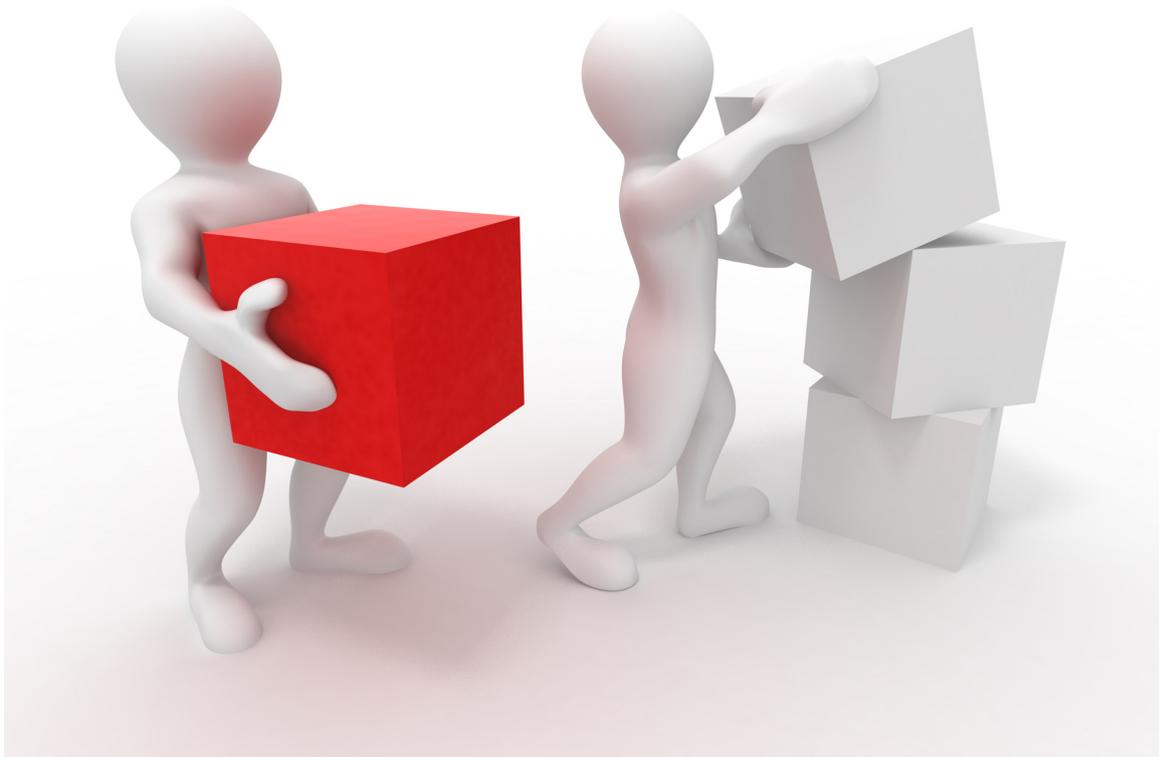


Stefan Sauer, Martin Burgenmeister, Stephanie Porschen-Hueck, Norbert Huchler

Open Organization: Öffnungstendenzen und Öffnungsstrategien

Ein Arbeitsbericht aus dem Projekt Rakoon



Dieser Bericht ist im Rahmen des Forschungsvorhabens „RAKOON – Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen“ erarbeitet worden, das unter dem Förderkennzeichen 01FK13044 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds in der Europäischen Union gefördert und vom Projektträger im DLR im Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ betreut wird. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen und Autoren.



RAKOON

ISFMÜNCHEN

UNIVERSITÄT HOHENHEIM



Impressum

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
Telefon +49 89 272921-0
© November 2014

Empfohlene Zitierweise: Stefan Sauer; Martin Burgenmeister; Stefanie Porschen-Hueck; Norbert Huchler (2014): Open Organization: Öffnungstendenzen und Öffnungsstrategien. Ein Arbeitsbericht aus dem Projekt Rakoön. München: ISF München. Online: http://www.isf-muenchen.de/pdf/Open_organization.pdf

Lektorat: Frank Seiß

ISBN: 978-3-938468-16-6

Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	An Stelle einer Definition: ‚Offenheit‘ und ‚Öffnung‘ von Organisationen	4
3	Graduelle Dimensionen organisationaler Öffnung	7
	3.1 Aktive Personaleinbindung	7
	3.2 Wissens- und Ideenaustausch	9
	3.3 Ergebnisse aus den Fallbetrieben.....	12
	3.3.1 Das Unternehmen aus der Softwareentwicklung.....	12
	3.3.2 Das Unternehmen aus der Spielebranche	14
	3.3.3 Das Unternehmen aus dem Maschinenbau	16
4	Organisationale Öffnungsstrategien	18
	4.1 Geplante Öffnung: Transnationalisierung	18
	4.2 Vorbereitende Öffnung: Agilität	20
	4.3 Sich einlassende Öffnung: Situativität.....	24
5	Resümee	25
6	Literatur.....	26

1 Einleitung

Im Folgenden werden erste konzeptionelle und empirische Ergebnisse des Projekts ‚Rakoon – Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen‘ zum Themenbereich ‚Offene Organisation‘ vorgestellt. Dieser Arbeitsbericht gibt damit einen Einblick in ein thematisches Feld, das vom ISF München e.V. und der Universität Hohenheim erhoben und analysiert wurde. Im Zusammenhang mit den Erhebungen zu ‚Kompetenzbedarfen in offenen Organisationen‘ bilden diese Analysen den Ausgangspunkt für ein im Projekt entwickeltes modellhaftes ‚Kompetenzmanagementsystem‘ (Huchler et al. 2014) und geben Hinweise zu Fragen der Gestaltung von Kollaboration in offenen Organisationen. Nachfolgend setzen wir uns mit den Begriffen ‚Offene Organisation‘ und ‚Organisationale Öffnungstendenzen‘ auseinander (2) und zeigen die in der Empirie erhobenen personal- und wissensspezifischen Dimensionen organisationaler Öffnungstendenzen auf (3). Anschließend werden organisationale Öffnungsstrategien typisierend zusammengefasst und deren spezifische Anforderungen skizziert (4), wodurch der Zusammenhang mit der Frage der Kompetenzbedarfe hergestellt wird. Den Abschluss macht ein kurzes Resümee (5). Die empirische Basis bilden Erhebungen mittels Experteninterviews in drei Fallunternehmen: einem Unternehmen aus der Spieleentwicklung (U-Game), einem aus dem Bereich systemischer Softwareentwicklung (U-Sys) und einem aus dem Maschinenbau (U-MaBau).

2 An Stelle einer Definition: ‚Offenheit‘ und ‚Öffnung‘ von Organisationen

Eine allgemein gültige Definition des Begriffs der ‚Offenen Organisation‘ ist weder im Feld der Wissenschaft noch im Feld der Praxis vorhanden.¹ Das Streben nach einer solchen Definition erscheint auf Grund der Heterogenität der Phänomene, Strategien und Tendenzen, die unter diesem Begriff subsumiert werden, auch wenig sinnvoll: Beispielsweise können Open Source und der Versuch der Einbindung externer Beschäftigter beide unter dem Label der Offenen Organisation gefasst werden, implizieren allerdings grundlegend unterschiedliche Prozesse und Öffnungsgrade. Zudem legt der Begriff der Offenheit in fragwürdiger, simplifizierender Weise eine Dichotomie von Offenheit und Geschlossenheit nahe: Organisationen bedürfen stets einer spezifischen Offenheit, beispielsweise gegenüber dem Markt, und ge-

1 Wie Fiedler (2003) aufzeigt, ist schon der Begriff der ‚Offenheit‘ bislang nicht einheitlich definiert.

wisser Schließungstendenzen zur Abgrenzung von ihrer Umwelt. Einleitend geht es im Folgenden daher um einen kurzen Abriss verschiedener Formen der Offenheit und einen Ausblick auf die bisher gesammelten empirischen Erkenntnisse. Diese lassen sich eher unter dem Label der *Öffnung* von Organisation als dem der Offenheit subsumieren und ermöglichen zudem einen Blick auf Öffnung jenseits der spezifischen Öffnung nach außen.

Einen Ausgangspunkt für das Verständnis von Offenheit bietet der Ansatz der ‚Open Innovation‘. Dieser beschreibt grundsätzlich die Öffnung des Innovationsprozesses einer Organisation nach außen (Chesbrough 2003). Mit dieser Strategie versuchen Unternehmen, auf den zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck durch Entwicklungen wie verkürzte Innovationszyklen, Globalisierung und steigende F&E-Kosten zu reagieren (Gassmann/Enkel 2004). Gassmann und Enkel differenzieren zwischen drei verschiedenen Kernprozessen: Beim *Outside-in-Prozess* wird externes Wissen (von Kunden, Lieferanten oder sonstigen externen Partnern) in den Innovationsprozess eingebracht. Der weniger verbreitete *Inside-out-Prozess* meint die externe Kommerzialisierung (d. h. Lizenzierung) von intern erzeugten Ideen, die das Unternehmen selbst z. B. nicht effektiv auf dem Markt verwerten kann. Der *Coupled-Prozess* schließlich kombiniert die Integration von externem und Externalisierung von internem Wissen. Durch die Bildung von strategischen Allianzen und Innovationsnetzwerken zwischen komplementären Partnern wird die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Innovationen ermöglicht – das Ziel ist somit eine für alle Beteiligten gewinnbringende Zusammenarbeit.

