

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

## Conference Paper

### Tools revisited - Rationalität und Kreativität durch Management-Tools? : Dokumentation des 16. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

#### Provided in Cooperation with:

Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

*Reference:* (2018). Tools revisited - Rationalität und Kreativität durch Management-Tools? : Dokumentation des 16. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/2309>

#### Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/>

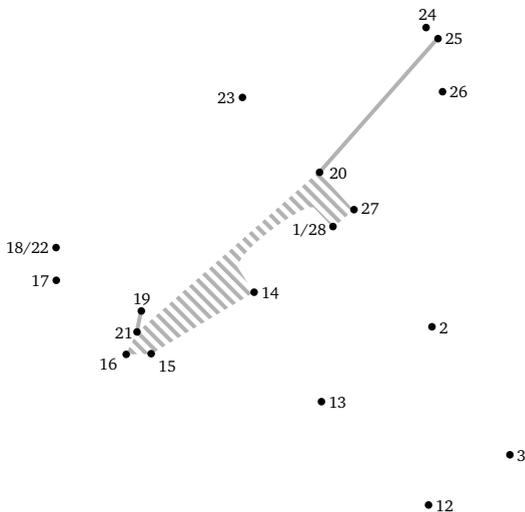
#### Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

#### Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.*

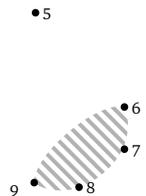


•4

•11

# Tools revisited

Rationalität und Kreativität  
durch Management-Tools?





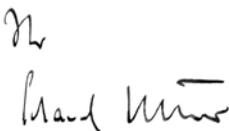
- 2 Rationalität und Kreativität durch Management-Tools?**  
Prof. Dr. Eckard Minx
  
- 4 A fool with a tool is still a fool?!**  
Prof. Dr. Christian Gärtner
  
- 12 Werkzeuge der Kreativität, Reflexivität und Orientierung  
im Innovationsprozess**  
Prof. Dr. Henning Breuer
  
- 20 Enterprise Social Networks – Neue Tools für das  
Informations- und Wissensmanagement**  
Prof. Dr. Till Winkler | Prof. Dr. Matthias Trier
  
- 28 Über Moden und Mythen des Organisierens  
Neun Stimmen jenseits von Hohn und Spott**  
Prof. Dr. Günther Ortman
  
- 36 Wer nicht denken will, fliegt raus!  
Was verbindet abstrakte Kunst mit strategischen Initiativen?**  
Jörg Reckhenrich
  
- 46 Programm des 16. Innovationsforums**
  
- 49 Impressum**

# Rationalität und Kreativität durch Management-Tools?

Tools, Managementmethoden und -Instrumente sind aus keinem Unternehmen mehr wegzudenken. Sie gelten als das Gedächtnis und Rückgrat moderner Unternehmen; komplexe Organisationsprozesse scheinen heute ohne deren methodisch-technische Handreichungen nicht mehr steuerbar zu sein. Die entscheidende Frage ist aber, ob Tools tatsächlich zu kreativeren Lösungen führen und Prozesse rationaler machen oder ob sie nicht vielmehr Pseudologiken implementieren und Managern bei kritischen Entscheidungsprozessen vor allem eine Entlastungsfunktion anbieten.

Fest steht, dass die Debatten zum Thema Kreativität mittlerweile weit über das Management hinaus an Bedeutung gewinnen. Gerade vor dem Hintergrund der Erforschung und des Einsatzes von lernenden Algorithmen und Künstlicher Intelligenz stellt sich die Frage, wie wir mit diesen neuen weitreichenden Werkzeugen umgehen wollen. Diese eröffnen große Chancen, Effizienzgewinne zum Wohl aller zu verwirklichen. Gleichzeitig gilt, dass an neuralgischen Punkten, wie beispielsweise der Personalauswahl, nicht ausschließlich gemäß vorgegebener Tools und standardisierter Schemata entschieden werden sollte. Denn bei allen Möglichkeiten, die hochspezialisierte Verfahren eröffnen, werden auch weiterhin Führungskompetenzen, in denen sich individuelle Verantwortung und Entscheidungen widerspiegeln, ein zentraler Erfolgsfaktor sein.

Was können Tools nun aber konkret leisten? Jenseits aller Zuschreibungen und Kritik bieten sie zwei, häufig nicht besonders beachtete, Vorteile an: Sie helfen, gerade beim Start neuer Projekte, einen Anfang zu finden und – vielleicht noch wichtiger – sie bringen einen strukturierten Kommunikationsprozess in Gang. Wohin der Auftakt und die Kommunikation führen, liegt dann allerdings wieder allein in den Händen und Köpfen der beteiligten Mitarbeiter und Manager.





Weitere Informationen: [www.daimler-benz-stiftung.de](http://www.daimler-benz-stiftung.de)

# A fool with a tool is still a fool?!

*Prof. Dr. Christian Gärtner*

**M**anagement-Tools wie Portfolio- und Branchenstrukturanalysen oder die *Balanced Scorecard* sind praktisch aus kaum einem modernen Unternehmen wegzudenken. Ganz neu ist die Omnipräsenz von Tools aber nicht, da es sie in Form von Checklisten, Vorlagen, (PowerPoint-)Folien, (Excel-)Tabellen etc. seit Anbeginn des modernen Managens und Organisierens gibt. Inhalte und Form bzw. technologische Umsetzung haben sich jedoch immer wieder gewandelt: meist von »offline« zu »online«, wenngleich viele aktuelle, »agile« Tools immer wieder auf Offline-Technologien wie Papier, Post-its, (Klebe-)Punkte, Metaplankarten, Prototypen etc. setzen.

Was sich erst in den letzten Jahren gewandelt hat, ist die konzeptionelle Fassung dessen, was Tools sind und wie sie wirken. Tools sind Sets an Vorlagen (Schablonen, Formulare) und Vorgaben zur Verwendung dieser Vorlagen, die in Organisationen zur Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen einma-

lig oder regelmäßig angewendet werden. Hinsichtlich der Wirkungsweise lassen sich in der Literatur drei Perspektiven auf die Wirkungsweise von Management-Tools unterscheiden:

- Tools als Mittel zur Leistungssteigerung
- Tools als neutrale Mittel, die von Nutzern gemäß ihrer Interessen eingesetzt werden
- Tools als »affordances«, die Nutzer unbewusst zu bestimmten Denk- und Verhaltensweisen auffordern.

Alle drei Perspektiven zeitigen eine gewisse Erklärungskraft – aber genau weil sie bestimmte Hinsichten sind, sehen sie auch von anderen Aspekten ab. So wurde und wird meist eine der ersten beiden Perspektiven eingenommen, die aber nicht in den Blick bekommen, dass die visuell-materielle Dimension von Tools einen »Aufforderungscharakter« bereithält.



*Prof. Dr. Christian Gärtner*

## Tools als »Technologies of Rationality«

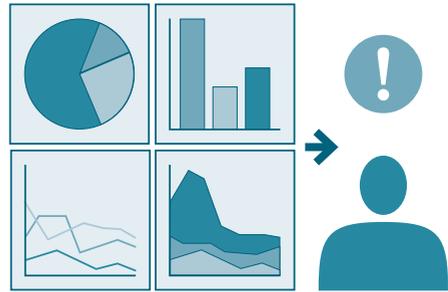
Sowohl in der Management- und Organisationsliteratur als auch in der beruflichen Praxis werden Tools oft als Hilfsmittel zur Leistungssteigerung betrachtet. Was die Leistung charakterisiert, ist von Tool zu Tool verschieden: Analysen werden umfassender (»sauberer«), Entscheidungen werden rationaler – Tools als *rationality carriers* – oder es lassen sich mehr kreative Ideen mit Hilfe des Tools generieren. Wie auch immer das zu erwirkende Ergebnis gefasst wird, die Funktionsweise von Tools ist aus dieser ersten Perspektive immer die gleiche: Sie sind Hilfsmittel und sie können diese Hilfe deshalb leisten, weil sie (organisationales oder wissenschaftliches) Wissen speichern (Gärtner 2016).

### Tools speichern Wissen und kompensieren einige Probleme

Beispielsweise speichern Tools zur Branchenstrukturanalyse das Wissen um all die Faktoren, die auf die zu erwartende Branchenrentabilität bzw. -attraktivität einwirken. Ein anderes Beispiel sind Checklisten, die zur Kompensation kognitiver Verzerrungen wie des immer wieder beobachtbaren *confirmation bias* dienen sollen. Selbst einfache Artefakte wie Post-its und Flip-Chart-Zeichnungen können als Gedanken- und Wissenspeicher dienen. Die diesem Mechanismus zugrunde liegende Metaphorik geht so: Akteure können ihre Ideen, Gedanken und Argumente verpacken und in diese Artefakte hineintransportieren, um sie später im (Kreativ-)Prozess wieder zu benutzen.

Relevanter als Vorlagen sind in dieser Perspektive jedoch die Vorgaben, aus denen Tools bestehen. Wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse sind in Regeln gefasst und

## »Technologies of rationality«



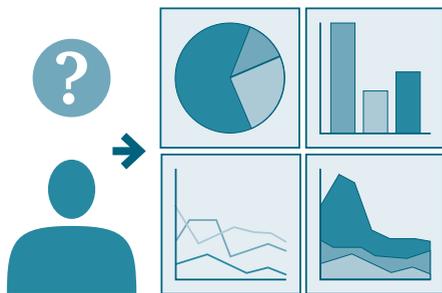
1

Tools sind Mittel zur Leistungssteigerung

in handlungsleitende Vorgaben zu übersetzen, sodass Praktikern wissenschaftlich validierte Werkzeuge an die Hand gegeben werden können. Die Vorgaben nötigen die Anwender dazu, sich auf das Vorgegebene zu beschränken oder es notfalls abzuändern, wobei diese Abweichungen begründungspflichtig werden. Letzteres verweist darauf, dass durch Tools nicht nur kognitive Restriktionen durch Komplexitätsreduktion, sondern auch opportunistisches Verhalten durch Regeln und Sanktionen bei Zuwiderhandeln kompensieren sollen.

Fazit der ersten Perspektive: Tools speichern Wissen und kompensieren einige Probleme, mit denen begrenzt rationale Akteure geschlagen sind. Deshalb lautet das Versprechen: Ein Anwender, der gemäß der Vorgaben die Vorlagen des Tools befüllt, kann nichts Dummes mehr tun. *A fool with a tool is no longer a fool.*

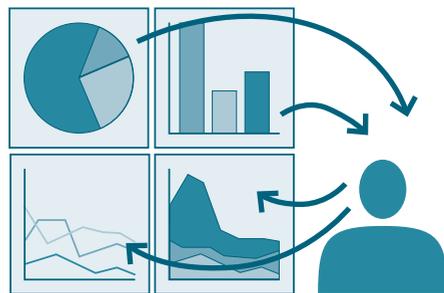
## Tools als »bloße Mittel«



2

Tools sind neutral –  
entscheidend sind die  
Interessen der Nutzer

## Tools als »affordances«



3

Tools sind nicht neutral –  
sie fordern zu Denk- und  
Verhaltensweisen auf

### Tools als »bloße Mittel« interessen geleiteter Akteure

Die kritische Managementforschung betont, dass sich Nutzen und Kosten, die mit der Anwendung von Management-Tools verbunden sind, nicht objektiv bestimmen lassen, weshalb die unterstellte Sicherung von Leistung (Wirtschaftlichkeit, Rationalität etc.) durch Tools nur ein Mythos sein kann. Deshalb betrachtet die zweite Perspektive Tools als Mittel zur Durchsetzung der Interessen der jeweiligen Anwender oder symbolische Vehikel zur Sicherung der Legitimität von Problemlösungen. Tools dienen dem Legitimieren oder »Verkaufen« von Entscheidungen bzw. Lösungen. Manche Autoren beschreiben Manager und Berater gar als Zauberkünstler, Blender oder Händler von Bedeutungen. In der abgeschwächten Version dienen Tools der symbolischen Selbstergänzung: Man braucht sie, um dem Bild eines professionellen Managers bzw. Beraters zu entsprechen, denn wer Tools im Köcher hat und einsetzen kann, erfüllt

zumindest die offensichtlichen Kriterien: spricht wie ein Manager/Berater, sieht aus wie ein Manager/Berater, hat die Tools eines Managers/Beraters – muss wohl einer sein. Trotz dieser unterschiedlichen Nuancen geht es allen Ansätzen in diesem Literaturstrang nicht darum, wie Tools Akteure smarter machen, sondern wie sie zur Täuschung (*fooling*) anderer eingesetzt werden.

Neben dieser Polemisierung gibt es einige Studien, die einen anderen Aspekt dieser kritischen Perspektive beleuchten. Sie weisen darauf hin, dass sich durch die Vorgaben von Tools die Handlungsspielräume der Anwender verringern und sich Tools deshalb zur Kontrolle von Mitarbeitern einsetzen lassen. Beispielsweise illustrieren Clegg und Courpasson (2004) in ihrer Studie zu Projektmanagement-Tools, dass Projektmanager Tools nicht nur dazu benutzen, ihre Projekte und Mitarbeiter zu überwachen, sondern auch dazu, sich gegenseitig zu überwachen. Für Clegg und Courpasson ist dies Ergebnis

eines gegenseitigen Beobachtungs- und Kontrollwahns, der durch den Einsatz von Tools bewerkstelligt wird. Kontrollausübung findet neben der Vorgabe eines standardisierter Handlungs-korridors (über die Vorlagen und Vorgaben zur ihrer Verwendung) auch durch Normalisierung statt: einerseits durch Normen in Bezug auf Inhalte und Abläufe, andererseits wird auch die Anwendung von Tools als normal angesehen, während die Nichtanwendung begründungspflichtig ist. Ein letzter Hebel zur Kontrollausübung liegt darin begründet, dass Tools beschränken, welche Personen bei ihrer Anwendung zugelassen werden. So finden beispielsweise strategische Portfolioanalysen im Top-Management meist unter Beisein von Beratern oder einer Stabsabteilung (falls vorhanden) statt.

