

**Stephanie Duchek/Stefan Klaußner\***

# **Temporärer Umgang mit Unerwartetem: Die Analyse einer gebrochenen ICE- Radsatzwelle durch die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung**

Ad-hoc-Teams; Fallstudie; Flexibilität; Sensemaking; Systemtheorie; Temporäre Organisationsformen; Unerwartetes

## **Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem organisationalen Umgang mit unerwarteten Ereignissen. Dazu bedarf es ein hohes Maß an organisationaler Flexibilität, ohne dass dabei die Stabilität der Organisation aufgegeben werden kann. Im Design einer explorativen Fallstudie wird untersucht, wie die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (kurz: BAM) mit unerwarteten Ereignissen umgeht, mit denen sie ihrem öffentlichen Auftrag nach immer wieder konfrontiert wird. Konkret wird mit dem Fall einer gebrochenen ICE-Radsatzwelle im Jahre 2008 die Analyse eines sehr komplexen und im Vorfeld völlig unbekannten Schadens untersucht. Im Zentrum der Untersuchung steht ein temporäres Ad-hoc-Team, welches speziell für den (Sensemaking-)Prozess dieser Schadensanalyse aktiviert wurde. Das Team bildete sich aus einem etablierten Expertennetzwerk heraus und wurde durch das Präsidium der BAM sowie die individuelle Motivation der Beteiligten unterstützt. Es wird auf systemtheoretischer Ebene diskutiert, wie es der BAM gelang, die notwendige Flexibilität mit diesem Team temporär zu realisieren und die bestehende Stabilität mit der realisierten Flexibilität zu balancieren. Die Diskussion mündet schließlich in theoretische Überlegungen zum organisationalen Umgang mit Unerwartetem sowie Perspektiven zukünftiger Forschung.

## Abstract

Handling the unexpected demands high levels of organizational flexibility, while stability must be maintained as well. This article addresses the question of how organizations deal with these conflicting priorities. An explorative case-study approach was chosen to study how the German Federal Institute for Materials Research and Testing (BAM) deals with the unexpected in terms of the organization's tasks that revolve around safety in technology and chemistry. Specifically, the case study focuses on how the BAM performed a multidisciplinary and complex damage analysis of the unexpectedly defective wheel axle set of the ICE train accident in 2008. The (sensemaking) process was performed by an ad hoc team, which was put together by and recruited from a network of experts. The team was supported by the BAM's presidium as well as by the individual efforts and commitment of the team members. Referring to systems theory, we discuss on the one hand how the BAM succeeded in realizing temporal flexibility with the ad hoc team, and on the other hand how stability was maintained and balanced in light of the flexibility realized. The discussion leads to some theoretical considerations as well as implications for future research.

## Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
- 2 Theoretischer Rahmen der Fallstudie
  - 2.1 Die Organisation und das Unerwartete
  - 2.2 Organisationales Sensemaking im Umgang mit Unerwartetem
  - 2.3 Temporäre Organisationsformen und organisationale Flexibilität
- 3 Fallstudie: „Die Analyse der gebrochenen ICE-Radsatzwelle“
  - 3.1 Kontext der Fallstudie: Die BAM und der Radsatzwellenbruch
  - 3.2 Daten und Methode
  - 3.3 Ergebnisse
    - 3.3.1 Der (Sensemaking-)Prozess der Schadensanalyse durch das Ad-hoc-Team
    - 3.3.2 Der Organisationale Rahmen zur Herstellung von Flexibilität
- 4 Diskussion
  - 4.1 Das Verhältnis der drei Rahmenfaktoren des Sensemakings
  - 4.2 Die Balancierung von Flexibilität und Stabilität
- 5 Theoretische Implikationen und Fazit