In der Praxis kann eine solche Öffnung des Innovationsprozesses mit verschiedenen Problemen verbunden sein. Im Fall des Outside-in-Prozesses kann bei Mitarbeitern das ‚Not-invented-here‘-Syndrom auftreten. Von außen integriertes Wissen wird schlichtweg deswegen abgewertet oder ignoriert, weil es nicht im eigenen Unternehmen generiert worden ist (Katz/Allen 1982). Analog dazu kann auch die Externalisierung von intern generierten Ideen auf Widerstand stoßen (‚Not-sold-here‘-Syndrom): Sind Mitarbeiter davon überzeugt, dass das eigene Unternehmen eine intern generierte Idee genauso gut selber verwerten könnte, so werden sie die externe Verwertung ablehnen und evtl. sogar behindern (Chesbrough 2003). Aufgrund der besonders engen Zusammenarbeit beim Coupled-Prozess wird oftmals Wissensabfluss als eine Gefahr gesehen. Organisational können hierarchische Strukturen und die Zergliederung von Innovationsprozessen als Innovationshemmnisse konstatiert werden.

Prinzipiell ist davon auszugehen, dass ein möglichst hoher Öffnungsgrad keineswegs für jedes Unternehmen optimal ist – vielmehr wird sich der geeignete Öffnungsgrad nicht nur nach Unternehmensbranche und -größe, sondern auch nach Art des F&E-Projekts innerhalb eines Unternehmens erheblich unterscheiden (Cassiman/Valentini 2009). Der Aspekt eines Monopol- oder Massenmarkts/-produkts spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Frage, ob eine Kollaboration mit Partnern in einer Kunden-Lieferanten-Kette (z. B. im KMU-Netzwerk) oder einem Entwicklungsverbund eingegangen wird oder mit konkurrierenden Anbietern. Es kann ferner angenommen werden, dass sich Organisationen nicht als Gesamtsysteme öffnen, sondern Offenheit lediglich in jenen Unternehmensbereichen praktiziert wird, in denen der Nutzen der Öffnung überwiegt (Gebert et al. 1998). So kann sich die Öffnung beispielsweise auch nur auf einzelne Projekte beziehen. Prinzipiell lässt sich Öffnung sowohl mit Bezug auf die interne als auch mit Bezug auf die externe Kollaboration verfolgen, was zum Teil ähnliche, zum Teil auch unterschiedliche Herausforderungen stellt.

In der im Projekt Rakoon erhobenen Empirie kann die Heterogenität der ‚Begriffslandschaft‘ zur Offenen Organisation bestätigt werden. Die Annahme eines Zustands einer vorhandenen und gefestigten ‚stabilen Offenheit‘, die der Begriff der Offenen Organisation (im Gegensatz zum konkurrierenden Begriff der „Öffnung von Organisationen“) suggeriert, kann – wie erwartet – nicht aufrecht erhalten werden. Zum einen sind Öffnungstendenzen selbst einem steten Wandel und permanenten Herausforderungen unterworfen sowie von Promotoren abhängig, zum anderen beziehen sie sich auf verschiedenste Bereiche (auch jenseits der Öffnung zum Markt). Anders formuliert: Es ist nicht etwa so, dass an die Stelle einer eher traditionellen Konzeption von Organisationen als weitgehend geschlossene Systeme heute eine modernere Konzeption der Organisation als ‚offenes System‘ treten könnte. Zum einen waren Organisationen schon immer (zwangsweise) zur Systemumwelt, beispielsweise zu marktlichen und technischen Entwicklungen hin, offen. In Anbetracht zunehmender Globalisierung, des steigenden Wettbewerbsdrucks und der Veränderung von Wertschöpfungsketten ist die Öffnung nach außen für Unternehmen nicht *optional*, sondern letztlich eine *Notwendigkeit*, wobei sich die konkreten Formen der Öffnung je nach Organisation stark unterscheiden können. Zum anderen ist Öffnung keinesfalls als unkontrollierte Offenheit in allen Bereichen zu verstehen. Zu beobachten ist vielmehr zweierlei: Erstens wird der (antizipierte) Druck der Märkte heute tendenziell weniger als früher organisational abgefangen und mehr an die Beschäftigten und ‚nachgelagerte Einheiten‘ durchgereicht. Zweitens – und nicht zu-

letzt hier setzt der Begriff der ‚Offenen Organisation‘ an – finden in vielen Organisationsbereichen Öffnungen hin zur Nutzung neuer Wissensquellen und anderer Personaleinsatzstrategien statt, unter stetem wachsamem Blick auf die Gefahr von Wissensabfluss durch die Herausgabe von sensiblen Daten oder die Abwanderung von (internen oder externen) Beschäftigten mit Wissen aus sensiblen Unternehmensbereichen und unter jeweiliger Prüfung der ökonomischen Rentabilität. Statt eines Zustands der Offenheit können somit heterogene Tendenzen der (weiteren) Öffnung beobachtet werden, wobei sich die Heterogenität sowohl auf die Ausgestaltung der Öffnung bezieht als auch auf deren Objekte: Abteilungen und Teams öffnen sich beispielsweise nach außen, und das heißt nicht nur: zum Kunden, sondern auch: gegenüber anderen Abteilungen, Teams und Standorten. Öffnung bezieht sich auf Mitgliedschaftsrollen (wie Mitarbeiterin oder Projektbeschäftigter), den Umgang mit Wissen und die Organisation der Arbeitsprozesse. Im Folgenden werden daher personal- und wissensspezifische Dimensionen der Öffnung skizziert und die Öffnungsgrade an Hand der Einschätzung der Interviewees und an Hand der erhobenen Datenlage vorgestellt.

3 Graduelle Dimensionen organisationaler Öffnung

Im Rahmen des Projektes Rakoon werden grundsätzlich zwei Dimensionen der organisationalen Öffnung unterschieden: Öffnungsperspektiven mit Blick auf aktive Personaleinbindung und Öffnungsperspektiven mit Blick auf Wissens- und Ideenaustausch. Im Folgenden werden einige der relevantesten Öffnungsformen vorgestellt.

3.1 Aktive Personaleinbindung

Unter aktiver Personaleinbindung werden meist vor allem Leiharbeit, Freelancer-Einbindung und die Zusammenarbeit mit Engineering-Dienstleistern verstanden.

Die vielleicht bekannteste (und häufig stark negativ konnotierte) Form der Einbindung externer Arbeitskräfte ist *Leiharbeit*. Leiharbeit (auch: Zeitarbeit, Arbeitnehmerüberlassung) ist durch eine charakteristische Dreiecksbeziehung zwischen Leiharbeitnehmer, Arbeitgeber (Verleiher) und entleihendem Unternehmen gekennzeichnet (Promberger 2006). Während das Weisungsrecht dem Entleiher obliegt und der Leiharbeitnehmer (mehr oder weniger

stark) in das entleihende Unternehmen eingegliedert ist, bestehen arbeitsrechtliche Ansprüche nur gegenüber dem Verleiher. Was für den Entleihbetrieb ein Flexibilisierungsmittel darstellt, mit dem relativ spontan Leistungsspitzen abgefangen werden können, kann für die Leihkräfte eine ‚Beschäftigung zweiter Klasse‘ mit geringerer Entlohnung sowie deutlich reduzierten Partizipationschancen bedeuten (Promberger et al. 2006). Dementsprechend ist ‚klassische‘ Leiharbeit mit hohem Qualifikationsanspruch eher selten aufzufinden.

Die Arbeitsform des *Freelancers* (auch: freie/r MitarbeiterIn) gehört zu den atypischen Beschäftigungsformen. Freelancer sind selbstständig beschäftigte Personen, die in der Regel für mehrere Auftraggeber tätig sind und oftmals über spezifisches Fachwissen verfügen, das ihre Beschäftigungsfähigkeit prägt (Süß 2008). Das Freelancertum ist nicht zu verwechseln mit den freien Berufen, welche die sog. ‚Katalogberufe‘ umfassen und entweder selbstständig oder auch auf Angestelltenbasis ausgeübt werden können. Die Entlohnung von Freelancern hingegen wird über Werk- oder Dienstverträge geregelt und ist an die erfolgreiche Erbringung der jeweiligen Leistung gekoppelt (Bösel/Sutthimer 2002). Urlaubsanspruch und Lohnfortzahlung bei Krankheit sind freiwillige Leistungen des Auftraggebers, gegenüber dem die Freelancer zudem nicht weisungsgebunden sind. Arbeitszeiten und Arbeitsort sind prinzipiell flexibel, wobei zumindest eine partielle Einbindung in das auftraggebende Unternehmen üblich ist (Kaiser et al. 2013). Für die Freelancer selbst stehen dem möglichen Vorteil der flexiblen Arbeitsbedingungen jedoch die Notwendigkeit der frühzeitigen Akquise von Folgeaufträgen sowie Stabilitätsverluste im Berufs- wie im Privatleben gegenüber (Süß et al. 2013). Aus Unternehmenssicht stellen Freelancer ein wichtiges Flexibilisierungsinstrument dar, da mit ihnen Wissens-, Kompetenz- und Personalbedarfe gezielt aufgefüllt werden können. Die dauerhafte Verfügbarkeit der Wissensträger kann allerdings nicht garantiert werden – somit ist insbesondere das Thema der Integration relevant, da *Wissenstransfer* oftmals erwünscht ist, während einseitiger Wissensabfluss vermieden werden soll. Zentral ist die Bildung gemischter Teams, um die Diversität und damit das Innovationspotenzial zu steigern (Kaiser et al. 2013).

In höher qualifizierten Tätigkeitsbereichen gewinnen die sogenannten *Entwicklungs- oder Engineering-Dienstleister* an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um Unternehmen, die über Projektverträge (insbesondere Werkverträge), Dienstleistungsverträge und Arbeitnehmerüberlassung Entwicklungsdienstleistungen erbringen (Meißner 2013). Es findet i. d. R. eine

enge Zusammenarbeit mit dem Kunden statt, weswegen Entwicklungsdienstleister sich üblicherweise in der Nähe der für sie wichtigsten Unternehmen niederlassen (Rentmeister 2002). Die quantitativ schwächer vertretenen Komplettanbieter verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um komplette Module/Subsysteme anbieten zu können, während Spezialanbieter sich auf einige wenige Dienstleistungen fokussieren (ebd.). In Deutschland ist ein Großteil der Kunden der Entwicklungsdienstleister traditionell in der Automobilbranche zu finden (Bromberg 2011). Das Marktvolumen für Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland wird für das Jahr 2013 auf 8,5 Milliarden Euro geschätzt. Die größten Engineering-Dienstleister beschäftigen mehrere Tausend Mitarbeiter, die überwiegend über ein abgeschlossenes Studium verfügen (Lünendonk 2013).

