

Auftaktveranstaltung des Innovationsforums „Technologische und strategische Pfade der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung

„Vom Innovationsvorsprung zur Kompetenzfalle: Strategische Pfade in Unternehmen“

26. Mai 2008

Haus Huth, Alte Potsdamer Straße 5, 10785 Berlin

### **Erfolgreich in die Sackgasse**

Können Kompetenz und Erfolg zum Handicap werden? Was geschieht, wenn sich ursprünglich erfolgreiche Strukturen und Entscheidungsabläufe innerhalb eines Unternehmens plötzlich als innovationsfeindlich entpuppen? Wissenschaftler des Instituts für Management und des Pfadkollegs der Freien Universität Berlin diskutierten am 26. Mai 2008 im Rahmen des ersten Innovationsforums in Berlin mit Führungskräften der Daimler AG und Vertretern der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung über die Entstehung und mögliche Überwindung von eingefahrenen Unternehmensstrukturen und strategischen Pfaden.

Die insgesamt dreiteilige Veranstaltungsreihe „*Technologische und strategische Pfade*“ wird von der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung ausgerichtet und verfolgt das Ziel, neue Formen der Zusammenarbeit und des Dialogs zwischen grundlagenorientierter Forschung und anwendungsbezogener Praxis zu fördern. Junge Wissenschaftler des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Graduiertenkollegs *Pfade organisatorischer Prozesse* ([www.pfadkolleg.de](http://www.pfadkolleg.de)) bringen Impulse und neue Erkenntnisse aus der sich entwickelnden Pfadforschung in die Diskussion mit Führungskräften der Daimler AG und Mitarbeitern der Technology and Society Research Group ein, die diese wiederum an ihren Arbeits- und Unternehmenserfahrungen reflektieren.

Wie schwierig es ist, einen gewohnten Pfad zu verlassen, hat wohl fast jeder schon einmal erlebt. Unbekannte, auch irrational erscheinende Gründe hindern daran, einen neuen Weg zu suchen, der eher zielführend erscheint. In der Wirtschaft aber auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie der Politik, Kunst und Kultur, sind solche rätselhaften Blockierungen ebenso häufig. Das Tückische dabei ist: Pfadabhängigkeit vollzieht sich unsichtbar. Sie entsteht nicht durch falsche Entscheidungen oder Inkompetenz. Das Faszinierende und Gefährliche an diesem Phänomen ist vielmehr, dass es aus dem Erfolg heraus entsteht: Neue Produkte, innovative Technologien, ungewohnte Leistungsverbünde werden zu einem Erfolg. Verschiedene Verstärker – wie Größeneffekte, Lern- und Netzwerkeffekte – lassen einen immer stärkeren Sog entstehen, sich auf den einmal eingeschlagenen Pfad immer weiter zu konzentrieren.

Die Pfadforschung untersucht diese Phänomene, bei denen sich derartige Erfolgsfaktoren unbemerkt zu historisch gewachsenen Strukturen und Prozessen verfestigen und im ungünstigsten Fall Innovationsblockaden werden. Obwohl dieses Forschungsfeld noch relativ jung ist, gilt eines jetzt schon als gesichert: Betriebliche Prozesse sind häufiger im Lock-in, als dies bemerkt wird und wenn es bemerkt wird, wird darüber nicht gerne gesprochen.

Die Auftaktveranstaltung zur Veranstaltungsreihe „*Vom Innovationsvorsprung zur Kompetenzfalle: Strategische Pfade in Unternehmen*“ widmete sich der Einführung in die Thematik Pfadabhängigkeit. Prof. Minx, Leiter der Technology and Society Research Group der Daimler AG, startete inmitten irritierender Kunstwerke der klassischen Moderne der Stuttgarter Schule die Vortragsreihe mit den Worten Wolfgang Frühwalds: „*Wie viel Wissen brauchen wir, wie viel ertragen wir, wie viel können wir sinnvoll verarbeiten?*“ Ohne die praktische Vermittlung von Erkenntnissen bleiben viele Forschungsinhalte zwar bestehen aber Innovationen können erst ihre wirkliche Bedeutung entfalten, wenn sie auch bei den Nutzern ankommen und gelebt werden.