# 1 Einleitung

Angesichts der Tatsache, dass sich Organisationen zunehmend turbulenten Umwelten und unerwarteten Ereignissen gegenübersehen, hat die Organisationsforschung in den letzten Jahren damit begonnen, das Unerwartete sowie den organisationalen Umgang mit unerwarteten Ereignissen immer stärker zu thematisieren (Weick/Sutcliffe 2007; Weick 1995). Der abstrakte Begriff des Unerwarteten wird dabei in unterschiedlichen Konzepten konkretisiert: Mal geht es um „Rare Events“ (Marcus/Nichols 1999; Lampel et al. 2009; Starbuck 2009), dann wieder um „Surprises“ (Lampel/Shapira 2001; Bechky/Okhuysen 2011), um Katastrophen (Weick/Roberts 1993; Madsen 2009; Majchrzak et al. 2007) oder um Krisen (Weick 1988; Pearson/Clair 1998; Rerup 2009). Das Attribut des Unerwarteten kann sich auf verschiedene Dimensionen beziehungsweise Aspekte beziehen: Es können die Art eines Ereignisses, der konkrete Zeitpunkt des Eintretens sowie die Dauer des Ereignisses unerwartet sein. Auch die Bedeutung beziehungsweise das Ausmaß der Auswirkung auf die Organisation kann überraschend sein. Kurzum: Das Unerwartete unterbricht das Konstante und Stabile in Gestalt des Besonderen und ist damit ein temporales Phänomen, mit dem umgegangen werden muss.

Die empirische Forschung hat unabhängig von konkreten Bezeichnungen bereits verschiedene Perspektiven auf den Umgang mit Unerwartetem eingenommen. Einige Studien fokussieren auf organisationale Reaktionen auf einzelne unerwartete und dabei höchst (überlebens)relevante Situationen. Beispielsweise zeigt Weick (1993) in seiner zwischenzeitlich zum Klassiker avancierten Re-Analyse des tragischen „Mann Gulch fire disasters“, wie die extreme Realisation des Unerwarteten – hier das gänzlich unterschätzte Ausmaß und die Ausbreitung des Feuers – zum Zusammenbruch jeglicher organisationaler Abstimmung führen kann. Die von den „Smokejumpers“ (zu) spät realisierte Fehleinschätzung des Feuers führte – katalysiert durch die feuerbedingte Unterbindung jeglicher Kommunikation der Organisationsmitglieder – zur Auflösung der Organisation und zum Tod von 13 der 16 Feuerwehrleute. Mit dem theoretischen Fokus auf organisationales Lernen durch Unerwartetes betrachten Christianson et al. (2009) ebenfalls ein einzelnes „Rare Event“: den schneelastbedingten Einsturz eines Museumsdachs. Ein solches, die Organisation in ihrer Existenz zwar bedrohendes, aber nicht auflösendes Ereignis eröffnet dieser Studie nach ungeahnte Möglichkeitsräume des organisationalen Wandels.

Ein weiterer prominenter Forschungsstrang fokussiert auf sogenannte „High Reliability Organizations“, die ausgehend von der Notwendigkeit einer geringen Fehlertoleranz permanent auf das Unerwartete vorbereitet sein müssen (Perrow 1984; Roberts 1990; Weick/Roberts 1993). Gemeint sind Organisationen, deren fehlerhaftes Reagieren auf Unerwartetes fatale Folgen für die Organisation selbst und/oder die Öffentlichkeit hätte (Roberts 1990, S. 160). In diesem Forschungsfeld untersuchten beispielsweise Bechky und Okhuysen (2011) kürzlich das Verhalten von Spezialeinsatztruppen der Polizei – sogenannte „SWAT teams“ –, denen permanent unvorhersehbare Ereignisse im Einsatz begegnen (können). Die

Autoren explorierten in diesem Untersuchungsfeld Gestalt, Bedeutung und Quellen von „Organizational Bricolage“ als Reaktion auf unerwartete Ereignisse.

