

# Agilität in wissensintensiven Organisationen

Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung

**Christian A. Mahringer, Michael Gabler & Birgit Renzl**

Universität Stuttgart

Lehrstuhl für ABWL und Organisation

Keplerstr. 17

70174 Stuttgart, Deutschland

Kontakt: [christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de)

Finale Version erschienen in: „IM+io“

## **Zitation:**

Mahringer, C.A., Gabler, M., Renzl, B. (2017). Agilität in wissensintensiven Organisationen. Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung. *IM+io*, 1, 38-41.

# Agilität in wissensintensiven Organisationen

## Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung

**Christian A. Mahringer, Michael Gabler, Birgit Renzl, Universität Stuttgart**

### **Vorspann**

Agilität gilt heutzutage als Schlüsselfähigkeit, mit der Organisationen erfolgreich in dynamischen Umwelten überleben können. Es ist jedoch bislang unbekannt, wie komplexe, wissensintensive Organisationen Agilität fördern können. Eckpfeiler agiler Organisationen sind die Etablierung ambidextrer Strukturen und deren Vernetzung sowie eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung.

### **Kurz und bündig**

Dynamische Umwelten zeichnen sich durch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit sowie geringe Vorhersehbarkeit von Marktentwicklungen – zum Beispiel neue Kundenanforderungen und gesetzliche Regulationen – aus. Daher beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Forschung intensiv damit, wie Organisationen sich schnell an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen können. In diesem Zuge wurde der Begriff der organisationalen Agilität geprägt. Agilität beschreibt die Fähigkeit, Chancen im Markt schnell erkennen und auf innovative Weise umsetzen zu können. Hierfür müssen Organisationen ihre Ressourcen, Strukturen und Prozesse aber auch weiche Faktoren wie ihre Unternehmenskultur anpassen.

### **Einleitung**

Organisationen sehen sich heutzutage zunehmend dynamischen Umwelten ausgesetzt. Die Dynamik wird zum einen in der stetig zunehmenden Schnelligkeit des Wandels deutlich, wie beispielsweise die immer kürzer werdenden Produktzyklen auf dem Markt für Mobiltelefone zeigen. Zum anderen zeigt sich die Dynamik in der abnehmenden Vorhersehbarkeit des Wandels. Ein Beispiel hierfür ist die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Tesla, das in kürzester Zeit eine Spitzenposition

im Bereich der Elektromobilität einnehmen und den Markt entscheidend prägen konnte.

Dynamische Umwelten implizieren, dass Organisationen schnell und effizient auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt reagieren müssen. Zum einen kann das bedeuten, dass eine stetige Anpassung erfolgen muss, um bestehende Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Dies wird in der Forschung mit dem Begriff der „Exploitation“ beschrieben. Zum anderen müssen Organisationen auf radikale Weise ein neues Produktspektrum aufbauen, um neue Geschäftspotenziale nutzen zu können („Exploration“) [1]. Das bereits erwähnte Beispiel der Automobilindustrie zeigt dies recht deutlich. Auf der einen Seite müssen aktuelle Verbrennungstechnologien weiterentwickelt werden, auf der anderen Seite müssen völlig neue Technologien, wie beispielsweise der Elektromotor oder die Brennstoffzelle, entwickelt werden [2]. Die Vereinbarkeit dieser Gegensätze birgt große Herausforderungen für die Unternehmenspraxis.

Bei kleinen Organisationen wie beispielsweise Startups dürfte Anpassungsfähigkeit eher gegeben sein als bei Großkonzernen. Letztere zeichnen sich durch hochkomplexe und wissensintensive Strukturen und Prozesse aus, die eine schnelle Anpassung erschweren. Die Herausforderung ist hierbei, trotz der hohen Komplexität Anpassungsfähigkeit aktiv zu gestalten – sie müssen also zu sogenannten „agilen Organisationen“ transformiert werden. **Agilität ermöglicht es wissensintensiven, komplexen Organisationen, Chancen im Markt schnell erkennen und nutzen zu können sowie Gefahren abwenden zu können** [3]. Ziel dieses Beitrags ist es zu zeigen, wie dies in der Praxis umgesetzt werden kann. Abbildung 1 zeigt drei zentrale Schritte hin zu einer wissensintensiven, agilen Organisation.

