



Borderstep Institut für  
Innovation und Nachhaltigkeit

# Kontextsteuerung

Potenziale eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzeptes für das  
Innovationsmanagement

Borderstep-Arbeitspapier 1/2003

von Klaus Fichter

Berlin, Juni 2003

## Problemstellung

Mit Blick auf das Verhältnis von Innovation und Nachhaltigkeit stellen sich zwei grundlegende Fragen: erstens, inwieweit sind Innovationsprozesse steuerbar, und zweitens, kann die „Trefferquote“ von Innovationen im Sinne eines positiven Nachhaltigkeitsbeitrages im Prozess der Entstehung und Realisierung von Innovationen substantziell beeinflusst werden?

Diese Fragen müssen vor dem Hintergrund zunehmender Dynamik und steigender Komplexität von Innovationsprozessen betrachtet werden. Die deutliche Verkürzung von Lebenszyklen von Produkten im Markt<sup>1</sup> erhöht den Innovationsdruck, zwingt zur Beschleunigung von Produktvariationen und Neuentwicklungen<sup>2</sup> und verkleinert die Zeitfenster zur Erzielung von Innovationsgewinnen<sup>3</sup>. Technologische Diskontinuitäten, Branchenstrukturveränderungen<sup>4</sup> und Marktdynamiken steigern die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen und erschweren die Steuer- und Planbarkeit von Innovationsprozessen. Diese Entwicklungen verlangen u.a. eine veränderte Konzeptualisierung des innovationsgenerierenden Systems, eine verstärkte Interaktivität mit Markt- und Kooperationspartnern, das Management komplexer Akteursnetzwerke und eine Verknüpfung von Produktinnovationen mit Geschäftsfeld- und Marktinnovationen.

Versteht man Innovation im Schumpeterschen Sinne als die „Durchsetzung neuer Kombinationen“<sup>5</sup>, so setzt Innovation die Generierung von Neuheit voraus. „Neuheit ist zunächst einmal ein ontologisches Unding: Etwas ist, obwohl, ja weil es alles nicht ist, was bisher war.“<sup>6</sup> Neuheit bedeutet Abweichung und setzt damit ein bestimmtes Maß an Freiheit und Spielraum für das innovationsgenerierende System voraus. Dies gilt – mit unterschiedlichen Qualitäten – für alle Ebenen, auf denen Neuheit hervorgebracht werden kann: Individuen, Gruppen, intraorganisationale Strukturen und Systeme sowie interorganisationale Netze.<sup>7</sup> So setzt die Erschließung von Neuheitspotentialen auf der Ebene interorganisationaler Netze (z.B. Rekombinationen von Leistungspotentialen) Handlungs- und Zeitspielräume vernetzender Akteure voraus. Auf intraorganisationaler Ebene werden Innovationen z.B. durch Redundanz<sup>8</sup> und Fehlerfreundlichkeit begünstigt. Auf der Gruppenebene wirken sich u.a. offene und sachorientierte Kommunikationsprozesse positiv auf die Innovationsfähigkeit aus. Die Fähigkeit zur Schaffung von Neuem auf der Individualebene ist weitgehend gleichbedeutend mit Kreativität und wird durch unternehmerische Autonomie und der Gewährung von Selbständigkeit am Arbeitsplatz gefördert.<sup>9</sup>

Vor diesem Hintergrund erscheinen Planung und Innovation als grundsätzlicher Widerspruch. „Innovationen können nicht befohlen werden, sie können auch nur in Grenzen über konventionelle Controlling-Mechanismen ‚kontrolliert‘ werden... Neue Ideen, deren Entstehung Freiräume und zumindest einen gewissen Akt der Kreativität voraussetzt, keimen in der Regel eher dort, wo nicht geplant wird.“<sup>10</sup> Andererseits kann völlige Freiheit dazu führen, dass zwar neue Ideen oder Erfindungen generiert werden, die Trefferquote aber mit Blick auf die Marktverwertbarkeit oder die Ergänzungs- und Anschlussfähigkeit zu bestehenden Geschäftsfeldern oder Kernkompetenzen („Strategic fit“) oder auch mit Blick auf den Nachhaltigkeitsbeitrag sehr gering ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. Vahs/Burmester (1999), S. 10.

