

Einleitung: Innovationsfähigkeit als Norm

In: Hasse, Raimund, 2003, Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag

Warum eine Beschäftigung mit der Innovations- und Wandlungsfähigkeit gesellschaftlicher Institutionen? Zur Einführung verweist man nach Möglichkeit auf die Aktualität einer Fragestellung, man veranschaulicht deren Relevanz, und man erörtert reichhaltige Implikationen. In der Soziologie hat sich dabei lange Zeit eine Bezugnahme auf problematische Sachverhalte angeboten – auf Anomien, bedrohte Werte, Einschränkungen der Entfaltungsmöglichkeiten für gesellschaftliche Gruppen oder gar auf die Erosion gesellschaftlicher Ordnungsideale. Auf diese Weise hat sich die Soziologie zum Fürsprecher einzelner gesellschaftlicher Gruppen, übergeordneter Werte und Prinzipien oder gar der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit gemacht. Kernanliegen ist es gewesen, gesellschaftliche Probleme in einen wissenschaftlichen Diskurs zu transformieren (und gegebenenfalls die Resultate dieses Diskurses in die gesellschaftliche Auseinandersetzung einzuspeisen).

Im Vergleich zur Gründungsphase der Disziplin fällt allerdings auf, dass problematisierbare Sachverhalte seit geraumer Zeit als vielfältig gelten und auf ordnende Prinzipien nicht länger zurückgegriffen werden kann. Das war klassischerweise anders: Die 'soziale Frage', ihre offensichtlichen Effekte und teilweise versteckten Folgewirkungen waren lange Zeit integrierendes Bindeglied zwischen unterschiedlichen Fragestellungen. Dieser Problembezug wird in der Regel auf Emile Durkheim (1977, zuerst 1896) zurückgeführt. Durkheims Überzeugung war es, dass lang anhaltende gesellschaftliche Entwicklungen (wie Prozesse der Industrialisierung und Arbeitsteilung) zu Veränderungen des gesellschaftlichen Normen- und Wertesystems führen, deren Konsequenzen für den einzelnen bis hin zu gesellschaftlich begründeten Formen des Selbstmordes führen können (Durkheim 1973, 1984).

Wenngleich nicht in dieser Totalität, so ist dieses Grundkonzept vor allem von Robert Merton weitergeführt (und modernisiert) worden (Merton 1938, 1968). Zwar relativiert Merton den Bezug auf die Gesamtgesellschaft und geht stärker auf die Orientierungen gesellschaftlicher Akteure ein. Aber der Rückgriff auf Anomie als Grundbegriff soziologischer Analyse bleibt bestehen (Besnard 1990). Ebenso gilt auch Merton zufolge die Reproduktion sozialer Normen und Werte als unabdingbare Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft. Zu Grunde liegende Strukturen gelten demgegenüber als fragil und schützenswert (Merton 1973).

Diese Art der Problematisierung zählt noch immer zum Kerngeschäft der Soziologie.¹ Allerdings ist dieses Kerngeschäft heute ungleich schwieriger und umstrittener als zuvor. Man kann sogar behaupten: Es ist selbst zum Gegenstand der Problematisierung avanciert. So ist heute und im Unterschied zur bis in die 1970er Jahre herrschenden Meinung überaus strittig, ob sich etwas als zentrale Ursache sozialer Risiken identifizieren lässt und falls ja, was denn als eine solche zentrale Ursache in Betracht kommt. 'Industrialisierung' jedenfalls gilt als Entwicklung früherer Zeiten; der Arbeitsteilung ist schon vor Jahrzehnten das Ende prophezeit worden (Kern/Schumann 1984) und ob all dies für andere Gesellschaftsbereiche überhaupt folgenreich ist, ist seitdem strittig (Offe 1984; Beck 1983). Etikettierungen wie 'Arbeits-', 'Erlebnis-' oder 'Risikogesellschaft' – und diese Liste ließe sich fortsetzen – mögen akzeptiert oder kritisiert werden, als 'axiales Prinzip' (Bell 1973) sind sie jedenfalls nicht mehr anerkannt.

Noch gravierender sind Änderungen der Bewertung gesamtgesellschaftlichen Wandels. Klassischerweise erschien sozialer Wandel als unvermeidbar, sofern dabei den starren Vorgaben der Modernisierung entsprochen wurde. Grundsätzlich galt dieser gesellschaftliche Wandel jedoch als problematisch, so dass man dem Unausweichlichen ambivalent gegenüber stand. Die zentrale Frage lautete: Wie lässt sich unter diesen Bedingungen Ordnung und Stabilität herstellen? Höhepunkt der Auseinandersetzung mit dieser Frage waren die Gleichgewichtsmodelle (Parsons 1951, 1964) und Kontrolltypologien (Etzioni 1965) der 1960er Jahre.