3.2 *Wissens- und Ideenaustausch*

Möglichkeiten des Wissens- und Ideenaustauschs bieten sich u. a. durch Crowdsourcing, die frühzeitige Einbeziehung von Kunden, Kooperation mit anderen Unternehmen/Zulieferern/Netzwerken, Hochschulkooperationen und die Schaffung von Lernallianzen/Ausbildungsnetzwerken.

Eine Variante, externes Wissen und extern generierte Ideen zu nutzen, stellt das *Crowdsourcing* dar. Hierbei werden normalerweise unternehmensintern entgeltlich verrichtete Leistungen in Form eines offenen Aufrufs an eine mehr oder weniger anonyme Masse freiwilliger (Internet-)Nutzer übertragen (Papsdorf 2009). In der Theorie kann so auf einen besonders breiten Wissenshintergrund bzw. die ‚Schwarmintelligenz‘ zurückgegriffen werden. Das Spektrum der Tätigkeiten reicht von trivialsten Kleinaufgaben über Designarbeiten bis hin zu Innovationswettbewerben. Das crowdsourcende Unternehmen kann dadurch erheblich an Kosten einsparen. Die durch die Crowd verrichtete Arbeit wird üblicherweise entweder gar nicht oder nur geringfügig vergütet – sehr viel gängiger sind kleinere nichtmonetäre Belohnungen für die besten bzw. die tatsächlich verwendeten Vorschläge. Als weiterer Anreiz kann z. B. die Möglichkeit hinzukommen, aktiven Einfluss auf Produktentwicklungen zu nehmen, sofern die jeweilige Form des Crowdsourcings dies zulässt. Für das Unternehmen gibt es allerdings keinerlei Garantie, dass die eingereichten Arbeiten/Vorschläge überhaupt verwertbar sind bzw. den eigenen Qualitätsansprüchen genügen.

Um die Bedürfnisse der Kunden bei der Produktentwicklung optimal berücksichtigen zu können, bietet es sich häufig an, ausgewählte *Kunden* möglichst frühzeitig in den Entwicklungsprozess einzubeziehen. So können gemäß dem klassischen Lead-User-Ansatz etwa solche Kunden gezielt integriert werden, deren Bedürfnisse (mutmaßlich) denen des Gesamtmarkts vorauslaufen (von Hippel 1986). Entsprechend zentral für die Methode ist die korrekte Identifizierung der Lead-User (Reichwald/Piller 2009). Da diese von der Befriedigung ihrer Bedürfnisse erheblich profitieren, ist bei ihnen i. d. R. von einer hohen Motivation auszugehen, den Entwicklungsprozess mit dem eigenen Wissen zu unterstützen.

Sind die in einem Unternehmen benötigten Kompetenzen und Ressourcen (Wissen, Technologien etc.) nicht in ausreichendem Maße vorhanden, so kann dieser Wettbewerbsnachteil möglicherweise durch eine *Kooperation mit einem oder mehreren Partnerunternehmen* kompensiert werden. Von ‚Kooperation‘ kann dann gesprochen werden, wenn die Zusammenarbeit mittel- oder kurzfristig angelegt ist und es zu einer relativ engen, vertrauensvollen Zusammenarbeit und Abstimmung kommt (Bergen 2011). Die beteiligten Partner bewahren allerdings ihre Autonomie. Häufig verwendet wird der Begriff des ‚*strategischen Netzwerks*‘: Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse von mindestens drei Unternehmen, welche durch die Kooperation einen gemeinsamen Wettbewerbsvorteil (z. B. Kostenreduktion, Technologiefortschritt) erlangen; der Zusammenschluss als ganzer wird strategisch geführt (Knop 2009). Die strategische Führung wird durch ein oder mehrere Fokalunternehmen ausgerichtet. Strategische Netzwerke sind polyzentrisch angelegt, d. h. der Austritt eines einzelnen Partners gefährdet das Netzwerk nicht. Strategische *Allianzen* hingegen beschreiben in der Regel eine zeitlich begrenzte Kooperation zwischen lediglich zwei Unternehmen, die dementsprechend mit dem Austritt eines Partners beendet ist (Knop 2009). Die Unternehmen stehen in einem direkten oder zumindest indirekten Wettbewerbsverhältnis, die Allianz zielt oft auf eine Beschränkung des Wettbewerbs ab.

Eine andere Variante der Integration externen Wissens ist die *Hochschulkooperation*: Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gezielt ausgewählten Lehrbereichen an Universitäten/Fachhochschulen kann höchst spezialisiertes Fachwissen eingebunden werden, während die Unternehmenskapazitäten durch die teilweise Auslagerung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben entlastet werden (vgl. Reichwald/Piller 2009). Praktika, kooperative Studienarbeiten o. ä. ermöglichen den Studierenden Einblicke ins Unternehmen

und können so helfen, (angehende) Fachkräfte frühzeitig zu binden (BMW 2012). Für Hochschulen wiederum ist eine solche Zusammenarbeit attraktiv, da sie eine engere Verknüpfung von Fachtheorie und Praxis erlaubt (z. B. durch die Vergabe von Lehraufträgen).

Angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels können auch *Ausbildungsnetzwerke* bzw. *Lernallianzen* entscheidend dazu beitragen, die Versorgung mit hochqualifizierten Fachkräften zu gewährleisten. Hierbei schließen sich Unternehmen aus gleichen Sektoren und/oder Regionen zusammen, um fehlende Ausbildungsmöglichkeiten zu kompensieren bzw. vorhandene Ausbildungskapazitäten möglichst gut auszunutzen (Schmierl 2011). Insbesondere KMU, die oftmals nicht über die nötige Infrastruktur zur Abdeckung der Erstausbildung verfügen, können auf die Nutzung von Ausbildungsnetzwerken angewiesen sein. Zumeist wird die Ausbildungskooperation nach den Modellen der ‚Auftragsausbildung‘ (mehrere Stammbetriebe mit einem Ausbildungsbetrieb) oder des ‚Leitbetriebs mit Partnerbetrieben‘ (Vermittlung der wesentlichen Ausbildungsinhalte im Leitbetrieb, Vergabe von Ausbildungsmodulen an die Partnerbetriebe) organisiert (Schmierl 2012).

Als grundsätzliches Problem bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zeigt sich oftmals das Phänomen der ‚Coopetition‘ (Krüger 2012): Kooperierende Unternehmen stehen gleichzeitig in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Insofern ist der erhoffte Nutzen der Zusammenarbeit stets mit potenziellen Risiken verbunden. Durch das Eingehen eines Kooperationsverhältnisses macht sich prinzipiell jeder beteiligte Partner verwundbar, da die Zusammenarbeit eine zumindest teilweise Offenlegung des eigenen Know-hows und der internen Prozesse erfordert. Dies schafft Gelegenheiten für opportunistisches Verhalten einzelner Partner. Um eine möglichst faire und für alle Beteiligten gewinnbringende Zusammenarbeit zu begünstigen, sind daher verschiedene Kontrollmechanismen vonnöten (Straub 2013). Neben Verträgen mit entsprechend festgelegten Sanktionen können hierfür formale Maßnahmen und Prozesse zur Vorgabe und Kontrolle gesetzter Ziele geschaffen werden. Darüber hinaus können im Betrieb entsprechende Werthaltungen vermittelt und Motivationsstrukturen geschaffen werden, die eine informelle Selbstregulation der Arbeitskräfte erwirken.

Eine tragende Rolle bei der Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg spielt jedoch Vertrauen: Durch gegenseitiges Vertrauen als „riskante Vorleistung“ (Luhmann 1989, S. 23) kann soziale Komplexität erheblich reduziert werden, da Verhaltensunsicherheiten und potenzielle Risiken so ‚überbrückt‘ werden können. Zu starkes/bedingungsloses Vertrau-

en kann jedoch nachteilige Effekte haben, da es mehr Raum für opportunistisches Verhalten schafft und möglicherweise das Eingehen übermäßiger Risiken, die Vermeidung von Korrekturmaßnahmen sowie ein ‚zu hohes‘ Commitment begünstigen kann (Straub 2013). Vertrauen kann jenseits einer bloßen Notwendigkeit aus Mangel an Alternativen jedoch auch Potenziale für ‚echte‘ Kooperation freilegen – nicht zuletzt auch unternehmensübergreifend (Böhle et al. 2014; Sauer et al. 2013).

3.3 Ergebnisse aus den Fallbetrieben

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den drei beforschten Unternehmen skizziert. Zur Visualisierung wurden den Interviewees zwei Grafiken vorgestellt: das ‚Öffnungsbarometer‘ und eine dimensionale Öffnungsgrafik. Im Mittelpunkt standen allerdings weniger die Verortungen an sich als vielmehr die Narrationen hierzu.