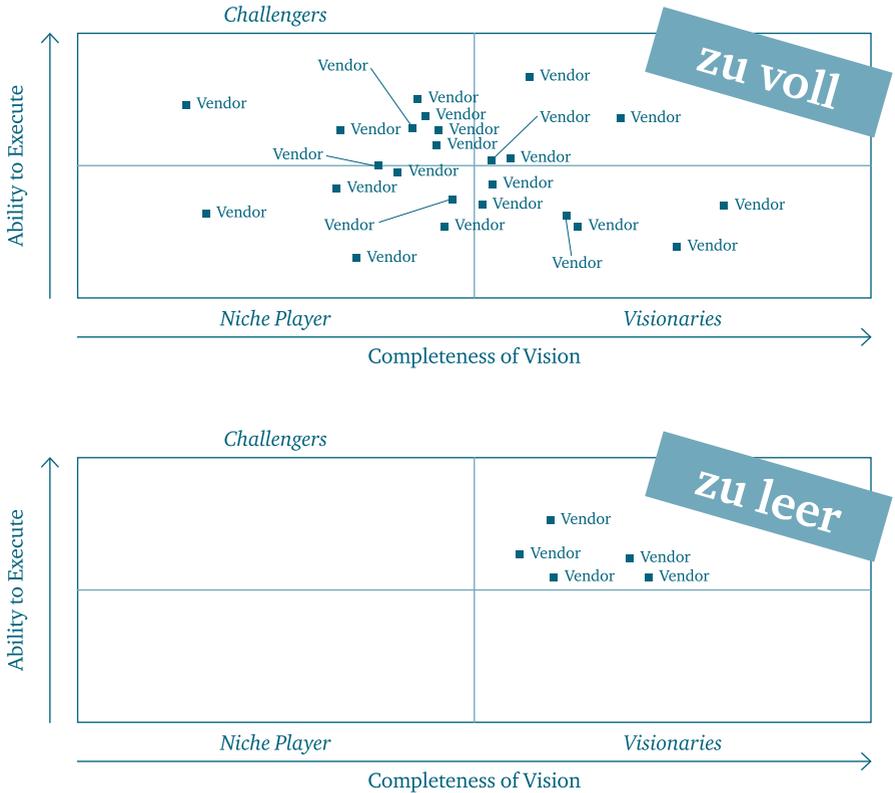
### *Tools dienen dem Legitimieren von Entscheidungen*

Diese beiden Perspektiven untersuchen die Wirkung von Tools vornehmlich anhand der Leitbegriffe rational und instrumentell vs. symbolisch und rhetorisch. Beide Perspektiven haben einiges zur Erhellung der Wirkungsweise von Tools beigetragen, gerade weil sie aus quasi entgegengesetzter Richtung auf Tools schauen. Wie jede Beobachtung haben aber auch diese Theorien blinde Flecken. Der erste ist, dass sie Tools als passive und neutrale Instrumente betrachten: Tools wirken demnach wie ein Katalysator, der den Prozess der ablaufenden Reaktion nur beschleunigt, aber das Ergebnis inhaltlich nicht beeinträchtigt. Der zweite blinde Fleck bezieht sich auf die Ausblendung der Rolle von unterschiedlichen materiellen Ausprägungen: Tools werden zwar als Dinge organisationalen Handelns begriffen, ihre Dinglichkeit ist aber nicht Teil der Analyse. Es macht aber einen Unterschied, ob etwas

in Papierform oder am Bildschirm vorliegt, ob es in einer Akte gebunden oder als Loseblattsammlung oder gar in Spielzeugform »daherkommt« oder ob es als Liste niedergeschrieben oder in einem Diagramm demonstriert wird. Wird das übersehen, übergeht man die altbekannte Differenz zwischen Sagen und Zeigen sowie die unterschiedlichen Wirkungen, die Greifen und Lesen auf Verstehensprozesse haben (Ersteres ist vorbewusst und läuft schneller ab, Letzteres bedarf der kognitiven Anstrengung im Sinne eines Prozessierens von Symbolen). Deshalb argumentiert die dritte Perspektive, dass durch die Berücksichtigung der Materialität von Tools augenfällig wird, dass sie weder neutral noch passiv sind, sondern Prozesse der Wahrnehmung, des Handelns und das, was als Arbeitsergebnis gilt, *be-dingen*. Für die konzeptionell-theoretische Grundierung wird in den einschlägigen Studien meist auf die Denkfigur des Aufforderungscharakters von Dingen (*affordances*) zurückgegriffen (Gärtner 2014).

### *Tools als affordances*

Mit dem Begriff *affordances* ist gemeint, dass der Aufbau und die Eigenschaften von Gegenständen, Orten, Ereignissen sowie natürlichen Gegebenheiten Akteure zu bestimmten Verhaltensweisen auffordern. Beispielsweise fordern Stühle Menschen zum Darauf-Sitzen auf. Wichtig ist hierbei, dass Stühle dies nicht nur ermöglichen, sondern es evozieren, während sie ein Darauf-Stehen oder Darauf-Herumtanzen eher verleiden. Die Aufforderungen durch Dinge sind auch in Relation zur sozialen Situation und Positionierung der Akteure zu betrachten. Einerseits stellen die Handlungen anderer Akteure Aufforderungen zu bestimmtem (Mit-)Handeln dar und andererseits beeinflussen Sozialisierungs- und Lernprozesse, welche Aufforderungen von Akteuren als bestimmte Aufforderungen wahrgenommen werden. In



Gartner's »Magic Quadrant« (Pollock & D'Adderio 2012: 583).

diesem Artikel soll der Fokus jedoch auf die visuell-materiellen Aufforderungen gerichtet bleiben.

Pollock und D'Adderio (2012) haben beispielsweise gezeigt, wie die Darstellung der Wettbewerbsposition von Softwareanbietern in Form von einfachen Punkten in einer Matrix – dem sogenannten »Gartner's Magic Quadrant« – das Denken und Verhalten von Akteuren beeinflusst. Zu viele oder zu wenige Punkte machen die Matrix buchstäblich sinnlos, weil sie entweder unübersichtlich wird oder wenig elaboriert aussieht. Die Gartner-Berater streben stattdessen nach »beautiful pictures« mit nur ca. 20 Punkten,

was aber oft dazu führt, dass sie die Evaluationskriterien und Grenzen der Matrix verschieben müssen – Punkte-in-Matrizen fordern also zu bestimmten Verhaltensweisen auf. Andere Visualisierungen, beispielsweise Listen, fordern nicht dazu auf, weil Listen beliebig verlängert werden können, ohne Kriterien zu verändern. Die Ausformung des Tools macht also einen Unterschied und dieser hat enorme Konsequenzen: Es liegt auch an der Darstellungsform, wer als guter Lieferant zählt (Positionierung rechts oben in der Matrix) und wer überhaupt als Lieferant zählt, also auf der Matrix (nicht) auftaucht und deshalb für Nutzer der Matrix (nicht) existiert.



Andere Studien konnten zeigen, dass es einen Unterschied hinsichtlich der Anzahl entwickelter Ideen und der wahrgenommenen Gruppenatmosphäre macht, in welcher materiellen Form Tools vorliegen, z. B. als Spielzeug, PowerPoint-Folie am Computer oder ein Blatt Papier (Eppler & Hoffmann 2012). Die Forscher haben in ihren Experimenten drei Gruppen von Managern die gleiche Aufgabe (Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells für ein Zeitungsunternehmen), aber unterschiedliche Vorlagen und Vorgaben gegeben: Während eine Gruppe das neue Geschäftsmodell anhand einer leeren PowerPoint-Folie entwickeln sollte, wurden der zweiten Gruppe Artefakte (Spielzeug, Büromaterial, Sonnenbrille etc.) zugeteilt und das Anfertigen von Skizzen empfohlen. Die letzte Gruppe erhielt eine Software-basierte Vorlage für das Design von Geschäftsmodellen. Die Auswertung ergab, dass sich nicht nur die

Anzahl der Ideen unterschied, sondern dass sich unter anderem auch das Empfinden, vom jeweiligen Tool kontrolliert zu werden, mit der Art der Vorlage veränderte. Im Gegensatz zu der Gruppe mit den Artefakten berichtete jene mit der Software-basierten Vorlage von einer empfundenen Kontrolle durch das Tool – aber auch durch die Person, die am Laptop saß, weil Ideen, Meinungen, Anmerkungen etc. dieses Nadelöhr aus Mensch und Technik passieren mussten. Gleichzeitig erleichtert eine Vorlage die Visualisierung von Beziehungen zwischen Themen und Ideen, was den Kreativprozess unterstützte.

***Tools üben Kontrolle aus,  
denn sie beschränken,  
welche Personen bei ihrer  
Anwendung zugelassen  
werden***

Gärtner (2012) zeigt, wie die visuell-materielle Ausformung von sogenannten »tools for reflection« die Art und Weise des Reflektierens und der Wissensentwicklung verändern. Beispielsweise vereinfachen die materiellen Eigenschaften von Post-its Rekonfigurationen in Raum und Zeit, was zu Nachfragen und gemeinsamem Diskutieren von Ideen bzw. Argumenten stimuliert und eher flexible und komplex-verwobene Gedankengänge erlaubt. Zudem fühlen sich die Akteure eingebunden und erleben, dass sie das Gesagte, die Interpretationen darüber und die Relationen zwischen Themen eher »in der Hand haben«. Diese Stimulation von Kreativität bei gleichzeitigem Kontrollerleben lässt sich mit dem Begriff »facilitative reflection« belegen: ein Reflektieren, das die Entwicklung neuen Wissens ermöglicht. Demgegenüber erwecken numerische Repräsentationen oder abgegrenzte Entitäten (Kästchen, Kreise) und Wirkungsbeziehungen (Pfeil-Kästchen-

Darstellungen) eher den Eindruck eindeutiger Zu-Ordnung und logischer Schlussfolgerungen, was Offenheit reduziert und Unbestimmtheiten verdrängt. In Situationen, wo es um Kreativität, Reflektion und die Entwicklung von Wissen geht, scheinen solche Visualisierungen, wie sie in (Excel-) Tabellen, Gantt-Charts, Organigrammen, Treiberbaumdarstellungen etc. dominieren, eher hinderlich zu sein (»oppositional reflection«).

### *Tools werden zwar als Dinge organisationalen Handelns begriffen, ihre Dinglichkeit ist aber zu selten Teil der Analyse.*

#### **Fazit**

Analysen der Wirkungsweise von Tools greifen immer dann zu kurz, wenn Tools nur als neutrale Hilfsmittel zur Rationalitäts- bzw. Legitimationssicherung aufgefasst werden. Die Betrachtung von Tools durch die Brille der *affordances*-Theorie nimmt zunächst deren visuell-materielle Dimension ernst. Diese wirkt im Sozialen nicht nur ermöglichend und restringierend, sondern einladend, evozierend und affizierend – eben: auffordernd –, aber nicht determinierend. Weil sie Akteure zu bestimmten (Wahrnehmungs-)Erlebnissen und Verhaltensweisen auffordern, sind Tools auch keine passiven oder neutralen Instrumente, die der beliebigen Zugriffsmacht (interessengeleiteter) Akteure unterstünden. Neben Aufforderungen zum flexiblen, komplex-verwobenen und eingebundenen Denken und Handeln lassen sich auch solche zur Verdichtung, Zu-Ordnung und Stringenz erkennen. Auch wenn hier keine umfassende Darstellung unterschiedlicher *affordances* geleistet werden konnte, sollte dennoch durch Verweis auf Studien ein Eindruck davon vermittelt werden. So oder so: Die Akteure können sich

dem Gezeigten schwerer entziehen als dem Gesagten oder Getexteten. Gerade weil Akteuren diese Aufforderungen nicht immer (gleich) bewusst sind, ist es wichtig, sich Klarheit über sie zu verschaffen. Neben diesem Gebot der Aufklärung macht die dritte Perspektive auch darauf aufmerksam, dass nicht (nur) die Differenz wahr/falsch zählt, sondern (auch) die Differenzen schön/hässlich, einbindend/abstoßend, beruhigend/verängstigend – und diese wurzeln in der visuell-materiellen Beschaffenheit von Tools.

#### **Literatur**

Clegg, S. R. & Courpasson, D. (2004): *Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations*. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525-547.

Eppler, M. J. & Hoffmann, F. (2012): *Does method matter? An experiment on collaborative business model idea generation in teams*. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(3), 388-403.

Gärtner, C. (2012): *Designing knowledge development by applying tools-for-reflection*. *Academy of Management Annual Meeting*, 3.-7. August 2012, Boston.

Gärtner, C. (2014): *Tools re-visited: Wie der materialisierte Aufforderungscharakter von Tools Management- und Beratungsarbeit beeinflusst*. *Managementforschung 24: Arbeit – eine Neubestimmung*, 139-170.