Während der erste Strang auf den organisationalen Umgang mit dem bereits realisierten und dabei existenzbedrohlichen Unerwarteten fokussiert, wird im zweiten die für die allgegenwärtige Möglichkeit der Realisation unerwarteter Ereignisse notwendige Achtsamkeit thematisiert (Weick/Sutcliffe 2007). Beiden Perspektiven gemein ist die Betonung der Notwendigkeit von organisationaler Flexibilität im Umgang mit Unerwartetem; und zwar vor, während und nach dessen Realisation. Eben diese Flexibilitätsanforderung ist auch Anknüpfungspunkt eines weiteren organisationstheoretischen Diskurses, der sich mit temporären bzw. projektbasierten Organisationen und Organisationsformen beschäftigt (Goodman 1981; Lundin/Söderholm 1995; Hobday 2000). Temporäre Organisation(sform)en sind auf konkrete, zeitlich begrenzte Aufgaben beschränkt – beispielsweise die Produktion eines Films (Bechky 2006) – und lösen sich mit deren Erfüllung wieder auf.

Das Resümee dieser Stränge zeigt, dass Organisationen angesichts stetig wachsender Umweltkomplexität und -turbulenz gefordert sind, immer anpassungsfähiger und damit fluid zu werden (Kellog et al. 2006). Schreyögg und Sydow (2010, S. 1251) decken das dieser Forderung inhärente Paradox auf: „the idea of promoting organizational fluidity would imply losing the very essence of organizing“. Die Autoren argumentieren auf konzeptioneller Ebene, dass der Konflikt zwischen Stabilität und Flexibilität zwar nicht zugunsten einer der beiden Seiten gelöst werden könne, er aber dennoch bearbeitet werden müsse. Der Schlüssel dazu liege in der balancierten Dualität der gegenläufigen Anforderungen.

Der vorliegende Beitrag setzt nun an genau dieser Stelle mit der empirischen Fragestellung an, *wie* Organisationen angesichts dieser Dualitätsanforderung mit unerwarteten Ereignissen umgehen, also den Bedarf an organisationaler Flexibilität realisieren und dabei ihre identitätsstiftende Stabilität aufrechterhalten. Dazu betrachten wir die Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (kurz: BAM). Obwohl die BAM als öffentliche Behörde traditionell eher feste formale Strukturen mit klar definierten Abstimmungswegen besitzt und daher durch Stabilität gekennzeichnet ist, stellt sie im Rahmen einer ihrer zentralen Aufgaben – der Schadensanalyse – immer dann ein außerordentlich hohes Maß an organisationaler Flexibilität unter Beweis, wenn besonders komplexe Schadensfälle eine interdisziplinäre Bearbeitung verlangen und zeitnah unter besonderem Druck aufzuklären sind. Solche Schäden sind aus Sicht der BAM unerwartete Ereignisse, da sie weder ihres zeitlichen Eingangs noch ihres Inhalts nach antizipierbar sind. Ihre Bearbeitung erfolgt in spontan gebildeten Ad-hoc-Teams, bestehend aus Experten jeweils relevanter Disziplinen.

Im Design einer explorativen Fallstudie untersuchen wir, wie es einem solchen Ad-hoc-Team (und damit der BAM) gelang, den unerwarteten Bruch der Radsatzwelle eines ICE-3 im Jahre 2008 (Wüpper 2008) mit der dazu notwendigen organisationalen Flexibilität zu analysieren. Die leitenden Forschungsfragen lassen sich folgendermaßen konkretisieren:

- (1) Der Umgang mit Unerwartetem: Wie verlief und funktionierte der Prozess der Schadensanalyse durch das Ad-hoc-Team im Fall der gebrochenen Radsatzwelle?

- (2) Der organisationale Rahmen: Welche Faktoren trugen dazu bei, die Flexibilität des gebildeten Ad-hoc-Teams innerhalb fester formaler Strukturen zu realisieren?

