



Foto: Fotolia

Stefan Vorbach

Zur Zukunft der Organisation

Die permanente Herausforderung für Unternehmen, zugleich Beweglichkeit und Kontinuität zu schaffen, Komplexität angemessen zu bewältigen und einfach steuerbar zu sein, ist nur zu bewältigen, wenn alte und neue Organisationsthemen sinnvoll abgestimmt eingesetzt werden. Die Basisanforderung besteht darin, exzellent in Organisationsklassikern wie Prozessoptimierung, Projektmanagement und Kostenreduktion zu sein. Darüber hinaus ermöglicht jedoch erst Exzellenz in weichen Organisationsthemen dem Unternehmen, agil zu reagieren, sich leicht anzupassen und widerstandsfähig zu sein – wichtige Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit.

1. Einleitung

Organisationen stehen vor neuen Herausforderungen. Da sie unter volatilen und schnelllebigen Marktentwicklungen agieren, bedürfen sie organisatorischer Strukturen, die kurze Innovationszyklen ermöglichen sowie flexibel und schnell neue Ressourcenkonfigurationen realisieren können. Organisation bedeutet hierbei – abgeleitet vom griechischen Wort *órganon* (=Werkzeug, Instrument, Köperteil) – in der ursprünglichen Bedeutung „mit Organen versehen“ und „zu einem lebensfähigen Ganzen zusammen fügen“. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist damit die Verknüpfung der Produktionsfaktoren zu einem zielgerichteten System gemeint, das Produktions- bzw. Leistungserstellungsprogramme realisiert. Organisationsstrukturen dienen dann der Koordination arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung. Organisation erfordert also neben der Koordination auch die Aufgabenteilung. Die Frage nach der geeigneten Zerlegung einer

Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und deren zielorientierte Abstimmung bilden somit das grundlegende Organisationsproblem.

Wenn nun die Geschwindigkeit der Veränderungen steigt und mit ihr die Unsicherheit, welche Entscheidungen wann und wie getroffen werden müssen, um das Unternehmen auf (Erfolgs-)Kurs zu halten, dann bleibt das nicht ohne Einfluss auf die grundlegenden Organisationsfunktionen. Dies verlangt von jeder Organisation vor allem eine Fähigkeit: Agilität – die Kompetenz, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen, um Gelegenheiten in Wettbewerbsvorteile zu übersetzen (Dicke, Roghe, Strack 2012, S. 51).

Bei Marktungewissheit mangelt es an Ordnungsmustern, die aus der Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben werden können, sodass eine Ausrichtung der Organisationsstruktur an die Umweltbedingungen nicht ohne Weiteres möglich ist. Ungewissheit verlangt deshalb ein hohes Maß an organisatorischer Offenheit für Neues, sowohl

intern als auch extern (Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2012, S. 330). Organisationen geraten damit immer stärker in einen grundsätzlichen Widerspruch zwischen ihrer Kernfunktion, einen festen Rahmen für die Unternehmensführung zu liefern, und dem Anspruch, sich wechselnden Bedingungen schnell anzupassen.

2. Ziele und Aufgaben der Organisation

Die Organisation soll einerseits zur Stabilität beitragen. Stabilität beschreibt dabei die Eigenschaft einer Organisation, auf gleichartige oder ähnliche Einwirkungen unter vergleichbaren Randbedingungen standardisiert zu reagieren. Die Organisation soll andererseits Flexibilität gewährleisten. In einer flexiblen Organisation sind Veränderungen der Umwelt wahrnehmbar und Reaktionsmöglichkeiten auf diese Umweltdynamiken – möglichst ohne großen Zeitversatz – sind vorhanden.

Die Organisation soll schließlich Effektivität fördern und dabei Effizienz ermöglichen. Eine besondere Herausforderung der Organisationsgestaltung entsteht in der Realität durch begrenzte Ressourcen. Sie müssen so genutzt werden, dass die Aufgabe gelöst wird und keine Verschwendung stattfindet: effektiv und effizient. Im Wettbewerb um knappe Ressourcen setzt sich letztlich die Organisationsform durch, die eine möglichst reibungslose Abwicklung arbeitsteiliger Arbeitsprozesse erlaubt (Picot, Dietl, Frank 2005).

Die Basisaufgaben der Organisation können kompakt zusammen gefasst werden: Strukturen und Abteilungen etablieren und Prinzipien für die Formulierung von Verfahrensregeln und für die Durchführung von Kontrolle und Anpassungen und den Gesichtspunkten Stabilität, Flexibilität und Effektivität aufstellen (Drost, Kieser, Reiher 2009, S. 220).