3.3.1 Das Unternehmen aus der Softwareentwicklung

Die Offenheit des beforschten Unternehmens aus der Softwareentwicklung wird von den Interviewees überwiegend als hoch beurteilt, sowohl unternehmensintern, beispielsweise in Form abteilungsübergreifender Kollaboration, als auch unternehmensextern, beispielsweise in Bezug auf den Wissensaustausch mit Kunden. Bei den konkreten Dimensionen der Offenheit sind die Einschätzungen allerdings sehr heterogen, wenn auch zumeist im Mittelbereich angesiedelt. Das Leitkonzept des Unternehmens zielt auf die Customer Centricity, also die Zentralstellung der Kundenbedarfe über den gesamten Wertschöpfungsprozess hinweg inklusive einer möglichst frühzeitigen und umfassenden Kundeneinbindung. In der Praxis wird insbesondere die intensive Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess allerdings häufig eher kritisch gesehen, sowohl von Kunden, die sich auf Lasten- und Pflichtenhefte verlassen wollen, statt sich auf komplexe interaktive Aushandlungsprozesse einzulassen, als auch von Seiten der Entwicklung, der eine Flexibilitätsüberlastung droht. Positiv konnotierte Formen von Offenheit finden sich vor allem bei der Kooperation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen und bei der frühzeitigen Einbindung von Studierenden und PraktikantInnen. Über diese Formen der Offenheit hinaus werden auch Crowdsourcing-Ansätze genutzt und in Einzelfällen Freelancer und Engineering-Dienstleister eingebunden.

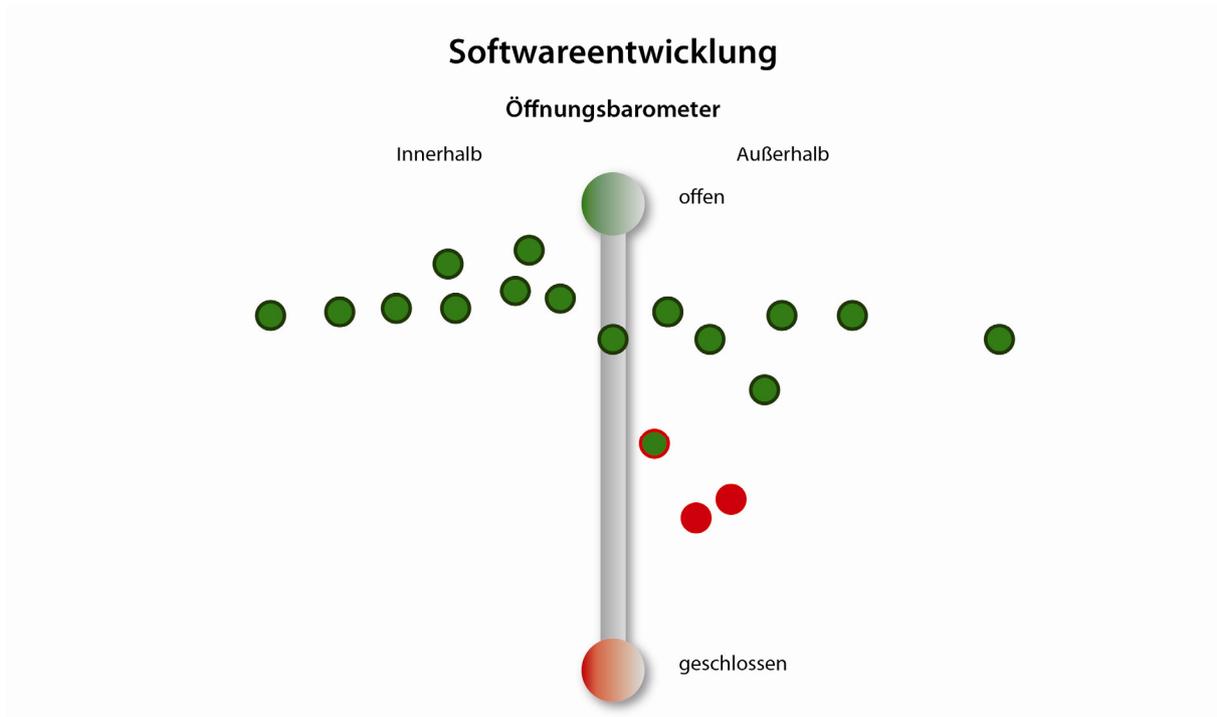


Abb. 1: Einschätzungen unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihrer Organisation in Bezug auf interne („innerhalb“) und externe („außerhalb“) Öffnungstendenzen

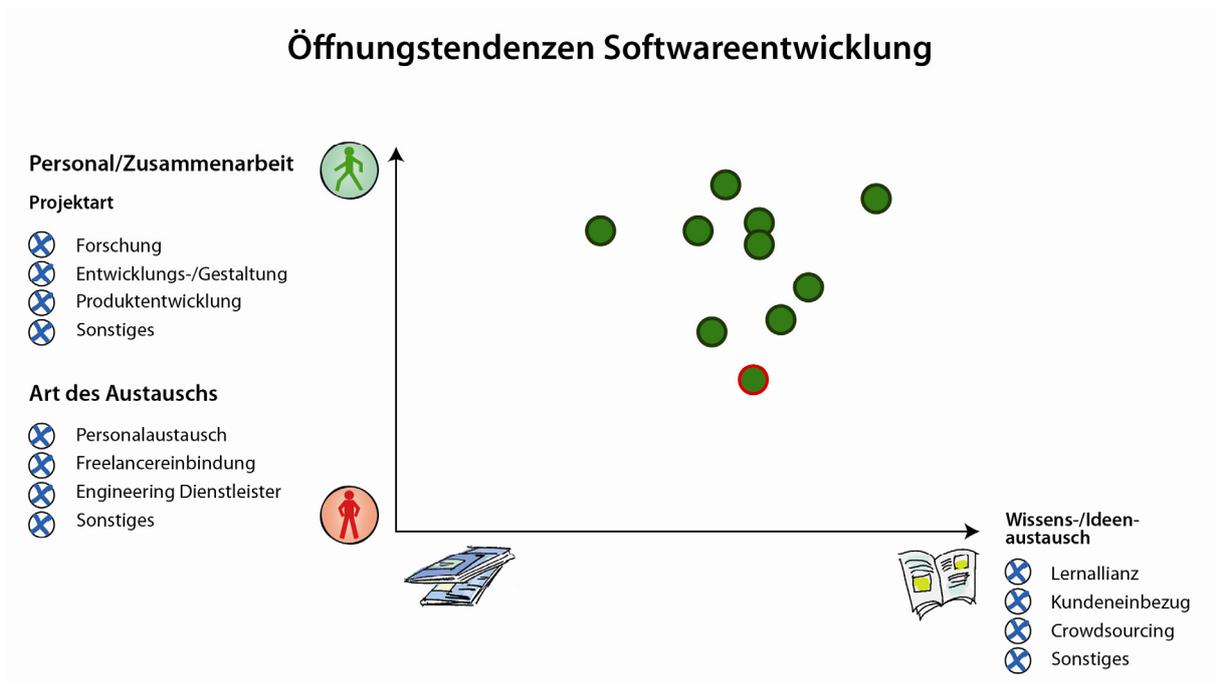


Abb. 2: Einschätzung unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihres Unternehmens in Bezug auf Formen personaler Zusammenarbeit und des Wissens- und Ideenaustauschs

3.3.2 *Das Unternehmen aus der Spielebranche*

Die Offenheit des KMU aus der Spielebranche wird von dessen Mitarbeitern grundsätzlich als hoch eingeschätzt (innerhalb wie außerhalb). Einen starken Einfluss auf das Unternehmen haben die jeweiligen Auftraggeber, da diese im Projektverlauf jederzeit die an das Endprodukt gestellten Anforderungen modifizieren können. Im Hinblick auf Wissensaustausch mit der Umwelt spielt das Internet eine zentrale Rolle: So recherchieren Programmierer beispielsweise in einschlägigen Diskussionsforen nach Problemlösungen. Diese Möglichkeit wird jedoch in aller Regel nur einseitig genutzt, d. h. eine Rückmeldung von den Entwicklern selbst entdeckter Lösungen findet nicht oder kaum statt. Im Befragungszeitraum (und darüber hinaus) wurden sowohl ein von einem ‚befreundeten‘ Unternehmen entliehener Mitarbeiter als auch eine freie Mitarbeiterin von dem KMU beschäftigt. Auffällig ist hierbei, dass zwischen festen und freien bzw. entliehenen MitarbeiterInnen de facto kein Unterschied im Hinblick auf die Integration zu erkennen ist. Einerseits ist dies für die Arbeitskräfte zweifellos positiv, da es nicht zu einer Klassenbildung o. ä. innerhalb des Unternehmens kommt. Andererseits kann dies jedoch tendenziell zur Vereinnahmung freier MitarbeiterInnen führen: Diese werden z. T. ohne vorherige Absprache fest in Projekte eingeplant. Bezüglich ent- bzw. verliehener MitarbeiterInnen bestehen innerhalb der lokalen Spieleszene informelle Absprachen – so ‚dürfen‘ Arbeitskräfte eigentlich nicht abgeworben werden. Öffnungspotenzial sieht das Unternehmen selbst noch in Richtung Crowdsourcing: Es könnten etwa Grafikdesignaufträge oder Programmieraufgaben öffentlich ausgeschrieben werden. Intern ist das Unternehmen geprägt von kurzen Kommunikationswegen, einer Kultur der offenen Tür sowie flexiblen und spontanen Absprachen. Ein Teil der Interviewees wünscht sich jedoch etwas mehr Planung und Steuerung, da die informellen Absprachen nicht durchgängig funktionieren.