<sup>2</sup> Vgl. Mirow/Linz (2000), S. 251.

<sup>3</sup> Vgl. Geschka (1993), S. 18.

<sup>4</sup> Die betrifft insbesondere die Auflösung und Veränderung bisheriger Branchengrenzen und das Phänomen branchengrenzenüberschreitender Geschäftsaktivitäten, das auch unter dem Begriff „Business Migration“ diskutiert wird (vgl. Pauls 1998).

<sup>5</sup> Schumpeter (1931), XXX

<sup>6</sup> Luhmann (1995), S. 323.

<sup>7</sup> Vgl. Heideloff (1998), S. 173.

<sup>8</sup> Vgl. Staehle (1991).

<sup>9</sup> Vgl. Heideloff (1998), S. 174.

<sup>10</sup> Mirow/Linz (2000), S. 254.

Angesichts der skizzierten Rahmenbedingungen bedarf es eines neuen Verständnisses von Innovationsplanung und -steuerung im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Bindung.<sup>11</sup> Dies gilt insbesondere für hochkomplexe Systeme wie Großunternehmen, Konzerne und Unternehmensnetzwerke.

## Idee und Konzept der Kontextsteuerung

Mit zunehmender Komplexität und Dynamik muss sich der Schwerpunkt von Planung und Steuerung auf die Schaffung von Rahmenbedingungen und geeigneten Innovationskontexten verschieben. Die Idee besteht darin, dass die Unternehmens- oder Konzernführung die Bewegungsfreiheit der Einheiten erhält und damit auch die für Innovation so wichtigen kreativen Freiräume schafft. „Dabei wird Unsicherheit bzw. Komplexität im Unternehmen zugelassen, ja gefördert, und es wird nicht versucht, diese durch ausgeklügelte Planungssysteme klassischer Art zu absorbieren. Gleichzeitig werden über die Festlegung von Rahmenbedingungen Richtungen oder mögliche Entwicklungspfade vorgegeben. Damit werden Risiken reduziert und die Trefferquote der Innovationen erhöht.“<sup>12</sup> Innovationen werden auf diese Weise plan- und steuerbar gemacht, zwar nicht in Bezug auf das Ergebnis, aber in jedem Fall in Bezug auf die Richtung.

Ein verändertes Verständnis betrifft damit das Verhältnis von Zentralität und Dezentralität, von Fremd- und Selbstorganisation, von direkter und indirekter Steuerung und hebt auf die Idee der Kontextsteuerung ab.

Der Begriff „Kontextsteuerung“ ist in der Literatur bislang kaum geprägt. Im deutschsprachigen Raum wird der Terminus vor allem von Willke (1987a/b, 1989) und Teubner (1989 sowie Teubner/Willke 1984) konzeptionell verwendet, wobei sie ihn gesellschaftstheoretisch interpretieren und mit Blick auf soziale Systeme generell verwenden.<sup>13</sup> Für betriebswirtschaftliche Fragestellungen wurde das Konzept der Kontextsteuerung bislang nur sehr vereinzelt aufgegriffen,<sup>14</sup> auch wenn bereits in den 80er Jahren darauf hingewiesen wurde, dass das Management sich auch mit den Kontexten organisatorischen Geschehens befassen sollte.<sup>15</sup> Im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsfragen wurde die Idee der Kontextsteuerung bislang nicht aufgegriffen. Bislang finden sich lediglich Verweise auf das Konzept.<sup>16</sup>