Während die erste Frage stärker auf den konkreten Umgang mit Unerwartetem und dem damit verbundenen Sensemaking-Prozess (Weick 1995) des analysierenden Ad-hoc-Teams fokussiert, bezieht sich die zweite Frage auf jene organisationalen Faktoren, die der konkreten Realisation der notwendigen Flexibilität gedient haben, ohne dabei organisationale Stabilität aufzugeben. Die Struktur des Beitrags ergibt sich aus eben diesen Fragestellungen: In einem einführenden, theoretischen Rahmen schärfen wir zunächst das Konzept des Unerwarteten und diskutieren die daraus resultierende Notwendigkeit organisationaler Flexibilität aus systemtheoretischer Perspektive. Diese zunächst abstrakten Überlegungen werden dann in eine Perspektive organisationalen Sensemakings überführt, da diese es als konzeptionelle Folie erlaubt, den Blick auf den *tatsächlichen* Prozess des Umgangs mit dem unerwarteten Ereignis der gebrochenen Radsatzwelle zu richten. Die Fallstudie wird im dritten Abschnitt mit Blick auf Methode, Datenbasis und nach Forschungsfragen differenzierten Ergebnissen vorgestellt. Die theoretische Reflexion und Diskussion der Ergebnisse erfolgt im vierten Abschnitt, bevor abschließend theoretische Implikationen und zukünftiger Forschungsbedarf adressiert werden.

## 2 Theoretischer Rahmen der Fallstudie

### 2.1 Die Organisation und das Unerwartete

Der Begriff des Unerwarteten impliziert in einem ersten Zugriff zweierlei: Erstens handelt es sich um die Negation des Erwarteten. Erst in der Differenz zum Erwarteten ist bestimmt, was unerwartet ist und umgekehrt. Beide Begriffe sind also untrennbar miteinander verbunden und bilden eine Einheit. Zweitens sind sowohl das Erwartete als auch das Unerwartete nur in Abhängigkeit von einem Subjekt beziehungsweise einem Akteur denkbar. Auf einer systemtheoretischen Folie ist das das System (die folgenden Überlegungen fußen auf Luhmann 1984). Sowohl psychische Systeme als auch Organisationen als soziale Systeme besitzen spezifische Erwartungsstrukturen, die determinieren, was für das System (un)erwartet ist. Erwartete Ereignisse und unerwartete Ereignisse sind also der jeweiligen Systemumwelt zuzuschreiben und realisieren sich als Ergebnis der Beobachtungsaktivität des Systems.

Zugespitzt kann das Unerwartete als eine zwingende Konsequenz der System/Umwelt-Unterscheidung verstanden werden: Um sich zu konstituieren, muss ein System Umweltkomplexität reduzieren und damit eine Differenz zur Umwelt aufbauen. Das daraus zwangsläufig resultierende Komplexitätsgefälle impliziert, dass das System Umweltzu-

stände immer nur in begrenztem Maße verarbeiten kann. Es ist zur Selektion *relevanter* Zustände und Ausschnitte gezwungen, wobei die Unterscheidung relevant/irrelevant einzig von der Binnenkomplexität, also den Strukturen, genauer gesagt den Erwartungen des Systems (und seiner Akteure), selbst abhängt. Das Unerwartete ist daher ein unausweichliches (und insofern erwartbares) Faktum, dem sich Organisationen als soziale Systeme zwangsläufig gegenübersehen.

Dem Begriff des Unerwarteten lässt sich zusätzliche Schärfe verleihen, wenn er aus Sicht der Organisation anhand der beiden Aspekte Systembezug und Dimensionen weiter ausdifferenziert wird.

