

PD Dr. Roland Springer

Organisatorischer Wandel und die Relevanz der Organisationswissenschaften

**Thesen für die Sektionssitzung Wirtschaftssoziologie am 17./18. Oktober 2003 an der
Ruhr-Universität Bochum**

1. These

Während organisatorische Innovationen in den letzten Jahren immer mehr zu einem Mittel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit geworden sind und mittlerweile nicht nur private Unternehmen, sondern auch die öffentliche Verwaltung und selbst Non-Profit-Organisationen sich organisatorischen Verschlinkungskuren unterziehen, geraten die Organisationswissenschaften zusehends in eine Krise. In allen organisationswissenschaftlichen Teildisziplinen, sei es die Betriebswirtschaftslehre, die Arbeitswissenschaft oder die Soziologie, wird mehr oder weniger unverhohlen ein zum Teil drastischer Bedeutungsverlust organisationswissenschaftlicher Expertise in den sich reorganisierenden Unternehmen und Institutionen beklagt. Das ist zum einen darauf zurückzuführen, daß die Nachfrage nach organisationswissenschaftlichem Wissen sich inhaltlich geändert hat; zugleich entspricht das organisationswissenschaftliche Angebot immer weniger dieser Nachfrage.

2. These

Nachgefragt wird in den Unternehmen wissenschaftlich-analytisches Wissen nur insoweit, wie die Analysen zu innovativen und praktikablen Lösungen führen und den Unternehmen dabei helfen, ihre wirtschaftlichen Probleme zu lösen. Das ist grundsätzlich nicht neu, waren Unternehmen schon immer in erster Linie an Lösungen und nicht an Analysen interessiert. Der wirtschaftliche Handlungsdruck führt jedoch dazu, daß die Unternehmen an ausführlichen Analysen oder gar theoretischen Konzepten so gut wie keinerlei Interesse mehr haben. Gefragt ist in allererster Linie organisatorische Problemlösungskompetenz.

3. These

Das ist es jedoch nicht alleine. Neben die Problemlösungskompetenz tritt mehr und mehr die Umsetzungskompetenz. Die Unternehmen geben sich nicht mehr damit zufrieden, wenn externe Spezialisten ihnen Lösungsansätze entwickeln, sie wollen von ihnen auch wissen, wie man diese Ansätze erfolgreich umsetzen kann. Gefragt ist neben einer ausgeprägten Problemlösungskompetenz also auch eine ebenso stark ausgeprägte Umsetzungskompetenz. Weder das eine noch das andere stellen die Organisationswissenschaften in zufriedenstellender Weise zur Verfügung.

4. These

Organisatorische Gestaltungskompetenz hat somit drei Bestandteile:

- Analytische Kompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Umsetzungskompetenz

Über analytische Kompetenz verfügen die Organisationswissenschaften, nicht zuletzt die Soziologie, in reichlichem Maße. Ganz anders sieht es, wie schon gesagt, mit der Problemlösungskompetenz und vor allem mit der Umsetzungskompetenz aus. Nur wer jedoch über alle drei Kompetenzen gleichermaßen verfügt, hat heute noch Chancen, von den Unternehmen in ihre Veränderungsmaßnahmen aktiv einbezogen zu werden. Wer sich hingegen auf die Entwicklung seiner analytischen Kompetenzen beschränkt, wird sich zunehmend nicht nur damit konfrontiert sehen, daß sein Wissen kaum mehr nachgefragt wird, sondern ihm auch die Möglichkeiten verweigert werden, rein analytisches Wissen zu generieren.

5. These

Die Unternehmen sind bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer organisatorischen Innovationen nicht zwingend auf die Organisationswissenschaften angewiesen. Die meisten Veränderungsprozesse laufen ohne wissenschaftliche Begleitung oder vorgelagerte Forschung. Umgekehrt können die Organisationswissenschaften ihr analytisches Wissen jedoch nicht ohne die Unterstützung der Unternehmen generieren. Diese Unterstützung sind die Unternehmen zunehmend aber nur noch zu leisten bereit, wenn sie den Eindruck haben, daß Wissen bei ihnen nicht nur abgesaugt wird, sondern daß sie dafür auch nützliches Wissen zurückbekommen. Die Balance of Knowledge Exchange wird mehr und mehr zu einem Maßstab, den Unternehmen bei jeglicher Kooperation mit externen Spezialisten anlegen.

Hier rächt sich die einseitige Ausrichtung der Organisationswissenschaften auf die Generierung von analytischem Wissen besonders dramatisch. Während das Wissen, das die Unternehmen der Wissenschaft z.B. im Rahmen von Expertengesprächen liefern, für die Wissenschaft einen fast unschätzbaren, um nicht zu sagen existenziellen Wert hat, liefert die Wissenschaft den Unternehmen vor allem solche Wissensbestände, die in den Unternehmen eine eher untergeordnete Bedeutung haben. Eine Balance of Knowledge Exchange ist so kaum herzustellen, was mit ein Hauptgrund für die gegenwärtige Krise der Organisationswissenschaften sein dürfte.