Das Konzept der Kontextsteuerung basiert auf der Einsicht in die Erfolgslosigkeit direkter Interventionen in evolviende, selbstreferentiell geschlossene, eigengesetzliche und „eigensemantische“ soziale Systeme.<sup>17</sup> Eine Alternative zu diesen Eingriffen bietet das zielgerichtete Einwirken auf die Rahmenbedingungen und die Beeinflussung der Regelstruktur und Ressourcenausstattung, oder allgemeiner ausgedrückt: die Steuerung durch Beeinflussung der Kontexte, durch „punctuation<sup>18</sup> of contexts“.<sup>19</sup> Willke unterscheidet verschiedene grundlegende Steuerungsformen in Abhängigkeit von interner und externer Systemkomplexität. Demnach korrespondiert eine zentrale Steuerung mit niedriger interner und hoher externer Systemkomplexität. Selbststeuerung eignet sich bei hoher interner und niedriger externer Komplexität. Willke sieht die Kontextsteuerung als geeignete Steuerungsform bei hoher interner und externer Komplexität.<sup>20</sup>

Naujoks definiert „Kontext“ als duales Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und Tiefenstruktur.<sup>21</sup> Soziale Systeme agieren demnach in einer „kontextuellen Doppelstruktur“, d.h. sie handeln sowohl vor einem Kontext (= Tie-

---

<sup>11</sup> Vgl. ebd.

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> Vgl. Willke (1999), S. 39 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Obring (1992) sowie Naujoks (1994).

<sup>15</sup> Vgl. Malik (1984) und Probst (1987).

<sup>16</sup> Vgl. Heideloff (1998), S. 172.

<sup>17</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 113.

<sup>18</sup> „Punctuation“ = „Unterbrechung“ oder „Unterstreichung“.

<sup>19</sup> Smircich/Morgan (1982), S. 261.

<sup>20</sup> Vgl. Willke (1999), S. 50.

<sup>21</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 113.

fenstruktur) als auch in einem Kontext (=Rahmenbedingungen oder Oberflächenstruktur). Er geht dabei nicht näher auf die zwei Bedeutungen ein, sondern charakterisiert diese lediglich in knapper Form. Der Begriff „Tiefenstruktur“ verweise „auf die, dem Handeln zugrundeliegenden Regeln und Werte“ und die „Oberflächenstruktur“ stelle die „beobachtbaren Strukturen und Prozesse um die Organisation herum“ dar.<sup>22</sup> Er verweist darauf, dass beide Kontextbedeutungen nicht unabhängig voneinander bestehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen. Wenngleich die Definitionen und das Konzept hier noch recht vage sind, zeigen sie doch eine große Nähe zum Begriffsapparat und Grundverständnis der Strukturierungstheorie, die Fragen der strukturellen Bedingtheit des Handelns sowie Struktur-entstehung und -veränderung durch Handeln in den Mittelpunkt der Theoriebildung stellt.<sup>23</sup> Eine Präzisierung des Begriffs und ein Ausbau des Konzeptes in diese Richtung erscheinen fruchtbare Potentiale zu bieten.

Mit der Vorstellung der Idee der Kontextsteuerung wurde auf die konstitutive Bedeutung hoher endogener Steuerung hingewiesen. Die Selbstregulierungskapazität des einzelnen Systems wird somit zu einer Grundvoraussetzung erfolgreicher Kontextsteuerung.