Der dieser Perspektive inhärente Konservatismus ist heute mindestens ebenso unzeitgemäß wie die Annahme, gesellschaftliche Entwicklung verlaufe unentrinnbar in die vorgegebene Richtung der Modernisierung. Fast scheint es so, als gebe es zwischen beidem einen Zusammenhang, der alles andere als logisch erscheint: Je mehr Offenheit der gesellschaftlichen Entwicklung attestiert wird, desto dringlicher scheint gesellschaftlicher Wandel als ein Gebot der Stunde. Zwar weiß man nach wie vor um mögliche Anpassungsprobleme und sucht gegebenenfalls sogar nach Möglichkeiten, Folgeprobleme abzuschwächen und Lösungen für Benachteiligte und 'Verlierer' des gesellschaftlichen Wandels zu finden, doch grundsätzlich erscheint vor allem Trägheit und Stillstand als Kernproblem. Innovationsfähigkeit ist in diesem Zusammenhang längst zur universellen normativen Vorgabe aufgewertet worden (siehe Hollingsworth 2000; Rammert 1997). So werden vor allem im Bereich des Innovationsmanagements und des Technologietransfers große Anstrengungen unternommen, um die Innovationsfähigkeit von Organisationen, Nationen und Regionen zu fördern.

Das Wandlungsgebot fortwährender Verbesserung gilt für jeden einzelnen in nahezu sämtlichen Kontexten und Rollen. Nicht passiv, ohnmächtig und schicksalsergeben, sondern aktiv, strebsam und entscheidungsfreudig soll der individuelle Akteur sein: nicht nur als

¹ Siehe als Indizien hierfür nur die gesellschaftspolitisch ambitionierten Spätwerke von Pierre Bourdieu (1997, 1998) und Anthony Giddens (1997, 1999).

Bürger im politischen Gemeinwesen oder als Mitarbeiter im Berufsleben, sondern auch als Verbraucher von Gütern und Dienstleistungen, als Klient im Bildungssystem und sogar als Patient im Gesundheitswesen oder als Rezipient massenmedial vermittelter Unterhaltung. Die Norm eines aktiven und rational agierenden Akteurs hat sich in nahezu sämtlichen Bereichen durchgesetzt (Etzioni 1968; Meyer 1987).

Zugleich ist das Leitbild des aktiven und rational agierenden Akteurs zum Beurteilungsmaßstab gesellschaftlicher Strukturen avanciert (Feldman/March 1981; Meyer/Jepperson 1997).. Kein Bereich erscheint ausgeschlossen, wenn es um entsprechende Reformvorhaben geht. Institutionen, die sich dem Verdacht aussetzen, sich dieser Entwicklung zu widersetzen oder zuviel Trägheit aufzuweisen, müssen mit massiver gesellschaftlicher Kritik sowie mit Delegitimierung und Loyalitätsentzug rechnen. Für Institutionen gilt noch weitaus stärker als für Individuen, dass von ihnen erwartet wird, sich in die entsprechende Richtung zu entwickeln. Nicht Wandel und dessen soziale Folgen, sondern Beharrungsvermögen gilt in diesem Zusammenhang als Kardinalproblem. Innovationsfähigkeit ist insofern ein allgemein akzeptierter Wert, und es hat sich bis in die Soziologie herumgesprochen, gesellschaftlichen Wandel als Chance zu begreifen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern organisatorische Strukturen und deren Wandel geeignet sind, gesellschaftliche Innovationsfähigkeit sowie die Umsetzung von Neuerungen zu beeinflussen. Es handelt sich um eine Fragestellung, die deutlich von der Innovationsökonomie und hiermit verwandten Bereichen abweicht. So liegt ein allgemeines und sehr grundsätzliches Verständnis von Innovationen zugrunde, das nicht unbedingt auf technische Artefakte oder andere patentierbare Produkte beschränkt ist. Ebenso wenig geht es primär um bewährte Organisationsweisen, mit denen die wirtschaftliche oder soziale Nutzung von Forschungsergebnissen dauerhaft sichergestellt werden soll. Hier wären vor allem die Etablierung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in Wirtschaftsorganisationen, die Institutionalisierung technologiepolitischer Programme oder die Aufrechterhaltung sogenannter Innovationsnetzwerke zu berücksichtigen. Die Ausbreitung dieser Merkmale gegenwärtiger Organisationsgesellschaft sind jedoch nicht primärer Gegenstand dieser Studie. Stattdessen geht es um Innovationen als Abweichungen vom Altbewährten, von denen man sich Besserungen zum Beispiel in Form von Effizienz- und Effektivitätssteigerung verspricht. Kurzum: Es geht allgemein um die Bereitschaft und die Möglichkeit Neues auszuprobieren.

