

Aufgrund der zunehmenden (Notwendigkeit der) Öffnung von Unternehmensgrenzen und der damit verbundenen Frage „wie man Unternehmen zielgerichtet in die richtige Richtung führen kann“, betrachten wir im Folgenden drei Unternehmenssituationen. In einem Kontext, in dem Führungs- und Entscheidungsprozesse zunehmend über die Unternehmensgrenzen hinweg stattfinden, spiegelt sich diese Öffnung nach außen in folgenden Organisationsstrukturen wider: Projekt-, Experten- oder offene Organisation.

2.1 Situationen

$$BG = f(S, Z, I)$$

Erste Situation: Projektorganisation

Die Team-Organisation wird in der wissenschaftlichen Literatur bereits seit den 1960er Jahren als Alternative zur Hierarchie diskutiert. Vorrangig von Seiten der MitarbeiterInnen und Gewerkschaften initiiert, bestand ihre Zielsetzung darin, durch die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Monotonie der MitarbeiterInnen entgegenzuwirken und dadurch zur Humanisierung der Arbeit beizutragen. Nachdem die Team-Organisation zwischenzeitlich an Bedeutung verloren hatte, erlebt sie seit Beginn der 1990er Jahren eine Renaissance. Ausgelöst wurde diese vor allem durch die MIT-Studie (Womack et al. 1992), nach der die Produktivität japanischer Automobilhersteller in erster Linie auf die weite Verbreitung der Teamarbeit zurückgeführt werden kann.

Das Merkmal der Team-Organisation besteht darin, Arbeitsaufgaben nicht auf einzelne MitarbeiterInnen, sondern auf Gruppen zu übertragen. Insbesondere findet keine explizite Unterscheidung zwischen Führungs- und Ausführungsaufgaben statt, so dass Teams je nach konkreter Ausgestaltung, z. B. über die Art und den Zeitpunkt der Aufgabenerfüllung sowie die interne Aufgabenverteilung durch Selbstabstimmung, entscheiden können. Da die Rahmenbedingungen von Teams (Zielvorgaben, Ressourcen, Ergebniskontrollen, u. a.) zumeist durch übergeordnete Ebenen festgelegt werden, ist deren Unabhängigkeit jedoch begrenzt. Teams besitzen damit zwar eine Teilautonomie, sie entsprechen jedoch nur in seltenen Fällen dem Ideal der Selbstorganisation (Weber 1996).

Zweite Situation: Expertenorganisation

Um in der Wissensgesellschaft mit ihren Anforderungen an ausgefeilten Lösungen und Produkten bestehen zu können, setzen Unternehmen zunehmend ExpertInnen ein. Diese mehr oder weniger gleichberechtigten und unabhängig denkenden ExpertInnen arbeiten z. B. in Teams zusammen (Boynton und Fischer 2007). ExpertInnen haben ein hohes Maß an Spezialisierung und Training. Damit sie Höchstleistungen erzielen können, werden die ExpertInnen in Teams bewusst zusammengefügt und anhand ihrer Schlüsselqualifikationen ausgesucht.

Expertise allein reicht aber häufig nicht aus, damit das Unternehmen erfolgreich ist. Denn Teams können nur so gut sein, wie einzelne Spezialisten zusammenarbeiten und Handlungen sowie ihre kognitive Arbeit in Einklang bringen. Soziale Distanz bzw. Unterschiede in Status, Rang, Autorität, sozialem Status und Macht beeinflussen den Grad sozialer Intimität und sozialer Kontakte in Expertenorganisationen. Mitglieder von Expertenteams brauchen einen hohen Grad an Autonomie und flexible Strukturen, um frei arbeiten und kreativ sein zu können (Mumford et al. 2002). Expertenorganisationen bauen auf der hohen intrinsischen Motivation der MitarbeiterInnen auf, aber auch auf visionären, passionierten und einnehmenden Führungskräften (Hunt et al. 2004).