## Abgrenzung und Systematisierung der Kontextsteuerung

In Anlehnung an die Arbeiten von Willke (1987a/b, 1989), Teubner (1989) sowie Teubner/Willke (1984) entwickelt Naujoks eine Systematik zur konzeptionellen Abgrenzung der Kontextsteuerung gegenüber anderen Steuerungsmodellen. Er unterscheidet dabei die Steuerung von Subsystemen nach dem Einfluss endogener (durch das Subsystem selbst bestimmter) und exogener (durch andere Subsysteme bestimmter) Faktoren.<sup>24</sup>

Abbildung 1: Abgrenzung der Kontextsteuerung

Bedeutung endogener Faktoren	hoch	<b>Selbststeuerung</b>	<b>Kontextsteuerung</b>
	niedrig	<b>Keine Steuerung</b>	<b>Fremdsteuerung</b>
		niedrig	hoch
		Bedeutung exogener Faktoren	

Quelle: Naujoks (1994), S. 115

Der Fall einer niedrigen Ausprägung beider Dimensionen bedeutet keine Steuerung. Das System „evolviert vor sich hin“, ohne dass eine durch das System oder von außen intendierte Richtung erkennbar ist. Beispielsweise findet keine Reflektion der Mechanismen der Evolution statt.<sup>25</sup> Im Falle der Selbststeuerung befindet sich der Schwerpunkt der Systemselektivität auf der Eben der Subsysteme; es findet Selbstregulierung mit minimaler Einmischung statt.<sup>26</sup>

Eine niedrige Bedeutung endogener und hohe Bedeutung exogener Faktoren signalisiert eine deutliche Dominanz von Außeneinflüssen in Form der Fremdsteuerung. Bei solch fremdbestimmten Steuerungsformen werden die von einem Steuerungsakteur festgelegten und autorisierten Handlungserwartungen von den Subsystemen als Prämissen

<sup>22</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 116.

<sup>23</sup> Vgl. Schneidewind (1998), S. 132.

<sup>24</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 114.

<sup>25</sup> Ebd. S. 115.

<sup>26</sup> Vgl. Teubner/Willke (1984), S. 11ff.

ihres eigenen Handelns, d.h. als exogen vorgegeben, akzeptiert.<sup>27</sup> Diese Grundhaltung die von der traditionellen Betriebswirtschaftslehre geteilt wird, betrachtet Organisationen als durchgängig intentional strukturierte Sozialsysteme. Diese Form der Steuerung der Komplexität und Dynamik von Subsystemen, z.B. dem Innovationsmanagement in Konzern-Geschäftsfeldern, nicht gerecht.

Nur in dem Bereich hoher endogener und exogener Steuerung wird, ohne die Steuerungskapazität von Umsystemen aufzugeben, der Selbststeuerungskapazität genügend Raum gelassen. Bei der hiermit angesprochenen Kontextsteuerung findet eine, für die Steuerung von Subsystemen, z.B. Tochtergesellschaften, Joint Venture etc., sinnvolle Koppelung von Selbst- und Fremdreferenz statt, um selbstorganisatorische Prozesse fruchtbar zu nutzen. Dabei kommt es auf „eine produktive Kombinatorik von autonomer Selbstorganisation und (...) verbindlicher Kontextvorgaben“<sup>28</sup> an. Es geht also letztlich darum, die Komplementarität von endogenen und exogenen Faktoren aktiv anzuerkennen und entsprechend zu handhaben. Mit diesem Modus der Systemsteuerung soll die evolutionäre Selbststrukturierung sozialer Systeme in eine Richtung und innerhalb eines bestimmten Korridors gelenkt werden. Dabei rücken Konzepte in den Vordergrund, die z.B. in Schlagworten wie „gelenkte Entwicklung“<sup>29</sup>, „geplante Evolution“<sup>30</sup>, „gelenkte und gestaltete Evolution“<sup>31</sup> oder „entwicklungsorientiertes Management“<sup>32</sup> ausgedrückt werden. Die Dynamik wird in diesem Zusammenhang nicht mehr nur als Rahmenbedingung berücksichtigt, sondern als Eigenwert der Managementforschung eingeführt. Gleichzeitig verbindet sich mit der expliziten Anerkennung der endogenen Kräfte ein reduzierter Steuerungsanspruch.