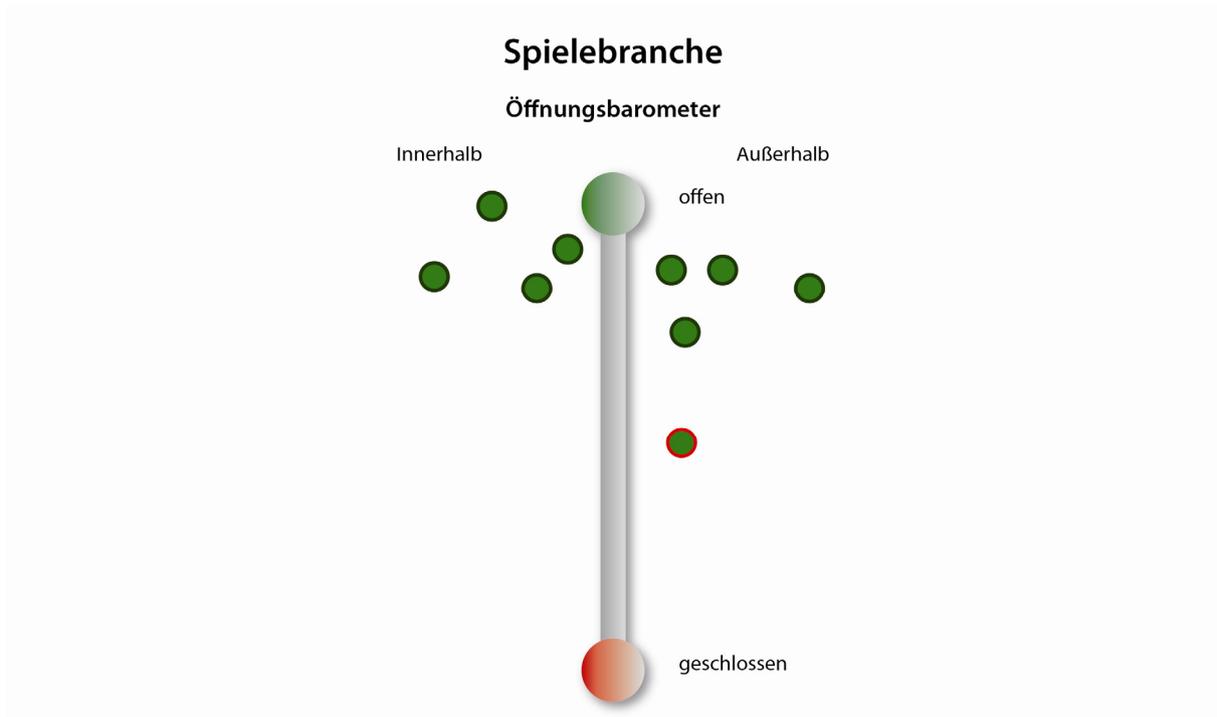


Abb. 3: Einschätzungen unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihrer Organisation in Bezug auf interne („innerhalb“) und externe („außerhalb“) Öffnungstendenzen

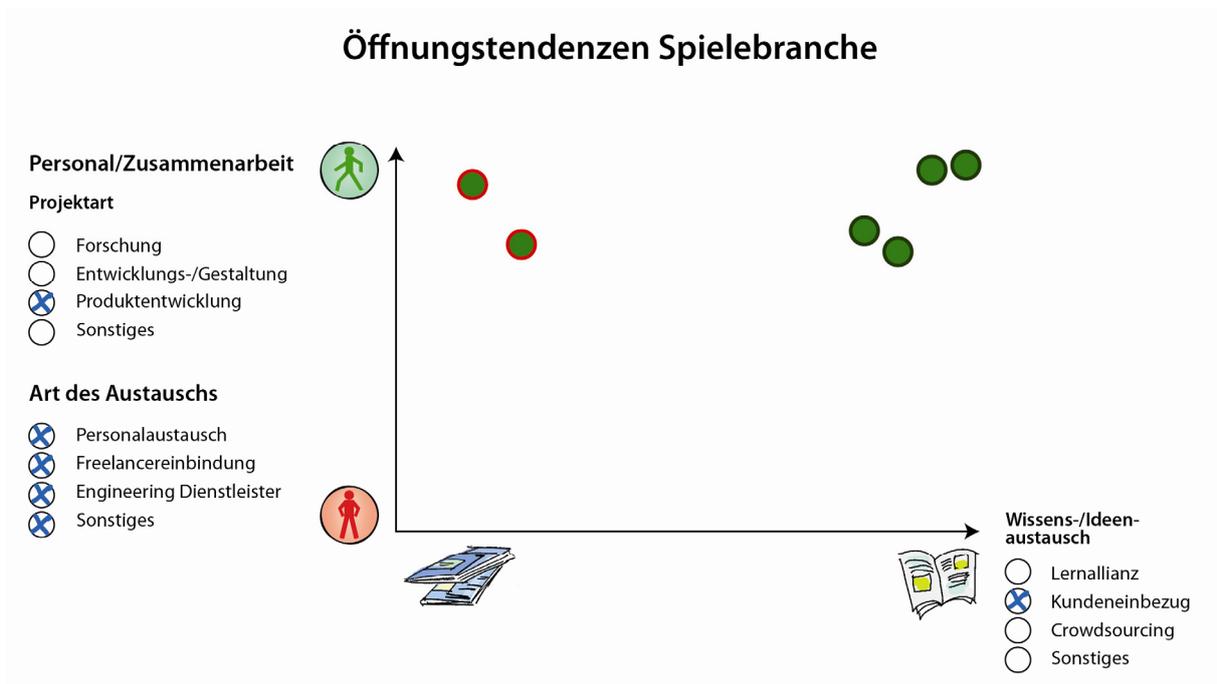


Abb. 4: Einschätzung unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihres Unternehmens in Bezug auf Formen personaler Zusammenarbeit und des Wissens- und Ideenaustauschs

3.3.3 *Das Unternehmen aus dem Maschinenbau*

Die Beschäftigten des Unternehmens aus dem Maschinenbau fordern durchgehend eine gewisse Offenheit. Als positiv werden derzeit stattfindende Reorganisationsprozesse im Unternehmen erlebt, die vor allem auf die Durchlässigkeit zwischen Abteilungen und Hierarchieebenen zielen. Dennoch wird von den Interviewees durchgängig betont, in einem „recht konservativen“ Unternehmen zu arbeiten. Neben dem Versuch der Öffnung von Strukturen innerhalb der vorhandenen Abteilungslogik sowie der stärkeren Vernetzung mithilfe von Stammtischen und Kompetenzclustern werden parallel hierzu neue Formen der Zusammenarbeit erprobt. So sollen in Innovation Cells kurzzeitige (auf ca. acht Tage angelegte) Zusammenschlüsse von Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen und Kundenvertretern zu einem im Vorfeld definierten Themenfeld kooperieren. Hierzu werden bewusst ‚Querdenker‘ eingeladen, während ‚Platzhirsche‘ draußen bleiben müssen. Neuralgischer Punkt hierbei ist jedoch die Kundeneinbindung, die oftmals nicht wie vorgesehen stattfinden kann. Der Vertrieb als ‚Kundenvertreter‘ kann solche Ausfälle nicht adäquat kompensieren.

Bei den einzelnen Fallbeschreibungen sind die branchenspezifischen Besonderheiten von Gaming- und Softwarebranche sowie Maschinenbau ebenso wie die verschiedenen produktseitigen Voraussetzungen zu berücksichtigen. Doch können jenseits dieser Besonderheiten drei idealtypische Strategien zur Gestaltung organisationaler Öffnung analytisch herausgearbeitet werden, die im Folgenden vorgestellt werden.

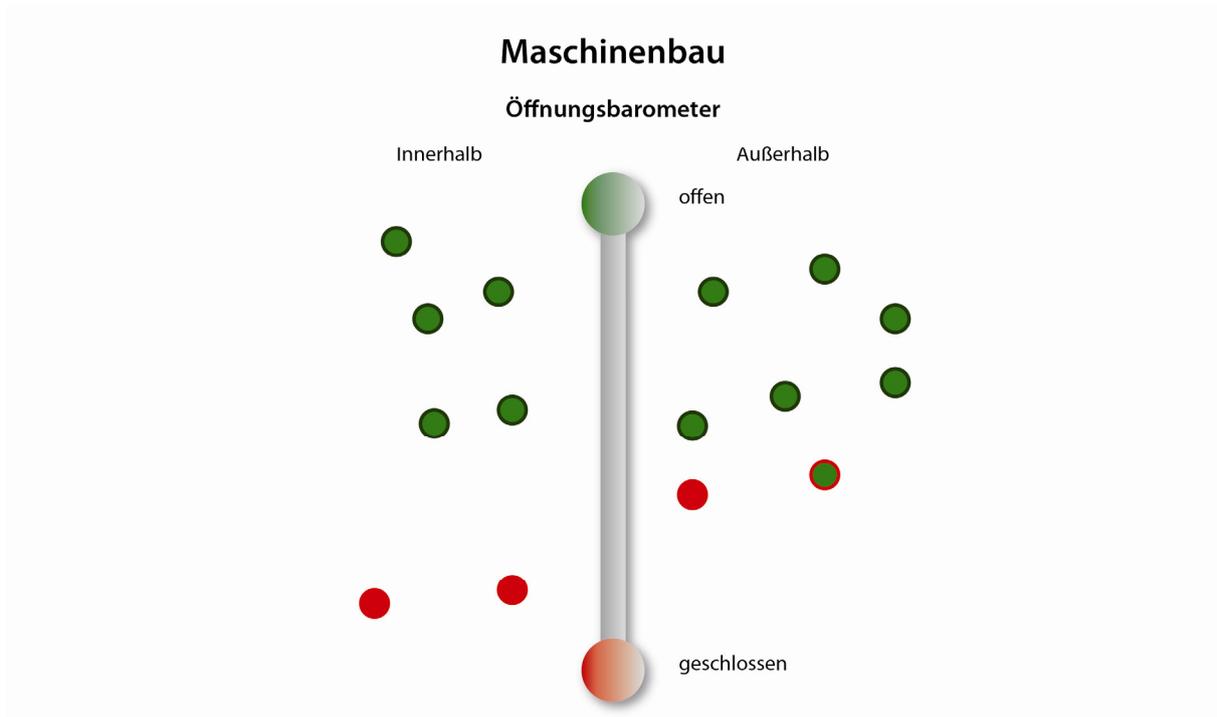


Abb. 5: Einschätzungen unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihrer Organisation in Bezug auf interne („innerhalb“) und externe („außerhalb“) Öffnungstendenzen

