss auf deren Anwendung in der Organisationsforschung eingegangen wird.

### 2.2 Die Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft sowie organisationalen Prozessen

#### 2.2.1 Historizität als erste Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft

In seinem bahnbrechenden Aufsatz „Clio and the Economics of QWERTY“<sup>31</sup> analysiert Paul A. David, wie es dazu kam, dass sich die

<sup>31</sup> David, P. A., 1985.

QWERTY-Schreibmaschinentastatur als Standard herausgebildet und flächendeckend durchgesetzt hat, obwohl sie bezüglich der möglichen Schreibgeschwindigkeit im Vergleich zu anderen Buchstabenanordnungen nachgewiesenermaßen inferior ist. Außer einigen auf die Präsentation von Schreibmaschinen im Verkaufsgespräch zurückzuführenden Gründen ist es die Tatsache, dass die Techniker und Entwickler von Tastaturen zwar, wie David ausführt, grundsätzlich in ihrer Entscheidung, welche Tastatur sie in der Schreibmaschine verankern, absolut frei sind, dass letztlich aber die historische Vorprägung der Entwickler für die Wahl ausschlaggebend wird. Ihr Verhalten ist vorbestimmt durch Ereignisse in der (fernen) Vergangenheit, auf die die Einzelnen keinen Einfluss hatten und bei denen ihre Interessen keine Berücksichtigung fanden.<sup>32</sup> Zu dem Ergebnis einer in technischen Prozessentwicklungen gegebenen Prädetermination gelangt auch eine Vielzahl anderer Forscher, und es kann als erwiesen angesehen werden, dass es keine technische Entwicklung gibt, die nicht durch frühere Entscheidungen und Entwicklungen in ihrem Möglichkeits- und Lösungsraum vorher bestimmt und somit beschränkt ist.<sup>33</sup> Dadurch wird deutlich, dass es durchaus nicht unproblematisch ist, im technischen Pfadprozess eine erste Phase zu beschreiben, in der der Möglichkeitsraum der Entscheidungen grundsätzlich unbeschränkt ist, wie es von Schreyögg/Sydow/Koch getan wird<sup>34</sup>. Es liegt vielmehr, unabhängig davon, um welche Art technischen Entwicklungsprozess es sich auch handelt, eine historische Vorprägung vor, die Frage ist dabei nur, welche Folgen durch diese Vorprägung im weiteren Verlauf des Prozesses entstehen.

Diese grundsätzliche Erkenntnis gilt, wie die Forschung zeigt, nicht nur für die Technik. Vielmehr ist das Phänomen „History matters“ auch in ökonomischen Entwicklungen zu beobachten. So arbeiteten Arthur/Ermoliev/Kaniovski am Beispiel einer Polya-Urnen-Funktion heraus, dass Historizität verbunden mit Increasing Returns die Prozessentwicklung und damit das Ergebnis bestimmt.<sup>35</sup> Bassanini/Dosi kommen auch zu dem Ergebnis, dass ökonomische Entwicklungen durch ihre

---

32 Vgl. David, P. A., 1985, S. 333; David, P. A., 1998 und David, P. A., 2007.

33 Vgl. u. a. Baum, J. A. C./Silverman, B. S., 2001; Porac, J. F. et al., 2001; Reder, M. W., 2004.

34 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 264.

35 Vgl. Arthur, W. B./Ermoliev, Y. M./Kaniovski, Y. M., 2008.

Historie entscheidend vorgeprägt sind, ebenso weist eine Vielzahl von anderen Untersuchungen diese Erkenntnis auf.<sup>36</sup>

Die Forscher, die bei ökonomischen Entwicklungen eine historische Vorprägung konstatieren<sup>37</sup>, stellen somit für diese und, wie gesehen, auch für technologische Entwicklungen die neoklassische Annahme eines vollkommen freien, das heißt unbeschränkten, Möglichkeitsraumes nicht nur in Frage, sondern erteilen ihr eine klare Absage. Dabei wird keine irgendwie geartete Einschränkung gemacht, das heißt, es wird grundsätzlich von einer historischen Vorprägung ausgegangen, die von Anfang an auf die Entscheidungsprozesse einwirkt und den Lösungsraum verkleinert. Es gibt demnach keine Phase innerhalb des Prozesses, auch nicht zu Beginn, in der der Möglichkeitsraum vollkommen unbeschränkt ist.

Es deutet sich darüber hinaus an, dass die Modellierung der Pfadabhängigkeit als Prozess mit drei in sich abgeschlossenen Prozessphasen<sup>38</sup> problematisch ist. Ebenso ist die Beschreibung von History matters als erste Phase eines solchen dreigliedrigen Prozesses begrenzt durch einen klaren Endpunkt in der ursprünglichen Pfadtheorie nicht zu finden.<sup>39</sup> Die entscheidende Frage ist demnach nicht, ob es überhaupt eine historische Vorprägung gibt, sondern vielmehr, ob sie im Sinne der neoklassischen Theorie zu dem einen stabilen Gleichgewicht führt oder ein inferiores Ergebnis hervorruft.<sup>40</sup> Und es ist eben das inferiore Ergebnis, das für die Pfadabhängigkeit kennzeichnend ist. Neben der Historizität ist Pfadabhängigkeit durch zwei weitere Konstituenten charakterisiert, Increasing Returns und Lock-in.

### 2.2.2 Historizität als erste Konstituente organisationaler Pfadprozesse

Das Phänomen der historischen Vorprägung als Konstituente für organisationale pfadabhängige Prozesse wurde explizit erstmals von Acker-

---

36 Vgl. Bassanini, A. P./Dosi, G., 2001; vgl. u. a. auch Dosi, G., 1988; David, P. A., 1993; Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 981 und Rosenberg, N., 2004, insb. S. 126f.

37 Vgl. u. a. Arrow, K. A., 2004; Foray, D., 1993; Teece, D. J., 1988; Rosenberg, N., 2004; Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999; David, P. A., 2007; Pierson, P., 2004, S. 17ff.

38 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003; Schäcke, M., 2006, S. 139; Holtmann, J. P., 2008, S. 49; Ortmann, G., 2009, S. 80; Schüßler, E., 2009, S. 42.

39 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, insb. S. 268f; vgl. auch Coriat, B./Dosi, G., 1998 und Koch, J., 2008; Arthur, W. B., 2008, S. 65f.

40 Vgl. North, D. C., 2007, S. 95f.



mann und nachfolgend von Schreyögg/Sydow/Koch herausgearbeitet und problematisiert.<sup>41</sup> Ackermann untersucht das Phänomen – nach einer Aufarbeitung der Konstituenten in der Technikanalyse und in der volkswirtschaftlichen Diskussion – in Bezug auf soziale Regeln und Institutionen. Er stellt fest, dass Institutionen und Regeln über die Zeit relativ stabil sein müssen, um ihre eigentliche Funktion, menschliche Interaktion zu strukturieren und Handlungsräume einzuschränken, ausüben zu können, und kommt zu dem Ergebnis, dass beide nicht vollkommen frei ausgebildet werden können. Vielmehr sind ihre Ausprägungen durch bisherige Entwicklungen historisch vorgeprägt. Den Grund dafür sieht er in positiven Rückkoppelungen.<sup>42</sup>

Schreyögg/Sydow/Koch gehen auf die Historizität als Konstituente von pfadabhängigen Prozessen mit Bezug auf die Strategieprozessforschung, und hier insbesondere den Leitsatz „strategy follows structure“, ein. Gemäß diesen Autoren sind es kognitive Paradigmen, die dafür verantwortlich sind, dass die Wahrnehmung von Problemen und der Umwelt durch in der Vergangenheit getroffene Organisationsentscheidungen prädestiniert ist.<sup>43</sup> Die historische Vorprägung ist, so Schreyögg/Sydow/Koch, eine Besonderheit organisationaler und strategischer Prozesse, die weder in der technischen noch in der volkswirtschaftlichen Pfadabhängigkeit und damit auch nicht in den diesbezüglichen Analysen zu finden sei. Deshalb beschreiben sie, wie in Abbildung 2 zu sehen ist<sup>44</sup>, die erste der drei von ihnen modellierten Phasen organisationaler pfadabhängiger Prozesse als modifiziert gegenüber der ursprünglichen Pfadabhängigkeitstheorie, was sich jedoch mit Bezug auf die Technikforschung und Volkswirtschaftslehre, wie gesehen, nicht bestätigen lässt.

In anderen theoretisch angelegten Arbeiten zur organisationalen Pfadabhängigkeit wird die Frage der historischen Vorprägung vollständig ausgeklammert, so bei Schäcke und Dievernich<sup>45</sup>. In den meisten bisher vorgelegten Arbeiten, die einen empirischen Zugang zur Pfadabhängigkeit suchen, wird zwar festgestellt, dass das Phänomen der

---

41 Vgl. Ackermann, R., 2001, S. 22ff; Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 268f.

42 Vgl. Ackermann, R., 2001, S. 22ff; vgl. auch Ackermann, R., 2003, S. 235ff.

43 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 268f.

44 Vgl. oben Abbildung 2; vgl. auch Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 268f.

45 Vgl. Schäcke, M., 2006; Dievernich, F. E. P., 2007.

Historizität besteht, eine Problematisierung erfolgt jedoch nicht.<sup>46</sup> Lüttel geht in seiner empirischen Arbeit auf die Konstituente durchaus explizit ein und betont ihre zentrale Bedeutung für die Ausbildung von Pfaden. In der gleichen Weise greifen auch Haydu sowie Gáspár und Gruber in ihren Beiträgen zur Pfadabhängigkeit History matters als Konstituente der Pfadabhängigkeit auf.<sup>47</sup> Eine Analyse, wie es zu dieser historischen Vorprägung kommt, bleiben diese Ausführungen jedoch ebenso wie die zuvor genannten Arbeiten schuldig.

Da in der Historizität aber ein Schlüssel zum Verständnis organisationaler Pfadabhängigkeit und insbesondere in Bezug auf das Verständnis der Frage, wie Pfade aufgebrochen oder die Bildung von Pfaden vermieden werden kann, liegt, bleibt „History matters“ ein noch zu untersuchendes Problem.

### **2.2.3 Increasing Returns als zweite Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft**

Increasing Returns gelten in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre als zweite Konstituente pfadabhängiger Entwicklungen. Neben David<sup>48</sup>, der Increasing Returns in der Technik beschreibt, ist es Arthur<sup>49</sup>, der das Phänomen für ökonomische Entwicklungen thematisiert.

Wie Arthur zu Recht aufzeigt, werden Increasing Returns in der Literatur zur Pfadabhängigkeit breit diskutiert, wenn auch häufig ein anderer Begriff dafür Verwendung findet, so z. B. cumulative causation oder threshold effect.<sup>50</sup> Auch Arthur setzt Increasing Returns explizit mit positiven Rückkoppelungen gleich und verwendet demzufolge die Begriffe als Synonyme.<sup>51</sup> Durch positive Rückkoppelungen, so weist er nach, kommt es, dass der Prozess mehrere Gleichgewichtspunkte aufweist und es nicht das beste Ergebnis oder Optimum ist, das sich einstellt, sondern dass inferiore Ergebnisse erzielt werden. Dies lässt, wie gesehen, den Prozess zu einem pfadabhängigen Prozess werden. Increasing Returns entstehen dadurch, dass die Akteure ein Handeln weiterverfol-

---

46 Vgl. Holtmann, J. P., 2008, S. 35f und Schüßler, E., 2009, S. 36f; Koch, J., 2008.

47 Vgl. Lüttel, J., 2009, S. 67; Haydu, J., 2010; Gáspár, T., 2011; Gruber, M., 2010.

48 David, P. A., 1985; David, P. A., 1997.

49 Arthur, W. B., 2008.

50 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 112; vgl. u. a. auch Pierson, P., 2008.

51 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 1.

gen, das aus der Vergangenheit unverändert übernommen wird. Durch die wiederholte Anwendung kommt es zu einer Verfestigung des Handlungsschemas, das, je mehr es in der Vergangenheit zur Anwendung kam, desto häufiger und nachhaltiger weiterhin praktiziert wird. Es entsteht ein Prozess von positiven Rückkoppelungen oder Increasing Returns, der durch das in der Vergangenheit praktizierte Handeln prä-determiniert ist. Das heißt, wenn Increasing Returns auftreten, ist die Konstituente History matters dem Prozessgeschehen immer zeitgleich immanent. Schreyögg/Sydow/Koch analysieren in ihrer Arbeit Increasing Returns aus der ursprünglichen Pfadtheorie abweichend dazu. Sie beschreiben deren Auftreten als eine separate und in sich abgeschlossene Prozessphase, die sich an die Phase, in der die Konstituente History matters auftritt, nach einem Critical Juncture anschließt.<sup>52</sup> Positive Rückkoppelungen können nach Arthur aber zu jeder Zeit im Verlauf des Prozesses auftreten.<sup>53</sup>

Increasing Returns erzeugen in dynamischer Weise Ineffizienz, Inflexibilität und Nicht-Vorhersagbarkeit.<sup>54</sup> Dadurch wird das Ergebnis des Prozesses inferior. Liebowitz/Margolis sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Lock-in der Pfadabhängigkeit als etwas Schlechtem bzw. als etwas, das ein Lock-out aus einem besseren Ergebnis ist.<sup>55</sup> Increasing Returns sind als Konstituente der Pfadabhängigkeit durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet. Sie lassen sich in technischen und volkswirtschaftlichen Prozessen ebenso nachweisen wie in organisationalen Pfadprozessen.

Die verschiedenen Merkmale der Increasing Returns oder positiven Rückkoppelungen können auf der Makroebene und/oder der Mikroebene auftreten. Auf der Makroebene sind es insgesamt vier Merkmale, die voneinander abzugrenzen sind:

- Koordinationseffekte
- Selbstverstärkende Erwartungen
- Netzexternalitäten
- Kleine historische Ereignisse

---

52 Vgl. oben Abbildung 1 und Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 264f.

53 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 28f.

54 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 15 und 28f.

55 Vgl. Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 982 und 985.

Auf der Mikroebene sind es zwei Merkmale, und zwar:

- Hohe Set-up- oder Fix-Kosten
- Lerneffekte<sup>56</sup>

Arthur beschreibt die Merkmale je für sich. Danach bezeichnen Koordinationseffekte Vorteile, die dadurch erzielt werden, dass sich ein Akteur Maßnahmen, Methoden oder Vorgehensweisen anderer Akteure anschließt.<sup>57</sup> Das Phänomen der selbstverstärkenden Erwartungen bedeutet, dass aufgrund zunehmender Verbreitung z. B. eines Produktes im Markt der Glaube und die Erwartung befördert werden, dass es zu einer weiteren und verstärkten Verbreitung kommen wird.<sup>58</sup> Arthur erläutert das dritte Merkmal positiver Rückkoppelungen, die Netzexternalitäten, auf der Basis der von David analysierten Entwicklung des VHS-Systems hin zu dem marktbeherrschenden Videosystem aus ökonomischer Sicht und arbeitet heraus, dass Netzexternalitäten für die Entwicklung als pfadabhängige Entwicklung bestimmend wirken können.<sup>59</sup> Als Netzexternalitäten werden zwei Ausprägungen diskutiert – direkte und indirekte. Direkte Netzexternalitäten bezeichnen außerhalb des eigentlichen Prozesses liegende Ereignisse, die dazu führen, dass der Prozess eine bestimmte Richtung nimmt und nicht für andere Möglichkeiten offensteht. Zur Erläuterung wird meist auf ein Beispiel zurückgegriffen, und zwar auf den steigenden Nutzen durch die zunehmende Verbreitung von Telekommunikationseinrichtungen. Es wird argumentiert, dass der Nutzen einer spezifischen Telekommunikationseinrichtung für die Anwender steigt, je mehr Einrichtungen der entsprechenden Technologie installiert sind und angewandt werden. Der Nutzen für den einzelnen Anwender hängt von dem Grad der Verbreitung der Technologie ab und die jeweilige Verbreitung wirkt sich darauf aus, wie sich die weitere Nachfrage nach dieser Technologie entwickelt. Denn je höher der Verbreitungsgrad, desto sinnvoller ist es für neue Nachfrager, ebenfalls die bereits etablierte Technologie zu wählen, da so der eigene Nutzen aus der Anwendung entsprechend hoch ist. Die

---

<sup>56</sup> Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 112.

<sup>57</sup> Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 112; Ackermann, R., 2001, S. 92ff; vgl. auch North, D. C., 2007, S. 115.

<sup>58</sup> Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 112.

<sup>59</sup> Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 2; Ackermann, R., 2001, S. 62ff.

Folge ist, dass sich die Zahl der Anwender abermals erhöht. So steigt die Attraktivität der Technologie für weitere Marktteilnehmer, sich ebenfalls für diese Technologie zu entscheiden.

Netzexternalitäten können auch als indirekte Netzexternalitäten auftreten. Sie liegen vor, wenn Increasing Returns auf Kompatibilität und Verfügbarkeit komplementärer Güter zurückzuführen sind, wie es z. B. bei Computern und der darauf anwendbaren Software der Fall ist. Steigt die Anwendung oder Nutzung des Primärproduktes, so kommt es quasi automatisch zu einer Erhöhung der Nutzung bzw. Anwendung des Komplementärproduktes. In beiden Fällen kommt es zu Increasing Returns, die schließlich zu einem Lock-in führen.<sup>60</sup>

Als weiteres Merkmal von Increasing Returns identifiziert Arthur die sogenannten „kleinen historischen Ereignisse“. Unter kleinen historischen Ereignissen werden Vorkommnisse verstanden, die als singuläre Ereignisse betrachtet werden, und in diesem Sinne, das heißt für sich genommen, keine große Bedeutung haben. Sie entfalten jedoch in Bezug auf den Prozess der Pfadabhängigkeit eine entscheidende Wirkung, da der Prozess durch sie eine unbekanntere Richtung nimmt.<sup>61</sup> Dadurch ist und wird das Prozessergebnis nicht vorhersagbar. Mit der Betrachtung dieser Merkmale von Increasing Returns bewegen sich die Analysen auf der Makroebene, der Ebene der Umwelt und des Marktes.

Auf der Mikroebene sind es hohe Set-up- oder Fix-Kosten, die als Merkmale von Increasing Returns beschrieben werden. Eine Veränderung oder ein Wechsel einer einmal eingeschlagenen Richtung würde (zu) hohe Kosten verursachen.<sup>62</sup> Ebenfalls auf der Mikroebene sind die Lerneffekte verortet. Sie werden im Zusammenhang mit Increasing Returns nicht im technischen Sinne als Skalenerträge, sondern im Sinne von „information contagion“<sup>63</sup> verstanden. Hierbei handelt es sich, wie Arthur erläutert<sup>64</sup>, um die Ausweitung von Informationen über ein Produkt und dessen Nutzen in einem Markt technischer Produkte durch die Weitergabe von z. B. Erfahrungen mit dem speziellen

---

60 Vgl. u. a. Arthur, W. B., 2008, S. 2.

61 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 5 und 13ff; Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, insb. S. 983; vgl. auch Robertson, K., 2007.

62 Vgl. Arthur, B. W., 2008, S. 112; North, D. C., 2007, S. 95f und Ackermann, R., 2001, S. 87ff.

63 Arthur, W. B., 2008, S. 70.

64 Vgl. Arthur, B. W., 2008, S. 70.

Produkt von Kunden/Anwendern, die es bereits nutzen. Potenzielle Käufer/Anwender versuchen durch solche Informationen ihre vor dem Kauf bestehende Unsicherheit bezüglich des Produktes zu reduzieren. Damit verbunden sind Lerneffekte, und zwar auf der Konsumentenseite.<sup>65</sup> Dass es sich bei Lerneffekten um eine ausschließlich auf der Technologieseite verortete Ursache für Increasing Returns handelt, wie es Ackermann konstatiert<sup>66</sup>, kann deshalb nicht gefolgert werden. Denn in dem Moment, in dem auf die Anwenderseite und den Anwendernutzen abgehoben und konsumentenorientiert argumentiert wird, wird von der reinen Technik abgesehen.<sup>67</sup> Gegen die Ackermann'sche Interpretation spricht auch die breite Diskussion positiver Rückkoppelungen im Rahmen des politischen bzw. ordnungspolitischen Institutionalismus.<sup>68</sup>

### **2.2.4 Increasing Returns als zweite Konstituente organisationaler Pfadprozesse**

Increasing Returns stellen den zentralen Mechanismus eines organisationalen pfadabhängigen Prozesses dar. Synonym zu positiven Rückkoppelungen verstanden<sup>69</sup>, sind sie für den gesamten Pfadprozess bestimmend. Dabei gilt im organisationalen Umfeld, was bereits in der ursprünglichen Pfadtheorie mit Increasing Returns angesprochen wird, und zwar, dass sie zu einem Lock-in führen.

In der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre werden die Merkmale von Increasing Returns relativ einheitlich beschrieben, weite Teile der Analysen des Phänomens in der organisationalen Pfadabhängigkeitstheorie basieren darauf. Schreyögg/Sydow/Koch diskutieren ausführlich, dass Increasing Returns in technischer und volkswirtschaftlicher Sicht streng nutzentheoretisch bedingt sind, dass diese Sicht für die organisationale Betrachtung jedoch nicht gelten könne. Dennoch, so die Autoren, gibt es Phänomene im organisationalen

---

65 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 70ff, 112 und 133ff; Rosenberg, N., 2004, S. 120ff; North, D. C., 2007, S. 77f; Ackermann, R., 2001, S. 90ff.

66 Vgl. Ackermann, R., 2001, S. 67f.

67 Vgl. Ackermann, R., 2001, S. 67ff.

68 Vgl. hierzu u. a. Ackermann, R., 2001; Pierson, P./Skocpol, T. 2002; Thelen, K., 2002; Weingast, B. R., 2002; Pierson, P., 2004, insb. S. 133ff; North, D. C., 2007.

69 Vgl. dazu die Ausführungen oben Abschnitt 2.2.3.

Kontext, die Increasing Returns darstellen, und zwar im Sinne positiver Rückkoppelungen bzw. sich selbstverstärkender Effekte.<sup>70</sup> Die Autoren machen sechs Ausprägungen positiver Rückkoppelungen als Merkmale von Increasing Returns in organisationalen Pfadprozessen aus:

- Skaleneffekte
- Netzexternalitäten
- Lerneffekte
- Selbstverstärkende Erwartungen
- Koordinationseffekte
- Komplementaritätseffekte<sup>71</sup>

Mit dieser Analyse folgen die Autoren den in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre zu findenden Analysen. Daraus und aus der Erkenntnis, dass Increasing Returns über den gesamten Prozess hinweg auftreten<sup>72</sup>, folgt, dass, entgegen der verbreiteten Forschungsmeinung, das ursprüngliche Pfadmodell nicht einer Revision unterzogen werden muss, um für organisationale Analysen fruchtbar gemacht werden zu können.

In der Organisationsforschung zur Pfadabhängigkeit zeigt sich ein heterogenes Bild hinsichtlich der Analyse von Increasing Returns. Autoren, die in ihren nichtempirisch ausgerichteten Forschungsbeiträgen nicht dem Ansatz von Schreyögg/Sydow bzw. Schreyögg/Sydow/Koch<sup>73</sup> folgen<sup>74</sup>, lassen eine klare Analyse dessen, was unter Increasing Returns zu verstehen ist und wie diese in organisationalen Prozessen gekennzeichnet sind, gänzlich vermissen. In den empirisch ausgerichteten Arbeiten wird auf positive Rückkoppelungen abgehoben. Deren Bedeutung für pfadabhängige Prozesse wird jedoch in sehr unterschiedlicher Weise betont und behandelt. Lüttel versteht sie ganz allgemein als sich selbstverstärkende Mechanismen.<sup>75</sup> Holtmann stellt sechs Ursachen für Increasing Returns heraus, die den oben beschriebenen entsprechen,

---

70 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 269ff; vgl. auch die Ausführungen zu Increasing Returns und positiven Rückkoppelungen oben Abschnitt 2.2.3.

71 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J., 2010b, S. 5ff.

72 Vgl. Arthur, W. B., 2008, S. 69ff.

73 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J., 2010b; Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003.

74 Vgl. Ackermann, R., 2001, S. 99ff; Sydow, J., 2009; Kirchner, S., 2010.

75 Vgl. Lüttel, J., 2009, S. 68 und 86.

und folgt damit der herrschenden Meinung.<sup>76</sup> Schüßler konstatiert sechs Mechanismen als positive Rückkoppelungen, und zwar dynamische Skalenerträge und Netzeffekte, die als direkte und indirekte Netzeffekte auftreten können, sowie Lerneffekte, selbstverstärkende Erwartungen, Koordinationseffekte und Komplementaritätseffekte. Damit folgt auch sie der herrschenden Meinung.<sup>77</sup> Beyer, als weiterer Autor einer wichtigen empirischen Studie zu organisationaler Pfadabhängigkeit, verzichtet gänzlich auf eine Darstellung des Prozesses und seiner Konstituenten.<sup>78</sup>

Wenngleich gesagt werden kann, dass weitgehend Einstimmigkeit hinsichtlich der Merkmale von Increasing Returns in organisationalen Pfadprozessen besteht, ist es in der bisher vorgelegten Forschung noch völlig offen, wie es zu Increasing Returns bzw. Selbstverstärkungen kommt. Es wird einfach davon ausgegangen, dass es positive Rückkoppelungen gibt, bei den Analysen verbleiben die Forscher jedoch auf der deskriptiven Ebene.

### **2.2.5 Lock-in als dritte Konstituente von Pfadabhängigkeit in der Technik und Volkswirtschaft**

Der sich entwickelnde pfadabhängige Prozess ist unumkehrbar und führt zwangsläufig zu einem Lock-in. Das bedeutet, dass „die Schließung eines Entwicklungsprozesses“<sup>79</sup> eintritt und das heißt, dass sich die Entwicklungen des Prozesses nun nach einem festen Muster vollziehen. Die Entscheider bewegen sich in einem sehr engen Korridor von Entscheidungsmöglichkeiten, bei denen im eigentlichen Sinn nicht von alternativen Entscheidungsmöglichkeiten gesprochen werden kann. Es verbleiben lediglich marginale Modifikationen im Sinne immanenter Entwicklungen, die sich als Handlungsalternativen anbieten. Wenn ein Lock-in eingetreten ist, ist es nicht mehr möglich, auf sich ändernde Marktbedingungen oder technologische Entwicklungen mit grundlegenden oder signifikanten Anpassungen des eigenen Handelns oder Vorgehens zu reagieren. Die Breite des Möglichkeitsraumes, wie sie am

---

76 Vgl. Holtmann, J. P., 2008, S. 39ff.

77 Vgl. Schüßler, E., 2009, S. 43f.

78 Vgl. Beyer, J., 2006.

79 Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 263; vgl. auch Arthur, W. B., 2008, S. 25ff und Ackermann, R., 2001, S. 75ff. Siehe auch oben Abbildung 1.



Anfang des Entwicklungsprozesses noch vorhanden war, ist nicht ohne Weiteres wiederherstellbar, das heißt, es ist (nahezu) unmöglich, den Pfad zu verlassen und eine effiziente Lösung anzustreben.<sup>80</sup>

### 2.2.6 Lock-in als dritte Konstituente organisationaler Pfadprozesse

In der organisationalen Pfadabhängigkeit wird von Lock-in gesprochen, wenn es sich um Prozesse handelt, in denen sich der Entscheidungsspielraum so sehr verengt hat, dass der Möglichkeitsraum keine wirklichen Alternativen mehr zur Verfügung stellt. Schreyögg/Sydow/Koch sprechen bei einem Lock-in von der dritten Phase eines pfadabhängigen Prozesses. In dieser steht, so die Autoren, noch ein Korridor von Handlungsoptionen zur Verfügung, sodass nicht monothematische und völlig determinierte Zustände vorherrschen.<sup>81</sup> Diesen Sachverhalt weisen die Autoren als eine Modifikation der ursprünglichen Pfadtheorie aus. Da in dieser jedoch keineswegs davon gesprochen wird, dass ein Lock-in damit gleichzusetzen ist, dass auch nicht die kleinsten Modifikationen auf dem eingeschlagenen Weg möglich sind, kann die ursprüngliche Pfadtheorie auf organisationale Pfadprozesse angewendet werden, ohne dass Anpassungen oder Modifikationen erforderlich sind.

In einer Reihe von Beiträgen zu organisationaler Pfadabhängigkeit, so z. B. bei Schäcke, Ackermann und Beyer, wird die Konstituente nicht thematisiert.<sup>82</sup> Andere Autoren, wie Schüßler, Holtmann, Schienstock und Lüttel<sup>83</sup>, beschreiben ein organisationales Lock-in als einen Zustand, in dem ein System gegenüber Wandlungsbemühungen, Marktbewegungen oder intentionaler Einflussnahme immun ist. Holtmann und Lüttel betonen, Schreyögg/Sydow/Koch folgend, dass bedingte Veränderungen auch im Zustand des Lock-in durchaus noch möglich sind, allerdings nur in äußerst eingeschränktem Rahmen, ohne dass sie dies weiter reflektieren, d. h. zur Pfadtheorie aus der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre abgrenzen.<sup>84</sup>

---

80 Vgl. u. a. David, P. A., 1985 und Arthur, W. B., 2008, S. 24f; vgl. u. a. auch Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 263 und Holtmann, J. P., 2008, S. 46f.

81 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 272; vgl. auch oben Abbildung 2.

82 Vgl. Schäcke, M., 2006; Ackermann, R., 2001; Beyer, J., 2006.

83 Schüßler, E., 2009; Holtmann J. P., 2008, S. 47 und Lüttel, J., 2009, S. 86f; Schienstock, G., 2011.

84 Vgl. Holtmann J. P., 2008, S. 47 und Lüttel, J., 2009, S. 86f.

## 2 Pfadabhängigkeit

Die Ausführungen haben deutlich werden lassen, dass die in der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre ausgebildete Pfadabhängigkeitstheorie seit einigen Jahren vermehrt in Bezug auf Organisationen Anwendung findet. Im Zuge dessen wuchs die Zahl der Autoren, die mehr oder weniger grundsätzliche Modifikationen der originären Pfadabhängigkeitstheorie für notwendig halten, um sie für die Organisationsforschung fruchtbar machen zu können.

Die Analysen haben jedoch deutlich werden lassen, dass es keiner Variationen der Ursprungstheorie bedarf, sondern dass es vielmehr möglich ist, organisationale pfadabhängige Prozesse unter direktem Rückgriff auf die ursprüngliche Pfadtheorie zu beschreiben. Die Konstituenten und ihre Merkmale lassen sich ohne Einschränkung in organisationalen Prozessen ausmachen, sodass es möglich ist, organisationale Pfadabhängigkeitsprozesse konzeptionell auf der Basis der ursprünglichen Pfadabhängigkeitstheorie zu beschreiben.

### *2.3 Re-Konzeptualisierung organisationaler Pfadabhängigkeit*

In den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, dass es möglich ist, eine spezifische Ausprägung organisationaler Prozesse mithilfe der Pfadabhängigkeitstheorie zu beschreiben. In der Organisationsforschung wird dies auch vermehrt getan. Allerdings, und auch dies wurde in den Ausführungen deutlich, erfolgt der Rückgriff auf die ursprüngliche Pfadabhängigkeitstheorie unterschiedlich. Zuweilen heißt es, dass signifikante Modifikationen an der originären Pfadtheorie erforderlich sind, um sie für organisationale Prozesse fruchtbar machen zu können.<sup>85</sup> In einigen Darstellungen werden auch organisationale oder strategische Prozesse als pfadabhängig charakterisiert, die nur über eine einzelne Konstituente oder eine Auswahl der drei Konstituenten verfügen. Auch bezüglich der Ursachen von Increasing Returns ist sich die Forschung nicht einig, es werden vielmehr, je nach Autor, andere Konstituenten bzw. eine modifizierte Auswahl an Konstituenten benannt.<sup>86</sup> Die Folge ist, dass es kein einheitliches Verständnis darüber gibt, was organisationale pfadabhängige Prozesse ausmacht.

---

85 Vgl. u. a. Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J., 2003, S. 271ff; Holtmann, J. P., 2008, S. 4f; Lüttel, J., 2009, S. 66ff.

86 Vgl. u. a. Schäcke, M., 2006, S. 44ff; Holtmann, J. P., 2009, S. 39ff.

Die Analysen haben auch gezeigt, dass es möglich ist, die ursprüngliche Pfadabhängigkeitstheorie ohne weitere Modifikationen für die Organisationstheorie fruchtbar zu machen. So wird es möglich, organisationale pfadabhängige Prozesse recht präzise zu beschreiben und dadurch auch von anderen Entwicklungsprozessen abzugrenzen. Organisationale Prozesse müssen demnach über die aufgezeigten Eigenschaften verfügen, um als pfadabhängig beschrieben werden zu können.

Zunächst sind es die drei Konstituenten, „History matters“, „Increasing Returns“ und „Lock-in“, die nachgewiesen werden können müssen. Dabei gilt, dass die historische Vorprägung nicht nur innerhalb eines begrenzten und klar umrissenen Zeitraums für die Entwicklung des Prozesses bestimmend, sondern über den gesamten Prozess hinweg wirksam und prägend ist. Die Konstituenten insgesamt weisen keine zeitliche Abfolge auf. Für pfadabhängige Entwicklungen ist vielmehr kennzeichnend, dass die Konstituenten kumulativ auftreten. Es gibt in einem pfadabhängigen Prozess keinen Zeitraum bzw. keine Phase, in dem bzw. der die Historizität nicht zum Tragen käme. Denn in dem Moment, in dem positive Rückkoppelungen ihre Wirkung entfalten und zunehmend häufiger auftreten, bleibt die historische Vorprägung prozessdeterminierend, und zwar in dem Sinn, dass die positiven Rückkoppelungen selbst historisch vorgeprägt sind. Wäre dies nicht der Fall, läge keine Selbstverstärkung von Effekten vor.

Die zweite Konstituente in organisationalen pfadabhängigen Prozessen stellen die Increasing Returns dar. Sie sind als positive Rückkoppelungen zu verstehen, die sich im Verlauf des Prozesses deutlich verdichten und den Möglichkeitsraum von Entscheidungen immer mehr verengen. So ist nicht selten zu beobachten, dass Unternehmen eine erfolgreiche Vorgehensweise nicht nur beibehalten, sondern immer weiter verfeinern und damit den Handlungsspielraum zunehmend einschränken. Kennzeichnend ist dabei, dass diese wachsende Beschränkung nicht durch z. B. das Management intendiert ausgelöst und verfolgt wird, was schon aus den Merkmalen positiver Rückkoppelungen hervorgeht.

Die Merkmale von Increasing Returns im organisationalen Rahmen sind, analog zur technischen und volkswirtschaftlichen Pfadabhängigkeit, Koordinationseffekte, selbstverstärkende Effekte, Netzexternalitäten und kleine historische Ereignisse sowie hohe Set-up- oder Fixkosten und Lerneffekte. Im organisationalen Umfeld sind mit Koor-

## 2 Pfadabhängigkeit

dinationseffekten mit anderen abgestimmte Vorgehensweisen gemeint. Sich selbstverstärkende Effekte können, müssen aber nicht, als „self-fulfilling prophecy“ auftreten. Unter Netzexternalitäten ist zu verstehen, dass außerhalb des eigentlichen Prozesses liegende organisationale Vorkommnisse für die Entwicklung bestimmend werden. Diese können sowohl innerhalb des Unternehmens, jedoch außerhalb des spezifischen Prozesses, als auch außerhalb des Unternehmens, d. h. in der relevanten Umwelt, liegen. Ferner sind mehr oder weniger viele kleine historische Ereignisse kennzeichnend. Auch hohe Set-up-Kosten, z. B. für die Konzeptualisierung und Implementierung einer tiefgreifenden Organisationstransformation, sowie hohe Fix-Kosten können pfadauslösend wirken. Für organisationale Pfadabhängigkeit sind darüber hinaus auch Lerneffekte auszumachen. Darunter fallen z. B. Institutionen, Regeln und Routinen, die von den Mitarbeitern mit ihrer vermehrten Anwendung in einem Unternehmen immer routinierter und perfektionierter eingesetzt werden (können) und dadurch die Abkehr vom eingeschlagenen Weg nahezu unmöglich machen.

Increasing Returns können während des gesamten Prozesses auftreten. Ihr Vorkommen ist nicht auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt, deshalb stellen sie auch keine eigene Prozessphase dar. Vielmehr treten sie kumulativ mit der historischen Vorprägung auf. Dabei kann es vorkommen, dass eines der Merkmale allein oder mehrere Merkmale gleichzeitig zu positiven Rückkoppelungen führen. Durch Increasing Returns verschärft sich die bereits durch die Historizität zunehmende Beschränkung des Möglichkeitsraums, bis schließlich ein Lock-in erfolgt.

Lock-in ist die dritte konstitutive Eigenschaft organisationaler pfadabhängiger Prozesse. Es bezeichnet den Entwicklungsstand, bei dem der Handlungsspielraum so sehr eingeschränkt ist, dass keine echte Alternative mehr zur Verfügung steht. Variationen oder geringfügige Veränderungen können dennoch stattfinden, sie sind aber als prozessimmanente Modifikationen zu verstehen. Diese Charakteristik ist auch in technischen und volkswirtschaftlichen Pfadprozessen festzustellen, sodass auch in diesem Fall die Erkenntnisse der ursprünglichen Pfadtheorie auf die Organisationstheorie übertragen werden können.

Ein organisationales Lock-in bedeutet demnach, dass das Unternehmen auf einem bestimmten Weg eingefahren bzw. festgefahren ist. In diesem Zustand ist es nur mit größten Anstrengungen und zumeist

### 2.3 Re-Konzeptualisierung organisationaler Pfadabhängigkeit

nur mit externer Unterstützung möglich, einen Wechsel hin zu einer grundsätzlich anderen Alternative zu vollziehen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass ein Lock-in kumulativ zu den Merkmalen Historizität und positive Rückkoppelungen auftritt, denn es gilt das Gleiche wie für die beiden anderen Konstituenten, und zwar, dass es sich nicht um eine eigenständige und quasi losgelöste Prozessphase handelt, die in diesem Fall den Schlusszeitraum des Prozesses ausmacht.



## 3 Entstehung von Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen

### 3.1 *Der Prozess des Organisierens nach Karl E. Weick*

#### 3.1.1 Konzeptionelle Grundlagen zum Organisationsprozess

Organisationale Pfadabhängigkeit beschreibt eine spezifische Form organisatorischer Prozesse. Das Hauptaugenmerk der Analysen liegt dabei auf dem (Entwicklungs-)Prozess, wodurch sie sich grundsätzlich von weitverbreiteten anderen, statisch ausgerichteten Ansätzen in der Organisationsforschung unterscheiden. Beispielhaft seien der Human-Relations-Ansatz, verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorien, der Situative Ansatz und die Institutionenökonomischen Theorien genannt.<sup>87</sup> Die Prozessorientierung in der organisationalen Pfadabhängigkeit ist von zentraler Bedeutung, da man einem komplexen Phänomen der (Organisations-)Entwicklung auf die Spur zu kommen versucht. In der Forschung gibt es dazu bereits eine ganze Reihe von Arbeiten.<sup>88</sup> Allerdings mangelt es den vorgelegten Untersuchungen an analytischer Tiefe, da sie auf der deskriptiven Ebene verbleiben. So bleibt die Frage, wie es überhaupt zu Pfadabhängigkeiten kommen kann, nicht nur nicht beantwortet, sondern gar nicht erst gestellt. Mit den folgenden Ausführungen soll diesem Mangel entgegengewirkt werden.

Um pfadabhängige Prozesse adäquat, d. h. unter Berücksichtigung der Prozessorientierung, analysieren und erklären zu können, ist es erforderlich, eine Organisationstheorie zugrunde zu legen, die ihren Ansatz ebenfalls aus der Prozessperspektive nimmt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der der Pfadtheorie und der der Organisationstheorie zugrunde liegende Ansatz übereinstimmen. Das heißt, da die Pfadtheorie den Ansatz aus der Evolutionstheorie wählt, muss auch die Organisationstheorie, die zur Erklärung der Pfadabhängigkeit herangezogen wird, den Ansatz von der Evolutionstheorie her nehmen. Als die zentrale Theorie mit dieser Grundausrichtung gilt die Organi-

---

87 Vgl. unter anderem Scherm, E./Pietsch, G., 2007; Kieser, A./Ebers, M., 2006; Schreyögg, G., 2008.

88 Vgl. oben Abschnitt 2.1.4 und 2.2.

sationstheorie von Karl E. Weick.<sup>89</sup> Er thematisiert und analysiert die Tätigkeit des Organisierens, Organisieren als Handeln und nicht die Organisation oder das Organisieren als statisches Gebilde. Dabei geht es ihm um zwei zentrale Aspekte. Zum einen ist es der Prozess bzw. der Entwicklungsprozess selbst, den er einer Analyse unterzieht. Zum anderen ist es die Sinnzuschreibung, das „sensemaking“, das im Verlauf des Entwicklungsprozesses, eine entscheidende Rolle spielt.<sup>90</sup> Beide Aspekte der Analysen Weicks sind für die Frage, warum Pfadabhängigkeit entstehen kann, von zentraler Bedeutung und werden in der vorliegenden Arbeit einer eingehenden Erörterung unterzogen.

Karl E. Weick erklärt den Prozess des Organisierens als einen Entwicklungsprozess, wie er aus der Evolutionstheorie bekannt ist. So stellt er fest, dass Organisieren den drei Prozessen, die in der Theorie der natürlichen Auslese ausgemacht werden, Variation, Selektion, Retention, entspricht.<sup>91</sup> Organisieren nach Weick heißt, dass voneinander nicht abhängige und kontinuierlich stattfindende Handlungen in einer Weise zu vernünftigen kognitiven Folgen zusammengefügt werden, sodass aus ihnen „vernünftige Ergebnisse“ gewonnen werden können.<sup>92</sup> Mit dieser Definition stützt sich Weick auf zwei angloamerikanische Autoren. Einerseits ist es Geoffrey Vickers und sein Werk „Towards a Sociology of Management“<sup>93</sup>. Darin vergleicht Vickers Management, d. h. das Organisieren von Organisationen, mit den Regeln, die in anderen, nicht organisationalen Systemen strukturbildend sind, wie es z. B. mechanische, elektronische oder evolutionäre Regeln sein können. Vickers geht analog zu den nichtorganisationalen Systemen davon aus, dass Management nur dann richtig verstanden werden kann, wenn die Frage beantwortet wird, was Organisationen steuert und in ihnen strukturbildend wirkt. Dem Autor zufolge sind dies die gegenseitigen Erwartungen, die die Organisationsmitglieder an andere Organisationsmitglieder und andere Menschen, die mit der Organisation in Verbindung stehen, haben. Diese Erwartungen haben eine rollenbildende Funktion, in dem Sinn, dass bestimmt wird, was Mitglieder einer Organisation

---

89 Vgl. Weick, K. E., 2007a.

90 Vgl. Abschnitt 3.1.2 und Abschnitt 3.4.

91 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 174; Weick, K. E., 2005; Weick, K. E., 1995; Weick, K. E., 1977; vgl. auch Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 249ff; Türk, K., 2000, S. 328ff.

92 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 11.

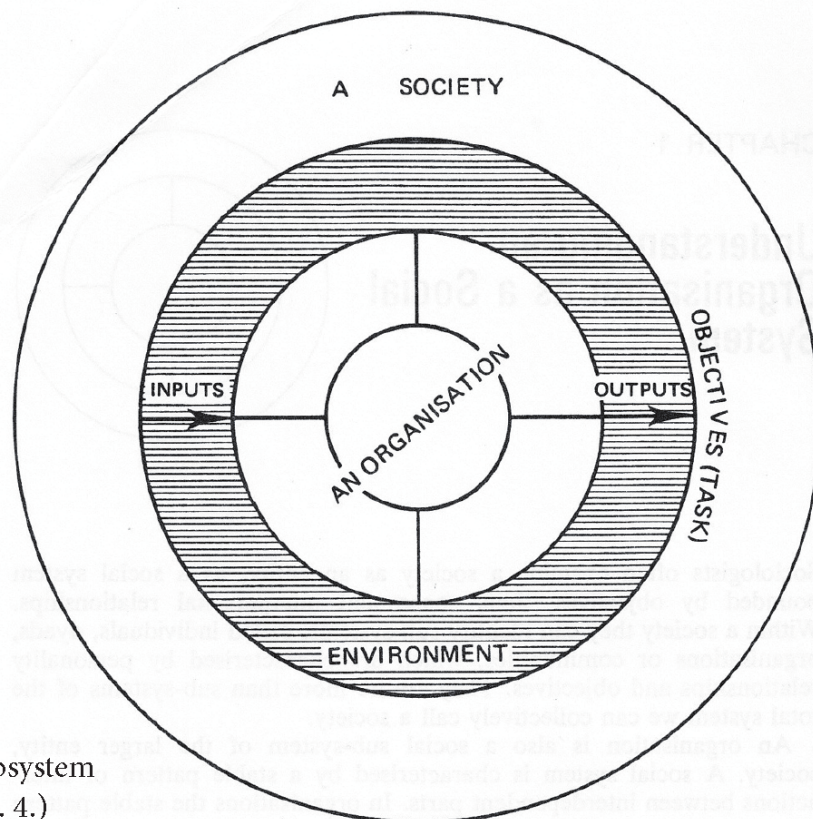
93 Vickers, G., 1967.