Gärtner, C. (2016): *Tools als Gedächtnis und Gehirn von Organisationen?! In: Dimbath, O. et al. (Hrsg.): Soziales Gedächtnis, Erinnern und Vergessen – Memory Studies*, Wiesbaden (Springer VS), 83-104.

Pollock, N. & D'Adderio, L. (2012): *Give me a two-by-two matrix and I will create the market: Rankings, graphic visualisations and sociomateriality*. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 565-586.

# Werkzeuge der Kreativität, Reflexivität und Orientierung im Innovationsprozess

*Prof. Dr. Henning Breuer*

**W**erkzeuge sind keine neutralen Hilfsmittel für davon unberührte Zwecke. Bei der Gestaltung des Neuen entscheiden sie mit darüber, ob grundlegende Annahmen und Vorstellungen des Wünschenswerten von vornherein mit reflektiert werden oder ob sie ausgeblendet bleiben, so dass Innovationsvorhaben ihr Potenzial nicht auszuschöpfen vermögen. Werkzeuge zur Geschäftsmodellierung legen davon ein eindrückliches Zeugnis ab. Ausgehend von der Rolle von Werten bei Innovationsvorhaben und insbesondere der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stelle ich ein Werkzeug vor, das Unternehmer und Innovatoren bei der kreativen und reflexiven Entwicklung wertebasierter Geschäftsmodelle unterstützt.

## **Werkzeuge im Innovationsprozess**

Das Neue, das wir schaffen, wird vom Prozess seiner Entstehung geprägt und von den Methoden und Instrumenten, die wir dabei

verwenden. Werkzeuge dirigieren unsere Aufmerksamkeit und instruieren und informieren die Interaktion der Beteiligten. Wie schon Nietzsche in seine Schreibkugel tippte: »Unser Schreibzeug arbeitet mit an unseren Gedanken.« Alle Werkzeuge tun das – ob man mit einem Hammer jemanden erschlägt oder einen Nagel in der Wand anbringt, hängt nicht vom Hammer ab, aber schon eine Schraube damit zu befestigen wird schwierig. Das galt schon immer, und es gilt erst recht für die wissensbasierten Werkzeuge von heute.

In Unternehmen und Organisationen sind Werkzeuge zum einen Hilfsmittel für Praktiker, die helfen Probleme zu lösen und Herausforderungen zu begegnen. Dazu stellen sie bewährte Methoden, Prozesse, Heuristiken und Praktiken bereit. Zum Zweiten bieten gerade wissensbasierte Werkzeuge eine Plattform für die Anreicherung von Expertenwissen und Erfahrungen aus der Praxis sowie für die Übertragung derart





kondensierter Erkenntnisse und bewährter Gestaltungsmuster auf neue Anwendungsfälle. Ihre Gebrauchstauglichkeit (Effizienz, Effektivität und Zufriedenstellung der Nutzer) kann dazu führen, dass die Sinnhaftigkeit ihrer Anwendung nicht mehr in Frage gestellt wird und eine Reflektion der mit ihrer Hilfe verfolgten Zwecke unterbleibt. Was einfach zuhanden ist, wird naheliegender Weise auch so gebraucht.

### ***Das Neue wird vom Prozess seiner Entstehung geprägt und von den Methoden und Instrumenten, die dabei verwendet werden***

In Unternehmen und beim Management von Innovation haben sich zahlreiche Werkzeuge etabliert. Entsprechend anderen Lernprozessen ist von einem Primat der Methoden vor den Medien und einem Primat

der Lernenden bzw. der Nutzer vor Fragen der Instruktionsmethoden und -medien auszugehen. Die am Prozess Beteiligten gestalten übergreifende Strategien (wie Lean Start-up, die Blue Ocean Strategy oder Design Thinking) und Methoden aus (wie etwa Management by Objectives oder Management by Participation) und nutzen dazu verschiedene Instrumente (wie etwa Zielvereinbarungsgespräche oder Balanced Scorecards) und Medien (wie Kartensets, PowerPoint, Zuordnungswerkzeuge oder komplexe Hard- und Software). Beim Management von Innovation erfreuen sich insbesondere Werkzeuge zur Geschäftsmodellierung seit einigen Jahren wachsender Beliebtheit.

### **Werkzeuge der Geschäftsmodellierung**

Seit der Jahrtausendwende sind Geschäftsmodelle zum wichtigsten Ansatzpunkt für Innovationsvorhaben geworden und haben



damit den traditionellen Fokus auf Innovation in Prozessen, Produkten und Dienstleistungen abgelöst. Geschäftsmodelle beschreiben die Logik der Wertschöpfung von Organisationen, und insbesondere wie Unternehmen bestimmte Gebrauchswerte schaffen und Tauschwert bzw. Erträge generieren. Nachdem zunächst junge Unternehmen der New Economy in den 1990er Jahren vermehrt mit neuen internetbasierten Geschäftsmodellen experimentiert hatten, fand Geschäftsmodellinnovation vor etwa zehn Jahren zunehmend Beachtung durch Praktiker und Akademiker, dies nicht zuletzt dank vereinfachender Werkzeuge. Der originäre Beitrag des 2009 von Osterwalder und Pigneur veröffentlichten »Business Model Canvas« bestand darin, das komplexe Thema Geschäftsmodell auf einer einfachen, einseitigen Arbeitsvorlage zusammenzufassen und so zu veranschaulichen: Das Ganze erscheint nicht nur einfacher, als es ist, sondern wird damit zugleich

zugänglicher für unterschiedliche Beteiligte eines Unternehmens oder Innovationsvorhabens (Unternehmer, Mitarbeiterinnen, Investoren etc.). Mit dem Canvas hatte das noch junge Konzept des Geschäftsmodells auch eine Schablone gefunden, die bald zur Schablone des Denkens und zur Normalvorstellung davon ausgehenden Handelns wurde: So und nicht anders sieht ein Geschäftsmodell aus. Bei der Arbeit mit unterschiedlichen Formaten für die Geschäftsmodellierung bei den Telekom Innovation Laboratories und für den Gründerservice der TU Berlin konnten wir schon zu dieser Zeit teilweise Unverständnis bis hin zur Entrüstung darüber bei jungen Gründern beobachten, wenn ihr einmal erlernter Canvas nun anders aussehen sollte. Als Muster für alle Geschäftsmodelle wurden Layout und Inhalte des Canvas bald auch auf andere Bereiche wie die Selbstoptimierung von aufstrebenden Jungunternehmern übertragen.

Dabei wurden früh auch Schwächen dieser Darstellung bemerkt, wie die, dass Beziehungen zwischen den (oft mehrdimensional ausgeprägten) Komponenten kaum darstellbar sind und dass relevante Umwelten aus der strategischen Betrachtung ausgeblendet werden. Zudem unterscheidet der Canvas neun Komponenten eines Geschäftsmodells: Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur. Bereits 2008 wurden über 50 verschiedene Geschäftsmodellkomponenten in der Fachliteratur diskutiert. Andere Autoren verwarfen die ontologisch begründete Sicht auf standardisierte (einzelne Bausteine isolierende und verdinglichende) Komponenten komplett zugunsten aktivitätsorientierter Ansätze.



## *Die meisten Innovationswerkzeuge ignorieren die konstitutive Rolle von Werten und normativen Orientierungen*

Vor allem aber ignorieren die meisten Innovationswerkzeuge die konstitutive Rolle von Werten und normativen Orientierungen. Da Vorstellungen des Wünschenswerten und Fragen des normativen Managements keinen Eingang in die Analyse und die Entwicklung von Geschäftsmodellen finden, lassen sich spannende Geschäftsmodelle wie das der indischen Aravind-Augenkliniken nur unzureichend beschreiben und analysieren (über das Wertversprechen hochwertiger Operationen hinaus verfolgt Aravind die Mission, unnötiges Erblinden aus der Welt zu schaffen, und führt daher als gleichwohl profitorientiertes Unternehmen einen Großteil seiner Behandlungen unentgeltlich durch). Ein mächtiger Hebel zur Erschließung neuer Geschäftsmodelle bleibt ungenutzt. Alternative Vorlagen und Instrumente wurden daher vor allem im Bereich des nachhaltigkeitsorientierten Managements entwickelt, so etwa das Cambridge Value Mapping Tool.

### **Wertebasierte Geschäftsmodellierung**

Werte sind eine kaum erschlossene Quelle für Innovation. Jedes Unternehmen und jede Organisation hat nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern verfolgt bestimmte Werte und normative Orientierungen. Jeder einzelne Mitarbeiter und jeder Kunde entscheidet unter Abwägung unterschiedlicher Vorstellungen des Wünschenswerten. In der Personalpolitik und in der Markenführung und Werbung werden diese Werte bereits berücksichtigt. Für Fragen der Innovation und des Innovationsmanagements wurden sie bislang vernachlässigt. Werte bieten eine Heuristik für die Ideenfindung bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder, Orientierung für deren Gestaltung und Ansatzpunkte zur Integration auch widerstrebender Interessen. Sie helfen Visionen und eine Mission zu formulieren, für die es sich zu arbeiten lohnt. Sie tun es gerade dann, wenn es um die Gestal-

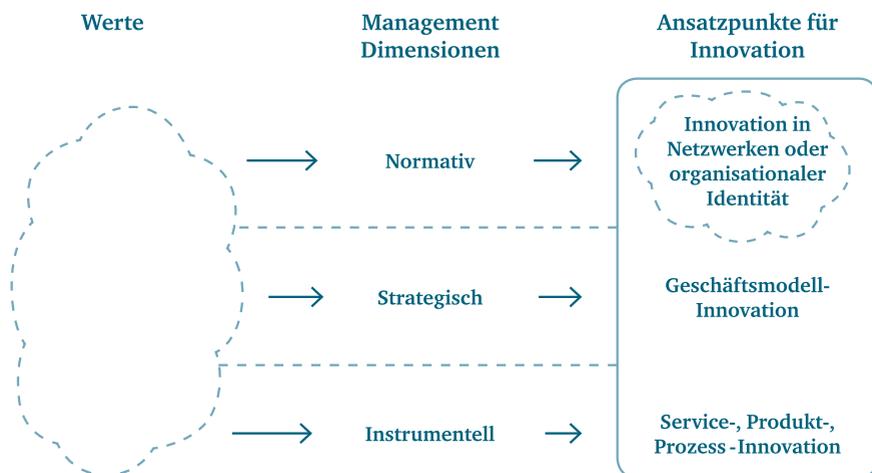


Abb. 1: Reflexion von Wertvorstellungen kann zur Neuausrichtung des Managements auf normativer, strategischer und instrumenteller Ebene führen und Ansatzpunkte für unterschiedliche Arten von Innovation liefern (Breuer & Lüdeke-Freund 2017).

tion von Zukunft geht – um die Entwicklung neuer Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Identitäten von Organisationen und übergreifenden Netzwerken.

Werte können dabei übergreifende Ideale wie ein Bekenntnis zu und eine Orientierung an Konzepten der Nachhaltigkeit oder Informationssicherheit sein. Auch ganz eigene Ideale und Vorstellungen des Wünschenswerten können als Vision oder Mission formuliert und zur normativen Orientierung werden. So formulieren die indischen Augenklinnen Aravind nicht nur das Wertversprechen, hochwertige Augenoperationen anzubieten, sondern machen es sich zur Aufgabe, unnötiges Erblinden aus der Welt zu schaffen. Eine solche Ausrichtung legt andere Ideen für Geschäftsmodellinnovation nahe, als kurzfristiges Streben nach kompetitiven Vorteilen es tun würde, und viele der von Aravind eingeführten Innovationen (etwa eines »Social Freemium« als Teil des

Ertragsmodells) werden erst vor diesem Hintergrund verständlich. Entsprechend verstandene Werte als Vorstellungen des Wünschenswerten erlauben es, ein »Reframing« etablierter Methoden und Instrumente vorzunehmen und die Modellierung von Zukunftsentwürfen oder Geschäftsideen neu zu fassen. So wurde bei der Arbeit mit Zukunftsentwürfen angeregt, neben explorativen (d.h. mögliche Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld betreffenden Szenarien) auch stets normative Szenarien zu gestalten, die den Horizont des Wünschenswerten vergegenwärtigen.

### Unterstützung von Kreativität und Reflexivität

Das Business Innovation Kit hilft Unternehmern und Innovationsmanagerinnen, wiederkehrenden Herausforderungen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu begegnen. Diese benötigen ein hinreichen-



des Verständnis der Breite und Tiefe der Gestaltungsoptionen, um begründete Entscheidungen für die Ausprägung und Kombination einzelner Geschäftsmodell-elemente zu treffen und diese intern wie extern zu kommunizieren. Als Werkzeug der Gestaltung dient das Business Innovation Kit auch dem Zweck, Werte als zentrales Moment der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu etablieren. Nicht nur die Kreativität und Zusammenarbeit, sondern auch die Reflexion der Sinnhaftigkeit unternehmerischer Vorhaben lassen damit gezielt unterstützen.