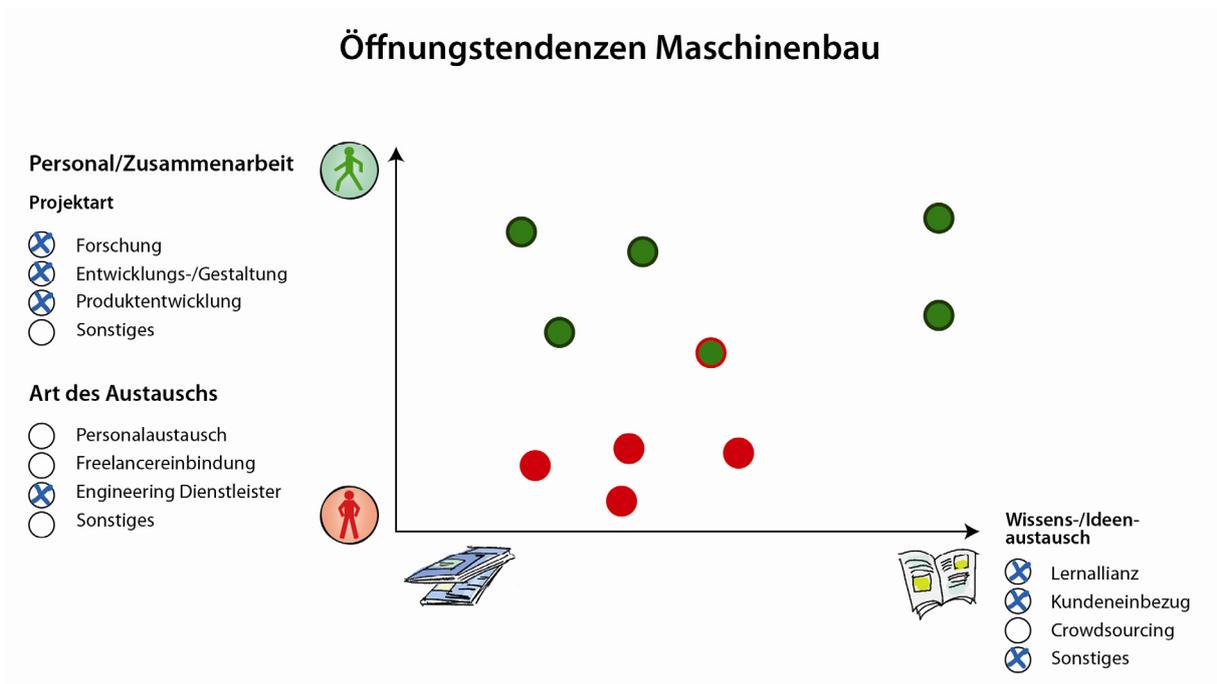


Abb. 6: Einschätzung unserer Interviewees zur (relativen) Offenheit ihres Unternehmens in Bezug auf Formen personaler Zusammenarbeit und des Wissens- und Ideenaustauschs

4 Organisationale Öffnungsstrategien

Die skizzierten personal- und wissensspezifischen Öffnungstendenzen müssen organisational gestaltet und unterstützt werden. Nur so ist es möglich, Leitbildern wie Innovativität und Flexibilität unter Berücksichtigung der Bedarfe von konkreten Arbeitsprozessen gerecht zu werden. Organisational sind in der Empirie verschiedene Strategien zum Umgang mit und zur Unterstützung von Öffnungstendenzen zu konstatieren, die sich – wenig verwunderlich – branchen- und unternehmensgrößenspezifisch stark unterscheiden. Öffnung bedeutet für einen Kleinbetrieb aus der Spieleentwicklung etwas anderes als für ein Unternehmen aus dem Maschinenbau mit über 40.000 Beschäftigten, das von unseren Interviewees bei aller Wertschätzung der Öffnungstendenzen durch die stattfindenden Reorganisationsprozesse doch durchgehend als „tendenziell eher strukturkonservativ“ beschrieben wird. Zusammenfassend können drei Strategien zur Öffnung von Organisationen definiert und jeweils einem Idealtyp von Öffnungen aus der Empirie zugeordnet werden: geplante, vorbereitende und sich einlassende Öffnung, wobei die Flexibilität von der ersten zur dritten Strategie ansteigt, Stabilität und die Orientierung an Vorausplanung und -planbarkeit abnehmen. *Geplante Öffnung* skizziert den Versuch, die Öffnung einer Organisation nach Vorgaben (stabiler) Planungen zu gestalten, als eine solche Öffnungsstrategie kann die Transnationalisierung von Unternehmen verstanden werden. *Vorbereitende Öffnung* bezeichnet die Planung einer organisationalen Rahmung, innerhalb derer Prozesse mit vergleichsweise hohen Freiheitsgraden stattfinden können, wie Agilität. Als eine *sich einlassende Öffnung* bezeichnen wir Öffnungsvorhaben, die vor allem auf Flexibilität setzen und organisationalen Strukturen daher eine lediglich nachgeordnete Bedeutung beimessen, dies entspricht der Situativität. Dabei ist zu beachten, dass keineswegs jedes Fallunternehmen einem eigenen Typ entspricht – das würde dem Begriff des Idealtypus nicht gerecht –, sondern dass diese zumeist ‚quer‘ zu den Unternehmensfällen zu beobachten sind. Ebenso erhebt die vorgestellte Typisierung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Typen werden mitsamt ihren spezifischen Bedarfen und Problemstellungen im Folgenden skizziert.

4.1 *Geplante Öffnung: Transnationalisierung*

Geplante Öffnung skizziert die Strategie, Öffnungstendenzen von Unternehmen anzustoßen und möglichst umfassend zu gestalten. Öffnung soll in dieser Logik ‚geplant‘ verlaufen. Die

Intention einer solchen Öffnung ist häufig ein Mehr an Flexibilität, Innovationsorientierung etc., die Umsetzung erfolgt jedoch orientiert an Prinzipien wie Stabilität, Vorhersagbarkeit und Kontrolle. Ein Beispiel für diese Form der Öffnung, das empirisch in den Fallunternehmen aufgefunden wurde, ist Transnationalisierung. Diese fokussierte in einem Fall die Ausgründung eines Standorts in Ungarn im Rahmen einer Nearshoring-Strategie, in einem zweiten die Zusammenarbeit mit einem indischen Engineering-Dienstleister.

Im beforschten Unternehmen aus der systemischen IT-Entwicklung wurde Nearshoring im Sinne einer Kooperation mit einem Standort in Ungarn eingegangen. Die Zusammenarbeit zwischen den Standorten lief bis kurz vor den Interviews relativ unkoordiniert ab, es handelte sich tendenziell eher um ein ‚Nebeneinanderher-Arbeiten‘ als um eine ‚echte‘ Kooperation: Der deutsche Standort gab bei Bedarf Aufträge an den Standort in Ungarn ab, ohne dass ihm jedoch der Fortgang von Arbeiten, der Auslastungsgrad und die spezifischen Aufgabenstellungen im Auslandsstandort bekannt gewesen wären. Den deutschen Entwicklern fehlte vor allem der Einbezug in den Fortgang von (detaillierten) Aufgaben, den ungarischen der in die übergeordnete Produktperspektive. Darüber hinaus waren die Prozesse nicht miteinander synchronisiert. Zwei Monate vor der Durchführung der Interviewrunde wurde das Projektmanagement an beiden Standorten synchronisiert. Beide arbeiten nun nach der in Kapitel 4.2 skizzierten agilen Logik und haben aufeinander abgestimmte, iterative Sprintzyklen. So kann eine wechselseitige Transparenz hergestellt werden: Die deutsche Seite weiß über den Fortgang von Arbeitspaketen Bescheid, die ungarische über den Kontext dieser Aufgaben und den Fortgang der Produktentwicklung. Die Sprintplannings laufen jedoch nicht einfach nebeneinander her, vielmehr sollen Synergieeffekte genutzt werden. Die beiden Standorte sollen im Sinne des Nearshoring explizit voneinander lernen, das Prinzip der ‚verlängerten Werkbank‘ wird damit aufgebrochen. Nachteile der Kooperation sind bislang Verständigungsbarrieren, kulturell unterschiedliche Feedbackmuster und die Unmöglichkeit erfahrungsgeliteter Kooperation am Arbeitsgegenstand selbst. Die Kooperation bildet darüber hinaus vor allem für Führungskräfte eine besondere Herausforderung, die spezifische *Care-Kompetenzen* verlangt. So muss die Unmöglichkeit direkter Kommunikation ‚am Platz‘ so weit wie möglich kompensiert werden, und die Prozesse unterschiedlicher Teams sind zu synchronisieren, ohne dabei die jeweiligen Eigenlogiken und kulturellen Backgrounds zu vernachlässigen.

Das beforschte Unternehmen aus der Maschinenbaubranche greift häufiger auf einen indischen Engineering-Dienstleister zurück. Hierbei können eklatante kulturelle Unterschiede zum Tragen kommen: So erklärt einer der Interviewees, dass ein Kopfschütteln einer indischen Arbeitskraft nicht zwangsweise ‚ja‘, sondern je nach Kontext auch das genaue Gegenteil bedeuten kann. Aufgrund dieser und ähnlicher Problematiken ist im Betrieb ein Bewusstsein dafür entstanden, dass es nicht ausreicht, lediglich Fachkompetenzen zu entwickeln. Es wurden somit interkulturelle Trainings eingeführt, um die eigenen Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit indischen Kollegen vorzubereiten. Ähnliche Erfahrungen – wenn auch in abgeschwächter Form – wurden bei der Zusammenarbeit mit englischsprachigen Kollegen gesammelt.