Dritte Situation: Offene Organisation/Netzwerkorganisation

Die gegenwärtig am intensivsten diskutierte Alternative zur Hierarchie stellt die Netzwerk-Organisation dar, wobei zumeist zwischen intraorganisatorischen Netzwerken einerseits und interorganisatorischen Netzwerken andererseits unterschieden wird. Innerhalb der intraorganisatorischen Perspektive wird unter einem Netzwerk in Anlehnung an die soziologische Begriffsauffassung ein Beziehungsgeflecht aus sozialen Einheiten (Netzwerkelemente) verstanden, das sich durch gemeinsame Interessen und die Herausbildung einer eigenen Identität auszeichnet. Die einzelnen Personen bzw. Organisationseinheiten stellen dabei die Knoten dar,

die Beziehungen zwischen diesen die Kanten des Netzwerks. Im Unterschied zur Hierarchie verfügen die Akteure eines Netzwerkes über keine formalisierten Stellenbeschreibungen, sondern definieren ihre Aufgaben je nach Anforderung ständig neu. Ihre Autorität basiert dabei weniger auf ihrer hierarchischen Position als vielmehr auf den zur Lösung der jeweiligen Aufgabe erforderlichen Qualifikationen (Weyer 2011; Sproull und Kiesler 1991).

Sowohl intra- als auch interorganisatorische Netzwerke unterscheiden sich von der Hierarchie dadurch, dass Entscheidungen nicht durch eine zentrale Instanz gefällt werden, sondern sich als Folge emergenter, dezentraler und selbstorganisierender Prozesse ergeben, die von der Unternehmensleitung bzw. der Zentrale häufig erst ex-post rationalisiert und legitimiert werden. Dieser kommt damit weniger die Aufgabe direkter Leitung und Kontrolle als vielmehr die der Kontextsteuerung nicht-hierarchischer Entscheidungsprozesse zu. Das Autonomieniveau der einzelnen Organisationseinheiten steigt dabei proportional zur Dichte des Netzwerkes, d. h. zur Anzahl und Intensität der Kontakte, Transaktionen und Interaktionen zwischen den Netzwerkelementen an (Sydow 2010).

2.2 Ziele

$$BG = f(S, Z, I)$$

Trotz ihrer unterschiedlichen organisationalen Ausgestaltung, verfolgen Unternehmen ähnliche Ziele. Wir unterscheiden zwischen Effizienz, Innovation oder beides im Sinne von Ambidextrie.

Erstes Ziel: Effizienz

Um Effizienz zu erreichen, wird der Fokus auf die Exploitation von bereits vorhandenem Wissen gelegt. Durch die Replikation von bestehendem Wissen kann die Effizienz der Prozesse gesteigert, und die Produktivität verbessert werden. Es geht um das Ausschöpfen etablierter Erfolgsmuster. Deshalb sind für dieses Ziel Ergebnisse der Wissensmanagement-Forschung essentiell.

Wissensmanagement bezieht sich auf die Schaffung von Rahmenbedingungen für den reibungslosen Ablauf von Wissensprozessen im Unternehmen (Bennet und Bennet 2003). Diese Wissensprozesse umfassen Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Austausch, Nutzung und Bewahrung von strategisch relevantem Wissen (Probst et al. 2006). Um diese Prozesse bestmöglich in einem Unternehmen zu implementieren und zu managen, werden informations- und kommunikationstech-

nologische sowie sozio-kulturelle und psychologische Aspekte mit einbezogen (Scarbrough et al. 1999). Es hat sich nämlich gezeigt, dass der Gegenstand des Wissensmanagements, d. h. Wissen, nicht einfach zu erfassen ist. Für einige ist Wissen gleich Information, die objektiviert werden kann; für andere besteht Wissen aus mehr als Daten und Informationen (North 2005), das deshalb nicht getrennt von Personen, den sogenannten WissensträgerInnen, betrachtet werden kann (Probst et al. 2006). Wissen hat eine explizite und implizite Komponente. Diese Unterscheidung bezieht sich auf die Art und Weise, wie Wissen artikuliert wird (Baumard 1999; Polanyi 1985). Explizites Wissen, das leicht kodifiziert werden kann, kann auch leicht weitergegeben werden, z. B. mit Hilfe von Handbüchern und Dokumenten. Allerdings ist nur ein kleiner Teil unseres Wissens reines explizites Wissen. Wissen hat auch eine implizite Dimension (Polanyi 1985), die in Denkmuster, Praktiken, Fähigkeiten, Fachkompetenz und Routinen eingebettet ist (Nelson und Winter 1982). Die implizite Dimension von Wissen kann nicht kodifiziert werden, da sich Individuen gar nicht bewusst sind, dass sie dieses implizite Wissen besitzen (Polanyi 1985). Implizites Wissen wird durch persönliche Erfahrung gewonnen und beinhaltet Können, weshalb es nicht von Handlungen getrennt werden kann (Orlikowski 2002).