Die zentrale Organisation muss dazu, da sie klein bleiben soll, vielfältige Kooperationen eingehen: Mit der Informationstechnik, weil viele Prozessregelungen eine technische Komponente haben, mit den Verantwortlichen für die Strategie, weil strategische Umorientierungen in der Regel Änderungen der Organisation nach sich ziehen, mit der Personalabteilung, weil die Gestaltung von Stellen und Hierarchien immer auch Auswirkungen auf Personalthemen, wie die Stellenbesetzung und Entgeltgestaltung hat, und mit Unternehmensberatungen, weil deren Projekte im Unternehmen immer auch organisatorische Konsequenzen haben. Im Grunde ist jeder Bereich, der organisatorisch zu strukturieren ist, auch ein Kooperationspartner, weil die Strukturierung unbedingt kooperativ erfolgen muss.

Die moderne Organisationstheorie lehrt aber auch, dass Organisieren in hohem Maß von der Qualität der Kommunikation abhängt. Es kommt nicht nur auf die formalen Regelungen an, sondern auch darauf, dass die Mitarbeiter das Konzept verstehen, auf dem die Organisationsstruktur beruht, und dass sie motiviert sind, in ihren jeweiligen Bereichen an der Umsetzung dieser Konzepte mitzuwirken. Der Organisator muss sie durch geeignete Kommunikation zu Mitorganisierern machen. Und er muss kooperieren können. Gute Kooperation setzt vor-

aus, dass man Grundkenntnisse der Bereiche hat, mit denen er kooperiert. Die Kompetenzen des Organisators kann man deshalb wie folgt zusammenfassen: Strukturierungswissen, Wissen über das Verhalten in Organisationen, Kommunikationsgestaltung, insbesondere Kommunikationsgestaltung in Projekten organisatorischen Wandels.

Wer ist in einem Unternehmen für die geschilderten Basisaufgaben verantwortlich? Oft gibt es keine eindeutige Antwort, aber: jedes Unternehmen muss sich organisieren. In anderen Unternehmensfunktionen ist es relativ einfach, Antworten auf die Frage nach den Verantwortlichen und deren Methoden zu bekommen. Für das Personal war und ist die Personalabteilung zuständig. Neue Produkte entstehen im Bereich Forschung und Entwicklung. Und Rechtsprobleme werden üblicherweise von einer Rechtsabteilung bearbeitet. So sollte die Unternehmensorganisation von einer Organisationsabteilung verantwortet werden. Früher gab es diese tatsächlich in vielen größeren Unternehmen; und heute? Oft ist es heutzutage nicht möglich, in Unternehmen eine Person zu identifizieren, die eine übergeordnete Verantwortung für die (Aufbau-)Organisation hat. Die oberste Führungsebene behält sich diese Verantwortung vor, kann sich aber nicht kontinuierlich darum kümmern (Drost, Kieser, Reiher 2009, S. 217).

Manchmal werden diese Aufgaben – die Einführung, Überwachung und Änderung der formalen Regelungen – als weniger wichtig eingestuft, weil man sie mit der ungeliebten Bürokratisierung in Zusammenhang bringt: wer will schon Spezialisten für formale Regelungen beschäftigen? Doch das ist kurzsichtig. Wird ein effektiver Änderungsdienst eingeführt, so reduziert das eher die Bürokratisierung als dass es sie potenziert. Das Erfahrungswissen des Unternehmens ist in formalen Regeln gespeichert. Ein effektiver Änderungsdienst fördert somit organisatorisches Lernen und verhindert, dass Regeln immer wieder notdürftig repariert werden und dass Inflexibilität entsteht.

Die geschilderten Aufgaben sind keineswegs so trivial, dass sie von anderen Abteilungen nebenbei erledigt werden könnten. Überträgt man sie nämlich anderen Abteilungen, so ha-

ben diese häufig weder die Kompetenz, noch die Kapazität, sie gewissenhaft wahrzunehmen. Organisieren sich aber einzelne Bereiche selbst, erfinden sie das Rad häufig neu und etablieren in ihren jeweiligen Bereichen Strukturen, die nicht effizient mit den Strukturen anderer Bereiche zusammenarbeiten.

3. Neue Herausforderungen für die Organisation

Wie können sich Unternehmen nun diesen neuen Herausforderungen und Rahmenbedingungen stellen?