4.2 Vorbereitende Öffnung: Agilität

Vorbereitende Öffnung skizziert Strategien, die flexible und innovative Prozesse anregen, unterstützen und rahmen sollen, ohne diese selbst zu stark einzuschränken oder auf eine als nicht realistisch erachtete Vorausplanung zu setzen. Öffnungstendenzen sollen somit zwar bewusst angeschoben und spezifisch gerahmt und definiert werden, ihre konkrete Ausgestaltung bleibt jedoch zu einem hohen Grad den konkreten Prozessen und deren Protagonisten selbst vorbehalten. Empirischer Typus der vorbereitenden Öffnung ist Agilität. Die wesentlichen Kerngedanken der Agilität wurden im ‚Agile Manifesto‘ (2001), das das Resultat der Zusammenarbeit von 17 Praktikern bildet, festgehalten und bis heute in mehr als 50 Sprachen übersetzt. Agilität meint dabei keine fest definierte Managementkonzeption, sondern vier Prinzipien, die als Grundlage für das agile Vorgehen – das zunächst auf die Entwicklung von Software bezogen war, seit einigen Jahren allerdings verstärkt auch in anderen Bereichen mit nicht-repetitiven Arbeiten angewandt wird – dienen sollen. Die Autoren wollen sich damit vom Versuch der Standardisierung und Zergliederung der Softwareentwicklung (oder allgemeiner: von Arbeiten, die durch Kreativität und Innovativität gekennzeichnet sind und somit als stark subjektiviert gelten können) abgrenzen. Im Einzelnen messen sie ...

- ... Individuen und Interaktionen eine höhere Bedeutung bei als Prozessen und (standardisierten) Tools,
- ... einer funktionierenden Software (oder allgemeiner: der erfolgreichen Bewältigung der ‚eigentlichen‘ Arbeitsaufgaben bzw. der ‚Kernarbeit‘) mehr Wert bei als ausufernder Dokumentation,
- ... einer engen Kooperation mit dem Kunden größere Relevanz bei als Vertragsverhandlungen,
- ... der (vorausschauenden) Reaktion und Antizipation von Wandlungstendenzen eine höhere Bedeutung bei als dem Folgen eines (veralteten) Plans.

Dies bedeutet, wie die Autoren stets betonen, nicht, dass die rechts stehenden Items völlig zu vernachlässigen sind. Gewisse (Grob-)Pläne, feste Vereinbarungen mit der Kundenseite, die Einhaltung gewisser Prozesse, wobei Tools und definierte Standards sehr nützlich sein können, sowie deren angemessene Dokumentation werden durchaus als zielführend erachtet. Die Überbetonung solcher Kontroll- und Steuerungselemente gegenüber den eigentlichen Arbeitsprozessen und deren Bedarfen soll allerdings verhindert werden.

Der meistgenutzte Ansatz, der sich aus den agilen Prinzipien gebildet hat, ist das Projekt- und Wissensmanagement-Framework Scrum. Dies wird in heterogenen Ausprägungen, die sich in vier Idealtypen zusammenfassen lassen, auch in U-Sys praktiziert. Je nach Ausprägung stehen verschiedene Vorgehensweisen im Vordergrund: die interne Kommunikation der Teams in täglichen Abstimmungs- und iterativen Reviewtreffen, eine Feinplanung vorgegebener Arbeitsprozesse durch die Entwicklungsteams, eine eigenverantwortliche Arbeitsprozessplanung der Teams in iterativen Zyklen oder das Vorgehen nach ‚Toollogik‘ (Sauer/Pfeiffer 2012). Jede dieser vier Ausprägungen bringt für Arbeitsprozesse wie Beschäftigte jeweils spezifische Vorteile und Belastungen mit sich (Pfeiffer et al. 2014). In Bezug auf Offenheit und organisationale Öffnung stehen die agilen Ansätze im Unternehmen für eine offene Kommunikationskultur sowohl innerhalb der Teams und Smart Companies als auch über diese hinweg, für eine spezifische Öffnung zum Kunden hin sowie für den Einbezug einer möglichst breiten Wissensbasis bei der Planung der Arbeits- und Kooperationsprozesse. Der Ansatz erfordert daher spezifische Kompetenzen von Seiten der Beschäftigten, die unter die Ansätze der *Framework-* und der *Care-Kompetenz* subsumiert werden können.

Seit einer Restrukturierung werden Projekte in U-Sys zunehmend nicht mehr – wie bei Scrum eigentlich vorgesehen – teamspezifisch bearbeitet, sondern nach Unternehmenseinheiten. So arbeitet die Unternehmenseinheit Entwicklung unter Berücksichtigung der kompetenzbasierten wie zeitlichen Ressourcen an den zu bearbeitenden Projekten. Die Kundenschnittstelle bilden die Unternehmenseinheiten Vertrieb und Produktmanagement, letzteres ist auch dafür zuständig, die konkreten Produkthanforderungen zu eruieren und deren Umsetzung zu gewährleisten. Für eine agile Umsetzung dieser Prozesse ist die Kommunikation sowohl zwischen Produktmanagement und Entwicklung (zur wechselseitigen Spiegelung von Produkt- und Prozessbedarfen) als auch zwischen Produktmanagement, Vertrieb und Kunden (zur Erarbeitung, Vergleichung und Aktualisierung von Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten) von Nöten. Offenheit bezieht sich somit nicht lediglich auf die ‚Unternehmenskultur‘, die das lösungsorientierte Ansprechen von Problemstellungen ermöglichen und unterstützen soll, sondern auch auf den Umgang mit prozessspezifischem Wissen. Zwischen Produktmanagement und Entwicklung sollen Fachgespräche statt einer bloßen ‚Top-down-Kommunikation‘ zwischen Management und ‚Ausführenden‘ stattfinden. Bei Kundengesprächen gilt es, möglichst frühzeitig fachliche Expertise einzubinden. Der zentrale Zuständige für den Vertrieb hat daher selbst einen einschlägigen IT-Hintergrund und soll somit ein ‚Mehr‘ an Kommunikation im Vergleich zu bloßen ‚Marketing- und Verkaufsgesprächen‘ gewährleisten. Das intern wie extern an Agilität orientierte Vorgehen erfordert eine hohe Kompetenzdichte vor allem hinsichtlich *Framework-* und *Care-Kompetenz*. Anforderungen, die von Seiten der Kunden oder produktspezifisch vermittelt werden, müssen – teils direkt in den spezifischen Interaktionen selbst – hinsichtlich ihrer fachlich-konkreten Bedarfe, Umsetzungsmöglichkeiten und Bewältigungschancen ‚zerlegt‘ werden. Umfassende Anforderungsdefinitionen oder auf erwünschten ‚Maximalnutzen‘ statt auf konkrete – nicht zuletzt auch preis-/leistungsbezogene – Abgleiche bezogene Vorstellungen, wie sie besonders in der Kundeninteraktion vorkommen, müssen in Anforderungen und deren mögliche Umsetzung unterteilt und hinsichtlich ihrer Machbarkeit geprüft werden. Ein erfahrungsgeleitet vermittelter besonderer Bezug zum Gegenstand wird als ‚Hintergrundfolie‘ für schnelle Lösungssuche verwendet. Insbesondere in der Kundeninteraktion ist hierfür auch *Care-Kompetenz* von Nöten. Analog zu vor allem bei personenbezogenen Dienstleistungen bekannten Prozessen müssen die ‚eigentlichen Bedarfe‘ vor dem Hintergrund des Gesagten analysiert und es muss entsprechend reagiert werden. Und ebenso wie in diesen Bereichen ist eine gewisse Ruhe im Umgang

notwendig, besonders wenn das Gegenüber emotional reagiert. Auch bei eskalierenden Workshops, in denen von Kundenseite sehr einseitig und problemzentriert diskutiert wird, ist Ruhe zu bewahren und auf die Suche nach möglichen Lösungsstrategien zu gehen. Die Kundeninteraktion und auch die Ermittlung der Anforderungen müssen – letztlich über den gesamten Prozess hinweg – von einer Gleichzeitigkeit von Empathie und Professionalität getragen sein, Verpflichtungen gegenüber dem Kunden und dem Produkt, aber auch gegenüber dem eigenen Arbeitgeber und den Prozessen vereinbaren und entsprechend abgestimmt werden.

Einen anderen Ansatz der Agilität verfolgt das beforschte Maschinenbauunternehmen mit dem Konzept der Innovation Cell. Hierbei sollen Beschäftigte des Unternehmens aus verschiedenen Abteilungen und mit unterschiedlichem fachlichem Background ebenso wie Kundenvertreter in einem Workshop (Dauer i. d. R. ein bis zwei Wochen) zu einem neuartigen Thema Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten entwickeln. Relevant hierfür ist explizit, ‚Querdenker‘ anzusprechen und ‚Platzhirsche‘ außen vor zu lassen. So sollen insbesondere in der Anfangsphase des Workshops neue Vorschläge und Lösungsmöglichkeiten generiert werden, ehe diese in den weiteren Phasen unter Berücksichtigung der technischen wie organisationalen Gegebenheiten auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft und entsprechend angepasst werden. Der Ansatz setzt somit bewusst auf eine ‚Verfremdung‘ der gewohnten Arbeitsweisen und auf die situativ daraus erwachsenden Möglichkeiten. Da es sich um *geplante* situative Vorgehensweisen handelt, ist das Konzept der Strategie der Agilität (im Unterschied zur Strategie der Situativität) zuzuordnen. Neben organisationalen Voraussetzungen wie ausreichender Ressourcenausstattung und der Gewähr unbeschränkter Brainstorming-Möglichkeiten zumindest in den ersten Phasen des Workshops sind auch spezifische Anforderungen an die Beschäftigten zu berücksichtigen. In den ersten Phasen steht mitnichten bloßes ‚Phantasieren‘ auf der Tagesordnung, sondern das offensive Erproben von Möglichkeiten. Gefragt ist hier die *Play-Kompetenz*, also das empathische Spielen mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen. In den darauf folgenden Phasen ist die *Framework-Kompetenz* gefragt: Die erarbeiteten Ideen müssen zergliedert und hinsichtlich ihrer konkreten Umsetzbarkeit unter Berücksichtigung bestehender (Un-)Möglichkeiten analysiert werden. Ideen werden in diesen Phasen zu konkreten Möglichkeiten – oder eben nicht. In den letzten Phasen werden die zusammenarbeitenden Gruppen zunehmend homogener, die Tätigkeiten werden wieder fachlich-konkreter. Letztlich beurteilt eine Jury, welche Möglichkeiten in die

spezifischen Fachabteilungen weitergeleitet werden und damit dort umgesetzt werden könnten.