Bezüglich der Entwicklung des Feldes Wissensmanagement haben verschiedene theoretische Perspektiven, die hier exemplarisch dargestellt werden, ihren Beitrag geleistet, je nachdem wie Wissen gesehen wird bzw. welcher Teilaspekt hervorgehoben wurde.

- Die Informatik beschäftigt sich mit explizitem Wissen, das mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien gemanagt werden kann (Anand et al. 1998). Traditionelle IT-Systeme beschränken sich v. a. auf die Funktion der Informationsspeicherung, damit MitarbeiterInnen ständig Zugang zu allen wichtigen Dokumenten und Daten haben (Alavi und Leidner 2001) und somit effizient arbeiten können.
- Wird die Handlungsorientierung von Wissen in den Vordergrund gestellt, werden die Wissensträger wichtig. Human Resources Management versucht so beispielsweise einen Beitrag zu leisten und Motivationen und Anreizsysteme zu beeinflussen, dass Wissensprozesse stattfinden können (Cabrera und Cabrera 2002; Lam und Lambermont-Ford 2010). Gleichzeitig beschäftigt sich auch die Psychologie mit Wissensmanagement, beispielsweise indem sie Persönlichkeitsfaktoren, Zielorientierungen oder Vertrauen als Voraussetzung für Wissensprozesse untersucht (Matzler und Müller 2011; Matzler et al. 2008). Durch das von den Mitarbeitern ausgetauschte Wissen können Effizienzvorteile erlangt werden.

- Die Literatur zu organisationalem Lernen (Argyris und Schön 1978; Huber 1991; Lave 1991; Weick 2006) zeigt, dass durch das Lernen in Unternehmen das Rad nicht ständig neu erfunden werden muss und damit effizienter gearbeitet werden kann.
- Managementorientierte Ansätze des Wissensmanagements zielen hauptsächlich auf unternehmensspezifische Voraussetzungen ab. Organisationale Strukturen, wie beispielsweise das Entstehen von Communities of Practice als informelle Organisationseinheit für Wissensprozesse (Wenger und Snyder 2000), sind Gegenstand dieser Ansätze. Auch Organisationskultur, im Sinne von Wissenskulturen oder wissensfreundlichen Unternehmenskulturen, werden als entscheidender Faktor für die Einführung und den Erfolg von Wissensmanagementinitiativen und damit effizientem Arbeiten gesehen (Müller 2009; Schein 1992).

Zweites Ziel: Innovation

Wenn Unternehmen innovativ sind, wird der Fokus auf zwei Prozesse gelenkt, einerseits die Generierung von neuen Ideen, andererseits auf die Implementierung und Vermarktung dieser Ideen in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Geschäftsmodellen. Dabei unterscheidet man zwischen verschiedenen Arten von Innovationen. Am weitesten verbreitet ist die Unterscheidung zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen, die den Grad der Neuheit einer Neuerung ausdrücken (Fagerberg 2005). Für inkrementelle Neuerungen benötigt man Exploitation, für radikal neue Ideen Exploration (Benner und Tushman 2003). Darüber hinaus gibt es noch disruptive Innovationen, die einen völlig neuen Markt entstehen lassen und alte Technologien verdrängen (Christensen 1997).

In der Innovationsmanagement-Forschung liegt der Fokus auf Individuen, Unternehmen und Netzwerken, die gemeinsam die Innovationsleistung erbringen müssen und dementsprechend aus verschiedenen Blickwinkeln erforscht werden können:

- Individuen sind die kreativen Köpfe, die Ideen generieren müssen (Amabile 1983). Dementsprechend hat sich die Psychologie mit den Voraussetzungen für Kreativität auseinandergesetzt (Basadur und Finkbeiner 1985). Aber auch die Managementforschung versucht u.a. Leadership-Konzepte zu finden, die Innovationen im Unternehmen fördern (Hambley et al. 2007).
- In unternehmensbezogenen Studien geht es um die Rolle von Innovationsfähigkeit im gesamten Unternehmen, die beispielsweise durch Anpassungsfähigkeit an die Umwelt und die Fähigkeit Ressourcen effektiv einzusetzen erreicht wird (Gopalakrishnan und Damanpour 1997). Außerdem ist durch den vorwiegenden Projektcharakter von Innovationsinitiativen der Einfluss der

Projektmanagementforschung spürbar (Daneels und Kleinsmith 2001). Ähnlich wie im Wissensmanagement geht es darüber hinaus um innovative Unternehmenskulturen (Jamrog et al. 2006).

- Unternehmensnetzwerke bieten die Möglichkeit Innovationsanstrengungen gemeinsam zu erreichen. Wichtig ist, dass relationale Fähigkeiten ausgebildet werden und soziales Kapital entsteht (Tsai und Ghoshal 1998).
- Auch die Marketingforschung zeigt ihren Einfluss in der Innovationsliteratur. Neue Konzepte, wie beispielsweise Innovations-Communities und Open Innovation, zeigen, dass der Innovationsprozess stark von den NutzerInnen und KundInnen abhängt. Sie sind aber nicht nur diejenigen, die Innovationen akzeptieren müssen, sondern können auch im Ideengenerierungsprozess mitwirken (Chesbrough 2006; von Hippel 2005). Um an viel Marktwissen zu gelangen, braucht es aber auch entsprechende technologische Voraussetzungen. Dementsprechend übt auch die Informations- und Kommunikationstechnologie ihren Einfluss auf das Erzielen von innovativen Leistungen aus (Hrastinski et al. 2010).

Drittes Ziel: Ambidextrie

Ambidextrie bedeutet wörtlich übersetzt Beidhändigkeit (O'Reilly und Tushman 2004; Tushman und O'Reilly 1996). In der Managementliteratur geht es bei dem Konzept darum, eine Balance zwischen Stabilität und der Nutzung des bestehenden Wissens (Exploitation mit dem Ziel der Effizienz) einerseits und dynamischer Anpassungsfähigkeit und der Generierung neuen Wissens (Exploration mit dem Ziel der Innovation) andererseits zu schaffen (March 1991). Diese zwei konträren Prozesse lassen sich nicht leicht vereinbaren, wie bereits bei den zwei zuvor genannten Zielen beschrieben wurde: Bei der Exploitation wird vorhandenes Wissen repliziert, bei der Exploration neues Wissen generiert. Dennoch brauchen Unternehmen oft beides. Denn das zu lange Festhalten an den etablierten Erfolgsmustern kann genauso verheerend sein, wie zu viele neue Ideen zu haben, die nicht lange genug bestehen, um Effizienzvorteile zu generieren. Es ist daher in einigen Branchen wichtig, eine Balance zwischen Exploitation (Effizienz) und Exploration (Innovation) zu finden. Außerdem ist die Fähigkeit beide Ziele (wenn auch nicht zeitgleich oder in allen Organisationseinheiten) zu vereinbaren, essentiell für die Wandlungsfähigkeit und damit für die Erzielung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen. „Beidhändige“ Organisationen schaffen es, beide Prozesse auf hohem Niveau zu betreiben.

Ambidextrie kann durch strukturelle und kontextuelle Ambidextrie erreicht werden: Strukturelle Ambidextrie bedeutet die strukturelle Abgrenzung der beiden Prozesse (Konlechner und Güttel 2009), z. B. werden die Aufgaben einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung getrennt von der Produktionsabteilung

in einer abgegrenzten Organisationseinheit durchgeführt. Das neue Wissen wird dann in der Produktion umgesetzt und dort – bei Erfolg – repliziert. Im Gegensatz dazu wird bei der kontextuellen Ambidextrie angenommen, dass durch den Kontext beide Prozesse innerhalb einer Abteilung oder sogar in einer einzelnen Person vereint werden können, z. B. eine Produktentwicklung, die eine Moderationsfunktion zwischen Forschung und Entwicklung und Produktion übernimmt (Renzl et al. 2011). Die MitarbeiterInnen dieser Abteilung müssen regelmäßig beide Arten von Aufgaben (Exploration und Exploitation) bewältigen (Konlechner et al. 2009). Daraus resultieren vielfältige Spannungen und Konflikte, die mit entsprechenden Rahmenbedingungen abgefedert werden müssen, z. B. Arbeiten in flexiblen Projektteams, Zielvereinbarungsprozesse, um den nötigen Freiraum zu gewähren etc. Kontextuelle Ambidextrie entsteht auf der Basis des organisationalen Kontexts, der kulturellen Werte und Normen. Es muss ein gemeinsamer Bezugsrahmen vorhanden sein, der auf einer breit verankerten Unternehmenskultur basiert.

Business Governance

Mitarbeiter- und Unternehmensführung in der
Wissensgesellschaft

Mueller, J.; Neyer, A.-K.

2016, IX, 46 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11100-7