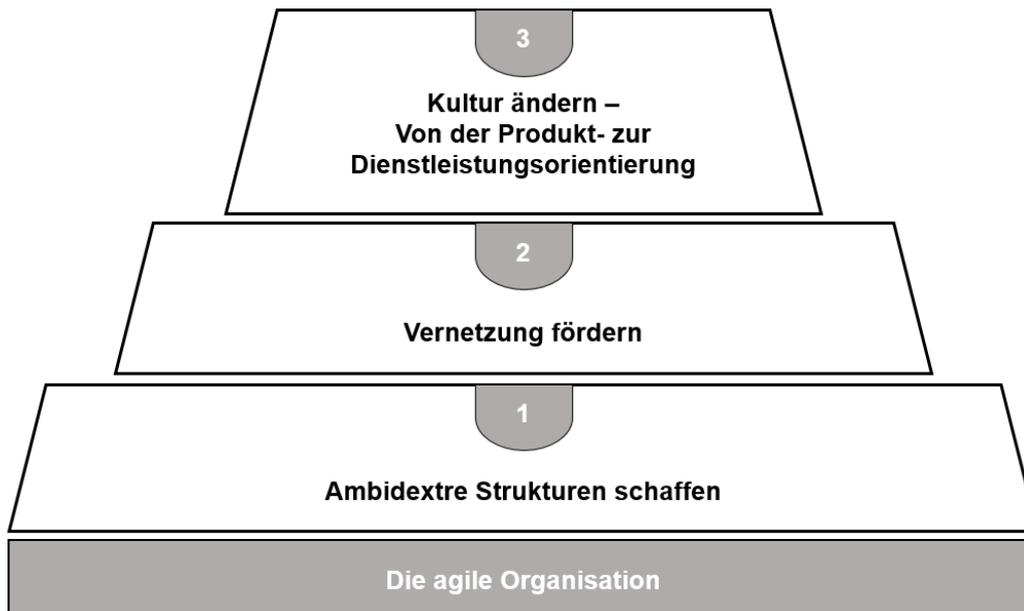


Abbildung 1: Schritte zur agilen Organisation.

## Agilität in wissensintensiven Organisationen

### Schritt 1: Ambidextre Strukturen schaffen

Im ersten Schritt ist die Frage zu beantworten, durch welche Strukturen wissensintensive Organisationen Agilität erreichen können. Die Forschung zeigt, dass die Antwort auf diese Frage in der Ambidextrie der Strukturen liegt. Der Begriff der Ambidextrie leitet sich aus dem Lateinischen ab, heißt eigentlich „beide Male die rechte Hand“ und wird mit *Beidhändigkeit* übersetzt. **Agile Organisationen verfügen über ambidextre Strukturen, in denen exploitative und explorative Bereiche in Balance gehalten werden.**

Eine ambidextre Struktur kann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. Es muss zunächst geklärt werden, welche Teile der Organisation explorativ handeln müssen. Bereiche, wie beispielsweise IT-Services, in denen es mehr auf effiziente Ausführung repetitiver Aufgaben als auf Anpassungsfähigkeit ankommt (Exploitation), sollten nicht transformiert werden. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Bereiche, für die Exploration zentral ist. Ein Beispiel ist die Produktentwicklung, die sich stetig an Kundenbedürfnissen orientieren muss, um marktgerechte Produkte entwickeln zu können. Ein zentrales Gestaltungskriterium solcher explorativen Bereiche ist deren Loslösung aus der Organisationsstruktur und die Reduzierung von Hierarchien. Dies ermöglicht schnelle Entscheidungswege und einen maximalen Handlungsspielraum der betroffenen Bereiche. Solch eine ambidextre Struktur kann am Beispiel der Robert

Bosch GmbH erklärt werden. Auf die Frage, ob ein Großunternehmen überhaupt agil sein könne, antwortet der Vorstandsvorsitzende Volkmar Denner mit einem klaren „Ja“. Weiterhin zieht er die Schifffahrt als Beispiel heran: Die Organisation besteht zum einen aus einem stabilen und kraftvollen Ozeanriesen – der Effizienzorganisation. Dieser wird durch wendige Schnellboote – explorative Bereiche – ergänzt. Diese Schnellboote sind Start-up Plattformen sowie Innovationbereiche zum Testen neuer Geschäftsmodelle [4].

### Schritt 2: Vernetzung fördern

Die bisherigen Ausführungen zeigen auf, dass eine ambidextre Organisation explorative und exploitative Bereiche beherbergt. Diese Unterteilung erhöht jedoch die Komplexität und vermindert die Transparenz der Gesamtorganisation. Netzwerke sind eine Möglichkeit, die Koordination und den Wissensaustausch zwischen diesen Bereichen zu fördern und dadurch Komplexität zu reduzieren. Beispielhaft zeigt Abbildung 2 eine wissensintensive, agile Organisation mit einer ambidextren Struktur. Es wird deutlich, dass die Komplexität der Struktur Netzwerke notwendig macht, da ansonsten nur ein unzureichender Austausch von Wissen stattfinden kann.