Die Idee der Kontextsteuerung läßt sich weiter verfeinern, wenn nach Steuerungsakteur und -ebene differenziert wird.<sup>33</sup> Naujoks unterscheidet als Steuerungsakteur zwischen „Spitzeneinheit“ und „Grundeinheit“ sowie bei der Steuerungsebene zwischen „Oberflächenstruktur“ (beobachtbare Strukturen und Prozesse) und „Tiefenstruktur“ (Regeln und Werte) und schlägt dazu folgende Systematisierung der Kontextsteuerung vor:

---

<sup>27</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 115.

<sup>28</sup> Teubner/Wilke (1984), S. 6.

<sup>29</sup> Ulrich (1978), S. 100.

<sup>30</sup> Kirsch (1984), S. 505 f.

<sup>31</sup> Bleicher (1986), S. 99.

<sup>32</sup> Klimecki/Probst/Eberl (1991).

<sup>33</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 116 ff.

Abbildung 2: Systematisierung der Kontextsteuerung

Steuerungsebene	Oberflächenstruktur	<b>Dezentral-technokratisch</b>	<b>Direktiv-technokratisch</b>
	Tiefenstruktur	<b>Dezentral-kulturell</b>	<b>Direktiv-kulturell</b>
		Grundeinheit	Spitzeneinheit
		Steuerungsakteur	

Quelle: Naujoks (1994), S. 117.

Die Steuerung durch Einflussnahme der Spitzeneinheit versucht, über die Variation von Kontextvorgaben eine begrenzte, direkte Beeinflussung der gesteuerten Systeme zu erreichen. Dem Subsystem soll zu einer bestimmten Richtung verholfen werden. Die direktive Kontextsteuerung bleibt dabei primär ein hierarchisches Phänomen. Ein wichtiger Ansatz für die (direktive) Kontextsteuerung durch die Spitzeneinheit (z.B. Konzernleitung) muss maßgeblich an den Umweltkontakten der Grundeinheiten ansetzen und die Variation rekursiver Systemprozesse anregen. Umweltanstöße müssen in der „Sprache“ des Systems lesbar sein, um überhaupt wahrgenommen zu werden; und sie müssen zum anderen als Kontextinformation in die zirkuläre Operationsweise des Systems eingeschleust werden, um überhaupt wirksam zu werden.<sup>34</sup> Diese Anstöße in Form von kontextuellen Interventionen können unterschiedlich prozessiert werden. Eichmann (1989, S. 204) unterscheidet in diesem Zusammenhang die Umweltgestaltung und die Optionenpolitik. Bei ersterem kann ein System versuchen, durch eigene Informations- und Entscheidungsprozesse eine relevante Teilumwelt eines anderen Systems zielgerichtet und unmittelbar zu strukturieren. Dadurch würde der Steuerungsadressat angeregt, eigene Programme und Maßnahmen zu reflektieren und mögliche Veränderungen durchzuführen.<sup>35</sup> Im Gegensatz dazu werden bei der Optionenpolitik Operationen nicht vollzogen, aber als Möglichkeiten mitgeteilt und in ihren möglichen Rückwirkungen beobachtet. Dies kann mit dem „Denken in möglichen Welten“<sup>36</sup> verglichen werden.

Im Gegensatz zur direktiven Kontextsteuerung rückt mit der dezentralen Kontextsteuerung ein Konzept in den Mittelpunkt der Betrachtung, das den tradierten Steuerungsvorstellungen relativ stark entgegensteht. Dezentrale Kontextsteuerung bedeutet, die „reflexive, dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen aller Teilsysteme und selbstreferenzielle Steuerung jedes einzelnen Teilsystems. Dezentrale Steuerung der Kontextbedingungen soll heißen, dass ein Mindestmaß an gemeinsamer Orientierung oder ‚Weltsicht‘ zwar unumgänglich ist; dass aber dieser gemeinsame Kontext nicht mehr von einer zentralen Einheit oder von einer Spitze der Gesellschaft vorgegeben werden kann. Vielmehr müssen die Kontextbedingungen aus dem Diskurs der autonomen Teile konstituiert werden.“<sup>37</sup> Dieser Ansatz ist z.B. für die Steuerung von Unternehmens- bzw. Innovationsnetzwerken von besonderem Interesse.