Suche nach differenzierten Lösungen für organisatorische Strukturen und Prozesse

Zunächst wird der Ruf nach neuen Formen der Führung und Organisation laut. Dabei gibt es sicherlich nicht das eine Organisationsmodell, welches die beste Antwort bietet. Weder die in diesem Zusammenhang oft bemühten Lösungen der Netzwerk-, der virtuellen oder der hierarchiefreien (heterarchischen) Organisation können beanspruchen, die vielfältigen Chancen, Erfordernisse und die sich aus dieser Vielfalt ergebenden Spannungen optimal bewältigen zu können. Vielmehr sind differenzierte Lösungen gefragt, die den unterschiedlichen Bedingungen gerecht werden, unter denen und für die sie organisiert werden (Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2012, S. 329).

Harte und weiche Faktoren

Um effizienter zu agieren kann das Spektrum der zu organisierenden Strukturen und Prozesse in „harte“ und „weiche“ Faktoren unterteilt werden. So zählen zu den harten Themen sowohl Fragen der Struktur (Kostensenkung und Restrukturierung, Optimierung von Führungsebenen und –spannen) als auch der Steuerung (Grad der Zentralisierung, Corporate Governance, Entscheidungsfindung) und der Prozesse (Prozessmanagement, Out-/Co-Sourcing, Innovationsmanagement). Zu den weichen Themen gehören der gesamte „People“-Bereich, Kooperation und Transformation. Einige der Themen liegen naturgemäß zwischen hart und weich und beinhalten beide Komponenten. Dies gilt insbesondere für

das Projektmanagement (Roghe u.a. 2009, S. 202).

„Schwergewichtige“ und „schlanke“ Faktoren

Im Spannungsfeld der Ziele Stabilität, Flexibilität, Effektivität und Effizienz gibt es einen Bereich optimaler Komplexität der Strukturen. Dieser Bereich liegt zwischen „schwergewichtigen“ Faktoren (z.B. Zentralisierung, Konzentration, Kontrolle, Formalhierarchien, Formalprozeduren, tayloristische Arbeitsteilung) und „schlanken“ Faktoren (z.B. Dezentralisierung, Vernetzung, Selbststeuerung, Kreativitätsfreiräume, ganzheitliche Aufgaben, informelle Informationswege, Selbstorganisation). Wünschenswert wären keine „Entweder-oder“-Organisationen, sondern „Sowohl-als-auch“-Organisationen, die zwischen den Möglichkeiten schwingen können (Spath 2009).

Führungs- und verhaltensorientierte Themen

Führungs- und verhaltensorientierte Themen werden im Gegensatz zu Strukturthemen wichtiger werden. Nicht zuletzt deshalb wachsen die Ansprüche insbesondere an die Führungskräfte und Personalabteilungen, die es richten sollen.

Doch Innovationsfähigkeit und Agilität der Organisation sind nicht in einem einzelnen Funktionsbereich zu gewinnen. Die am stärksten gefragten verhaltensorientierten Kompetenzen der Organisation sind eine multidisziplinäre Aufgabe, an der die Führungskräfte aller Unternehmensbereiche ihren Anteil haben (Dicke, Roghe, Strack 2012, S. 56).

4. Organisatorische Anpassungsmuster

Im Spannungsfeld zwischen harten und weichen Faktoren, verhaltens- und strukturorientierten Themen, Volatilität und Ungewissheit haben die Unternehmen nun die Wahl zwischen vier prinzipiellen organisatorischen Anpassungsmustern. Es wird schnell klar, dass es sich hierbei um idealtypische Ausprägungen handelt, die in der Praxis auch in hybrider Form vorkommen können.

Ungewissheit	hoch	Agile Organisation Flexibilität	Beidhändige Organisation Widersprüche
	niedrig	Reaktive Organisation Effizienz	Kreative Organisation Innovation
		niedrig	hoch
		Volatilität	

ABBILDUNG: ORGANISATORISCHE ANPASSUNGSTYPEN (QUELLE: IN ANLEHNUNG AN ARBEITSKREIS „ORGANISATION“ DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT 2012, S. 330)

4.1. Reaktive Organisation

Stabile Marktbedingungen liefern die Voraussetzungen für den effizienten Einsatz formaler Strukturen und Routinen. Die reaktive Organisation mit ihrer bürokratischen Struktur kann in ihrer Reinform jedoch nur schlecht auf Marktveränderungen reagieren. In den letzten Jahren ist hier zunehmend das Konzept der organisationalen Routine in den Mittelpunkt der Organisationsforschung gerückt. Es wird als zentrales Erklärungsmuster für eine Vielzahl von organisationalen Phänomenen wie Wissen, Lernen und Kompetenzen herangezogen (Geiger, Koch 2008, S. 693).

