

Anforderungsprofil einer offenen Organisation ***Offenheit durch einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität***

Ergebnisse Rakoon AP 1 und 2 (1.6, 2.1, 2.3)

Dr. Norbert Huchler, ISF-München, 20.01.2015

Aus der bisherigen Empirie des Forschungs- und Entwicklungsprojekts Rakoon – allen voran den qualitativen Interviews und den betrieblichen Fallstudien – wurden im ständigen rekursiven Theorieabgleich die nachfolgend beschrieben und systematisierten Anforderungen an eine offene Organisation systematisch zusammengeführt. Ziel war es, die Anforderungen so zu systematisieren, dass zunächst ersichtlich ist, woher diese rühren, welche Anforderungen aus der Rakoon-Perspektive bearbeitet werden, wie sich diese Anforderungen hinreichend abstrakt systematisieren lassen, damit sich die abschließend skizzierten Lösungsansätze möglichst auf unterschiedliche Unternehmen und Branchen übertragen lassen.

1. Was sind die Anforderungen an die „Öffnung“ von Organisationen und woher kommen sie? 2
2. Der Öffnungsprozess: Prinzipien der Öffnung zw. Stabilität und Flexibilität..... 3
3. Die „offene Organisation“ aus der Rakoon-Perspektive: 4
4. Gefahren und negative Seiten der Öffnung..... 5
5. Unterscheidung von Öffnungsstrategien 6
6. Die Organisation von Offenheit: Welche Anforderungen werden an eine offene Organisation gestellt und wie kann ihnen entsprochen werden? 7
 - 6.1 Gestaltungsebenen der Organisation von Öffnung und Offenheit: 7
 - 6.2 Stellschrauben der offenen Organisation 8
7. Ausblick: Sondierung geeigneter Lösungsansätze 9

1. Was sind die Anforderungen an die „Öffnung“ von Organisationen und woher kommen sie?

Die Quellen eines Drangs nach „Offenheit“ und der Aktualität von Konzepten die in diese Richtung zielen, sind auf den ersten Blick relativ leicht bestimmt. „Öffnung“ steht als Schlagwort für eine naheliegende Reaktion auf die Anforderungen des aktuellen Wandels von Arbeit und Gesellschaft, die in Richtung Flexibilität, Innovation, Wachstum und Kosteneffizienz zielen. Der globale Wettbewerb und die Volatilität des Marktes erfordern eine schnelle Anpassung, die Adaption von Neuem und eine ständige Re-Organisation von Unternehmen. Eine strategische Öffnung der Organisation (insbesondere der Strukturen) erscheint als logische Konsequenz erhöhter Flexibilitätsanforderungen.

Blickt man ein wenig tiefer auf die ursächlichen Dynamiken, lassen sich unzählige, vor allem gesellschafts-ökonomische Wandlungsprozesse benennen, auf die die „Öffnung“ von Organisationen als eine Antwort verstanden werden kann. Dazu gehören Globalisierung, Liberalisierung, Tertiarisierung, Differenzierung, Diversifizierung, Heterogenisierung, Entgrenzung etc. Zu nennen sind aber ebenso verwandte ökonomische Prozesse wie Flexibilisierung, Finalisierung, Finanzialisierung, Vermarktlichung und Subjektivierung (als Öffnung in Richtung Subjektivität und ihrer Potenziale) etc. oder technische Veränderungen (wie die Informatisierung als Durchdringung der Gesellschaft oder von Organisationen durch eine Informationstechnik) oder (i.w.S.) politische (wie Demokratisierung, Partizipation, Transparenz etc.) oder eben arbeitsorganisatorische (wie Projektierung, Agilität, Situativität, Selbstorganisation etc. neben open source und open innovation).

Noch wesentlich heterogener und damit auch zunehmend ungreifbarer wird das Thema „Öffnung“, wenn nach konkreten *empirischen Ausprägungen* und typischen Beispielen gesucht wird und der Versuch unternommen wird, diese Vielfalt zu systematisieren. Eine, für Rakoon wesentliche, erste Systematisierung ist die Trennung zwischen Öffnung von Organisationen „nach außen“ und die Öffnung „nach innen“.