### (1) Systembezug des Unerwarteten

Realisationen des Unerwarteten können in unterschiedlichem Bezug zu einzelnen Organisationen stehen. Analytisch sind hier die drei Fälle Irrelevanz, Aufgabenbezug und Existenzbezug voneinander zu unterscheiden. Verdeutlichen lässt sich diese Abgrenzung anhand des hypothetischen Beispiels eines Grubenunglücks im Bergbau. Erstens kann ein unerwartetes Ereignis aus Sicht einer Organisation *irrelevant* in dem Sinne sein, dass ihr Überleben beziehungsweise organisationale Aktivitäten davon unberührt bleiben, sich das Ereignis also außerhalb relevanter Umweltbereiche realisiert. So wäre beispielsweise ein japanisches Softwareunternehmen von einem Grubenunglück in Deutschland nicht betroffen und daher ohne Bezug dazu. Zweitens können unerwartete Ereignisse *Aufgabenbezug* besitzen. Gemeint ist, dass die betreffende Organisation mit dem Unerwarteten umgeht und darauf reagiert, während das eigene Überleben und die eigene Identität davon nicht unmittelbar tangiert oder bedroht werden. Mit Blick auf das Grubenunglück wäre dies ein örtlich naheliegendes Krankenhaus, das auf die unerwartete Einlieferung vieler Schwerverletzter reagieren müsste. Genauso wären die Feuerwehr oder das Technische Hilfswerk von dem Ereignis betroffen, ohne selbst als Organisation von dem Unglück bedroht zu sein. Der Umgang mit Unerwartetem fällt schlichtweg in den alltäglichen Aufgabenbereich dieser Organisationen. Drittens können unerwartete Ereignisse schließlich die *Existenz* einer Organisation berühren bzw. bedrohen (Weick 1993). Im Falle des Grubenunglücks wäre dies natürlich das Bergbauunternehmen selbst.

Die vorliegende Fallstudie fokussiert mit der BAM auf eine Organisation, die mit der Schadensanalyse regelmäßigen Aufgabenbezug zu unerwarteten Ereignissen besitzt. Wie dieser Bezug konkret aussieht, wird im dritten Abschnitt des Beitrags näher ausgeführt.

### (2) Dimensionen des Unerwarteten

Unerwartete Ereignisse können auch dahingehend differenziert werden, ob sie aus Sicht der Organisation zeitlich und/oder inhaltlich unerwartet sind. Daraus ergeben sich drei Arten von Unerwartetem, die sich anhand der Notaufnahme eines Krankenhauses illustrieren lassen. Eindeutig zu diagnostizierende Fälle sind nur vor ihrem Auftreten, also in zeitlicher Hinsicht unerwartet. Ist der Patient – beispielsweise mit einem gebrochenen Arm – erst einmal in der Notaufnahme angekommen, folgt eine standardisierte Behandlung. Der

Umgang mit rein zeitlich Unerwartetem ist also aus organisatorischer Sicht unproblematisch, da bereits adäquate Reaktionsmuster im Sinne organisationaler Routinen (Geiger/Koch 2008) abrufbereit zur Verfügung stehen. Neben der zeitlichen Dimension auch inhaltlich unerwartet wäre der Fall eines Patienten, dessen Symptome keiner bisher bekannten Diagnose zugeordnet werden können. In einem solchen Fall wäre keine unmittelbare, standardisierte Behandlung möglich. Hier müssen in einem – im nächsten Abschnitt näher zu erläuternden – Sensemaking-Prozess erst Diagnose und adäquater Umgang gefunden werden. Rein inhaltliche Unsicherheit läge schließlich vor, nachdem die Notaufnahme die Benachrichtigung erhalten hat, dass ein Patient mit ungeklärter Diagnose auf dem Weg der Einlieferung sei. Die vorliegende Fallstudie fokussiert auf den organisationalen Umgang mit zeitlich *und* inhaltlich Unerwartetem.