Dem Zusammenspiel von Organisation und Wettbewerb gilt dabei eine besondere Aufmerksamkeit, weil dies die vorherrschende Form gegenwärtiger Organisationsgesellschaft darstellt. Es handelt sich um ein institutionelles Arrangement, so die forschungsleitende These, das vor allem die Bereitschaft zur Orientierung an erfolgreichen Vorbildern und zur Übernahme andernorts bewährter Praktiken unterstützt. Das Zusammenspiel von Organisation und Wettbewerb begünstigt demnach vornehmlich

Diffusionsprozesse und hat weitreichende Konsequenzen für die Möglichkeiten und Grenzen der Innovationsfähigkeit. Das gilt ganz allgemein, da dieses Zusammenspiel in sehr vielen Gesellschaftsbereichen dazu führt, dass zunehmend mehr Organisationen um begrenzte Ressourcen wetteifern.

Das *erste Kapitel* dient der Illustration. Gezeigt wird, wie umfassend moderne Gesellschaften von formalen Organisationen durchdrungen sind und welche Effekte hiervon ausgehen. Zugleich werden Formen zwischenorganisatorischen Wettbewerbs identifiziert. Das Zusammenspiel von Organisation und Wettbewerb wird als gegenwärtige Form der Organisationsgesellschaft ausgewiesen und anhand von Beispielen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik erläutert. Bei diesen Illustrationen werden zudem Prozesse des Wandels einbezogen. In sämtlichen Bereichen finden sich Wettbewerbsintensivierungen, sowohl zwischen konkurrierenden Organisationen als auch in Form einer Stärkung organisationsinterner Leistungsanreize. Komplementär hierzu lassen sich Organisationsprinzipien des Wettbewerbs herausarbeiten. Organisation und Wettbewerb sind demnach nicht unbedingt institutionelle Alternativen, so wie dies im Rahmen der institutionellen Ökonomie hervorgehoben wird. Vielmehr lässt sich das Verhältnis von Organisation und Wettbewerb als eines der wechselseitigen Steigerung konzipieren.

Im *zweiten Kapitel* wird die Frage nach möglichen Ursachen und Folgen der herausgearbeiteten Strukturähnlichkeit von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik in einem makrosoziologischen Bezugsrahmen erörtert. Zunächst steht dabei die kritische Auseinandersetzung mit klassischen Modernisierungsannahmen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Herausgearbeitet wird eine Dominanz funktionalistischer Deutungen, derzufolge Prozesse institutionellen Wandels als Indizien funktionaler Erfordernisse zu interpretieren sind. Im Anschluss hieran wird auf Grundzüge der Diffusionsforschung eingegangen. Formale Organisation gilt hier als Faktor, der die Bereitschaft zur Übernahme von Neuerungen positiv beeinflusst, und zwar auch unter Wettbewerbsbedingungen. Organisationsgesellschaften sind demnach weniger durch Innovationsfähigkeit als vielmehr durch Diffusionsprozesse gekennzeichnet.

Die beiden anschließenden Kapitel beziehen sich auf klassische und neuere Beiträge zur Organisationstheorie, auf deren Grundlage die Frage der Innovationsfähigkeit vertieft wird. Im *dritten Kapitel* stehen Organisation/Umwelt-Bezüge im Vordergrund. Gezeigt wird, dass im Ausgangsmodell Max Webers Organisationen als relativ wandlungsresistente, geschlossene Systeme konzipiert waren, hieran anschließende empirische Überprüfungen aber so interpretiert wurden, dass Organisationen ihre Strukturen an technologisch bedeutsame Rahmenbedingungen anpassen. Darüber hinaus ist seitens der Organisationsforschung betont worden, dass Organisationen auch in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisierte Erwartungen reflektieren, obwohl damit nicht unbedingt Vorteile im Hinblick auf Effizienz und Funktionalität verbunden sein müssen. Zugleich sind jedoch zwei Erweiterungen zu einfacher Anpassungsannahmen zu berücksichtigen: Zum einen sind