### *Werte sind eine kaum erschlossene Quelle für Innovationen*

Dazu kombiniert es ein didaktisches Konzept zur Durchführung von Workshops mit spielerischen Elementen und einer bewussten

Ausrichtung an den Werten von Kunden und anderen Anspruchsgruppen. Zunächst sind die relevanten Inhalte didaktisch so weit selbsterklärend aufbereitet, dass Grundlagen der Geschäftsmodellierung selbstgesteuert erschlossen werden können. Die didaktische Aufbereitung von Inhalten und die prozessorientierte Ausgestaltung gehen über das hinaus, was einfache Projektionsflächen wie der Business Model Canvas zur Verfügung stellen. Zum Zweiten wurde das Business Innovation Kit von vornherein als Kooperationsmedium entwickelt und im Sinne der »Gamification« mit spielerischen Elementen versehen, die die Zusammenarbeit fördern. Von besonderer Bedeutung ist das dritte Merkmal des Toolkits – der wertebasierte Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Reflexion entsprechender Vorstellungen des Wünschenswerten dient als Ausgangspunkt und durchgängige Referenz für die Modellierung. Werkzeuge wie das



Business Innovation Kit sind keine neutralen Hilfsmittel für davon unberührte Zwecke. Gerade deshalb können sie uns dazu anhalten, die Vorstellungen des Wünschenswerten und damit Sinn und Zweck unseres Tuns zu reflektieren. Nicht nur als Anleitung zu verantwortungsvollem Planen und Handeln, sondern auch um das Gestaltungspotenzial von Innovationsvorhaben umfassend zu nutzen, sollten sie das tun.

### Literatur

Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-Based Innovation Management. Innovating By What We Care About*. Palgrave Macmillan: London.

Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Werte-basierte Geschäftsmodellierung – Ein Werkzeugkasten für nachhaltigkeitsorientierte Gründer und Innovatoren*, S. 409-431.

In: Bungard, P. & René Schmidpeter, R. (Hrsg.). *CSR und Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer.

Eppler, M. J., Hoffmann, F., & Bresciani, S. (2011). *New Business Models through collaborative idea generation*. *International Journal of Innovation Management* Vol. 15, No. 6, pp. 1323-1341.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009) *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Amsterdam (self-published).

UXBerlin (2017). *Wertebasierte Innovation*. Online, 27.11.2017: <http://www.uxberlin.com/de/values-based-innovation-management/>

# Enterprise Social Networks

## Neue Tools für das Informations- und Wissensmanagement

*Prof. Dr. Till Winkler | Prof. Dr. Matthias Trier*

**E**nterprise Social Networks (ESNs), d. h. Informationssysteme, die die Vernetzung von Mitarbeitern in Unternehmen fördern sollen, sind in verschiedenen Varianten und unter verschiedenen Bezeichnungen (etwa Enterprise Social Media, Corporate Social Software, Social Business oder Enterprise 2.0) bereits seit etwa gut einem Jahrzehnt auf dem Markt. Dennoch erfreuen sie sich erst seit den letzten Jahren steigender Beliebtheit und halten ebenfalls nach und nach flächendeckenden Einzug in Großunternehmen wie Siemens, Daimler oder Deutsche Telekom. Um mit dem Gartner »Hype Cycle« zu argumentieren: Das Thema ESN hat die Spitze des Hypes längst überschritten, das »Tal der Enttäuschungen« durchschritten und nähert sich nun zunehmend dem »Plateau der Produktivität«. Motivation genug, um sich anhand einiger ausgewählter Fallbeispiele mit ESNs genauer auseinanderzusetzen.

### 1. Anwendungsfälle von Enterprise Social Networks

Beginnen wir einmal mit einer praktischen Frage: Wie viele E-Mails erhalten Sie pro Tag? Über 20, 30, 40, 50 oder gar 100? E-Mails sind zweifelsohne das dominierende Kommunikationstool in der heutigen Geschäftswelt. Schätzungen zufolge bewältigen Büroangestellte an einem Arbeitstag durchschnittlich ca. 88 empfangene und 34 gesendete E-Mail-Nachrichten. Natürlich ist nur ein Bruchteil von diesen E-Mails unmittelbar relevant für ihre Arbeit. Wie viele E-Mails sind dagegen Fortsetzungen früherer E-Mail-Konversationen? Eine Menge. Jeder kennt das Problem, wenn der Posteingang sich füllt mit ellenlangen E-Mail-Diskussionen zwischen einer Vielzahl von Beteiligten – nur um einen kleinen Sachverhalt zu klären. Kurzum, möglicherweise ist E-Mail nicht das optimale Tool, um alle Kommunikationsbedarfe im Büroalltag zu unterstützen.



*Prof. Dr. Till Winkler*



Hier versprechen Enterprise Social Networks (ESNs) Abhilfe. Stellen wir einmal die Charakteristika dieser beiden Medien gegenüber. E-Mail bedient sich, wie der Name impliziert, der Metapher der Briefkommunikation, d. h., dieses Medium hat einen »Push«-Charakter. Ich sende eine Nachricht an jemand anderen, der sich praktisch nicht weigern kann, diese Nachricht anzunehmen. ESNs unterstützen zwar in der Regel auch die Push-Kommunikation, primär setzen sie jedoch das »Pull«-Muster um, d. h., hier steuert der Empfänger den Informationsfluss, indem er bestimmte Seiten oder Informationen aktiv aufrufen muss oder abonniert hat.

E-Mail ist wie der Brief vorrangig für 1-to-1- oder 1-to-few-Kommunikation ausgelegt. Wenn Sie an eine Gruppe schreiben und dann jeder in der Gruppe antwortet, dann führt dies häufig zu Inkonsistenzen in der Kommunikation, besonders wenn hierbei an einem Dokument gearbeitet werden soll. ESN sind primär für Many-to-many-Kommu-

nikation ausgelegt. Hier können Diskussionen in verschachtelten Threads abgebildet werden, ohne dass es zu unübersichtlich oder inkohärent wird. Dies führt zu erhöhter Transparenz bei allen Beteiligten und macht so die verschiedenen Arbeitsstände der Bearbeitung eines Dokumentes sichtbar.

### *Möglicherweise ist E-Mail nicht das optimale Tool, um alle Kommunikationsbedarfe im Büroalltag zu unterstützen*

E-Mails kreieren Redundanz, sowohl auf dem E-Mail-Server als auch (häufig) in Ihrem Posteingang, da jede E-Mail in der Regel die gesamte vorherige Kommunikation enthält. ESNs sind hier etwas effizienter dadurch, dass die Kommunikation (sowohl logisch als auch physisch) in einem Thread abgebildet wird. Dies kann vieles übersichtlicher und nachvollziehbarer machen, so die Idee. Kurzum, ESNs versprechen eine effizientere und transparentere Kommunikation insbesondere bei dem Anwendungsfall der Many-to-many-Kommunikation und -Diskussion.

Die Mechanismen, mit denen ESNs funktionieren, sind inzwischen hinlänglich bekannt von den zahlreichen sozialen Netzwerkplattformen, mit denen wir in unserem privaten und beruflichen Umfeld zu tun haben: LinkedIn, Xing, Facebook usw. Nutzer vernetzen sich auf diesen Plattformen, um gemeinsam Inhalte zu teilen, zu bearbeiten oder einfach um in Kontakt zu kommen. Einen genaueren Blick auf die Funktionalitäten dieser Plattformen bietet das »Bienenwabenmodell« (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011) mit seinen sieben möglichen Social-Media-Funktionen: Identität, Präsenz, Teilen, Verbindungen, Konversationen, Gruppen oder Reputation.

LinkedIn oder Xing bilden beispielsweise in erster Linie berufliche Identitäten ihrer Nutzer ab (Wo arbeitet Frau X?). Facebook lebt in erster Linie durch die Verbindungen zwischen Nutzern (Was macht mein Netzwerk?). Enterprise Social Networks adressieren vorrangig die Funktionalität der Konversation (durch sogenannte Aktivitäts-Streams) und verbinden diese mit kollaborativen Elementen und Gruppen, um die Informationsflut von E-Mails zu reduzieren.

Die Analyse von Anwendungsfällen von ESNs ist insofern wichtig, als Mitarbeiter ein ESN nur dann nutzen werden, wenn hieraus ein konkreter Nutzen für sie entsteht. Als eine Art Erweiterung der ESN-Funktion von Konversation und Kollaboration im Kietzmann-Modell entwickelten Richter et al. (2012) aus Unternehmensfällen ein praktisches Rahmenwerk zur Analyse von Anwendungsfällen von ESNs. Es besteht aus 21

möglichen Collaborative Usage Patterns zwischen sieben möglichen Aktivitäten (Suchen, Bearbeiten, Bewerten, Kennzeichnen, Klären, Teilen, Hinweisen) und drei möglichen Objektklassen (Personen, Dokumente, Nachrichten). So kann ein ESN helfen, einen Experten zum Thema XY zu finden, ein Dokument kollaborativ zu bearbeiten oder eine Nachricht zu teilen. Das heißt, theoretisch kann das ESN zum One-Stop-Shop für alle Anwendungsfälle der digitalen Kollaboration werden – in der Praxis zeigt sich jedoch, dass ESNs oft eher gezielt für einzelne Anwendungsfälle genutzt werden.

## 2. Benötigter Kulturwandel, um ESNs zum Erfolg zu machen

Die erfolgreiche Einführung von ESNs verlangt eine gute Kenntnis möglicher Barrieren und Fallstricke. Trier et al. (2017) haben in

---

### Fallbeispiel 1: Siemens Technoweb 2.0

Ein Beispiel für die gezielte Nutzung eines ESNs in einem Großunternehmen ist der Fall des Technoweb bei der Siemens AG, einer Plattform, die Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung (F&E) über verschiedene Konzernbereiche hinweg unterstützen und verbinden soll (A. Richter, Mörl, Trier, & Koch, 2011). Eine erste Version von Technoweb war bereits seit dem Jahr 1997 als isoliertes Projekt in einem IT-Bereich von Siemens im Einsatz. 2009 wurde das Technoweb, auch vor dem Hintergrund von »One Siemens« und der Umstrukturierung des Konzerns entlang drei großer Industriesparten (Infrastruktur, Medizintechnik, Energie), auf eine neue Plattform gestellt (Liferay) und für etwa 40.000 potenzielle Nutzer in verschiedenen F&E-Bereichen der drei Konzernsparten sowie der Corporate IT und der Siemens IT Solutions and Services (SIS) verfügbar gemacht. Das Projekt kann insgesamt als Erfolg gelten. Im Technoweb 2.0 hatten sich zu dem Zeitpunkt der Untersuchung insgesamt 398 bereichsübergreifende Gruppen gebildet, in denen unterschiedlichste Themen besprochen und Wissen geteilt wurde. Ein Vertriebler benötigte beispielsweise eine bestimmte Lösung für das Flottenmanagement und schrieb in TechnoWeb 2.0 eine dringende Anfrage. Er erhielt in nur fünf Tagen 15 Antworten aus acht verschiedenen Einheiten und acht verschiedenen Ländern, eine hiervon war die zielführende Information. Nach Aussagen des Vertriebsmitarbeiters ersparte ihm der Weg über das ESN mindestens drei Arbeitstage und verbesserte zugleich die Arbeitsqualität.

---



einer Studie bei einer großen dänischen Unternehmensgruppe qualitative Daten der genutzten ESN-Plattform Yammer analysiert und Interviews mit Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen durchgeführt. Ihre Analyse deckt drei Arten von Unsicherheit auf, die der effektiven Nutzung von ESNs entgegenstehen: 1. Teilnehmer-bezogene Unsicherheiten (Haben die oft unbekanntenen Kollegen genug Expertise? Wie reagieren andere auf meine Fragen und Informationen?), 2. Antwort-bezogene Unsicherheiten (Ist die Lösung bei mir lokal anwendbar? Konfliktieren die erhaltenen Antworten?), 3. Plattform-bezogene Unsicherheiten (Was ist der vom Management gewünschte Zweck des Tools? Was ist angemessen zu teilen? Wie viele Mitarbeiter erreiche ich überhaupt?). Durch die Nutzungsoffenheit der ESNs sind Mitarbeiter leicht verunsichert und schränken daher ihre Aktivitäten stark

ein. Hier ist die Führungsebene gefragt, im Sinne eines »Digital Leadership« das Vertrauen in die digitale Arbeitsumgebung zu fördern, den Zweck der ESN-Nutzung (die Anwendungsfälle, s. o.) klar zu kommunizieren und Kompetenzaufbau zur Informationssuche und Moderation in ESNs zu fördern.

Was können wir also von Trier et al. oder aus dem Fall Daimler (siehe Fallbeispiel 2) lernen? Gemäß der zentralen These dieses Innovationsforums (»A fool with a tool is still a fool«) braucht es möglicherweise mehr als nur ein neues, vermeintlich besseres Toolset, sondern ebenfalls die entsprechende Befähigung (Skillset) und vielleicht auch einen Kulturwandel hin zu einer digital kollaborierenden Organisation. Neben den Themen Digital Leadership, Digital Literacy, E-Moderation gehören zu diesen Fähigkeiten auch bestimmte Verhaltens- und Nutzungsregeln. Toolset und Skillset können allerdings nur zusammenwirken, wenn auch ein bestimmter Kulturwandel (Mindset) stattfindet, hin zu mehr Offenheit, Kokreation und Mitwirkungsmöglichkeit der Mitarbeiter (S. Richter, Trier, & A. Richter, 2017). Das bedeutet, dass Mitarbeiter und Management in einer digitalen Organisation die Werte und die Kultur des Unternehmens aktiv verändern bzw. verändern müssen.