### 3.1 Der Prozess des Organisierens nach Karl E. Weick

von anderen Mitgliedern und von sich selbst erwarten können.<sup>94</sup> Sie haben insofern eine strukturbildende Kraft, als sie Handlungen steuern und diesen eine solche Bedeutung zuschreiben, die die Handlung in dem entsprechenden Kontext sinnvoll macht. Damit beschreibt Vickers das, was Weick als „sensemaking“ aufgreift und untersucht.<sup>95</sup>

Der zweite Autor, auf den sich Weick stützt, ist John W. Hunt.<sup>96</sup> Hunt bestimmt eine Organisation als ein soziales System, das ein Subsystem des (Gesamt-)Systems Gesellschaft ist, und veranschaulicht dies in grafischer Weise, wie Abbildung 3 zeigt. Als Subsystem stellt es auch ein eigenständiges, in sich geschlossenes und vollständiges System dar. Das Subsystem Organisation ist als solches identifizierbar und ein soziales System, das nach außen offen ist.<sup>97</sup> Es wird umgeben von der für die Organisation relevanten Umwelt, in der Grafik ausgewiesen als schraffierter Kreis, und von der Gesellschaft, in der Grafik als äußerer Ring gekennzeichnet.



**Abbildung 3:**  
Organisation als Subsystem  
(Hunt, J. W., 1978, S. 4.)

94 Vgl. Vickers, G., 1967, S. 34.

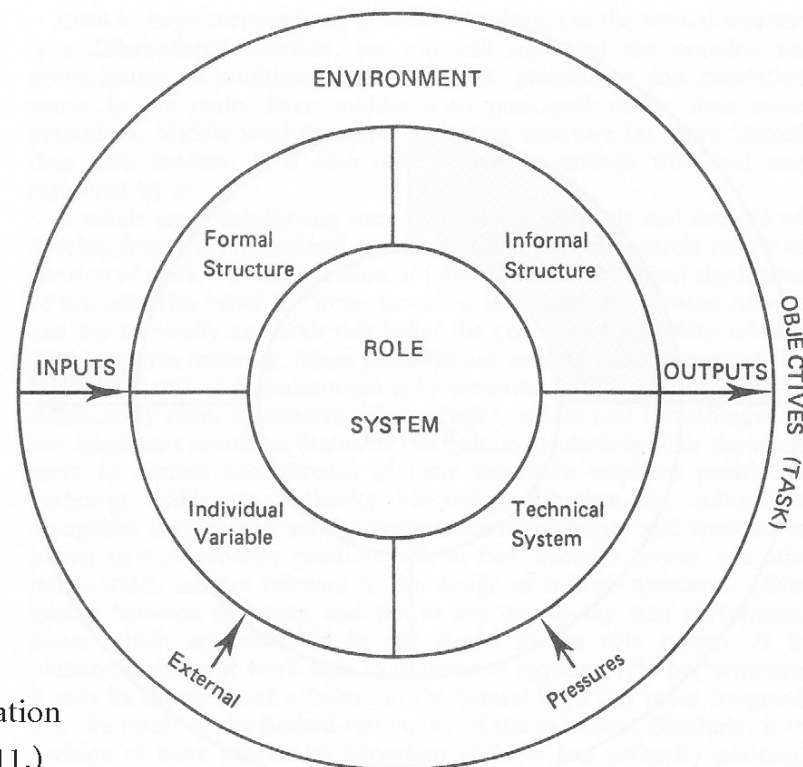
95 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 276ff; Weick, K. E., 2007b; Weick, K. E., 2008; Weick, K. E., 2009a.

96 Hunt, J. W., 1978.

97 Vgl. Hunt, J. W., 1978, insb. S. 3ff.

### 3 Entstehung von Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen

Nach Hunt verfolgen die Organisation und insbesondere ihre Manager bestimmte Ziele und versuchen diese zu erreichen, indem Aktivitäten und Beziehungen koordiniert werden.<sup>98</sup> Diese Aktivitäten sollen die Überlebensfähigkeit und Überlebensmöglichkeit des Subsystems Organisation sicherstellen. Es sind im Wesentlichen die klassischen Aufgaben des Managements: planning, organizing, staffing, directing, controlling.<sup>99</sup> Hunt legt seinem Organisationsverständnis also den funktionalen Organisationsbegriff zugrunde<sup>100</sup>, wodurch die Verbindung zu Weick und sein vom Organisieren kommenden Verständnis hergestellt ist. Der Erfolg einer Organisation ist nach Hunt jedoch auch abhängig von anderen, nicht der betreffenden Organisation selbst zugehörigen Individuen und von anderen Subsystemen der Gesellschaft, wie z. B. anderen Organisationen oder Gegenständen. Von diesen wird Druck als externer Druck ausgeübt, der von außen auf die Organisation wirkt.<sup>101</sup> Hunt stellt dies grafisch, wie Abbildung 4 zeigt, durch den äußeren Kreis mit der Bezeichnung „Environment, External Pressures“ dar.



**Abbildung 4:**  
Modell einer Organisation  
(Hunt, J. W., 1978, S. 11.)

98 Vgl. Hunt, J. W., 1978, insb. S. 166ff.

99 Vgl. Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 4.

100 Vgl. Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 3f.

101 Vgl. Hunt, J. W., 1978, S. 11.

Außerdem wirkt auf die Organisation auch interner Druck, der, so Hunt, ebenfalls für den Erfolg der Organisation bestimmend wird. Interne Faktoren sind nach Hunt die formale Struktur, die informale Struktur, das technische System sowie die anderen (internen) Organisationsmitglieder. In der Grafik (Abbildung 4) wird dies durch den mittleren Ring verdeutlicht. Beide Aspekte, einerseits die Koordination von Aktivitäten und Beziehungen sowie die Abhängigkeit von anderen Individuen und andererseits die Tatsache anderen Subsystemen ausgesetzt zu sein, sind für Weicks Verständnis des Organisierens grundlegend.

Organisationen sind, so Weick, ständig mit Unerwartetem und Mehrdeutigkeiten, aus der Gesellschaft und aus der Umwelt, konfrontiert<sup>102</sup>, die den von Hunt beschriebenen Druck auf die Organisation ausüben. Mit dieser Mehrdeutigkeit in ihrer umfassenden Form können Organisationen, so Weick, nicht umgehen. Deshalb müssen die Mehrdeutigkeiten reduziert werden. Genau das ist es, was Organisieren ausmacht, und zwar durch gezielte Handlungen, die ineinandergreifen. Welche Handlungen ergriffen und wie sie vollzogen werden, muss in der Organisation, d. h. unter ihren Mitgliedern, im Konsens erarbeitet werden.<sup>103</sup> Organisieren ereignet sich demnach durch Interaktion der Organisationsmitglieder. Im Konsens wird Einigkeit darüber erzielt, welche reduzierte Mehrdeutigkeit für die Organisation als Wirklichkeit erkannt und was als Illusion ausgeklammert wird. Weick nennt diesen Vorgang die „konsensuelle Validierung“<sup>104</sup>.

Zur Reduktion der Mehrdeutigkeit und zum Entwurf des zukünftigen Handelns muss es der Organisation im Konsens gelingen, Erfahrungen aus der Vergangenheit als richtungsweisend anzusehen, sie aber auch in Zweifel zu ziehen. So erreichen Organisationen, gemäß Weick, ihre eigene Anpassungsfähigkeit.<sup>105</sup> Ziel muss es sein, ein Höchstmaß an Offenheit zu gewinnen und sicherzustellen. Das heißt auch, dass die Bereitschaft bestehen muss, in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen gegenüber zuzugestehen, dass möglicherweise, aufgrund mangelhafter Einsicht, (Fehl-)Entscheidungen getroffen worden sind.<sup>106</sup>

---

102 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 189; Weick, K. E., 2006; Weick, K. E., 2007c.

103 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 11.

104 Weick, K. E., 2007a, S. 12.

105 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 17 und 306ff; vgl. auch Abschnitt 3.5.1.

106 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 19.

### 3.1.2 Der Aufbau eines organisationalen Gesamtprozesses

#### 3.1.2.1 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und ihre Verbindung untereinander

Weick bestimmt Organisieren als einen Prozess, der seinerseits aus vier Prozessen, die kausal und in einer zeitlichen Abfolge miteinander verbunden sind, gebildet wird.<sup>107</sup> Der Autor unterscheidet begrifflich dabei nicht und spricht von einem Prozess, wenn er den gesamten Ablauf meint, und ebenfalls von einem Prozess, wenn er nur auf einzelne Teile des Gesamtablaufs Bezug nimmt. Um im Folgenden begrifflich zwischen Gesamtablauf und Teil des Ablaufs zu differenzieren, wird im Fall des Gesamtablaufs der Begriff „Gesamtprozess“ und wenn ein einzelner Teil dieses Gesamtprozesses gemeint ist, der Begriff „Prozess“ verwendet.

Weick beschreibt den Gesamtprozess des Organisierens in Anlehnung an die Evolutionstheorie. Sein Ansatz ist deshalb den deterministischen Ansätzen in Bezug auf die Analyse des Verhältnisses von Organisation und Umwelt zuzurechnen.<sup>108</sup> Der zentrale Gedanke dieses Ansatzes ist, dass sich Organisationen permanent dem „Umweltimperativ“<sup>109</sup> anpassen müssen. Nur so können sie vermeiden, den Anschluss an die sich ständig verändernden Umwelanforderungen zu verlieren, und damit dem Verlust ihrer Existenzgrundlage entgegenwirken. In diesem Ansatz wird die Organisation als ein sich analog zur ökologischen Evolution entwickelndes Gebilde verstanden. Diesem gemäß sind es drei Prozesse, Variation, Selektion und Retention, die die Evolution erzeugen. Alle Veränderungen, die auf diese drei Prozesse einwirken, sind von der Organisation nicht steuerbar und zufällig.<sup>110</sup>

Weick lehnt sich, wie in Abbildung 5 gezeigt, an dieses Konzept an und definiert ebenfalls drei Prozesse: Gestaltung, Selektion und Retention, ergänzt aber den Prozess des Ökologischen Wandels. Er stellt ihn an den Anfang des Gesamtprozesses, da er der Ausgangspunkt für die Notwendigkeit des Organisierens darstellt.

---

107 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 68 und 193; vgl. auch Schreyögg, G., 2008, S. 270 und 273ff.

108 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 189.

109 Schreyögg, G., 2008, S. 270.

110 Vgl. Schreyögg, G., 2008, S. 270.

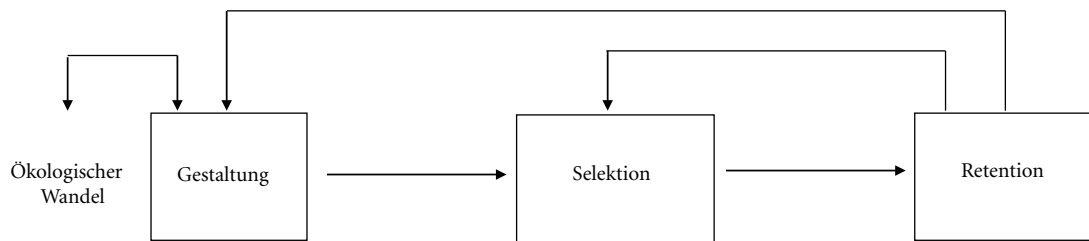


Abbildung 5: Gesamtprozess des Organisierens (vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 193.)

Ökologischer Wandel, Gestaltung, Selektion und Retention stellen eigenständige Prozesse dar. In jedem einzelnen Prozess finden spezifische Abfolgen statt. Dabei belegen die Akteure die vorkommenden Ereignisse retrospektiv mit Sinn, wodurch die bereits angesprochene Reduktion der Mehrdeutigkeit der Umwelt erreicht werden soll. Wie sich zeigen wird, bietet jeder der Prozesse, ausgenommen Ökologischer Wandel, aufgrund der ihm jeweils inhärenten spezifischen Abfolgen den Nährboden für die Ausbildung von Pfadabhängigkeiten. Das heißt, es lassen sich sowohl die einzelnen Konstituenten der Pfadabhängigkeit mit ihren Merkmalen in den verschiedenen Prozessen festmachen als auch ihre Entstehung begründen.

Im Gesamtprozess des Organisierens handelt es sich um eine komplexe Verflechtung der Konstituenten und ihrer Merkmale der Pfadabhängigkeit, die für die Analyse sauber auseinandergehalten werden müssen. Analytisch zu betrachten ist, welche Konstituenten in dem jeweiligen Prozess originär, also darin selbst erzeugt, entstehen. Zudem müssen die Konstituenten einer Betrachtung unterzogen werden, die durch den vorhergehenden Prozess bedingt sind und solche, die durch Rückwirkungen von der Retention auf die Selektion und auf die Gestaltung entstehen. In der folgenden Ausarbeitung werden die drei Betrachtungswinkel nacheinander und jeweils separat behandelt, um die notwendige Transparenz und den spezifischen Erklärungsgehalt deutlich herausarbeiten zu können. Zudem ist es nur mit einer in dieser Weise strukturierten Vorgehensweise möglich, die vielfältigen Interdependenzen analytisch zu fassen.

Wie aber vollziehen sich der Gesamtprozess und die Prozesse im Detail? Gestaltung, Selektion und Retention stellen einen je eigenständigen Prozess im Gesamtprozess des Organisierens dar. Sie beschreiben Verhaltensweisen von zwei oder mehr Individuen, die ineinandergrei-

fen. Diese Verhaltensweisen werden von Weick als Verhaltenszyklen oder auch nur als Zyklen bezeichnet. Sie werden mithilfe von sogenannten Montagerregeln zu einem Prozess zusammengesetzt. Durch die Montagerregeln wird die angestrebte Reduktion der Mehrdeutigkeit erreicht. Dabei gilt: Je höher das Maß an Mehrdeutigkeit eines Ereignisses oder einer Situation ist, desto geringer ist die Zahl der Montagerregeln und umgekehrt. Dies hat zur Folge, dass im Fall von hoher Mehrdeutigkeit eine relativ geringe Verdichtung auf der Ebene der Zyklen erfolgen kann und somit das verbleibende Ausmaß an Mehrdeutigkeit hoch bleibt.<sup>111</sup>

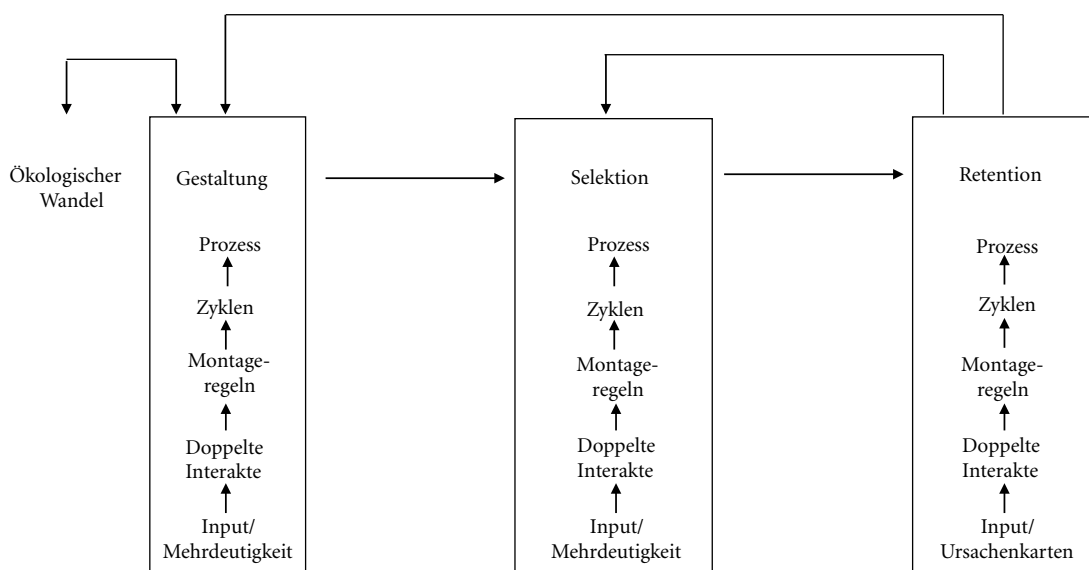


Abbildung 6: Gesamtprozess des Organisierens und dessen Prozesse (in Anlehnung an Weick, K. E., 2007a, S. 194.)

Gestaltung, Selektion und Retention sind, wie in Abbildung 6 gezeigt wird, jeweils vollständige Prozesse, die aus Zyklen bestehen. Die Zyklen ihrerseits werden mithilfe von Montagerregeln aus singulären oder mehreren doppelten Interakten zusammengesetzt.

### 3.1.2.2 Akt – Interakt – Doppelter Interakt

Unter einem doppelten Interakt wird eine Interaktion zwischen zwei Interaktionspartnern verstanden. Der erste Interaktionspartner, Person A, handelt in einer bestimmten Weise. Darauf reagiert der zweite Interaktionspartner, Person B, indem er die Wahl akzeptiert oder ablehnt.

<sup>111</sup> Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 68 und 171.

Die Handlung A's ist der Akt, die Reaktion B's der Interakt. Auf die Reaktion B's reagiert ihrerseits Person A, wodurch der doppelte Interakt konstituiert wird.<sup>112</sup>

Insgesamt gibt es vier verschiedene Arten von doppelten Interakten, die als Einflusstypen bezeichnet werden. Der erste Einflusstyp ist die Uniformität. Sie liegt vor, wenn Person A die Aussage oder Handlung A vollzieht, Person B im darauf folgenden Interakt die Aussage oder Handlung A bestätigt und Person A schließlich im doppelten Interakt erneut die Aussage oder Handlung A bestätigt. Der zweite Einflusstyp ist die Antikonformität. Sie besteht, wenn Person A die Aussage oder Handlung A vollzieht, Person B im Interakt die Aussage oder Handlung A bestätigt, Person A danach aber im doppelten Interakt die Aussage oder Handlung B vollzieht. Der dritte Einflusstyp ist die Unabhängigkeit. Sie liegt vor, wenn im doppelten Interakt Person A zu Beginn die Aussage oder Handlung A als Akt vollzieht, im Anschluss Person B die Aussage oder Handlung B im Interakt vollzieht und im folgenden doppelten Interakt Person A erneut die Aussage oder Handlung A aus dem ursprünglichen Akt bestätigt. Der letzte Typus ist die Konformität, bei dem Person A die Aussage oder Handlung A vollzieht, Person B im anschließenden Interakt die Aussage oder Handlung B vollzieht und Person A im doppelten Interakt im Gegensatz zum ursprünglichen Akt die Aussage oder Handlung B bestätigt.<sup>113</sup>

Doppelte Interakte sind die stabilen Untereinheiten, aus denen Zyklen und somit auch Prozesse zusammengesetzt bzw. konstruiert werden und in die sie wieder zerfallen. Die für die Konstruktion der Prozesse notwendige Zahl der Zyklen, die auf einen Input bezogen werden, hängt von der Zahl der zur Anwendung kommenden Montageregeln ab. Wie gesehen, ist sie von dem Grad der Mehrdeutigkeit des Inputs abhängig. Dies ist in zweifacher Hinsicht von Bedeutung. Zum einen bedeutet es, dass im Fall geringer Mehrdeutigkeit eine hohe Zahl an Montageregeln zur Anwendung kommt, woraus sich ableitet, dass die Flexibilität oder Anpassungsfähigkeit von Organisationen sinkt, eventuell sogar so sehr sinkt, dass sie vollständig verloren geht. Zum anderen wird die Struktur des Zusammenhanges zwischen dem Grad der Mehrdeutigkeit und der Zahl der Montageregeln, die auf einen Input angewendet werden, im

---

112 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 165ff.

113 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 169.

Rahmen der Diskussion des kommunikativen Handelns als das, was die Entstehung von Pfadabhängigkeit verhindern kann, oder als das, was sie aufbrechen kann, von zentraler Bedeutung sein.

#### 3.1.2.3 *Die Kausalschleifen und Variablen im Prozess des Organisierens*

Die durch Zyklen gebildeten Prozesse stehen im Gesamtprozess des Organisierens nicht losgelöst voneinander bzw. separat nebeneinander. Vielmehr konstituiert sich der Gesamtprozess des Organisierens als (Entwicklungs-)Prozess erst und gerade dadurch, dass die einzelnen Prozesse Ökologischer Wandel, Gestaltung, Selektion und Retention kausal miteinander verbunden sind, wie es in Abbildung 5 dargestellt ist.<sup>114</sup> Die Prozesse sind einerseits vorwärts gerichtet mit dem bzw. den folgenden Prozess(en), andererseits rückwärts gerichtet mit dem direkt vorhergehenden bzw. dem vorvorhergehenden Prozess verbunden. Dadurch weist der Gesamtprozess vier kausale Verbindungen auf, sie werden ergänzt um eine Rückkoppelung. Wie aus der Grafik (Abbildung 5) ersichtlich, besteht die erste kausale Verbindung von der Gestaltung direkt zur Selektion und die zweite von der Selektion unmittelbar zur Retention. Die dritte und vierte kausale Verbindung wirken von der Retention aus zurück, und zwar einmal zur Selektion und zum anderen zur Gestaltung. Die Rückkoppelung besteht von der Gestaltung zum Ökologischen Wandel. Diese Beziehungsstruktur wird bei der Behandlung der Frage, wie sich Pfadabhängigkeit im Gesamtprozess einstellen kann und wie die einzelnen Konstituenten sich im Verlauf des Gesamtprozesses entwickeln, besonders wichtig und deshalb detailliert betrachtet werden.

Die Prozesse ihrerseits, z. B. die Gestaltung oder die Selektion, versteht Weick als Kausalschleifen, die bestimmte Eigenschaften aufweisen. Sie können, wie Weick es nennt, abweichungsausweitend sein.<sup>115</sup> Dann führt eine negative Entwicklung, z. B. die Abnahme eines Ereignisses in einem Prozess, kausal zu einer Ausweitung einer entgegengesetzten Entwicklung, also einer Zunahme in dem nächstfolgenden Prozess. Liegt im Prozess insgesamt eine gerade Zahl von negativen Auswirkungen vor, so verstärken sich diese unaufhaltsam und führen schließlich in einen *Circulus vitiosus*, der eine Auflösung des Systems

---

114 Vgl. auch oben Abschnitt 3.1.2.1.

115 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 106f und 109ff.



zur Folge haben kann.<sup>116</sup> Liegt hingegen eine ungerade Zahl von negativen Vorzeichen vor, ist das System stabil. Beide Fälle lassen sich anhand der folgenden Grafik nachvollziehen.

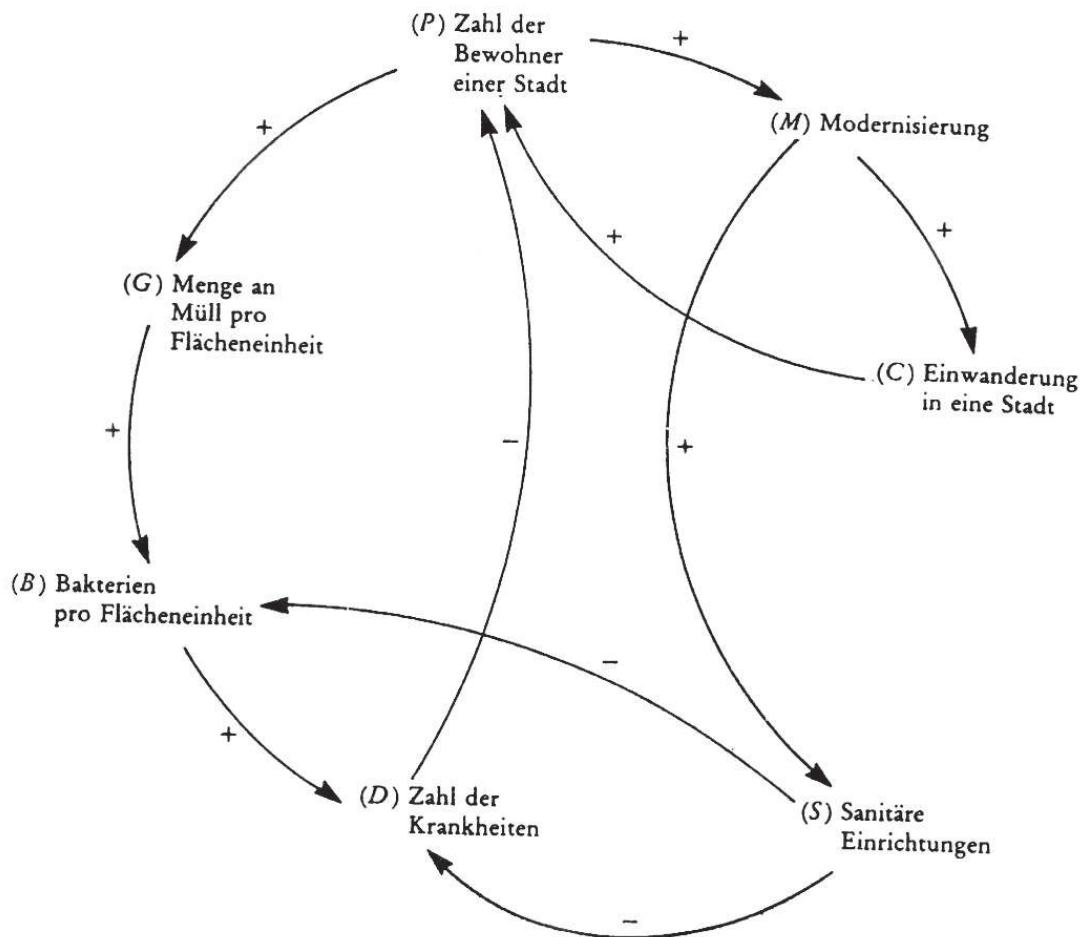


Abbildung 7: Kausalschleifen (Weick, K. E., 2007a, S. 110.)

In dem linken Teil der Grafik liegt eine abweichungsneutralisierende Kausalschleife vor. Steigt die Zahl der Bewohner, so steigt die Menge an Müll je Flächeneinheit, was eine Zunahme der Bakterien pro Flächeneinheit zur Folge hat und ihrerseits die Zahl der Krankheiten steigen lässt. Dadurch aber sinkt die Zahl der Bewohner einer Stadt und es kommt zu einer Neutralisierung des anfänglich sich ausweitenden Prozesses. Auf der rechten Seite ist eine abweichungsausweitende Kausalschleife beschrieben. Die Zahl der Bewohner einer Stadt steigt. Infolgedessen steigt die Zahl der Modernisierungen von Gebäuden, die

<sup>116</sup> Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 106f.

ihrerseits weitere Einwohner anlocken und die Einwanderung steigen lässt. Dadurch erhöht sich die Zahl der Bewohner der Stadt weiter. Ein *Circulus vitiosus* ist in Gang gekommen.

Übertragen auf Organisationen könnte als eine abweichungsausweitende Kausalschleife ein schlecht durchgeführter und nachverfolgter Zielvereinbarungsprozess angeführt werden. Abweichungsausweitend wäre er, wenn Ziele zu Periodenbeginn vereinbart und innerhalb der Periode nicht überprüft werden, obwohl sich die ursprünglichen Umweltbedingungen signifikant verändert haben. Die Folge wäre, dass die Mitarbeiter weiterhin an den ursprünglich vereinbarten Zielen festhielten und sie verfolgten. Da die ursprünglichen Ziele aufgrund der veränderten Umweltbedingungen jedoch obsolet geworden sind, wird von den Mitarbeitern nun an den falschen Zielen gearbeitet, sodass sich die Abweichung vom Erfolgsweg immer weiter verstärkt.

Ein Verlauf von derartigen Ereignissen wird als Ursachenkarte bezeichnet, in der jedes einzelne Ereignis eine Variable darstellt. Sind die Ereignisse oder einige davon kausal miteinander verbunden, spricht man von interdependenten Variablen. Eine Variable bedingt die nächste, wenn der Pfeil in die Variable hineingeht, bei der zweiten Variable handelt es sich dann um eine abhängige Variable, bei der ersten, aus der der Pfeil herausgeht, um eine unabhängige Variable. Kann in einem derartigen Prozess eine kausal bedingte Abfolge von Ereignissen festgestellt werden, handelt es sich um einen sogenannten Pfad, der, wenn er vollständig ist, d. h. zum Ausgangsereignis zurückführt, eine Kausalschleife bildet.<sup>117</sup> Damit ist ein entscheidendes Stichwort gegeben: Pfad. Betrachtet man einen solchen Pfad und stellt fest, dass es sich um abweichungsausweitende Kausalverbindungen handelt, so wird damit beschrieben, wie es in einem Prozess zu den aus der Pfadabhängigkeitstheorie bekannten *Increasing Returns* kommt. Es handelt sich um positive Rückkoppelungen, die das Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte aufweisen.

Dies heißt aber nichts anderes, als dass die Organisation in einen pfadabhängigen Prozess geraten ist, denn es steht nun kein Möglichkeitsraum als Entscheidungsraum mehr zur Verfügung, und dies kennzeichnet die Konstituente des Lock-in in einem pfadabhängigen Prozess. Diese Konstituente tritt, wie es gemäß der Pfadabhängigkeitsthe-

---

<sup>117</sup> Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 102ff.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

orie für Pfadprozesse kennzeichnend ist, kumulativ mit den Increasing Returns auf, hier in Form von sich selbstverstärkenden Effekten. Zudem ist das Prozessergebnis nicht vorhersagbar, womit ein weiteres Merkmal der Konstituente Increasing Returns pfadabhängiger Prozesse begründet ist. Um dem entgegenwirken zu können, bedarf es nach Weick der Reflexion und Kontemplation<sup>118</sup>, worauf im Zusammenhang der Diskussion der Theorie des kommunikativen Handelns ausführlich einzugehen sein wird.<sup>119</sup>

Die Problematik der organisationalen Pfadabhängigkeit und ihre Ursachen sind nicht nur in dem Aufbau eines Prozesses festzumachen. Vielmehr manifestiert sich im Gesamtprozess des Organisierens und in seinen Prozessen eine Vielzahl von Konstituenten und Merkmalen von Pfadabhängigkeit. Um diese vollständig erschließen zu können, ist es erforderlich, die einzelnen Prozesse in ihrer Struktur zu analysieren.

### *3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit*

#### **3.2.1 Ökologischer Wandel als Vorstufe organisationalen Handelns**

Ökologischer Wandel steht am Anfang des Gesamtprozesses des Organisierens und macht einen von den anderen Prozessen verschiedenen Prozess aus. Unter Ökologischem Wandel wird das verstanden, was auch als Umwelt der Organisation/des Individuums bezeichnet wird. Was unter der organisatorischen Umwelt zu fassen ist, ist keineswegs so eindeutig, wie es auf den ersten Blick scheint. Weicks Verständnis der Umwelt ist, der biologischen Evolutionstheorie entsprechend, ein deterministisches Verständnis. Diesem Modell gemäß wird die Umwelt als eine Determinante verstanden, die auf die Organisation einwirkt und von ihr nicht oder nur sehr bedingt beeinflusst werden kann. Um das Verhältnis von Organisation und Umwelt zu verdeutlichen und zu veranschaulichen, kann in Anlehnung an Schreyögg das Modell von Lawrence/Lorsch herangezogen werden. Danach wird die Unternehmensumwelt analog zu einer Segmentierung des Unternehmens in

---

118 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 121.

119 Vgl. Abschnitt 4.5.

### 3 Entstehung von Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen

Subsysteme in drei Sektoren eingeteilt. Für den Prototyp eines Industriebetriebes ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 8):

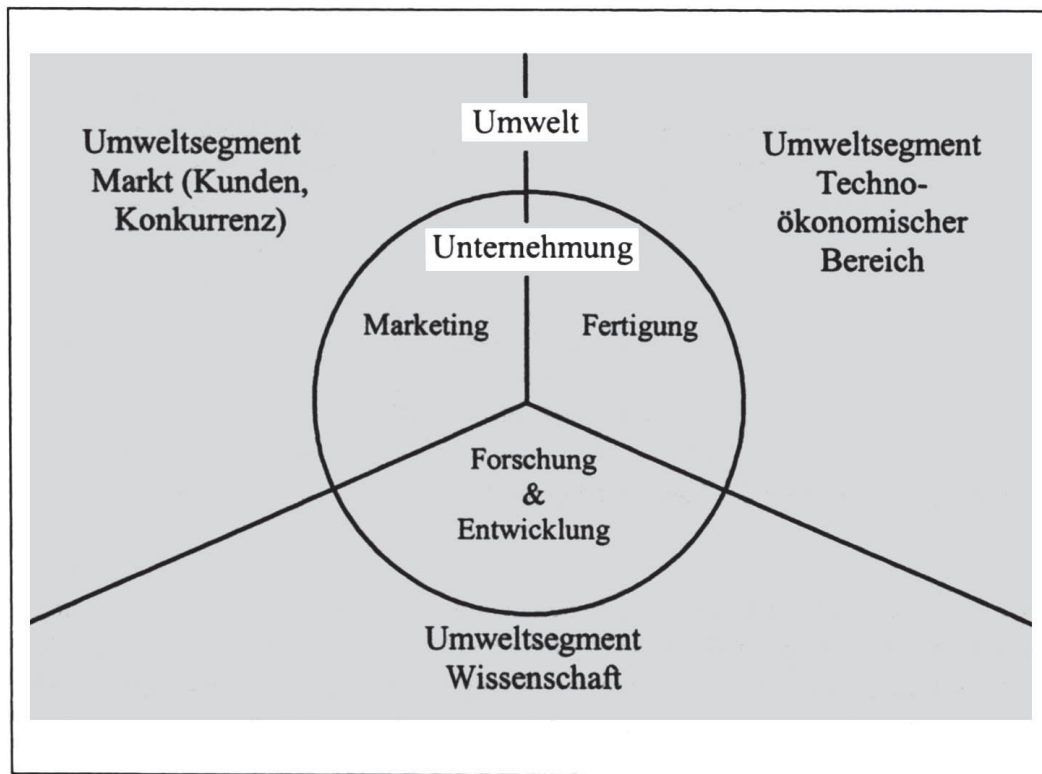


Abbildung 8: Unternehmung und Unternehmensumwelt (Schreyögg, G., 2008, S. 280.)

Die drei Segmente der Unternehmung sind: Marketing, Fertigung, Forschung und Entwicklung. Mit ihnen korrespondieren die Umweltsektoren Markt, Technoökonomischer Bereich und Wissenschaft, die schwerpunktmäßig jeweils auf spezifische Bereiche der Unternehmung einwirken, und zwar der Markt auf das Marketing (zu ergänzen ist hier der Vertrieb), der Technoökonomische Bereich auf die Fertigung und die Wissenschaft auf Forschung und Entwicklung. Die Umwelt unterliegt in allen ihren Subsystemen einem stetigen Wandel, der sich in Form von Diskontinuitäten, Variationen oder einfach Unterschieden zu Vorhandenem manifestiert.<sup>120</sup> Aufgrund ihrer Unterschiedenheit zu bereits Vorhandenem bedeuten sie für die Organisation Mehrdeutigkeit, mit der diese unweigerlich konfrontiert ist.<sup>121</sup>

Auch Weick betont die Problematik der Mehrdeutigkeit der Umwelt für Unternehmungen. Sie kann, so der Autor, zum einen dadurch ent-

<sup>120</sup> Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 189f.

<sup>121</sup> Vgl. Schreyögg, G., 2008, S. 279ff.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

stehen, dass sich Veränderungen in der Umwelt ergeben, wie z. B. bezüglich der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen oder der Marktbedingungen. Ökologischer Wandel kann sich auch dadurch ergeben, dass die Organisation selbst, zum Beispiel in ihrer Struktur, Veränderungen vornimmt. Die Organisation löst selbst einen Wandel in der Umwelt aus, dadurch dass sie ihre eigenen Rahmenbedingungen modifiziert. In der Grafik ist dieser Bezug mit dem rückbezüglichen Pfeil von der Gestaltung zum Ökologischen Wandel gekennzeichnet.

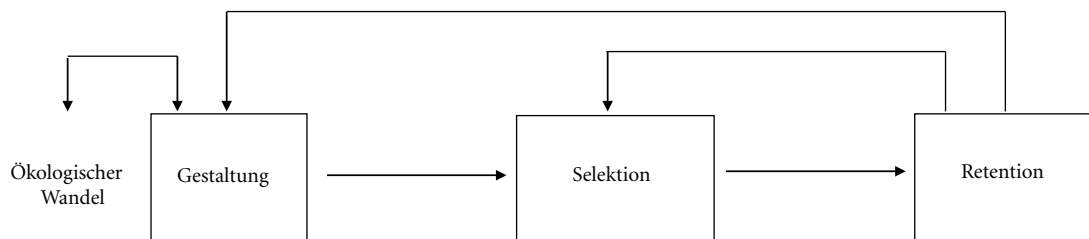


Abbildung 9: Gesamtprozess des Organisierens (vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 193.)

Weick spricht davon, dass Ökologischer Wandel die Umwelt und damit das Rohmaterial für die Sinnzuschreibung darstellt.<sup>122</sup> Die Veränderung der Umwelt bedeutet für die Organisation eine Zunahme an Mehrdeutigkeit, die für sie nicht ohne Weiteres handhabbar ist. Vielmehr muss die Vieldeutigkeit durch den Prozess des Organisierens reduziert werden. Diese Reduktion nimmt ihren Ausgang im Prozess der Gestaltung.

### 3.2.2 Gestaltung und Pfadabhängigkeit

#### 3.2.2.1 Gestaltung als Prozess

In der Gestaltung kommt im Prozess des Organisierens als Gesamtprozess zum ersten Mal Akteurshandeln ins Spiel, weshalb Weick den Begriff der Gestaltung dem der Variation, wie er in der Evolutionstheorie verwendet wird, vorzieht.<sup>123</sup> Gestaltung stellt den Prozess dar, in dem der Akteur aus der Unternehmensumwelt, die ihm gegeben ist, jene Ereignisse aussondert oder, wie Weick es nennt, einklammert, die einer näheren Betrachtung und Interpretation unterzogen werden sol-

122 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 190; vgl. auch Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 249f.

123 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 190; vgl. auch Daft, R. L./Weick, K. E., 1984.

len. Damit schaffen die Akteure eine quasi neue, die für die Organisation relevante Umwelt und man kann sagen, sie schaffen sich „ihre“ Umwelt selbst.<sup>124</sup> Die relevante Umwelt ist somit ein Ausschnitt aus der Unternehmensumwelt, der aus den aus der Unternehmensumwelt ausgesonderten, „eingeklammerten“, Ereignissen zusammengesetzt ist.<sup>125</sup> Mit dieser Interpretation geht Weick auf George Herbert Mead zurück, der sagt, dass sich ein Organismus und damit auch ein Individuum oder eine Organisation seine Umwelt selbst erschafft, indem er bestimmte Arten von Reizen, die er benötigt, selektiert.<sup>126</sup>

Diese gestaltete Umwelt, die sich der Akteur geschaffen hat, entspricht nicht der ursprünglichen Umwelt, d. h. dem, was als Unternehmensumwelt im Zusammenhang des Ökologischen Wandels erläutert wurde. In Abbildung 3 wird der Unterschied durch die zwei Kreise deutlich. Der äußere Kreis stellt die Gesellschaft dar und entspricht der ursprünglichen Umwelt, d. h. der Unternehmensumwelt. Der zweite Kreis, in der Abbildung schraffiert und als Umwelt bezeichnet, entspricht der für die Organisation relevanten Umwelt.<sup>127</sup>

Weick beschreibt darüber hinaus eine zweite Ausprägung der Gestaltung. Sie bezieht sich auf den Pfeil, der die Rückkoppelung zum Ökologischen Wandel anzeigt. In diesem Fall liegt eine Veränderung der für die Organisation relevanten Umwelt vor, und zwar verursacht durch die Organisation selbst.<sup>128</sup> Eines der wohl signifikantesten Beispiele dafür sind Reorganisationen in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation. Sie werden von den Organisationen selbst initiiert und vorgenommen. Sie erzeugen eine neue, veränderte Unternehmensumwelt, d. h. Ökologischen Wandel. Dieser nun als Ökologischer Wandel auftretenden Veränderung der Unternehmensumwelt muss sich die Organisation erneut anpassen. Ein weiterer Prozess der Gestaltung muss vollzogen werden.<sup>129</sup>

Den Prozess der Einklammerung erläutert Weick, indem er auf den Wahrnehmungszyklus und das Konzept der Schemata von Neisser zurückgreift.<sup>130</sup>

---

124 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 191f und 221f.

125 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 191f.

126 Vgl. Mead, G. H., 1969, S. 253.

127 Vgl. oben Abbildung 3.

128 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 190.

129 Vgl. auch Weick, K. E., 2007a, S. 190.

130 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 223ff.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

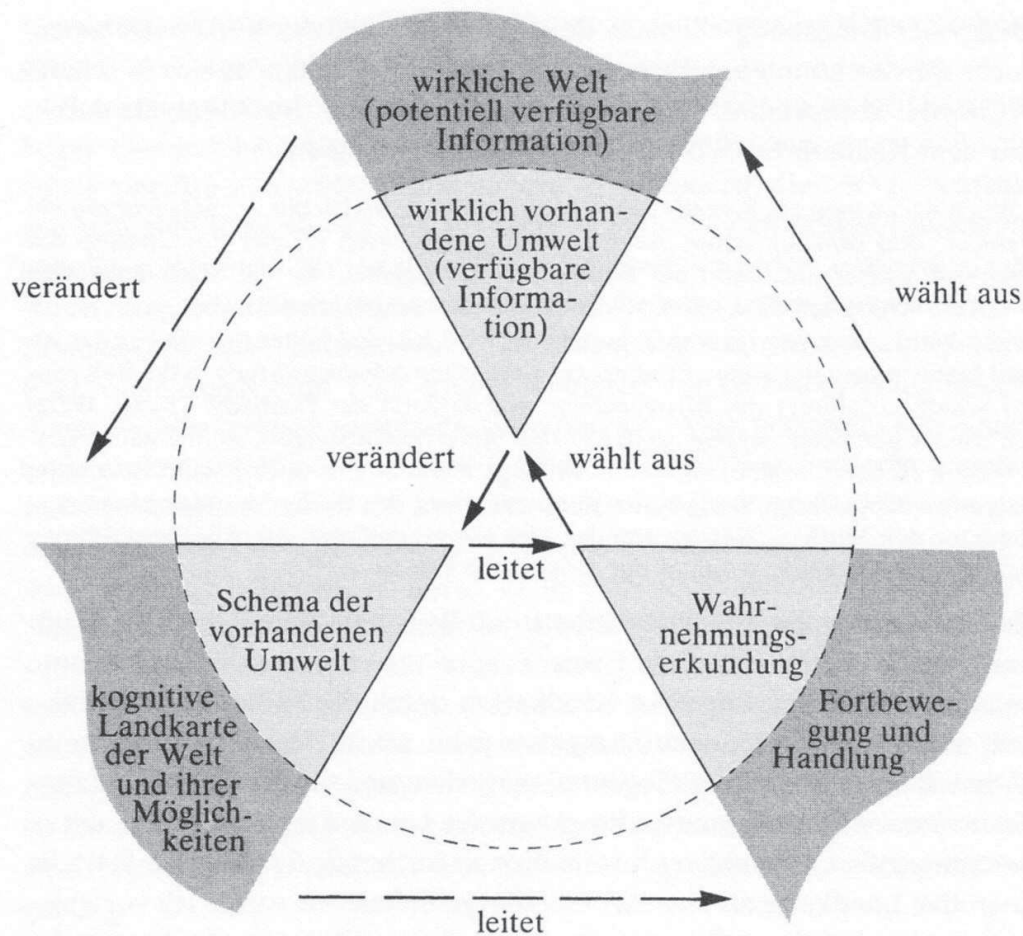


Abbildung 10: Wahrnehmungszyklus (Neisser, U., 1996, S. 92.)

Nach Neisser verfügt jedes Individuum über ein Repertoire an Schemata, die seine Wahrnehmung der Umwelt prägen. Unter Schemata werden kognitive Strukturen verstanden, die aus der Vergangenheit des Wahrnehmenden stammen und im Falle der Wahrnehmung von Neuem bereits existent sind. Sie prägen die Wahrnehmungsmöglichkeit des wahrnehmenden Individuums.<sup>131</sup> Auf der Grundlage der Schemata werden Sachverhalte und Objekte „erkundet“. Diese Sachverhalte und Objekte werden durch die Wahrnehmung von Neuem einer Veränderung unterzogen, ohne dass das Individuum diese Veränderung in irgendeiner Weise steuert.<sup>132</sup> Das bedeutet, dass bestimmte Teile der Sachverhalte ausgesondert oder eingeklammert werden. Die ausgeson-

131 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 21 und 50 und Neisser, U., 1976, S. 112; vgl. auch Weick, K. E., 1986.