## Die Rolle von „Kontext“ in der unternehmensbezogenen Innovationsforschung

Während die Idee der Kontextsteuerung in der unternehmensbezogenen Innovationsforschung bislang nicht aufgegriffen wurde, findet der Kontextbegriff sehr wohl an verschiedenen Stellen konzeptionelle Verwendung. So wurde

<sup>34</sup> Vgl. Willke (1989), S. 129.

<sup>35</sup> Vgl. Naujoks (1994), S. 119.

<sup>36</sup> Trux/Müller-Stewens/Kirsch (1988), S. 30.

<sup>37</sup> Willke (1989), S. 59.

im Rahmen des Minnesota Innovation Research Program „Kontext“ als eine von fünf zentralen Kategorien verwendet, die Einfluss auf den Verlauf und die Ergebnisse von Innovationsprozessen haben.<sup>38</sup> „Kontext“ wird hier definiert als „the setting, or institutional environment, within which innovative ideas are developed and transacted among people.“<sup>39</sup> Kontext wird hier zum einen als „interner organisationaler Kontext“ und zum anderen als Branchen- und Makrokontext verstanden. Messindikatoren für den internen organisationalen Kontext sind z.B. die Risikobereitschaft, die Freiheit, Zweifel zu äußern, der Umfang von Anreizen und Sanktionen sowie Ressourcenknappheit.<sup>40</sup> Der Branchen- bzw. Makrokontext wird als Notwendigkeit betrachtet, um bestimmte Innovationen zu entwickeln und zu vermarkten. Dabei wird z.B. auf Normen, wissenschaftliches Know how, Finanzierungsmöglichkeiten oder die Verfügbarkeit von Fachkräften verwiesen. Branchen- und Makrokontext werden in erster Linie als Infrastrukturressourcen interpretiert, die zunächst als „public goods“ von staatlicher Seite entwickelt und von Unternehmen in Innovationen transformiert werden.<sup>41</sup>

Auch im deutschsprachigen Raum findet der Kontextbegriff in der Innovationsforschung Verwendung.<sup>42</sup> So unterscheiden Heideloff/Radel (1998) drei „Schulen“ oder „Klassen“ der Innovationsliteratur: Voluntaristische, kontextualistische und interaktive Ansätze.<sup>43</sup> Der Kontextbegriff wird dabei allerdings nicht näher erläutert, sondern nur als „institutioneller Kontext“ benannt und implizit als „Umsystem des betrachteten Systems“ charakterisiert.<sup>44</sup> Während in kontextualistischen Modellen die Entstehung von Innovationen regelmäßig aus den Umsystemen des betrachteten Systems hergeleitet und der Kontext als dominante Einflussgröße betrachtet wird, zeichnen sich interaktive Ansätze dadurch aus, dass sie den Erklärungsschwerpunkt im produktiven Wechselspiel zwischen Akteuren und ihrem institutionellen Kontext sehen. Während im ersten Fall „Kontext“ also als für das innovierende System gegeben angenommen und das Unternehmenshandeln in erster Linie als Anpassungs- und Vollzugsleistung interpretiert wird, lassen interaktive Ansätze mehr Spielraum für die Veränderung von Kontexten und die Beeinflussung durch die innovierenden Akteure selbst.

## Analyse- und Gestaltungsleistung der Konzeptes

Das Konzept der Kontextsteuerung ist bislang nur in ersten groben Ansätzen für eine betriebswirtschaftliche Anwendung entwickelt und wurde bislang nicht auf unternehmensbezogenen Innovationsprozesse bezogen. Daher muss das Konzept auf Basis seiner potentiellen Analyse- und Gestaltungsleistung für das Management von Innovationen bewertet werden.