Als Beispiele für eine Öffnung *nach außen* lassen sich hier nennen:

- auf Märkte zielende Öffnung (Absatzmarkt, Produktionsmarkt, Arbeitsmarkt etc.),
- Diversifizierung von Wertschöpfungsketten,
- Ausweitung von Unternehmens-Netzwerken,
- neue Verknüpfungen auf institutioneller Ebene (Politik, Verbände, CC/CSR, Universitäten usw.),
- die Integration des Kunden etc.

Für eine Öffnung *nach innen* lassen sich folgende Punkte benennen:

- flexibilisierte Personalstrategien, schnelle Integration von neuen Mitarbeitern und Externen
- offenere Finanzierungsmodelle, Geschäftsformen und -modelle,
- Produkte,
- Qualifizierung/ Karrieresysteme (Durchlässigkeit, Fluktuation etc.),
- Wissensmanagement, Open Innovation,
- technische Öffnung (z.B. Intra-/ Internet),
- flexiblere Arbeitszeit,
- wechselnde Arbeitsorte,
- und sich schnell ändernde Arbeitsinhalte,
- Demokratie, Partizipation/ Teilhabe,
- entsprechende Führungsformen,
- Kultur, Klima etc.,
- Informationspolitik/ Transparenz,
- bereichs-übergreifende und offene Zusammenarbeit,
- allgemein offenere Organisationsformen (Projektförmigkeit, „Fraktalisierung“, Profit-Center, indirekte Steuerung/ Vermarktlichung etc.) und
- insgesamt mehr Selbstorganisation und Handlungsspielräume etc.

2. Der Öffnungsprozess: Prinzipien der Öffnung zwischen Stabilität und Flexibilität

Diese Prozesse der „Öffnung“ sind immer begleitet durch *Schließungsmechanismen* auf allen Ebenen. Für die betriebliche Organisation von Arbeit sind dies zum Beispiel:

- Standardisierung und Prozessbeschreibungen,
- Kennzahlen und Ergebnis-Steuerung,
- Leitwerte, Visionen und Strategien oder auch
- Kultur als „integratives“, zentripetal wirksames Element etc.,
- Dokumentation und Berichtswesen,
- vertragliche bzw rechtliche Regelung etc.

Es besteht hier ein fließender dialektischer Übergang: zum Beispiel zwischen Transparenz und Dokumentation als zwei Seiten von „Kontrolle“. Die Verhältnisse sind

auch insofern dialektisch, als dass sowohl die Öffnungs- wie auch die Schließungsprozesse und die hieraus resultierenden Zustände wechselseitig aufeinander angewiesen sind bzw. allein nicht von Dauer sind. Vielmehr besteht in der permanenten Re-Organisation von Betrieben ein ständiges Wechselspiel zwischen einem Mehr an Öffnung und einem Mehr an Schließung – teilweise auch in unterschiedlichen Organisationsbereichen mit gegenläufigen Ausschlägen.

Ziel dieses parallelen Wechselspiels, zum Beispiel zwischen Marktprinzipien („Vermarktlichung“) und gemeinschaftlicher und subjektiver Prinzipien („Vergemeinschaftlichung“ und „Subjektivierung“)¹, ist die Garantie eines Mindestmaßes an Berechenbarkeit und Stabilität und damit nicht zuletzt die Sicherung von Profit.

Für Rakoon folgt daraus die „These“:

- *Organisationen sind nicht einfach ‚offen‘ oder ‚geschlossen‘, sondern die Öffnung nach außen und innen resultiert aus (mehr oder weniger) strategischen Entscheidungen und wird gezielt und punktuell praktiziert.*

Vor dem Hintergrund der hohen Heterogenität von Öffnungsprozessen und des teils strategischen Zusammenspiels von Offenheit und Geschlossenheit macht es Sinn, sich nicht nur auf die Phänomene der „Öffnung der Organisation“ zu konzentrieren, sondern vordringlich die „*Organisation der Offenheit*“ (siehe 6.) in den Blick zu nehmen.

3. Die „offene Organisation“ aus der Rakoon-Perspektive:

Als weitere Strategie, um mit der oben dargestellten Vielfalt an möglichen Öffnungsprozessen umzugehen, wurden für das Thema von Rakoon – „Kompetenzen für Offene Organisation“ – zwei relevante Ebenen ausgemacht, auf welche sich die empirische Untersuchung fokussiert: *Personal* und *Wissen*. Zum einen geht es um die *aktive und flexible Personaleinbindung* und entsprechende Konzepte, wie Freelancer, Mitarbeiteraustausch, Leiharbeit, Entwicklungsdienstleister etc. Unter die offene Organisation fallen damit auch flexibilisierende Personalstrategien wie Outsourcing,

¹ Nicht zuletzt geht es dabei um die Bearbeitung von zentralen Widersprüchen betrieblichen ökonomischen Handelns (vgl. Sauer 2005); z.B. zwischen Ressourceneffizienz und Produktqualität bzw. Kundenorientierung (Huchler et al. 2007, Huchler 2013).

Crowd-Community/-Ökonomie, Modelle der Aufspaltung in Kern- und Randbelegschaft usw. Zum anderen geht es um erweiterte Formen des *Wissens- und Ideenaustauschs*, wie Open Innovation, Crowdsourcing, Lead-User-Integration, Unternehmensnetzwerke, Lernallianzen etc. Damit ist ein weites Spektrum relevanter Konzepte fokussiert, zum Beispiel von Open Source bis zur Einbindung externer Mitarbeiter, wobei der Ausgangspunkt für Rakoon beim Konzept Open Innovation liegt – also der Förderung von Innovationsprozessen; bei Rakoon vor allem in der Entwicklung.

Zentral ist dabei der Fokus auf die Organisation von Offenheit und deren Folgen für den Betrieb und die Mitarbeiter. Eine besondere Sensibilität besteht hinsichtlich technisch-organisationaler Unterstützungsmaßnahmen und der Förderung und Entwicklung notwendiger neuer Kompetenzen für die offene Organisation bzw. für die Arbeit in offenen Organisationen.

4. Gefahren und negative Seiten der Öffnung

Öffnung, wie sie in dem Projekt Rakoon diskutiert wird, muss als ein Bündel an Prozessen begriffen werden, mit denen auch Gefahren für die Unternehmen und die Mitarbeiter einhergehen.

Eine radikale Öffnung auf der Ebene Personal kann zum Beispiel nachhaltig negative Folgen nach sich ziehen für:

- den Aufbau von Kompetenzen,
- die langfristige Entwicklung des Bereichs,
- die qualitativ-inhaltliche Kontinuität,
- das „Branding“² (),
- die Beschäftigung,
- die Gesundheit etc.,
- die Leistungsmotivation der Kernbelegschaft,
- die Identifikation mit dem Betrieb, die Kultur und das Klima,
- die Kooperation und den Wissensaustausch
- usw.

² Für was steht ein Unternehmen, wenn es keine Kompetenzen langfristig bindet und Kompetenzen nur noch kurzfristig organisiert?

Eine radikale Öffnung auf der Ebene Wissen kann mit folgenden negativen Effekten verbunden sein:

- Wissensabfluss,
- Know-how-Verlust,
- Förderung der Konkurrenz und Nachteile im Wettbewerb,
- Kritik und schlechte Presse,
- Sicherheitslücken und IT-Anfälligkeit
- usw.

5. Unterscheidung von Öffnungsstrategien

Daher ist der Umgang mit Offenheit eine wichtige Gestaltungsaufgabe für Betriebe. In der Praxis reichen die Formen der Öffnung von Organisationen momentan von strategischen Entscheidungen bis hin zu kaum reflektierten Anpassungsprozessen:

- *Sie gehen auf externe und interne Faktoren zurück, die subjektiv interpretiert werden – insbesondere hinsichtlich ihres wahrgenommenen Zwangscharakters (Bewertung) bzw. des Grads an Selbstzuschreibung.*
- *Sie reichen von singulären Maßnahmen bis zu ganzheitlichen Veränderungen – sowohl auf der strukturellen wie auch auf der kulturellen Ebene.*
- *Sie können auf eine Planung „von oben“ zurückgehen oder auch partizipativ gestaltet sein oder sich „evolutionär“ „von unten“ entwickeln.*

Prinzipiell lassen sich die Strategien der Öffnung auf der Achse *Situativität* ↔ *Langfristigkeit* folgendermaßen unterscheiden:

- **Geplante Öffnung:**
 - *Z.B. auf der globalen Ebene strategisch geplante Transnationalisierung*
- **Vorbereitende Öffnung:**
 - *Z.B. Struktur-/ Organisationsrahmen / Projektmanagement für offene Organisationen durch agile Prozesse / agiles Projektmanagement – gezielte Vorbereitung auf offene Gestaltung – zwischen Flexibilität und Stabilität*
- **Sich einlassende Öffnung:**
 - *Z.B. Situativität/ fallspezifisches Handeln – Einlassen auf den tatsächlichen Prozess, Basis Kompetenzen, Selbst-/Lebensführung*

Insgesamt dienen sie der Vermittlung zwischen *Stabilität* ⇔ *Flexibilität* und betreffen sowohl den organisationalen Rahmen, wie auch das Arbeitshandeln direkt.

6. Die Organisation von Offenheit: Welche Anforderungen werden an eine offene Organisation gestellt und wie kann ihnen entsprochen werden?

6.1 Gestaltungsebenen der Organisation von Öffnung und Offenheit:

Für eine Analyse und Gestaltung des Zusammenspiels zwischen *Flexibilität* & *Stabilität* bzw. zwischen *offen* & *geschlossen* bei *Prozessen der Öffnung* und bei der *Organisation von Offenheit* lassen sich die zentralen Anforderungen verschiedenen organisationalen Ebenen zuordnen:

- **Arbeitsbedingungen: Arbeits-/ Leistungssteuerung, Entlohnung, Anerkennung und Karrieremodelle**
 - z.B. orientiert an individueller Lebensplanung vs. fester Karriereleiter/ betriebliche Kaminkarriere, fließen die formellen und informellen Anforderungen der offenen Organisation ein oder nicht?
- **Arbeitsorganisation: Selbstorganisation, Projektmanagement, agile Prozesse etc. – Frage der Ordnungsprinzipien**
 - z.B. Informalität / Situativität / Flexibilität vs. Formalität/ Planung/ Struktur oder auch Job-Enrichment (Gefahr des Job-Enlagements) vs. feste Stellenbeschreibung
- **Führung: Menschenbild des Führungshandelns bzw. der Führungsformen**
 - z.B. Führung als Kontrolle vs. unterstützende Führung als Dienstleistung, Shopfloor-Management entlang von Kennziffern vs. durch Integration und Präsenz vor Ort
- **Zusammenarbeit: Kooperation, Kommunikation, Wissensaustausch etc. zur Integration von Neuem (Personen und Wissen)**
 - z.B. Individuelle Abstimmung vs. Kollektive/ planmäßige Arbeitsteilung
- **Schnittstellen: zentralisiertes vs. dezentralisiertes Schnittstellen- und Netzwerkmanagement**
 - z.B. im Kundenkontakt, bei der bereichs-übergreifenden Zusammenarbeit etc.
- **Qualifikation: Zusammenspiel von informellen Kompetenzen und formalen Qualifikationen:**

- z.B. Wechselverhältnis zwischen Berufsausbildung/ Abschlüssen etc. und Erfahrungswissen, Berufs- und Arbeitsethos, Professionalitätsverständnissen etc.
- **Technik: Verfügbarkeit und Reichweite der Informations- und Kommunikationstechnik**
 - z.B. Verwendung zur Ermöglichung oder zur Kontrolle
- **Kultur der Offenheit und Transparenz**
 - z.B. in Richtung Partizipation, Akzeptanz, Vertrauen, Reziprozität, sozialer Integration, bereichs-/ unternehmensübergreifenden Austausch, Anerkennung und Ermöglichung vs. Hierarchie, Macht und Kontrolle