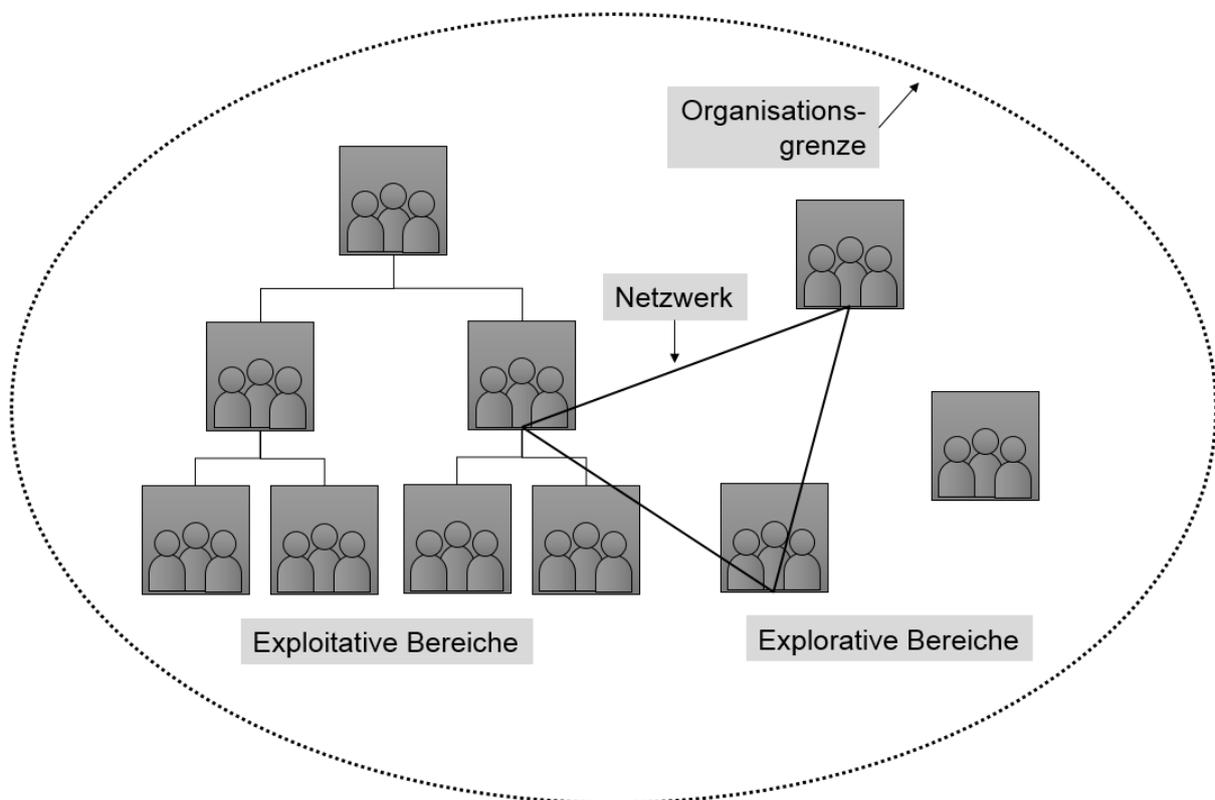


Abbildung 2: Struktur und Netzwerke in einer wissensintensiven, agilen Organisation.

Organisationen können die Bildung von Netzwerken durch informationstechnische Tools oder durch Angebote zur Etablierung persönlicher Beziehungen unterstützen. Informationstechnische Unterstützung kann beispielweise in Form von Datenbanken, Firmennetzwerken oder Foren ausgestaltet werden. Persönliche Kontakte können unter anderem durch themengebundene, soziale Events oder Communities of Practice gefördert werden [5].

Hierbei bietet ein Blick auf die Robert Bosch GmbH wertvolle Erkenntnisse. Über die interne Social-Business-Plattform „Bosch Connect“ können sich die Mitarbeiter bereichs-, hierarchie- und ortsübergreifend austauschen, zusammenarbeiten und Netzwerke aufbauen [6]. Darüber hinaus werden die Arbeitsplätze im Rahmen des Projekts „Next Generation Workplace“ zusätzlich weltweit mit einer neuen und modernen IT-Infrastruktur ausgestattet. Damit haben die Mitarbeiter künftig die Möglichkeit, mit ihren Notebooks oder Smartphones über Kommunikationstools für Audio- und Videokonferenzen oder Online-Chats sowie über neue Bürosoftware wie Microsoft Sharepoint weltweit mit ihren Kollegen Wissen auszutauschen – unabhängig davon, ob sie sich im Büro, unterwegs oder zuhause befinden [7].

### **Schritt 3: Kultur ändern – Von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung**

Wissensintensive Organisationen zeichnen sich klassischerweise durch eine hohe Produktorientierung aus. Da das Produkt die Daseinsberechtigung der Organisation darstellt, haben traditionelle Organisationen in der Vergangenheit eine intensive Wissensbasis um Ihre Produkte aufgebaut. Weiterhin orientieren sich Strukturen und Prozesse in hohem Ausmaß an diesen Produkten. Diese Aspekte schlagen sich auch in der Kultur nieder.

Ambidextre Strukturen in einer agilen Organisation bergen jedoch neue Herausforderungen. Die Organisation kann nicht mehr hauptsächlich durch Hierarchien und Strukturen gesteuert werden. Dies liegt zum einen darin begründet, dass Strukturen in explorativen Bereichen nur noch marginal vorhanden sind. Zum anderen weist auch die Gesamtstruktur eine höhere Komplexität und eine geringere Transparenz auf, da verschiedene Strukturtypen in einer Organisation vorhanden sind.

**In einer agilen Organisation muss daher ein Wandel von der Produkt- zur Dienstleistungsorientierung stattfinden.** Während in traditionellen, wissensintensiven Organisationen Aktivitäten und Aufträge durch Hierarchien angeordnet werden, ist dies in der agilen Organisation nur noch bedingt möglich. Nun

werden Aufträge durch interne Kunden vergeben – die Bereiche agieren als interne Dienstleister. Interne Dienstleister verstehen sich als „Unternehmen im Unternehmen“, die andere Bereiche als Kunden betrachten und diese auch so behandeln. Während dazu traditionell das Personalmanagement, die Unternehmensentwicklung oder die IT-Abteilung zählten, muss in agilen Organisationen die Dienstleistungsorientierung auch in all den Bereichen ausgeprägt sein, die unmittelbar an der Produktentwicklung oder -erstellung beteiligt sind. Beispielsweise erhält die Produktentwicklung vom Vertrieb den Auftrag, ein bestimmtes Produkt zu entwickeln. Da sich die Produktentwicklung als interner Dienstleister versteht, sind die Mitarbeiter trotz fehlender Hierarchie auf die Erfüllung des intern vergebenen Auftrags, das heißt also der Dienstleistung, ausgerichtet.

Es stellt sich jedoch die Frage, wie eine Dienstleistungskultur etabliert werden kann. Erstens sollten Führungskräfte dienstleistungsorientiertes Verhalten fordern und fördern. Transformationale Führung stellt eine geeignete Möglichkeit dar, dies umzusetzen. Transformationale Führung bedeutet, dass Führungskräfte als Vorbild agieren, individuelle Bedürfnisse wertschätzen, Mitarbeiter inspirieren und sie intellektuell stimulieren [8]. Beispielsweise sollten Führungskräfte klar kundenorientiert handeln und auch ihre Mitarbeiter hierzu inspirieren.

Eine weitere Möglichkeit Dienstleistungsorientierung zu stärken liegt im Verantwortungsbereich des Human Resource Managements. Dieses sollte Auswahlverfahren und Personalentwicklungsmaßnahmen strategisch an der Dienstleistungsorientierung ausrichten. Es sollten also Trainings angeboten werden und Mitarbeiter selektiert werden, die in besonderem Maße dienstleistungsorientiert handeln. Des Weiteren kann Dienstleistungsorientierung im Sinne des Employer Brandings auch nach außen kommuniziert werden, sodass sich dienstleistungsorientierte Jobsuchende vermehrt bewerben [9].

### **Zusammenfassung**

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass agile Organisationen in der Lage sind, mit dynamischen Umwelten umzugehen, um so langfristig erfolgreich zu sein. Die erfolgreiche Umsetzung von Agilität stellt jedoch insbesondere wissensintensive Organisationen vor massive Herausforderungen. Dieser Artikel soll eine Leitlinie zur Umsetzung organisationaler Agilität bieten. Zunächst sind die „harten Faktoren“ wie eine ambidextre Struktur sowie deren Vernetzung zu fördern. Dies ruft jedoch auch

„weiche Faktoren“ auf den Plan. Konkret muss eine Kultur hin zur Dienstleistungsorientierung geschaffen werden, um die Koordination von Bereichen und deren strategische Ausrichtung auf Bedürfnisse interner und externer Kunden zu gewährleisten.

**Literaturverzeichnis**

- [1] Raisch, Sebastian/Birkinshaw, Julian: Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. In: Journal of Management, 34(3)/2008. S. 375-409
- [2] Renzl, Birgit/Rost, Martin/Kaschube, Jürgen: Gestaltung des Wandels mit struktureller und kontextueller Ambidextrie am Beispiel eines Technologieführers in der Automobilzulieferbranche. In: Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 6/2013. S. 77-100
- [3] Sambamurthy, V./Bharadwaj, Anandhi/Grover, Varun: Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. In: MIS Quarterly, 27(2)/2003. S. 237-263
- [4] Denner, Volkmar: Agility at Bosch: mission impossible?. <http://blog.bosch-si.com/categories/internetofthings/2015/06/agility-at-bosch-mission-impossible/>. Abgerufen am 19.12.2016
- [5] Moreland, Richard L.: Transactive Memory: Learning Who Knows What in Work Groups and Organizations. In: Thompson, L./Messick, D. /Levine, J. M. In: Shared Cognition in Organizations. The Management of Knowledge. Mahwah, NJ. 1999. S. 3-31
- [6] Zeiler, Stefanie: Feedback, Vernetzung und Dialog: So gelingt laut Buhse die digitale Transformation in Unternehmen. <https://www.fusonic.net/de/blog/feedback,-vernetzung-und-dialog-so-gelingt-laut-buhse-die-digitale-transformation-in-unternehmen/>. Abgerufen am: 19.12.2016
- [7] Baden-Württemberg International: Ausbau der agilen Arbeitsorganisation. Bosch investiert in Arbeitsplatz der Zukunft. 2015, <http://www.bw-jobs.de/mitteilung/article/ausbau-der-agilen-arbeitsorganisation.html>, Abgerufen am: 03.01.2017
- [8] Bass, Bernard M/Riggio, Ronald E.: Transformational Leadership. 2. Auflage. Mahwah. 2006.
- [9] Mahringer, Christian A./Renzl, B.: Employer Branding 2.0 – Change Smart! In: Austrian Management Review, 6/2016. S. 48-55

## **Autoreninformation**

### **Christian A. Mahringer, M.Sc.**

Universität Stuttgart

Akademischer Mitarbeiter / Doktorand

Keplerstraße 17

70174 Stuttgart

Telefon: +49 (0)711 685-83155

Telefax: +49 (0)711 685-82764

[christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de)[www.uni-stuttgart.de/lfo](http://www.uni-stuttgart.de/lfo)

### **Michael Gabler, M.Sc.**

Universität Stuttgart

Akademischer Mitarbeiter / Doktorand

Keplerstraße 17

70174 Stuttgart

Telefon: +49 (0)711 685-83158

Telefax: +49 (0)711 685-82764

[michael.gabler@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:michael.gabler@bwi.uni-stuttgart.de)

[www.uni-stuttgart.de/lfo](http://www.uni-stuttgart.de/lfo)

### **Prof. Dr. Birgit Renzl**

Universität Stuttgart

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation

Keplerstraße 17

70174 Stuttgart

Telefon: +49 (0)711 685-83175

Telefax: +49 (0)711 685-82764

[birgit.renzl@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:birgit.renzl@bwi.uni-stuttgart.de)

[www.uni-stuttgart.de/lfo](http://www.uni-stuttgart.de/lfo)

## **Autoren-Kurzbiographien**

### **Christian A. Mahringer, Universität Stuttgart**

christian.mahringer@bwi.uni-stuttgart.de

Christian Alexander Mahringer, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen organisationale Agilität, Routinen sowie im strategischen Human Resource Management. Er sammelte praktische Erfahrungen in Maschinenbauunternehmen im In- und Ausland sowie in der Unternehmensgründung und -führung.

### **Michael Gabler, Universität Stuttgart**

michael.gabler@bwi.uni-stuttgart.de

Michael Gabler, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation der Universität Stuttgart. Er forscht in den Bereichen Wissensmanagement, strategisches Human Resource Management und Agilität. Praktische Erfahrungen konnte er im Projektmanagement bei einem Automobilhersteller, im Consulting sowie im Inhouse Consulting eines Technologieunternehmens sammeln.

### **Birgit Renzl, Universität Stuttgart**

birgit.renzl@bwi.uni-stuttgart.de

Univ.-Prof. Dr. Birgit Renzl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart mit den Forschungsschwerpunkten Wissensmanagement, Strategische Veränderungsprozesse und Leadership. Sie verfasste über siebzig Artikel in Fachzeitschriften und Büchern und ist eine gefragte Vortragende im Bereich Strategie und Organisation.