### 3. Erfolgsbeitrag von ESNs zur digitalen Organisation

Nachdem ESNs zunehmenden Einzug in Unternehmen halten, erscheinen mittlerweile erste Studien, die versuchen, den konkreten Wertbeitrag von ESNs für Unternehmen genauer zu fassen. In einer Studie der Universität Darmstadt wurden laut den Autoren mehr als 1.000 Datensätze von Unternehmen ausgewertet (DSCS, 2017). Im Ergebnis finden die Autoren erstens eine erhöhte (selbst eingeschätzte) Arbeitseffizi-



---

### Fallbeispiel 2: Daimler Social Intranet

Ein Unternehmen, das Erfahrung mit Akzeptanzproblemen bei einem ESN gemacht und daraus gelernt hat, ist die Daimler AG. Daimler hat 2015 basierend auf der bestehenden SharePoint-Plattform das ESN DaimlerConnect flächendeckend freigeschaltet. Die Nutzung von DaimlerConnect ist allerdings (bei ca. 25.000 regelmäßigen Nutzern nach zwei Jahren) hinter den Erwartungen zurückgeblieben, u. a. weil der Zweck und Mehrwert der Plattform in der Abgrenzung zu bestehenden Tools nicht klar ersichtlich war. Basierend auf diesen Erfahrungen und vor dem Hintergrund eines neuen Führungsleitbildes plant Daimler gegenwärtig die Einführung von Social Intranet als umfassende ESN-Lösung basierend auf Jive. Die Initiative ist gemeinsam getrieben von Corporate Communications, IT und Strategie und hat die volle Unterstützung des Top-Managements. Social Intranet wird nicht nur DaimlerConnect, sondern ebenfalls das bestehende Mitarbeiterportal (Intranet) sowie Corporate-News-Seiten ablösen. Damit wird es zum One-Stop-Shop für die digitale Kollaboration. Bei der Einführung achten die Verantwortlichen auf umfassendes Change Management durch einen Multiplikator-Ansatz, Offenheit und Einbeziehung der Mitarbeiter in einem frühen Stadium (Interview, 2017b).

---

enz von ESN-Power-Usern im Vergleich zu Nicht-ESN-Nutzern. Zweitens unterstützen die Ergebnisse die Hypothese, dass soziale Kollaborations-Tools die Innovationskraft eines Unternehmens erhöhen können, da der Social-Collaboration-Reifegrad signifikant mit der wahrgenommenen Innovationsorientierung korreliert. Drittens, und das ist vielleicht das interessanteste Ergebnis dieser Studie, liegt der durchschnittliche Social-Collaboration-Reifegrad erst bei 1,1 von 3 Punkten. Hierin zeigt sich das noch hohe ungenutzte Potenzial beim praktischen Einsatz von ESNs. Die Autoren verweisen hierbei ebenfalls auf die Schlüsselrolle der Unternehmenskultur.

### *Enterprise Social Networks versprechen eine effizientere und transparentere Kommunikation*

Wie sich Kultur und Kollaborations-Tools wechselseitig beeinflussen, zeigt eine Befra-

gung von Mitarbeitern eines Logistikunternehmens vor und nach der Einführung einer Wiki-Plattform durch eine Arbeitsgruppe des Zweitautors. Mehr Mitarbeiter sagten nach dem Projekt, dass sie einander bei Aufgaben helfen (+15%), dass es einen freien Informationsfluss gibt (+18%), dass Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitragen wollen (+10%), dass neue Ideen gefördert und ausprobiert werden (+12%) und dass es insgesamt ein Klima der Offenheit und des Vertrauens gibt (+5%). Obwohl es sich hierbei nur um ein einzelnes Projekt handelt, zeigt diese Evaluation, in welche Richtung sich eine Unternehmenskultur mit neuen Tools für das Wissensmanagement bewegen kann. Unternehmen, die zur digitalen Organisation konvergieren wollen, begreifen die Einführung von ESNs als Auslöser für einen Kulturwandel und befähigen ihre Mitarbeiter dabei entsprechend. Wie dieses Beispiel zeigt, kann dies weitreichende positive Effekte für die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen haben.



---

### Fallbeispiel 3: Deutsche Telekom Enterprise 2.0

Die Deutsche Telekom strebt an, eine digitale Organisation zu werden. Bereits 2012 hat das Unternehmen unter dem Schlagwort »Enterprise 2.0« ein ESN basierend auf Jive eingeführt und die Plattform seitdem kontinuierlich an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst. Heute wird die Plattform von einem Großteil der Mitarbeiter in Deutschland (ca. 85%) regelmäßig genutzt und sie wächst ebenfalls zunehmend weltweit (Interview, 2017a). Eine Hürde hierbei ist noch das Thema Sprache. Aus diesem Grund integriert das Unternehmen gegenwärtig Übersetzungsfunktionen in ihre Plattform, wie wir sie von Facebook oder anderen sozialen Netzwerken kennen. Das Management der Telekom hat die Erfahrung gemacht, dass intensive Onlinediskussionen, z.B. als Reaktion auf Vorstandskommunikation, möglich, gewollt und hilfreich für die Unternehmensentwicklung sein können. Das ESN ist somit heute viel mehr als nur ein Tool, es ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation und zentraler Baustein der digitalen Kollaboration bei der Telekom geworden.

---

#### Literatur

DSCS (2017). *Deutsche Social Collaboration Studie*, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität Darmstadt und Campana & Schott.

Interview (2017a). *Experten-Interview mit Head of Digital Workplace Transformation*, Deutsche Telekom AG.

Interview (2017b). *Experten-Interview mit Manager Employee Networking & Social Intranet*, Daimler AG.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. **Business Horizons**, 54(3), 241-251.

Richter, A., Koch, M., Simon, B., Nestler, S., Müller, S., & Herrlich, S. (2012). *aperto – Ein Rahmenwerk zur Auswahl, Einführung und Optimierung von Corporate Social Software*. In **Schriften zur soziotechnischen Integration**, Band 2.

Richter, A., Mörl, S., Trier, M., & Koch, M. (2011). *Anwendungsszenarien als Werkzeug*

zur (V)Ermittlung des Nutzens von Corporate Social Software. In **International Conference on Wirtschaftsinformatik**.

Richter, S., Trier, M., & Richter, A. (2017). *Value co-creation in the digital factory – The empowered role of shop floor workers*. In **Australasian Conference on Information Systems**.

Trier, M., Fung, M., & Hansen, A. (2017). *Uncertainties as Barriers for Knowledge Sharing with Enterprise Social Media*. In **European Conference on Information Systems (ECIS)**.

# Über Moden und Mythen des Organisierens

## Neun Stimmen jenseits von Hohn und Spott

Prof. Dr. Günther Ortmann

### I. Dreimal »Contra«

#### 1. Mode à la Nietzsche

Dies sagt Nietzsche in »Menschliches, Allzumenschliches II« (S. 209) über den »Ursprung und Nutzen der Mode«:

Nachahmung erschafft »... die Formen der **V i e l e n**, das heißt Mode: diese Vielen wollen durch die Mode eben jene so wohlthuende Selbstzufriedenheit mit der Form und erlangen sie auch.«

»Wohlthuende Selbstzufriedenheit«, da klingt Ironie an, die eine Paradoxie der Mode andeutet, nämlich diese: Selbstzufriedenheit mit der *eigenen, besonderen Form via Nachahmung* zu erlangen. Managementmoden zu folgen, das hieße im Lichte Nietzsches, – einzigartige? – Wettbewerbsvorteile anzustreben, indem man sich »die Form der vielen« gibt.

Nur halb ironisch vermerkt Nietzsche (ebd.) aber den Nutzen der Mode: Man müsse »der Mode vielen Dank zollen, insofern sie ... Selbstvertrauen und gegenseitiges heiteres Entgegenkommen Denen mittheilt, welche sich untereinander an ihr Gesetz gebunden wissen.«

#### 2. Gewohnheitsvermaschung

In Unternehmen, so würde es die Marktgläubigkeit des orthodoxen Ökonomen nahelegen, werden ineffiziente Praktiken bald, oder jedenfalls allmählich, ausgemerzt und womöglich durch *best practices* ersetzt. »Externe Fitness«, externe Anpasstheit, nennen Evolutionstheoretiker dieses Ergebnis der Auslese, für die der gemeine Ökonom den Markt als Exekutor anführt. Da liest sich diese Passage aus Karl Weicks *Der Prozeß des Organisierens* erfrischend realistisch; sie setzt an die Stelle externer Fitness interne Verträglichkeit, und die mag sehr wohl zu der Ausbreitung und Stabilisierung *schlechter* Angewohnheiten führen:



*Prof. Dr. Günther Ortmann*

»Ein Prozeß der Gewohnheitsvermischung findet in einer Organisation statt, in der die Gewohnheiten jeder Person ein Teil der Umwelt der anderen sind. Begegnungen mit bestrafendem Charakter führen zur Auslöschung (der Gewohnheit) ... Belohnende Begegnungen vergrößern die Stärke der Verhaltenstendenzen auf Seiten beider Partner. Demnach tendiert jede soziale Organisation dazu, sich in Richtung auf interne Verträglichkeit zu entwickeln, *unabhängig von verbesserter Angepaßtheit*« (Campbell 1965, zit. nach Weick, S. 255; s. ferner Ortman: Kunst des Entscheidens, S. 84 f.).

### 3. Managementmoden und schlechte Unendlichkeit

Managementmoden stiften provisorische Orientierung und beschwichtigen die Angst, ganz danebenzuliegen und einen abfahrenden Zug zu verpassen. Allerdings wechseln sie schnell und willkürlich. Wie ein hellsichtiger Kommentar zu der enervierenden Wiederholung immer neuer Managementmoden liest sich diese Bemerkung Kierkegaards aus dem Jahre 1843 (*sic*):

»Diese Wechselwirtschaft ist die vulgäre, die unkünstlerische, und liegt in einer Illusion. Man ist es müde, auf dem Lande zu leben, man reist in die Hauptstadt; man ist seines Heimatlandes müde, man reist ins Ausland; man ist europamüde, man reist nach Amerika usw., man gibt sich einer schwärmerischen Hoffnung hin auf ein unendliches Reisen von Stern zu Stern. ... Diese Methode hebt sich selbst auf und ist die schlechte Unendlichkeit.«

So reist man von *computer-integrated manufacturing* zu *lean production*, von da zum *business process reengineering*, dann weiter

zum Wissensmanagement – von Stern zu Stern. Der infinite Progress mag auch die Form der Oszillation annehmen. Man ist der Autokratie und des Zentralismus müde und fördert die Dezentralisierung; man entdeckt deren Tücken und fragt: »Sollen die Affen den Zoo regieren?« Man setzt erst auf Diversifizierung, dann auf das Kerngeschäft und die Kernkompetenz, dann wieder auf Diversität. Erst auf Taylorismus, dann auf Human Relations, dann wieder auf Ausmerzung jedweder Verschwendung. Davon leben die Unternehmensberater – und die Kritiker dieser Wechselwirtschaft, die nicht müde werden, ihre Beliebigkeit zu geißeln.

## Managementmoden stiften provisorische Orientierung und beschwichtigen die Angst, ganz danebenzuliegen und einen abfahrenden Zug zu verpassen

### II. Dreimal »Für und Wider«

#### 4. Theorieszenen, Mythen

Die Philosophin und Kulturwissenschaftlerin Iris Därmann hat in einem Text mit dem Titel »Theorieszenen« die suggestive, evokative Kraft herausgearbeitet, die von bildstarken Schlüsselszenen ausgeht, mit denen Autoren ihre Philosophien und Theorien ausstatten und plausibel machen. Sie gerinnen zu Mythen, haben aber eine – nicht gleich absehbare – weichenstellende Bedeutung für die ganze Theorieentwicklung (die von dieser Mitgift an Plausibilität zehrt). In seinen *Principles of Scientific Management* gibt F. W. Taylor ein Gespräch wieder, das er mit einem als ziemlich tumb gezeichneten Arbeiter, dem Roheisenverlader Schmidt, geführt hat, und das kann als Theorieszene im Sinne Därmanns gelten: als Parabel und Allegorie auf die Vorzüge des Scientific



Management unter Ausblendung seiner Schattenseiten. Der derart etablierte Mythos impliziert: Taylorismus heißt so etwas wie Wohlstand für alle, besonders für die Arbeiter, und er erübrigt daher Gewerkschaften.

## 5. Managementmythen

»Myth is constituted by the loss of the historical quality of things; in it things lose the memory that they were once made. The world enters language as a dialectical relation between activities, between human actions; it comes out of myth as a harmonious display of essence.«

Dieses Roland-Barthes-Zitat (deutsch 1979, 130) haben die Wirtschaftshistoriker Williams u. a. (1993) einem Beitrag als Motto vorangestellt, in dem sie gezeigt haben, dass Henry Ford das Fließband 1914 auf Highland Park erst eingeführt hat, nachdem er – schon 1910/11! – den weitaus größten Teil

jener Produktivitätssprünge, für die er berühmt geworden ist, auf ganz andere Weise – durch tausend kleine Verbesserungen statt der einen großen namens »Fließband« – längst erzielt hatte. Mit anderen Worten: Die Sache mit dem Fließband als Ursache für diese Produktivitätssprünge ist ein – Mythos.