Organisationen ihrer gesellschaftlichen Umwelt nicht ohnmächtig ausgeliefert, sondern gestalten diese bis zu einem gewissen Grade mit. Zum anderen ist Anpassung oftmals schwierig, weil einzelne Erwartungen entweder mit technischen Funktionserfordernissen oder mit anderen Erwartungen nicht in Einklang zu bringen sind. Man hat es demnach nicht mit einfacher Anpassung zu tun, sondern mit Reaktionen, die auf der internen Prozessierung von Information und auf hierauf bezogene Entscheidungen einer Organisation basieren.

Deshalb werden im *vierten Kapitel* organisationsinterne Dynamiken beleuchtet. Zunächst geht es um das Verhältnis von Organisation und Individuum und um damit verbundene Implikationen für organisatorisches Entscheidungsverhalten. Kernbefund sind prinzipielle Grenzen der Rationalität und grundsätzliche Unzulänglichkeiten, denen zufolge die Strategiefähigkeit organisierter Akteure nicht sehr hoch zu veranschlagen ist. Deshalb wird die Aufmerksamkeit in der weiteren Argumentation auf 'weichere' Koordinationsmechanismen gelenkt. Es werden implizite Wahrnehmungs- und Entscheidungsregulative herausgearbeitet und es geht um die Frage, bis zu welchem Grad Organisationen in der Lage sind, mit Hilfe sozialintegrativer Prinzipien Handlungskoordination zu gewährleisten. Ein Modell organisationsinterner Prozesse wird schließlich in konstruktiver Auseinandersetzung mit dem Enactment-Ansatz des amerikanischen Organisationsforschers Karl Weick entwickelt. Diesem Ansatz zufolge interagieren Umweltfaktoren, organisationsinterne Strukturen und Aktivitäten einer Organisation, welche sowohl in die Umwelt intervenieren als auch die interne Struktur beeinflussen. Organisationen sind demnach als offene Systeme zu charakterisieren, die im Regelfall jedoch überaus selektiv und eigenwillig auf Umweltimpulse reagieren. Wenn man hier von Anpassung sprechen möchte, so das Ergebnis, passen sich Organisationen bis zu einem gewissen Grad an sich selbst und an ihre eigenen Wirklichkeitsentwürfe an. Anpassung ist insofern keine einfache Form der originalgetreuen Spiegelung einer wie auch immer beschaffenen äußeren Wirklichkeit – und das ist für die Ausbreitung von Neuerungen überaus bedeutsam.

Im *fünften Kapitel* geht es mit Netzwerken um ein Koordinationsprinzip, das seit einigen Jahren große Aufmerksamkeit erfährt. Formen der zwischenorganisatorischen Vernetzung sind vielfältig, und es lassen sich unterschiedliche Typen voneinander abgrenzen. Zunächst werden Strukturmerkmale von Netzwerken erörtert, wie sie im Zusammenhang mit neuen Produktionskonzepten anzutreffen sind. Netzwerkartige Kooperationsformen gelten hier als eine strategische Reaktion von Unternehmen auf gegenwärtige Herausforderungen. Sie sollen die Flexibilität des Marktes mit der Verlässlichkeit formal organisierter Kooperation kombinieren, um so den Herausforderungen der Globalisierung begegnen und sich neuen Märkten gegenüber öffnen zu können. Von Netzwerkstrukturen verspricht man sich in diesem Zusammenhang – und zwar relativ zu klassischen Alternativen Markt oder Organisation – Vorteile im Hinblick auf Effizienz und Sicherheit. Im Anschluss an die Auseinandersetzung mit theoretischen

Grundlagen dieser Sichtweise werden wirtschaftssoziologische Beiträge zur Netzwerkforschung ins Feld geführt, die überaus unterschiedliche Vorstellungen von Prozessen der Vernetzung aufweisen. Kernbefund ist, dass es nicht unbedingt um institutionelle Alternativen des Leistungsaustauschs geht. Stattdessen beziehen sich diese Netzwerke auf Beziehungsgeflechte, die eher der wechselseitigen Beobachtung und Relationierung dienen. Netzwerke dieser Art versorgen die Beteiligten mit Anleitungen, was als Angehöriger eines Feldes anzustreben und was zu vermeiden ist. Netzwerke dienen insofern der Orientierung, und zwar auch hinsichtlich des Umgangs mit Innovationen. Nachdem beiden Typen der Vernetzung analytisch voneinander abgegrenzt worden sind, wird auf Formen sogenannter Mehrfachvernetzung aufmerksam gemacht. Die gleichzeitige Einbindung in Netzwerke beider Typen, so die Argumentation, ist für Diffusionsprozesse und für Fragen der Innovationsfähigkeit bedeutsam, weil sich aus ihr sowohl Innovationsangebote als auch Anleitungen für den Umgang mit Innovationen ableiten lassen. Formen der Vernetzung, wie sie in der Wirtschaft und andernorts anzutreffen sind, unterstützen demnach vornehmlich die Bereitschaft zur Übernahme und Einpassung andernorts bewährter Neuerungen.