4.3 *Sich einlassende Öffnung: Situativität*

Im Gegensatz zu den beiden anderen skizzierten Öffnungsstrategien setzt sich einlassende Öffnung von Beginn an auch in Bezug auf die Strategie selbst auf möglichst umfassende Offenheit. Diese kann sogar so weit gehen, dass die Strategie eine implizite, den AkteurInnen also selbst gar nicht bewusste ist. Paradebeispiel für eine sich einlassende Öffnung ist Situativität. Situative Kooperationen fokussieren auf vor allem bei kleinen Unternehmen verbreitete Ansätze, die mit nur sehr wenigen Projektmanagementtools auskommen und in erster Linie darauf ausgerichtet sind, dass Beschäftigte oder deren Vorgesetzte situativ entscheiden, ob Kooperationen notwendig sind oder nicht. Die Zusammenarbeit erfolgt häufig ‚auf Zuruf‘. Dies kann einerseits eine Entlastung von Bürokratie, Reporting-Pflichten und umfassenden kennzahlbasierten Kontrollstrukturen mit sich bringen; kooperiert wird nicht in ‚Regelkreisen‘, sondern bedarfs- und gegenstandsorientiert (Böhle/Bolte 2002). Andererseits wird der Ressourcenbedarf der Kooperationsprozesse teils nicht (ausreichend) berücksichtigt oder das Anstoßen von Kooperationen bedarf – sofern von Projektbeschäftigten angeregt – der Zustimmung von Vorgesetzten. Eine weitere Gefahr besteht in der vor allem problemzentrierten Kollaboration (‚kooperiert wird, wenn es nicht anders geht‘) sowie in einem Verlust des (ausreichenden) Bezugs zum eigentlichen Arbeitsgegenstand und der organisationalen Separierung der Beschäftigten.

Im beforschten Unternehmen aus der Spielebranche zeigte sich, dass ein erheblicher Teil der Absprachen und Kooperationen vergleichsweise spontan und nach Bedarf initiiert wird. Ebenso ‚unkompliziert‘ und nach Bedarf wird externes Personal (Freelancer, MitarbeiterInnen befreundeter Unternehmen) eingebunden. Obwohl diese situative Form der Zusammenarbeit von den MitarbeiterInnen prinzipiell als positiv empfunden wird, kommt der Wunsch nach mehr Steuerung und Planung auf, da Absprachen in der Praxis manchmal nicht verbindlich genug sind und/oder nicht schriftlich fixiert werden. Insgesamt ist die Zusammenarbeit stark über den Bezug zum Arbeitsgegenstand sowie einen ‚spielerischen‘, leidenschaftlichen und selbstorganisierten Umgang mit diesem vermittelt. Das für diese Kooperationsform erforderliche Kompetenzbündel wird im Rahmen des Projekts als ‚*Play-Kompetenz*‘ bezeichnet.

Beim untersuchten Unternehmen aus der Spielebranche hat sich schließlich auch gezeigt, wie internationale Marktentwicklungen schnell die Existenz eines Projekts gefährden können und durch situative Lösungen abgefangen werden muss. Einige Zeit, nachdem ein neues Entwicklungsprojekt für einen namhaften Spielepublisher begonnen worden war, stellte sich heraus, dass die Entwicklungsplattform auf dem internationalen Markt stetig an wirtschaftlicher Bedeutung verlor. Der Auftraggeber sowie seine Konkurrenten stellten daher eine Vielzahl von Entwicklungsprojekten für eben diese Plattform ein, was im beforschten Unternehmen mit großer Sorge wahrgenommen wurde. Letztlich konnte das Projekt dennoch erfolgreich abgeschlossen werden, wobei der wirtschaftliche Erfolg des fertigen Produkts durchaus durch die internationalen Entwicklungen beeinflusst wurde.

5 Resümee

Wie eingangs angesprochen, plädieren wir für eine gewisse Vorsicht in Bezug auf den Begriff der Offenen Organisation. Weder war es jemals sinnvoll, marktorientierte Organisationen als (vollständig) geschlossen zu konzipieren, noch ist heute – sowohl in den beforschten Fallbetrieben als auch in den in der Literatur beschriebenen Fällen – von einer Implementierung umfassender Offenheit auszugehen. Stattdessen lassen sich zum einen Öffnungstendenzen (sowohl altbekannter als auch neuartiger Natur), zum anderen ein Changieren zwischen Öffnungs- und Schließungstendenzen konstatieren. Die jeweiligen Ausprägungen sind nicht zuletzt von branchenspezifischen Voraussetzungen und Umsetzungsmöglichkeiten geprägt. Zusammengefasst werden können die damit verbundenen organisationalen Strategien in den beforschten Betrieben in die Idealtypen Transnationalisierung, Agilität und Situativität, die mit den Öffnungsformen geplante, vorbereitende und sich einlassende Öffnung korrespondieren. Diese Strategien stellen jeweils spezifische Anforderungen an Organisationen ebenso wie Beschäftigte, die als Care-, Framework- und Play-Kompetenz gefasst werden können.

6 Literatur

- Bergen, Nina (2011): People's car Tata Nano. Strategie und Revolution in der indischen Automobilindustrie. Hamburg: Kovač.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Huchler, Norbert; Neumer, Judith; Porschen-Hueck, Stephanie; Sauer, Stefan (2014): Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bösel, Stefan; Sutthaimer, Karin (2002): Freie Mitarbeit in den Medien. Was Freelancer wissen müssen. Wiesbaden: VS.
- Bromberg, Tabea (2011): Engineering-Dienstleistungen und Mitbestimmung. Mitbestimmungspolitische Konsequenzen des Outsourcing in der Automobilentwicklung. Wiesbaden: VS.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [BMWi] (2012): Fachkräfte sichern: Hochschulkooperation. Berlin: BMWi.
- Cassiman, Bruno; Valentini, Giovanni (2009): Strategic organization of R&D: the choice of basicness and openness. *Strategic Organization*, 7(1), 43–73.
- Chesbrough, H. W. (2003): The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
- Fiedler, Marina (2004): Expertise und Offenheit. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2004): Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. R&D Management Conference (RADMA).
- Gebert, Dieter; Boerner, Sabine; Matiaske, Wenzel (1998): Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen. Zur Validierung eines Messinstruments (FOGO-Fragebogen zur Offenheit/Geschlossenheit in Organisationen). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42(1), 15–26.
- Huchler, Norbert; Porschen-Hueck, Stephanie; Sauer, Stefan (2014): Rakoon Kompetenzmanagementsystem. Konzeptvorschlag auf Basis von Literatur und Empirie. ISF München Arbeitsbericht.
- Kaiser, Stephan; Bonss, Ulrike; Rössing, Inga (2013): Das Phänomen Freelancer aus organisationaler Perspektive. In: Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt, Sonja Schmicker (Hrsg.): *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*. Wiesbaden: Springer, 85–112.
- Katz, Ralph; Allen, Thomas J. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Knop, Robert (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, Jens (2012): Kooperation und Wertschöpfung. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Luhmann, Niklas (1989): *Vertrauen*. 3., durchges. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Lünendonk (2013): *Führende Anbieter von Technologie-Beratung und Engineering Services in Deutschland*. Kaufbeuren.

- Meißner, Heinz-Rudolf (2013): Logistik- und Entwicklungsdienstleister in der deutschen Automobilindustrie. OBS-Arbeitspapier 9.
- Papsdorf, Christian (2009): Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0. Frankfurt/Main: Campus.
- Promberger, Markus (2006): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. WSI Mitteilungen, 59(5), 263–269.
- Promberger, Markus; Bellmann, Lutz; Dreher, Christoph; Sowa, Frank; Schramm, Simon; Theuer, Stefan (2006): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform. Abschlussbericht zum Projekt HBS-2002-418-3. Nürnberg.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler.
- Rentmeister, Bernd (2002): Einbindung und standörtliche Organisation von Ingenieurdienstleistern in der Automobilentwicklung. IWSG Working Papers 12–2002.
- Sauer, Stefan; Pfeiffer, Sabine (2012): (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In: Gertraud Koch, Bernd Warneken (Hrsg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt/Main: Campus, 195–209.
- Sauer, Stefan; Schilcher, Christian; Will-Zocholl, Mascha (2013): Zur Untrennbarkeit von systemischen und personalen Aspekten des Vertrauens: Wider vereinseitigende Differenzierungen. In: Arbeit, Heft 01/13, S. 32–46.
- Schmierl, Klaus (2011): Unternehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie – Typologie, Besonderheiten und theoretische Implikationen. In: Dorothea Voss-Dahm, Gernot Mühge, Klaus Schmierl, Olaf Struck (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS, 25–48.
- Schmierl, Klaus (2012): Unternehmensübergreifende Lernallianzen: Neue Pfade in der dualen Berufsausbildung. WSI-Mitteilungen, 65(5), 350–357.
- Straub, Robin Pascal (2013): Kontrolle und Vertrauen. Eine Verhältnisbestimmung am Beispiel von Kooperationen in der Automobilindustrie. Aachen: Shaker.
- Süß, Stefan (2008): Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. Zeitschrift für Management, 3(2), 149–172.
- Süß, Stefan; Becker, Johannes; Sayah, Shiva (2013): Der einzelne Freelancer aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt, Sonja Schmicker (Hrsg.): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden: Springer, 43–64.
- Von Hippel, Eric (2005): Democratizing Innovation. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.