132 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 21.

derten Sachverhalte lösen ihrerseits eine Veränderung des Schemas aus, woraus eine weitere Aussonderung folgt. Dieser Ablauf ist kontinuierlich. Er vollzieht sich im Verständnis von Weick nicht nur auf der Ebene einzelner Individuen, wie bei Neisser dargestellt, sondern auch auf der Ebene ganzer Organisationen.<sup>133</sup>

Als Schemata in Organisationen gelten vor allem die kognitiven Strukturen, insbesondere die Standard-Operations-Prozedur.<sup>134</sup> Sie stellt die routinemäßige Anwendung von bekannten und erprobten Abläufen dar, was auch Abläufe der Wahrnehmung einschließt. So wird bewirkt, dass Sachverhalte, wie z. B. Veränderungen in der Umwelt, in nur eingeschränkter Form wahrgenommen werden. Insbesondere in Gruppen wie auch in Gruppendenken ist dieses Phänomen zu beobachten. Hier entfaltet es in besonderer Weise seine dysfunktionale Wirkung.<sup>135</sup>

#### 3.2.2.2 Pfadabhängigkeit in der Gestaltung

Die dysfunktionale Wirkung ist mit Blick auf die Ausbildung von Pfadabhängigkeit in zweierlei Hinsicht relevant. Erstens ist es die Tatsache, dass ein Schema niemals „neu erfunden“ wird. Es bildet sich vielmehr als eine Modifikation eines bereits vorhandenen Schemas aus und ist somit in seiner Ausgestaltungsmöglichkeit prädeterminiert. Zum anderen führt der Wahrnehmungszyklus bzw. die Ausbildung von Schemata zu sich selbstverstärkenden Effekten. Ist eine Organisation durch die Anwendung eines Schemas „beherrscht“, sind ihre Überzeugungen durch dieses geprägt. Stellt es die Basis für die Ausbildung von Schemamodifikationen dar, so bedeutet das, dass die Mitglieder einer Organisation ihre Umwelt nur noch aus dem Blickwinkel dieses Schemas wahrnehmen. Das heißt, dass sie aus der „tatsächlichen“ Umwelt nur solche Teile im Sinne der Gestaltung einklammern, die sich in das vorherrschende Schema fügen, wodurch es zu einer sich (immer wieder) selbst bestätigenden Überzeugung wird.<sup>136</sup>

Genau in diesen zwei Phänomenen liegen die ersten beiden Gründe für organisationale Pfadabhängigkeit.

---

133 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 223f.

134 Vgl. Weick, K. E., 1979 und Choi, Y. B., 1993.

135 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 225.

136 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 225f; vgl. auch Neisser, U., 1996, S. 92.



### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

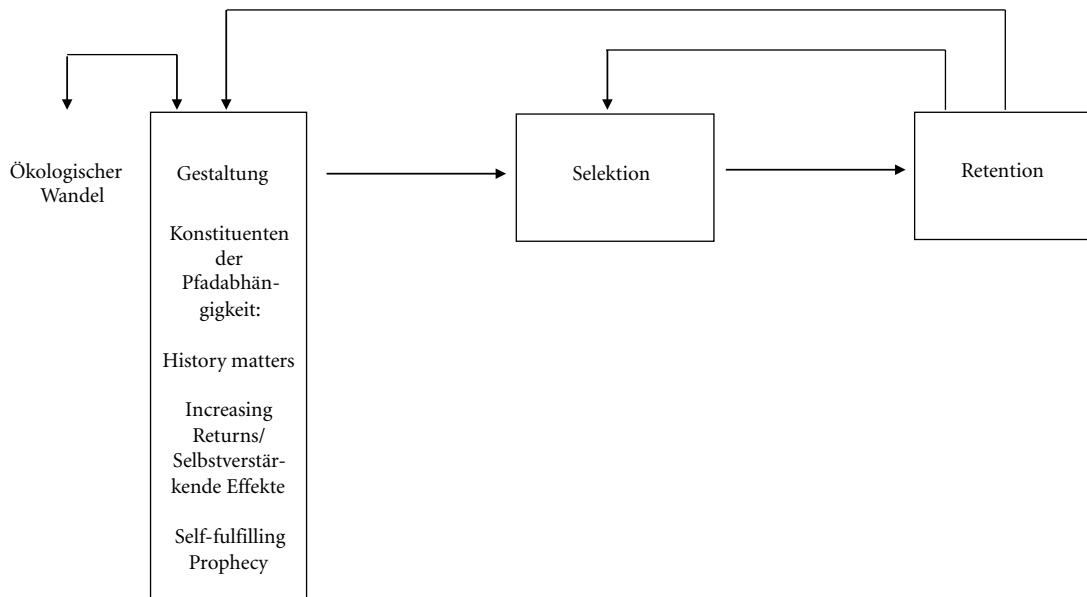


Abbildung 11: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Gestaltung

Wie Abbildung 11 zeigt, können dem Prozess der Gestaltung zwei Konstituenten der Pfadabhängigkeit, History matters und Increasing Returns in Form von selbstverstärkenden Effekten und als Self-fulfilling Prophecy, zugeordnet werden. Eine historische Vorprägung manifestiert sich in der Gestaltung durch die spezifische Weise, in der sich die Modifikationen von Schemata vollziehen. Sie ist ohne eine entsprechende Gegensteuerung unausweichlich. Wie eine solche Gegensteuerung auszusehen hätte, wird Gegenstand des letzten Kapitels der vorliegenden Arbeit sein.

Die zweite Konstituente von Pfadabhängigkeit, die in der Gestaltung auszumachen ist, ist die der Increasing Returns. Sie entwickeln sich ganz in dem Sinn, in dem Weick die Kausalschleifen, und zwar die abweichungsausweitenden Kausalschleifen, beschreibt.<sup>137</sup> Dadurch entsprechen die Überzeugungen, die sich im Wahrnehmungszyklus als selbstverstärkende Überzeugungen vollziehen, exakt der Konstituente Increasing Returns und ihrem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte aus der Pfadabhängigkeitstheorie. Sie sind, genau wie in der Pfadabhängigkeitstheorie, additiv zu dem Phänomen der historischen Vorprägung zu sehen.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 110 und Abschnitt 3.1.2.3.

<sup>138</sup> Vgl. u. a. Arthur, W. B., 2008, S. 15 und 28f; Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 982 und 985.

Gestaltung kann ein zweites Merkmal der Konstituente Increasing Returns aufweisen, und zwar die Self-fulfilling Prophecy.<sup>139</sup> Sie vollzieht sich, da Manager bei mehrdeutigen Ereignissen und Vorkommnissen in der Unternehmensumwelt unreflektiert unterstellen, dass den Ereignissen eine spezifische Ordnung bzw. Logik zugrunde liegt, völlig unabhängig davon, ob dies tatsächlich der Fall ist oder nicht. Die Annahme wird der Unternehmensumwelt zugeschrieben, ohne hinterfragt zu werden. In dem Prozess der Gestaltung, d. h. im Akt der Einklammerung, versuchen Manager diese spezifische Logik bzw. Ordnung herauszufinden. Da es sich nicht um eine tatsächliche, sondern um eine angenommene und unterstellte Ordnung bzw. Logik handelt, wird sie von den Akteuren auch „gefunden“. Die Akteure sehen dadurch ihre Annahme als bestätigt an. Eine Self-fulfilling Prophecy liegt vor, wie sie als Merkmal der Konstituente Increasing Returns aus der Pfadabhängigkeitstheorie bekannt ist.<sup>140</sup>

Die bisher herausgearbeiteten organisationalen Phänomene, die Pfadabhängigkeit erzeugen, sind auf der qualitativen Ebene angesiedelt, d. h. inhaltlich begründet. Darüber hinaus kann ein quantitativer Aspekt Pfadabhängigkeit in der Gestaltung auslösen. Es handelt sich hierbei um die Quantität der Schemata.

Ein Individuum ist in die wirkliche Welt mit ihren potenziell verfügbaren Informationen eingebettet. Diese wirkliche Welt ist das, was Weick „Umwelt“ nennt. Sie unterliegt dem Ökologischen Wandel.<sup>141</sup> Für das Individuum wahrnehmbar und grundsätzlich prägend ist nur ein Ausschnitt aus dieser wirklichen Welt, der, wie Neisser es nennt, wirklich vorhandenen Umwelt, die die tatsächlich verfügbaren Informationen enthält.<sup>142</sup> Die wirklich vorhandene Umwelt ist in der Theorie Habermas' das, was er als objektive Welt bezeichnet.<sup>143</sup> Aus dieser wirklich vorhandenen Umwelt bilden sich die „kognitiven Landkarten der Welt und ihrer Möglichkeiten“<sup>144</sup> sowie die Schemata der für das Individuum relevanten Welt. Durch die Qualität und Quantität der Schemata wird determiniert, wie breit und facettenreich das Bild von der

---

139 Vgl. auch Weick, K. E., 2007b, S. 150f.

140 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 231.

141 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 189f.

142 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 92.

143 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 129ff.

144 Neisser, U., 1996, S. 92.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

objektiven Welt ist, das das Individuum hat. Zugleich sind es die Schemata, durch die die zukünftige Wahrnehmung von Ereignissen in der Umwelt bestimmt wird. Das heißt, je kleiner und enger das Repertoire an Schemata ist, desto eingeschränkter ist die Wahrnehmungsmöglichkeit des Individuums. Diese in doppelter Hinsicht eingeschränkte Sichtweise durch Historizität und Increasing Returns ist es, die in einer Organisation ihre Wirkung entfaltet, also Pfadabhängigkeit erzeugt.

#### 3.2.3 Selektion und Pfadabhängigkeit

##### 3.2.3.1 Selektion als Prozess

Durch die in dem Prozess der Gestaltung erfolgte Einklammerung der Ereignisse aus der Unternehmensumwelt ist der Akteur oder Manager vor die für ihn in der spezifischen Situation relevante Umwelt gestellt. Diese relevante Umwelt weist, wie gesehen, ein mehr oder weniger hohes Maß an Mehrdeutigkeit auf. Sie muss in dem auf die Gestaltung folgenden Prozess des Gesamtprozesses des Organisierens, der Selektion, reduziert werden. Selektion heißt, dass die ausgesonderten Begebenheiten einer Interpretation unterzogen werden. Diese Interpretation bedeutet, dass die mehrdeutigen Inputs aus der Gestaltung einer Transformation unterzogen werden. Ziel dieser Transformation ist es, Eindeutigkeit zu erreichen. Die Eindeutigkeit, die erzielt wird, ist aber keineswegs eine tatsächliche Eindeutigkeit. Es handelt sich vielmehr um eine durch Interpretationsleistung erzielte Reduzierung der Mehrdeutigkeit, das heißt, es handelt sich um eine konstruierte Eindeutigkeit. Weick spricht davon, dass die auf die Gestaltung folgenden Prozesse als Aktionsgegenstand, „redigierte [...] Rohmaterialien“<sup>145</sup> aufweisen. Diese stellen für die Akteure das Handlungsumfeld und die Konstruktion „ihrer“ Wirklichkeit dar.<sup>146</sup>

Die Konstruktion der Akteurswirklichkeit beschreibt Weick folgendermaßen: Auf die in der Gestaltung eingeklammerte und gestaltete bzw. relevante Umwelt werden Strukturen auferlegt.<sup>147</sup> Methodisch vollzieht sich dieser Selektionsprozess entsprechend den anderen Prozessen im Gesamtprozess des Organisierens. Durch lose gekoppelte Interakte

---

145 Weick, K. E., 2007a, S. 191.

146 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 250.

147 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 191; vgl. auch Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 251f.

werden ineinandergreifende Verhaltenszyklen als stabile Formen ausgewählt, die ihrerseits mittels Montageregeln zu einem Prozess verbunden werden.<sup>148</sup> So können Bedeutungen ausgewählt und den Mehrdeutigkeiten aus der Gestaltung auferlegt werden. Die Kausalschleife ist dann geschlossen und der Prozess als solcher konstruiert.<sup>149</sup>

Der Selektionsprozess ist wesentlich dadurch geprägt, dass die Akteure in ihrem Vorgehen methodisch stringent, durchdacht und glaubhaft zu entscheiden und zu handeln beabsichtigen. Die Selektion stellt in diesem Sinne einen Entscheidungsprozess dar. Das Vorgehen der Akteure entspricht damit insofern dem in der Organisationstheorie verbreiteten Rationalitätsanspruch, als es auf ein Ziel hin entworfen und geplant ist. Bedacht werden muss allerdings, dass es sich nur um begrenzte Rationalität handeln kann.<sup>150</sup>

Der Gesamtprozess des Organisierens enthält einen weiteren, einen zweiten Prozess, aus dem die Interpretationen, die die Akteure auswählen, abgeleitet werden: die Retention, wie der rückbezügliche Pfeil von der Retention zur Selektion in Abbildung 5 zeigt.<sup>151</sup> In der Retention, die im folgenden Abschnitt ausführlich behandelt werden wird, finden sich die gestalteten Umwelten, d. h. die Ausschnitte aus der interpretierten relevanten Umwelt, gespeichert als sogenannte „etikettierte Variablen“<sup>152</sup> oder Ursachenkarten. Sie stellen das Reservoir dar, auf das im Selektionsprozess zurückgegriffen wird, um sie mehrdeutigen gestalteten Umwelten aus der Gestaltung aufzuerlegen. So wird ihnen Sinn zugeschrieben. Dabei besteht vonseiten der Akteure eine Tendenz, vermehrt auf jene gespeicherten gestalteten Umwelten zurückzugreifen, die bereits häufig zur Anwendung kamen und Erfolg gebracht haben. Die Manager erwarten, dass frühere Erfolgsrezepte auch für die Zukunft Erfolg garantieren.<sup>153</sup>

Unabhängig davon, ob die Quelle dessen, was in der Selektion selektiert wird, die Gestaltung oder die Retention ist, ist das Vorgehen der Selektion das Gleiche. Wichtig im Vollzug der Selektion ist, dass sie von den Akteuren bewusst und gezielt vollzogen wird. Deshalb grenzt Weick

---

148 Vgl. Abbildung 6.

149 Vgl. oben Abschnitt 3.1.2.3.

150 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 35f; vgl. auch Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 25f.

151 Vgl. oben Abschnitt 3.1.2.1.

152 Weick, K. E., 2007a, S. 267.

153 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 252.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

die Selektion im Prozess des Organisierens als künstliche Selektion von der natürlichen Selektion, wie sie aus der Evolutionstheorie bekannt ist, deutlich ab.<sup>154</sup> Den Begriff und den Grundgedanken der Selektion behält Weick jedoch bei. Er sagt, dass die Akteure zwar geplant, gezielt und begrenzt rational handeln, dass die Ergebnisse jedoch zumeist anders aussehen als erwartet. Dadurch scheitern die ursprünglichen Absichten, zumindest bedingt, weshalb die Zufälligkeit, die für die natürliche Selektion kennzeichnend ist, auch in der künstlichen Selektion als Prozess des (Gesamt-)Prozesses des Organisierens zum Tragen kommt.<sup>155</sup>

Selektion wirkt grundsätzlich rückwärtsgerichtet. Ausgewählt oder selektiert werden kann nur etwas, das bereits in irgendeiner Form vorhanden ist. Das heißt, dass Bedeutungen immer erst im Nachhinein zugeschrieben werden können und somit Planen und Vorausschauen in Organisationen, so Weick, wenig Sinn machen.<sup>156</sup>

Selektion kann nur dann angemessen funktionieren, das heißt, ihrer interpretativen Funktion der Mehrdeutigkeit gestalteter Umwelten gerecht werden, wenn sie selbst ein entsprechendes Maß an Mannigfaltigkeit aufweist. Nur in diesem Fall ist gewährleistet, dass nicht durch eingeschränkte Perspektiven und Wahrnehmungsmöglichkeiten die Mannigfaltigkeit der gestalteten Umwelt in die eingeschränkte Wahrnehmungsvielfalt der Selektion hineingepresst und dadurch wesentlich beschränkt wird. Dass dies jedoch nicht einfach ist, wird deutlich, wenn der Blick noch einmal auf den Wahrnehmungszyklus von Neisser gelenkt wird.<sup>157</sup> Durch die Schemata, die die Möglichkeit, Sachverhalte, Ereignisse und Situationen wahrzunehmen, bestimmen, ist der Möglichkeitsraum für Wahrnehmungen deutlich eingeschränkt.<sup>158</sup> Darin liegt eine Problematik, die im Rahmen der Pfadabhängigkeit in der Selektion näher betrachtet werden wird.

Die eingeschränkte Wahrnehmung hat signifikante Auswirkungen auf die Montageregeln, die im Prozess der Selektion zur Anwendung kommen. Für die Akteure ist es nicht möglich, die ursprüngliche Mannigfaltigkeit der gestalteten Umwelten, wie sie aus der Gestaltung gegeben sind, aufrechtzuerhalten und auf der Basis dieser Mannigfal-

---

154 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 251f.

155 Vgl. zur Selektion auch Schreyögg, G., 2008, S. 274f.

156 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 268.

157 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 90ff.

158 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 49ff; vgl. auch oben Abschnitt 3.2.2.1.

tigkeit unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Auf Organisationen bezogen heißt das, dass es erforderlich ist, solche Ressourcen und/oder Informationen aus der Unternehmensumwelt auszuwählen und aus der relevanten Umwelt zu interpretieren, die für den Bestand der Unternehmung entscheidend sind. Die hohe Zahl an einzelnen Beobachtungen in ein gemeinsames, einheitliches Bild zu bringen ist mit Koordinationsproblemen und Schwierigkeiten verbunden. Die Selektion ist der Ort, an dem der Vorgang der Auswahl und Interpretation vollzogen wird. Die Durchführung ist Aufgabe der Manager.<sup>159</sup> Sie vollziehen ihn – in der Selektion – durch Sinnzuschreibung. Sinnzuschreibung ist retrospektiv, da Handeln vor dem Denken stattfindet und erst im Nachhinein gesagt werden kann, was getan worden ist. Gleichwohl werden Manager dazu angehalten, vorausschauend zu planen und ihr Handeln im Vorhinein zu konzipieren.<sup>160</sup> Im Verständnis Weicks ist dieser Ansatz falsch, da es nur dann möglich ist, über Vorgänge und Erlebnisse zu reden, wenn sie abgeschlossen sind und in der Vergangenheit liegen. Das Verstehen von Vorgängen findet durch Reflexion statt, und diese ist nur möglich in der Rückwärtsschau, so Weick.<sup>161</sup> Wichtig zu sehen ist hierbei, dass es sich um Sinnzuschreibung in der diskutierten Form handelt, wodurch die Entscheidungen, die bezüglich der Ereignisse und Situationen getroffen werden, nicht konzeptionell, kognitiv bestimmt, sondern durch Interpretation bedingt sind. Weick verdeutlicht dies dadurch, dass er das Denken von Managern als ein Denken im zweiten Futur beschreibt.<sup>162</sup> Genau hierin liegt die Gefahr der Pfadabhängigkeit, denn die Manager und Kontrolleure vollziehen die Reduktion der Mannigfaltigkeit auf der Grundlage von vergangenen Erfahrungen.

#### 3.2.3.2 Pfadabhängigkeit in der Selektion

Gestaltung und Retention sind für die Organisation verfügbare Ressourcen, da sie Sachverhalte bzw. Ereignisse oder Situationen aus der vergangenen unternehmerischen Tätigkeit darstellen.<sup>163</sup> Die Ressour-

---

159 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 275.

160 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 276f.

161 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 277; vgl. auch Schütz, A., 2004, S. 93 sowie Abschnitt 3.4.

162 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 284.

163 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 252 und 261; vgl. darin auch S. 265 und 181ff.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

cen aus der Gestaltung und Retention sind das Grundgerüst und Material der Selektion. Das bedeutet, dass es Vergangenes ist, das im Fall der Interpretation von gestalteten Umwelten selegiert wird oder Vergangenes, die Ursachenkarten, für die Interpretation in der Selektion herangezogen werden. Die Vergangenheit determiniert und prägt die Selektion somit in doppelter Hinsicht historisch vor.

Diese historische Vorprägung ist für den nachfolgenden Prozess des Organisierens von zentraler Bedeutung. Sie führt zu einer bedeutenden Einschränkung des Handlungs- und Alternativenraums künftiger Entscheidungen. Dies wurde auch im Rahmen der Diskussion der Schemata in Neissers Wahrnehmungszyklus deutlich gemacht.<sup>164</sup> Weick führt allerdings nicht aus, ob er davon ausgeht, dass es sich bei dieser historischen Vorprägung um die aus der Vergangenheit stammenden Schemata im Sinne Neissers handelt.<sup>165</sup>

In der beschriebenen historischen Vorprägung ist einer der wichtigsten Gründe für Pfadabhängigkeit in organisatorischen Prozessen zu sehen. Die Konstituente der Historizität findet in der Selektion so ihre entscheidende Begründung. Die folgende Abbildung 12 macht deutlich, welche Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Selektion wirken.

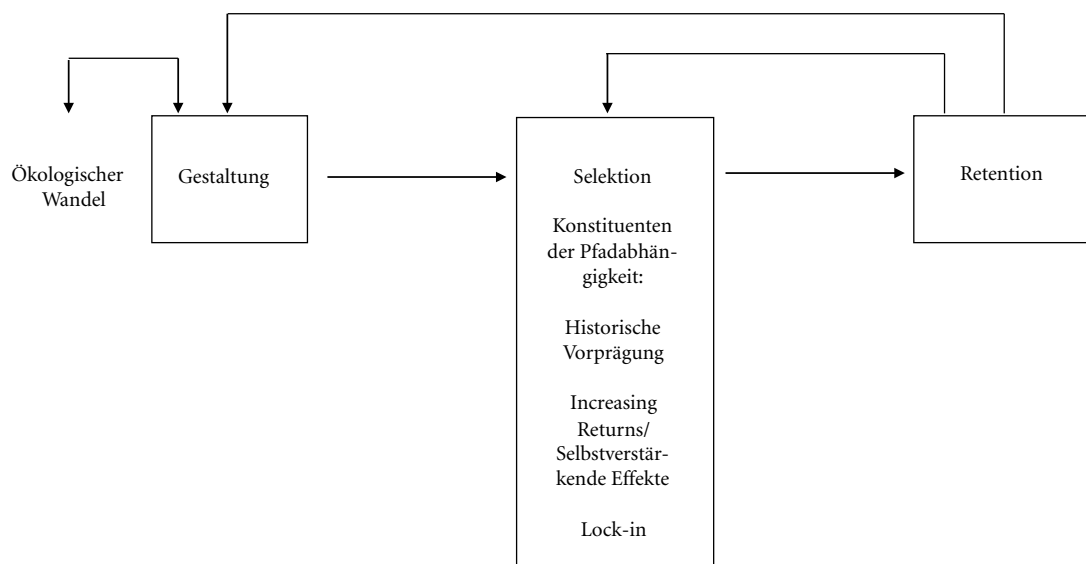


Abbildung 12: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Selektion

164 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 49f; vgl. auch oben Abschnitt 3.2.2.1.

165 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 48ff; Weick, K. E., 2007a, S. 223ff und oben Abschnitt 3.2.2.1.

Außer der historischen Vorprägung ist es, wie die Grafik ausweist, die Konstituente der Increasing Returns aus der Pfadabhängigkeitstheorie<sup>166</sup>, die in der Selektion begründet ist. Denn in dem Bestreben, sinnvoll, vernunftgeleitet und begründet zu handeln, wählen Manager solche Interpretationen aus, die, wie gesehen, aus der Vergangenheit bekannt sind und sich damals oder bereits mehrfach bewährt haben. Manager greifen verstärkt auf das zurück, das bereits Erfolg gebracht hat, in der Erwartung, dass dieses Muster auch in der aktuellen Entscheidungssituation den angestrebten Erfolg bringen wird. Dabei ist zu verzeichnen, dass, je erfolgreicher eine Interpretation in der Vergangenheit war, desto eher und öfter wird sie für die Interpretation von neuen gestalteten Umwelten herangezogen.<sup>167</sup> Damit ist eine abweichungsausweitende Kausalschleife realisiert.<sup>168</sup> Dies ist eine der Begründungen für eines der Merkmale der Konstituente Increasing Returns in der Pfadabhängigkeit: die sich selbstverstärkenden Effekte. Dieses Vorgehen kann sich bis zu einem Lock-in steigern, bei dem nur noch eine sehr kleine Auswahl von Alternativen in der Selektion, d. h. von Ursachenkarten in Betracht gezogen und zur Anwendung, d. h. zur Interpretation und damit zur Reduktion der Mannigfaltigkeit der gestalteten, relevanten Umwelt, gebracht werden. Verstärkt wird diese Tendenz im Handeln dadurch, dass Manager gern Problemlösungen im direkten Umfeld des Problems suchen und vermeiden, über weiter entfernt liegende Lösungsansätze nachzudenken.<sup>169</sup>

Im Selektionsprozess begründet sich die Konstituente Lock-in auf eine weitere Weise, und zwar durch die Art, wie der Prozess zusammengebaut wird. Nicht selten kommt es dazu, dass der Input in die Selektion dahingehend missverstanden wird, dass der Akteur annimmt, der Input sei eindeutig und geordnet. Der Vorgang wird als „verstanden“ betrachtet und entsprechend wird mit ihm umgegangen. Infolgedessen wendet der Akteur, gemäß dem Vorgehen bei Prozessen mit geringer Mehrdeutigkeit, viele Regeln, aber wenige Zyklen an. Eine Diskussion bezüglich einer angemessenen Vorgehensweise findet nicht statt. Diese Entwicklung verstärkt sich zunehmend und führt schließlich dazu,

---

166 Vgl. u. a. Arthur, W. B., 2008, S. 15 und 28f; Liebowitz, S. J./Margolis, S. E., 1999, S. 982 und 985.

167 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 252.

168 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 110 und oben Abschnitt 3.2.2.1.

169 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 36 und insb. S. 217.



### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

dass Manager die verbleibende Mehrdeutigkeit nicht (mehr) erkennen.<sup>170</sup> Dadurch wird das Verständnis für das, was sich ereignet, weiter eingeschränkt, sodass der Handlungsspielraum schließlich gravierend beschränkt ist und eine dem Problem adäquate Lösung nicht mehr zu erzielen ist. Dies ist der Zustand, der in der Pfadabhängigkeitstheorie als Lock-in bezeichnet wird.<sup>171</sup>

Wesentliche Grundlage für die aus der Vergangenheit notwendigen Geschichten bzw. Ursachenkarten, um eine retrospektive Sinnzuschreibung in der Selektion durchführen zu können, liefert die Retention.

#### 3.2.4 Retention und Pfadabhängigkeit

##### 3.2.4.1 Retention als Prozess

Die Retention stellt den letzten Prozess im Gesamtprozess des Organisierens dar. Ganz allgemein gesprochen ist sie der Ort, an dem die aus der Selektion gewonnenen und selektierten gestalteten Umwelten als Ursachenkarten gespeichert werden. Dabei meint Ort nicht einen physischen Ort, sondern das Gedächtnis von Individuen und Organisationen.<sup>172</sup> Obwohl es sich bei der Retention nur um einen Speicherungsprozess handelt, ist sie für den (Gesamt-)Prozess des Organisierens von zentraler Bedeutung.<sup>173</sup> Denn das, was in der Retention gespeichert ist, kann auch als das „Wissen“ der Organisation bzw. des Individuums<sup>174</sup> bezeichnet werden. Damit wird ein wesentliches Charakteristikum der Retention angesprochen. Retention bedeutet Verfügbarmachen, um Situationen, Begebenheiten, Ereignisse wieder ins Gedächtnis zurückrufen zu können.<sup>175</sup> Retention beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen stellt sie die Möglichkeit zur Verfügung, eine Erfahrung gleichsam erneut zu denken, und zwar in der Weise, wie sie in der Vergangenheit erlebt wurde, d. h. mit den damaligen Gegebenheiten als Umgebung. Auf der anderen Seite bedeutet Retention auch die Tendenz, frühere Erfahrun-

---

170 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 265f.

171 Vgl. u. a. David, P. A., 1985 und Arthur, W. B., 2008, S. 24f.

172 Vgl. auch Walsh, J. P./Ungson, G. R., 1991.

173 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 183f; vgl. auch Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 252.

174 Vgl. Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 300.

175 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 295.

gen erneut zu denken, ebenfalls unter Einbezug der früheren Umgebung, in der sie stattgefunden bzw. sich ereignet haben.<sup>176</sup>

Das heißt aber nicht, dass es sich bei der Speicherung von selegierten gestalteten Umwelten um eine Eins-zu-eins-Speicherung und spätere entsprechende Wiedergabe handelt. Vielmehr unterliegen die bereits gespeicherten Informationen, Situationen, Begebenheiten in dem Prozess der Retention einer ständigen Veränderung. Dadurch erscheinen sie in der späteren Wiedergabe in anderer Form, als sie ursprünglich in die Retention aufgenommen wurden. Diese Modifikationen sind durch die bereits gespeicherten gestalteten Umwelten bzw. Ursachenkarten bedingt. Aus der Selektion kommen neue Interpretationen, die in der Retention gespeichert werden. Ihre Speicherung kann aber nur dann erfolgen, wenn in der Retention bereits Muster vorhanden sind, an die die neuen Interpretationen anschließen können. Das heißt, es gilt der bekannte Sachverhalt, dass neue Informationen an vorhandenes Wissen anschlussfähig sein müssen, um als neues Wissen gespeichert werden zu können.<sup>177</sup> Das zunächst vorhandene Wissen als Ganzes wird so auf zweifache Weise verändert. Erstens ist es das frühere Wissen, sozusagen der Wissensbestand im Zeitpunkt der Speicherung neuen Wissens, das durch die neuen Informationen einer Veränderung unterliegt, und zum Zweiten ist es das neue Wissen, das hinzukommt.<sup>178</sup> Durch die neuen Informationen wird vorhandenes Wissen aber nicht nur verändert, sondern zugleich auch bestätigt, wodurch es sich zunehmend verfestigt. Es entstehen „fixe Muster“<sup>179</sup>, die mit einiger Beharrlichkeit Bestand haben. Diese Muster sind die Ursachenkarten, auf die im Selektionsprozess zurückgegriffen wird, um Interpretationen vorzunehmen. Erneut liegt es nahe, die Frage zu stellen, ob eine Verbindung zu den von Neisser identifizierten Schemata besteht. Weick nimmt in diesem Zusammenhang nicht auf Neisser, sondern auf de Bono<sup>180</sup> Bezug, der in seinem Buch „The Mechanism of Mind“<sup>181</sup> die Entstehung von Veränderungen der kognitiven Muster anhand eines Gallertmodells in der Weise erläutert, wie es für das Wissen, seine Ver-

---

176 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 295.

177 Vgl. u. a. Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 301.

178 Vgl. exemplarisch Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 301 und 324.

179 Weick, K. E., 2007a, S. 300.

180 De Bono, E., 1969.

181 De Bono, E., 1969, S. 97ff.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

änderung und seine Speicherung gerade dargestellt wurde. Dennoch kann hier auch das Konzept der Schemata von Neisser<sup>182</sup> herangezogen werden. Denn unter Schemata werden die kognitiven Landkarten verstanden, die ein Individuum bzw. eine Organisation als Wissen gespeichert hat.<sup>183</sup> Damit wird deutlich, dass es verschiedene Arten gibt, die Frage, wie neues Wissen gespeichert wird und bestehendes Wissen sich verändert, zu behandeln. Das Ergebnis der Betrachtungen unterscheidet sich jedoch nicht, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die dargestellte Form der Wissensaneignung und Speicherung sowie die Veränderung bestehenden Wissens gesichert sind und als Grundlage dafür dienen können, Pfadabhängigkeit in der Retention zu untersuchen.

#### 3.2.4.2 Pfadabhängigkeit in der Retention

In der Retention liegen, wie auch in den beiden vorhergehenden Prozessen Gestaltung und Selektion, eine Reihe von Konstituenten der Pfadabhängigkeit begründet. Das, was in der Vergangenheit an Umwelten gestaltet wurde und in der Retention als gespeichertes Wissen vorhanden ist, hat unmittelbare Auswirkungen auf die neuen Ursachenkarten, die in der Retention aufgenommen werden. Das in der Vergangenheit erworbene und gespeicherte Wissen bedingt das neu hinzukommende Wissen, da nur solches Wissen gespeichert werden kann, das an bereits vorhandenes Wissen anschlussfähig ist. Das bedeutet, dass die Vergangenheit determinierend wirkt. In diesem Sinn besteht eine historische Vorprägung. Mit dieser Determinierung liegt ein Grund für die Entstehung von Pfadabhängigkeit vor, die Konstituente der Historizität ist hier ein weiteres Mal verankert, wie es in der folgenden Grafik ausgewiesen ist. Zudem ist für Pfadabhängigkeit die Tatsache relevant, dass die Situationen und Begebenheiten in der Selektion durch bereits vorhandene gestaltete Umwelten, Ursachenkarten bearbeitet bzw. verändert werden und erst in dieser modifizierten Form in der Retention gespeichert werden. Auch hierin findet die Konstituente History matters eine ihrer Begründungen.

---

182 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 49 und 92.

183 Vgl. Neisser, U., 1996, S. 49 und 92.

### 3 Entstehung von Pfadabhängigkeit in Organisationsprozessen

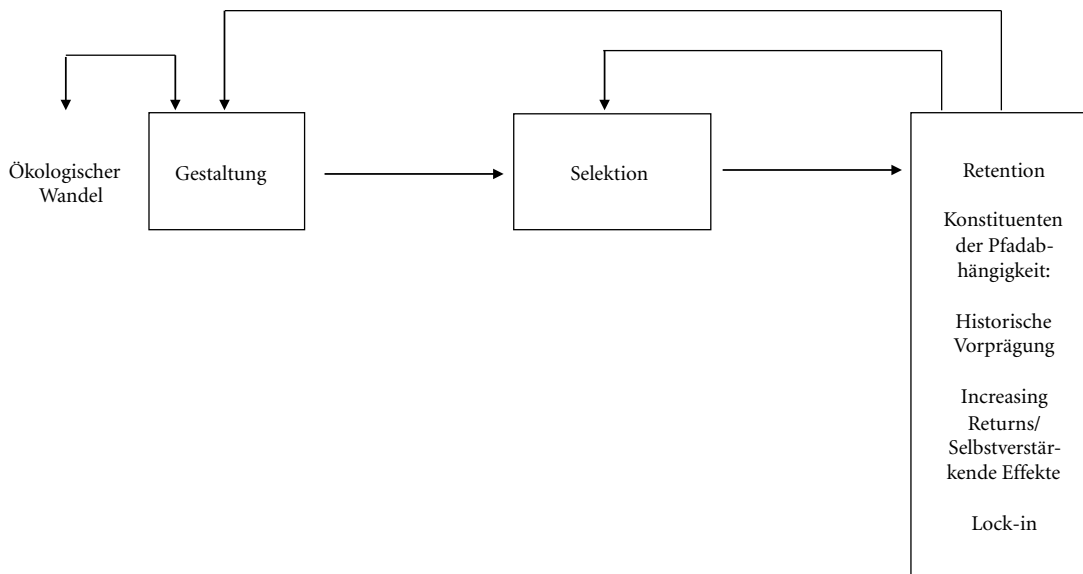


Abbildung 13: Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Retention

In der Retention manifestiert sich eine Reihe weiterer Konstituenten und Merkmale der Pfadabhängigkeit, wie in Abbildung 13 zu sehen ist, und zwar Increasing Returns und Lock-in, denen es im Folgenden nachzugehen gilt.<sup>184</sup>

Als Erstes nennt Weick die Identität. Darunter versteht er in Anlehnung an de Bono<sup>185</sup>, dass ein Muster, dies kann ein Verhaltensmuster, aber auch eine bestimmte Gestaltung eines Sachverhaltes sein, ein bereits gespeichertes Muster verstärkt, sofern es mit diesem inhaltlich verbunden ist. Denn insbesondere solche neuen Informationen oder solches neues Wissen gehen in die Speicherung ein, die mit bereits vorhandenem Wissen oder Mustern große inhaltliche Übereinstimmung aufweisen. Damit wird das bereits vorhandene Muster verstärkt und eine abweichungsausweitende Kausalschleife liegt vor.<sup>186</sup> Das heißt, es liegt ein wesentlicher weiterer Aspekt der Konstituente der positiven Rückkoppelungen und ihres Merkmals der sich selbstverstärkenden Effekte aus der Pfadabhängigkeit vor.

Darüber hinaus wirken in der Retention Increasing Returns mit dem Merkmal der Netzexternalitäten. Sie kommen zum Tragen, weil es ganz bestimmte Ausschnitte aus der neuen gestalteten Umwelt sind,

184 Vgl. zum Folgenden Weick, K. E., 2007a, S. 299ff.

185 Vgl. de Bono, E., 1969, S. 97ff.

186 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 110.

### 3.2 Die Prozesse im Gesamtprozess des Organisierens und Pfadabhängigkeit

die zur Speicherung kommen. Welche es sind, ist vorherbestimmt durch die bereits vorhandenen Ursachenkarten, da, wie gesehen, nur solche Ausschnitte neu gespeichert werden können, die an vorhandene Ursachenkarten anschlussfähig sind.<sup>187</sup> Eventuell für die Situation charakteristische Ausschnitte der Begebenheit, die aber nicht mit Früherem in Zusammenhang gebracht werden können, bleiben von einer Speicherung ausgeschlossen. Die bereits gespeicherten Ursachenkarten können als Netzwerk gedeutet und ihre Wirkung auf die Speicherung neuer gestalteter und interpretierter Umwelten kann als Netzexternalität verstanden werden.

Ein weiteres Charakteristikum der Retention, das Pfadabhängigkeit begründet, ist die Tatsache, dass in diesem Prozess eine Situation oder Begebenheit nicht vollständig gespeichert wird. Vielmehr sind es nur repräsentative Ausschnitte der entsprechenden gestalteten Umwelt. Diese Ausschnitte sind genau jene, die für das Ganze repräsentativ und anschlussfähig an bereits vorhandene Ursachenkarten sind. Damit ist ein weiterer Grund für die Konstituente der positiven Rückkoppelungen und ihr Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte gegeben.

Die dritte Konstituente, die in der Retention begründet liegt, ist das Lock-in. Es hängt eng mit den sich selbstverstärkenden Effekten zusammen und kann auch als eine mögliche Folge der Increasing Returns verstanden werden. Ist ein Verständnismuster erst einmal etabliert und fest verankert, so ist es nahezu unmöglich, dieses zu verändern. Neue Muster oder neues Wissen, die hinzukommen, verstärken in der Retention bestehende Muster. Je stärker ein Muster verankert ist, desto weniger wird es durch hinzukommendes neues Wissen verändert. Es wird vielmehr nur solches neue Wissen in die Speicherung aufgenommen, das zur Bestätigung des bereits vorhandenen Wissens dient. Das heißt, dass das bestehende Verständnismuster für die Interpretation neuer relevanter Umwelten und deren Gestaltung und Selektion vollständig determinierend wirkt, eine modifizierte Interpretation des neuen unbekanntes Sachverhaltes ist nicht möglich.

Ein weiteres Kriterium, das in der Retention verankert ist, ist die Tatsache, dass einmal eingefahrene oder verankerte Muster nur äußerst schwer zu verändern sind, da die neuen Muster den alten in ihrer Gestaltung folgen. Handelt es sich um miteinander verknüpfte Muster,

---

187 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 300.

so ist nach Weick eine spezifische Verlaufsform möglich, bei der Bilder zu dem Ursprungsbild zurückführen.<sup>188</sup> Das heißt, dass im Fall von neuen Situationen oder Begebenheiten diese in letzter Konsequenz auf der Grundlage von bereits gespeicherten gestalteten Umwelten gedeutet werden. Den neuen Begebenheiten wird die gleiche Bedeutung wie den bekannten zugemessen. Dies ist ein weiterer Grund für Lock-in. Die Organisation ist nicht mehr in der Lage, neue Begebenheiten der Situation angemessen zu interpretieren, sondern „versteht“ sie aus dem sehr eingeschränkten Blickwinkel, in dem sich die Organisation bereits befindet.

Alle dargestellten Konstituenten und Merkmale der Pfadabhängigkeit treten in der Retention sowie in den anderen beiden Prozessen Gestaltung und Selektion, und das heißt, kumulativ auf. Die Retention ist somit der Prozess, in dem Pfadabhängigkeit in besonderer Weise begründet liegt.

### *3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse und Pfadabhängigkeit*

#### **3.3.1 Die vorwärts gerichteten Kausalverbindungen**

##### *3.3.1.1 Die Kausalverbindung von der Gestaltung zur Selektion*

Ein besonderes Augenmerk für die Erklärung von Pfadabhängigkeiten durch den (Gesamt-)Prozess des Organisierens muss auf die Kausalverbindungen der Prozesse untereinander gelegt werden. Sie sind es, die den Gesamtprozess des Organisierens allererst zu einem Prozess werden lassen.<sup>189</sup> Die Kausalverbindungen sind der Grund dafür, dass die Konstituenten und Merkmale pfadabhängiger Prozesse, neben der Tatsache, dass sie dort jeweils originär auftreten, auch vorwärts gerichtet auf den nächsten Prozess einwirken, sodass sie dort kumulativ auftreten. Gestaltung ist der in diesem Zusammenhang erste interessierende Prozess. Die Gestaltung wird aus dem Ökologischen Wandel gespeist, das heißt, die Veränderungen in der Umwelt stehen zunächst

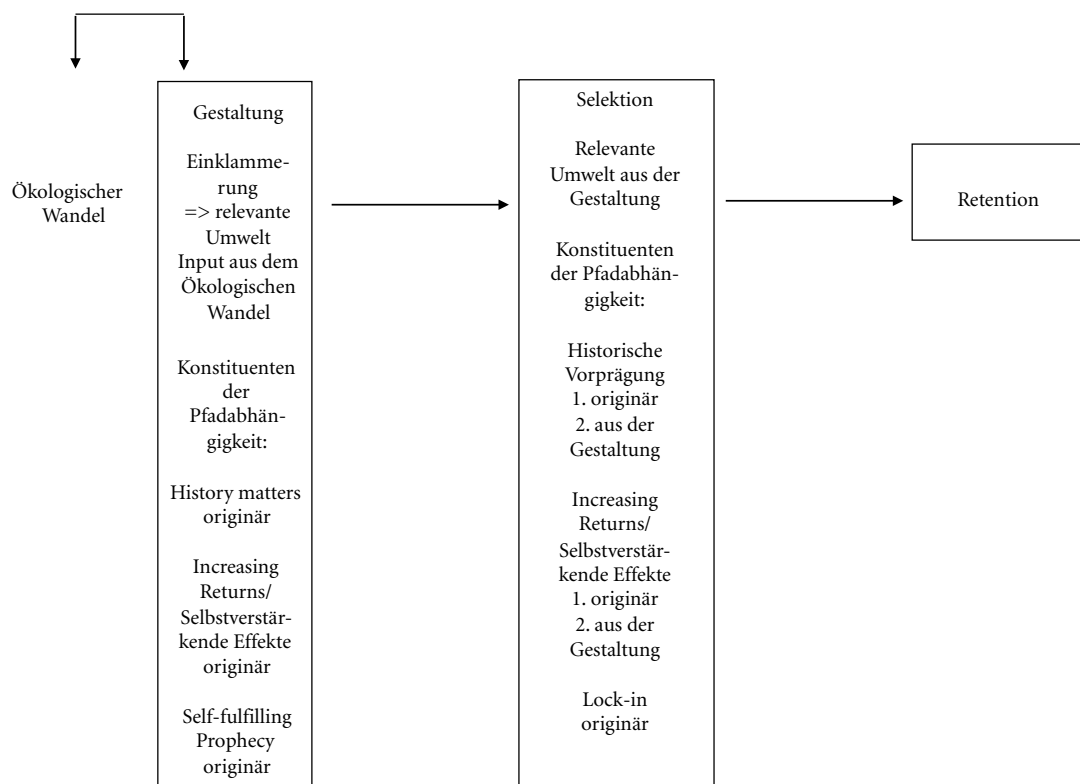
---

188 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 300.

189 Vgl. oben Abschnitt 3.1.2.

### 3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse

einmal ohne Einschränkung vor dem Akteur. Insofern findet hier noch keine Beschränkung statt, sodass diese Kausalverbindung für die Problematik der Pfadabhängigkeit ohne Auswirkungen ist. In der Gestaltung findet die Einklammerung der Ausschnitte aus der Umwelt, die als relevante Umwelt geformt wird, statt.<sup>190</sup> Diese wirkt kausal auf die Selektion, was durch den Pfeil, der von der Gestaltung hin zur Selektion weist, markiert wird. Beachtet werden muss, dass mit dieser Kausalverbindung verknüpft ist, dass einzelne Konstituenten der Pfadabhängigkeit von der Gestaltung auf die Selektion einwirken. Abbildung 14 weist sie als Konstituenten „aus der Gestaltung“ aus.



**Abbildung 14:** Kausalverbindung zwischen Gestaltung und Selektion und ihre Auswirkungen

Ist in der Gestaltung historische Vorprägung begründet, so wirkt sich diese unmittelbar auf die Selektion aus. Sie wird in diesen Prozess unweigerlich hineingetragen und verengt dort den Entscheidungsspielraum für Interpretationen signifikant. Das heißt, in der Selektion ist die historische Vorprägung der Gestaltung von vornherein verankert und

<sup>190</sup> Vgl. oben Abschnitt 3.2.2.

entfaltet dort weitere Wirkungen. In der Gestaltung liegt, wie gesehen, auch die Konstituente Increasing Returns der Pfadabhängigkeit. Die Increasing Returns wirken direkt auf die Selektion, denn dort werden genau die Schemata bzw. Schemamodifikationen einer Interpretation unterzogen, die in der Gestaltung eingeklammert wurden. Sind diese durch sich selbstverstärkende Effekte gekennzeichnet, so übertragen sich diese Effekte unmittelbar auf die Selektion. Der Prozess der Selektion ist durch die Gestaltung sozusagen vorbelastet.

Die aus der Gestaltung in die Selektion hineingetragenen Konstituenten Historizität und Increasing Returns werden durch die originär in der Selektion auftretenden Konstituenten sowie ihre Merkmale der Pfadabhängigkeit ergänzt. Dies sind einerseits die bereits diskutierten „neuen“ historischen Vorprägungen.<sup>191</sup> Andererseits ist es die Konstituente Increasing Returns und ihr Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte, die originär in der Selektion entsteht. Selbstverstärkende Effekte treten kumulativ zu der originär in der Selektion entstandenen Historizität und kumulativ zu den beiden aus der Gestaltung kausal auf die Selektion wirkenden Konstituenten historische Vorprägung und positive Rückkoppelungen auf.