Im *sechsten Kapitel* werden soziale Voraussetzungen des Wettbewerbs erörtert. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Wettbewerbsprinzipien große Wertschätzung in der öffentlichen Diskussion genießen. Sie gelten, im auffälligen Gegensatz zu formalen Organisationen, als effiziente und zumeist als legitime Form der Handlungskoordination. Zugleich ist die systematische Auseinandersetzung mit Voraussetzungen und Folgen marktformigen Wettbewerbs ein sozialwissenschaftliches Forschungsdesiderat. Die wichtigste Voraussetzung für die Wirksamkeit von Wettbewerbseffekten ist die soziale Konstruktion wettbewerbstauglicher Akteure. Dieser Konstitutionsprozess, historisch durch die Institutionalisierung des Wirtschaftsunternehmens eingeleitet, ist heute vor allem für die Nutzung von Marktmechanismen in nicht-wirtschaftlichen Bereichen entscheidend, da er das Selbstverständnis von Organisationen betrifft. Schulen, Krankenhäuser, Universitäten oder ganz allgemein Verwaltungseinrichtungen, die sich primär als Marktteilnehmer begreifen, unterscheiden sich demnach grundlegend von historischen Vorläufern, die eher als Anstalten, Teilmengen übergeordneter Institutionen (wie des Staates) oder als Gelegenheitsstrukturen für darin beschäftigte Professionen in Erscheinung getreten sind. Die Transformation dieser klassischen Organisationsformen in wettbewerbsorientierte Akteure ist demnach eine wichtige Voraussetzung dafür, dass eine Stärkung von Wettbewerbsmechanismen die substanziellen Veränderungen herbeiführt, deren Bewertung in vielen Bereichen Gegenstand gesellschaftspolitischer Kontroversen ist.

Im *siebten Kapitel* geht es um Entscheidungsorientierungen. Der Idealtypus des Marktes unterstellt Nutzenmaximierung und Kostenminimierung als Ziel. Als Bewertungsgrundlage werden Präferenzen angenommen, auf deren Grundlage wünschenswerte von weniger wünschenswerten Alternativen unterschieden werden können.

Allerdings sind Präferenzen zugleich ein 'blinder Fleck' ökonomischer Theorien: Sie können im Rahmen dieser Sichtweise nicht selbst zum Forschungsgegenstand gemacht werden. Deshalb werden soziologische Theorien skizziert, die Antworten auf Fragen der Präferenzbildung beanspruchen. Den ansonsten überaus unterschiedlichen Kulturtheorien von Pierre Bourdieu und Mary Douglas ist gemeinsam, dass sie Präferenzen als Resultat zurück liegender Formen der Vergemeinschaftung erachten. Kulturtheorien plausibilisieren insofern die Stabilität von Präferenzen. Das ist im Falle soziologischer Austausch- und Netzwerktheorien anders, da hier fortdauernde Beziehungen als Determinanten für Präferenzen angenommen werden. Diese Theorien begründen demnach vor allem die Abgestimmtheit und Anpassung von Präferenzen. Beim Neo-Institutionalismus wird vor allem der Einfluss eines dichten Netzes an Beratern hervorgehoben, die moderne Akteure zur rationalen Interessenverfolgung anleiten und zugleich die Ausrichtung auf legitimierte Ziele begründen. Der Neo-Institutionalismus plausibilisiert demnach vor allem das hohe Maß an Standardisierung von Präferenzen, das als ein Kennzeichen moderner Gesellschaften ausgewiesen wird. Insgesamt erachten die genannten Theorien demnach Formen sozialer Einbettung als Konstitutionsfaktor der Präferenzbildung und arbeiten im Detail unterschiedliche Einflüsse und unterschiedliche Effekte heraus.