6.2 Stellschrauben der offenen Organisation

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es vordringlich um die Gestaltung der Offenen Organisation entlang der folgenden drei Aspekte geht:

OO = Verschiebung des „Reglers“ von geschlossen zu offen

OO = Verschärfung des Wechselspiels zwischen Stabilität und Flexibilität

OO = Gekonntes Setzen von Stabilitätsankern

(Es geht nicht um rein offen oder vollständig geschlossen sondern um eine graduelle Offenheit, die sich auch schwer an einzelnen objektiven Kriterien festmachen lässt...)

⇒ **OO = mehr Offenheit durch einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität**

7. Ausblick: Sondierung geeigneter Lösungsansätze

Um den Anforderungen der Offenen Organisation auf den genannten Ebenen zu begegnen und die Stellschrauben der Offenheit nachhaltig zu nutzen, bedarf es verschiedenster, speziell auf die Thematik offener Organisation ausgerichteter Gestaltungsansätze.

Dabei gibt es keine Standardlösungen oder Komplettpakete, die sich über die gesamte Organisation stülpen lassen. Sondern es bedarf eines fallspezifischen Vorgehens entlang der oben beschriebenen Ebenen der Offenheit als „Organisationskonzept“. So können zum Beispiel für die jeweiligen Ansatzpunkte der Öffnung spezifische Chancen- und Risikoprofile erstellt und anschließend angepasste Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden.

Auch besteht die Möglichkeit, besondere – ggf. zusätzliche – Ansprüche an die Offene Organisation zu stellen. Ein zentraler Fokus des Projekts Rakoon liegt zum Beispiel auf der Sensibilität für unterschiedliche Lebenssituationen. Soll dieser Anspruch in die konkrete Ausgestaltung einer Offenen Organisation einfließen, müsste er systematisch auf allen der genannten organisationalen Ebenen mitgedacht werden.

Jedoch sind nicht alle Organisations- und Managementkonzepte, die auf den unterschiedlichen genannten organisationalen Ebenen ansetzen, für die Gestaltung von *mehr Offenheit durch einen reflexiven Umgang mit Stabilität und Flexibilität* geeignet.

Zentrale Elemente geeigneter Ansätze sind die Sensibilität für und die Integration von Erfahrungswissen, ein methodischer Gegenstandsbezug, die Konzentration auf die Situation und das Handeln „vor Ort“, Partizipationsmöglichkeiten, eine Ermöglichungskultur und direkte Feedbackschleifen durch alle Ebenen und Bereiche um die Justierung zwischen Öffnung und Schließung sinnvoll regeln zu können.

Das Management und die Führung „offener Prozesse“ setzt auf eine hohe Eigenständigkeit und Selbstorganisation der Mitarbeiter, die Schnittstellen nach außen bedienen müssen und auf eine hohe Integrationskraft, sollen zum Beispiel externe Mitarbeiter partiell produktiv in die eigenen Prozesse einbezogen werden, ohne ‚verschlossen‘ zu werden. Die entsprechenden Führungsansätze existieren bereits. Sie müssen nun, in einem nächsten Schritt, systematisch auf die Anforderungen Offener Organisation bezogen werden:

- Auf welchen Ebenen setzen sie an?
- Wie unterstützen sie Offenheit durch den reflexiven und nachhaltigen Umgang mit dem Dualismus Stabilität und Flexibilität?
- Wo sind sie geeignet, bis zu welchem Grad?
- Mit welchen Chancen und Risiken sind sie verbunden?
- Wie wechselwirken sie mit anderen geeigneten Maßnahmen?

Es bietet sich an, nach und nach einen modularen Organisationsleifaden mit geeigneten Gestaltungskonzepten für die Offene Organisation () zusammen zu stellen. Mit diesen könnten sich Unternehmen und ihre verschiedenen Stakeholder umfänglich auf die Organisation der Öffnung und die Organisation der Offenheit vorbereiten.