Die Kumulation der Konstituenten der Pfadabhängigkeit erfolgt in der Weise, wie sie aus der Entstehung abweichungsausweitender Kausalschleifen bekannt ist.<sup>192</sup> Es liegen in der Selektion durch die Kausalverbindung von der Gestaltung zur Selektion sowohl zwei Formen von Historizität als auch zwei Formen von Increasing Returns und ihres Merkmals sich selbstverstärkende Effekte vor. Beide wirken ebenso wie die dritte in der Selektion begründete Konstituente der Pfadabhängigkeit, das Lock-in, kausal auf den Prozess der Retention. Die durch Historizität, Increasing Returns und Lock-in gekennzeichneten Ursachenkarten sind die, die in die Retention einfließen.

#### 3.3.1.2 *Die Kausalverbindung von der Selektion zur Retention*

Retention ist durch ihre von der Selektion ausgehende kausale Verbindung in mehrfacher Hinsicht prädeterniniert.

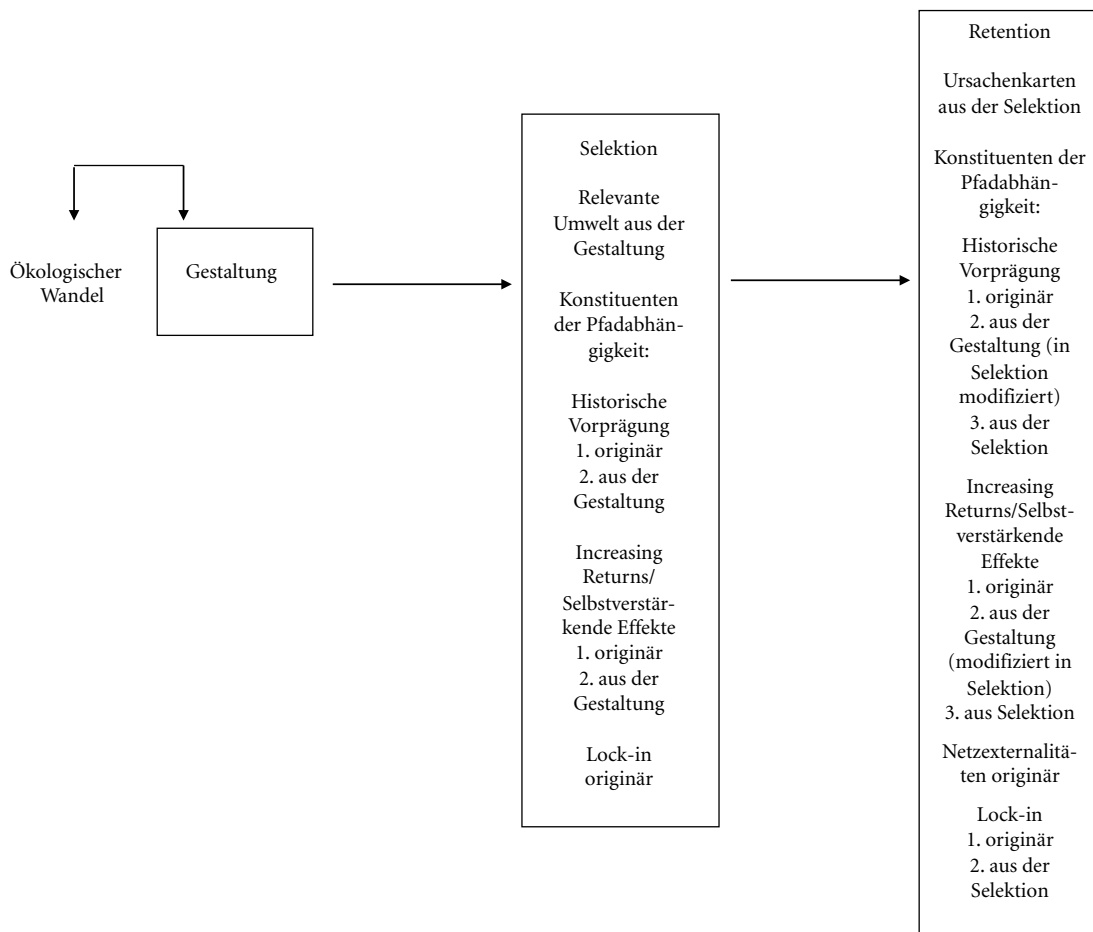
---

191 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 36.

192 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 110.



### 3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse



**Abbildung 15:** Kausalverbindung zwischen Selektion und Retention und ihre Auswirkungen

Es sind, wie in Abbildung 15 dargestellt, Historizität und Increasing Returns, die ursprünglich aus der Gestaltung kommen und in der Selektion modifiziert wurden, die in die Retention hineingetragen werden. Zusätzlich erscheinen in der Retention die in der Selektion erzeugten Konstituenten historische Vorprägung, positive Rückkoppelungen und Lock-in. Kumulativ zu diesen erzeugt die Retention eigene Konstituenten von Pfadabhängigkeit. Diese sind, wie gesehen, die dritte Form der Historizität, die originär in der Retention entsteht. Hinzu kommt die Konstituente der Increasing Returns in zweifacher Ausprägung, einmal in Form des Merkmals der sich selbstverstärkenden Effekte, die originär in der Retention erzeugt werden, und diejenigen, die aus der Selektion stammen. Zum Zweiten treten die Increasing Returns in Form des Merkmals der Netzexternalitäten, die originär in der Retention ausgebildet werden, auf. Außerdem wird das sich originär in der

Retention ausbildende Lock-in ergänzt durch das Lock-in, das aus der Selektion in die Retention hineingebracht wird. Damit kumulieren in der Retention alle aus der Gestaltung stammenden Konstituenten mit den aus der Selektion herrührenden sowie den originär in der Retention entstehenden Konstituenten mit ihren verschiedenen Merkmalen von Pfadabhängigkeit.

In diesem Sinne ist die Retention der Prozess im Gesamtprozess des Organisierens, der von den vorherigen Prozessen am stärksten vorgeprägt ist. Die Tatsache einer solchen Vorprägung kann für sich genommen und als Ganzes gesehen ebenfalls als eine historische Vorprägung verstanden werden und begründet einmal mehr Pfadabhängigkeit des Gesamtprozesses des Organisierens in seiner Vorwärtsrichtung. In Abbildung 5 wird jedoch deutlich, dass es nicht nur nach vorne gerichtete Kausalverbindungen gibt, sondern auch Rückwirkungen von der Retention auf die Selektion und von der Retention auf die Gestaltung.<sup>193</sup>

#### **3.3.2 Die rückwärts gerichteten Kausalverbindungen**

##### *3.3.2.1 Die rückbezügliche Kausalverbindung von der Retention zur Selektion*

Die Retention weist nicht nur den von der Selektion eingehenden Pfeil auf, sondern auch zwei ausgehende Pfeile, einen, der auf die Selektion, und einen, der auf die Gestaltung wirkt.<sup>194</sup> Das, was sich in der Retention vollzieht, ist von zentraler Bedeutung und mitbestimmend für die beiden vorhergehenden Prozesse. Dies ist insbesondere für das Verständnis von organisationaler Pfadabhängigkeit von entscheidender Bedeutung. Dadurch, dass die Retention unmittelbar auf die Selektion wirkt, haben etwaige Konstituenten der Pfadabhängigkeit, die in der Retention vorhanden sind, unmittelbar Auswirkungen auf die Selektion. Abbildung 16 weist dies differenziert aus. Sie zeigt im Prozess Selektion auf der linken Seite die in der Selektion aus der vorwärts gerichteten Kausalverbindung und die originär in der Selektion entstehenden Konstituenten der Pfadabhängigkeit auf, auf der rechten Seite die aus der Retention auf die Selektion wirkenden Konstituenten.

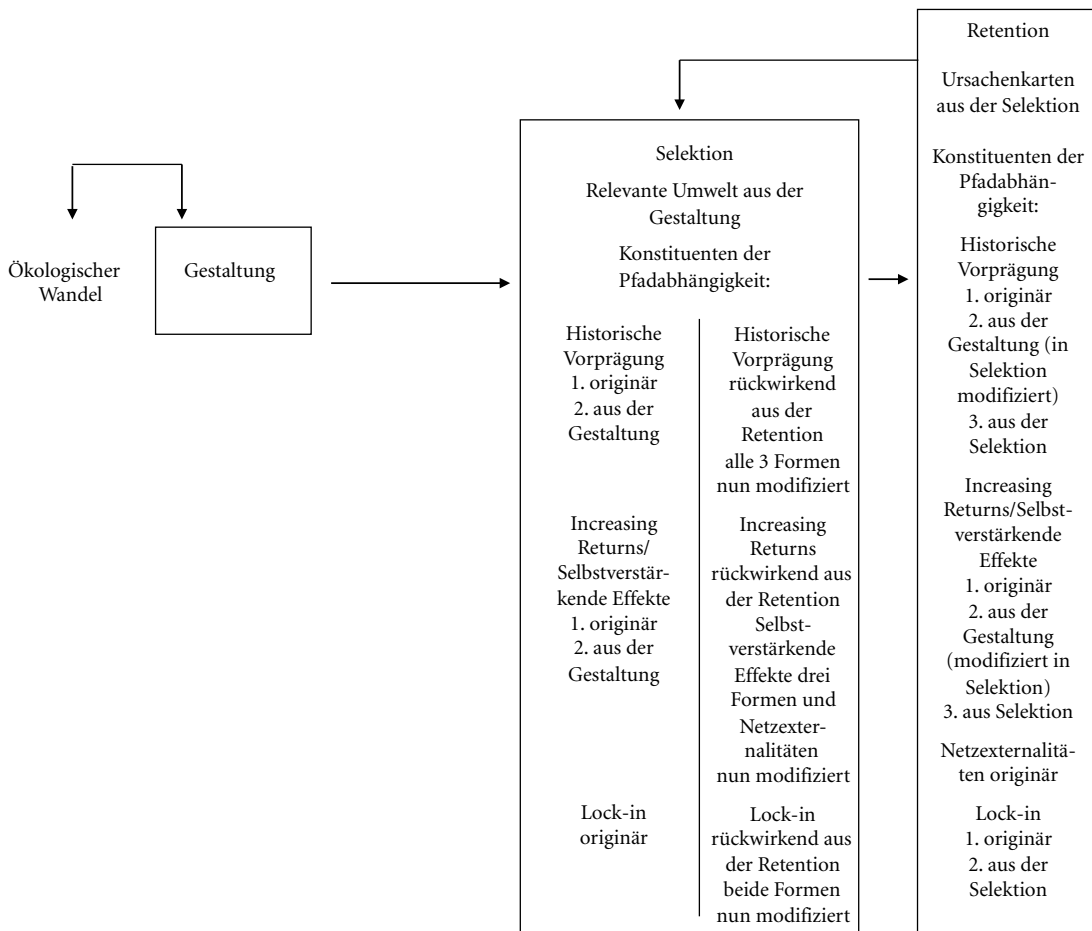
---

193 Vgl. oben Abbildung 5.

194 Vgl. oben Abbildung 5.

### 3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse

Um diese nachvollziehen zu können, sind sie im Prozess der Retention detailliert dargestellt.



**Abbildung 16:** Rückbezügliche Kausalverbindung zwischen Retention und Selektion und ihre Auswirkungen

In der Retention werden in mehrfacher Hinsicht Determinierungen ausgewiesen: drei Ausprägungen historischer Vorprägung und drei Ausprägungen von Increasing Returns, davon drei in der Ausprägung der sich selbstverstärkenden Effekte und eine in Form von Netzexternalitäten. Hinzu kommen zwei Ausprägungen von Lock-in. Sie alle manifestieren sich in den in der Retention gespeicherten Ursachenkarten. Diese Ursachenkarten stellen, wie erläutert wurde, das Basismaterial zur Interpretation gestalteter Umwelten in der Selektion dar. Durch die Rückwirkung der Retention auf die Selektion wirken alle in der Retention enthaltenen Konstituenten der Pfadabhängigkeit mit ihren Merkmalen auf die Selektion. Zu den bereits diskutierten Ausprägungen der Konstituenten und Merkmale der Pfadabhängigkeit, die zum

einen aus der Gestaltung herrühren und zum anderen in der Selektion selbst erzeugt werden, addieren sich folglich noch die aus der Retention kommenden Konstituenten und Merkmale.

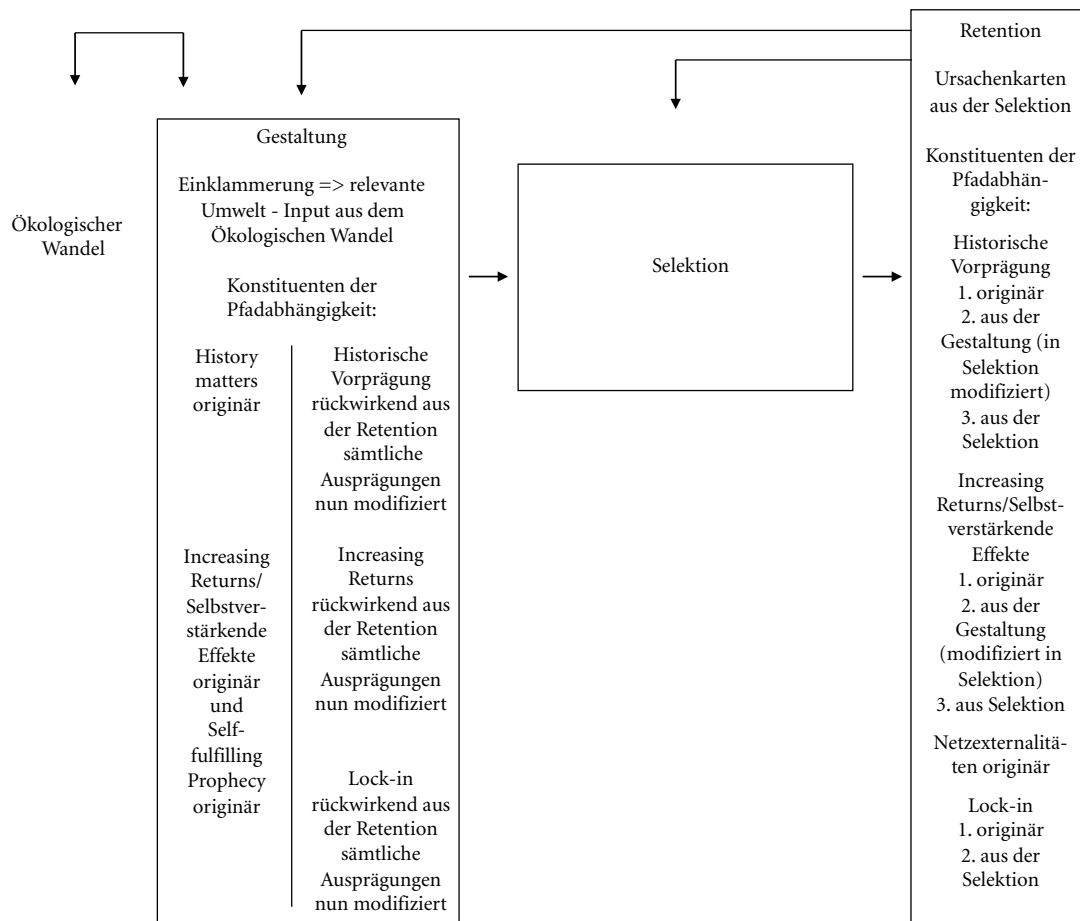
Wichtig ist dabei, dass die verschiedenen Ausprägungen der Konstituenten und Merkmale sauber differenziert werden. Die in der Retention gespeicherten Ursachenkarten unterliegen einer ständigen Modifikation. Dadurch werden die ursprünglich aus der Selektion herrührenden Konstituenten nicht eins-zu-eins in der Retention gespeichert, sodass sie, wenn sie in der rückbezüglichen Kausalverbindung auf die Selektion wirken, nicht mehr ihrer ursprünglichen Ausprägung in der Selektion entsprechen. Es ist vielmehr eine in der Retention vonstattegegangene Modifikation der aus der Selektion stammenden Konstituenten und ihrer Merkmale, die nun von der Retention auf die Selektion wirken. In diesem Sinne sind es „neue“ Konstituenten, die auf die Selektion wirken und additiv zu den aus der Gestaltung kommenden und den in der Selektion erzeugten Konstituenten hinzukommen. Es ist eine weitreichende Kumulation von in der Vorwärtsbewegung in die Selektion einfließenden Konstituenten, von originär in der Selektion erzeugten Konstituenten und von den rückbezüglich aus der Retention stammenden Konstituenten. Das heißt, es sind in letzter Konsequenz fünf Ausprägungen von Historizität, fünf Ausprägungen von Increasing Returns und drei Ausprägungen von Lock-in, die sich in der Selektion manifestieren. Trotz der Tatsache, dass sich die Konstituenten voneinander unterscheiden, muss im Rahmen der Analyse beachtet werden, dass es sich nicht um gänzlich unterschiedliche Konstituenten handelt, da sie in der Vorwärtsbewegung des Prozesses bereits kausal miteinander verbunden waren. Deutlich wird damit auch, dass es ein hoher Grad an Komplexität ist, der die Pfadabhängigkeit begründet. Soll sie aufgebrochen werden, so ist es erforderlich, Mechanismen zu finden und anzuwenden, die dieser Komplexität gerecht werden.

#### *3.3.2.2 Die rückbezügliche Kausalverbindung von der Retention zur Gestaltung*

Der zweite Rückbezug im (Gesamt-)Prozess des Organisierens ist der von der Retention hin zur Gestaltung. Mutatis mutandis gilt bei dem Rückbezug von der Retention auf die Gestaltung das Gleiche wie für den Rückbezug von der Retention auf die Selektion. Die einzelnen

### 3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse

Konstituenten, ihr Ursprung und ihre Wirkung auf die Gestaltung sind in der Grafik dargestellt.



**Abbildung 17:** Rückbezügliche Kausalverbindung zwischen Retention und Gestaltung und ihre Auswirkungen

Auf die Gestaltung wirken die in der Retention gespeicherten Ursachenkarten in ihrer dort vorliegenden Modifikation. Damit wirken in der Gestaltung analog zur Selektion die originär in ihr entstandenen Konstituenten sowie auch die, die aus der Retention herrühren. Dies sind diejenigen Konstituenten, die originär aus der Selektion stammen, von dort in die Retention übergangen und von dieser nun durch die rückbezügliche Kausalverbindung in die Gestaltung wirken. Zudem treten in der Gestaltung die Konstituenten auf, die ursprünglich aus der Gestaltung herrühren und dort originär entstanden sind. Sie sind über die Selektion in die Retention gekommen und dabei jeweils modifiziert worden. Wenn diese Konstituenten nun durch die rückbezügliche Kausalverbindung in die Gestaltung, und damit in den Prozess, in dem

sie ursprünglich entstanden sind, erneut in der Gestaltung auftreten, so weisen sie jetzt eine modifizierte Form auf, so dass sie nicht mehr ihrer ursprünglichen Ausprägung entsprechen. Sie wirken also nicht auf sich selbst, es liegt keine zirkuläre Struktur vor. In der Gestaltung manifestieren sich insgesamt vier Ausprägungen von Historizität, vier Ausprägungen von Increasing Returns in Form des Merkmals der sich selbstverstärkenden Effekte, eine Ausprägung in Form der Netzexterna- litäten, die aus der Retention stammen, und die originär in der Gestal- tung erzeugten Self-fulfilling Prophecy. Hinzu kommen zwei aus der Retention stammende Ausprägungen des Lock-in.

Die gespeicherten Ursachenkarten aus der Retention stellen den Boden dar, auf dem in der Gestaltung entschieden wird, welche Aspek- te der Umwelt aus dem Ökologischen Wandel ausgesondert und einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollen. Grundsätzlich wird dabei nur solches ausgesondert, das einen gewissen Grad an „Bekannt- heit“ mit sich bringt. Das heißt, es sind jene Situationen und Begeben- heiten, die früheren, schon bekannten, ähneln.<sup>195</sup> Der Abgleich, ob es sich bei der neuen Situation um eine im Vergleich zu früheren Situatio- nen gänzlich verschiedene oder um eine mit einem gewissen „Bekannt- heitsgrad“ handelt, wird durch die von der Retention auf die Gestal- tung wirkende Kausalverbindung möglich. Völlig fremde oder neue Situationen werden dann als nicht relevant beiseitegelassen, wenn kei- ne Anschlussmöglichkeit an bekannte Situationen besteht. Der Akteur bewegt sich auf vertrautem Terrain und verbleibt dort.<sup>196</sup>

Auch in dem Fall des Rückbezugs von der Retention auf die Gestal- tung gilt, dass, wenn diese beiden Prozesse als Ganzes betrachtet wer- den, noch eine weitere Konstituente der Pfadabhängigkeit zum Tragen kommt: die historische Vorprägung. Denn es ist in der Vergangenheit gespeichertes Wissen, das auf die Gestaltung einwirkt und für das Han- deln in der Gestaltung prägend wird.

---

195 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 36.

196 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 36.

### 3.3 Der Gesamtprozess und die kausale Verknüpfung der Prozesse

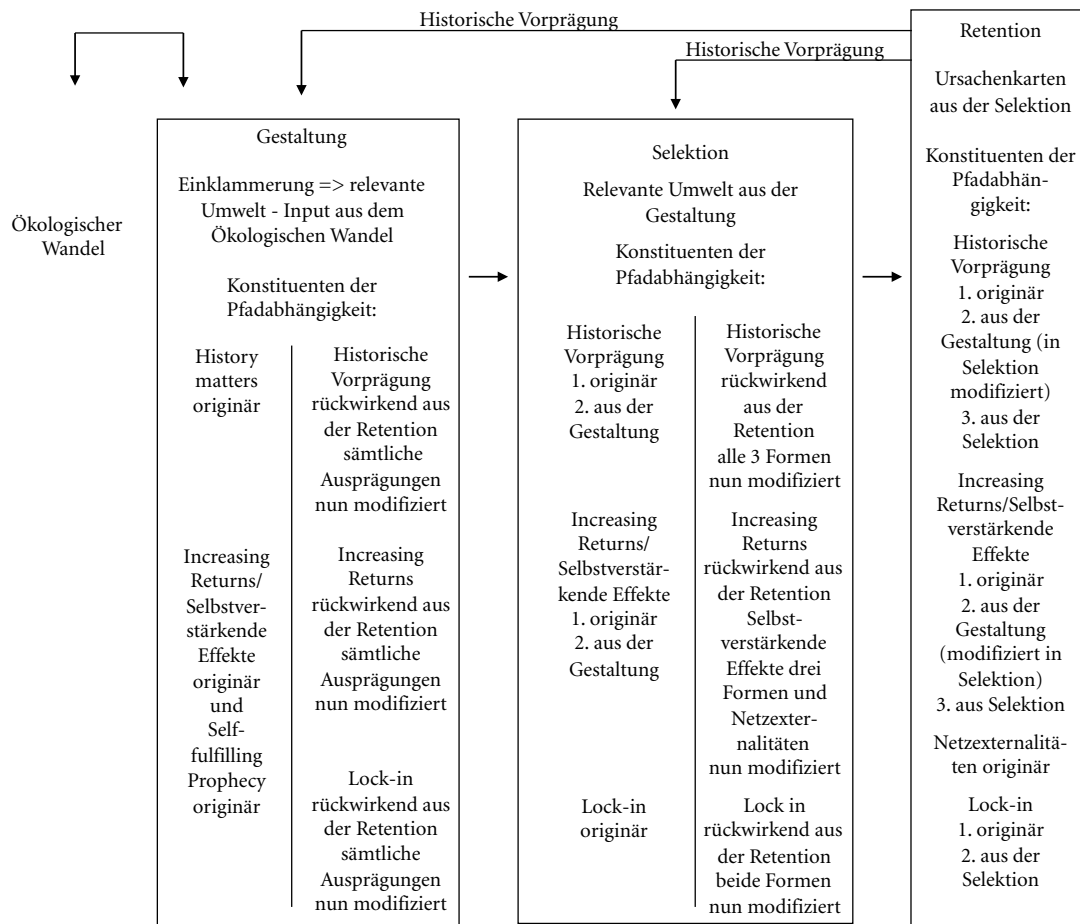


Abbildung 18: Rückbezügliche Kausalverbindungen zwischen den Prozessen und ihre Auswirkungen

In den Prozessen Gestaltung, Selektion und Retention wird originär sowie durch die vorwärts gerichteten und rückbezüglichen kausalen Verflechtungen Pfadabhängigkeit in multipler Form begründet. Soll diese aufgebrochen werden, so bedarf es differenzierter Vorgehensweisen, um dieser Komplexität gerecht zu werden. Wenngleich auch die konzeptionellen Ansätze Weicks zu dieser Thematik rudimentär sind, soll versucht werden, herauszukristallisieren, was Weick als Vorgehensweisen ansieht, die die Vermeidung von Pfadabhängigkeit evozieren können. Zu der Herausforderung, Pfadbruch zu erzeugen, findet sich bei Weick nichts. Dies ist umso erstaunlicher, als es Weick sehr wohl darum geht, aufzuzeigen, dass Organisationen sich auf einem bestimmten Weg festfahren können und Anpassung Anpassungsfähigkeit verhindert.<sup>197</sup> Die logische Anschlussfrage wäre, wie Organisationen aus

197 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 175.

dieser Sackgasse wieder herauskommen können. Weick stellt diese Frage jedoch nicht. Er diskutiert lediglich die Frage, wie verhindert werden kann, dass sich Organisationen festfahren, also die Frage, wie Pfadabhängigkeit vermieden werden kann. Bevor seine Ansätze diskutiert werden können, bedarf es einer Betrachtung des zweiten großen Themenkomplexes Weicks, der Sinnzuschreibung.

#### 3.4 Sinnzuschreibung und Pfadabhängigkeit

Sinnzuschreibung, „sensemaking“, ist eines der großen Themen Weicks. Sie ist ein komplexes Phänomen, das im Wesentlichen in der Selektion stattfindet. In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist es trotz seiner zentralen Bedeutung für das Organisieren bisher nur vereinzelt aufgearbeitet.<sup>198</sup> In der Soziologie und Philosophie hingegen findet sich diesbezüglich eine breite Diskussion, auf die Weick in Ansätzen auch Bezug nimmt.<sup>199</sup> Da Sinnzuschreibung für die Begründung von Pfadabhängigkeit von zentraler Bedeutung ist, wird in der vorliegenden Untersuchung eine Darstellung des Weick'schen Verständnisses von Sinnzuschreibung vorgenommen und erarbeitet, inwieweit sich darin Pfadabhängigkeit begründet. Auf eine Diskussion der soziologischen und philosophischen Auseinandersetzung muss, um den Rahmen nicht zu sprengen, verzichtet werden.

Der Begriff „sensemaking“ wird in den deutschen Editionen der Weick'schen Werke sowie in der Sekundärliteratur unterschiedlich mit Sinnggebung, Sinnstiftung und auch Sinnzuschreibung übersetzt.<sup>200</sup> Im Folgenden wird als Übersetzung „Sinnzuschreibung“ verwendet. Dieser Begriff lässt deutlich werden, dass ein Handeln eines Akteurs angesprochen ist, und zwar ein kognitives Handeln, bei dem ein stattfindendes Ereignis, dessen Bedeutung unklar und mehrdeutig ist, mit Sinn „belegt“ wird. Dieses Mit-Sinn-Belegen ist wesentlich durch die individuumsspezifischen Erfahrungen und Denkweisen des Akteurs

---

198 Vgl. insb. Autissier, D./Bensebaa, F., 2006; Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 241ff.

199 Vgl. als wichtigste Beiträge Schütz, A., 2004; Mead, G. H., 1969; Weber, M., 2009; Garfinkel, H., 1963; vgl. auch Weick, K. E., 2007a, S. 276ff; Weick, K. E., 2007b, insb. S. 1ff; Schneider, W. L., 2009, S. 13ff.

200 Vgl. Weick, K. E., 2007a, passim; Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, passim; Sanders, K./Kianty, A., 2006, S. 241ff.



geprägt. Es besitzt keine intersubjektive Allgemeingültigkeit, das heißt, das spezifische Ereignis könnte von einem anderen Akteur durchaus mit einem anderen Sinn belegt oder als sinnlos abgetan werden. Daraus wird deutlich, dass es nicht um das Erzeugen von Sinn im Sinne von Sinnstiftung geht. Vielmehr handelt es sich um eine Deutung eines Geschehens durch den Akteur, die sich in der Interaktion mit anderen Subjekten in der spezifischen, relevanten Umwelt konstituiert. Die Verwendung des Begriffs Sinnzuschreibung lehnt sich damit an George Herbert Mead an, der Sinn als Bedeutung fasst, die den sozialen Wechsel- und Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren entstammt.<sup>201</sup>

Weick versteht Sinnzuschreibung als einen Prozess, der klar von Interpretation und Verstehen abzugrenzen ist.<sup>202</sup> Sinnzuschreibung bedeutet die Konstruktion von Wirklichkeit. Es wird Situationen und Ereignissen ein Sinn zugeschrieben, in sie wird eine Bedeutung hineingelesen, und zwar eine solche, die man sehen will. Deshalb wird von konstruierter Wirklichkeit gesprochen, die keineswegs der „tatsächlichen“ Wirklichkeit entsprechen muss. Durch die Sinnzuschreibung wird die Mehrdeutigkeit der Umwelt auf die konstruierte Wirklichkeit reduziert und für die Akteure intellektuell fassbar.

Sinnzuschreibung weist nach Weick sieben Eigenschaften auf<sup>203</sup>:

- Akt, von einem Individuum vorgenommen
- Retrospektivität
- Verfügbarmachen von sinnvollen relevanten Umwelten
- Sozialer Prozess
- Permanenter Prozess
- Fokussierter, selektiver Prozess
- Plausibilitätsprägung

Außer der ersten Eigenschaft sind alle Eigenschaften für das Entstehen von Pfadabhängigkeit relevant. Die erste Eigenschaft besagt, dass Sinnzuschreibung ein Akt ist, der von einem Individuum vorgenommen wird und dadurch an genau dieses Individuum gebunden ist. Von die-

---

201 Vgl. Hillmann, K.-H., 2007, S. 794; vgl. auch Mead, G. H., 1969, insb. S. 218ff.

202 Vgl. zum Folgenden Weick, K. E., 2007b, S. 1ff; Weick, K. E., 2009b; vgl. auch Giroux, N., 2006, S. 26ff; David, A., 2006, S. 250ff.

203 Vgl. zum Folgenden Weick, K. E., 2007b, S. 17ff.

sem Individuum erhält der Akt seine spezifische Ausprägung.<sup>204</sup> Damit ist keine Konstituente der Pfadabhängigkeit verbunden.

Die zweite Eigenschaft besagt, dass Sinnzuschreibung retrospektiv ist.<sup>205</sup> Organisatorische Sinnzuschreibung stellt das Schreiben von Geschichten dar.<sup>206</sup> Es ist dem Akteur nicht möglich, ein Ereignis im Vorhinein zu planen oder vorauszuschauen. Vielmehr muss sich der Akteur das, was auf ihn zukommt, als abgeschlossen vorstellen, um ihm Sinn zuschreiben und in diesem Verständnis im Vorhinein planen zu können. Das heißt, Sinnzuschreibung kann nur in der Reflexion erfolgen. Mit dieser Deutung folgt Weick der soziologischen und philosophischen Tradition.<sup>207</sup> Explizit bezieht er sich auf Alfred Schütz<sup>208</sup>, der ausführt, dass Zuwendung zu einem Ereignis und die damit verbundene Sinnzuschreibung nur erfolgen kann, wenn sich der Handelnde einem abgelaufenen bzw. einem vergangenen Ereignis zuwendet.<sup>209</sup> Erst in der Rückschau wird es dem Akteur möglich, den Sinn eines Ereignisses für sich herauszulesen. Darum formuliert Weick den für sein Denken zentralen Satz: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage.“<sup>210</sup>

Dieses Sinngebungsrezept bezieht Weick nicht nur auf Ereignisse, die tatsächlich in der Vergangenheit liegen und somit im Nachhinein und daher „von außen“ betrachtet werden können. Er bezieht es auch auf Ereignisse und Begebenheiten, die zu erwarten sind, also sich erst noch ereignen werden, und damit auf Erwartungen. Wenn ein Akteur aufgefordert ist, zu sagen, was er erwartet, so muss er sich die Ereignisse, die erst noch stattfinden werden, als bereits abgeschlossen vorstellen. Das Ergebnis, das erst noch erzielt werden soll, muss er im Vorhinein formulieren. Von dort aus kann er in einer gedanklichen Rückschau beschreiben, was nötig gewesen sein wird, um dieses spezielle Ergebnis erzielen zu können. Weick beschreibt dies treffend mit Den-

---

204 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 91 und 164.

205 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17 und 24ff.

206 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 276 und 287.

207 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 277 und insb. Mead, G. H., 1969; Weber, M., 2009; Garfinkel, H., 1963.

208 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 277; Schütz, A., 2004, S. 146; vgl. auch Weick, K. E., 2008, S. 38.

209 Vgl. Schütz, A., 2004, S. 145f; vgl. auch Weick, K. E., 2007a, S. 277.

210 Weick, K. E., 2007a, S. 195.

ken im zweiten Futur.<sup>211</sup> Um eine solche Sinnzuschreibung vornehmen zu können, bedarf es gespeicherter Geschichten, die aus der Retention bezogen werden. Sie werden als dem Ereignis, dem Sinn zugeschrieben werden soll, gleich verstanden. Dies geschieht insoweit als der diesem Ereignis zugeschriebene Sinn als Deutungsmuster für das Erklären des neuen Ereignisses herangezogen wird. Dieses Vorgehen führt dazu, dass Akteure in gegenwärtigen Situationen (nur) das zu erkennen in der Lage sind, was ihnen bereits aus in der Vergangenheit liegenden Ereignissen bekannt ist.<sup>212</sup>

Für die Frage, wie sich Pfadabhängigkeit ausbilden kann, ist die Retrospektivität ein zentraler Aspekt. Es sind darin zwei der Konstituenten der Pfadabhängigkeit begründet. Zum einen ist es die historische Vorprägung, zum anderen sind es Increasing Returns mit dem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte. Denn die bereits vergangenen Ereignisse sind der Boden, auf dem die Interpretation oder Erwartungsformulierung stattfindet. Interpretationen neuer Situationen oder die Formulierung von erwarteten Ereignissen können nicht völlig neu sein oder entscheidende Veränderungen aufweisen, da sie in ihrem Inhalt, ihrer zugeschriebenen Bedeutung, ihrem zugeschriebenen Sinn durch die Vergangenheit determiniert sind. Weick spricht von historischen Wurzeln der Sinnzuschreibung.<sup>213</sup>

Zudem werden die sich selbstverstärkenden Effekte als Merkmal der Konstituenten Increasing Returns in der Sinnzuschreibung begründet. Es ist eine deutliche Tendenz auszumachen, dass Manager dazu neigen, neue Situationen, Unbekanntes nicht reflexiv zu verarbeiten, sondern Routineinterpretationen anzuwenden. Auf diese wird umso häufiger zurückgegriffen, je öfter sie zur Anwendung kommen.<sup>214</sup> Das heißt aber nichts anderes, als dass sich selbstverstärkende Effekte vorliegen.

Die dritte Eigenschaft der Sinnzuschreibung ist, sinnvolle Umwelten verfügbar zu machen.<sup>215</sup> Durch die Sinnzuschreibung erhält ein Ereignis seine Bedeutung und wird zu einer sinnvollen Umwelt für die Akteure. Besonders eindringlich wird dies in der Self-fulfilling Prophecy deutlich. Menschen kreieren ihre gestaltete Umwelt, suchen anschließend

---

211 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 282ff.

212 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 287 und Weick, K. E., 2007b, S. 79.

213 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 64f; vgl. auch Weick, K. E., 2008, S. 19.

214 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 291.

215 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17 und 30ff.

die für sie relevante Umwelt und finden schließlich, was sie zu finden erwarten, die von ihnen selbst kreierte gestaltete Umwelt. Diese Self-fulfilling Prophecy kann ein weiterer Grund für Pfadabhängigkeit sein, denn Self-fulfilling Prophecy ist eines der Merkmale der Konstituente Increasing Returns organisationaler Pfadabhängigkeit.<sup>216</sup>

Sinnzuschreibung weist als vierte Eigenschaft auf, ein sozialer Prozess zu sein.<sup>217</sup> In Organisationen werden Entscheidungen entweder in der Gegenwart anderer getroffen. Oder der Akteur weiß, dass die Entscheidung in der Organisation implementiert, verstanden, akzeptiert oder für gut befunden werden müssen, wodurch ein sozialer Bezug der Entscheidung gegeben ist. Wenn auch nicht auf den ersten Blick erkennbar, so verbergen sich darin die Konstituenten der historischen Vorprägung und der positiven Rückkoppelungen der Pfadabhängigkeit. Manager müssen Vorkommnisse aus der Umwelt der Organisation den Mitgliedern der Organisation „erklären“ bzw. verständlich machen. Dies ist nur dann möglich, wenn es gelingt, die neue Situation in einer Weise zu erklären, dass sie für die Organisation sinnvoll ist. Das wiederum ist nur möglich, wenn die neue Situation in irgendeiner Weise mit bereits Geschehenem, Bekanntem in eine inhaltliche Verbindung gebracht und eventuell in eine Beziehung dazu gesetzt werden kann. Man kann auch sagen, die Sinnzuschreibung der neuen Situation muss anschlussfähig sein.<sup>218</sup> Das heißt, dass „alte“ Deutungsmuster und Sinnzuschreibungen erneut als Sinnzuschreibung herangezogen werden und sich somit selbst verstärken. Damit ist die Sinnzuschreibung der neuen Situation nicht nur selbstverstärkend, sondern auch prädeterminiert. Sie ist historisch durch vergangene, abgeschlossene, bekannte Ereignisse prädeterminiert, was nichts anderes besagt, als dass die Konstituente der historischen Vorprägung hierin begründet liegt.

Die fünfte Eigenschaft der Sinnzuschreibung ist, dass sie ein permanenter Prozess ist.<sup>219</sup> Sie weist keinen Anfangs- und keinen Endpunkt auf. Der Grund dafür ist, dass Zeit in zweifacher Weise verstanden werden muss. Das erste Verständnis ist das der reinen Dauer. Der Erlebensstrom vollzieht sich permanent. Er hat keinen Anfang und kein Ende.

---

216 Vgl. auch Weick, K. E., 2007b, S. 150f und Weick, K. E., 2008, S. 46.

217 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17, 38ff und 170.

218 Vgl. auch Weick, K. E., 2007b, S. 133 und 164; Weick, K. E., 2008, S. 26f.

219 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17 und 43ff.

Dadurch ist Sinnzuschreibung auch permanent erforderlich. Um diese bezüglich des aktuellen Geschehens vollziehen zu können, blicken Menschen auf ihre eigenen Erfahrungen zurück und behandeln Zeit nun als diskrete Zeit, deren Abschnitte Anfangs- sowie auch Endpunkte aufweisen. Die Geschehnisse werden erst zu solchen, wenn Menschen von einem Punkt danach auf die Vergangenheit blicken. Dabei suchen sie nach Bedeutungen und Begründungen, die das gleiche Gefühl hervorrufen wie das aktuelle Geschehen, das es zu verstehen gilt. Sich selbstverstärkende Effekte der Pfadabhängigkeit liegen demnach auch hierin begründet.

Die vorletzte und sechste Eigenschaft der Sinnzuschreibung ist, dass sie sich nicht auf das Ereignis oder die Situation als Ganzes bezieht, sondern nur auf bestimmte, extrahierte, für das Geschehen als repräsentativ angesehene Stichworte.<sup>220</sup> So kann Sinnzuschreibung deutlich einfacher und leichter erfolgen. Für extrahierte Geschehen lassen sich Konsequenzen leichter und deutlicher und somit auch verständlicher formulieren als für die Ereignisse in der Form, wie sie sich ursprünglich vollzogen haben. Diese extrahierten Geschehen sind einfach und weisen vertraute Strukturen auf, aus denen größere Sinnzusammenhänge dessen, was kommen wird, abgeleitet werden. Von dem Manager wird ein sogenannter Referenzpunkt geschaffen, der, wie Weick es nennt, ein Samen ist, von dem aus größere Sinnzusammenhänge geschaffen werden. Wenn Manager agieren und Meinungen produzieren, liegt darin eine Dualität. Die teilweise vollendete Meinung ist zusätzlich durch einen bereits spezifizierten Inhalt gekennzeichnet und dieser wirkt wie eine Vorherbestimmung für die weiteren Aktionen der Meinungsbildung. Damit wird der einmal gewählte Referenzpunkt zu einer Determinante der folgenden Sinnzuschreibung – eine Vorprägung findet statt, die als eine historische Vorprägung im Sinne der Pfadabhängigkeit wirken kann.

Die siebte und letzte Eigenschaft der Sinnzuschreibung ist, dass sie von Plausibilität geprägt ist.<sup>221</sup> Bei Sinnzuschreibung geht es nicht darum, genau zu sein, es geht vielmehr darum, dass sie für die Organisation plausibel ist. Plausibel kann Sinnzuschreibung aber nur sein, wenn durch bereits früher stattgefundenere Ereignisse und Sinnzuschreibungen ein Vorverständnis vorhanden und die neue Sinnzuschreibung

---

220 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17 und 49ff.

221 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17 und 55ff.

anschlussfähig an vorhandenes Wissen ist. Wie bereits im Fall des sozialen Bezuges birgt die Anschlussfähigkeit auch hier einen Grund für sowohl sich selbstverstärkende Effekte als auch für die historische Vorprägung von pfadabhängigen Prozessen.

#### 3.5 Ansätze zur Pfadvermeidung bei Karl E. Weick

##### 3.5.1 Pfadvermeidung durch Diskreditieren

Weick stellt für Organisationen fest, dass sie nur dann überlebensfähig sind, wenn sie in der Lage sind, sich an den permanenten Ökologischen Wandel anzupassen, d. h. bisherige Entscheidungen und Vorgehensweisen diskreditieren. Dafür müssen Organisationen sowohl flexibel als auch stabil sein und diese Zustände in einem Gleichgewicht sein.<sup>222</sup> Kann ein solches Gleichgewicht erreicht werden, ist die Organisation imstande, sich die notwendige Anpassungsfähigkeit an den Ökologischen Wandel zu erhalten, die ihr das Überdauern sichert. Eine solche Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass die Organisation nicht oder nur zu einem geringen Maße Gefahr läuft, in Pfadabhängigkeit zu geraten. Pfadvermeidung ist die logische Konsequenz von Flexibilität. Die Ausführungen, die Weick zum Diskreditieren macht, sind relativ kurz und reißen die Problematik, wie ein entsprechendes Vorgehen aussehen sollte, nur an.<sup>223</sup>

Flexibilität muss in dem Prozess der Gestaltung bzw. durch ihn erzeugt werden. Dies kann die Organisation, wenn sie sich ausreichend viele und vielfältige neue Handlungen bewahrt. Dabei darf jedoch keine vollkommene Flexibilität entstehen. Das aus der Vergangenheit gespeiste Gefühl von Einheit und Kontinuität muss erhalten bleiben, weil durch sie die Identität der Organisation gestiftet wird. Denn einerseits ginge im Falle vollkommener Flexibilität die Stabilität der Organisation verloren. Andererseits darf auch nicht vollkommene Stabilität erhalten werden, da in diesem Fall die Wahrnehmungsfähigkeit der Organisation derart eingeschränkt wäre, dass Veränderungen in der Umwelt nicht als für die Organisation und ihr Handeln relevant

---

222 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 306.

223 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 306ff.

ter Ökologischer Wandel erkannt werden könnten. Eine Organisation muss sich demnach Flexibilität und Stabilität gleichzeitig erhalten, um ausreichend anpassungsfähig zu bleiben und damit das Entstehen von Pfadabhängigkeit zu vermeiden.<sup>224</sup> Dafür stehen einer Organisation grundsätzlich drei Möglichkeiten zur Verfügung:

- Kompromiss
- Entscheidungsspaltung
- Zweifel

Als erste Möglichkeit steht der Kompromiss, der angestrebt werden könnte, zur Verfügung. Er stellt eine Lösung mehr oder weniger in der Mitte zwischen Flexibilität und Stabilität dar und wird von den Akteuren als ein neuer und eigenständiger Weg, der weder mit der Flexibilität noch mit der Stabilität verzahnt ist, gefunden. Weick lehnt dieses Vorgehen ab. Der Grund liegt in der Eigenständigkeit des Kompromisses als ein neuer Weg, bei dem die beiden ursprünglichen Reaktionen auf den Ökologischen Wandel aufgegeben werden. Damit wäre die Fähigkeit, ambivalent, d. h. sowohl flexibel als auch stabil zu reagieren, verloren. Alternative Handlungsmuster zum Kompromiss stünden nicht mehr zur Verfügung.<sup>225</sup> Dies bedeutete zugleich, dass zwar Pfadabhängigkeit auf einem der ursprünglichen Wege verhindert werden könnte, auf dem Kompromissweg aber neue Pfadabhängigkeit entstünde.