6. These

Diese Krise hat jedoch noch eine weitere Ursache. In der Wissenschaft herrscht immer noch die Vorstellung vor, Organisationswissen werde im Wissenschaftssystem generiert und von dort in die Praxis transferiert. Unterschieden wird daher zwischen einer theorieorientierten Grundlagenforschung und einer praxisorientierten angewandten Forschung. Erstere wird im Wissenschaftssystem nicht zuletzt deswegen als höherwertiger als letztere betrachtet, weil die angewandte Forschung ja nur das verwende, was die Grundlagenforschung generiere. Dieses Modell entspricht jedoch nicht den Realitäten. Denn tatsächlich bildet sich Organisationswissen zunächst in der Praxis der Unternehmen, von wo es in die Wissenschaft wandert, um dort gleichsam aufbereitet und weiter verfeinert zu werden.

7. These

Rohstoffproduzenten von Organisationswissen sind somit die Unternehmen, nicht die Organisationswissenschaften. Sie erzeugen die Grundlagen eines Wissens, das durch empirische Forschung und theoretische Abstraktion verallgemeinert wird. Bei der Generierung organisationswissenschaftlichen Wissens geht es also weit mehr um eine Theoretisierung von Praxis als um eine praktische Anwendung von Theorien. Wenn singuläre innovative Organisationsansätze, wie z.B. das Toyota Produktionssystem, theoretisch

verallgemeinert und damit allen potenziellen Nutzern zur Verfügung gestellt werden, erfolgt die Anwendung solcher Theorien mehr oder weniger automatisch. Die Unternehmen greifen in diesem Fall vorbehaltlos auf Theorien zu, obwohl sie von Theorien eigentlich nicht viel halten. Das setzt freilich voraus, dass die Theorien in einer Sprache (einem Code) formuliert werden, welche (den) die Praxis versteht.

8. These

Das Verhältnis von Theorie und Praxis bei der vielschichtigen Produktion von Organisationswissen muß daher vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Die Praxis darf nicht nur als Anwender, sondern muß auch als Erzeuger von Organisationswissen betrachtet und akzeptiert werden. Das ist leicht gesagt, aber schwer getan, beruht das Wissenschaftssystem doch unter anderem auf dem Anspruch, alleiniger Erzeuger von qualitativ hochwertigem Organisationswissen zu sein. Praktisches Erfahrungswissen gilt als minderwertiges Wissen, obwohl es die Grundlage des theoretischen Wissens bildet. Dahinter verbirgt sich ein Herrschaftsanspruch der Wissenschaft gegenüber der Praxis, den diese unter anderem dadurch unterläuft, dass sie einem uneingeschränkten Primat des Erfahrungswissens folgt. Solange die Wissenschaft sich diesem Primat nicht beugt, wird sie der Praxis immer fremd gegenüberstehen.

9. These

Praktisch greifbar wird dies vor allem daran, dass kein Unternehmen, das sich zu reorganisieren hat, normalerweise darauf wartet, bis die Forschung Ergebnisse auf den Tisch legt. Dies kommt allein schon deswegen nicht in Frage, weil die Herstellzeiten wissenschaftlicher Ergebnisse meist so lang sind, dass die Unternehmen unter Umständen schon längst bankrott wären, würden sie das Ende von Forschungsprojekten abwarten. Sie verlassen sich lieber auf mehr oder weniger aufwendige Trial and Error-Prozesse, die ihnen unter anderem die Möglichkeit bieten, vorhandenes Organisationswissen weiterzuentwickeln oder neues Organisationswissen zu generieren. Die unterschiedlichen und immer weiter auseinanderklaffenden Geschwindigkeiten praktischer und wissenschaftlicher Wissensgenerierung ist eines der wichtigsten Hemmnisse für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Wissenschaft.

10. These

Während die Unternehmen sich laufend mit der Veränderung ihrer Produktions- und Arbeitsstrukturen befassen, halten die Organisationswissenschaften weitgehend an ihren tradierten Produktions- und Arbeitsformen fest. Auch in dieser Hinsicht akkumulieren sie nur wenig Erfahrungswissen auf organisatorischem Gebiet. Akzeptanz finden in den Unternehmen aber zunehmend nur noch solche Spezialisten, die sich in ihren eigenen Verantwortungsbereichen als hinreichend innovationsfähig erwiesen haben. Daß die deutschen Universitäten nicht gerade Vorreiter auf dem Feld organisatorischer Innovationen sind, hat sich inzwischen auch in den Unternehmen herumgesprochen. Manche der dortigen Manager fragen sich daher, wie ernst eigentlich Organisationsspezialisten zu nehmen sind, die zwar gerne vor den Türen der Unternehmen, nicht aber vor der eigenen Tür kehren. Wer heute als veränderungskompetent anerkannt sein will, muß diese Kompetenz auch im eigenen Verantwortungsbereich nachweisen können. Darüber hinaus muß er die Qualitäts- und Leistungsmaßstäbe, die er an die Unternehmen anlegt, auch an sich selbst anlegen. TQM, KVP, Teamarbeit, Visualisierung und anderes mehr ist daher auch auf die Organisationswissenschaften anzuwenden.

11. These

Bevor die Organisationswissenschaften sich in funktionaler und struktureller Hinsicht nicht selbst radikal in Frage stellen und reorganisieren, wird es ihnen nicht gelingen, andere zu reorganisieren. Das darf nicht in purer Beschäftigung mit sich selbst enden, heißt aber, dass ohne Selbstveränderung Fremdveränderung immer unwahrscheinlicher wird.