Mit der Zielsetzung, Ideen aus der Theorie an den Problemen der Praxis zu reflektieren, diskutierten die ca. 30 Teilnehmer des Workshops einen Tag lang in unterschiedlichen Formen, wie Impulsreferaten, dialogischem Vortrag, Tischdiskussionen und Feedbackrunden, über die Entstehung, Formen und Konsequenzen von Pfadabhängigkeit in Theorie und Praxis.

Die wissenschaftliche Leitung der Veranstaltung übernahm Prof. Dr. Georg Schreyögg, der ebenfalls den Einführungsvortrag „*Wie Unternehmen pfadabhängig werden*“ hielt.

Prof. Schreyögg stellte in seinem Beitrag die theoretischen Grundlagen des Pfadabhängigkeitskonzeptes und die zentralen Merkmale von Pfadprozessen vor. Er betonte zudem die verschiedenen Formen von Pfadabhängigkeit, die in Unternehmen zu finden sind. Besondere Aufmerksamkeit richtete Prof. Schreyögg auf die Rolle und Bedeutung unternehmerischer Kernkompetenzen, die aus der Pfadperspektive ein Doppelgesicht aufweisen: Ihrer positiven Wirkung steht die Gefahr der Verfestigungstendenz gegenüber, so dass sich erfolgreiche Kompetenzen im schlimmsten Fall in Inkompetenz umkehren können.

Am Nachmittag wurden dann die empirische Relevanz sowie die Potenziale und Risiken von strategischen Pfaden für Unternehmen anhand verschiedener praktischer Fallbeispiele in Vorträgen und Diskussionsrunden analysiert.

Jan-Christopher Strobel, Kollegiat des Pfadkollegs, stellte in einem Impulsreferat Ergebnisse aus seinem Dissertationsprojekt vor. Seine These der Persistenz des fossilen Kraftstoffpfades in der Mineralölindustrie bot den Auftakt für einen anregenden dialogischen Vortrag über Pfadabhängigkeit zwischen einem Vertreter der Wissenschaft und einem Praktiker. Prof. Dr. Günther Ortman, ausgewiesener Organisationsforscher und einer der ersten, der zur Problematik der Pfadabhängigkeit im deutschsprachigen Raum publizierte, betonte – über Technologiepfade hinaus – die generelle Pfadabhängigkeit von Organisationen, die bereits im Wesen der „Organisiertheit“ angelegt ist. Prof. Dr. Hans-Joachim Schöpf, ehemaliger Entwicklungsvorstand der Daimler AG, problematisierte die besondere Rolle der Automobilhersteller und deren spezifischer Kernkompetenzen im Hinblick auf das Fortbestehen des fossilen Kraftstoffpfades.

Die begonnene Diskussion zum fossilen Kraftstoffpfad und dessen Konsequenzen, insbesondere für die künftige Entwicklung der Automobilindustrie, wurde im Anschluss in kleineren Tischdiskussionsrunden weitergeführt. Ein Moderatorenteam, bestehend aus je einem Vertreter der Technology and Society Research Group der Daimler AG und einem Vertreter des Pfadkollegs, leitete jeweils die Tischgespräche. In den einzelnen Runden wurden neben einer Vielzahl weiterer Praxisbeispiele für Pfadphänomene, wie z. B. der Diesel-Pfad und IBM als pfadabhängiges Unternehmen, immer wieder die Frage nach den Möglichkeiten der Erkennung und Verhinderung von Pfaden diskutiert.

Am Ende des Tages führte die Leiterin der Daimler Kunst Sammlung, Frau Dr. Renate Wiehager, die Teilnehmer des Workshops auf die *Pfade zeitgenössischer Kunst*, mit einem Rundgang durch die aktuelle Ausstellung *Classical: Modern II. Soll Kunst, die große Pfadbrecherin, am Ende selbst pfadabhängig sein?*

Am 10. November 2008 wird der Dialog fortgesetzt: „*Wege aus der Verriegelung. Pfade erkennen und brechen*“. Wegweiser wird diesmal Prof. Dr. Jörg Sydow vom Institut für Management der Freien Universität Berlin sein.

„Der Weg ist begonnen, vollende die Reise.“

Weitere Informationen zur Veranstaltungsreihe erteilt Ihnen gerne Dipl.-Soz. Anja Mante (Koordination), E-Mail: [anja.mante@fu-berlin.de](mailto:anja.mante@fu-berlin.de).