Mit dem Begriff der Routine wird in der klassischen Organisationsforschung ein zentrales Phänomen beschrieben, das in unmittelbarem Bezug zu den organisationalen Rationalisierungseffekten der Arbeitsteilung und Spezialisierung steht. Routinen im klassischen Sinne sind durch individuelle Einübung und damit zu erzielende „Einsparungen“ charakterisiert. Von dieser Vorstellung von Routinen als individuellem, wiederholten Regelvollzug hat sich die Forschung mittlerweile entfernt.

Routinen stellen in evolutionsökonomischen Ansätzen die zentralen Bausteine (besser „Gene“) dar, die das Verhalten von Organisationen bestimmen. Daraus leitet sich eine organisationale Kompetenz als ein Bündel unterschiedlicher und spezifischer Routinen ab. Es soll auch auf die starken Beharrungstendenzen organisationaler Routinen

hingewiesen werden, die auf Trägheit, Rigidität und schließlich Pfadabhängigkeiten von Organisationen beruhen. Zugleich werden Routinen interessanterweise auch als „Wandelmotor“ verstanden.

Die neuesten Entwicklungen gehen noch einen Schritt weiter. Hier werden Routinen nicht mehr lediglich im Sinne von eindeutig vordefinierten und wiederholten individuellen

Handlungsvollzügen gedacht, sondern zunehmend im Sinne von komplexen sozialen Praktiken verstanden. Die damit einhergehende Bedeutungserweiterung des Konzepts haben eine Reihe von Implikationen für die Organisationstheorie und unser Verständnis von Organisationen (Geiger, Koch 2008, S. 693f.).

Die Eigenschaft von Routinen als vorab definiertes Handlungsschema wird zunehmend aufgegeben. Zwar bleibt die Routine noch als ein Handlungsmuster erkennbar, doch mit der Unterscheidung zwischen ostensivem und performativem Teil einer Routine ist das gedanklich vorstrukturierte Handlungsmuster (ostensiver Teil) in seiner Anwendung (performativer Teil) einer permanenten Veränderung ausgesetzt (Geiger, Koch 2008, S. 702). Wurde dem klassischen Verständnis zufolge die Routine in ihrer Anwendung zwar ständig perfektioniert aber doch grundsätzlich beibehalten, so stellt sie nun einen permanenten Wandelimpuls dar, was uns zum nächsten Anpassungstyp führt.

4.2. Agile Organisation

Unter Bedingungen hoher Volatilität müssen agilere Organisationsformen gefunden werden. Hier kommen verstärkt Elemente der Projekt- und Prozessorganisation zum Einsatz. Über Organisationseinheiten hinweg werden so flexible Organisationen aufgebaut, in denen die „Verknüpfungintelligenz“ der Organisationsmitglieder nach in-

nen und außen durch horizontale Strukturen (laterale Teams, informelle Netzwerke) und Systeme (Wissensmanagement, Personalrotation) unterstützt wird. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Fähigkeit, Ressourcen rasch für Problemlösungsprozesse zu mobilisieren und koordiniert einsetzen zu können. Eine agile Organisation kann schnell auf neue Markttrends reagieren.

Unternehmen sind gefordert, in immer kürzeren Abständen ihre strategischen Ziele zu definieren, zu revidieren und anzupassen. Organisationsstrukturen müssen daher so gestaltet werden, dass sie kurzfristigeren Strategien folgen, ohne ihre stabilisierende Funktion zu verlieren. Deshalb wächst die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit und –geschwindigkeit des Unternehmens an veränderliche Verhältnisse. Veränderungen in harten Bereichen wie Strukturen und Prozessmanagement sind vergleichsweise rasch umzusetzen und entsprechend schnell sind Effekte zu erzielen. Dagegen erfordern Entwicklungen auf der weichen Seite der Organisation andere Zeithorizonte und sind weniger rasch sichtbar. Dieser – auf den ersten Blick – erhebliche Nachteil wird zum Wettbewerbsvorteil, wenn es um Differenzierung geht. Während technisch optimierte Prozesse vergleichsweise schnell innerhalb des Wettbewerbs übertragbar sind, gilt dies weder für individuelle (Führungs-)Kompetenzen noch für (Unternehmens-)Kulturen. Hinzu kommt, dass der Wettlauf um Veränderungen sich nicht nur auf die Geschwindigkeit („Pacing“) beschränkt, sondern – für das Verhältnis von Organisation und Strategie wesentlich – auch auf den Zeitpunkt, zu dem Veränderungsimpulse auf die Organisation einwirken („Timing“) (Roghe u.a. 2010, S. 51).

4.3. Kreative Organisation

Bei hoher Marktunsicherheit gibt es nur wenige Anhaltspunkte dafür, wie ein Unternehmen sich künftig ausrichten soll. Es gilt, Marktopportunitäten nicht nur zu entdecken, sondern sie in einem kreativen Prozess zu gestalten. Kreative Organisationen kombinieren deshalb hohe Autonomie der Kreativen, die ihr Geschäft insbesondere durch informelle Strukturen führen, mit institutionalisierten Feedbackkoo-

mitees, die den Innovationsprozess konstruktiv begleiten.

Dazu verändern kreative Organisationen das Verhältnis zwischen Struktur- und Kulturthemen radikal. Zwar bleiben Rollendefinitionen, Organigramme und Funktionsbeschreibungen unverzichtbar und bilden auch weiterhin das Rückgrat jeder Organisation; doch im Verhältnis zu den verhaltensorientierten (Kultur-)Themen rücken sie vom Mittelpunkt in die Rolle eines Mittels zum Zweck: Sie sind „Enabler“ für die Leistungsfähigkeit, die vor allem auf den Beitrag und das Verhalten des Einzelnen angewiesen ist, auf bereichsübergreifende Kooperation, Motivation und Engagement. Rigide Richtlinien oder eng gefasste Funktionsbeschreibungen führen in vielen Organisationen zum Gegenteil des erwünschten Effekts: Die Mitarbeiter verlassen sich auf Rollenbeschreibungen und Regeln, die ihre Kreativität und Handlungsspielräume – für Innovationen, für verstärkte Kundenorientierung, für die Wahrnehmung günstiger Gelegenheiten – einschränken und damit die Anpassungsfähigkeit und Motivation eher vermindern als fördern. Genau diese Faktoren aber sind für die kreative Leistung ausschlaggebend (Dicke, Roghe, Strack 2012, S. 53).

Trifft man die Annahme, dass unterschiedliche Arten von Innovationen sehr unterschiedliche Anforderungen an die Organisation mit sich bringen, so kann man davon ausgehen, dass Organisationen für diese unterschiedlichen Arten Subsysteme mit unterschiedlichen Strukturen und Kulturen aufweisen müssen (Kieser, Walgenbach 2007, S. 444). Weniger Regeln, fokussierte Kontrolle und weniger eng gezogene Grenzen sind geeignet, diesen Kulturwandel im Unternehmen zu fördern, der wiederum das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte prägt und deren Engagement und Kooperationsbereitschaft stärkt.

Relevant dürfte dabei auch die Unterscheidung in inkrementale und radikale Innovationen sein. Es erscheint plausibel, dass diejenigen organisatorischen Einheiten, die mit inkrementalen Innovationen (z.B. der ständigen Weiterentwicklung der Produkte) beschäftigt sind, sich nicht in der gleichen Weise für die Hervorbringung radikaler Innovationen eignen. So

bieten radikale Innovationen weniger Gelegenheit für Standardisierung und Formalisierung. Sie sind in geringerem Ausmaß planbar und die Organisationskultur muss eine höhere Risikoneigung zulassen als das bei inkrementalen Innovationen der Fall ist (Kieser, Walgenbach 2007, S. 444).

4.4. Beidhändige (ambidextrous) Organisation

Anders als die vorgenannten Organisationstypen nutzt die beidhändige Organisation Widersprüche für die kontinuierliche Erneuerung, die durch sehr unterschiedliche Anforderungen wie Flexibilität, Effizienz und Innovation entstehen. Diese Widersprüche dienen als schöpferische Quelle und so werden je nach Bedarf reaktive, agile oder kreative Anpassungsmuster umgesetzt. Entsprechend den jeweiligen Anforderungen kann ein Unternehmen unterschiedliche Strukturen in den einzelnen Organisationseinheiten umsetzen. Die konkrete Organisationsform für diese Aktivitäten orientiert sich an den unternehmerischen Erfordernissen des jeweiligen Einzelfalls. Dies ermöglicht beispielsweise eine enge Verflechtung dieser Aktivitäten mit dem Kerngeschäft oder aber eine weitgehende Autonomie und eine hohe Flexibilität beim Aufbau neuer Geschäftsfelder (Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2012, S. 330f.).

Folgt man Müller-Stewens, so werden in Zukunft die Konzepte „Running the Firm“ und „Changing the Firm“ noch stärker an Bedeutung gewinnen (Müller-Stewens 2009, S. 223): Im Modus des „Running“ geht es vor allem um das Ausschöpfen bereits bestehender Potenziale. Vorhandenes soll durch eine noch wirkungsvollere Nutzung weiter optimiert werden. Im Modus des „Changing“ geht es dagegen um das Erschließen neuer Potenziale. Hier soll die Organisation das Unternehmen in seiner Notwendigkeit zur kontinuierlichen Selbsterneuerung unterstützen.

Im Modus „Running the Firm“ (Exploitation) sind folgende prioritäre Herausforderungen zu erwarten:

- Im Zentrum vieler strategischer Anstrengungen wird das Erzielen von mehr Kundennähe stehen. Dies wird sich auch in den Organisationsstruk-

turen niederschlagen müssen: z.B. bei internationalen Unternehmen in Form von mehr Marktzuständigkeiten auf der Führungsebene, um den lokalen Bedürfnissen schneller und besser gerecht zu werden.

- Viele Unternehmen sind heutzutage diversifiziert und verfügen über eine divisionale Aufbauorganisation. Gleichzeitig müssen aber auch andere organisatorische Dimensionen divisionsübergreifend geführt werden. Um dies zu leisten, ohne permanent die Primärorganisation zu verändern, bedarf es einer gewissen organisatorischen Improvisationsfähigkeit, die Organisation mehr oder minder lose immer wieder neu horizontal zu koordinieren – ohne dass es zu einer Matrixorganisation kommt.
- Unternehmen werden sich immer mehr Regularien gegenüber sehen, deren Einhaltung überall im Unternehmen sichergestellt sein muss. Hierfür müssen organisatorische Vorkehrungen getroffen werden. Dies wird einer der Gründe sein, weshalb bestimmte Corporate-Funktionen verstärkt zentralisiert und standardisiert werden.

Im Modus „Changing the Firm“ (Exploration) werden andere prioritäre Herausforderungen erwartet:

- Über das Einsteuern strategischer Initiativen sucht das Topmanagement nach Möglichkeiten, Veränderungen direkter oder schneller wirksam werden zu lassen. Das Management derartiger strategischer Initiativen verlangt spezifische, eher unternehmerisch ausgerichtete organisatorische Fähigkeiten, die bereitgestellt werden müssen.
- Angesichts der zunehmenden globalen Konkurrenz, auch aus den Schwellenländern, wird in den Industrieländern das Thema „Innovation & internes Wachstum“ noch stärker in den Vordergrund rücken. Um hier Schritt halten zu können, muss eine Organisation in der Lage sein, Innovationsprozesse zu organisieren, die nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Externe (Kunden, Lieferanten, Universitäten, etc.) einzu-beziehen vermögen.
- Das ständige Neuausrichten der Strategien an das dynamische Umfeld erfordert von den Mitarbeitern ein erhöhtes Maß an Wandelbereit-

schaft und –fähigkeit. Dazu muss die Organisation einerseits ihr Problembewusstsein in Bezug auf den Wandel schärfen und dadurch ein Klima der Dringlichkeit schaffen; andererseits muss sie die Mitarbeiter durch Schulung, Training, etc. aber auch zum Wandel befähigen.

Der Wechsel zwischen beiden Modi wird mit Hilfe der Theorie des unterbrochenen Gleichgewichts erklärt: Je höher der Innovationsbedarf ist, umso häufiger sind exploitative Phasen der relativen Stabilität von Arbeitsprozessen und –inhalten durch explorative Phasen des kritischen Überdenkens und Reflektierens zu durchbrechen (Busch, Hobus 2012, S. 29). Ein zweiter Erklärungsansatz sagt, dass beide Modi nicht etwa in Konkurrenz zueinander stehen, sondern dass sie auch gleichzeitig verfolgt werden können. Das Mischungsverhältnis muss allerdings an die jeweilige Situation angepasst sein. Für beide Modi benötigt das Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten, Prozessmuster und Instrumente, die es in der Organisation parallel zu entwickeln und bereitzuhalten gilt. Diese Modi parallel im richtigen Mischungsverhältnis zu betreiben, stellt eine eigenständige organisatorische Fähigkeit dar.

5. Ein Konzept mit Zukunft: Resiliente Organisationen

Fasst man nun die bisherigen Erkenntnisse zusammen, so besteht offensichtlich Bedarf an wandlungsfähigen aber gleichzeitig stabilen Organisationen. Angesichts der permanenten Bedrohung durch organisationale und individuelle Veränderung ist ein Konzept, das Widerstandsfähigkeit (Resilienz) verspricht, im Management besonders gefragt.

Hierzu nimmt man gerne auch Anleihe in anderen Disziplinen: so wird beispielsweise in der Psychologie Resilienz definiert als die psychische und physische Stärke, die es Menschen ermöglicht, negative Situationen, Krisen und Rückschläge ohne langfristige Beeinträchtigung zu meistern; oder man entlehnt den Begriff der Ökosystemtheorie, wo mit Resilienz die Fähigkeit eines Ökosystems bezeichnet wird, angesichts von ökologischen Störungen seine grundlegende Organisationsweise zu erhalten anstatt in ei-

nen qualitativ anderen Systemzustand überzugehen.

Der Grund für das steigende Interesse an Resilienz im Management liegt wohl auch darin, dass man Organisationen und Organisationsprozesse so gestalten kann, dass sie mit Unsicherheit, mit unkalkulierbaren Ereignissen und mit innerer wie äußerer Komplexität produktiv umgehen können; dies sind heutzutage sehr desiderable Eigenschaften.

Resilienz von Organisationen wird nun über unterschiedliche Fähigkeiten beschrieben (Ungericht, Wiesner 2011, S. 192): als hohe organisationale Reaktionsfähigkeit, als permanentes Anpassungslernen oder als Fähigkeit zur frühzeitigen Risiko- und Krisenvermeidung.

Resiliente Organisationen zeichnen sich nach Weick und Sutcliffe (2003) durch die folgenden Merkmale aus:

- Vorhandensein einer fehlerfreundlichen Lernkultur (Diese Organisationen motivieren Mitarbeiter, Fehler zu melden, sie analysieren Beinahefehler und lernen daraus. Dies erfordert eine offene Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg und die Wertschätzung abweichender Meinungen und Wahrnehmungen),
- Förderung von Komplexität (Die Organisationen erhöhen bewusst die innere Komplexität durch Aufnahme von Mitarbeitern mit unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen, Jobrotation und Fortbildung, um Meinungsvielfalt und ein breites Spektrum an Handlungsoptionen zu generieren),
- Sensibilität für betriebliche Abläufe (Organisationen entwickeln Frühwarnsysteme, um Abweichungen und schwache Signale frühzeitig zu erkennen),
- große Handlungsspielräume für diejenigen, die dem Problem am nächsten sind, unabhängig von der Hierarchieebene),
- Rollenflexibilität und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter über ihren eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus.

Einen Hinweis, wie individuelle und organisatorische Resilienz einander bedingen, liefern Forschungsarbeiten zum sozio-moralischen Klima in Organisationen. Die von der Resilienzforschung identifizierten Grundlagen individueller Resilienz – positives

Selbstwertgefühl, Selbstständigkeit, ein aktiver Umgang mit Problemen und produktive Beziehungsnetzwerke – setzen ein entsprechendes organisationales Klima voraus.

Der Psychologe Wolfgang Weber und Kollegen identifizieren in zahlreichen empirischen Untersuchungen die nachfolgenden Komponenten eines sozio-moralischen Organisationsklimas (Weber, Unterrainer, Schmid 2009):

1. Die Bereitschaft, über Widersprüchlichkeiten, soziale Probleme und Konflikte (zwischen unterschiedlichen Interessen, divergierenden Werten und Normen) offen zu reden

2. Zuverlässig und konstant gewährte Wertschätzung, emotionale Zuwendung und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen (im Gegensatz zu einem unvorhersehbaren Wechsel zwischen Wert- und Geringschätzung),

3. Berücksichtigung und Anerkennung der individuellen Persönlichkeit und Vertrauenswürdigkeit jedes Einzelnen (z.B. durch einen Vertrauens- und Gratifikationsvorschuss in Form von betrieblicher Zukunftschance und Weiterbildungsmöglichkeit),

4. Angemessene Toleranz gegenüber Fehlern,

5. Gelegenheit zur offenen, zwanglosen Kommunikation, auch über die Legitimität von Regeln, Prinzipien und Werten im Unternehmen,

6. Partizipative Kooperation der Organisationsmitglieder auch bezüglich der Entwicklung organisationaler Regeln, Werte und Prinzipien auf Basis allgemein akzeptierter Grundwerte,

7. Vertrauensvolle Zuweisung von Verantwortung für das Wohlergehen von Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation,

8. Organisationale Rücksichtnahme auf den Einzelnen: dies beinhaltet die Bereitschaft von Verantwortungsträgern, die Perspektive von individuellen Unternehmensmitgliedern einzunehmen.

Die enorme Herausforderung für Organisationen, zugleich beweglich und stabil zu sein, Komplexität angemessen zu bewältigen und einfach steuerbar zu sein, ist nur zu schaffen, wenn alte und neue Organisationsthemen sinnvoll abgestimmt eingesetzt werden. Hierzu erforderlich sind Organisationskompetenz und die starke Verankerung von Organisationsexpertise im Unternehmen. Der vorliegende Beitrag zeigt

Ansätze für diese Organisation der Zukunft auf.

Literatur

Arbeitskreis "Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2012): Entwicklungslinien zukünftiger organisatorischer Strukturen. *zfo*, 81: 329-335

Busch, M.W., & Hobus, B. (2012): Kreativ und umsetzungsstark. *zfo*, 81: 29-36

Dicke, R., Roghe, F. und Strack, R. (2012): Spielräume statt regeln. *zfo*, 81: 51-57

Drost, U., Kieser, A. und Reiher, K. (2009): Vom Verschwinden der Organisationsabteilungen – und von den möglichen Konsequenzen. *zfo*, 81: 217-222

Geiger, D., & Koch, J. (2008): Von der individuellen Routine zur organisationalen Praktik – Ein neues Paradigma für die Organisationsforschung? *zfbf*, 60: 693-712

Kampker, A., Schuh, G., Franzkoch, B., Nöcker, J. und Ivanescu, S. (2010): Standortspezifische Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. *ZWF*, 105: 883-888

Kieser, A. (2007): Entwicklung von Organisationstheorien als Zeitgeistphänomen. *zfbf*, 59: 678-705

Kieser, A., & Walgenbach, P. (2007): *Organisation*. Stuttgart, 5. Aufl.

Müller-Stewens, G. (2009): *Future of Organization: Spannungsfelder ausgestalten*. *zfo*, 78: 223-225

Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2004): *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart, 4. Aufl.

Roghe, F., Strack, R., Bannert, P., Frensch, F., Grün, O., Krüger, W. und Sulzberger, M. (2010): *Strategie und Organisation*. *zfo*, 79: 47-53

Roghe, F., Strack, R., Petrova, V., Grün, O., Krüger, W. und Sulzberger, M. (2009): *Organisation 2015*. *zfo*, 78: 201-208

Spath, D. (2009): *Grundlagen der Organisationsgestaltung*, in: Bullinger, H.-J., Spath, D., Warnecke, H.-J., Westkämper, E. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensorganisation*, Berlin. 3. Aufl.

Sydow, J. (2009): *Zur Zukunft der Netzwerkorganisation*. *zfo*, 78: 225



**Univ.-Prof.
Dipl.-Ing. Dr.**

Stefan Vorbach

**Vorstand des Instituts
für Unternehmensführung und
Organisation an der TU Graz**

Ungericht, B., & Wiesner, M. (2011): *Resilienz*. *zfo*, 80: 188-194

Weber, W., Unterrainer, C., & Schmid, B. (2009): The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioural orientations. *Journal of Organizational Behaviour*, 30: 1127-1149

Weick, K., & Sutcliffe, K. (2003): *Das Unterwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart

Autor:

Der Autor studierte Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Produktionswirtschaft an der Technischen Universität Graz und Umweltschutztechnik an der Technischen Universität in München. Er promovierte 1999 an der Technischen Universität Graz und habilitierte sich 2005 an der Karl-Franzens-Universität Graz im Fach Betriebswirtschaftslehre. Seit 1.11.2010 ist Herr Vorbach Vorstand des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Graz. Er unterrichtet seit über 15 Jahren in den Fächern Innovations- und Technologiemanagement, Forschung und Entwicklung und Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement an der Technischen Universität Graz, der Universität Graz und der Montanuniversität Leoben. Neben der Betreuung einer Vielzahl an wissenschaftlichen Arbeiten ist er auch für die Durchführung zahlreicher Industrie- und Forschungsprojekte auf dem Gebiet der Führung und Organisation, des Innovations- und Technologiemanagements und des Nachhaltigkeitsmanagements verantwortlich. Viele Vorträge für Wissenschaft und Praxis und zahlreiche Veröffentlichungen runden sein Schaffen ab.