»So it is with Henry Ford's production of the Model T at Highland Park, which is mythologised as the productive innovation of the moving assembly line (or MAL) and as the marketing initiative of 'any colour as long as it's black'. The MAL is central to the popular iconography of mass production; in *Modern Times* a MAL drives Charlie Chaplin mad. The MAL is also central to the academic historiography of Ford; ... the MAL is treated as an essential sign and cause of Ford's price cuts and efficiency gains.« (Williams 1993, S. 66)

Wenn man bedenkt, dass nach heutigen Erkenntnissen auch das erste berühmt gewordene Kontrastprogramm zu rigider Arbeitsteilung, die Human-Relations-Bewegung, über ein nur schwaches wissenschaftliches Fundament in Gestalt der berühmten Hawthorne-Experimente verfügt und dass auch diese Experimente nahezu ausschließlich in der Form einer erzählten Geschichte überliefert und so dem Korpus der kollektiven Erinnerung einverleibt werden, einer Geschichte von Beleuchtungsexperimenten, die die »große Erleuchtung« brachten, dann bekommt man eine Ahnung von der Bedeutung der Mythen in der geschriebenen Geschichte der Produktion.

## 6. Buzzwords, oder: flottierende Signifikanten

Managementmoden werden über *buzzwords* verbreitet. »To buzz« heißt »summen, brummen, dröhnen«. Das Dröhnen der *buzzwords* nervt bekanntlich mächtig. Umso dringender war die Frage, die Cluley (2013) als Titel



eines Artikels gewählt hat: »What Makes a Management Buzzword Buzz?«

*Buzzwords*, antwortet Cluley,

- stiften Sicherheit, weil das Ungreifbare nun einen griffigen Namen hat;
- verleihen Autorität, weil Manager damit kompetent und »auf der Höhe« erscheinen;
- ermöglichen oder erleichtern ein Entscheiden und Handeln ohne Gesichtsverlust für Beteiligte und Betroffene; und
- verlagern die Verantwortung für harte Entscheidungen auf das buzzword bzw. auf das damit bezeichnete Managementkonzept – also weg von den Entscheidern.

Die beträchtliche Bedeutungsleere von Wörtern wie *lean*, *smart* und *agile* ist insofern nicht nur kein Nachteil, sondern ein Vorzug, insofern sie Akzeptanz erleichtert und die Wörter Legitimation bescheren. Es sind dies leere und, wie Claude Lévi-Strauss (1989, S. 39) sie nannte, flottierende Signifikanten – flottierend, weil sie nur mit Mühe einem Signifikat (also dem, was Signifikanten bezeichnen sollen) zugeordnet werden können; weil, was sie bedeuten sollen, vage und mehrdeutig ist und von Situation zu Situation, von Kontext zu Kontext variieren kann. Lévi-Strauss hat leere, flottierende Signifikanten besonders bei der Analyse von Praktiken der Magie indigener Gesellschaften ausgemacht. Das berühmte *mana* aus Marcel Mauss' ethnologischen Studien ist ein paradigmatisches Beispiel, jene Kraft, jenes Fluidum, auf das sich der Schamane in seinen magischen Praktiken bezieht und das auf schwer fassbare Weise als Ursache des via Magie zu Bewirkenden gilt. Lévi-Strauss (1989, 34) hat aber die Frage angeschlossen, ob uns



hier nicht eine »universelle und bleibende Form des Denkens entgegentritt«, die immer dann vonnöten ist, wenn es gilt, »einen seiner Bedeutung nach unbestimmten Wert zu repräsentieren, der in sich selber sinnleer und deswegen geeignet ist, jeden beliebigen Sinn anzunehmen – mit der einzigen Funktion, eine Kluft zwischen Signifikant und Signifikat zu schließen« (ebd., S. 35). Dafür brauche es – auch bei uns! – jene flottierenden Signifikanten, die uns helfen, mit den *deep and bloody grounds* der Welt der Ursachen zurechtzukommen, »mana«, »oomph«, »truc«, »das gewisse Etwas«, und vielleicht auch Wörter wie »lean«, »smart« und »agile«. (Dieser Absatz ist entnommen aus Ortman 2017.)

### *Die beträchtliche Bedeutungsleere von Wörtern wie lean, smart und agile erleichtern die Akzeptanz*

#### III. Dreimal ein bedingtes »Pro«

Die folgenden drei Stimmen setzen auf die Hoffnung, dass die Unbestimmtheit und Mehrdeutigkeit und gar Leere modischer

Managementkonzepte und mythischer Botschaften *in der Anwendung* geheilt, ihre Leere auf diese Weise gefüllt werden kann.

#### 7. De Certeaus »stille Produktion«

Der Soziologe, Historiker und Sozialphilosoph Michel de Certeau hat in dem kleinen Band *Kunst des Handelns* die Idee von Alltagspraktiken der Bewohner von Städten und Wohngebäuden, aber auch der Leser von Texten, allgemein: der Anwender von Regeln und Nutzer von Ressourcen entwickelt, Alltagspraktiken, die es dabei und dadurch zu einer (stillen) *Produktion von Gebrauchsweisen* bringen, die den Intentionen der Städteplaner, Architekten, Autoren, Regelsetzer etc. durchaus zuwiderlaufen. Paradigmatisches Beispiel, das schon auf einen sogar *subversiven* Gebrauch gemünzt ist: der Fall indianischer Völker, denen von spanischen Kolonisatoren Gesetze und Regeln aufgezwungen wurden, die sie unterwanderten, aber nicht durch Ablehnung, sondern durch eigenwillige, obstinate, kreative Gebrauchsweisen.

So ähnlich (wenn auch nicht notwendigerweise subversiv) lassen sich via Anwendung

Konzepte wie »lean production« oder die Scrum-Methodenlehre in Alltagspraktiken übersetzen und überführen und dabei Gebrauchsweisen produzieren, die nicht ganz »im Sinne des Erfinders« sind – mit Rücksicht auf lokale Rationalitäten.

### 8. »Travelling of ideas«

Ideen, Managementkonzepte und, wie sich ergänzen lässt, Tools – das ist die Idee der Organisationssoziologin Barbara Czarniawska – diffundieren nicht einfach, sondern sind auf ihrer »Reise« durch Unternehmen Übersetzungsprozessen ausgesetzt. Sie verändern sich dabei in Abhängigkeit von situativen und kontextuellen Umständen, auch: von Machtverhältnissen, aber nicht nur sich, sondern auch die Nutzer, die nämlich durch die Anwendung an Einsichten und Erfahrungen hinzugewinnen und ihre Einstellungen überdenken (können).

»It means displacement, drift, invention, mediation, creation of a new link and modifies ... those who translated and that what is translated ...« (Czarniawska/Sevón 2005, S. 6, beide Male mit Bezug auf Latour).

Auch darin steckt ein bedingtes »Ja« zu Managementmoden, geknüpft an die Bedingung geeigneter, kreativer Übersetzungsleistungen der Nutzer.

### 9. Ad Scrum: Leere, Fülle und der Zirkel des Anfangs

Ein neuer flottierender Signifikant in der Welt des Managements ist »Agilität«. Eine seiner Quellen liegt auf dem Feld der Softwareentwicklung, wo mit Scrum ein Konzept des Projektmanagements entwickelt wurde, das geeignet erscheint, die Leere des Signifikanten »Agilität« zu füllen. Eine andere Quelle ist zweifellos die verbreitete

Sorge großer Konzerne, angesichts der Beschleunigungen durch die Digitalisierung zu langsam zu sein, zu starr, zu hierarchisch, zu sehr in Silos be- oder gefangen.

Tools wie Scrum haben in dieser Lage zwei Funktionen, die über das unter 6. Gesagte hinausgehen: Sie füllen *erstens* eben jene Leere, machen dabei eine Reise durch das Unternehmen und durchlaufen Translationsprozesse à la Czarniawska, ebenso wie das damit gefüllte Konzept der Agilität, das auf diese Weise Konturen gewinnt.

***Ideen, Managementkonzepte und Tools sind auf ihrer »Reise« durch Unternehmen Übersetzungsprozessen ausgesetzt und verändern sich dabei***

Zweitens haben Tools wie Scrum manchmal die Funktion eines »priming«, einer Initialzündung, in Situationen, da man ohne so ein Tool mit leeren Händen dastünde, ohne zu wissen, wie ein Anfang zu machen wäre. Als in einem großen DAX-Konzern die technische Entwicklung mit der Maßgabe »hierarchielose Führung« und »Agilität« neu aufgestellt werden sollte und nach ersten, noch unbeholfenen Versuchen im nächsten Projekt »mehr Struktur« gefragt war, griff man nach Scrum, wohl wissend, dass das »nur ein Anfang« sein konnte, ein erster Behelf, eine erste Art der Strukturierung, die man würde ändern, ausarbeiten, auf die besonderen Bedingungen im Hause anpassen müssen. Aber, so der Scrum Master: »Am Anfang hatten wir gar nichts. Da hatten wir Chaos.« Scrum bot die Möglichkeit – mit Heinrich von Kleist zu sprechen –, »den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen«. So heißt es in seinem berühmten Text *Die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden*. Die



Gedanken können auch in Managementkonzepten bestehen. Auch ihre allmähliche Verfertigung – beim Handeln, versteht sich, nicht nur beim Reden – benötigt Zeit, eben Allmählichkeit.

#### Literatur

Barthes, R. (1970): *Mythen des Alltags*, 2. Aufl., Frankfurt a. M.

Campbell, D. T. (1965): *Variation and selective retention in socio-cultural evolution*, in: H. R. Barringer et. al. (eds.): *Social change in development areas*, Cambridge, Mass., S. 19-49.

Certeau, M. de (1988): *Kunst des Handelns*, Berlin.

Cluley, R. (2013): *What Makes a Management Buzzword Buzz?* In: *Organization Studies* 34 (1), S. 33-43.

Czarniawska, B.; Sevón, G. (2005) *Translation is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion sits at the Wheel*, in: dies. (eds.): *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö, S. 1-14.

Därmann, I. (2013): *Theorieszenen. Transformationsanalysen zum bellizistisch-agonalen Imaginären bei Platon, Thomas Hobbes, Charles Darwin und Sigmund Freud*, in:

A. Pechriggl, A. Schober (Hrsg.): *Hegemonie und die Kraft der Bilder*, Köln, S. 44-68.

Kierkegaard, S. (1843/1996): *Entweder-Oder*, München.

Lévi-Strauss, C. (1989): *Einleitung in das Werk von Marcel Mauss*, in: M. Mauss: *Soziologie und Anthropologie I. Theorie der Magie. Soziale Morphologie. Mit einer Einleitung von Claude Lévi-Strauss*, Frankfurt a. M., S. 7-41.

Nietzsche, F. (1988): *Menschliches, Allzumenschliches I und II. Krit. Studienausg.*, hrsg. v. G. Colli und M. Montinari, München.

Ortmann, G. (2011): *Kunst des Entscheidens. Wir Virtuosen des versäumten Augenblicks*, Weilerswist.

Ortmann, G. (2017): *Flottierende Signifikanten. Über Wörter wie lean, smart und agile*, in: *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, Heft 2, S. 128.

Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York.

Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a. M.

Williams, K. C.; Haslam, C.; William, J. (1993): *The Myth of the Line. Ford's Production of the Model T at Highland Park 1909-1916*, in: *Business History* 35 (3), S. 66-87.

# Wer nicht denken will, fliegt raus!\*

## Was verbindet abstrakte Kunst mit strategischen Initiativen?

*Jörg Reckhenrich*

### **Andersartigkeit als Position**

**K**unstwerke spiegeln Haltungen und Weltbilder. Künstler behaupten gerne, oft in Form durch sperrige Werke, eine provokante Position. Es macht die Identität der Moderne aus, sich durch Abgrenzung, als Statement der Andersartigkeit, zu definieren. Das Ungewohnte, Unverständliche und Eigenartige solch künstlerischer Positionen zwingt uns zu einer Wahl. Entweder wir stellen uns diesen Werken und betreten unbekanntes Terrain oder wir verweigern uns und ziehen mit leeren Händen weiter. Insbesondere abstrakte Kunst fordert eine Auseinandersetzung mit Vehemenz ein. Die dahinterliegenden Ideen, die Bilder hinter den Kunstwerken, provozieren Reibung und fordern eine Entschlüsselung.

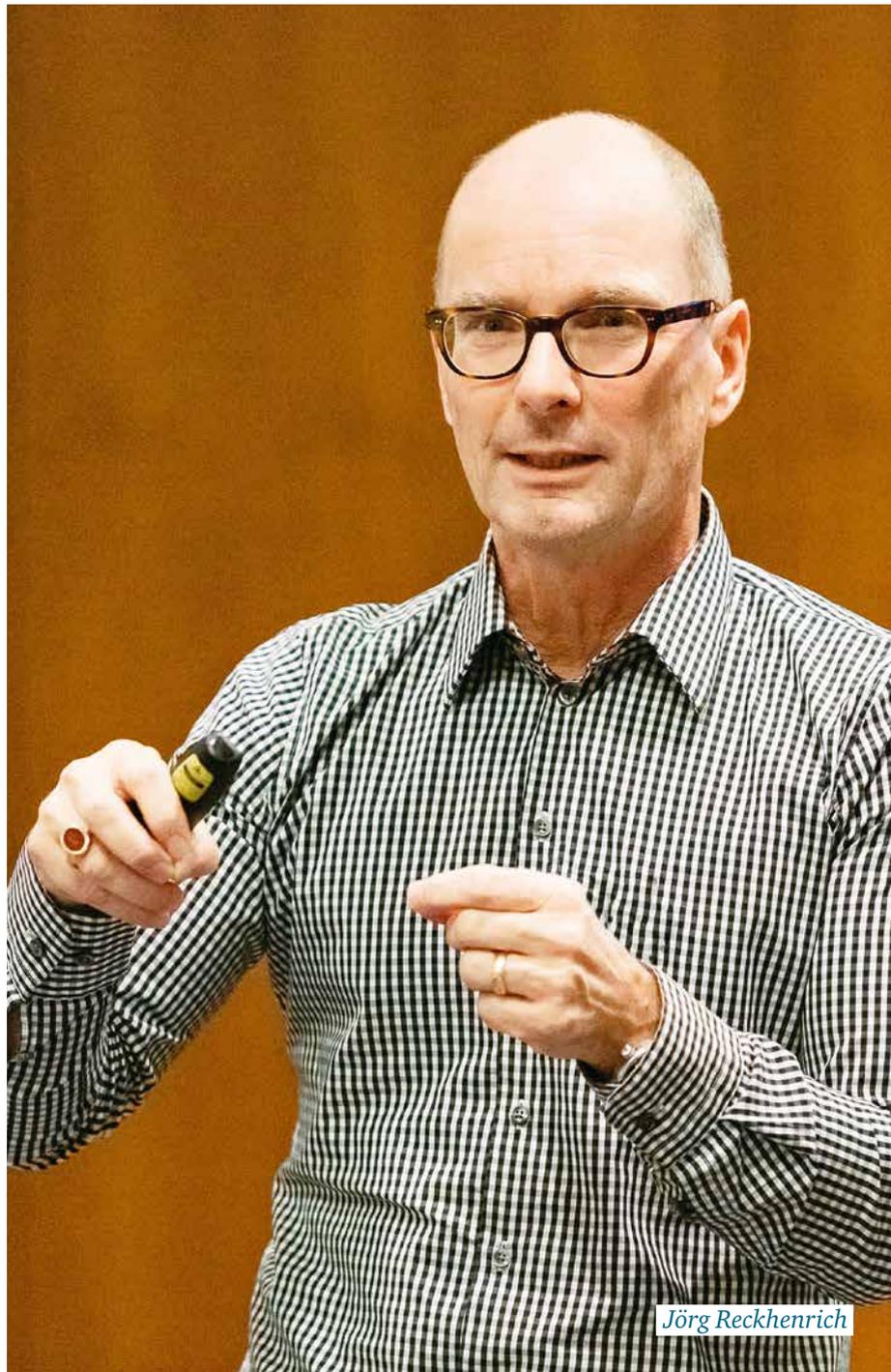
Bilder spielen in allen Kontexten eine entscheidende Rolle. Wie wir soziale Räume und Systeme erfassen und gestalten, hängt weniger von einzelnen Informationen, den

»Datenpunkten«, ab, sondern ob wir in der Lage sind, ein Bild zu »lesen«.

Fragen zur Identität einer Organisation wie »Wer sind wir?«, »Was macht uns aus?« und »Wohin geht die Reise?« werden in strategischen Initiativen zusammengefasst und bekommen als (Leit-)Bilder eine eigene Bedeutung. Diese können als komplexe Gebilde schnell als sperrig wahrgenommen werden. Sie sind gewissermaßen die abstrakte Kunst des Unternehmensalltags. Auch wenn Kunstwerke und strategische Initiativen verschiedene Dinge sind, haben sie etwas gemeinsam. Beides sind »Entwürfe«, die eine bestimmte Position behaupten, die es zu entschlüsseln gilt. Erst dadurch kann Relevanz entstehen. Lassen wir uns auf abstrakte Kunstwerke ein, so kann sich ein Raum öffnen, in dem wir die Bedeutung künstlerischer Positionen erfassen können. Eine solche Annäherung zeigt auch einen

---

\* Nach Joseph Beuys



*Jörg Reckhenrich*



Jörg Reckhenrich, „Wanderung“, 2013

Weg auf, der für die Auseinandersetzung mit Bildern und strategischen Initiativen in Unternehmen genutzt werden kann.

### Künstler setzen Ideen in die Welt

Die Installation »Richtkräfte für eine neue Gesellschaft« von Joseph Beuys zeigt, wie gezielt Künstler provokante Positionen besetzen. 1974 wurde Beuys vom Londoner Institute of Contemporary Arts zu der Ausstellung *Art into Society, Society into Art* eingeladen. Beuys ließ für die Ausstellung eine große Anzahl alter Schultafeln anliefern. In der Galerie wurden die Tafeln zentral, in Stapeln, als eine Art »Reservoir« installiert. Drei Staffeleien, in die Mitte des Raumes gesetzt, bildeten das »Aktionszentrum«. Der Künstler führte für die gesamte Dauer der Ausstellung einen Dialog mit den Besuchern. Er sprach über Fragen zu Demokratie, Kreativität, gesellschaftlicher Verantwortung und politischer Neuausrichtung und zielte damit auf das Kernstück seiner künstlerischen Arbeit, den erweiterten Kunstbegriff: »to build: a social organism as a work of art«. Während seines Dialogs mit dem Publikum notierte Beuys skizzenartig Begriffe, Ideen und Leitsätze auf die Tafeln, welche auf den Staffeleien standen. War eine Tafel vollständig beschrieben, wurde diese in einer »Wurfaktion« auf den Boden geschmissen, so dass der Ausstellungsraum sich zunehmend füllte. Künstler wie Publikum bewegten sich mehr und mehr in diesem Feld und begannen sich auf die Ideen, durchaus ganz körperlich, einzulassen: »I am searching for field character.« Beuys visualisierte mit der Wurfaktion folgenden Gedanken: »Diese Ideen sind die geistige Grundlage, auf der wir aufsetzen und die Grundlagen der Gesellschaft durchdenken und so neu ordnen.« Das Radikale an dieser Arbeit, die heute als Installation im Hamburger Bahnhof in Berlin, dem Museum für Gegenwart, zu sehen ist, liegt in dem

Anspruch, dass weniger die Tafeln das Kunstwerk sind als vielmehr der Dialog selbst. Beuys ging es um die Frage von gesellschaftlicher Verantwortung und der qualitativen Transformation sozialer Räume. Diese Transformation begriff er als skulpturalen Prozess. »Ideen sind Wirklichkeit, Denken ist Skulptur, das ursprünglichste kreative Produkt sind unsere Gedanken.«

*Wie wir soziale Räume und Systeme erfassen und gestalten, hängt weniger von einzelnen Informationen ab, sondern ob wir in der Lage sind, ein Bild zu »lesen«*

Aus einem systemischen Blick, der kontextuellen Verbundenheit von Dingen und Situationen, ist diese Behauptung nach wie vor aktuell. Mehr noch, sie ist eine notwendige Haltung. Der Zusammenhang aus Produkten, Umwelt, Mensch und gesellschaftlicher Auswirkung muss genau erfasst und qualitativ gedacht werden. Ideen als Material zu begreifen, öffnet den Raum für kreatives Denken und konkrete Gestaltung. Denken wird zur Kunst.

### Kunstwerke lesen können – strategische Initiativen begreifbar machen

Die Annäherung an Kunstwerke zielt weniger darauf, die Bedeutung zu erfassen, welche Künstler oder Kunstgeschichte einem Werk zugeschrieben haben. Vielmehr geht es um einen Prozess, in dem der Betrachter an einen Punkt der persönlichen Aneignung gelangt. Dieses Vorgehen ist hochwirksam und hat nicht nur Gültigkeit für die Annäherung an Kunst, sondern auch, so die Behauptung, für komplexe Situationen in Unternehmenskontexten wie die Auseinandersetzung mit strategischen



Initiativen. Folgende drei Schritte geben einen Einblick, wie eine Annäherung an Kunstwerke gelingen kann, um den Bogen zu schlagen, wie man den Umgang mit strategischen Initiativen anders als üblich auch gestalten kann.

Diese Schritte sind:

- Wahrnehmen
- Beschreiben
- Verdichten

### Wahrnehmen

Barnett Newmans Kunstwerk »Who's Afraid of Red, Yellow and Blue IV« von 1969 zeigt drei einfarbige Flächen. Ein rotes Quadrat links, ein schmaler Streifen Dunkelblau in der Mitte und ein gelbes Quadrat rechts. Das Format ist monumental: 274 x 603 cm. Vor einiger Zeit lud ich die Teilnehmer einer Kunstgruppe ein, sich mit dieser Arbeit auseinanderzusetzen. Mein Vorschlag, das Bild zwei Stunden lang zu betrachten, führte

allerdings nur zu Kopfschütteln. »Das ist doch ein überaus einfaches Bild: Rot, Blau und Gelb – mehr gibt es nicht zu sehen«, äußerten sich die Teilnehmer. Widerstand und Unmut waren deutlich zu spüren. Von einem Standpunkt der beobachtbaren »Fakten« ist es das sicherlich schon alles, abgesehen von der Größe des Formates selbst. Barnett Newman konfrontiert den Betrachter durch seine Arbeiten mit einem »Alles oder nichts«-Prinzip. Entweder wir entziehen uns dem Werk und tun es möglicherweise als banal ab oder wir stellen uns der radikalen Vereinfachung, indem wir uns dem Wahrnehmungsprozess hingeben. Dieses Vorgehen wurde auf die Probe gestellt. Zunächst suchten sich die Teilnehmer verschiedene Standorte, aus denen für jeden persönlich das Kunstwerk eine intensive Wirkung entfaltet. Varianten wurden erprobt: weit weg vom Bild oder ganz nahe, von der linken oder rechten Seite. Im ersten Schritt ging es um eine Annäherung und Kontaktaufnahme mit dem Kunstwerk.



Dann setzte sich die Gruppe vor das Bild, um die Wirkung direkt zu erleben und sich darüber auszutauschen. Nach und nach erschloss sich die starke Präsenz durch die Farben, die von den Teilnehmern als Farbraum mit intensiver Ausstrahlung beschrieben wurden. Das Kunstwerk wurde durch Wahrnehmung zur Wirklichkeit.

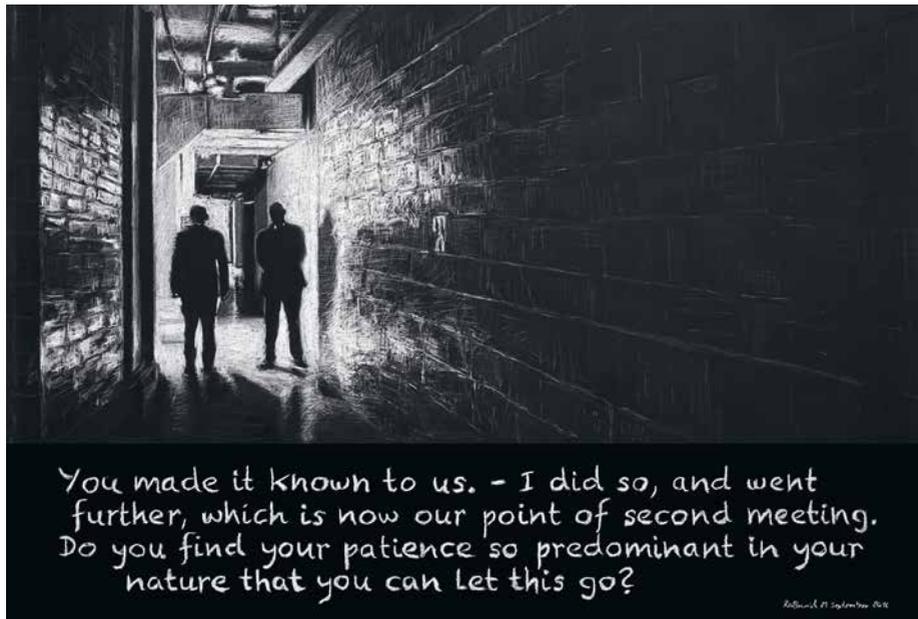
***Ideen als Material zu begreifen, öffnet den Raum für kreatives Denken und konkrete Gestaltung. Denken wird zur Kunst***

Ohne diese persönliche Standortbestimmung und den Wahrnehmungsprozess wären die Teilnehmer an der Abstraktion und Sperrigkeit von Barnett Newmans Bild wahrscheinlich gescheitert oder sie hätten sich, um die Qualität der Arbeit entsprechend zu würdigen, auf die Zuschreibung eines Expertenurteils verlassen müssen.

Diese Situation ist nicht unähnlich, wenn eine strategische Initiative im Unternehmen bekannt gegeben wird. Erschließt sich diese nicht unmittelbar, weil sie zu abstrakt ist oder von Experten unzureichend vermittelt wird, droht die strategische Initiative kommunikativ ins Abseits zu rutschen. Im ungünstigsten Fall wird sie abgelehnt. Da sie in der Regel aus einem Unternehmenskontext heraus entwickelt wurde, der nicht selbstverständlich anschlussfähig für alle anderen Unternehmensteile ist, braucht sie den Raum der Vermittlung, in dem Wahrnehmung und persönliche Einschätzung ihren Platz haben. Durch sorgfältige Annäherung und eine geführte Übersetzungsleistung kann ein solcher Raum entstehen und so eine geeignete Standortbestimmung gelingen.