Die Idee der Kontextsteuerung ist kein Allheilmittel für die Lösung komplexer Management- und Steuerungsaufgaben, sondern ist nur für spezifische Steuerungskonstellationen relevant. Auf die Bedeutung hoher interner und externer Systemkomplexität bzw. hoher endogener und exogener Faktoren wurde oben bereits hingewiesen. Die Eignung hängt hier also u.a. von der Komplexität des betrachteten Systems ab und dürfte dadurch für die Richtungssteuerung der Innovationsaktivitäten von Kleinunternehmen eine deutlich geringe Bedeutung haben wie für einen Konzern oder ein komplexes Akteursnetzwerk.

Die situative Eignung des Konzeptes muss sich aber auch auf Managementaufgaben beziehen, deren Erfolg von einem relativ großen Spielraum des Subsystems abhängt. So dürfte sich die Kontextsteuerung z.B. für die schnelle Restrukturierung eines Unternehmens oder einer unter hohem Zeitdruck zu vollziehende Sanierung eines in Konkurs

---

<sup>38</sup> Vgl. Van de Ven/Angle (1989); S. 12.

<sup>39</sup> Ebd., S. 17.

<sup>40</sup> Ebd. S. 36.

<sup>41</sup> Ebd. S. 18.

<sup>42</sup> Auch de Vries (1998), S. 83 und Heideloff (1998), S. 173 verwenden den Kontextbegriff, gehen aber nicht näher auf ihn ein.

<sup>43</sup> Vgl. Heideloff/Radel (1998), S. 11.

<sup>44</sup> Ebd.

befindlichen Unternehmens wohl nicht eignen, kann aber z.B. für die mittel- und langfristige Orientierung des Innovationsmanagements in komplexen Organisationen sehr geeignet sein.

Die Idee der Kontextsteuerung ist bislang und auch ihrem Potential nach kein Konzept für eine detaillierte Analyse oder die Herausarbeitung konkreter Handlungsanleitungen. Sie ist aufgrund ihres relativ hohen Abstraktionsgrades eher eine Leitkonzeption, die wichtige kategoriale Unterscheidungen vornimmt sowie Felder und Ansatzpunkte für mögliche Interventionen in komplexen und dynamischen Systemen formuliert ist. Als systemtheoretisch geprägtes Konzept baut sie nicht auf dem methodischen Individualismus auf, der für die Analyse und Gestaltung komplexer Innovationsprozesse wohl zu kurz greift, sondern geht wie die Strukturierungstheorie von einem Wechselspiel zwischen Handeln und Strukturen und der Dynamik zwischen verschiedenen Systemebenen aus.

Die besondere Leistung des Konzeptes besteht darin, dass es Fragen wie „Komplexität“ und „Dynamik“ als wesentliche Merkmale von Innovation behandelbar macht. In der Innovationsliteratur werden diese Aspekte zwar allenthalben angeführt, dabei aber in der Regel nicht weiter reflektiert und analysiert, was das für das Management von Innovationen bedeutet.

Unklar bleibt bislang, wo das Konzept der Kontextsteuerung zwischen den Polen von Gestaltungsoptimismus und Steuerungsunfähigkeit angesiedelt werden kann. Das Konzept muss bislang als Idee charakterisiert werden und bedarf zweifelsohne weiterer Ausarbeitung, damit es für die Analyse und Gestaltung von Innovation fruchtbar genutzt werden kann.