## 2.2 Organisationales Sensemaking im Umgang mit Unerwartetem

Während Realisationen des ausschließlich zeitlich Unerwarteten einen routinierten Umgang erlauben, verlangt inhaltlich Unerwartetes mit Aufgabenbezug eine Erschließung und damit eine inhaltliche Verarbeitung: Dem Ereignis muss eine Bedeutung zugewiesen werden, die wiederum ein Handeln ermöglicht. Beide Prozesse sind Teil des Sensemakings:

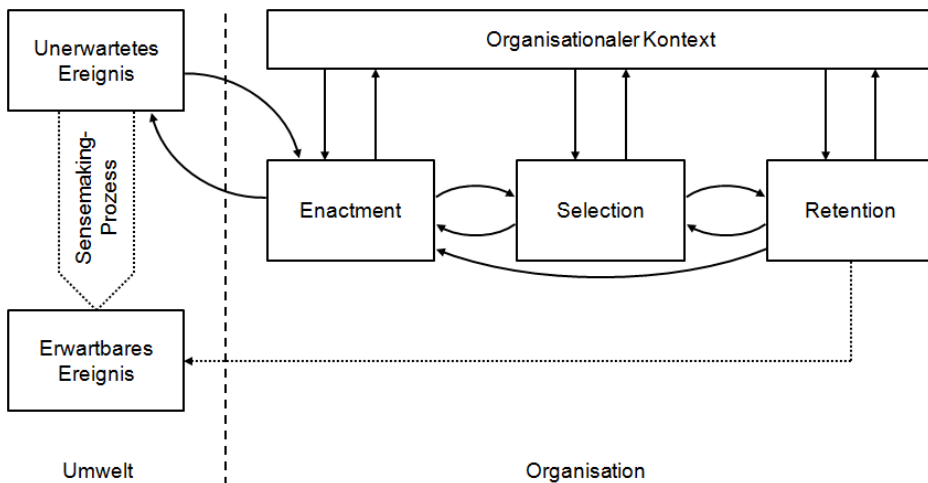
„If the first question of sensemaking is ‚what’s going on here?’ the second, equally important question is ‚what do I do next?’“ (Weick et al. 2005, S. 412).

Sensemaking beinhaltet also nicht nur den rein kognitiven Prozess der Interpretation, es ist vielmehr ein iterativer Prozess, in dem sich Interpretation und Handeln immer wieder abwechseln und miteinander verwoben sind. Mit Blick auf das genannte Beispiel eines Patienten mit nicht eindeutig zuordenbaren Krankheitssymptomen werden Ärzte Untersuchungen durchführen (Handeln), Ergebnisse diskutieren (Interpretation), daraufhin weitere Untersuchungen ansetzen (Handeln), die neue Rückschlüsse erlauben (Interpretation), etc., bis die inhaltliche Unsicherheit soweit reduziert ist, dass eine Diagnose gestellt werden kann. Sensemaking ist also – darauf liegt hier die Betonung – ein *aktiver* Prozess, der immer dann stattfinden wird, wenn aus Sicht eines Akteurs bzw. einer Organisation „the current state of the world is perceived to be different from the expected state of the world“ (Weick et al. 2005, S. 409). Im Ergebnis des Sensemaking-Prozesses wird das ursprünglich Unerwartete bearbeitbar und damit in etwas zukünftig Erwartbares transformiert. Aus systemtheoretischer Perspektive bedeutet dies, dass die Erwartungsstrukturen des Systems entlang des Sensemaking-Prozesses derart verändert werden, dass ein erneutes Auftreten des Ereignisses nicht mehr inhaltlich sondern nur noch zeitlich unerwartet ist.

Sensemaking kann nach Weick (1995, S. 91 ff.) ausgelöst werden durch ein Zuviel an möglichen Erklärungen (Ambiguität) oder aber durch das Fehlen von möglichen Erklärungen (Unsicherheit) für das Unerwartete. Ausgangspunkt ist dabei jeweils die *Wahrnehmung* des

Unerwarteten („noticing“), die vor dem Hintergrund bestehender Strukturen (Erfahrungen, mentale Modelle, etc.) möglich wird und damit eine erste grobe und vorläufige Kategorisierung („bracketing“) erlaubt. Diese Aktivitäten „begin to change the flux of circumstances into the orderliness of situations“ (Weick et al. 2005, S. 414). Es werden aktiv Erklärungen für das Unerwartete gesucht („enactment“), die im nächsten Schritt mit Blick auf ihre Plausibilität eingegrenzt werden („selection“). Diese Plausibilitätsprüfung erfolgt vor dem Hintergrund bestehenden Wissens und früherer Erfahrung. Das Ergebnis der Selektion ist zunächst einmal provisorisch und muss sich im Zuge weiterer Handlungen erst bewähren („retention“).

