

Pfadabhängigkeit

Erfolg oder Misserfolg: Chance verpasst

Welche Strategie führt uns in die Zukunft? Mit welchen Produkten ist man langfristig am Markt erfolgreich? Um diese Fragen beantworten zu können, müssen Unternehmen auch den Zeitpunkt erkennen, an dem eine Strategie oder ein Produkt nicht mehr funktioniert. Nicole Christopeit sprach darüber mit Jörg Sydow, Professor an der Freien Universität Berlin und stellvertretender Sprecher des Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“.

- **Herr Professor Sydow, was genau verbirgt sich hinter dem Begriff Pfadabhängigkeit?**

Die Grundidee der Pfadabhängigkeit im Unternehmenskontext ist, dass eine Entwicklung innerhalb eines Unternehmens durch ein lange zurückliegendes, oft unbedeutendes Ereignis – ein sogenanntes „small event“ – ausgelöst wurde. Diese in der Vergangenheit getroffene Entscheidung gewinnt im Lauf der Zeit an Attraktivität, führt aber gleichzeitig zu festgefahrenen Denkweisen und Routinen.

- **Als klassisches Beispiel für Pfadabhängigkeit wird oft die „Qwertz“-Tastatur genannt. Könnten Sie das kurz erläutern?**

Die Tastaturanordnung „Qwertz“ – beziehungsweise im angelsächsischen Raum „Qwerty“ – ist in der Tat das klassische Beispiel für Pfadabhängigkeit. Wir kommen von ihr nicht los, obwohl in den vergangenen 100 Jahren immer und immer wieder neue, bessere, technisch effizientere Tastenanordnungen entwickelt worden sind. Warum diese Anordnung irgendwann einmal gewählt worden ist, ist uns bereits lange entfallen. Aber komplementäre Technologien und nicht zuletzt Gewohnheiten halten uns auf diesem technologischen Pfad.

- **Und was ist die Konsequenz einer solchen Pfadabhängigkeit?**

Ganz einfach: Das Problem dieser Entwicklung ist, dass diese vor langer Zeit getroffene Entscheidung heute Handlungsalternativen und in Zukunft Entwicklungsrichtungen einengt. Es kommt dadurch zum Beispiel zu struktureller Trägheit, Kostenremanenz und Reformunwilligkeit beziehungsweise

-unfähigkeit. Vormalig erfolgreiche Entscheidungen werden also zu einer Quelle für Misserfolg, einfach weil es im Lauf der Zeit bessere Lösungswege gegeben hätte. Diese wurden aber nicht gesehen oder wollten nicht gesehen werden. Vor allem aber konnten sie nicht ergriffen werden. Es fällt Organisationen einfach schwer, auf einen neuen Pfad, einen neuen Erfolgspfad, zum Beispiel durch Veränderungsmanagement, zu wechseln. Wir haben beispielsweise gerade eine Studie über einen großen, global agierenden Medienkonzern abgeschlossen, der sich nicht von einer für seine Entwicklung früher sehr wichtigen Sparte trennen kann – trotz eines sich bereits seit Langem eingestellten wirtschaftlichen Misserfolgs.

- **An dieser Stelle passt ein Zitat von Ihnen: „Unternehmen blockieren sich oft selbst, indem sie auf ihren bisher beschrittenen Pfaden bleiben.“ Woran erkennt das Management eines Unternehmens, dass der beschrittene Weg der falsche ist?**

Das ist genau der kritische Punkt in der Theorie der Pfadabhängigkeit. Grundsätzlich kann man sagen: Aus Erfolg wird oft Misserfolg, weil im Erfolg der Misserfolg häufig schon angelegt ist. Umso wichtiger, aber auch schwieriger wird es deshalb, organisatorische Entwicklungen zu beobachten und mit Blick auf mögliche Pfadabhängigkeiten zu prüfen. Es ist natürlich zu Beginn für alle sehr attraktiv, auf einen entsprechenden – genauer: Erfolg versprechenden – Pfad zu gelangen. Es ist aber genauso wichtig zu erkennen, wann genau dieser Erfolg problematisch wird. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem Pfadmonitoring, das es im Unternehmen wahrzunehmen gilt.

- **Wie kann ein Unternehmen dieses Pfadmonitoring durchführen?**

Dazu benötigt man nicht gleich eine neue Stelle oder gar Abteilung. Viel wichtiger ist es, dass diese Aufgabe in Funktionen wie der Strategie- und Unternehmensentwicklung und – das ist natürlich besonders hervorzuheben – auch auf Geschäftsleitungsebene wahrgenommen wird.