Das zweite Vorgehen, Flexibilität und Stabilität in der Handlung zu bewahren, ist die sogenannte Entscheidungsspaltung. Weick entwickelt dieses Verhalten an einem Beispiel.<sup>226</sup> Er beschreibt die Situation einer Vorlesung eines Dozenten vor einer neuen Gruppe von Studierenden zu einem von dem Dozenten bereits öfter behandelten Thema. Der Dozent sollte sich einerseits so verhalten, als ob er die Studierenden bereits kennt, da sie sich grundsätzlich in ihrem Verhalten nicht von anderen Studierenden unterscheiden und es sich für ihn um eine Wiederholung des Stoffes handelt. Andererseits sollte er den Studierenden gegenüberreten, als ob die Zuhörer gänzlich anders wären als alle anderen, die ihm bekannt sind. Die beiden Verhaltensweisen sollen als ambivalentes Verhalten auf zwei verschiedene Prozessschritte

---

224 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 306f.

225 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 312ff.

226 Vgl. zum Folgenden Weick, K. E., 2007a, S. 311f.

des Gesamtprozesses des Organisierens verteilt werden. Er soll z. B. in der Gestaltung so verfahren, als sei die Gruppe bekannt und wie jede andere auch. In der Selektion hingegen sollte der Dozent so verfahren, als handele es sich um eine gänzlich unbekannte Zuhörerschaft. Damit wird es dem Dozenten möglich, Verhaltensweisen der Studierenden adäquat für diese spezifische Gruppe zu interpretieren und nicht mit vorgefertigten Meinungen zu operieren. Er bewahrt damit die notwendige Stabilität und behält gleichzeitig die erforderliche Flexibilität. Pfadabhängigkeit, und zwar ausschließlich sich so zu verhalten wie immer in der Vergangenheit, wird vermieden. Diese Vorgehensweise wird im Rahmen der Diskussion von High-Reliability-Organisationen noch weiter diskutiert werden.

Die dritte Verfahrensweise ist die des Zweifels.<sup>227</sup> Der Zweifel soll sich auf frühere und in der Retention gespeicherte Gestaltungen beziehen, denn zumeist werden die gespeicherten Informationen in Organisationen nicht in Frage gestellt. Es bilden sich Routinen, Standard-Operations-Prozeduren und Schablonendenken aus, wodurch bewahrtes Wissen nicht in Zweifel gezogen wird. Dadurch, dass es, ohne hinterfragt zu werden, auf neue Situationen angewandt wird, kann der Veränderung, die in der neuen Gegebenheit liegt, nicht Rechnung getragen werden. Organisationen verlieren so ihre Anpassungsfähigkeit. Gelingt es jedoch, frühere Gestaltungen anzuzweifeln, können sie modifiziert werden. In ihrer modifizierten Form werden diese „neuen“ Gestaltungen zur Interpretation von neuen Situationen herangezogen und in einer für sie aktuellen Art und Weise behandelt. So wird es möglich, dass sich die Organisation an den Ökologischen Wandel anpasst. Mit dieser Anpassungsfähigkeit kann es der Organisation gelingen, das Ausbilden von Pfadabhängigkeit zu vermeiden. Wie das Vorgehen im Einzelnen auszusehen hätte, führt Weick allerdings nicht aus.

#### **3.5.2 Das Vorgehen von High-Reliability-Organisationen zur Pfadvermeidung**

In dem Buch „Das Unerwartete Managen“<sup>228</sup> machen es sich Weick und Sutcliffe zur Aufgabe, darzustellen und zu analysieren, wie High-Reli-

---

227 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 315f.

228 Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007.



ability-Organisationen arbeiten und was andere Organisationen von deren Vorgehensweisen lernen können, um Unerwartetes gut bewältigen zu können. Es sind fünf Prinzipien, die das Handeln von High-Reliability-Organisationen kennzeichnen:

- Diese Organisationen schenken ihren Fehlern größere Aufmerksamkeit als ihren Erfolgen.
- Sie vermeiden es, Situationen und Ereignisse grob vereinfachend zu interpretieren.
- Betriebliche Abläufe werden genau beobachtet.
- Es wird eine hohe Flexibilität angestrebt.
- Fachliches Wissen und Können wird hoch eingeschätzt, sodass es die Experten sind, die Entscheidungen treffen, und nicht die von der Hierarchie her zuständigen Manager.<sup>229</sup>

High-Reliability-Organisationen müssen ein hohes Maß an Zuverlässigkeit aufweisen und dieses konstant aufrechterhalten. Dafür muss die Organisation respektvolle Interaktion und gute Kommunikation pflegen. Zudem müssen die Mitglieder der Organisation sich gegenseitig und dem vielfältigen Können ihrer Kollegen in der Organisation vertrauen. Die Organisationsmitglieder müssen hohes Fachwissen mitbringen und jeweils genau wissen, welches Organisationsmitglied über das erforderliche Wissen verfügt und welche Zuständigkeit der einzelne Mitarbeiter hat. Außerdem muss ein hohes Maß an Aufmerksamkeit herrschen und dauerhaft sichergestellt werden.<sup>230</sup>

Manager und Mitarbeiter in High-Reliability-Organisationen weisen eine spezifische Art auf, wie mit Begebenheiten und alltäglichen Geschehnissen umgegangen wird. Sie achten im Laufe der Zeit und wenn sie über ausgeprägte Erfahrung verfügen, nicht mehr so sehr auf die Standardabläufe in ihrem regelrechten Verlauf, sondern auf Abweichungen. Diese werden unmittelbar und besonders sorgfältig wahrgenommen, um sofort auf derartige Veränderungen reagieren zu können. Durch diese sorgfältigen Beobachtungen und die unmittelbare Reaktion kann jede Abweichung bearbeitet und behoben werden, bevor sie zu einem Problem wird.<sup>231</sup>

---

229 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 7.

230 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 42f.

231 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 44.

In High-Reliability-Organisationen wird noch einer anderen Tendenz entgegengewirkt. Menschen neigen dazu, Bestätigungen und Beweise für die Richtigkeit ihrer Erwartungen zu suchen und manche Begebenheit als eine solche zu werten, auch wenn sie es, genau genommen, gar nicht ist. Entsprechend werden all solche Belege, die die Annahmen und Erwartungen widerlegen, aus der Betrachtung ausgeschlossen. So kommt es zu sich selbstverstärkenden Effekten, also zu der Konstituente Increasing Returns der Pfadabhängigkeit. In High-Reliability-Organisationen wird dieser Tendenz bewusst und gezielt entgegengewirkt, indem regelmäßig davon ausgegangen wird, dass die bestehenden Erwartungen unvollständig sind. High-Reliability-Organisationen zweifeln ihre eigenen Erwartungen ständig an, vor allem die, die sich bisher zumeist erfüllt haben.<sup>232</sup>

Achtsamkeit ist das für High-Reliability-Organisationen zentrale Charakteristikum. Dies schließt ein, dass alle Erwartungen ständig einer Überprüfung unterzogen werden, sie werden permanent angepasst und von Erwartungen abgegrenzt, die auf neuen Erfahrungen beruhen. Die Mitglieder der High-Reliability-Organisationen sind auch bereit, neue Erwartungen zu entwickeln, d. h. sich von alten Denkmustern zu lösen und sich so die Möglichkeit zu eröffnen, Ereignisse, die keine bekannten Strukturen aufweisen, erfassen und verstehen zu können. Komplexen Sachverhalten begegnet man mit komplexen Denkweisen.<sup>233</sup> Achtsamkeit zu praktizieren bedeutet, dass die Mitglieder von High-Reliability-Organisationen zwei Anpassungsmechanismen nutzen, um Unerwartetem adäquat begegnen zu können und zu vermeiden, dass es entweder völlig außer Acht gelassen wird oder mit bewährten, aber falschen Interpretationen versehen wird: aus der Vergangenheit gespeisten Erwartungen und vorhandenen Denkkategorien. Insbesondere die vorhandenen Denkkategorien müssen einer ständigen Revision unterzogen werden.<sup>234</sup> Die Gefahr der Pfadabhängigkeit durch historische Vorprägung wird dadurch deutlich reduziert. Wie eine solche Revision geschehen kann und sollte, bleibt in den Ausführungen von Weick/Sutcliffe allerdings offen.

Mit den vielfältigen Vorgehensweisen, die Weick/Sutcliffe für High-Reliability-Organisationen herausarbeiten, machen sie deutlich, dass

---

232 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 47.

233 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 55f.

234 Vgl. Weick, K. E./Sutcliffe, K. M., 2007, S. 60.

diese Organisationen verhindern, in eine Sackgasse zu geraten und dadurch auf die aus der Umwelt auf sie zukommenden Mannigfaltigkeiten und Mehrdeutigkeiten nicht angemessen zu reagieren. Ohne dass die Autoren es explizit ausführen, führen sie damit Möglichkeiten an, wie organisationale Pfadabhängigkeit vermieden werden kann.

In jüngerer Zeit haben G. Schreyögg und J. Sydow einen ähnlichen Ansatz ausgearbeitet. Sie führen in ihrer Arbeit „Organizing for Fluidity“<sup>235</sup> aus, dass es dreier Maßnahmen bedarf, um Pfadvermeidung bzw. Pfadbrechung zu erreichen, und zwar:

- der Reflexion der stabilisierenden Mechanismen und deren Entwicklung
- der ständigen Überprüfung der Systeme der Organisation mit Blick auf die Umwelt
- der ständigen Diskussion der Problemlösungswege und Problemlösungsstrategien im Diskurs<sup>236</sup>

Die Autoren heben in ihrer Arbeit insbesondere darauf ab, dass das Ausbalancieren der widersprüchlichen Ansätze, organisationale Flexibilität und permanente Veränderung bei gleichzeitig notwendiger Stabilisierung der Organisation, in hohem Maße anspruchsvoll ist.

### 3.5.3 Sinnzuschreibung zur Pfadvermeidung

Die Thematik der Sinnzuschreibung wurde bisher unter dem Gesichtspunkt behandelt, wie sie zu Pfadabhängigkeit führen kann. Weick sieht in Sinnzuschreibung aber auch eine Möglichkeit, zu verhindern, dass sich Organisationen in eine Sackgasse hineinbewegen.

Sinnzuschreibung bedeutet, wie gesehen, dass ein Manager aus einer neuen und unbekanntem Situation ein fassbares Problem macht. Durch Interaktion und Kommunikation wird das aus der neuen Situation ausgesondert, was als Problem gelöst werden soll.<sup>237</sup> In dieser Aktion liegt sowohl die Gefahr, nur solche Gegebenheiten herauszulösen, die durch bekannte und vorhandene Ursachenkarten leicht erklärt werden können. Darin liegt aber auch die Möglichkeit, neue und mehrdeu-

---

235 Schreyögg, G./Sydow, J., 2010a.

236 Vgl. Schreyögg, G./Sydow, J., 2010a, passim.

237 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 9, 13 und 75.

tige Situationen mithilfe neuer Denkmuster zu interpretieren. In der Interaktion und Kommunikation liegt damit auch die Möglichkeit, zu verhindern, dass Organisationen auf einem bewährten Weg verbleiben, das heißt, dass Pfadabhängigkeit eintritt.<sup>238</sup> Dies ist insofern nicht einfach, als Sinnzuschreibung immer retrospektiv ist und grundsätzlich nur die in der Retention gespeicherten Ursachenkarten zur Verfügung stehen. Sind in der Vergangenheit nicht angemessen viele und vielfältige Ursachenkarten entworfen und gespeichert worden, wird es für die Organisation äußerst schwer, die neue Situation in einer neuen Art und Weise zu behandeln.<sup>239</sup>

Die erste Eigenschaft der Sinnzuschreibung, dass das Individuum den Kontext für die Interpretation bietet, kann, wenn das Individuum über ausreichend differenzierte Denkmuster verfügt, ebenfalls Garant dafür werden, dass die Gestaltung und Selektion der neuen Situation ausreichend differenziert erfolgt.<sup>240</sup> Dies hängt eng mit der dritten Eigenschaft zusammen, die besagt, dass es ein „Verfügungsakt“ des Managers ist, durch den die für die Organisation relevante Umwelt konstruiert wird. Die Frage also, ob Pfadabhängigkeit entsteht oder Pfadabhängigkeit verhindert wird, liegt in dem Vorgehen des Managers. Die Ausführungen, wie dieser konkret zu handeln hätte, werden von Weick nicht geleistet.

Das zweite Charakteristikum, die Retrospektivität, birgt in der gleichen Weise ambivalentes Potenzial. Sind in der Retention angemessen vielfältige Ursachenkarten gespeichert, kann entsprechend differenziert selektiert werden bzw. Gestaltung erfolgen. Wie dies aber konkret erreicht werden kann, arbeitet Weick im Rahmen seiner Analysen zur Sinnzuschreibung jedoch nicht aus. Er sagt lediglich, dass ein verstehendes Subjekt, womit der Manager gemeint ist, Elemente aus dem Erlebensstrom herausschält, diese in Beziehung zu bereits vorhandenen Elementen bringt, sodass ein System erzeugt wird, das die selektierten und eingeklammerten Elemente sinnvoll macht.<sup>241</sup>

Die weiteren Eigenschaften, die Sozialität der Sinnzuschreibung, dass Sinnzuschreibung weder einen Anfang noch ein Ende hat, dass sie

---

238 Vgl. Weick, K. E., 1983; Weick, K. E./Browning, L. D., 1986; Weick, K. E., 2000; vgl. auch Giordano, Y., 2006, S. 153ff und Rojot, J./Wacheaux, F., 2006, S. 128ff.

239 Vgl. auch Weick, K. E., 2007b, S. 87.

240 Vgl. auch Weick, K. E., 2007b, S. 87.

241 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 87.

auf bestimmte Stichwörter fokussiert ist und dass sie durch Plausibilität, nicht durch Akkuratheit gekennzeichnet ist, werden von Weick im Zusammenhang der Sinnzuschreibung als Instrument zur Vermeidung von Pfadabhängigkeit nicht thematisiert. So bleiben Weicks Ausführungen zur Pfadvermeidung in verschiedener Hinsicht defizitär.

### *3.6 Defizite in Karl E. Weicks Konzeptualisierungen*

In den bisherigen Ausführungen zu Pfadvermeidung und Pfadbruch in den Werken von Weick und Weick/Sutcliffe wurde deutlich, dass die Autoren Konzeptualisierungsansätze, wie Pfadabhängigkeit vermieden werden kann, entwerfen. Detailliertere Ausarbeitungen allerdings fehlen, so dass für den Leser die Fragen, wie Pfadabhängigkeit vermieden werden kann, nur ansatzweise beantwortet werden. In diesem Sinne sind die Analysen und Ausführungen Weicks und Weick/Sutcliffes defizitär. Um aufzeigen zu können, wie Pfadabhängigkeit verhindert werden kann bedarf es einer näheren Analyse zweier Themenkomplexe:

- der Umwelt der Organisation und des Individuums
- der Kommunikation der Organisationsmitglieder untereinander

Weick arbeitet, wie gesehen, die äußere Umwelt und die relevante Umwelt als Bezugsebenen für die Akteure des Organisierens heraus.<sup>242</sup> Mit diesen Ausführungen wird zwar deutlich, dass die Umwelt und die relevante Umwelt eine zentrale Rolle im Gesamtprozess des Organisierens spielen, was aber nicht behandelt wird, ist die Frage, inwieweit die Umwelt auf die Kommunikation und die Verständigung der Organisationsmitglieder untereinander Einfluss haben. Dieser Aspekt muss jedoch einer näheren Analyse unterzogen werden, da Kommunikation und Verständigung immer auch durch den „Hintergrund“, die „Erfahrungsbasis“ derjenigen, die an der Kommunikation beteiligt sind, geprägt und bestimmt sind. Das heißt, für die Frage, ob Kommunikation erfolgreich sein kann, ist es erforderlich zu betrachten, vor welchem Hintergrund sie stattfindet. Diese Analyse bietet Jürgen Habermas in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>243</sup>. Seine Analysen und ihre Verbindung zu Weick werden im folgenden Kapitel erarbeitet.

---

242 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 189 und dazu oben Abschnitt 3.1.1.

243 Habermas, J., 2006a und 2006b.

Der zweite große Themenkomplex, den Weick und Weick/Sutcliffe aufgreifen, ist der der Kommunikation.<sup>244</sup> Jedoch arbeiten sie diesen Themenkreis nur ansatzweise aus, sodass die Analysen der Autoren auch diesbezüglich defizitär bleiben. Wird noch ausgearbeitet, wie sich ein Sprechakt formal zusammensetzt (Akt – Interakt – Doppelter Interakt), um aufzuzeigen, wie Prozesse gebildet werden, so fehlt es aber an der Ausarbeitung, welche Arten von Sprechakten es im Rahmen der Kommunikation gibt und wie sie entscheidend dafür sind, ob die Beteiligten zu einer Verständigung kommen. Auch in Bezug auf diese Thematik kann die „Theorie des kommunikativen Handelns“ von Jürgen Habermas<sup>245</sup> Aufschluss bieten. Durch seine Analysen wird es möglich, über die Ansätze Karl E. Weicks hinauszugehen. Das heißt, dank der Habermas’schen Analysen wird es möglich, Handlungsempfehlungen für Pfadvermeidung und Pfadbruch zu erarbeiten.

Im nächsten Kapitel wird deshalb zunächst die Frage der Umwelt und der relevanten Umwelt von Organisationsmitgliedern einer näheren Analyse unterzogen, indem das Habermas’sche Konzept der drei Weltbezüge, in denen Handeln immer eingebettet ist, dargestellt wird.<sup>246</sup> In einem zweiten Schritt wird die von Habermas entwickelte Analyse der verschiedenen Sprechakte nachgezeichnet, um deutlich zu machen, wie (erfolgreiche) Kommunikation vonstattengeht. Dadurch wird die Basis für die Entwicklung von Ansätzen zu Pfadvermeidung und Pfadbruch gelegt, die im letzten Kapitel der vorliegenden Abhandlung geleistet wird.

---

244 Vgl. oben Abschnitt 3.5.1.

245 Habermas, J., 2006a und 2006b.

246 Vgl. Habermas, J., 2006a, insb. S. 114ff.

## 4 Die Theorie des kommunikativen Handelns und der Prozess des Organisierens

### 4.1 Handlungstypen, Weltbezüge und Geltungsansprüche bei Habermas und Weick

#### 4.1.1 Grundlegendes der Theorie des kommunikativen Handelns

Das zentrale Werk Jürgen Habermas' ist die „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>247</sup>. Sie wurde 1981 nach einigen Vorstudien, wie „Erkenntnis und Interesse“<sup>248</sup>, veröffentlicht. Die „Theorie des kommunikativen Handelns“ ist als eine Gesellschaftstheorie konzipiert, in der Habermas sein sozialphilosophisches Denken entfaltet, und hat nach ihrem Erscheinen eine rege Rezeption hervorgerufen, geriet später jedoch immer mehr aus dem Blick der Forschung.<sup>249</sup> In der vorliegenden Untersuchung kann es nicht Aufgabe sein, das Denken Jürgen Habermas' im Ganzen nachzuzeichnen oder auch nur seine „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>250</sup> in allen Facetten zu untersuchen. Es kann auch nicht darum gehen, die breite Diskussion, die sich um Jürgen Habermas' Gesellschaftstheorie entwickelt hat, nachzuzeichnen oder auf ihre Validität hin zu diskutieren. Vielmehr wird Sekundärliteratur immer dort kritisch einfließen und gewürdigt, wo sie für die Pfadabhängigkeitsproblematik einen wichtigen Beitrag leistet. Es wird also darum gehen, Habermas' Ansatz eines kommunikativen Handelns für die Organisationstheorie fruchtbar zu machen und herauszuarbeiten, inwieweit und in welcher Weise kommunikatives Handeln im (Gesamt-)Prozess des Organisierens, wie Weick ihn entwirft, realisiert werden kann, um Pfadabhängigkeit zu verhindern oder Pfadbruch zu erzeugen. Die Ausarbeitungen werden sich deshalb auf die Aspekte der

---

247 Habermas, J., 2006a und 2006b.

248 Habermas, J., 2008.

249 Vgl. u. a. Rasmussen, M., 1982; Danielzyk, R./Volz, F. R., 1986; Nacke, B., 1986; Gamm, G., 1987; Holzer, H., 1987; Frank, M., 1988; Wellmer, A., 1989; McCarthy, T., 1989; Cérau, A., 1991; Dietz, S., 1993; Müller-Dohm, 2000; Honneth, A./Joas, H., 2002; Steinhoff, U., 2006.

250 Habermas, J., 2006a und 2006b.

„Theorie des kommunikativen Handelns“ konzentrieren, die für die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung entscheidend sind.

Habermas entwirft in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“<sup>251</sup> drei Handlungsmodelle oder -typen, die mit jeweils einem oder zwei von insgesamt drei Weltbezügen korrespondieren. Dieser Ansatz geht auf Ian C. Jarvie zurück.<sup>252</sup> Die Weltbezüge sind die objektive Welt, die soziale Welt und die subjektive Welt. Als Handlungstypen beschreibt Habermas das teleologische, zweckgebundene Handeln, das normenregulierte Handeln und das dramaturgische Handeln. Jeder dieser Handlungstypen korrespondiert mit einem oder zwei der Weltbezüge, und zwar das teleologische Handeln mit der objektiven Welt, das normenregulierte Handeln mit der sozialen und objektiven Welt und das dramaturgische Handeln mit der subjektiven Welt. Dies sind die drei grundsätzlichen Handlungsmodelle. Eine andere Art des Handelns ist das von Habermas, und auf Mead und Garfinkel zurückgehende<sup>253</sup>, zusätzlich konzipierte kommunikative Handeln. Es beinhaltet nicht nur einen oder zwei Weltbezüge, sondern alle drei Weltbezüge gleichermaßen. Bevor dies näher ausgeführt werden kann, müssen die drei „originären“ Handlungstypen, ihre Weltbezüge und die Geltungsansprüche, die mit den Handlungen verbunden und von dem Sprecher erhoben werden, verdeutlicht werden.

#### **4.1.2 Teleologisches Handeln, objektive Welt, Wahrheit und Weicks Begriff der Umwelt**

Das teleologische Handeln weist als Weltbezug die objektive Welt auf.<sup>254</sup> Sie ist definiert als die „Gesamtheit der Sachverhalte“<sup>255</sup>. Dabei meint Sachverhalte all das, was eintreten, bestehen oder auch herbeigeführt werden kann. Der Akteur kann sich Ansichten oder Meinungen über diese Sachverhalte bilden. Er kann auch Sachverhalte selbst erzeugen

---

251 Habermas, J., 2006a und 2006b.

252 Jarvie, I. C., 1974.

253 Vgl. Mead, G. H., 1969 und Garfinkel, H., 2008.

254 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Habermas, J., 2006a, S. 129ff; vgl. auch Abels, H., 2007, S. 180ff und insb. Strecker, D., 2009, S. 220ff. Die Darstellungen von Strecker dienen als Basis für die Ausführungen zum Grundlegenden zur Theorie des kommunikativen Handelns.

255 Habermas, J., 2006a, S. 130f.



#### 4.1 Handlungstypen, Weltbezüge und Geltungsansprüche bei Habermas und Weick

und mit ihnen Absichten verknüpfen. Die Äußerung solcher Sachverhalte erfolgt in Form von Aussagesätzen oder Absichtssätzen. Habermas spricht in diesem Zusammenhang von dem propositionalen Gehalt der Aussagen.<sup>256</sup> Der Geltungsanspruch, der mit dem Gehalt der Aussage verknüpft ist, ist der der Wahrheit und Wirksamkeit. Deshalb sind solche Aussagen grundsätzlich objektiv überprüfbar. Sie können als wahr oder falsch beurteilt werden oder dahingehend überprüft werden, ob sie die mit ihnen verbundene Absicht erzielen oder nicht. Um dieses Urteil fällen zu können, bedarf es eines Maßstabs, an dem sie gemessen werden können. Diesen bietet die objektive Welt.

Die gleichen Kriterien gelten auch für das von Habermas im Rahmen der Ausführungen zum teleologischen Handeln ebenfalls thematisierte strategische Handeln.<sup>257</sup> Auch dieses bezieht sich auf eine objektive Welt. Nun sind es aber nicht nur die Sachverhalte selbst, sondern auch die Entscheidungen eines anderen Akteurs, die den Maßstab für die Beurteilung in wahr oder falsch bzw. Wahrheit und Wirksamkeit bilden.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Bezüge von der Analyse Habermas' zu Karl E. Weick bestehen. Weick hat, wie gesehen, ebenfalls Weltbezüge hergestellt. Er nennt sie Umwelten.<sup>258</sup> Mit der von Habermas als „objektive“ bezeichneten Welt korrespondiert die von Weick als Umwelt bezeichnete Welt. Sie ist das, was die Gesamtheit aller Sachverhalte, Umstände, Ereignisse und Situationen ausmacht und unterliegt dem Ökologischen Wandel. Einen Handlungstyp, der mit diesem Weltbezug verbunden wäre, erarbeitet Weick nicht. Dies liegt daran, dass er sich grundsätzlich nur auf das Organisieren als Handlung konzentriert und dieses nicht weiter in einzelne Handlungen differenziert. Dadurch kommt es auch, dass manche Analysen, wie z. B. Pfadabhängigkeit verhindert werden kann, defizitär bleiben.

#### **4.1.3 Normenreguliertes Handeln, soziale Welt, Richtigkeit und Weicks Begriff der Umwelt**

Der zweite Handlungstyp, den Habermas beschreibt, ist das normenregulierte Handeln.<sup>259</sup> Dieses Handeln beinhaltet zwei Weltbezüge, und

---

256 Habermas, J., 2006a, S. 28.

257 Habermas, J., 2006a, S. 131.

258 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 190.

259 Vgl. zum Folgenden Habermas, J., 2006a, S. 132ff; vgl. auch Abels, H., 2007,

zwar – ebenso wie das teleologische Handeln – den zur objektiven Welt und zweitens den zur sozialen Welt. Die soziale Welt wird ebenso wie die objektive Welt zur Außenwelt eines Akteurs gezählt, der sowohl der Akteur als auch seine Interaktionspartner angehören. Die soziale Welt ist der Weltbezug, in dem es um Normen geht, die von den Beteiligten als gültig anerkannt werden. Im Fall der Anerkennung der Normen erhalten sie soziale Geltung, das heißt, der normenregulierten Welt wird von den Beteiligten zugestimmt. Allgemeine kulturelle Werte manifestieren sich in den Normen. Sie stellen den Bezugspunkt dar, der für die Bedürfnisse eines Individuums und der Individuen, die sich in derselben Umwelt bewegen, maßgeblich wird. Vor diesem Hintergrund werden Werte plausibel und normativ bindend. Es ist jetzt also neben dem kognitiven Aspekt, der durch die objektive Welt in die Beurteilung von Handlungen einbezogen wird, auch ein motivationaler Aspekt, der beurteilungsrelevant und handlungsleitend wird. Die Fragen, die mit dem normenregulierten Handeln verbunden sind, sind demnach zum einen, ob die Handlungen und Motive des Einzelnen mit den bestehenden Normen kompatibel sind, und zum anderen, ob die Normen selbst von den Beteiligten als solche bejaht und anerkannt werden. Als Geltungsanspruch für normenreguliertes Handeln gilt somit der der Richtigkeit und es ist der gerechtfertigte Sollsatz, gemessen an richtig oder falsch, der zum Tragen kommt.

Auch in Bezug auf die soziale Welt lässt sich ein Bezug zu dem Weick'schen Verständnis der Umwelt herstellen. Weick fasst seinen Umweltbegriff weit und subsumiert darunter nicht nur Sachverhalte, Situationen etc., sondern alles, was ein Individuum, das am (Gesamt-) Prozess des Organisierens beteiligt ist, umgibt. In diesem Sinne sind es auch Normen, die in der Umwelt relevant sind. Die Umwelt im Verständnis Weicks ist gleichzusetzen mit der Außenwelt im Verständnis Habermas'.

Teleologisches und normenreguliertes Handeln zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie Weltbezüge außerhalb des Akteurs aufweisen. Ein Bezug auf den Akteur selbst kommt erst im dramaturgischen Handeln zum Tragen.

---

S. 180ff; Nacke, B., 1986, S. 17ff und insb. Strecker, D., 2009, S. 220ff, wie oben angeführt.

#### **4.1.4 Dramaturgisches Handeln, subjektive Welt, Wahrhaftigkeit und Weicks Begriff der Wahrnehmung**

Im dramaturgischen Handeln geht es um soziale Interaktion, die sich als Begegnung eines Akteurs mit einem anderen Individuum manifestiert.<sup>260</sup> Beide Akteure sind sich gegenseitig das Publikum, weshalb auch von dramaturgischem Handeln gesprochen wird. Die Intention eines Handelnden ist in diesem Fall darauf gerichtet, dass er von den anderen in einer ganz bestimmten Weise gesehen werden möchte. Durch dramaturgisches Handeln präsentiert sich der Akteur in einer ganz bestimmten Art und Weise und bringt damit auch eine bestimmte Sichtweise seiner selbst zum Ausdruck. Dies ist seine subjektive Welt. Damit ist der dritte Weltbezug thematisiert.

Von einer subjektiven Welt kann, so Habermas, aber nur dann gesprochen werden, wenn die subjektive Welt, die subjektiven Bedeutungen für das Individuum expliziert werden können.<sup>261</sup> In dieser Hinsicht unterscheidet sich die subjektive Welt nicht von der sozialen Welt. Es sind Erlebnissätze, die der Handelnde äußern können muss, damit von der subjektiven Welt gesprochen werden kann. Diese muss der Akteur wahrhaftig äußern, dann sind sie die Manifestation des dramaturgischen Handelns. Sie bemessen sich an dem reflexiven Verhältnis des Akteurs zu seiner Innenwelt. Der hier wirksam werdende Geltungsanspruch ist der der Richtigkeit. In den Äußerungen des Handelnden kommen somit subjektive Sichtweisen auf wahrhaftige Weise zum Ausdruck.<sup>262</sup>

Bei Weick findet sich im Rahmen der Darstellungen des (Gesamt-) Prozesses des Organisierens keine Entsprechung zur Innenwelt oder subjektiven Welt. Dies ist insofern ein Defizit, wie oben schon erwähnt, als die subjektive Innenwelt des Akteurs wesentlich dazu beiträgt, dass es zu Pfadabhängigkeit kommen kann. Weick sieht das durchaus, wenn er davon spricht, dass der individuelle Hintergrund des Einzelnen für seine Wahrnehmungsfähigkeiten und Wahrnehmungsmöglichkeiten zentral und mitbestimmend ist. Eine Ausdifferenzierung erfolgt jedoch

---

260 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Habermas, J., 2006a, S. 135ff und insb. Strecker, D., 2009, S. 220ff, wie oben angeführt.

261 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 137.

262 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 137.

nur sehr ansatzweise durch den Bezug auf den Wahrnehmungszyklus von Neisser.<sup>263</sup>

Grundsätzlich wird bei diesen Handlungstypen die Interessenlage des Handelnden über die Sprache vermittelt. Der Akteur bringt beim teleologischen Handeln mittels Sprache seine Meinungen und Absichten zum Ausdruck, beim sozialen Handeln werden die Normen und Werte über die Sprache vermittelt und im Falle des dramaturgischen Handelns wird Sprache das Medium der Selbstdarstellung. Alle drei Handlungstypen kommen also über das Medium Sprache zum Ausdruck. Entscheidend dabei ist jedoch, dass sie einseitig eingesetzt ist, der Handelnde bedient sich der Sprache zur Vermittlung seiner Absicht etc., ohne dass es einer Reaktion eines Gegenübers bedarf. Anders ist dies beim kommunikativen Handeln.

#### 4.1.5 Kommunikatives Handeln und seine Weltbezüge

Der vierte Handlungstyp, den Habermas, zurückgehend auf Mead, Wittgenstein und Austin<sup>264</sup>, konzipiert, bezieht sich auf alle drei Welten, die objektive, die soziale und die subjektive.<sup>265</sup> Alle drei Weltkonzepte werden von dem Handelnden zu einem System integriert. Dieses System wird von den am kommunikativen Handeln Beteiligten, den Sprechern, gemeinsam als der Interpretationsrahmen vorausgesetzt, der eine Verständigung ermöglicht. Im kommunikativen Handeln verwendet der Akteur Sätze und Sprache verständigungsorientiert. Das heißt, sein Handeln bezieht den Adressaten in sein Handeln ein und es handelt sich nicht nur um den Ausdruck, die Vermittlung von etwas, das nur den Akteur selbst betrifft. Der Bezugspunkt für eine Äußerung ist jetzt nicht mehr ein Sachverhalt in der objektiven, sozialen oder subjektiven Welt, sondern vielmehr ein Geltungsanspruch, der von demjenigen erhoben wird, der eine Äußerung macht. Dieser Geltungsanspruch kann von dem Gegenüber, an den die Äußerung gerichtet ist, angenommen, also akzeptiert, oder abgelehnt werden.

---

263 Vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

264 Vgl. Mead, G. H., 1969; Wittgenstein, L., 1980 und Austin, J. L., 2002.

265 Vgl. zum Folgenden Habermas, J., 2006a, S. 142ff und 148ff; vgl. auch Holzer, H., 1987; Gamm, G., 1987; Frank, M., 1988; McCarthy, T., 1989; Cérou, A., 1991; Steinhoff, U., 2006; Horster, D., 2010, S. 43ff und insb. Strecker, D., 2009, S. 220ff, wie oben angeführt.

#### 4.1 Handlungstypen, Weltbezüge und Geltungsansprüche bei Habermas und Weick

Eine Entsprechung zum kommunikativen Handeln oder auch nur zu den drei sich darin manifestierenden Weltbezügen ist bei Weick nicht zu finden. Implizit allerdings lassen sich Anknüpfungspunkte ausmachen. So spricht Weick davon, dass, wenn ein Sprecher eine Äußerung macht, sein Gegenüber, der Hörer, diese bestätigen oder ablehnen kann.<sup>266</sup> Damit spricht Weick sehr wohl den Grundzug kommunikativen Handelns, Geltungsansprüche zu erheben, an. Weicks folgende Ausführungen gehen jedoch darauf hinaus, den Sprechakt als solchen zu analysieren.<sup>267</sup> Für die weitere Fragestellung der Pfadvermeidung und des Pfadbruchs ist dies, wie sich zeigen wird, nicht ausreichend.

Kommunikatives Handeln nimmt auf alle drei Weltkonzepte Bezug, wodurch ein Sprecher mit seinem kommunikativen Handeln auch alle drei Geltungsansprüche gleichermaßen erhebt.<sup>268</sup> Das heißt, er stellt den Anspruch, dass seine Aussage wahr ist, dass sie mit Bezug auf einen normativen Rahmen richtig ist und dass sie so gemeint ist, wie sie geäußert worden ist, also wahrhaftig ist. An dieser Stelle kommt ein weiterer wichtiger Aspekt des kommunikativen Handelns zum Tragen. Jeder Verständigungsakt wird nicht in einem „luftleeren“ Raum vollzogen, sondern ist bezogen auf ein, wie auch immer, kulturell geprägtes Vorverständnis, die Lebenswelt. Lebenswelt stellt den zum kommunikativen Handeln komplementären Begriff dar, da sich kommunikatives Handeln nur im Rahmen von Gesellschaft vollziehen kann.<sup>269</sup> Wenngleich auch Habermas mit Gesellschaft die sozusagen Gesamtgesellschaft meint, so sind seine Ausführungen durchaus auch für kleinere Gesellschaftseinheiten, wie Organisationen, gültig und damit für die Organisationstheorie fruchtbar zu machen.

---

266 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 168.

267 Vgl. oben Kapitel 3.1.2.2.

268 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 144; vgl. auch Holzer, H., 1987; Gamm, G., 1987; Frank, M., 1988; McCarthy, T., 1989; Cérou, A., 1991; Gebauer, R., 1993, S. 82ff; Steinhoff, U., 2006; Abels, H., 2007, S. 230ff; Tomasello, M., 2009, S. 183ff; Horster, D., 2010, S. 43ff; insb. auch Strecker, D., 2009, S. 220ff, wie oben angeführt.

269 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 142.

## 4.2 *System und Lebenswelt in der Theorie des kommunikativen Handelns*

Habermas konzipiert die Gesamtgesellschaft als System und Lebenswelt.<sup>270</sup> Die Lebenswelt stellt den Horizont dar, der für alle Akteure und Individuen immer schon da ist und in dem sie sich bewegen. Damit ist sie der Hintergrund des kommunikativen Handelns und komplementär zu ihm. Die Lebenswelt ist als Hintergrundwissen der Akteure, also des Sprechers und seines Gegenübers, bestimmt.<sup>271</sup> Als solches Hintergrundwissen ist sie einfach vorhanden. Die Reproduktion der Lebenswelt erfolgt über kommunikatives Handeln, das an intersubjektiver Verständigung orientiert ist.<sup>272</sup>

Die Lebenswelt ist strukturell aus drei Komponenten gebildet: Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit. Sie entspricht somit nicht einem der drei Weltkonzepte, die bereits dargestellt wurden. Es ist vielmehr so, dass die Weltkonzepte zusammen mit ihren Geltungsansprüchen das Gerüst bilden, um schwierige oder problematische Situationen in die Lebenswelt einzuordnen.<sup>273</sup> Unter Kultur versteht Habermas den Wissensvorrat, auf den Teilnehmer einer verständigungsorientierten Kommunikation zurückgreifen. Gesellschaft ist bestimmt als Ordnungsgefüge, das die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen regelt. Mit Persönlichkeit sind die Kompetenzen eines Einzelnen, durch die er sprach- und handlungsfähig wird, gemeint. Diese drei Komponenten sind für das kommunikative Handeln strukturierend. Sie erneuern sich über das kommunikative Handeln. Wichtig ist es, zu sehen, dass die Lebenswelt für die Handelnden einen Horizont bildet, in dem sie sich bewegen, das heißt, sie können aus ihm nicht heraustreten und ihn nicht von außen betrachten. In diesem Sinne ist die Lebenswelt auch immer determinierend für die Verständigungsmöglichkeit kommunikativ Handelnder. Hierauf wird im Rahmen der Ausführungen zu Weick noch einmal zurückzukommen sein.

Die Lebenswelt wandelt sich in ihrer Reproduktion kurzfristig sowie auch langfristig in der Evolution. Im Laufe der Geschichte hat dabei

---

270 Vgl. Habermas, J., 2006b, S. 183 und 223.

271 Vgl. zum Folgenden Habermas, J., 2006b, S. 182ff; vgl. auch Hanalka, H., 1982; Dietz, S., 1993; Neves, M., 2009; Iser, M./Strecker, D., 2010, S. 87ff; Horster, D., 2010, S. 50ff und insb. Strecker, D., 2009, S. 225ff, wie oben angeführt.

272 Vgl. auch Eriksen, E. O./Weigård, J., 2003, S. 86ff; Baxter, H., 2011, S. 148ff.

273 Vgl. Habermas, J., 2006b, S. 191ff.

eine zunehmende Rationalisierung stattgefunden, die unter anderem dazu geführt hat, dass sich erfolgs- und verständigungsorientiertes Handeln ausdifferenziert haben und sich strategisches Handeln als eigenständiger Handlungstyp neben dem kommunikativen Handeln etablieren konnte. Durch die zunehmende Rationalisierung wurde es zudem möglich, dass das Rechtssystem, das moderne Formalrecht, sich vom verständigungsorientierten Handeln gelöst hat und ein Instrument des strategischen Handelns wurde. Damit ist es aus der Lebenswelt heraus in das System hineingerückt. Zugleich wird damit das verständigungsorientierte Handeln entlastet, und zwar dergestalt, dass in Situationen, in denen das Formalrecht greift, keine Verständigung unter den Akteuren mehr hergestellt werden muss. Diese Funktion wird vom Formalrecht durch Weisungsbefugnis übernommen. Dadurch und durch Eigentums- und Vertragsfreiheit werden administrative Macht und Geld in der Lebenswelt-Komponente „Gesellschaft“ verankert.<sup>274</sup>

In seiner Gesellschaftstheorie geht Habermas davon aus, dass sich im Laufe der Geschichte eine folgenschwere Verschiebung ergeben hat. Heute ist, so Habermas, nicht der ökonomisch-administrative Komplex den normativen Restriktionen der Lebenswelt untergeordnet, sondern umgekehrt. Die Lebenswelt ist den systemischen Zwängen und ihren materiellen Reproduktionen unterworfen.<sup>275</sup> Damit meint Habermas, dass sowohl die Privatsphäre als auch die Öffentlichkeit, die die institutionellen Ordnungen der Lebenswelt darstellen, den von der Struktur der Lebenswelt her fremden Medien Geld und administrative Macht unterworfen sind.

Diese von Habermas beschriebene Entwicklung wird auch als Kolonialisierung der Lebenswelt<sup>276</sup> gefasst und hat ihre Grundlagen in der Dynamisierung der Rationalisierung der Lebenswelt. Aufgrund der Rationalisierung ist es Gesellschaften möglich, ihre Komplexität stetig zu erhöhen und schließlich in eine Trennung von System und Lebenswelt zu münden. An diesem Punkt nun können die Systembereiche, Macht und Geld, eine Eigendynamik entwickeln, die vollkommen von der Lebenswelt und ihrer Entwicklung abgekoppelt ist.<sup>277</sup>

---

274 Vgl. Habermas, J., 2006b, S. 274f.

275 Vgl. Habermas, J., 2006b, S. 275f.

276 Vgl. Strecker, D., 2009, S. 228.

277 Vgl. Habermas, J., 2006b, S. 488.

Auf eine tiefer gehende Diskussion dieser Entwicklungen kann an dieser Stelle verzichtet werden. Denn im Rahmen der Ausarbeitung von Pfadabhängigkeit und deren Verhinderung wird es nicht darum gehen, gesellschaftstheoretische Untersuchungen anzustellen. Dennoch wird im späteren Verlauf der Darstellungen deutlich werden, dass diese von Habermas so klar auf den Punkt gebrachten Phänomene die Tendenz zu Pfadabhängigkeit in Organisationen durchaus befördern und die Verhinderung von Pfadabhängigkeit deutlich erschweren. Dies hängt, wie zu zeigen sein wird, mit der Bedeutung der Lebenswelt für das konkrete Handeln der Akteure sowie der wachsenden Bedeutung erfolgsorientierten Handelns in Organisationen zusammen.

### 4.3 *Bestimmung der drei Sprechakte*

#### 4.3.1 **Grundlegendes zu Sprechakten und der lokutionäre Sprechakt**

Habermas bestimmt im Anschluss an John L. Austin, auf den er sich in weiten Teilen bezieht, drei Sprechakte: lokutionär, illokutionär und perlokutionär.<sup>278</sup> In der vorliegenden Ausarbeitung wird es darum gehen, die drei Sprechakte voneinander abzugrenzen und vor allem den illokutionären und den perlokutionären Sprechakt in der Form, wie Habermas sie versteht, näher zu bestimmen. Eine ausführliche Diskussion der Sprachtheorie kann und soll nicht erfolgen, dies ist den entsprechenden Einzeldisziplinen vorbehalten. Habermas' Verständnis der Sprechakte im vorliegenden Zusammenhang näher zu betrachten, ist jedoch erforderlich, um die Grundlagen für die weitere Betrachtung des verständigungsorientierten Handelns und damit des kommunikativen Handelns zu legen. Auf dieser Basis kann anschließend der Bogen zurück zu Weick geschlagen und aufgezeigt werden, wie Habermas' Theorie für den Ansatz von Weick fruchtbar gemacht werden kann. Weicks Ansatz kann mithilfe der Habermas'schen Theorie des kommunikativen Handelns überall dort ergänzt werden, wo Weicks Ansatz

---

278 Vgl. Austin, J. L., 2002; vgl. zum Folgenden auch Habermas, J., 2006a, insb. S. 386ff; vgl. aber auch Habermas, J., 2006a, S. 391ff und Habermas, J., 2006a, S. 427ff. Vgl. zum Folgenden zudem Cooke, M., 1997, insb. S. 51ff; Eriksen, E. O./Weigård, J., 2003, S. 54ff; Lee, H. J., 2006, S. 20ff; MacKendrick, K. G., 2008, S. 17ff; Thomassen, L., 2008, S. 121ff; Baxter, H., 2011, S. 106ff.



Defizite aufweist und daher eine direkte handlungspraktische und theoretische Ausarbeitung, wie Pfadabhängigkeit verhindert bzw. Pfadbruch erzeugt werden kann, nicht ohne Weiteres zulässt.

Habermas unterscheidet drei Sprechakte: den lokutionären, den illokutionären und den perlokutionären Sprechakt. Lokutionäre Sprechakte sind Sprechakte im Hinblick auf die Artikulation, Konstruktion und Logik einer Aussage. Der Sprecher drückt einen Sachverhalt aus.<sup>279</sup> Da mit einem solchen Sprechakt keinerlei Anspruch oder Auswirkung auf ein Gegenüber verbunden ist, interessiert er im Zusammenhang des kommunikativen Handelns nicht weiter. Anders sieht dies bezüglich des illokutionären und des perlokutionären Sprechaktes aus. Sie werden auch für die Unterscheidung von verständigungsorientierten und erfolgsorientierten Handlungen relevant, um die es im Rahmen von Pfadverhinderung und Pfadbruch in besonderem Maße gehen wird.

#### 4.3.2 Der illokutionäre Sprechakt

Mit einem illokutionären Sprechakt führt der Sprecher im Gegensatz zu dem lokutionären Sprechakt eine Handlung aus, und zwar dadurch, dass er etwas sagt.<sup>280</sup> Dabei handelt es sich um eine Behauptung, ein Versprechen, ein Geständnis, einen Befehl oder Ähnliches, wodurch der Sprechakt zu einem illokutionären Sprechakt wird. Die illokutionären Sätze weisen in der Regel Verben in der ersten Person Präsens auf und können durch das Wort „hiermit“ ergänzt werden, so z. B. „Hiermit gestehe ich dir, dass ,xy’“.

Das Ziel, das ein Akteur mit einem illokutionären Sprechakt verfolgt, ergibt sich unmittelbar aus dem Gesagten. In diesem Sinne identifiziert sich der Sprechakt selbst und der Akteur macht mit dem Sprechakt deutlich, als was er seine Äußerung versteht und verstanden wissen möchte. Daraus ergibt sich für einen illokutionären Sprechakt, dass dessen Erfolg aus der Beschreibung des Sprechaktes ermittelt werden kann. Für den Erfolg des Sprechaktes ist es unerheblich, ob die Handlungsfolgen, die in dem Sprechakt zum Ausdruck gebracht werden, eintreten oder nicht.<sup>281</sup> Habermas fasst alle Sprechakte, die nur illoku-

---

279 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 389.

280 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 389; vgl. zum Folgenden auch White, S. K., 1995, S. 36ff.

281 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 390f.

tionäre Ziele und keine anderen verfolgen, als zum kommunikativen Handeln gehörend. Dass es illokutionäre Sprechhandlungen gibt, die bei dem Hörer durchaus nur illokutionäre Ziele verfolgen, in komplizierten Handlungszusammenhängen bei anderen Hörern auch als perlokutionär gelten müssen, sieht Habermas durchaus. Mit einem perlokutionären Sprechakt will der Sprecher beim Gegenüber einen Effekt erzielen. Der Sprechakt verfolgt also ein konkretes Ziel beim Hörer, es wird etwas bewirkt oder es soll etwas bewirkt werden.<sup>282</sup>

Für den Sprechakt und die Klassifizierung in illokutionär oder perlokutionär ist entscheidend, ob derjenige, der jeweils die Sprechhandlung ausführt, und alle an der Sprechhandlung Beteiligten illokutionäre oder perlokutionäre Ziele mit der Sprechhandlung verfolgen.<sup>283</sup> Bei einem illokutionären Sprechakt erhebt der Sprecher einen Anspruch gegenüber dem Hörer. Dieser kann das Angebot annehmen und mit einem „ja“ bestätigen oder ablehnen. Eine Bestätigung hieße, dass der Sprecher mit seinem Anspruch Erfolg hat. Dieser illokutionäre Erfolg wird für Sprecher und Hörer handlungsrelevant, und zwar insofern, als er eine Beziehung zwischen Sprecher und Hörer herstellt, die koordinationswirksam und interpersonal ist. Dadurch werden sowohl die Handlungsspielräume der (beiden) Akteure sowie auch die Folgen der Interaktion bestimmt. Das heißt, all das, was nicht in dem Sprechakt zum Ausdruck gebracht wird, steht für künftige Handlungen nicht zur Verfügung.

Illokutionäre Sprechakte können in mindestens einem der drei bereits diskutierten Geltungsansprüche, Wahrheit, Richtigkeit, Wahrhaftigkeit, zurückgewiesen werden.<sup>284</sup> Dies illustriert Habermas an einem einfachen Beispiel. Ein Professor fordert in einer Veranstaltung einen Studierenden auf, ihm ein Glas Wasser zu bringen. Der Studierende kann dies zurückweisen, indem er entweder die normative Richtigkeit zurückweist, z. B. durch die Entgegnung, nicht wie ein Angestellter behandelt werden zu wollen, oder indem er die subjektive Wahrhaftigkeit in Zweifel zieht und entgegnet, dass der Professor eigentlich einen ganz anderen Zweck, als ein Glas Wasser zu erhalten, verfolgt oder aber indem der Studierende die Existenzvoraussetzungen bestreitet, z. B.

---

282 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 389.

283 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 396.

284 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 411.

dadurch, dass er entgegnet, dass eine Wasserleitung viel zu weit entfernt liegt, als dass es ihm gelänge, pünktlich zurück sein zu können.<sup>285</sup> Die Möglichkeit, illokutionäre Sprechakte nicht nur allgemein durch ein „nein“ zurückweisen zu können, sondern hinsichtlich jedes der mit ihnen verbundenen Geltungsansprüche, stellt eine der entscheidenden Eigenschaften illokutionärer Sprechakte dar, und wird im Rahmen der Diskussion der Verständigung noch von besonderer Bedeutung sein.

#### 4.3.3 Der perlokutionäre Sprechakt

Das Ziel eines perlokutionären Sprechaktes kommt in dem Sprechakt nur mittelbar zum Ausdruck.<sup>286</sup> Es kann nur über die Intention des Akteurs erschlossen werden. Das heißt, wenn ein Gegenüber einen perlokutionären Sprechakt hört, kann ihm aus der Äußerung nicht unmittelbar klar sein, was der Akteur außer dem, was er geäußert hat, bezweckt. Der Erfolg eines perlokutionären Sprechaktes ist, wie hieraus deutlich wird, nicht durch eine Beschreibung des Sprechaktes festzustellen. Perlokutionäre Folgen oder Effekte stehen damit in einem direkten Zusammenhang mit dem (beabsichtigten) Zweck, der mit der Äußerung verbunden ist.<sup>287</sup> Perlokutionäre Sprechakte werden damit zu Mitteln, die in teleologisches Handeln einbezogen werden. Sie werden so zu einem Instrument strategischen Handelns. In diesem Sinne sind perlokutionäre Sprechakte immer auch Sprechakte, die das Gegenüber im Unklaren darüber lassen, was der Akteur eigentlich mit seiner Äußerung bezweckt, was er intendiert hat.<sup>288</sup> Dies muss deutlich und scharf davon unterschieden werden, dass es auch bei illokutionären Äußerungen dazu kommen kann, dass etwas anderes eintritt, als von dem Handelnden erwartet wurde. In diesem Fall ist jedoch, und das ist der entscheidende Unterschied, die Entwicklung bzw. das Ergebnis von dem Handelnden nicht intendiert und in diesem Sinne auch nicht vorhersagbar gewesen. Es bedarf deshalb auch nicht, wie dies im Fall perlokutionärer Äußerungen durchaus der Fall wäre, einer

---

285 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 411f; vgl. auch Habermas, J., 2006b, S. 112.

286 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 390; vgl. zum Folgenden auch White, S. K., 1995, S. 36ff.

287 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 390ff.

288 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 390.

Entschuldigung, wenn das Ergebnis eintritt und dem Hörer deutlich wird, welche Folgen die Handlung des Sprechers hatte. Perlokutionären Äußerungen ist somit eine gewisse Täuschungsabsicht immanent. Habermas spricht immer dann von perlokutionären Sprechhandlungen, wenn mindestens einer der an dem Sprechakt Beteiligten perlokutionäre Ziele verfolgt, ob die anderen Beteiligten dies ebenfalls tun oder ob sie illokutionären Zielen verpflichtet sind, ist für die Klassifizierung des Sprechakts als Ganzem unerheblich.<sup>289</sup> Es handelt sich, wie Habermas sagt, in diesem Fall um „sprachlich vermitteltes strategisches Handeln“<sup>290</sup>.

#### 4.4 *Der Begriff der Verständigung*

Kommunikatives Handeln ist aufgrund seines Charakters, auf Interaktion zu basieren, auf das Engste mit der Thematik der Verständigung der Interaktionspartner untereinander verbunden. Verständigung meint einen Prozess, in dem sich zwei Interaktionspartner, die sprach- und handlungsfähig sind, miteinander einigen. Damit es sich um einen Verständigungsprozess handelt, ist es erforderlich, dass mit dem Verständigungsversuch ein gemeinsames Einverständnis erzielt werden soll. Dieses muss von den Interaktionspartnern als gültig anerkannt werden. Das Einverständnis kann nur durch Überzeugung erreicht werden und basiert zugleich auf gemeinsamen Überzeugungen, die die Beteiligten teilen. In diesem Sinne kann Verständigung nicht durch eine von außen an die Beteiligten herangetragene Einstellung zu etwas oder Überzeugung von etwas erreicht werden.<sup>291</sup>

Der Begriff der Verständigung ist nur dann zutreffend, wenn mindestens zwei Interaktionspartner, die sprach- und handlungsfähig sind, einen sprachlichen Ausdruck in der gleichen Weise verstehen. Verständigung meint aber durchaus noch mehr. Zusätzlich zu der angesprochenen minimalen Bedeutung kommt, dass sie nur möglich ist, wenn der Hörer eines Sprechaktes die Bedingungen kennt, unter denen die Aussage des Sprechaktes als gültig anerkannt werden kann. Nimmt der

---

289 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 396.

290 Habermas, J., 2006a, S. 396.

291 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 386f; vgl. zum Folgenden auch Risse, T., 2000; Panke, D., 2010; Hanrieder, T., 2011.

Hörer das Sprechangebot des Akteurs an, so kommt es zu einem Einverständnis zwischen den beiden Handelnden. Dieses Einverständnis wird auf drei Ebenen erzielt.<sup>292</sup>

Die drei Ebenen sind durch die bereits bekannten Geltungsansprüche charakterisiert. Das heißt, es sind zum einen die auf den normativen Kontext bezogene richtige Sprechhandlung, zum zweiten die im Hinblick auf eine zutreffende Existenzvoraussetzung wahre Sprechhandlung und drittens die im Hinblick auf die Aufrichtigkeit des Sprechers wahrhaftige Sprechhandlung.<sup>293</sup> Es ist wichtig zu sehen, dass bei Verständigungsakten alle drei Geltungsansprüche erhoben werden. Wie bereits gesehen, sind es genau diese drei Geltungsansprüche, die das kommunikative Handeln von anderen Sprechhandlungen unterscheidet und den illokutionären Sprechakt zu dem das kommunikative Handeln realisierbaren Sprechakt macht. Kommunikatives Handeln und Verständigung sind über den illokutionären Sprechakt und die drei gleichermaßen erhobenen Geltungsansprüche untrennbar miteinander verbunden, sie gehen in eins über. Kommunikatives Handeln erzeugt Verständigung, Verständigung ist nur im kommunikativen Handeln erreichbar.<sup>294</sup>

Wenn verständigungsorientiertes Handeln in der Weise charakterisiert ist, dass zwei Subjekte Einverständnis über einen Sachverhalt erzielen, so muss das erfolgsorientierte Handeln davon explizit abgegrenzt werden. Dieses kann entweder durch illokutionäre Sprechakte in strategischen Handlungszusammenhängen zum Ausdruck kommen oder es manifestiert sich in perlokutionären Sprechakten in kommunikativen Handlungszusammenhängen. Deutungszusammenhänge, in denen die Akteure gemeinsam eine bestimmte Handlung anstreben, sind zu deren Beginn in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass die Interaktionspartner ein unterschiedliches oder nicht ausreichend übereinstimmendes Verständnis der vorliegenden Situation mitbringen. Das verständigungsorientierte Handeln kann demnach nicht unmittelbar einsetzen. Es muss vielmehr herbeigeführt werden. Dazu müssen die Interaktionspartner mithilfe perlokutionärer Sprechakte eine gemein-

---

292 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 386 und 412.

293 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 412f.

294 Vgl. auch Habermas, J., 2006a, S. 417; Holzer, H., 1987, S. 9ff; McCarthy, T., 1989, S. 309ff; Cérau, A., 1991, S. 121ff; Steinhoff, U., 2006, S. 17ff sowie Risse, T., 2000; Panke, D., 2010; Hanrieder, T., 2011.

same Basis schaffen, auf der illokutionäre Sprechakte und damit verständigungsorientiertes Handeln möglich werden.<sup>295</sup> Wenngleich es auf den ersten Blick widersinnig erscheint, in verständigungsorientierten Zusammenhängen perlokutionäre Sprechakte zu verankern und nach der strengen Definition dies auch dazu führen müsste, dass verständigungsorientiertes Handeln nicht mehr möglich wird, so muss hier von einer besonderen Rolle des perlokutionären Sprechaktes gesprochen werden. Es handelt sich nur um strategische Elemente innerhalb eines im Ganzen verständigungsorientierten Sprachgebrauchs, die nicht gleichzusetzen sind mit Handlungen, die ein eindeutig strategisches Ziel haben und im Ganzen nur dieses verfolgen.<sup>296</sup>

Verständigungsorientiertes Handeln und damit kommunikatives Handeln zeichnet sich, wie deutlich wird, dadurch aus, dass es hohe Ansprüche an die Interaktionspartner stellt. Es ist nicht nur die Frage, wie Sprechakte aufgebaut und vollzogen werden, sondern insbesondere auch die Bereitschaft, die drei Geltungsansprüche implizit zu formulieren, so dass sie potenziell von dem oder den Interaktionspartner(n) teilweise oder ganz akzeptiert, kritisiert oder abgelehnt werden können. Damit verbunden ist eine weitere notwendige Bereitschaft, und zwar die, sich auf einem unter Umständen durchaus länger andauernden Weg der Interaktion auf eine Verständigung hin zu bewegen und diese erzielen zu wollen. Das heißt nichts anderes, als dass alle an dem Verständigungsprozess Beteiligten bereit sein müssen, eigene Positionen zwar zu vertreten, aber eventuell auch aufzugeben, wenn ein besseres Argument von einem anderen vorgebracht wird.<sup>297</sup> Damit verbunden ist, dass nicht nur, aber insbesondere, die Führungskraft einen hohen Standard bezüglich des (eigenen) moralischen Verhaltens und der Ethik in der Führung als gültig ansetzt und praktiziert, wie Jürgen Weibler gezeigt hat.<sup>298</sup>

Die Herausforderungen, die an die Akteure gestellt werden, sind groß und komplex. Sie werden im fünften Kapitel der vorliegenden Untersuchung thematisiert werden. Bevor dies erfolgen kann, muss aber noch die notwendige Verbindung zwischen dem Ansatz Karl E. Weicks im

---

295 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 443f.

296 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 444.

297 Vgl. auch Rasmussen, D. M., 1990, S. 56ff; Regh, W., 1997, S. 45ff; Bühler, U., 2002.

298 Vgl. Weibler, J., 2004.

4.5 Die Verknüpfung kommunikativen Handelns mit dem Prozess des Organisierens  
Gesamtprozess des Organisierens und dem Ansatz Jürgen Habermas' und seiner Theorie des kommunikativen Handelns hergestellt werden.

#### *4.5 Die Verknüpfung kommunikativen Handelns mit dem Prozess des Organisierens*

In den bisherigen Ausführungen zur Theorie des kommunikativen Handelns wurde verschiedentlich die Brücke zu Weicks Denken geschlagen, und zwar immer dort, wo es in seinem Denken direkte Entsprechungen zu Habermas' Denken gibt. Dabei handelt es sich nicht um willkürlich gewählte Beispiele, vielmehr gründet sich die Möglichkeit, Habermas und Weick in Verbindung zueinander zu bringen, darin, dass Weick das Organisieren definiert als „durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit mittels bewusst ineinandergreifender Handlungen.“<sup>299</sup> Die beiden zentralen Begriffe in dieser Definition sind „Konsens“ und „ineinandergreifende Handlungen“. Mit dem Terminus Konsens wird deutlich, dass Organisieren zum einen durch Kommunikation konstituiert wird. Zum anderen ist es das Handeln, das Organisieren konstituiert. Diese beiden grundlegenden Einsichten finden sich auch bei Habermas. Für ihn ist das kommunikative Handeln verständigungsorientiertes Handeln, das heißt, ein Handeln, das auf die Erzielung eines Konsenses unter den Interaktionspartnern ausgerichtet ist. Insofern argumentieren Weick und Habermas in der gleichen Weise. Die Fortführung ihrer Argumentation ist bei den beiden Autoren jedoch nicht gleich. Weick konzentriert sich in seinen Analysen auf die Frage, wie Organisieren vonstattengeht, und betrachtet dies auf der Basis der Evolutionstheorie. Die zentrale Frage, die ihn leitet, ist, wie Anpassungsfähigkeit durch Anpassung verhindert werden kann.<sup>300</sup>

Habermas hingegen macht es sich zur Aufgabe, in einem normativen Sinn einen Weg aufzuzeigen, wie kommunikatives Handeln bzw. verständigungsorientiertes Handeln erzeugt werden kann. Habermas geht hinsichtlich des Erzielens von Konsens über Weick hinaus. In Bezug auf Organisieren als Prozess allerdings bleibt Habermas hinter Weick zurück. Er führt dazu nichts aus, was aber aufgrund des Anspruchs, eine Gesellschaftstheorie zu entwerfen, stringent ist.

---

299 Weick, K. E., 2007a, S. 11.

300 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 175.

#### 4 Die Theorie des kommunikativen Handelns und der Prozess des Organisierens

Soll, wie im Fall der vorliegenden Abhandlung, untersucht werden, wie es auf der Basis des (Gesamt-)Prozesses des Organisierens möglich ist, Pfadvermeidung oder Pfadbruch zu erzielen, so kann mit Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns die Lücke geschlossen werden, die bei Weick offenbleibt.

Daraus leiten sich unmittelbar die Anforderungen ab, die an ein Konzept zu stellen sind, mit dem Pfadvermeidung und Pfadbruch im (Gesamt-)Prozess des Organisierens erzielt werden soll. Es wird darum gehen, das Konzept des verständigungsorientierten Handelns in den (Gesamt-)Prozess des Organisierens zu integrieren. Dies soll im folgenden Kapitel geleistet werden. Dafür werden die einzelnen Prozesse in Weicks Gesamtprozess nacheinander betrachtet und jeweils erarbeitet, wie der Ausbildung der Konstituenten der Pfadabhängigkeit begegnet werden kann. Dieser Weg wird gewählt, weil es nur mit einer solchen Struktur möglich wird, der Komplexität der Verflechtung der Pfadabhängigkeitskonstituenten systematisch zu begegnen, ohne den Blick für den Gesamtprozess zu verlieren. Dabei wird nur auf die Prozesse, in denen Akteurshandeln stattfindet, und zwar die drei Prozesse Gestaltung, Selektion und Retention, eingegangen. Ökologischer Wandel bleibt außer Acht, da hierin keine Handlung von Akteuren stattfindet.



## 5 Pfadvermeidung und Pfadbruch im Prozess des Organisierens durch kommunikatives Handeln

### 5.1 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Gestaltung

Der Prozess der Gestaltung weist zwei originär in der Gestaltung erzeugte Konstituenten der Pfadabhängigkeit auf. Dies sind History matters und Increasing Returns, diese mit den Merkmalen der sich selbstverstärkenden Effekte und der Self-fulfilling Prophecy.<sup>301</sup> Als Ursachen dafür wurden die qualitativen und quantitativen Aspekte der Schemata der Akteure, der kognitiven Strukturen, im Wahrnehmungszyklus von Neisser herausgearbeitet.<sup>302</sup> Ist das Ziel, im Prozess der Gestaltung Pfadabhängigkeit zu vermeiden oder Pfadbruch zu erzeugen, so muss an den genannten Ursachen angesetzt werden.

Dafür stehen zwei soziale Ebenen zur Verfügung. Zum einen ist es möglich, auf der Ebene des Individuums selbst Veränderungen hervorzurufen. Dies ist im Wesentlichen durch Reflexion möglich, wodurch quantitativ und qualitativ die „kognitiven Landkarten“ und Schemata des Individuums erhöht werden können. Entscheidender ist aber die Intervention auf der Ebene der Gruppe oder der Organisation als Ganzes. Dafür ist der erste Schritt, in der Breite der Organisation die Quantität der Schemata zu erhöhen. Dadurch, dass Akteure die Aufgabe des Prozesses der Gestaltung, relevante Umwelten auszusondern, nicht im Alleingang unternehmen, sondern andere Mitglieder der Organisation hinzuziehen, nimmt, grundsätzlich gesehen, die Quantität der zur Verfügung stehenden Schemata signifikant zu. Mit dieser quantitativen Erhöhung der Schemata ist das Problem jedoch noch nicht gelöst, denn es ist nicht gewährleistet, dass die am Entscheidungsprozess Beteiligten ihr Wissen den anderen Akteuren zur Kenntnis bringen. So kommt es nicht selten vor, dass Mitglieder einer Organisation ihr Wissen bewusst zurückhalten. Sie fürchten den Verlust von Macht und/oder ihrer Position, denken in Konkurrenzstrukturen oder sehen die Notwendigkeit, ihr Wissen weiterzugeben, nicht als erforderlich an.<sup>303</sup> Die Folge ist, dass das

---

301 Vgl. oben Abschnitt 3.2.2.2 Abbildung 11.

302 Vgl. oben Abschnitt 3.2.2.2.

303 Vgl. exemplarisch Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 324ff.

Wissen zwar im Kreis der Entscheidungsträger vorhanden ist, jedoch nicht genutzt werden kann. Um dies zu verhindern, ist es erforderlich, dass in der Organisation und dem Unternehmen ein offenes Umfeld vorherrscht. Mitarbeiter müssen verinnerlicht haben, dass sie ihr Wissen anderen zur Kenntnis bringen können, ohne in irgendeiner Weise selbst negative Folgen befürchten zu müssen, sondern dass sie besonders geschätzt werden, wenn sie ihr Wissen teilen. Das Management muss dies unmissverständlich kommunizieren und vor allem auch vorleben.

Für die Erhöhung der zur Verfügung stehenden Schemata reicht dies jedoch noch nicht aus. Vielmehr bedarf es darüber hinaus eines Gegenübers, das einerseits bereit ist, neues Wissen aufzunehmen, und das andererseits auch in der Lage ist, das, was gesagt bzw. weitergegeben wird, zu verstehen. Hier kommt die Thematik der Kommunikation und der Verständigung ins Spiel. Ist ein Manager bzw. Akteur A bereit, sein Wissen an Akteur B weiterzugeben, so ist dafür ein Sprechakt erforderlich. Dieser muss, wie aus den Analysen der Habermas'schen Theorie des kommunikativen Handelns deutlich wurde, ein illokutionärer Sprechakt sein. Akteur A erhebt damit die drei Geltungsansprüche Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit. Sein Gegenüber, Akteur B, kann den Sprechakt annehmen, d. h. mit „ja“ bestätigen oder auch ablehnen, indem er mindestens einen der Geltungsansprüche zurückweist.<sup>304</sup> Zu einer Verständigung zwischen den beiden aber kommt es und kann es erst dann kommen, wenn beide Interaktionspartner den sprachlichen Ausdruck in der gleichen Weise verstehen und ihre Lebenswelten ausreichend übereinstimmen.<sup>305</sup> Dies muss, wenn es nicht von vornherein der Fall ist, herbeigeführt werden, ebenfalls verständigungsorientiert.<sup>306</sup>

Konkret auf den Prozess der Gestaltung bezogen heißt das, dass ein Manager A nicht nur andere Akteure an dem Entscheidungsprozess teilhaben lässt, sondern dass er sie mit ihren individuellen Hintergründen und verinnerlichteten Schemata, d. h. ihren Lebenswelten, aktiv in Form des kommunikativen Handelns beteiligt. Voraussetzung dafür ist, dass alle Beteiligten die Verständigung suchen und kommunikativ handeln. Es ist erforderlich, dass alle Beteiligten in der gleichen Weise offen sind für die Argumente des anderen und die Bereitschaft

---

304 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 389.

305 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 386.

306 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 444.

mitbringen, das bessere Argument gelten zu lassen.<sup>307</sup> In Bezug auf die Gestaltung und die Schemata heißt das, dass jeder der Entscheidungsträger die Schemata des je anderen nicht nur als gegeben hinnimmt, sondern im kommunikativen Handeln mit den Interaktionspartnern kommunikativ und verständigungsorientiert diskutiert, versteht und selbst annimmt. In diesem Sinne erfolgt eine qualitative Steigerung der angewandten und prägenden Schemata. So besteht insgesamt die Möglichkeit, dass die Basis der Schemata, auf der die wirkliche Welt und die wirklich vorhandene Umwelt wahrgenommen werden, verbreitert wird. Mit dieser Verbreiterung kann beiden Konstituenten, History matters und Increasing Returns, der Pfadabhängigkeit in der Gestaltung<sup>308</sup> begegnet werden. Die die Wahrnehmungsmöglichkeit einschränkende Historizität wird durch die erhöhte Zahl von eingebrachten Schemata wesentlich erweitert. Außerdem wirkt die qualitative Steigerung der Schemata der Historizität durch inhaltliche Erweiterung entgegen. Auch in Bezug auf die Konstituente der Increasing Returns erfolgt eine deutliche Reduzierung der einschränkenden Wirkung durch selbstverstärkende Effekte. Je mehr Schemata zur Verfügung stehen, desto breiter ist die potenzielle Basis, aus der die Wahrnehmungsmöglichkeiten geschöpft werden können. Wird von den Beteiligten im Sinne des kommunikativen Handelns verständigungsorientiert diskutiert, so sinkt die Gefahr, dass Selbstverstärkung einzelner Effekte eintritt.

Verständigungsorientierte Kommunikation in Form von illokutionären Sprechakten wirkt auch der Gefahr der Self-fulfilling Prophecy entgegen. Liegen Mehrdeutigkeiten in der Umwelt vor, so verhindert verständigungsorientierte Kommunikation, dass einzelne der Entscheidungsträger Ereignissen und Vorkommnissen unreflektiert unterstellen können, dass diesen eine spezifische Logik und Ordnung zugrunde liegen. Das heißt, dadurch, dass ein größerer Kreis an der Entscheidung beteiligt ist, kann in der Kommunikation leichter aufgedeckt werden, dass eine solche Ordnung nicht vorhanden ist, so dass nach ihr auch nicht mehr „gesucht“ wird und sie dementsprechend auch nicht mehr „gefunden“ werden kann. Mehrdeutigkeit wird als solche wahrgenommen und gedeutet.

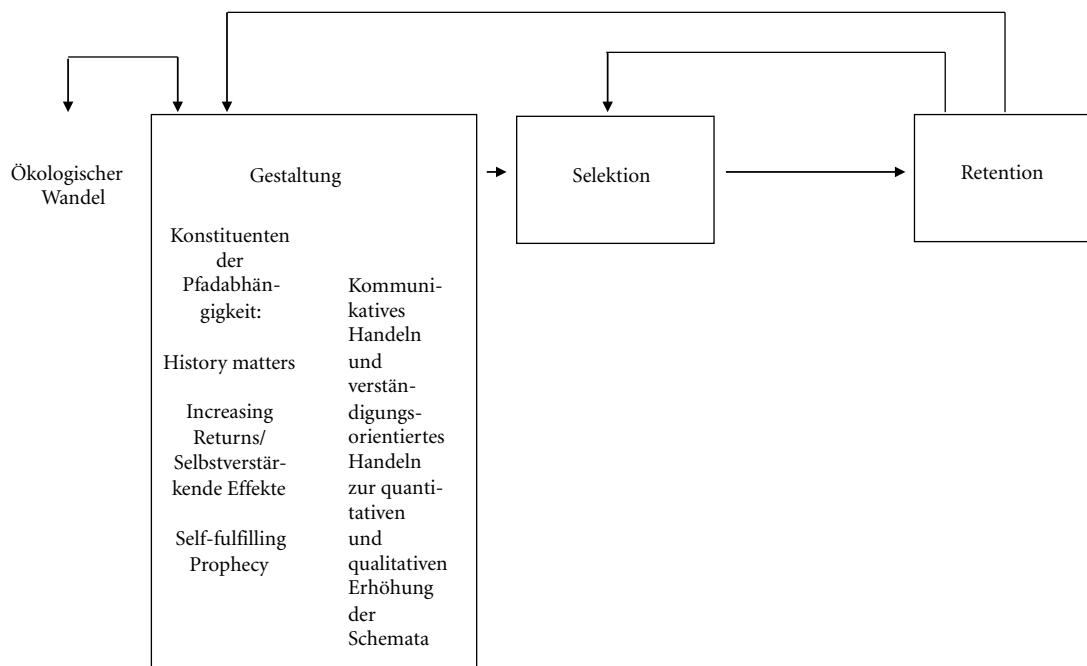
Die Problematik der Pfadabhängigkeit ist in der unternehmerischen Realität jedoch nicht nur in ihrer Ausbildung zu verhindern, es ist viel-

---

307 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 386f.

308 Vgl. oben Abschnitt 3.2.2.2.

mehr sehr häufig der Fall, dass sie bereits dadurch eingetreten ist, dass sich Historizität und Increasing Returns bereits auf das Stärkste verfestigt haben. In diesem Fall bedarf es größerer Anstrengungen, die Pfadabhängigkeit aufzubrechen. Für den Erfolg ist entscheidend, dass direkt am Anfang des Gesamtprozesses des Organisierens, das heißt, wenn das erste Mal Akteurshandeln ins Spiel kommt, angesetzt wird. Es bedarf eines Anstoßes durch einen der Entscheidungsträger, den Kreis derjenigen, die an den nächstfolgenden Entscheidungen beteiligt werden sollen, deutlich zu erweitern. Die „neuen“ Mitglieder müssen aktiv in den Entscheidungsprozess integriert werden, um auch in dem Fall des Pfadbruchs eine quantitative und qualitative Erhöhung bzw. Erweiterung der gestalteten Umwelten und zugrundeliegenden Schemata zu erreichen. Dies sollte in Form kommunikativen Handelns geschehen, um sicherzustellen, dass durch die Verständigung, die gemeinsam erzielt wird, nach und nach die Verkrustung im Denken aufgebrochen und damit eine Änderung im Verhalten ausgelöst werden, bei sich selbst sowie auch bei anderen. In der nachfolgenden Grafik wird zusammenfassend gezeigt, welche Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Gestaltung wirken und welche Wirkung durch kommunikatives Handeln zur Vermeidung von Pfadabhängigkeit und zum Pfadbruch erzielt werden kann.



**Abbildung 19:** Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Gestaltung durch kommunikatives Handeln

Operativ kann ein Manager Pfadbruch durch kommunikatives Handeln dadurch in Gang setzen und befördern, dass er zum Beispiel vermehrt hierarchieübergreifende Projektgruppen und Task Forces einsetzt, an denen er gegebenenfalls auch selbst als „einfaches“ Mitglied teilnimmt. Der Manager kann nur durch eigene Offenheit und Reflexion den Weg in das verständigungsorientierte Handeln finden. In der Organisation wird er jedoch zunächst auf nicht unerhebliche Widerstände stoßen. Es sind die verschiedensten Ursachen, die einer solchen Veränderung entgegenstehen. Grundsätzlich sind es alle Widerstände, die im Rahmen eines Changeprozesses auftreten können.<sup>309</sup> Insbesondere sind es aber die, die im Zusammenhang mit der Nutzung von Wissen auftreten können.<sup>310</sup> Dazu zählt eine Vielzahl von Konflikten, Machtkämpfen, die Angst um den Verlust gefestigter Positionen und Ressorts. Auch Gruppendenken und mangelndes Vertrauen in den anderen können eine Rolle spielen. Nicht zuletzt können es, insbesondere in internationalen Umfeldern, auch Sprachbarrieren und sozialdynamische und psychologische Faktoren sein, die eine verständigungsorientierte Kommunikation verhindern oder zumindest sehr erschweren. Konkurrenzdenken, Bereichsorientierung und mangelndes Verantwortungsbewusstsein können ebenfalls Gründe sein.<sup>311</sup> All dieser Gefahren und Hindernisse muss sich der Akteur, der verständigungsorientiertes Handeln zum Pfadbruch einführen möchte, bewusst sein. Er muss dieses Handeln aktiv aufgreifen und praktizieren, so dass die Organisation nach und nach in kommunikatives Handeln „überführt“ wird.

## 5.2 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Selektion

### 5.2.1 Originär in der Selektion erzeugte Konstituenten der Pfadabhängigkeit

Selektion stellt den wohl komplexesten und schwierigsten Prozess im Gesamtprozess des Organisierens dar. Darin wirken die originär in der

---

309 Vgl. exemplarisch Deeg, J., 2005; Doppler, K./Lauterburg, C., 2005; Krummacker, S., 2007.

310 Vgl. exemplarisch Nonaka, I./Takeuchi, H., 1997; North, K., 2002; Probst, G./Raub, G./Romhardt, K., 2006; von Kempster, I., 2010.

311 Vgl. Scherm, E./Pietsch, G., 2007, S. 324ff.

Selektion auftretenden Konstituenten der Pfadabhängigkeit, historische Vorprägung, Increasing Returns mit dem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte und Lock-in. Hinzu kommen die im nächsten Abschnitt zu betrachtenden, aus den Kausalverbindungen zur Gestaltung und Retention herrührenden Konstituenten der Pfadabhängigkeit. Sollen die komplexen Verflechtungen, die zu Pfadabhängigkeit führen, aufgebrochen werden, so bedarf es eines differenzierten Vorgehens, das an verschiedenen Stellen ansetzen muss.

Zunächst geht es darum, das originäre Aufkommen der drei Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Selektion zu verhindern. In der Selektion praktizieren die Akteure, wie bereits gesehen<sup>312</sup>, einen Rückgriff auf Erfolgsmuster der Vergangenheit und glauben damit, in besonderer Weise stringent, überlegt und logisch zu handeln.<sup>313</sup> Dieses Handeln ist dem erfolgsorientierten bzw. strategischen Handeln zuzurechnen.<sup>314</sup> Es ist als teleologisches Handeln nur an dem Geltungsanspruch der Wahrheit ausgerichtet und wird in der Regel durch perlokutionäre Sprechakte realisiert.<sup>315</sup> Diese gehen in die Montageregeln, mit denen der Prozess der Selektion gebaut wird, ein. Die Folge ist ein Prozess, der im Sinne des erfolgsorientierten Handelns ausgerichtet und historisch vorgeprägt ist.

Ziel muss es dementsprechend sein, die historische Vorprägung und damit auch die Ausrichtung auf die Erfolgsorientierung aufzubrechen, um Pfadabhängigkeit zu vermeiden. Dafür ist es erforderlich, dass verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln in der Organisation implementiert und bereits in der Selektion des Gesamtprozesses des Organisierens praktiziert werden. Von allein geschieht dies jedoch nicht. Vielmehr müssen die Akteure auf verschiedenen Ebenen die Basis für kommunikatives Handeln legen.

Zunächst ist es das Individuum, der Akteur, der Entscheidungsträger selbst, der bereit sein muss, seine eigenen Meinungen und Einstellungen in Frage zu stellen. Er muss für Reflexion offen sein und diese aktiv betreiben. Weick führt aus, dass es einer angemessenen Mannigfaltigkeit bedarf, um Mehrdeutigkeit verstehen zu können.<sup>316</sup> Das heißt, dass

---

312 Vgl. oben Abschnitt 3.2.3.2.

313 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 268.

314 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 384.

315 Vgl. Habermas, J., 2006a, S. 390.

316 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 271.

das Individuum selbst einen hohen Grad an Komplexität in der Wahrnehmung mitbringen muss, um die Mannigfaltigkeit in der Umwelt bzw. in der jeweils verbliebenen gestalteten Umwelt aufnehmen und verarbeiten zu können.<sup>317</sup> Ein Weg, diese Reflexionsebene erreichen zu können, ist, durch verständigungsorientierte Kommunikation im Innenverhältnis der Organisation, aber auch außerhalb der Organisation, Wahrnehmungen zu diskutieren und Einstellungen zu überprüfen. An dieser Stelle kann noch einmal der Wahrnehmungszyklus von Neisser herangezogen werden.<sup>318</sup> Das Individuum, der Akteur, steht vor der Herausforderung, aus den potenziell verfügbaren Informationen ein Maximum an Informationen für sich selbst verfügbar zu machen. Die zur Verfügung stehenden Informationen prägen und verändern die Schemata der vorhandenen Umwelt und genau hier ist die Offenheit des Akteurs gefordert. Es ist seine Aufgabe, sich nicht von bereits vorhandenen Schemata derart leiten zu lassen, dass seine Wahrnehmung der vorhandenen und relevanten Umwelt eingeschränkt wird, d. h. die erforderliche Mannigfaltigkeit nicht mehr erreicht werden kann. Nur auf der Basis einer entsprechenden Schematavielfalt ist es möglich, dass weitere Wahrnehmungen der Umwelt bzw. wirklichen Welt nicht durch historische Vorprägung beschränkt werden.

Als Zweites muss der Entscheidungsträger den Kreis derjenigen, die an dem Entscheidungsprozess beteiligt sind, deutlich erweitern. Dies muss sowohl auf der Ebene, auf der er sich hierarchisch befindet, geschehen, als auch unter Einbindung anderer Ebenen. Es kommt darauf an, dass alle an einem Entscheidungsprozess, wie eine bestimmte Situation, eine Begebenheit, ein Vorkommnis gedeutet werden soll, beteiligt werden, die sich aufgrund ihres Wissens fundiert dazu äußern können. Hier geht es nicht nur um eine lapidare Äußerung, die von den anderen gefordert ist. Dies hieße, dass lokutionäre Sprechakte gefordert wären und diese sind, wie gesehen, in Bezug auf Handeln ohne Belang. Vielmehr ist es das verständigungsorientierte Kommunizieren, das erforderlich ist. Die Wissensträger und Entscheidenden müssen gleichrangig miteinander kommunizieren, ihre Argumente und ihr Wissen austauschen und gemeinsam, in einem Konsens, zu der bestmöglichen Interpretation kommen.

---

317 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 275f.

318 Vgl. oben Abschnitt 3.2.2.1.

Ohne Schwierigkeiten und Widerstände werden sich eine verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln jedoch nicht implementieren lassen. In der Selektion sind vielmehr die gleichen Hinderungsgründe und Widerstände zu erwarten und zu bewältigen, die im Rahmen des Prozesses der Gestaltung bereits angeführt und diskutiert wurden.<sup>319</sup>

Gelingt es, verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln zu implementieren, so kann damit auch der zweiten Konstituente der Pfadabhängigkeit, den Increasing Returns und ihrem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte entgegengewirkt werden. Die Gefahr der sich selbstverstärkenden Effekte wächst progressiv mit der Verringerung der Mannigfaltigkeit der gestalteten Umwelten, die in der Selektion zu interpretieren sind. Denn je weniger Einklammerungen aus der Gestaltung in die Selektion gelangen, desto weniger gestaltete Umwelten stehen für die Interpretation zur Verfügung.

Ist ein solcher Verlauf erst einmal in Gang gekommen, ist es bis zu einem Lock-in nicht mehr fern. Die originär in der Selektion entstehenden Increasing Returns und das ebenfalls dort originär sich entwickelnde Lock-in können verhindert werden, indem die beschriebene verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln aktiv praktiziert werden. Auch hier gilt: Sind die Akteure bereit, eine breite Zahl von Wissensträgern an den Entscheidungs- und Interpretationsprozessen zu beteiligen, verringert sich die Gefahr, sich auf bestimmten Bahnen festzufahren. Dafür ist es erforderlich, dass alle Beteiligten in Form von illokutionären Sprechakten ihre Meinung und Ansicht zu dem Problem zur Diskussion stellen und ihre Positionen ohne Restriktionen jedweder Art auch diskutiert werden, bis schließlich gemeinsam die beste Lösung gefunden wird. Organisationsbezogen kann dies realisiert werden, indem eine Kultur des Gespräches und der Diskussion geschaffen wird. Dafür ist es nicht zuletzt erforderlich, dass das Management deutlich zum Ausdruck bringt und vorlebt, dass eine positive Streitkultur das Ziel ist. Hierarchie- und bereichsübergreifende und in diesem Sinne sowie auch grundsätzlich interdisziplinäre Projektgruppen und Task Forces können ebenso förderlich sein wie z. B. Think-Tanks. Aber auch im tagtäglichen operativen Handeln muss dem Gespräch und der positiven sachbezogenen

---

319 Vgl. oben Abschnitt 5.1.



Auseinandersetzung hierarchieübergreifend ausreichend Raum gegeben werden.

### **5.2.2 Aus der Gestaltung und der Retention kommende Konstituenten der Pfadabhängigkeit**

In der Selektion versammeln sich nicht nur Konstituenten, die in diesem Prozess originär erzeugt worden sind. Vielmehr kommt eine Reihe von Konstituenten hinzu, die originär entweder in der Gestaltung oder in der Retention erzeugt worden sind und mit der vorwärts gerichteten Kausalverbindung bzw. mit der rückwärts gerichteten Kausalverbindung in die Selektion hineingetragen werden: Als Erstes sind die Historische Vorprägung und Increasing Returns aus der Gestaltung zu nennen. Sollen diese ausgeschaltet bzw. neutralisiert werden, ist es erforderlich, in den Prozess der Gestaltung einzugreifen. Denn es ist vor allem die Tatsache von quantitativ und qualitativ unzureichenden Schemata, die aus der Gestaltung als gestaltete Umwelten in die Selektion getragen werden, die Pfadabhängigkeit auslöst. Wie in die Gestaltung eingegriffen werden kann, um die Ausbildung von historischer Vorprägung und Increasing Returns zu verhindern, wurde bereits dargestellt.<sup>320</sup>

Ein anderes Problem sind die aus der Retention kommenden Konstituenten. Diese sind die drei dargestellten Formen der historischen Vorprägung und die Increasing Returns mit ihren Merkmalen der sich selbstverstärkenden Effekte und der Netzexternalitäten. Hinzu kommt noch das Lock-in aus der Retention. Für die aus der Retention herrührenden Konstituenten gilt etwas anderes als für die aus der Gestaltung stammenden. Aufgrund der Tatsache, dass die originär in der Retention erzeugten Konstituenten in der Selektion in modifizierter Form auftreten, gilt, dass sie für die Verhinderung von Pfadabhängigkeit behandelt werden müssen, als seien sie neu und originär in der Selektion entstanden. Sie dürfen weder übergangen noch nachrangig behandelt werden. Nur wenn es gelingt, sie ebenso eindeutig zu identifizieren wie die originär in der Selektion entstehenden Konstituenten, wird es möglich, ihnen in der Weise und mit dem Gewicht entgegenzusteuern, wie es ihrer Bedeutung in Bezug auf die Gefahr entstehender Pfadabhängigkeit angemessen ist. Als Maßnahmen stehen die gleichen Möglichkei-

---

320 Vgl. oben Abschnitt 5.1.

ten wie für die originär in der Selektion entstandenen Konstituenten der Pfadabhängigkeit zur Verfügung.

Über die Zeit verringert sich die Komplexität und Problematik der Pfadvermeidung in der Selektion durchaus. Gelingt es, in der Gestaltung die Entstehung von Pfadabhängigkeit zu vermeiden oder zumindest drastisch zu reduzieren, so kommen von dort nur noch wenige Probleme auf die Selektion zu. Das Gleiche gilt für die originär in der Selektion erzeugten Konstituenten, die in die Retention eingehen. Wurde es möglich, in dem Prozess der Selektion die originäre Entstehung von Pfadabhängigkeit so sehr einzuschränken, dass sie für die Entwicklung der Organisation und die Entscheidungsfindung nicht mehr relevant ist, so gehen entsprechend geringfügige Probleme in die Retention ein und dementsprechend wird deren Rückwirkung auf die Selektion zurückgehen. Es findet also, wenn in der Gestaltung und Selektion erfolgreich Pfadvermeidung betrieben werden konnte, eine Kumulation der entschärfenden Kräfte statt. Dies ist analog zu der Kumulation der Entstehung von Pfadabhängigkeit zu verstehen.<sup>321</sup> Allerdings müssen die Akteure achtsam sein und bleiben. Mit einer einmal eingeführten verständigungsorientierten Kommunikation und einem einmal eingeführten kommunikativen Handeln ist es nicht getan. Es muss vielmehr in hohem Maße darauf geachtet werden, dass sie auf hohem Niveau und mit Ernsthaftigkeit, unter Berücksichtigung der Lebenswelten der Interaktionspartner, dauerhaft gepflegt und betrieben werden. Der Anspruch, der damit an das Management und die Akteure gestellt wird, ist sehr hoch.

Ein deutlich komplexeres Thema ist die Frage, was zu tun ist, wenn Pfadabhängigkeit bereits eingetreten und aufzubrechen ist. Die erste große Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, dass die Entscheidungsträger, das Management oder die verantwortlichen Akteure allererst erkennen müssen, dass sich die Organisation in einer Pfadabhängigkeit befindet.

Das Erkennen muss ein multiples Erkennen sein. Die Akteure müssen die Konstituenten der Pfadabhängigkeit, die in der Selektion entstehen, und zwar die historische Vorprägung, die sich selbstverstärkenden Effekte und das Lock-in als solche erkennen. Zudem ist es erforderlich, dass sie gewahr werden, dass in dem Prozess der Selektion die aus der

---

321 Vgl. oben Abschnitt 3.2.

Gestaltung herrührenden Konstituenten historische Vorprägung und Increasing Returns wirksam werden. Zudem müssen sie sehen, dass die große Anzahl und das komplexe Gebilde der Konstituenten, die aus der Retention in die Selektion eingehenden, ebenfalls als Konstituenten der Pfadabhängigkeit in der Selektion ihre Wirkung entfalten.<sup>322</sup> Dieses hoch komplexe Konglomerat von kumulativ auftretenden Konstituenten der Pfadabhängigkeit kann nur aufgebrochen werden, wenn die verantwortlichen Akteure vielschichtig agieren.