**Abb. 1:** Sensemaking als aktiver Prozess (in Anlehnung an Weick et al. 2005, S. 414)



An dieser Stelle ebenfalls wichtig zu betonen ist, dass Sensemaking immer ein *sozialer* Prozess ist (Weick 1995, S. 38 ff.). Selbst wenn ein einzelnes Individuum einem Ereignis aktiv Sinn zuschreiben versucht, ist dieses Individuum in einen sozialen Kontext eingebettet, der wiederum beeinflusst, welche Schritte gegangen werden und welche Interpretationen möglich sind. Es findet sozusagen ein imaginierter Austausch mit anderen statt. Sensemaking kann aber auch – wie in der vorliegenden Fallstudie zu sehen sein wird – in Gruppen und damit im tatsächlichen Austausch mehrerer Individuen stattfinden. Es ist ein kommunikativer Prozess: Individuen artikulieren ihre je eigenen (und in sozialen Prozessen entwickelten) Perspektiven, indem sie ihre Erfahrungen explizieren und mit dem aktuellen Prozess in Verbindung bringen. Im gegenseitigen Austausch werden diese Perspektiven wei-



terentwickelt und ein gemeinsames Bild konstruiert: „a situation is talked into existence and the basis is laid for action to deal with it“ (Taylor/Van Every 2000, S. 58). Abbildung 1 visualisiert die hier referierte Perspektive organisationalen Sensemakings.

## 2.3 Temporäre Organisationsformen und organisationale Flexibilität

Es wurde bereits festgestellt, dass die skizzierten Sensemaking-Prozesse organisationale Flexibilität verlangen, damit Erwartungsstrukturen überhaupt verändert werden können. Die Forderung nach organisationaler Flexibilität hat zur Entwicklung und Diskussion einer Reihe neuer Organisationsformen geführt. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Feld die von Lundin und Söderholm (1995) geprägte „Theory of the Temporary Organization“. Die Autoren beschreiben die temporäre Organisation als Begriff für Organisationsformen, die nur für einen begrenzten Zeitraum ins Leben gerufen werden. Ihre Existenz wird somit durch einen Start- und Endpunkt begrenzt. Sie dienen dazu, spezielle Aufgaben zu erfüllen, die aufgrund besonders hoher Flexibilitätsanforderungen nicht von der permanenten Organisation bewältigt werden könnten. Ist die Aufgabe erfüllt, wird die temporäre Organisationsform entweder aufgelöst oder vorübergehend deaktiviert (Lundin/Söderholm 1995). Die bekanntesten Beispiele temporärer Organisationsformen sind Projekte (Packendorff 1995). Zu unterscheiden ist hier die Projektorganisation, die für ein einzelnes Projekt temporär-spezifisch festgelegt wird, von der projektbasierten Organisation, bei der nahezu der gesamte Leistungsprozess in Projektform erbracht wird. Als Zwischenform wird die projektorientierte Organisation diskutiert, die dauerhaft angelegt ist und dabei temporäre wie auch permanente Elemente enthält (Thyssen 2011). Diese Art temporärer Organisationsformen ist in ihren Ressourcen eng mit der umgebenden permanenten Organisation verwoben (Engwall 2003).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen können temporäre Organisationsformen als eine Möglichkeit verstanden werden, aus Umweltturbulenz (im Sinne des häufigen Auftretens organisationsbezogener unerwarteter Ereignisse) resultierende Flexibilitätsanforderungen zu realisieren. Wie in der Einleitung bereits angedeutet, würde die vollkommene Flexibilisierung organisationaler Strukturen jedoch zur Auflösung des Komplexitätsgefälles zwischen System und Umwelt und damit zur Degeneration der Organisation selbst führen (Schreyögg/Noss 2000). *Totale* Flexibilität kann also konzeptionell kein Ziel praktischer Organisationsgestaltung sein. Vielmehr müssen Flexibilität und identitätsstiftende Stabilität miteinander vereinbart werden. Die projektorientierte Organisation kann nun als Ansatz der Organisationsgestaltung verstanden werden, Permanentes (Stabilität) und Temporäres (Flexibilität) zu balancieren. Sie unternimmt den Versuch der simultanen Herstellung von Stabilität und Flexibilität (s. hierzu Schreyögg/Sydow 2010) und unterscheidet sich damit von Organisationsformen, die beide Anforderungen in segmentierter Weise – also organisatorisch voneinander getrennt – realisieren.