- **Was empfehlen Sie in diesem Zusammenhang bisher erfolgreichen Unternehmen?**

Mit Blick auf die Pfadabhängigkeit gilt es, organisatorische Prozesse, insbesondere zum Beispiel erfolgreiche Routinen, bald nach ihrer Institutionalisierung zu beobachten. Der Zeitpunkt, in dem Erfolg in Misserfolg tatsächlich umschlägt, ist ja nicht schwer zu erkennen. Aber das Problem ist, dass es dann meist schon zu spät ist. Wichtiger ist es deshalb, schon erfolgreiche Routinen und Verfahren im Hinblick auf sich möglicherweise einstellende negative Pfadabhängigkeiten zu untersuchen.

- **Und wie muss ein Unternehmen vorgehen, um diese Aufgabe zu bewältigen?**

Das habe ich schon angedeutet: Es muss ein Pfadmonitoring einrichten. Und darauf aufsetzend muss es auch Kompetenzen aufbauen, um die damit zusammenhängenden schwierigen Veränderungsprozesse zu bewältigen.

- **Ist es sinnvoll, sich als Unternehmen dafür externe Unterstützung zu holen?**

Natürlich können Unternehmensberater dabei helfen. Ich bin aber der Meinung, man sollte entsprechende Monitoring- und Changeaufgaben eher nicht delegieren. Die eigene Organisation auf dem rechten Pfad zu steuern, ist ganz klar eine originäre Managementaufgabe.

- **Sie kommen aus der Betriebswirtschaft, Ihre Forschungsgruppe aus ganz verschiedenen Fachrichtungen. Ich kann mir vorstellen, dass diese unterschiedlichen Sichtweisen beim Thema Pfadabhängigkeit von Vorteil sind.**

Das ist richtig. Die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen ermöglicht es, problemorientiert und ohne disziplinäre Scheuklappen zu forschen. Das scheint auch die Betriebswirtschaftslehre glücklicherweise nunmehr gelernt zu haben. Im Bereich der Pfadforschung sind wichtige Fortschritte nicht nur durch Ökonomen, sondern auch und gerade durch Geschichtswissenschaftler, Politikwissenschaftler und Soziologen erzielt worden. Das gilt nicht nur für die Theorie, sondern auch für die Weiterentwicklung der Forschungsmethoden. Zudem liegt ein wichtiger Erkenntnisfortschritt – theoretisch wie methodisch – fast immer an den Schnittstellen zu anderen Wissenschaften.



Dr. Jörg Sydow ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation, und stellvertretender Sprecher des Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“ an der Freien Universität Berlin. Als Forschungsdekan des dortigen Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften sowie Gastprofessor an der Business School der University of Strathclyde, Glasgow,

gelten seine Forschungsinteressen vor allem der Management- und Organisationstheorie sowie den Fragen strategischer Unternehmenskooperation und -vernetzung, dem Projekt- und Innovationsmanagement sowie den Industriellen Beziehungen.

@ joerg.sydow@fu-berlin.de

→ www.pfadkolleg.de

Jörg Sydow, Stephan Duschek

Management interorganisationaler Beziehungen

Kohlhammer Verlag 2011

250 Seiten, 29,90 Euro

ISBN 3-170-209-590

- **Nehmen Sie in diesem Zusammenhang auch klassische Managementinstrumente und -methoden kritisch unter die Lupe?**

Ja, immer und sehr gerne! Denn Kritik verspricht in der Forschung Fortschritt. Das kritische Potenzial der Theorie der organisatorischen Pfadabhängigkeit, zu der wir hier in Berlin an der Freien Universität, aber auch in aller Welt bereits viele wissenschaftliche Symposien und auch schon das ein oder andere Transferseminar mit Managerinnen und Managern veranstaltet haben, liegt vor allem darin, dass es erst mal das Beharrungsvermögen von Organisationen zu verstehen gilt. Erst dann kann man an den organisatorischen Wandel denken. Auf Sprüche wie „das einzig Konstante im Leben ist der Wandel“ sollte man vor diesem Hintergrund lieber verzichten.

- **Und was wünschen Sie sich für die Zukunft Ihres Forschungsfeldes?**

Eine systematischere Aus- und Weiterbildung im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums. Man benötigt dafür nicht unbedingt ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft über Jahre gefördertes Doktorandenprogramm, wie wir es seit 2005 hier an der Freien Universität mit dem sogenannten „Pfadkolleg“ haben. Dennoch sind nicht zuletzt durch die dortige Forschung die Erkenntnisse so weit gereift, dass sie in die Aus- und Weiterbildung – und das nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre – einfließen können. Zu denken ist dabei nicht nur an die Übernahme entsprechender Inhalte in Vorlesungen und Seminare, sondern auch an den Einsatz von wirklichkeitsnahen Fallstudien oder auch verhaltensorientierten Übungen, die für Fragen der organisatorischen Pfadabhängigkeit sensibilisieren.

Herr Professor Sydow, vielen Dank für das Gespräch!]