**Beschreiben**

»Competitor« ist eine Arbeit aus der Serie »Whispers of Power«. Die großformatige



Jörg Reckhenrich, „Whispers of Power No. 4“, 2016 (Bild WoP No. 4)

Kreidezeichnung zeigt zwei Menschen in einer tunnelartigen Situation. Ein Text von Shakespeare, aus Macbeth entnommen, erscheint zunächst als Untertitel. Dieser überführt jedoch die Szene in einen eigentümlichen Schwebezustand. Text und Bild wollen nicht recht zueinanderpassen – sie reiben sich. Die Zeichnung bezieht sich auf eine Filmsequenz aus der Serie »House of Cards« und zeigt den Augenblick von Macht und Niederlage. Der Präsident Francis Underwood trifft seinen Widersacher Raymond Tusk. Die Szene wirkt ganz unmittelbar: dunkel, bedrohlich und unsicher.

Die Beschreibung der Bildelemente, das »Lesen« von Proportionen und des Bildaufbaus, öffnet den Blick und hilft das Bild zu entschlüsseln. Was sind die wesentlichen Elemente? Zunächst fällt der Blick auf den Text. Er ist eine Art Ankündigung und definiert das Stück, welches auf dieser Bühne

gespielt wird. Von hier springt der Blick auf den Tunnelgang, dessen Fluchtlinien weit in den Raum, bis hinter die Figuren, hineinführen. Die Schwärze, als Dunkelheit wahrgenommen, beherrscht die Szene. Diese bekommt am Ende des Ganges einen Gegenpol. Dort ist der Gang in gleißendes Licht getaucht. Alles in diesem Raum strahlt Funktion und Technik aus und überträgt sich auf die beiden Figuren. Diese erscheinen als Schattenriss und stehen sich als Duellanten gegenüber. Allerdings ist es ein ungleiches Aufeinandertreffen. Verfolgt man die Fluchtlinien des Tunnels, so treffen sich alle Linien im Bereich des Kopfes von Francis Underwood. Alle Konzentration liegt auf ihm, er steuert, während sein Widersacher außerhalb des Fokus steht und an den Rand gedrückt wirkt.

Erst das genaue Erfassen der Szene, die Beschreibung, wie die einzelnen Kompositions-



elemente ineinandergreifen, entschlüsselt die Wucht und Eindeutigkeit der Bildkomposition. Das, was wir anfänglich intuitiv erfasst haben, lässt sich jetzt genau beschreiben. Hypothesen, die wir schnell entwickelt haben, werden überprüfbar. Diese verdichten sich und können so nicht nur als »Gefühl zu einer Situation«, sondern als genaue Beobachtung kommuniziert werden. Die Bildbeschreibung entwickelt sich zu einer Argumentationslinie, durch welche die Bildinterpretation schlüssig und nachvollziehbar wird.

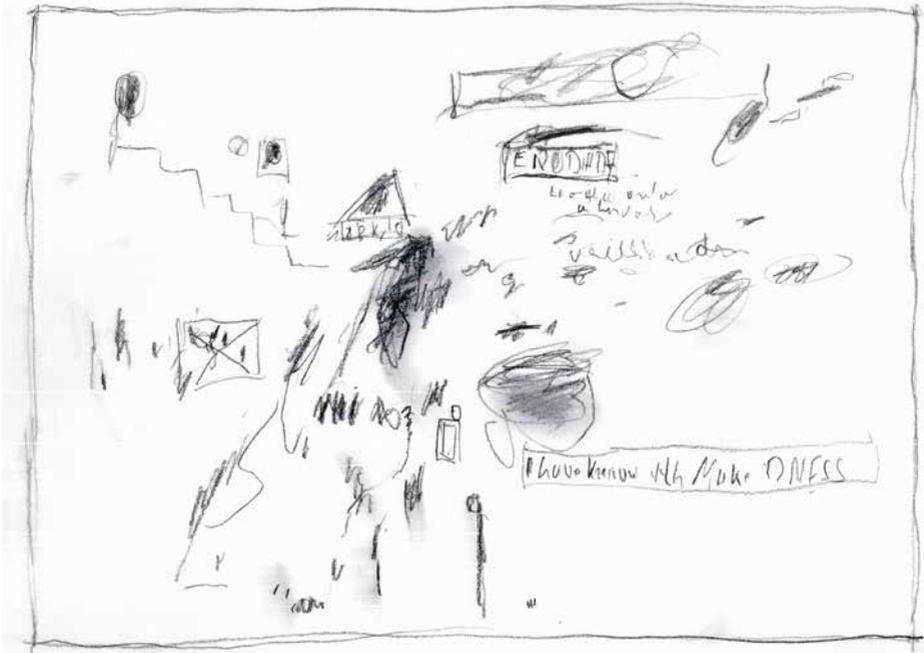
***Die Annäherung an Kunstwerke zielt weniger darauf, die Bedeutung zu erfassen, vielmehr geht es um einen Prozess der persönlichen Aneignung***

Wie wäre es, strategische Initiativen im Kommunikationsprozess wie Bilder zu behandeln? So würde die Annäherung an

diese durchaus der Praxis der Aneignung von Kunstwerken entsprechen. Anstelle eines zu frühen Diskurses über Positionen tritt das Sammeln und Zusammentragen der einzelnen Eindrücke, Fakten und Ideen. Insofern könnten strategische Initiativen aus der Beobachtung heraus erschlossen, kommuniziert und konstruiert werden. Der Austausch des Gesehenen im Bild bzw. das Erfassen von Elementen in strategischen Initiativen zählt auf ein wesentliches Prinzip von gemeinsamer Bedeutungsentwicklung ein: Was ich sehe, muss nicht relevant für andere sein. Wir erzeugen Wirklichkeit durch unsere Wahrnehmung und eine entsprechende Beschreibung. Kommunikation spielt dadurch die zentrale Rolle.

**Verdichten**

»Herodiade« ist eine typische Arbeit des amerikanischen Künstlers Cy Twombly. Skripturale Elemente, die skizzenartig mit Farbe kombiniert sind, verdichten sich zu Schriftzügen, die fast beiläufig dahingekritzelt scheinen. Kaum ein Künstler hat die



Jörg Reckhenrich, Zeichnung nach Cy Twombly, „Herodiade“, 1960

radikale Idee von Klee, ein Punkt geht spazieren und zieht eine Linie, so spielerisch wie Twombly umgesetzt. Seine Werke haben die Leichtigkeit flüchtig geschriebener Poesie. Wie unterschiedlich ein solches Werk betrachtet werden kann und wie entscheidend in der Bildarbeit der Schritt der Verdichtung ist, zeigt folgende Situation.

Eine Gruppe von Teilnehmern hatte das Bild von Twombly für einen Kunstdialog gewählt. Nach ein paar Minuten äußerte eine ältere Frau spannungsvoll und aufgeregt, dass sie die Situation nicht aushalten könne. Bis dahin wurde das Bild mehrheitlich als leicht und spielerisch beschrieben. Etwas verwundert ging die Gruppe auf mehrere Meter in Distanz. Auf die Nachfrage, ob es denn jetzt besser sei, gab die Frau zur Antwort: »Ja, jetzt passt der Abstand, es geht.« Nach etwa

anderthalb Stunden intensiver Betrachtung in der letzten Phase der Bildarbeit, in der an einer gemeinsamen Bedeutungsfindung gearbeitet wurde, setzte sich die Gruppe wieder dicht vor das Bild. Sofort war die Spannung im Raum wieder spürbar. Nach wie vor war es für die ältere Frau schwierig, dem Bild standzuhalten. In der Schlussbetrachtung kam es zu einer eindrucksvollen Szene. Eine junge Frau, die fast träumerisch das Kunstwerk betrachtete, äußerte: »Das Bild passt perfekt zu meiner Lebenssituation, ich kann mich von Ort zu Ort bewegen und nichts legt mich fest.« Spontan antwortete die ältere Frau: »Aber man braucht doch ein Ziel im Leben!« Die Situation war aufschlussreich. Beide Personen schauen auf das gleiche Bild und kommen zu ganz unterschiedlichen persönlichen Einschätzungen. Die Unterschiedlichkeit und Interpretations-



grenzen auszuloten, war ein eindrucksvoller Abschluss, bei dem sich keine eindeutige Lösung, sondern eher ein Interpretationsspielraum ergab, der die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenführte.

Begreifen wir strategische Initiativen als Bilder, welche bestimmte Standpunkte für die Entwicklung einer Organisation transportieren, so gilt Ähnliches wie für die Kunstbetrachtung. So wie in dem Dialog vor Kunstwerken Einsichten, Erfahrungen und Erkenntnisse verdichtet werden, brauchen strategische Initiativen aufgrund ihrer gegebenen Komplexität die Zusammenführung von Sichtweisen. Verständigung, Verständnis, den Dingen auf den Grund gehen und eine gemeinsame Ausrichtung entwickeln, sind Methode, Prozess und Ziel gleichermaßen. Das führt nicht zwingend zu einem identischen Verständnis, jedoch auf alle Fälle zu einem gedanklichen Spielraum, in dem Sichtweisen gezielt und konstruktiv kommuniziert werden können.

Ein solches Vorgehen hat einen kreativen Kern und entwickelt seine ganz eigene Qualität. Wir wissen nicht, wo Verbindungen und Resonanzen entstehen oder es zu Verdichtungen oder produktiven Brüchen kommt. In jedem guten Dialog über ein Kunstwerk liegt das Beste in der Überraschung, etwas Neues zu entdecken. Könnte man insofern die Aneignung strategischer Initiativen nicht auch als ein ästhetisches Gespräch verstehen, das aus einer Gruppe heraus, als gemeinsame Aktivität, entsteht? Warum nicht anstelle einer Vermittlung durch Expertenpositionen den produktiven Dialog wagen? So kann sich ein Weg für gemeinsame Sinnstiftung, Bedeutung und persönliche Verankerung öffnen. Allerdings braucht es dafür, im Unternehmenskontext wie in der Kunst, kundige Begleiter. Der geglückte Dialog wird, gleichgültig ob er vor einem Kunstwerk oder zu strategischen Initiativen geführt wird, zum Kunstwerk. Da, wo er mit Energie aufgeladen wird, ist räumliche Präsenz spürbar.

# Programm

Tools revisited – Rationalität und Kreativität durch Management-Tools?

16. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung  
am 20. November 2017 im Haus Huth, Berlin

## Vormittag

### **Begrüßung**

Prof. Dr. Eckard Minx

Vorstand der Daimler und Benz Stiftung

### **A fool with a tool is still a fool?!**

**Warum Tools nicht nur zu rationalem Entscheiden auffordern**

Prof. Dr. Christian Gärtner

Quadriga Hochschule, Berlin

### **Werkzeuge der Kreativität, Reflexivität und Orientierung im Innovationsprozess**

Prof. Dr. Henning Breuer

Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Berlin

## Nachmittag

### **Enterprise Social Networks**

**– Neue Tools für das Informations- und Wissensmanagement**

Prof. Dr. Till Winkler

Copenhagen Business School

### **Über Moden und Mythen des Organisierens**

Prof. Dr. Günther Ortman

Universität Witten/Herdecke

## Abend

### **Wer nicht denken will, fliegt raus!**

Jörg Reckhenrich

Künstler, Berlin



# Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

## Technologie und strategische Pfade



1. Innovationsforum  
**Pfadabhängigkeit**  
Erschienen Juni 2008

2. Innovationsforum  
**Pfadbrechung**  
Erschienen November 2008

3. Innovationsforum  
**Pfadmonitoring**  
Erschienen Juni 2009

## Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit



4. Innovationsforum  
**Innovationsquelle  
externes Wissen**  
Erschienen Juni 2010



5. Innovationsforum  
**Erfolgreiches Management  
von Absorptive Capacity**  
Erschienen November 2010

## Unsicherheit



6. und 7. Innovationsforum  
**Praktiken im Umgang und  
Management**  
Erschienen Juni 2011

## Scheitern



11. Innovationsforum  
**Die Produktivität des Scheiterns**  
Erschienen Januar 2015



12. Innovationsforum  
**Der Umgang mit dem  
Scheitern**  
Erschienen August 2015

## Macht



8. Innovationsforum  
**Der Umgang mit Macht  
und seine Folgen**  
Erschienen Januar 2013



9. Innovationsforum  
**Hemmschuh Organisation**  
Erschienen September 2013



10. Innovationsforum  
**Vom Innovationskiller  
Macht zur Zukunft  
der Arbeit**  
Erschienen August 2014

## Digitalisierung



13. Innovationsforum  
**Disruptive Innovation**  
Erschienen März 2016



14. Innovationsforum  
**Digitale Arbeitswelt**  
Erschienen September 2016



15. Innovationsforum  
**Führung und Digitalisierung**  
Erschienen April 2017

## Impressum

Tools revisited – Rationalität und Kreativität  
durch Management-Tools?  
16. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung  
am 20. November 2017 im Haus Huth, Berlin

Erschienen im März 2018

Herausgeber:  
**Daimler und Benz Stiftung**

Geschäftsstelle  
Dr.-Carl-Benz-Platz 2  
68525 Ladenburg

Berliner Büro  
Alte Potsdamer Str. 5  
10785 Berlin

[www.daimler-benz-stiftung.de](http://www.daimler-benz-stiftung.de)

Redaktion:  
Marcus Peter

Gestaltung: Embassy | [www.embassyexperts.com](http://www.embassyexperts.com)  
Fotografie: Foto di Matti