Im Anschluss an diese theoretischen Vorüberlegungen fokussiert die vorliegende Fallstudie mit dem bereits angesprochenen Ad-hoc-Team auf eine temporäre Organisationsform und die empirisch bislang weitgehend ungeklärte Frage des konkreten Umgangs mit Unerwartetem. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Herstellung organisationaler Flexibilität bei gleichzeitigem Erhalt der notwendigen Stabilität.

## 3 Fallstudie: „Die Analyse der gebrochenen ICE-Radsatzwelle“

### 3.1 Kontext der Fallstudie: Die BAM und der Radsatzwellenbruch

Die BAM ist eine wissenschaftlich-technische Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Zentrale Aufgabe der BAM ist die Gewährleistung von Sicherheit in Technik und Chemie. Die darunterfallenden Tätigkeiten umfassen Forschung, Entwicklung, Prüfung, Analyse, Zulassung, Beratung und Information. Die BAM gliedert sich derzeit in elf Abteilungen, die sich wiederum in 53 Fachbereiche und elf Referate ausdifferenzieren. Im Januar 2012 beschäftigte die BAM 1745 Mitarbeiter.

Zu den wichtigsten Aufgaben der BAM gehört die technische Schadensanalyse, oft im Auftrag von Gerichten und Staatsanwaltschaften infolge von Unfällen, aber auch für andere öffentliche Auftraggeber und privatwirtschaftliche Unternehmen. Als unabhängige Behörde begutachtet die BAM Schadensfälle, indem sie Schädigungsmechanismen untersucht und wissenschaftlich nachweist. Wie einleitend bereits angemerkt, stellen eingehende Schadensfälle aus Sicht der BAM grundsätzlich unerwartete Ereignisse dar, mit denen sie ihrem öffentlichen Auftrag nach umgehen muss, ohne dabei selbst als Organisation von den jeweiligen Ereignissen in ihrer Existenz bedroht zu sein. Eingehende Schadensfälle sind demnach wahrgenommene Realisationen des *aufgabenbezogenen* Unerwarteten. Ausgehend von den oben dargestellten Arten unerwarteter Ereignisse grenzen wir Schadensfälle, mit denen sich die BAM beschäftigt, anhand dreier Dimensionen voneinander ab (s. Abb. 2).

*Erstens* können Schadensfälle danach differenziert werden, ob es zur Klärung der Ursache nur der Arbeit eines einzelnen Fachbereichs oder aber der Verknüpfung mehrerer Fachbereiche beziehungsweise Disziplinen bedarf. *Zweitens* sind Schadensfälle danach zu unterscheiden, in welcher der oben dargestellten Hinsicht sie als unerwartet einzustufen sind. Viele der Fälle sind bezüglich des Schädigungsmechanismus' und daher auch der zu beteiligenden Fachdisziplinen aufgrund bestehender Erfahrungen eindeutig zuordenbar. In solchen Fällen erfolgt eine in weiten Teilen routinierte Bearbeitung der Fälle, denn das

Organisation von Temporalität und Temporärem  
Managementforschung 23

Koch, J.; Sydow, J. (Hrsg.)

2013, XI, 239 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02997-5