Nicht selten sehen Mitglieder der Organisation sehr wohl, dass sich die Organisation auf einem gefährlichen Weg befindet, trauen sich aber nicht, dies auszusprechen oder es dem verantwortlichen Management zur Kenntnis zu bringen, da sie Nachteile für sich befürchten. Die Implementierung von verständigungsorientierter Kommunikation und kommunikativem Handeln muss deshalb auch bedeuten, dass Mitglieder einer Organisation ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen frei äußern können und mit diesen beim Management auf fruchtbaren Boden fallen. Um Pfadbruch zu erzielen, müssen die verantwortlichen Akteure als Erstes reflexiv die Situation, in der sich das Unternehmen befindet, analysieren und dazu die Wissensträger aus dem Unternehmen heranziehen. Es können durchaus auch Externe, z. B. Berater, herangezogen werden. Die aktuelle Vorgehensweise bei der Interpretation der gestalteten Umwelten muss anschließend im Diskurs sorgfältig analysiert werden, und es müssen entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Gegensteuerung heißt in diesem Fall, dass das Management in verständigungsorientierte Kommunikation eintritt, die es ermöglicht, alle Sichtweisen und Meinungen von relevanten Wissensträgern, den entsprechenden Mitgliedern der Organisation und anderer Stakeholder, heranzuziehen, zu bewerten und zu diskutieren. Im kommunikativen Handeln wird es dann möglich, Maßnahmen zu erarbeiten, die das Unternehmen aus der Sackgasse herausführen können. Ein solches Vorgehen ist für den Pfadbruch insbesondere im Prozess der Selektion von größter Bedeutung, da hier nicht nur alle Konstituenten der Pfadabhängigkeit kumulativ zusammenkommen, sondern weil in dem Prozess der Selektion die Entscheidungen über zukünftiges Vorgehen gefällt werden, sich also die Fragen entscheiden, erstens, ob die Pfadabhängigkeit erkannt werden konnte und zweitens,

---

<sup>322</sup> Vgl. oben Abschnitt 3.2.3.

ob und wie sie aufgebrochen werden soll und kann. Als Mittel stehen den Verantwortlichen die illokutionären Sprechakte zur Verfügung, die als doppelte Interakte zu dem Prozess der Selektion zusammengebaut werden.<sup>323</sup> Es ist für den Erfolg entscheidend, ob es den Akteuren gelingt, tatsächlich illokutionäre Sprechakte und ausschließlich Sprechakte mit illokutionärem Ziel zu verfolgen und zu praktizieren. In der folgenden Grafik (Abbildung 20) wird das Gesagte noch einmal komprimiert zusammenfassend dargestellt und zugeordnet.

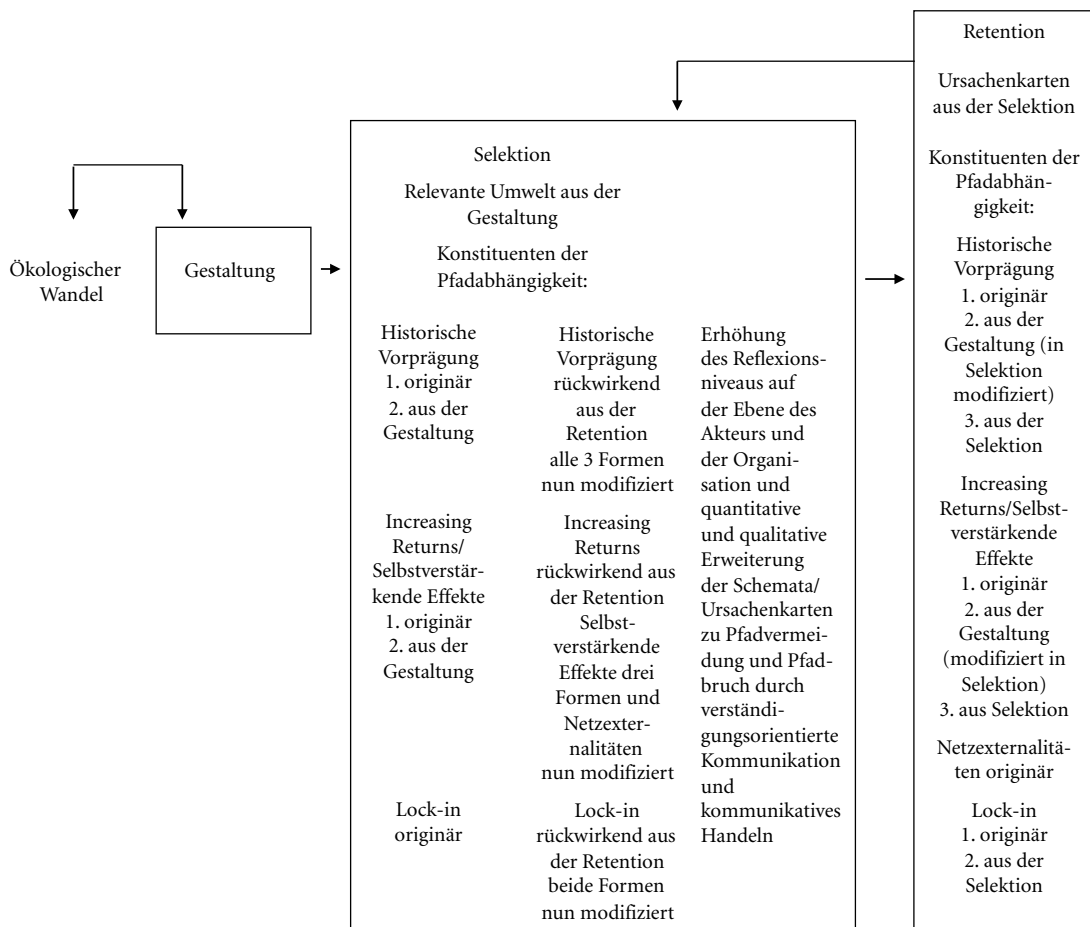


Abbildung 20: Pfadvermeidung und Pfadbruch bei originär und nicht originär in der Selektion entstandenen Konstituenten durch kommunikatives Handeln

Der Prozess der Selektion ist zwar in Bezug auf die Pfadvermeidung und den Pfadbruch als der entscheidende Prozess im Gesamtprozess des Organisierens anzusehen, dennoch kommt dem folgenden Prozess, der Retention, eine ebenfalls gewichtige Rolle hinsichtlich Pfadvermeidung und Pfadbruch zu.

<sup>323</sup> Vgl. oben Abschnitt 3.1.2.2 und Abschnitt 4.3.

### 5.3 Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Retention

Die Retention ist der letzte Prozess im Gesamtprozess des Organisierens. Sie stellt, kurz gesagt, die Speicherung der aus der Selektion stammenden Interpretationen als Ursachenkarten dar.<sup>324</sup> Sie kann auch als das Gedächtnis des Individuums bzw. der Organisation bezeichnet werden, in dem bisherige Gegebenheiten, Situationen und vor allem Interpretationen von Begebenheiten und Situationen, gestaltete Umwelten aus der Selektion gespeichert werden.<sup>325</sup> In der Retention wirkt eine komplexe Kumulation von Konstituenten der Pfadabhängigkeit<sup>326</sup>, die bedacht werden muss, wenn es darum geht, Pfadabhängigkeit zu vermeiden. Es muss dabei zweifach angesetzt werden, und zwar auf der Individualebene und auf der Gruppenebene.

Auf der Ebene des Individuums geht es hinsichtlich der Pfadvermeidung darum, zu erreichen, dass der Akteur über ein möglichst umfassendes Wissen verfügt. Nur wenn das Individuum über eine breite und mannigfaltige Wissensbasis verfügt, wird es ihm aufgrund der Voraussetzung, dass neues Wissen anschlussfähig sein muss, möglich sein, weiteres Wissen aufzunehmen und zu speichern. Ein wesentlicher Weg, um selbst eine solche Wissensbasis zu erlangen, ist der des Dialogs mit anderen. Die vielen anderen Wege und Möglichkeiten, Wissen zu erwerben, können und sollen an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Es wird ganz allgemein auf die vielfältige und differenzierte Literatur zum Wissensmanagement verwiesen.<sup>327</sup> Dies soll keinen wertenden Charakter haben. Vielmehr liegt der Grund dafür, dass hier eine Einschränkung vorgenommen wird und werden kann, darin, dass der Fokus auf dem (Gesamt-)Prozess des Organisierens liegt. Dieser ist, wie gesehen, „durch Konsens gültig gemachte Grammatik“<sup>328</sup> und basiert somit auf der Kommunikation. So wird eine Beschränkung auf den

---

324 Vgl. Weick, K. E., 2007a, S. 192.

325 Vgl. oben Abschnitt 3.3.1.2 und Weick, K. E., 2007a, S. 192; vgl. auch Walsh, J. P./Ungson, G. R., 1991.

326 Ausführlich dazu oben Abschnitt 3.3.2.

327 Vgl. u. a. Probst, G./Raub, S./Romhard, K., 2006; Al-Laham, A., 2003; North, K., 2002; Schreyögg, G., 2001; Willke, H., 2001; Romhardt, K., 1998; Nonaka, I./Takeuchi, H., 1997; Albrecht, F., 1993.

328 Weick, K. E., 2007a, S. 11; vgl. auch Weick, K. E./Ashford, S. J., 2008 und Kikoski, C. K./Kikoski, J. F., 2004, S. 145ff.

Aspekt der Kommunikation im Wissenserwerb nicht nur legitim, sondern auch sinnvoll.

In der direkten Kommunikation mit einem Gegenüber kommt es zum gegenseitigen Austausch der Meinungen und des Wissens eines jeden Einzelnen. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Kommunikation als verständigungsorientierte Kommunikation vollzieht, das heißt, dass es illokutionäre Sprechakte unter bewusster Berücksichtigung der Lebenswelten der Interaktionspartner und den am Entscheidungsprozess Beteiligten sein müssen, die zur Anwendung kommen. Weder lokutionäre noch perlokutionäre Sprechakte führen zu einem Austausch über Sachverhalte im eigentlichen Sinne. Ist ein solcher nicht gegeben, wird das Individuum keinen Wissenszuwachs über die Kommunikation erlangen. Die folgende Grafik (Abbildung 21) zeigt zusammenfassend, was im Folgenden erläutert wird: die Wirkungen des kommunikativen Handelns und der verständigungsorientierten Kommunikation in Bezug auf Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Retention.

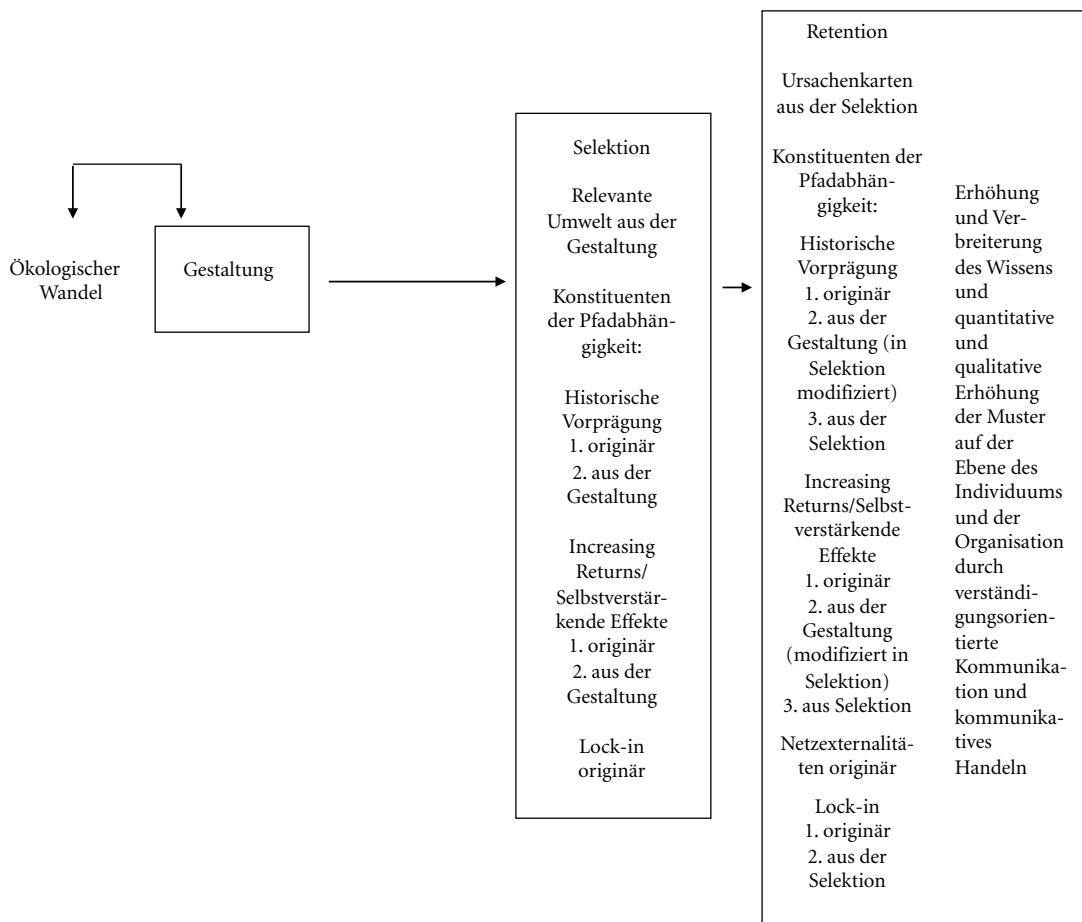


Abbildung 21: Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Retention durch kommunikatives Handeln

Durch die Erweiterung der Wissensbasis kann das Individuum aktiv den Gefahren der Pfadabhängigkeit entgegenwirken. Zum einen bedeutet die breitere Wissensbasis, dass die historische Vorprägung als beschränkender Faktor abnimmt. Das in der Vergangenheit gespeicherte Wissen nimmt deutlich an Quantität und an Qualität zu. Mit dieser Zunahme nimmt die einschränkende Wirkung der historischen Vorprägung ab. Auch der Gefahr der Increasing Returns mit ihrem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte wird, allerdings nur indirekt, entgegengewirkt. Die sich selbstverstärkenden Effekte treten als Verfestigung „fixe[r] Muster“<sup>329</sup> auf. Wenngleich es nicht möglich ist, einer Verfestigung von fixen Mustern durch verständigungsorientierte Kommunikation zu begegnen, so erhöht sich jedoch durch Kommunikation und durch den Austausch über Sachverhalte, Begebenheiten etc. beim Individuum die Quantität der zur Verfügung stehenden Muster, wodurch die Gefahr einer Verfestigung einiger weniger fixer Muster sinkt. Das Gleiche gilt für die Konstituente Increasing Returns und ihr Merkmal der Netzexternalitäten. Je breiter die Basis von Mustern, d. h. das Netzwerk von Ursachenkarten, ist, auf die die Ausschnitte der neuen gestalteten Umwelten treffen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es nur wenige Ausschnitte sind, die in die Speicherung eingehen. Gelingt dies, so ist der Gefahr des Lock-in in der Retention bereits signifikant vorgebeugt. Weist das Netzwerk keine Mannigfaltigkeit der Ursachenkarten auf, so ist ein Lock-in unvermeidbar. Daraus folgt im Umkehrschluss, dass mit einer entsprechenden Mannigfaltigkeit die Gefahr, dass sich die Speicherung neuer Ursachenkarten auf einige wenige und inhaltlich gleiche fixe Muster konzentriert, minimiert wird.

Ein besonders zielführender Weg dazu ist die Kommunikation mit anderen. Dies können interne oder auch externe Interaktionspartner sein. Entscheidend ist, dass es sich um verständigungsorientierte Kommunikation handelt, denn nur auf dieser Basis kann Kommunikation zu Wissenserwerb führen.

Auf der Gruppenebene spielt die Kommunikation mit Blick auf die Frage der Pfadvermeidung in der Retention eine noch größere Rolle, und zwar in Bezug auf alle in der Retention aufkommenden Konstituenten. So ist es die historische Vorprägung, die auf der Gruppenebene, wenn auch nicht gänzlich vermieden, so doch deutlich reduziert wer-

---

329 Weick, K. E., 2007a, S. 300.

den kann. Was auf Individualebene zur Vermeidung des Eintritts historischer Vorprägung führt, gilt mutatis mutandis auch für die Gruppe. Je breiter die Basis der gespeicherten Ursachenkarten, d. h. des organisationalen Wissens, ist, desto geringer wird die Gefahr einer historischen Vorprägung mit einschränkender Wirkung. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund dessen, was unter organisationalem Wissen zu verstehen ist, vor Augen geführt. Organisationales Wissen ist deutlich mehr als die Summe des (Einzel-)Wissens der Mitglieder der Organisation. Unter organisationalem Wissen oder der organisatorischen Wissensbasis wird die Akkumulation aller individuellen und kollektiven Wissensbestände verstanden, die eine Organisation heranzieht, um Probleme und Aufgaben zu lösen.<sup>330</sup> Dabei stellen die Wissensbestände die zur Verfügung stehenden Wissens Elemente dar, wie z. B. Fakten, Regeln, Rezepte, Routinen, Normen und Standards.<sup>331</sup> Ist diese Basis breit, ist die aus der Vergangenheit kommende Vorprägung genauso umfassend und eine beschränkende Wirkung auf die Speicherung neuer Ursachenkarten und damit die Entstehung der Konstituente History matters unwahrscheinlich.

Increasing Returns als zweite Konstituente der Pfadabhängigkeit treten in der Retention mit den Merkmalen der sich selbstverstärkenden Effekte und den Netzexternalitäten auf. Diese beiden können nicht nur auf der Individualebene, sondern auch auf der Gruppenebene verringert oder sogar vermieden werden. Durch verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln können, wie gesehen, die individuelle und die organisatorische Wissensbasis signifikant erweitert werden. Je breiter diese sind, desto mehr Material und desto mehr Ursachenkarten stehen der Organisation zur Verfügung, an die neu hinzukommende Interpretationen und Ursachenkarten anschließen können. Damit wird eine zweifache Begegnung der Konstituente Increasing Returns und ihres Merkmals der sich selbstverstärkenden Effekte möglich. In der gleichen Weise verringert sich die Gefahr der Netzexternalitäten als einschränkendes Merkmal und Ursache für Pfadabhängigkeit. Mit der Erweiterung der organisatorischen Wissensbasis erweitert sich das Netzwerk, das die Basis darstellt, an die neues

---

330 Vgl. Probst, G./Raub, S./Romhardt, K., 2006, S. 22; vgl. auch von Kempster, I., 2010, S. 3.

331 Vgl. Küpers, W., 2006, S. 47.



Wissen angeschlossen werden kann. Je mehr Fakten, Regeln etc. zur Verfügung stehen, desto breiter kann das neu zu speichernde Wissen, können die neuen Ursachenkarten und ihre Ausschnitte gefächert sein, ohne verloren zu gehen.

Auch die Vermeidung oder zumindest Reduktion der Gefahr eines eintretenden Lock-in hängt auf der Gruppenebene von der Breite der organisatorischen Wissensbasis ab. Denn je enger diese ist, desto kleiner ist der verfügbare Rahmen und desto größer die Gefahr, dass sich einige wenige und nahe beieinanderliegende Ursachenkarten als Deutungs- und Handlungsmuster so verfestigen, dass für die zu lösende Situation kein adäquates Handlungsmuster zur Verfügung steht. Eine Erweiterung und das Aufrechterhalten einer entsprechenden organisatorischen Wissensbasis ist durch verständigungsorientierte Kommunikation und kommunikatives Handeln möglich.

Neben den originär in der Retention sich entwickelnden Konstituenten der Pfadabhängigkeit wirken in diesem Prozess die aus der Selektion kommenden und darüber hinaus die über die Selektion vermittelten Konstituenten, die aus der Gestaltung herrühren. Diese sind die historische Vorprägungen, sowohl diejenigen aus der Gestaltung als auch diejenigen aus der Selektion, sowie die Increasing Returns, und zwar diejenigen aus der Gestaltung und diejenigen aus der Selektion. Außerdem wirkt das Lock-in aus der Selektion. In Bezug auf die Retention müssen diese Konstituenten in zweifacher Hinsicht betrachtet werden. Ist es in der Gestaltung sowie in der Selektion gelungen, die Ausprägung der Konstituenten der Pfadabhängigkeit zu vermeiden, so verringert sich dadurch selbstverständlich die einschränkende Wirkung auf die Retention. Dennoch, und dies ist der zweite Gesichtspunkt, hat in der Gestaltung und in der Selektion eine Reduktion der Mehrdeutigkeit stattgefunden, indem die Situationen und Begebenheiten zunächst eingeklammert und anschließend durch die Auferlegung von Ursachenkarten einer Interpretation unterzogen wurden.<sup>332</sup> Es ist ein gewisses Dilemma, vor dem die Akteure in der Retention stehen. Eine Einschränkung findet zwangsläufig statt und muss auch angestrebt werden, zu viel Einschränkung aber birgt die Gefahr der Ausbildung von Pfadabhängigkeit. Diesem Dilemma können die Akteure nur dadurch begegnen, dass sie sich erstens dieses Umstandes bewusst sind und ihn

---

<sup>332</sup> Vgl. oben Abschnitt 3.2.2 und 3.2.3.

aktiv reflektieren. Das sollten sie, um nicht einer selbstverursachten Betriebsblindheit zu verfallen, in Form der verständigungsorientierten Kommunikation und im kommunikativen Handeln tun. Verständigungsorientierte Kommunikation kann sicherstellen, dass durch die Breite des von den Interaktionspartnern aktiv in die Kommunikation eingebrachten Wissens ein hohes Reflexionsniveau erreicht und gehalten werden kann. Zweitens sollten die Akteure das Gefahrenpotenzial in der Gruppe reflektieren und zwar in Form der verständigungsorientierten Kommunikation. Durch die Reflexion auf Gruppenebene kann erreicht werden, dass, auch wenn es vielleicht bei dem einen oder anderen bereits zu gedanklichen Einschränkungen gekommen ist, diese erkannt und infolgedessen diesen aktiv entgegengesteuert werden kann. Zudem können gedankliche Einschränkungen der Einzelnen durch die Breite der Wissensbasis, die insgesamt als organisatorische Wissensbasis vorhanden ist, neutralisiert werden.

In der Retention kann, wie in den Prozessen Gestaltung und Selektion zuvor, außer Pfadvermeidung auch Pfadbruch erzeugt werden. Dieses ist in der Retention allerdings besonders schwierig, kumulieren in dem Prozess der Retention doch alle aus der Gestaltung über die Selektion vermittelten Konstituenten und alle aus der Selektion kommenden Konstituenten sowie die originär in der Retention entstandenen. Der Blick soll zunächst auf die in der Retention selbst entstandenen Konstituenten gelenkt werden. Diesen kann, wenn Pfadabhängigkeit bereits eingetreten ist, in der gleichen Weise begegnet werden wie in dem Fall der Pfadvermeidung, wobei der Reflexion sowohl auf Individual- als auch auf Gruppenebene eine besondere Bedeutung zukommt. Sie ist auf beiden Ebenen erforderlich, um eingetretene Pfadabhängigkeit überhaupt erkennen zu können.

Deutlich komplexer und vor allem in der Umsetzung schwieriger ist es in Bezug auf die Konstituenten, die aus der Gestaltung über die Selektion vermittelt werden, und die Konstituenten, die originär aus der Selektion herrühren. Der erste entscheidende Schritt ist, dass der Akteur seine eigene Pfadabhängigkeit und die Pfadabhängigkeit der Organisation erkennen muss. Dieses wird ihm nicht allein durch intensives Nachdenken gelingen. Er muss vielmehr dem Gespräch mit den Mitgliedern seiner Organisation gegenüber offen sein und auch offen sein für Gespräche mit Externen, die mit der Organisation in Verbindung stehen. Ihnen und ihren Einlassungen zur Organisation offen

gegenüberzustehen, ist die erste wichtige Weichenstellung. Es können Kunden und Lieferanten sowie die anderen Stakeholder und externe Berater sein.

Der zweite Schritt ist dann, die eingetretene Pfadabhängigkeit zu brechen. Die Problematik des Pfadbruchs in der Retention liegt darin, dass die Konstituenten, die Pfadabhängigkeit hervorrufen, kumulativ auftreten und zudem in der Retention einer ständigen Veränderung unterliegen, wodurch sie eine neue Gestalt annehmen.<sup>333</sup> Diesem Umstand muss bei deren Behandlung Rechnung getragen werden, indem jede Konstituente und jedes Merkmal als eigenständiges Problem erkannt, betrachtet und behandelt werden.

Ist die historische Vorprägung entweder aus der Gestaltung oder aus der Selektion in die Retention gekommen, so muss sie für den Pfadbruch in der Retention als je eigenständige Konstituente behandelt werden. Die Akteure dürfen nicht darauf setzen, dass sich das Problem von allein löst, wenn nur die historische Vorprägung, die in der Retention originär auftritt, behoben wird. Für die Bearbeitung historischer Vorprägungen aus der Gestaltung und aus der Selektion stehen die gleichen Mittel zur Verfügung, die bei der originär in der Retention entstehenden historischen Vorprägung angewandt werden können: die verständigungsorientierte Kommunikation und das kommunikative Handeln.

Ebenfalls separat müssen die Merkmale der sich selbstverstärkenden Effekte, die aus der Gestaltung bzw. aus der Selektion herrühren, behandelt werden. Diesbezüglich gilt das Gleiche wie für die bereits betrachteten Konstituenten. Die aus der Gestaltung und der Selektion kommenden Effekte müssen als je eigenständige Problemkreise angesehen werden und sind als solche auch je für sich zu bearbeiten. Die Mittel, die hierfür zur Verfügung stehen, sind die verständigungsorientierte Kommunikation und das kommunikative Handeln, wobei die Lebenswelten der an der Kommunikation Beteiligten aktiv Berücksichtigung finden müssen.

Auch für das aus der Selektion herrührende Lock-in gilt, dass es als ein für sich stehendes Problem erkannt und behandelt werden muss. Es löst sich nicht sozusagen automatisch dadurch mit, dass das Lock-in, das originär in der Retention aufgekommen ist, aufgebrochen werden kann oder konnte.

---

<sup>333</sup> Vgl. ausführlich dazu oben Abschnitt 3.3.1.2, siehe auch oben Abbildung 15.

Mit der Bearbeitung der Pfadabhängigkeit im (Gesamt-)Prozess des Organisierens ist ein Thema noch nicht in den Blick genommen, und zwar das der Sinnzuschreibung. Sinnzuschreibung ist, wie bereits ausgeführt, ein Feld, in dem sich ebenfalls Pfadabhängigkeit ausbilden kann und in dem zur Pfadvermeidung und für den Pfadbruch ange-  
setzt werden muss.

#### *5.4 Pfadvermeidung und Pfadbruch durch Sinnzuschreibung*

Dass sich Pfadvermeidung durch Sinnzuschreibung erzielen lässt, ist bereits von Weick erkannt und ansatzweise ausgeführt worden. Die vorliegenden Ausführungen haben dies aufgezeigt, aber auch aufge-  
arbeitet, dass Weick in seinem Denken defizitär bleibt.<sup>334</sup> Das heißt, um gültige Ansätze zur Pfadvermeidung in der Sinnzuschreibung entwerfen zu können, muss die Thematik tiefgehender und detail-  
lierter betrachtet werden. Dazu zählt auch, dass über die Ansätze von Weick hinausgegangen wird, was im Folgenden wiederum mithilfe der Habermas'schen Theorie des kommunikativen Handelns<sup>335</sup> erfolgen wird. Dieser gedankliche Fokus kann eingeschlagen werden, da Weick sehr wohl sieht und ausführt, dass Sinnzuschreibung und Pfadvermeidung in der Sinnzuschreibung wesentlich in der Interaktion von Sub-  
jekten untereinander stattfindet. Der Kommunikation wird also auch von ihm eine zentrale Rolle zur Pfadvermeidung zugemessen. Sinn-  
zuschreibung ist kein Prozess im Gesamtprozess des Organisierens, sondern beschreibt Akteurshandeln in allen Prozessen und insbeson-  
dere in der Selektion.<sup>336</sup> Dabei gilt, dass Vorgehensweisen, die für die Pfadvermeidung in Betracht kommen, auch für den Pfadbruch valide  
Möglichkeiten sind. Dies liegt darin begründet, dass Sinnzuschreibung selbst das Instrument ist, mit dem Pfadvermeidung oder Pfadbruch  
erzeugt werden kann. Es geht darum, Sinnzuschreibung so vorzuneh-  
men, dass mit ihr aktiv Pfadvermeidung und Pfadbruch betrieben wird. Dies unterscheidet die Sinnzuschreibung von den im Gesamt-  
prozess des Organisierens dargestellten Prozessen Gestaltung, Selektion

---

334 Vgl. oben Abschnitt 3.4, 3.5 und 3.6.

335 Habermas, J., 2006a und 2006b.

336 Siehe oben Abschnitt 3.4.

tion und Retention. Deshalb wird im Folgenden Pfadvermeidung und Pfadbruch in Bezug auf die Sinnzuschreibung gemeinsam behandelt.

Pfadabhängigkeit kann in der Sinnzuschreibung grundsätzlich durch sechs der sieben Eigenschaften, die die Sinnzuschreibung aufweist, entstehen.<sup>337</sup>

- Retrospektivität
- Verfügbarmachen von sinnvollen relevanten Umwelten
- Sozialer Prozess
- Permanenter Prozess
- Fokussierter, selektiver Prozess
- Plausibilitätsprägung<sup>338</sup>

In Bezug auf Pfadvermeidung und Pfadbruch muss in Ergänzung zu den Ausführungen, die bereits zur Pfadabhängigkeit in der Sinnzuschreibung gemacht worden sind, eine Klassifikation der Eigenschaften vorgenommen werden, und zwar in solche, die durch aktives Handeln eines Akteurs entstehen, und solche, die Attribute der Sinnzuschreibung sind und als solche von einem Individuum und unmittelbar durch sein Handeln nicht beeinflusst werden können. Eine entsprechende Einteilung der Eigenschaften der Sinnzuschreibung ergibt folgendes Bild:

Eigenschaften, die durch aktives Handeln eines Individuums entstehen:

- Verfügbarmachen von sinnvollen relevanten Umwelten
- Sozialer Prozess
- Fokussierter, selektiver Prozess

Attribute der Sinnzuschreibung, die von einem Individuum nicht beeinflusst werden können:

- Retrospektivität
- Plausibilitätsprägung

Jede dieser Gruppen erfordert in Bezug auf Pfadvermeidung und Pfadbruch eine spezifische Herangehensweise, weshalb im Folgenden die Einteilung als Strukturierungsgrundlage herangezogen wird. Die

---

337 Vgl. oben Abschnitt 3.4.

338 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 17ff.

Permanenz als verbleibende Eigenschaft bietet keinen Ansatzpunkt für Pfadvermeidung und Pfadbruch, weshalb sie im Folgenden nicht betrachtet wird.

Sinnzuschreibung kann, so Weick, immer nur durch ein Individuum vorgenommen werden.<sup>339</sup> Welchen Sinn und wie differenziert das Individuum einem Sachverhalt Sinn zuschreiben kann, ist wesentlich durch seinen persönlichen Hintergrund und die von ihm vorgenommene Reflexion bestimmt. Das heißt, dass die individuelle Lebenswelt und das Reflexionsniveau des Individuums eine zentrale und determinierende Rolle bei der Sinnzuschreibung spielen. Gelingt es dem Akteur, ein hohes Maß an Reflexion in die Sinnzuschreibung einzubringen, so ist die Gefahr, dass sich Pfadabhängigkeit durch gedankliche Einschränkung ausbilden kann, deutlich gemindert. Ein solches Reflexionsniveau wird das Individuum nicht „von allein“ erreichen, sondern nur in der verständigungsorientierten Kommunikation und durch kommunikatives Handeln, sodass nicht nur die Lebenswelt des handelnden Akteurs, sondern auch die Lebenswelten der übrigen in die Kommunikation einbezogenen Interaktionspartner in die verständigungsorientierte Kommunikation einfließen. So entsteht eine möglichst breite Basis an Lebenswelten im Handeln und die Beschränkungen, die durch den Akteur zwangsläufig gegeben sind, werden erweitert.

Das Verfügbarmachen von sinnvollen Umwelten stellt eine besondere Eigenschaft der Sinnzuschreibung dar. Es handelt sich hierbei um ein aktiv vom Individuum zu steuerndes Vorgehen in der Sinnzuschreibung, das deshalb auch direkt beeinflusst werden kann, wenn es um Pfadvermeidung und Pfadbruch geht. Es ist, wie gesehen, Aufgabe des Managers, den Mitgliedern einer Organisation sinnvolle Umwelten verfügbar zu machen, d. h. Situationen und Begebenheiten Sinn so zuzuschreiben, dass die Organisationsmitglieder in die Lage versetzt werden, die neue Anforderung zu verstehen.<sup>340</sup> Wie Weick selbst an dem Beispiel des Mann-Gulch-Disasters herausarbeitet, verbindet sich mit der Sinnzuschreibung und dem Verfügbarmachen von Sinn ein hoher Anspruch.<sup>341</sup> Denn in dem Beispiel wird deutlich, dass es kei-

---

339 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 91 und 164; vgl. auch oben Abschnitt 3.4.

340 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 64f; Weick, K. E., 2008, S. 19 und oben Abschnitt 3.5.3.

341 Vgl. Weick, K. E., 2008, S. 100ff.

neswegs gesichert ist, dass es im Falle der reinen Kommunikation von Sinnzuschreibung auch dazu kommt, dass die Organisationsmitglieder verstehen, worum es geht, und ihr Handeln entsprechend ausrichten können. Die Aussagen, die in dem Mann-Gulch-Drama der Leiter der Feuerwehrmannschaft gemacht hat, hat er nicht als verständigungsorientierte Kommunikation getätigt. Vielmehr handelte es sich bei seinen Sprechakten um lokutionäre und perlokutionäre Sprechakte. Dadurch wurde nicht sichergestellt, dass es zu einer Verständigung zwischen dem Leiter und den Mitgliedern der Einsatztruppe kam, eine Verständigung wurde verfehlt. Dies führte zu dem fatalen Ergebnis, dass der größte Teil der Einsatztruppe den Anweisungen des Leiters nicht folgte, sondern so handelte, wie es die Einsatzkräfte in der Vergangenheit in ähnlichen Situationen getan hatten, was zur Folge hatte, dass sie in dem Feuer ums Leben kamen. An diesem Beispiel wird deutlich, dass das Verfügbarmachen von sinnvollen Umwelten so ausgeführt werden muss, dass die Mitglieder der Organisation die verfügbar gemachten Umwelten auch verstehen können. Dazu bedarf es der verständigungsorientierten Kommunikation und des kommunikativen Handelns. Die Mitglieder der Organisation sind dann in der Lage, ihr Agieren im Vergleich zu früherem und in der Vergangenheit erprobtem Handeln so zu verändern, dass es zu einer erfolgreichen Lösung des Problems kommen kann. Dafür muss auch sichergestellt und überprüft werden, dass die Verständigung zwischen dem Akteur und den Interaktionspartnern durch ausreichend sich überlappende Lebenswelten möglich ist. Sind solche Übereinstimmungen nicht vorhanden, müssen sie durch verständigungsorientierte Kommunikation herbeigeführt werden, bevor die Verständigung im Sinne der Sinnzuschreibung erfolgen kann.

Eine zweite valide Gefahr des Verfügbarmachens sinnvoller Umwelten ist, dass Self-fulfilling Prophecies eintreten.<sup>342</sup> Auch hier kann verständigungsorientierte Kommunikation ein Gegenmittel sein. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass nicht an der „Erfüllung“ der Prophezeiung angesetzt werden darf, sondern in einem früheren Stadium gegengesteuert werden muss. Durch kommunikatives Handeln kann es gelingen, für die Organisation mannigfaltige gestaltete Umwelten bereitzuhalten und verfügbar zu machen, so dass die Entstehung einer

---

342 Vgl. Weick, K. E., 2007b, S. 150f; Weick, K. E., 2008, S. 46 und oben Abschnitt 3.4.

Erwartung im Sinne einer Prophezeiung, verhindert werden kann. Ist diese verhindert, ist auch die Gefahr eliminiert, dass der Akteur und seine Interaktionspartner lediglich nach Belegen für die Prophezeiung suchen, sodass die Entstehung einer Self-fulfilling Prophecy verhindert wird.

Die Tatsache, dass Sinnzuschreibung sozial ist, d. h. nur in der Interaktion mit einem Gegenüber stattfinden kann, bedeutet, dass sich zwei Konstituenten der Pfadabhängigkeit manifestieren können: die historische Vorprägung und Increasing Returns mit ihrem Merkmal der sich selbstverstärkenden Effekte. Beiden kann mit verständigungsorientierter Kommunikation und den sie kennzeichnenden illokutionären Sprechakten begegnet werden. Durch das kommunikative Handeln wird sichergestellt, dass die Mitglieder der Organisation in die Deutung von z. B. Situationen oder Gegebenheiten und infolgedessen auch in Entscheidungsfindungen eingebunden werden. Weick und Sutcliffe haben diesen Aspekt gesehen und führen ihn daher an, wenn sie darstellen, wie Organisationen Unerwartetes managen sollten, ohne dass sie allerdings zuvor eine eingehende Analyse dessen leisten.<sup>343</sup>

Eine weitere Eigenschaft der Sinnzuschreibung ist, dass sie sich nur auf extrahierte Stichworte der Situation oder des Geschehens, dem Sinn zugeschrieben werden soll, bezieht. Hierin liegt, wie gesehen, eine große Gefahr, dass Pfadabhängigkeit eintritt.<sup>344</sup> Dieser Gefahr kann vonseiten des Akteurs aktiv entgegengewirkt werden. Es liegt an ihm und seiner Bereitschaft, verständigungsorientiert zu kommunizieren, wie viele Ausschnitte oder Stichworte mit Sinn belegt werden und welche Stichworte er auswählt. Der Akteur legt demnach sowohl die Quantität als auch die Qualität der Stichworte fest. Wenn er dies in der Interaktion und unter der Maßgabe verständigungsorientierter Kommunikation mit den Mitgliedern der Organisation vollzieht, so kann er vermeiden, dass einerseits eine zu geringe Anzahl, und andererseits inhaltlich nicht ausreichend aussagefähige Stichworte für die weitere Interpretation von mehrdeutigen Situationen zur Verfügung stehen. So kann vermieden werden, dass sich historische Vorprägung einstellt.

Die weiteren Eigenschaften der Sinnzuschreibung, die Retrospektivität und die Tatsache, dass sie plausibel anstatt akkurat sein soll, kön-

---

343 Vgl. oben Abschnitt 3.5.3.

344 Vgl. oben Abschnitt 3.4.



nen für die Verursachung von Pfadabhängigkeit ebenso relevant sein wie die bereits behandelten. Der Akteur kann sie jedoch nur indirekt beeinflussen.

Retrospektivität bedeutet, dass eine historische Vorprägung einschränkende Wirkung auf die Sinnzuschreibung ausübt.<sup>345</sup> Diese kann derart ausgeprägt sein, dass Pfadabhängigkeit entsteht. Auch hier muss, wenn Pfadvermeidung oder Pfadbruch erfolgen soll, aktiv angesetzt werden. Dies kann aber nicht durch unmittelbares Eingreifen in die Sinnzuschreibung erfolgen. Vielmehr ist ein Weg erforderlich, der auf die Denkmuster, die zur Verfügung stehen, Einfluss nimmt. Damit ist eine Brücke zum Prozess der Retention im Gesamtprozess des Organisierens geschlagen. Das heißt, gelingt es dem Akteur, im Prozess der Retention das Repertoire der gespeicherten Ursachenkarten zu erhöhen und dieses möglichst mannigfaltig zu halten, ist damit zugleich der Gefahr entstehender Pfadabhängigkeit in der Sinnzuschreibung, sofern sie auf der Retrospektivität der Sinnzuschreibung basiert, entgegengewirkt.

Als eine weitere Eigenschaft der Sinnzuschreibung arbeitet Weick heraus, dass Sinnzuschreibung plausibel und nicht akkurat sein muss. Plausibilität ist aber nur dann möglich, wenn ein entsprechendes Vorverständnis bei den Mitgliedern der Organisation vorhanden ist. Auch hierauf kann der Akteur nicht direkt Einfluss nehmen. Es besteht jedoch die Möglichkeit, über die Selektion und Retention im Gesamtprozess des Organisierens eine entsprechende Steuerung vorzunehmen. Wurden in der Selektion quantitativ und qualitativ ausreichende Ursachenkarten bzw. Interpretationen erzeugt, in die Retention geleitet und dort gespeichert, so ist das Reservoir, an das die neuen Situationen und Sinnzuschreibungen anschließen sollen, mannigfaltig genug, um zu verhindern, dass historische Vorprägung greifen kann.

Sinnzuschreibung erfolgt im Gesamtprozess des Organisierens, wie ihn Weick entwirft, in mehreren Prozessen. Für erfolgreiche Pfadvermeidung und erfolgreichen Pfadbruch ist es deshalb erforderlich, dass Maßnahmen gegen Pfadabhängigkeit in der Sinnzuschreibung in jedem einzelnen Prozess des Gesamtprozesses des Organisierens stets mitgedacht und beachtet werden. Das heißt, Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Sinnzuschreibung müssen parallel zu den in den einzelnen Pro-

---

345 Vgl. Weick, K. E., 2007b, 64f; Weick, K. E., 2008, S. 19 und oben Abschnitt 3.4.

## 5 Pfadvermeidung und Pfadbruch im Prozess des Organisierens

zessen Gestaltung, Selektion und Retention zu erfolgenden Maßnahmen vorgenommen werden und dort integriert werden, um erfolgreich Pfadvermeidung und Pfadbruch erreichen zu können.

## 6 Resümee

Organisationen sind in der sich schnell wandelnden Umwelt ständig einem Veränderungsdruck ausgesetzt. Dieser hat sich in jüngerer Zeit deutlich verschärft, nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels und der Globalisierung, die für die Unternehmen eine veränderte Wettbewerbslandschaft, den sogenannten Hyperwettbewerb, bedeuten. Diesem müssen sich Unternehmen stellen, um ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und damit ihr Überleben am Markt zu sichern. Das heißt, dass sie von außen verstärkt einem Veränderungs- bzw. Anpassungsdruck ausgesetzt sind. Anpassungen der Produktions- und Kostenstrukturen sowie (Produkt-)Innovationen, um nur zwei Aspekte zu nennen, werden von Organisationen zunehmend als Anpassungs- und Veränderungsfeld erkannt und deshalb von Unternehmungen in den Blick genommen. Dies führt dazu, dass auch die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung Veränderungen zunehmend Aufmerksamkeit schenkt. Organisatorischer Wandel oder auch organisationale Transformation werden in diesen Forschungsfeldern von verschiedenen Ansätzen her untersucht, so z. B. dem Change Management, der Lernenden Organisation oder dem Wissensmanagement.<sup>346</sup> In diesen verschiedenen Zugangsweisen wird neben anderen Aspekten und Phänomenen insbesondere ein Problembereich erkannt und zu erklären versucht: Beharrung, Persistenzen und Rigiditäten, die zur Folge haben, dass Organisationen an Altbewährtem nachhaltig festhalten und notwendige Veränderungen nicht vornehmen. So wird mit dem Ansatz des Imprinting z. B. die langanhaltende, starke und nahezu unveränderliche Prägung einer Unternehmung durch ihren und von ihrem Gründer untersucht. Structural Inertia hingegen geht der Frage von Routinisierungen und Institutionalisierungen von organisationalen Aktivitäten nach, und der Ansatz der kognitiven Verfestigungen widmet sich dem Problem, wie durch Lernen Denkstrukturen verändert werden, ohne dass Verhaltensänderungen hervorgerufen werden. So unterschiedlich diese sowie auch weitere vorliegende Konzepte, z. B. Commitment, Sunk Costs, Institutional Persistence, ihre Zugangsweisen und Erklärungsansätze der Persistenzen gewählt haben, so sind sie jedoch in einer

---

346 Vgl. oben Abschnitt 2.1.1 und dort die Anmerkungen 4 und 5.

Hinsicht gleich. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Analysen von einem statischen Blick aus durchführen und überdies das Phänomen der Persistenzen als ein statisches betrachten. Damit bleibt ein für organisationales Handeln grundlegender Aspekt außer Acht: die Prozesseigenschaft organisationalen Handelns. Diesem Aspekt trägt ein neuerer Erklärungsansatz Rechnung: die organisationale Pfadabhängigkeitsdiskussion, die die Evolution ökonomischer Allokationsprozesse selbst zum Untersuchungsgegenstand erhebt.<sup>347</sup>

In den dieser Forschungsrichtung zuzuordnenden Arbeiten wird die aus der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre kommende Pfadabhängigkeitstheorie als Referenz genommen, die Pfadidee daraus destilliert und auf Organisationen übertragen.<sup>348</sup> Dies geschieht allerdings auf einer beschreibenden Ebene, d. h. die Frage, wie Pfadabhängigkeit entsteht bzw. wodurch Pfadabhängigkeit verursacht wird, wird nicht untersucht. Diesem ersten Forschungsdefizit widmet sich die vorliegende Arbeit in ihrem dritten Kapitel. Die sich aus der Analyse der Entstehung von Pfadabhängigkeit unmittelbar ergebende Frage ist, wie Pfadabhängigkeit verhindert oder einmal eingetretene Pfadabhängigkeit gebrochen werden kann. Die bisherige organisationale Pfadforschung ist sich zwar weitgehend darüber einig, dass Pfadbrechung nur auf der Basis einer Analyse der Pfadentstehung erfolgen kann, da es aber, wie mit dem ersten Forschungsdefizit formuliert, an entsprechenden Analysen fehlt, bleiben die bisher vorgelegten Ansätze zur Pfadbrechung hinsichtlich einer „Ursachenbekämpfung“ defizitär. Die unmittelbar damit verbundene Frage der Verhinderung oder Vermeidung von Pfadentstehung auf der Basis der Frage, wie Pfade entstehen, wird in der bisher vorgelegten Forschung nicht thematisiert. Damit wird das zweite Forschungsdefizit, dem sich die vorliegende Arbeit widmet, benannt: Wie kann die Entstehung von Pfadabhängigkeit verhindert und wie kann einmal aufgetretene Pfadabhängigkeit gebrochen werden?

Die vorliegende Arbeit macht es sich zur Aufgabe, die beiden identifizierten Forschungslücken zu schließen. In einem ersten Schritt wird dafür die Pfadabhängigkeitstheorie, wie sie aus der Technikforschung und Volkswirtschaftslehre her bekannt ist, analysiert. Es zeigt sich, dass pfadabhängige Prozesse immer durch die drei Konstituenten Historizi-

---

347 Vgl. David, P. A., 1985, S. 335; vgl. auch Schäcke, M., 2006, S. 27.

348 Vgl. oben Abschnitt 1.1.

tät, Increasing Returns und Lock-in gekennzeichnet sind. Die Konstituente Increasing Returns ist ihrerseits auf der Makro- und Mikroebene durch bestimmte Merkmale geprägt, und zwar durch Koordinationseffekte, sich selbstverstärkende Effekte, Netzexternalitäten und kleine historische Ereignisse auf der Makroebene sowie auf der Mikroebene durch hohe Set-up- bzw. Fix-Kosten sowie durch Lerneffekte. Diese Konstituenten in organisationalen Pfadprozessen nachzuweisen, stellt den zweiten Schritt der Untersuchung dar. Dafür wird zunächst der bisherige Forschungsstand analysiert, wodurch sich ergibt, dass die bisher vorliegenden Ergebnisse in Frage zu stellen und auch nicht ausreichend sind, um von dort aus konzeptionelle Ansätze für Pfadvermeidung und Pfadbruch ableiten zu können.

Deshalb wird in einem weiteren Schritt eine eingehende Analyse der Entstehung der Pfadabhängigkeit in organisationalen Prozessen vorgenommen. Um eine der Prozesseigenschaft organisatorischer Prozesse adäquate Analyse durchzuführen, werden die Organisationsanalysen von Karl E. Weick zugrunde gelegt. Entlang seines (Gesamt-)Prozesses des Organisierens mit den Prozessen Ökologischer Wandel – Gestaltung – Selektion – Retention wird erarbeitet, wie organisationale Pfadabhängigkeit entsteht. Dabei zeigt sich, dass es ein äußerst komplexes Netz einer Verflechtung der drei Konstituenten der Pfadabhängigkeit ist, das zu ihr führen kann. Als wesentliche, neue Erkenntnis ergibt sich, dass die Konstituenten kumulativ in den einzelnen Prozessen Gestaltung – Selektion – Retention auftreten. Darüber hinaus wird der zweite große Themenkreis von Weicks Analysen in die Betrachtung genommen, und zwar die Sinnzuschreibung, die sich im (Gesamt-)Prozess des Organisierens manifestiert und diesem inhärent ist. Auch hierin, d. h. in sechs der sieben Eigenschaften der Sinnzuschreibung, liegen wesentliche und komplexe Gründe für organisationale Pfadabhängigkeit.

Nachdem die Entstehung von organisationaler Pfadabhängigkeit erarbeitet worden ist, wird die Frage aufgeworfen, welche Ansätze Weick selbst für Pfadvermeidung und Pfadbruch ausgearbeitet hat. Es zeigt sich, dass seine Beiträge zu diesem Themenkomplex nur als erste Ansätze angesehen werden können und nicht ausreichend sind.<sup>349</sup> Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung zunächst die Frage erörtert, mithilfe welcher Theorie weitergehende organisati-

---

349 Vgl. oben Abschnitt 3.5 und 3.6.

onale Konzeptansätze erarbeitet werden können. Als erste Wahl erweist sich Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, da sie inhaltlich eine unmittelbare Verbindung zu Weick aufweist. Weick und Habermas sehen gleichermaßen den durch eine besondere Form der Kommunikation erzielten Konsens als das an, was für Organisieren konstitutiv ist.<sup>350</sup> Habermas geht aber weit über die Erkenntnisse von Weick hinaus und liefert Einsichten, die für erfolgreiche Pfadvermeidung und erfolgreichen Pfadbruch bestimmend werden können.

Um das Vorgehen in Bezug auf Pfadvermeidung und Pfadbruch erarbeiten zu können, wird zunächst Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns in den Teilen nachgezeichnet, die für die Erarbeitung von Ansätzen zu Pfadvermeidung und Pfadbruch entscheidend sind. Die verschiedenen Handlungstypen, ihre Weltbezüge und ihre Geltungsansprüche bilden dafür den Ausgangspunkt. Dabei wird jeweils der Bogen zu Weicks Erkenntnissen geschlagen. Als der für Pfadvermeidung und Pfadbruch entscheidende Handlungstyp erweist sich das kommunikative Handeln, das alle drei möglichen Weltbezüge, den zur objektiven Welt, den zur sozialen Welt und den zur subjektiven Welt, gleichermaßen in sich vereinigt. Es wird darüber hinaus nachgezeichnet, dass es verschiedene Sprechakte gibt, die mit den jeweiligen Handlungstypen korrespondieren, und dass für kommunikatives Handeln der illokutionäre Sprechakt erforderlich ist.

Auf der Basis dieser Analysen kann der letzte Schritt in der Arbeit erfolgen, und zwar eine Ausarbeitung, wie es möglich wird, organisational Pfadvermeidung und Pfadbruch zu erzeugen. Da es sich bei Pfadabhängigkeit um ein komplexes Netz von Verflechtungen handelt, das im (Gesamt-)Prozess des Organisierens entsteht, wird bei der Erarbeitung der konzeptionellen Ansätze für Pfadvermeidung und Pfadbruch dem Aufbau von Weicks (Gesamt-)Prozesses des Organisierens gefolgt. Das heißt, es wird aufgezeigt, wie jeweils Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Gestaltung, in der Selektion und in der Retention erfolgen können. Analog zur Analyse der Entstehung von Pfadabhängigkeit im (Gesamt-)Prozess des Organisierens wird schließlich Pfadvermeidung und Pfadbruch in der Sinnzuschreibung, die ihren Niederschlag im (Gesamt-)Prozess des Organisierens findet, erarbeitet.

---

350 Vgl. oben Abschnitt 4.5.

Die Analysen und konzeptionellen Ansätze in der vorliegenden Arbeit zeigen, dass es ein breites und komplexes Thema ist, organisationales Pfadmanagement im Sinne von Pfadvermeidung und Pfadbruch zu betreiben. Die Arbeit konzentriert sich ganz im Sinne K. E. Weicks, dass Organisieren „durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit mittels bewusst ineinandergreifender Handlungen“<sup>351</sup> ist, auf den Organisationsprozess als Handeln. Mit dem diskursiven Ansatz gelingt es, die Entstehung der Pfadabhängigkeit zu erklären und darauf aufbauend die zwei für Organisationen zentralen Fragen: Wie kann Pfadabhängigkeit verhindert und wie kann einmal entstandene Pfadabhängigkeit gebrochen werden, in einer Weise zu beantworten, die, grundsätzlich gesehen, allen Organisationen, unabhängig von Größe, Struktur, Alter, Branche, Produkte etc., zur Verfügung steht: kommunikatives Handeln und mit ihm verständigungsorientierte Kommunikation. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Implementierung eines kommunikativen Handelns in der dargestellten Weise nicht einfach ist, sondern dass der Implementierung viele Hinderungsgründe entgegenstehen.

Nicht in jedem Unternehmen lassen die Führungskräfte verständigungsorientierte Kommunikation zu, da sie glauben, dass diese für den Erhalt und die Festigung der eigenen Macht kontraproduktiv, d. h. gefährlich wäre. Oft fürchten sie auch, um ein anderes Beispiel zu nennen, dass sie sich eine Blöße geben würden, wenn durch die verständigungsorientierte Kommunikation deutlich wird, dass sie selbst nicht der Experte in dem zur Diskussion stehenden Thema oder bezüglich der Lösung eines aufgetretenen Problems sind. In Hinderungsgründen wie diesen, die um viele weitere ergänzt werden können<sup>352</sup>, liegt durchaus eine Grenze des entworfenen Ansatzes der verständigungsorientierten Kommunikation und des kommunikativen Handelns. Eine weitere Grenze ist darin zu sehen, dass verständigungsorientierte Kommunikation unter Umständen sehr zeitraubend sein kann und Entscheidungsprozesse es nicht immer zulassen, dass die für das kommunikative Handeln notwendige Zeit investiert wird. Dies kann insbe-

---

351 Weick, K. E., 2007a, S. 11.

352 Vgl. hierzu auch die Diskussion der Widerstände gegen organisationalen Wandel in der organisationalen Wandel- und Transformationsforschung, die in Anmerkung 4 aufgeführt ist.

sondere das Phänomen der Pfadbrechung betreffen, die oftmals in sehr kurzer Zeit als Krisenbewältigung erfolgreich umgesetzt werden muss, um das Überleben einer Organisation sicherzustellen.

Seit Garud/Kornøe<sup>353</sup> wird ein weiterer Aspekt in der Pfadforschung andiskutiert, die sogenannte bewusste Pfadkreation. Eine genaue Analyse der Ausführungen von Garud/Kornøe zur Pfadkreation bzw. zur mindful deviation zeigt zwar, dass es sich bei Pfadkreation, wie die Autoren sie verstehen, eigentlich um Pfadbrechung handelt, die durch strategisches Handeln der verantwortlichen Akteure eingeleitet werden soll. Die Autoren lassen dabei offen, wie Unternehmer überhaupt zu der Erkenntnis gelangen, dass Pfadbruch erfolgen muss, und wie sie zur Konzeption eines neuen Weges gelangen können. Die Autoren führen aus, dass es sich um eine notwendige Unternehmerfähigkeit handelt, die in der Persönlichkeit und im Vermögen eines jeden Unternehmers liege.<sup>354</sup>

Dennoch ist mit dem Stichwort Pfadkreation ein interessanter, anders gelagerter Aspekt angesprochen.<sup>355</sup> Es geht darum, dass Akteure bewusst einen neuen Weg einschlagen, der zwar für sie bekanntermaßen ineffizient ist, an dem sie dennoch bewusst festhalten. Dies ist eine interessante Fragestellung, der es lohnt, nachzugehen. Sie gehört aber nicht in den Themenkomplex der vorliegenden Untersuchung. Die vorliegende Abhandlung hat zur Aufgabe, zu erarbeiten, wie und warum es immer wieder dazu kommt, dass Organisationen in ihrem Handeln Rigiditäten und Beharrung aufweisen, die nicht bewusst eingeleitet und verfolgt worden sind, und wie diese Pfadabhängigkeit verhindert oder gebrochen werden kann. Pfadkreation, die nicht Pfadbrechung ist, ist ein strategisches Handeln von Organisationen bzw. den verantwortlichen Akteuren und als solches zu untersuchen. Als ein erster Gedankenanstoß dazu mag dienen, dass die Entscheidung, Pfadkreation in diesem Sinne zu betreiben, sie einzuleiten und den bewusst gewählten Pfad zu verfolgen, ohne dabei unbewusst und unbemerkt in eine negative Pfadabhängigkeit zu geraten, nicht nur an die möglicherweise vorhandene Befähigung einer Unternehmerpersönlichkeit geknüpft sein sollte, wie es Garud/Kornøe vorschlagen. Vielmehr kann

---

353 Garud, R./Kornøe, P., 2001.

354 Vgl. Garud, R./Kornøe, P., 2001, S. 2.

355 Vgl. Garud, R./Kornøe, P., 2001, S. 7f; Schreyögg, G./Sydow, J./ Koch, J., 2003, S. 282ff.



auch hier für eine erfolgreiche Realisierung verständigungsorientierte Kommunikation eingesetzt werden.

Dieser Hinweis lässt deutlich werden, dass die vorliegende Untersuchung mit ihrem Ansatz der Verankerung des kommunikativen Handelns im (Gesamt-)Prozess des Organisierens deutlich über eine Möglichkeit zur Vermeidung von Pfadabhängigkeit und zur Pfadbrechung hinausweist. Kommunikatives Handeln im (Gesamt-)Prozess des Organisierens birgt das Potenzial, für organisationales Handeln insgesamt fruchtbar gemacht werden zu können. Auf diesem Boden ist weitere Forschungsarbeit zu leisten.

Ein anderer Aspekt, der in der vorliegenden Arbeit noch nicht in den Blick genommen wird und damit weiterer Forschung vorbehalten bleibt, ist die Kontextsteuerung. Damit ist gemeint, dass verständigungsorientierte Kommunikation „nicht einfach so“ stattfinden bzw. eingeführt werden kann. Vielmehr bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur, die die Meinung eines jeden zur Problemlösung fachkundigen Mitarbeiters wertschätzt, nicht unberücksichtigt lässt und, wenn es sich um das bessere Argument handelt, auch als Lösung akzeptiert, ganz unabhängig davon, welcher Hierarchiestufe derjenige zugehört, von dem das Argument vorgebracht wird. Eine solche Kultur kann nicht angeordnet werden, sondern muss systematisch eingeführt und im Alltag gelebt werden. Dazu ist nicht zuletzt eine entsprechende strukturelle Verankerung erforderlich. Ansätze hierzu finden sich z. B. bei Eberl und ihrem Entwurf eines Pfadmonitorings.<sup>356</sup> Kommunikatives Handeln kann auch gedacht werden als Grundlage eines Wissensmanagements oder eines reflexionsorientierten Controllings<sup>357</sup>. Auch Fragen der (Mitarbeiter-)Führung bleiben eingehend zu diskutieren.<sup>358</sup> Interessant wären in diesem Zusammenhang die jüngst vermehrt diskutierten Fragen zu shared leadership. Ebenso nachzugehen wäre dem Ansatz, Führung als Prozess zu verstehen, wie es jüngst in der relationalen Führungsforschung verfolgt wird, in der Kommunikation und Sprache als zentrale Instrumente herausgearbeitet werden. Beide Ansätze werden ausführlich von Weibler thematisiert.<sup>359</sup> Von hier aus

---

356 Vgl. Eberl, M., 2009, insb. S. 209ff und Eberl, M., 2010.

357 Vgl. hierzu u. a. Pietsch, G., 2003; Pietsch, G./Scherm, E., 2004.

358 Vgl. hierzu u. a. Weibler, J., 2012 und Deeg, J./Küpers, W./Weibler, J., 2010.

359 Vgl. Weibler, J., 2012.

könnte der Bogen zum kommunikativen Handeln geschlagen und weitere Forschungsarbeit geleistet werden.

Auch wenn mit der vorliegenden Abhandlung nicht der Anspruch erhoben wird, dass der Ansatz des kommunikativen Handelns der einzige sei, um Pfadvermeidung und Pfadbrechung zu erzielen, und überdies hinsichtlich der Implementierung kommunikativen Handelns auch noch vieles zu erarbeiten bleibt, so wird doch deutlich, dass kommunikatives Handeln ein Weg ist, um grundsätzlich organisationale Prozesse zu positiven Ergebnissen zu führen. Insofern weist die Arbeit über die Diskussion der Pfadabhängigkeit hinaus und eröffnet eine Reihe zukünftiger Forschungsfelder.

## Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2007): Einführung in die Soziologie, Bd. 2: Die Individuen in ihrer Gesellschaft, 3. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Ackermann, Rolf (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen 2001.
- Ackermann, Rolf (2003): Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung Bd. 13, Wiesbaden 2003, S. 225-255.
- Albrecht, Frank (1993): Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen, Frankfurt a. M. u. a. 1993.
- Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement, München 2003.
- Argyris, Chris (1994): On Organizational Learning, Cambridge USA, 1994.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1996): Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Reading u. a. 1996.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (2006): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 2006.
- Arrow, Kenneth J. (2004): Path Dependence and Competitive Equilibrium, in: Guianne, Timothy W./Sundstrom, William A./Whatley, Warren (Hrsg.): History Matters: Essays on Economic Growth, Technology, and Demographic Change, Stanford 2004, S. 23-35.
- Arthur, W. Brian (2008): Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, 8. Aufl., Ann Arbor 2008.
- Arthur, W. Brian/Ermoliev, Yuri M./Kaniovski, Yuri M. (2008): Path Dependent Process and the Emergence of Macrostructure, in: Arthur, W. Brian (2008): Increasing Returns and Path Dependence in the Economy, 8. Aufl., Ann Arbor 2008, S.33-48.
- Austin, John L. (2002): Zur Theorie der Sprechakte, Stuttgart 2002.
- Autissier, David/Bensebaa, Fabouzi (2006): Les Défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris 2006.
- Bassanini, Andrea P./Dosi, Giovanni (2001): When and How Chance and Human Will Can Twist the Arms of Clio: An Essay on Path Dependence in a World of Irreversibilities, in: Garud, Raghu/Karnøe, Peter (Hrsg.): Path Dependence and Creation, Mahwah, New Jersey, London 2001, S. 41-68.
- Baum, Joel A. C./Silverman, Brian S. (2001): Complexity, Attractors, and Path Dependence and Creation in Technological Evolution, in: Garud, Raghu/Karnøe, Peter (Hrsg.): Path Dependence and Creation, Mahwah, New Jersey, London 2001, S. 169-209.

## Literaturverzeichnis

- Baxter, Hugh (2011): *Habermas – The Discourse Theory of Law and Democracy*, Stanford 2011.
- Beckman, Christine M./Burton, M. Diane (2008): *Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO*, in: *Organization Science*, Vol. 19, No. 1, 2008, S. 3-24.
- Beyer, Jürgen (2006): *Pfadabhängigkeit: Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*, Frankfurt a. M. u. New York 2006.
- Bono, Edward de (1969): *The Mechanism of Mind*, Aylesbury 1969.
- Bühler, Ute (2002): *Who are we talking to? An addendum to recent RIS contributions on discourse ethics*, in: *Review of International Studies*, Vol. 28, 2002, S. 191-197.
- Céreau, Anne (1991): *Kommunikative Vernunft als „entmystifiziertes Schicksal“: Denkmotive des frühen Hegel in der Theorie von Jürgen Habermas*, Athenäum Monografien, Philosophie Bd. 262, Frankfurt a. M. 1991.
- Choi, Young Back (1993): *Paradigms and Conventions: Uncertainty, Decision Making, and Entrepreneurship*, 4. Aufl., Ann Arbor 1993.
- Cooke, Maeve (1997): *Language and Reason. A Study of Habermas's Pragmatics*, Cambridge u. a. 1997.
- Coriat, Benjamin/Dosi, Giovanni (1998): *The institutional embeddedness of economic change: an appraisal of the 'evolutionary' and 'regulationist' research programmes*, in: Nielsen, Klaus/Johnson, Björn (Hrsg.): *Institutions and Economic Change: New Perspectives on Markets, Firms and Technology*, Copenhagen 1998, S. 3-32.
- Daft, Richard L./Weick, Karl E. (1984): *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, S. 284-295.
- Danielzyk, Rainer/Volz, Fritz R. (1986): *Parabel: Vernunft oder Moderne? Zu Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns*, Schriftenreihe des Evangelischen Studienwerks Villigts, Bd. 3, Münster 1986.
- David, Albert (2006): *Sensemaking, outils de gestion et activités de conception: quatre rapprochements*, in: Autissier, David/Bensebaa, Fabouzi: *Les Défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris 2006, S. 249-272.
- David, Paul A. (1985): *Clio and the Economics of QWERTY*, in: *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, 1985, S. 332-337.
- David, Paul A. (1993): *Path-dependence and predictability in dynamic systems with local network externalities: a paradigm for historical economics*, in: Foray, Dominique/Freeman, Christopher (Hrsg.): *Technology and the Wealth of Nations: The Dynamics of Constructed Advantage*, London, New York, 1993, S. 208-231.
- David, Paul A. (1997): *Path Dependence and The Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Balad of QWERTY*, Discussion Papers in Economic and Social History, University of Oxford, Number 20, November 1997.

- David, Paul A. (1998): The Evolution of Intellectual Property Institutions, in: Aganbegyan, Abel/Bogomolov, Oleg/Kaser, Michael: Economic in a Changing World: Proceedings of the Tenth World Congress of the International Economic Association, Moscow, Vol. 1: System Transformation: Eastern and Western Assessments, Houndmills u. a. 1998, S. 126-149.
- David, Paul A. (2007): Technical choice, innovation and economic growth: Essays on American and British experience in the nineteenth century, Cambridge u. a. 2007.
- Deeg, Jürgen (2005): Diskontinuierlicher Unternehmenswandel: Eine integrative Sichtweise, Frankfurt a. M. u. a., 2005.
- Deeg, Jürgen/Küpers, Wendelin/Weibler, Jürgen (2010): Integrale Steuerung von Organisationen, München 2010.
- Deeg, Jürgen/Schimank, Uwe/Weibler, Jürgen (2009): Verhalten im Stillstand – Stillstand als Verhalten: Organisationsblockaden in der Perspektive des akteurszentrierten Institutionalismus, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Verhalten in Organisationen, Managementforschung Bd. 19, Wiesbaden 2009, S. 239-284.
- Dietz, Simone (1993): Lebenswelt und System: Widerstreitende Ansätze in der Gesellschaftstheorie von Jürgen Habermas, Epistemata, Würzburger Wissenschaftliche Schriften, Reihe Philosophie Bd. 130, Würzburg 1993.
- Dievernich, Frank E. P. (2007): Pfadabhängigkeit im Management, Stuttgart 2007.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl., Frankfurt a. M. 2005.
- Dosi, Giovanni (1988): The nature of the innovative process, in: Dosi, Giovanni et al.: Technical Change and Economic Theory, London, New York 1988, S. 221-238.
- Eberl, Martina (2009): Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte, Hamburg 2009.
- Eberl, Martina (2010): Ausgetretene Pfade verlassen. Pfadmonitoring etablieren – Konfliktsignale beobachten – Konflikte austragen, in: zfo, Vol. 79, 3, 2010, S. 156-163.
- Eriksen, Erik O./Weigård, Jarle (2003): Understanding Habermas. Communicative Action and Deliberative Democracy, London u. New York 2003.
- Foray, Dominique (1993): General Introduction, in: Foray, Dominique/Freeman, Christopher (Hrsg.): Technology and the Wealth of Nations: The Dynamics of Constructed Advantage, London, New York, 1993, S. 1-22.
- Frank, Manfred (1988): Die Grenzen der Verständigung: Ein Geistergespräch zwischen Lyotard und Habermas, Frankfurt a. M. 1988.
- Gamm, Gerhard (1987): Eindimensionale Kommunikation: Vernunft und Rhetorik in Jürgen Habermas' Deutung der Moderne, Würzburg 1987.
- Garfinkel, Harold (1963): A Conception of, and experiment with, „trust“ as a condition of stable connected actions, in: Harvey, O. J. (Hrsg.): Motivation and social interaction, New York 1963, S. 183-238.

## Literaturverzeichnis

- Garfinkel, Harold (2008): *Studies in Ethnomethodology*, Malden 2008.
- Garud, Raghu/Karnøe, Peter (2001): Path Creation as a Process of Mindful Deviation, in: Garud, Raghu/Karnøe, Peter (Hrsg.): *Path Dependence and Creation*, Mahwah, New Jersey, London 2001, S. 1-38.
- Garud, Raghu/Kumaraswamy, Arnu/Karnøe, Peter (2010): Path Dependence or Path Creation, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 47/4, 2010, S. 760-774.
- Gáspár, Tamás (2011): Path Dependency and Path Creation in a Strategic Perspective, in: *Journal of Futures Studies*, Vol. 15/4, 2011, S. 93-108.
- Gebauer, Richard (1993): *Letzte Begründung: Eine Kritik der Diskursethik von Jürgen Habermas*, München 1993.
- Giordano, Yvonne (2006): S'organiser c'est communiquer: le rôle fondateur de la communication dans l'*organizing* chez Karl E. Weick, in: Autissier, David/Bensebaa, Fabouzi: *Les Défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris 2006, S. 153-168.
- Giroux, Nicole (2006): La démarche paradoxale de Karl E. Weick, in: Autissier, David/Bensebaa, Fabouzi: *Les Défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris 2006, S. 25-50.
- Grünenwald, Simon (2007): *Pfadabhängigkeit der Unternehmensentwicklung: Eine dynamische und ressourcenbasierte Analyse*, Saarbrücken 2007.
- Gruber, Marc (2010): Exploring the Origins of Organizational Path: Empirical Evidence From Newly Founded Firms, in: *Journal of Management*, Vol. 36, 2010, S. 1143-1167.
- Habermas, Jürgen (2006a und 2006b): *Theorie des kommunikativen Handelns* 2 Bde, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 2006.
- Habermas, Jürgen (2008): *Erkenntnis und Interesse*, Hamburg 2008.
- Hanalka, H. (1982): Is it possible to change the laws of the social science: lebenswelt and critical reflection in habermas' theorie des kommunikativen handelns, in: *Philosophy and Social Criticism*, Vol. 9, 1982, S. 193-226.
- Hanrieder, Tine (2011): The false promise of the better argument, in: *International Theory*, Vol. 3/3, 2011, S. 390-415.
- Haydu, Jeffrey (2010): Reversals of fortune: path dependency, problem solving, and temporal cases, in: *Theory Science*, Vol. 39, 2010, S. 25-48.
- Hillmann, Karl-Heinz (2007): George Herbert Mead, in: Hillmann, Karl-Heinz: *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 2007, S. 545-546.
- Holtmann, Jan Philip (2008): *Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen: Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland*, Köln 2008.
- Holzer, Horst (1987): *Kommunikation oder gesellschaftliche Arbeit? Zur Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas*, Berlin 1987.
- Honneth, Axel/Joas, Hans (Hrsg.) (2002): *Kommunikatives Handeln: Beiträge zu Jürgen Habermas' „Theorie des kommunikativen Handelns“*, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 2002.
- Horster, Detlef (2010): *Jürgen Habermas: Eine Einführung*, Darmstadt 2010.

- Hunt, John W. (1978). *The Restless Organisation*, Milton u. a. 1978.
- Iser, Mattias/Strecker, David (2010): *Jürgen Habermas: zur Einführung*, Hamburg 2010.
- Jarvie, Ian C. (1974): *Die Logik der Gesellschaft: Über den Zusammenhang von Denken und sozialem Wandel*, München 1974.
- Kempski, Irina von (2010): *Wissensmanagement und organisationales Lernen – Ein Integrationskonzept*, Marburg 2010.
- Kieser, Alfred/Ebers, M. (Hrsg.) (2006): *Organisationstheorien*, 6. Aufl., Stuttgart 2006.
- Kikoski, Catherine Kano/Kikoski, John F. (2004): *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21<sup>st</sup>-Century Organizations*, Westport USA 2004.
- Kirchner, Stefan (2010): *Organizational Identities and Institutions*, MPIfG Working Paper 10/4, 2010.
- Koch, Jochen (2008): *Strategic Paths and Media Management – A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism*, in: *sbr Schmalenbach Business Review*, Vol. 60/Januar 2008, S. 50-73.
- Koch, Jochen (2011): *Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in*, in: *Organization Studies* Vol. 32, 2011, S. 337-363.
- Koch, Jochen/Eisend, Martin/Petermann, Arne (2009): *Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns*, in: *Official Open Access Journal of VHB*, Vol. 2/1, 2009, S. 67-84.
- Kolleck, Nina/de Haan, Gerhard/Fischbach, Robert (2011): *Social Networks for Path Creation: Education for Sustainable Development Matters*, in: *Journal of Future Studies*, Vol. 15/4, 2011, S. 77-92.
- Krüger, Wilfried (2004): *Management des Wandels (Change Management)*, in: *Schreyögg, Georg/von Werder, Axel: Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1605-1614.
- Krummaker, Stefan (2007): *Wandlungskompetenz von Führungskräften: Konstrukterschließung, Modellentwicklung und empirische Überprüfung*, Wiesbaden 2007.
- Küpers, Wendelin (2006): *Integrales Lernen in und von Organisationen*, in: *Integral Review*, Vol. 2, 2006, S. 1-77.
- Lamberg, Juha-Antti et al. (2008): *Stakeholder management and path dependence in organizational transitions*, in: *Management Decision*, Vol. 46/6, 2008, S. 846-863.
- Lee, Hak Joon (2006): *Convenant and Communication. A Christian Moral Conversation with Jürgen Habermas*, Lanham u. a. 2006.
- Liebowitz, Stan J./Margolis, Stephen E. (1999): *Path Dependence*, in: *Encyclopedia of Law & Economics* 0770, <http://encyclo.findlaw.com>, 1999, S. 981-998.
- Lubinski, Christina (2011): *Path Dependency and Governance in German Family Firms*, in: *Business History Review*, Vol. 85, 2011, S. 699-724.

## Literaturverzeichnis

- Lüttel, John (2009): Pfadabhängigkeit in strategischen Entscheidungsprozessen, Frankfurt a. M. u. a. 2009.
- MacKendrick, Kenneth G. (2008): Discourse, Desire, and Fantasy in Jürgen Habermas' Critical Theory, New York u. London 2008.
- McCarthy, Thomas (1989): Kritik der Verständigungsverhältnisse: Zur Theorie von Jürgen Habermas, Frankfurt a. M. 1989.
- Mead, George Herbert (1969): Sozialpsychologie, Neuwied am Rhein u. Berlin 1969.
- Müller-Dohm, Stefan (Hrsg.) (2000): Das Interesse der Vernunft: Rückblicke auf das Werk von Jürgen Habermas seit „Erkenntnis und Interesse“, Frankfurt a. M. 2000.
- Nacke, Bernhard (1986): Normenbegründung und politische Praxis: Orientierungshilfe durch herrschaftsfreien Diskurs bei Jürgen Habermas und philosophischen Diskurs bei Willi Oelmüller, Essen 1986.
- Neisser, Ulric (1976): Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology, San Francisco 1976.
- Neisser, Ulric (1996): Kognition und Wirklichkeit: Prinzipien und Implikationen der kognitiven Psychologie, 2. Aufl., Stuttgart 1996.
- Neumann, Manfred (1996): Theoretische Volkswirtschaftslehre: Makroökonomische Theorie: Beschäftigung, Inflation und Zahlungsbilanz, München 1996.
- Neves, Marcelo (2009): System und Lebenswelt, in: Brunkhorst, Hauke/Kreide, Regina/Lafont, Cristina: Habermas-Handbuch, Stuttgart u. Weimar 2009, S. 374-377.
- Niefnecker, Andrea (2012): Pfadabhängigkeit im Internationalen Management: Eine interdisziplinäre Analyse, Köln 2012.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a. M., New York 1997.
- North, Douglass C. (2007): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, 25. Aufl., New York 2007.
- North, Klaus (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 3. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Ortmann, Günther (2009): Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung, Wiesbaden 2009.
- Panke, Diana (2010): Why Discourse matters only sometimes; effective arguing beyond the nation-state, in: Review of International Studies, Vol. 36, 2010, S. 145-168.
- Picot, Arnold/Freudenberg, Heino/Gassner, Winfried (1999): Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden 1999.
- Pierson, Paul (2000): Increasing returns, path dependence, and the study of politics, in: American Political Science Review, Vol. 94, 2000, S. 251-267.
- Pierson, Paul (2004): Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis, Princeton, Oxford 2004.



- Pierson, Paul (2008): Big, Slow-Moving, and ... Invisible, in: Mahoney, James/Rueschemeyer, Dietrich (Hrsg.): Comparative Historical Analysis in the Social Science, New York 2008, S. 177-207.
- Pierson, Paul/Skocpol, Theda (2002): Historical Institutionalism in Contemporary Political Science, in: Katznelson, Ira/Milner, Helen V. (Hrsg.): Political Science: The State of the Discipline, New York, London, Washington 2002, S. 693-721.
- Pietsch, Gotthard (2003): Reflexionsorientiertes Controlling: Konzeption und Gestaltung, Wiesbaden 2003.
- Pietsch, Gotthard/Scherm, Ewald (2004): Reflexionsorientiertes Controlling, in: Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (Hrsg.): Controlling: Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 529-553.
- Porac, Joseph F. et al. (2001): America's Family Vehicle: Path Creation in the U. S. Minivan Market, in: Garud, Raghu/Karnøe, Peter (Hrsg.): Path Dependence and Creation, Mahwah, New Jersey, London 2001, S. 213-242.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2006): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Rasmussen, David M. (1982): Communicative action and philosophy: reflections on habermas' theorie des kommunikativen handelns, in: Philosophy & Social Criticism, Vol. 9/1, 1982, S. 1-28.
- Rasmussen, David M. (1990): Reading Habermas, Cambridge 1990.
- Reder, Melvin W. (2004): The Tension Between Strong History and Strong Economics, in: Guianne, Timothy W./Sundstrom, William A./Whatley, Warren (Hrsg.): History Matters: Essays on Economic Growth, Technology, and Demographic Change, Stanford 2004, S. 96-112.
- Regh, William (1997): Insight and Solidarity. A Study in the Discourse Ethics of Jürgen Habermas, Berkeley u. a. 1997.
- Risse, Thomas (2000): "Let's Argue!": Communicative Action in Worlds Politics, in: International Organization, Vol. 54/1, 2000, S. 1-39.
- Robertson, Krystina (2007): Ereignisse in der Pfadabhängigkeit: Theorie und Empirie, Institutionelle und Evolutorische Ökonomik Bd. 29, Marburg 2007.
- Roedenbeck, Marc R. H. (2011): Individual Path Dependency and Social Inertia: Facing the Crudeness of Sociology, in: Journal of Futures Studies, Vol. 15/4, 2011, S. 25-44.
- Rojot, Jaques/Wacheux, Frédéric (2006): Karl E. Weick, théoricien subtil de la complexité: espace, temps et interactions, in: Autissier, David/Bensebaa, Fabouzi: Les Défis du Sensemaking en Entreprise: Karl E. Weick et les sciences de gestion, Paris 2006, S. 128-133.
- Romhardt, Kai (1998): Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden 1998.
- Rosenberg, Nathan (2000): Exploring the black box: Technology, economics, and history, 2. Aufl., New York 2000.

## Literaturverzeichnis

- Rosenberg, Nathan (2004): Inside the black box: Technology and economics, Cambridge 2004.
- Sanders, Karin/Kianty, Andrea (2006): Organisationstheorien: Eine Einführung, Wiesbaden 2006.
- Schäcke, Mirco (2006): Pfadabhängigkeit in Organisationen: Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten, Berlin 2006.
- Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, München 2007.
- Schienstock, Gerd (2011): Path Dependency and Path Creation; Continuity vs. Fundamental Change in National Economies, in: Journal of Futures Studies, Vol. 15/4, 2011, S. 63-76.
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2009): Grundlagen der soziologischen Theorie Bd. 2: Garfinkel – RC – Habermas – Luhmann, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Schreyögg, Georg (Hrsg.) (2001): Wissen in Unternehmen: Konzepte, Maßnahmen, Methoden, Berlin 2001.
- Schreyögg, Georg (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2008.
- Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.) (2000): Organisatorischer Wandel und Transformation, Managementforschung Bd. 10, Wiesbaden 2000.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (2010a): Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms, in: Organization Science, Vol. 21/6, 2010, S. 1251-1262.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.) (2010b): The Hidden Dynamics of Path Dependence. Institutions and Organizations, New York 2010.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (2011): Organizational Path Dependence: A Process View, in: Organization Studies, Vol. 32/3, 2011, S. 321-335.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Holtmann, Jan Philip (2011): How history matters in organizations: The case of path dependence, in: Management & Organizational History, Vol. 6/1, 2011, S. 81-100.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung Bd. 13, Wiesbaden 2003, S. 157-294.
- Schüßler, Elke (2009): Strategische Prozesse und Persistenzen: Pfadabhängige Organisation der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie, Stuttgart 2009.
- Schütz, Alfred (2004): Der Aufbau der sozialen Welt: Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, Alfred Schütz Werkausgabe Bd. II, Konstanz 2004.
- Schwaninger, Markus/Kaiser, Christian (2007): Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels, in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 59/März 2007, S. 150-172.
- Senge, Peter M. (2006): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 10. Aufl., Stuttgart 2006.

- Staber, Udo (2011): Creating and Breaking Paths in Organizational Culture: A Cognitive-Evolutionary Perspective, in: *Journal of Futures Studies*, Vol. 15/4, 2011, S. 45-62.
- Steinhoff, Uwe (2006): *Kritik der kommunikativen Rationalität: Eine Darstellung und Kritik der kommunikationstheoretischen Philosophie von Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel*, Paderborn 2006.
- Steinle, Claus/Eggers, Bernd/Ahlers, Friedel (2008): *Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen*, München und Mering 2008.
- Strecker, David (2009): *Theorie der Gesellschaft: Theorie des kommunikativen Handelns* (1981), in: Brunkhorst, Hauke/Kreide, Regina/Lafont, Cristina: *Habermas-Handbuch*, Stuttgart u. Weimar 2009, S. 220-233.
- Sydow, Jörg (2009): Path Dependencies in Project-Based Organizing – Evidence from Television Production in Germany, in: *Journal of Media Business Studies*, Vol. 6/2, 2009, S. 1-24.
- Sydow, Jörg/Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box, in: *Academy of Management Review*, Vol. 34/4, 2009, S. 689-709.
- Teece, David J. (1988): Technological change and the nature of the firm, in: Dosi, Giovanni et al.: *Technical Change and Economic Theory*, London, New York 1988, S. 256-281.
- Thelen, Kathleen (2002): The Political Economy of Business and Labor in the Developed Democracies, in: Katznelson, Ira/ Milner, Helen V. (Hrsg.): *Political Science: The State of the Discipline*, New York, London, Washington 2002, S. 371-397.
- Thomassen, Lasse (2008): *Deconstructing Habermas*, New York u. London 2008.
- Tiberius, Victor (2011a): Path Dependence, Path Breaking, and Path Creation: A Theoretical Scaffolding for Future Studies?, in: *Journal of Futures Studies*, Vol. 15/4, 2011, S. 1-8.
- Tiberius, Victor (2011b): Towards a “Planned Path Emergence” View on Future Genesis, in: *Journal of Futures Studies*, Vol. 15/4, 2011, S. 9-24.
- Tomasello, Michael (2009): *Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation*, Frankfurt a. M. 2009.
- Türk, Klaus (Hrsg.) (2000): *Hauptwerke der Organisationstheorie*, Wiesbaden 2000.
- Vergne, Jean-Philippe (2010): Book Review: Georg Schreyögg And Jörg Sydow (Hrsg.): *The Hidden Dynamics of Path Dependence: Institutions and Organizations*, in: *Organization Studies*, Vol. 31/12, 2010, S. 1758-1761.
- Vergne, Jean-Philippe/Durand, Rodolphe (2010): The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 47/4, 2010, S. 736-759.
- Vickers, Geoffrey (1967): *Towards a Sociology of Management*, London 1967.

## Literaturverzeichnis

- Walsh, James, P./Ungson, Gerardo R. (1991): Organizational Memory, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No.1, 1991, S. 57-91.
- Weber, Max (2009): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, Nachdr. der 5. Aufl., Tübingen 2009.
- Weibler, Jürgen (2004): Discourse Ethics, in: Goethals, George R./Sorenson, Georgia J./MacGregor Burns, James: *Encyclopedia of Leadership*, Vol. 1, Thousand Oaks 2004, S. 340-345.
- Weibler, Jürgen (2012): *Personalführung*, München 2012.
- Weick, Karl E. (1977): Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems, in: *Organizational Dynamics*, Autumn 1977, S. 31-46.
- Weick, Karl E. (1979): Cognitive Processes in Organizations, in: Staw, Barry M.: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1/1979, Greenwich USA 1979, S. 41-74.
- Weick, Karl E. (1983): Organizational Communication: Toward a Research Agenda, in: Putman, Linda L./Pacanowsky, Michael E.: *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Beverly Hills, London, New Delhi 1983, S. 13-29.
- Weick, Karl E. (1986): Organizations as Cognitive Maps, in: Sims, Henry P./Gioia, Dennis A.: *The Thinking Organization*, San Francisco u. London 1986.
- Weick, Karl E. (1995): Organizational Redesign as Improvisation, in: Huber, George P./Glick, William H.: *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York u. Oxford 1995, S. 346-379.
- Weick, Karl E. (2000): Theorizing about Organizational Communication, in: Jablin, Fredric M. et al. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, 5. Aufl., Newbury Park, London, New Delhi 2000, S. 97-122.
- Weick, Karl E. (2005): *The Social Psychology of Organizing*, 26. Nachdr. der 2. Aufl., New York u. a. 2005.
- Weick, Karl E. (2006): Foreword, in: Easterby-Smith, Mark/Lyles, Marjorie A. (Hrsg.): *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2. Aufl., Oxford 2006.
- Weick, Karl E. (2007a): *Der Prozess des Organisierens*, 4. Aufl., Frankfurt a. M. 2007.
- Weick, Karl E. (2007b): *Sensemaking in Organizations*, 13. Aufl., Thousand Oaks 2007.
- Weick, Karl E. (2007c): Foreword, in: Kessler, Eric H./Bailey, James R. (Hrsg.): *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, Los Angeles u. a. 2007, S. IX-XIII.
- Weick, Karl E. (2008): *Making Sense of the Organization*, 11. Aufl., Malden USA 2008.
- Weick, Karl E. (2009a): *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*, Vol. 2, Chichester 2009.
- Weick, Karl E. (2009b): The Experience of Theorizing: Sensemaking as Topic and Ressource, in: Smith, Ken G./Hitt, Michael A. (Hrsg.): *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, New York 2009, S. 394-413.

- Weick, Karl E./Ashford, Susan J. (2008): Learning in Organizations, in: Jablin, Fredric M./Putnam, Linda L. (Hrsg.): The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods, Thousand Oaks, London, New Delhi 2008, S. 704-731.
- Weick, Karl E./Browning, Larry D. (1986): Argument and Narration in Organizational Communication, in: Yearly Review of Management of the Journal of Management, Vol. 12, No. 2, 1986, S. 243-259.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2007): Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 2. Aufl., Stuttgart 2007.
- Weingast, Barry R. (2002): Rational-Choice Institutionalism, in: Katznelson, Ira/Milner, Helen V. (Hrsg.): Political Science: The State of the Discipline, New York, London, Washington 2002, S. 660-692.
- Wellmer, Albrecht (1989): Was ist eine pragmatische Bedeutungstheorie?, in: Honneth, Axel et al. (Hrsg.): Zwischenbetrachtungen: Im Prozeß der Aufklärung. Jürgen Habermas zum 60. Geburtstag, Frankfurt a. M. 1989, S. 318-370.
- White, Stephen K. (1995): The recent work of Jürgen Habermas. Reason, justice and modernity, Cambridge 1995.
- Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 2001.
- Wittgenstein, Ludwig (1980): Philosophische Untersuchungen, in: Wittgenstein, Ludwig: Schriften Bd. 1, Frankfurt a. M. 1980, S. 279-544.



### *Eidesstattliche Erklärung*

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt und andere als in der Dissertation angegebene Hilfsmittel nicht benutzt habe. Insbesondere habe ich nicht die Hilfe einer Promotionsberaterin/eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.





## *Lebenslauf*

Dr. Irina von Kempfski

Geboren: 8. Oktober 1958 in Leverkusen

### **Ausbildung**

1965 – 1977 Grundschole und Gymnasium in Leverkusen

WS 1977/78 –  
WS 1985/86 Studium Musikwissenschaft, Geschichte,  
Neuere Deutsche Literaturwissenschaft  
und Mediävistik an den Universitäten  
Köln und Freiburg i.Br.  
Abschluss: Promotion

Ab WS 1991/92  
neben der beruflichen  
Tätigkeit als Teilzeitstudium  
Studium der Wirtschaftswissenschaften  
an der FernUniversität in Hagen  
2007 Abschluss: Diplom

### **Beruflicher Werdegang**

1985 – 1989 Winterthur Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, Basel (Schweiz)

1989 – 1996 SUP Societät für Unternehmensplanung,  
Basel (Schweiz) und Frankfurt a. M.  
Partner

1996 – 1997 Roland Berger & Partner GmbH, Düsseldorf  
Unternehmensberaterin

1998 – 3/2006 Group Lhoist, Limelette (Belgien)  
Mitglied des erweiterten Vorstandes und  
Direktor Human Resources der RWK  
Kalk AG

11/1999

LWB Refractories GmbH, Hilden  
Mitglied des Top-Managements

4/2006 – 8/2011	IHC International Management Consultants GmbH, Essen / C4 Human Capital GmbH, Düsseldorf Unternehmens- und Personalberatung Geschäftsführerin
4/2008 – 8/2011	Fachhochschule Hannover Vertretungsprofessorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
9/2011 – heute	Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Professorin für Human Resource Management



Die organisationale Pfadforschung nimmt den Problemkreis von organisationalem Wandel und die diesem inhärenten Rigiditäten und Irreversibilitäten zwar vielfältig in den Blick, dennoch fehlt nach wie vor eine Analyse, wie es zu oftmals existenzbedrohenden Stillständen kommt.

Hier setzt die Untersuchung an. Es werden anhand des Prozesses des Organisierens, wie ihn Karl E. Weick entwickelt hat, die Entstehung von Pfadabhängigkeit analysiert und seine Ansätze zur Pfadvermeidung und -brechung aufgezeigt. Allerdings erweisen sich Weicks Konzeptionen als defizitär, weshalb die Probleme der Pfadbrechung und -verhinderung von ihm nicht gelöst werden. Sein diskursiver Ansatz bietet aber einen Ausgangspunkt, der zielführend weiterentwickelt werden kann, und zwar mit der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas. Warum und wie mittels verständigungsorientierter Kommunikation Pfadabhängigkeit verhindert oder gebrochen und kommunikatives Handeln im Prozess des Organisierens verankert werden kann, wird konzeptionell erarbeitet und aufgezeigt.

**Logos Verlag Berlin**

**ISBN 978-3-8325-3403-5**