Kontextrelevante Themen wie Innovationskultur werden zwar schon seit langem diskutiert. Dabei geht es in erster Linie um die Frage der Innovationsfähigkeit (hier spielen Themen wie Innovationsbewusstsein, -kultur, -bereitschaft, -qualifikation, -hemmnisse, -barrieren, -promotoren usw. eine zentrale Rolle). Mit Blick auf eine Nachhaltigkeitsorientierung des Innovationsmanagements geht es allerdings nicht nur um die Innovationsfähigkeit, sondern in erster Linie um die Beeinflussung der Richtung der Innovationstätigkeit. Dabei spielen etwa Szenarien, Leitbilder, Such- und Umfeldanalyseroutinen, Außenkontakte, Bewertungs- und Selektionskriterien etc. eine zentrale Rolle. Damit ergeben sich mit dem Konzept der Kontextsteuerung interessante Anchlüsse an das Konzept der Nachhaltigkeit als leitbildorientiertem reflexivem Suchprozess.



## Literatur

- Bleicher, K. (1986): Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch: Herausforderung für den Organisator. In: Zeitschrift für Organisation 55, S. 97-108
- De Vries, M. (1998): Die Paradoxie der Innovation, in: Heideloff, F.; Radel, T. (Hrsg.) (1998): Organisation von Innovation, Strukturen, Prozesse, Interventionen, München, Mering, S. 75 - 87
- Geschka, H. (1993): Wettbewerbsfaktor Zeit, Landsberg/Lech
- Heideloff, F.; Radel, T. (Hrsg.) (1998): Organisation von Innovation, Strukturen, Prozesse, Interventionen, München, Mering
- Heideloff, F. (1998): Komplexität und Handlungsfähigkeit – ein Planspiel als Instrumentenangebot, in: Heideloff, F.; Radel, T. (Hrsg.) (1998): Organisation von Innovation, Strukturen, Prozesse, Interventionen, München, Mering, S. 167 - 183
- Kirsch, W. (1984): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2 Halbbände, München
- Klimecki, R.; Probst, G.; Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem, in: Staehle, W.H.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, Band 1, Berlin, New York, S. 103 - 162
- Luhmann, N. (1995): Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt am Main
- Malik, F. (1984): Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern, Stuttgart
- Mirow, M.; Linz, C. (2000): Planung und Organisation von Innovationen aus systemtheoretischer Perspektive, in: Häflinger, G.E., Meier, J. D. (Hrsg.): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg, S. 249 - 281
- Naujoks, H. (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung – die Relevanz eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzeptes für betriebswirtschaftliche Anwendungen, in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 4, Berlin, New York, S. 105 - 141
- Obring, K. (1992): Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen, München
- Pauls, S. (1998): Business-Migration, Eine strategische Option, Wiesbaden
- Pfriem, R. (1995): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg
- Schumpeter, J. (1931): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 3. Aufl., Leipzig
- Smircich, L.; Morgan, G. (1982): Leadership: The Management of Meaning, in: The Journal of Applied Behavioral Science 18, S. 257 - 273
- Teubner, G.; Willke, H. (1984): Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 6, S. 4 - 35
- Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart
- Umweltbundesamt (2000): Was ist EcoDesign?, Ein Handbuch für ökologische und ökonomische Gestaltung, Frankfurt a.M. (verfasst von Tischner, U.; Schmincke, E.; Rubik, F.; Prösler, M.)
- Vahs, D.; Burmester, R. (1999): Innovationsmanagement, Stuttgart, 1999

- Van de Ven, A.H. (1993): Managing the Process of Organizational Innovation, in: Huber, G.P.; Glick, W.H. (eds.): Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance, New York, Oxford, p. 269 – 294
- Willke, H. (1987a): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft, In: Glasgow, M.; Willke, H. (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung, Wiesbaden, S. 3 – 26
- Willke, H. (1987b): Kontextsteuerung und Re-Integration der Ökonomie – Zum Einbau gesellschaftlicher Kriterien in ökonomische Rationalität, In: Glasgow, M.; Willke, H. (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung, Wiesbaden, S. 155 – 172
- Willke, H. (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften – Dynamik und Riskanz gesellschaftlicher Selbstorganisation, München
- Willke, H. (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie, 3. bearb. Auflage, Stuttgart