Im *achten Kapitel* werden Strategien und Constraints gesellschaftlich konstituierter und mit Präferenzen ausgestatteter Akteure behandelt. Zunächst geht es um grundsätzliche Grenzen der Rationalität sowie um Spezialprobleme rationalen Marktverhaltens, die in asymmetrischer Informationsverteilung und Ungewissheit begründet sind. Marktteilnehmer entwickeln hier pragmatische Lösungen. Sie orientieren sich an Konventionen und Grundüberzeugungen, und sie richten Marktbeziehungen langfristig aus, um Vertrauensprobleme zu lösen. Ein weiteres Problem sind Informationsdefizite durch eine zu enge Orientierung an der Nachfrageseite. Dabei sind auch Risiken der Überanpassung zu berücksichtigen, die darauf hinauslaufen, dass man auf einen plötzlichen Wandel der Nachfrage nur mit zeitlicher Verzögerung reagieren kann. Pragmatische Lösungen beziehen sich dabei auf Abstimmungen zwischen Konkurrenten und auf die hohe Bereitschaft zur Übernahme andernorts bewährter Innovationen. Schließlich sind Marktbeziehungen Gegenstand von Regulierung. Dabei wird neben rechtlicher Durchdringung auf Einflüsse unterschiedlicher Ebenen der Politik aufmerksam gemacht, und es werden alternative Formen der Regulierung diskutiert, die von Professionen und Beratungsinstitutionen ausgehen. Zusammen gefasst ist es demnach nicht nur die für Organisationen typische Trägheit, die die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft begrenzt. Vielmehr relativieren auch staatliche und nicht-staatliche Regulierungsinstanzen, Vorgaben durch Professionen und Berater und nicht zuletzt zwischenorganisatorische Abstimmungen zwischen Konkurrenten einen allzu großen Einfluss der Nachfrageseite. Man sollte demnach die Wirkung von Wettbewerbsmechanismen als Innovationsimpuls nicht überschätzen.

Im abschließenden *neunten Kapitel neun* wird der Argumentationsverlauf zusammen gefasst, und es werden Forschungsperspektiven skizziert. Ausgangspunkt sind Abweichungen realer Koordinationsweisen vom Idealtypus der Organisation und des Marktes sowie damit verbundene Implikationen für die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft. Bezugspunkt ist eine allgemeine Organisationsforschung, die sich der Heterogenität ihres Gegenstandsbereiches bewusst ist. Formale Organisationen unterscheiden sich voneinander, und teilweise ergeben sich solche Unterschiede aus dem sozialen Kontext oder aus dem spezifischen Organisationstyp. Eine Partei weist zum Beispiel viele andere Merkmale auf als ein Forschungsinstitut und beide unterscheiden sich grundlegend von einem multinationalen Konzern. Zugleich können solche Differenzen im zeitlichen Verlauf abnehmen, so wie es zum Beispiel die Bürokratietheorie lange Zeit angenommen hat oder wie es gegenwärtig in Bezug auf die Ausbreitung von Best Management Practices zu beobachten ist. Um Unterschiede und Fragen des Wandels fokussieren zu können, wird dafür plädiert, an der Einheitlichkeit der Organisationsforschung festzuhalten und sich dem Spektrum organisatorischer Vielfalt zu stellen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Forschungsperspektiven skizzieren, die auf Möglichkeiten der Innovationsfähigkeit formaler Organisationen bezogen sind. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei der internen Differenzierung sowie heterogenen Formen der Umweltverknüpfung, die sich lediglich auf Teile einer Organisation erstrecken. Dabei kann es sich um Abteilungen, Gruppen oder Individuen handeln, die mit anderen Organisationen, oder Teilen davon, vernetzt sind. Hierdurch werden Organisationen gleichzeitig mit sehr vielen Anregungen versorgt, die jeweils vor dem Hintergrund gegebener Organisationsstrukturen sowie auf der Grundlage anderer Umweltkontakte zu verarbeiten sind. Hieraus ergeben sich Potentiale der Lern- und Innovationsfähigkeit formaler Organisationen, die im wesentlichen die Bereitschaft zur Übernahme ausgewählter Neuerungen betreffen. Allerdings sind die Übergänge zur Innovation fließend, weil die Einpassung dieser Neuerungen in organisierte Kontexte mehr oder weniger große Abweichungen erfordert. In seltenen Ausnahmefällen, so ist dabei zu vermuten, können diese Abweichungen als Innovationen bewertet und zur Nachahmung freigegeben werden, und genau hierauf bezieht sich die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft.