

Naujoks, Tobias

**Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Stabilität und
Dynamik. Management von Dualitäten**
Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 1998, 270 S., DM 98,-

Organisationstheorie und -praxis sehen sich in zunehmendem Maße mit dem Management von Dualitäten, Paradoxien und Dilemmata konfrontiert. Gleichzeitig wird das Problem des Wandels von Organisationen kontrovers diskutiert, was sich zum Beispiel in der Frage eines kontinuierlichen oder diskontinuierlichen

* Dipl.-Ing. Till Talaulicar, Jg. 1972, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachgebiet Organisation und Unternehmensführung. Arbeitsgebiete: Organisations- und Managementtheorie, Unternehmensethik.

Wandels konkretisiert. Diese beiden Perspektiven greift die vorliegende Dissertation auf. Naujoks entwirft einen systemtheoretisch fundierten Bezugsrahmen für das Management von Dualitäten, um daraus Ansatzpunkte für die „Pragmatik eines Managements von Dualitäten“ zu gewinnen.

Zur Entwicklung seines spezifischen Verständnisses von organisationalem Wandel knüpft Naujoks an das Modell von van de Ven und Poole (1988) an und identifiziert vier Spannungsfelder des organisationalen Wandels: (1) Oberflächenstruktur versus Tiefenstruktur in bezug auf den Objektbereich, (2) Freiheitsgrade bei der Gestaltung des Wandels (deterministische versus voluntaristische Einstellung), (3) Quellen des Wandels (endogen versus exogen) und (4) Verlaufsform des Wandels (Ausnahme versus Normalfall). Aus diesen Spannungsfeldern generiert sich das vom Autor vertretene Konzept einer „kontinuierlichen, antizipativen Unternehmensentwicklung“ als Ausdruck einer dualistischen Betrachtung organisationalen Wandels, die zwischen den Extrema vermittelt. Nach diesem Verständnis werden sowohl Oberflächen- als auch Tiefenstruktur berücksichtigt, die Spannung zwischen Determinismus und Voluntarismus löst sich im Konzept des „gemäßigten Voluntarismus“ sensu Kirsch (1979) auf, im Rahmen einer „koevolutiven Dynamik“ werden endogene und exogene Quellen verschmolzen, und – zentrale Prämisse – organisationaler Wandel wird als Regelfall konstituiert.

Um Implikationen für die Steuerung von Organisationen aufzuzeigen, wird anschließend der Gedanke der dynamischen Stabilität von Organisationen systemtheoretisch fundiert. Dazu werden die Perspektiven offener (externe Integration umweltöffener Systeme) und operationell geschlossener Systeme (relative Autonomie, Eigendynamik, Selbstorganisation) integriert. Eine kontinuierliche, antizipative Entwicklung der Organisation vollzieht sich in einem Korridor zwischen proaktiven, aber möglicherweise die Orientierung gefährdenden Aktivitäten und reaktiven, aber unter Umständen in Starrheit mündenden Verhaltensweisen.

Unter der Perspektive der Strukturierung von Organisationen diskutiert Naujoks die Funktionen der organisationalen Differenzie-

rung und Integration. Im Sinne des dualen Charakters einer kontinuierlichen antizipativen Unternehmensentwicklung plädiert der Autor für die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Integration. Die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen ist demnach an die Realisierung dualistischer Verhaltens- (innovativ *und* konservativ) und Strukturmuster (Autonomie *und* Integration) gebunden.

Nach einem Überblick über theoretische und empirische Arbeiten zum Management von Dualitäten leitet Naujoks zum Umgang mit Dualitäten über, wobei er zwischen konstruktiven (zeitliche und sachliche Differenzierung) und destruktiven Strategien (Leugnung, Kompromiß, Eliminierung) unterscheidet. Die Strategien zeitlicher und sachlicher Differenzierung werden zu einem Führungskonzept gebündelt, das den Kern der Arbeit darstellt. Hierfür schlägt Naujoks vor, zur Entwicklung eines Bezugsrahmens verschiedene Managementdimensionen (Organisation, Strategie, Systeme, Human Resource Management) mit einer Unternehmensphilosophie (als Kern der Organisationskultur) zu verbinden. Der Unternehmensphilosophie kommt dabei die stabilisierende Funktion zu, während die Managementdimensionen die eigentlichen „Transfermechanismen“ eines Managements von Dualitäten darstellen.

Zur Genese temporärer, modularer Organisationsformen werden gemeinsame Entwicklungslinien verschiedener Ansätze zur Flexibilisierung der Organisationsstruktur (z.B. virtuelle Netzwerke, Cluster-Organisationen) skizziert. In modularen temporären Organisationskonfigurationen können über ein effizientes Wissensmanagement Integration und Autonomie simultan realisiert werden. Zur Konkretisierung einer dualistisch konzipierten Systemarchitektur diskutiert Naujoks die interdependenten Beziehungen zwischen Wertmanagement-Systemen und Management-Development-Systemen einerseits sowie zwischen Systemen von Erfolgsmaßstäben und Anreizsystemen andererseits. In bezug auf die Dimension der Unternehmenskultur schlägt Naujoks vor, Dualität durch die Integration unterschiedlicher, stark ausgeprägter Subkulturen der Teilsysteme (modularisierter Organisa-

tionskonfigurationen) in eine identitätsstiftende Unternehmensphilosophie zu managen.

Die Arbeit stellt einen innovativen und lesenswerten Beitrag zur aktuellen Diskussion um den organisationalen Wandel dar, der in transparenter Diktion den Stand der Diskussion kompetent zusammenfaßt und systematisch weiterentwickelt. Indem Naujoks Wandel als Regelfall interpretiert, verwirft er die These eines „punctuated equilibrium model“ im Sinne von Tushman und Romanelli (1985) und folgt dem Ansatz von Hinings und Greenwood (1988): Stabilität und Wandel wechseln nicht phasenweise ab, sondern werden simultan realisiert. Damit trifft der Autor den Kern einer umstrittenen Frage. Kritisch seien zwei Punkte angemerkt. Die systemtheoretische Fundierung der Studie gerät insofern nicht überzeugend, als der entworfene Bezugsrahmen problemlos auch ohne diesen theoretischen Hintergrund nachvollziehbar wäre. Fragwürdig erscheint ferner, sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht, die Differenzierung zwischen einer integrierenden Unternehmensphilosophie einerseits und den unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Subsysteme andererseits, weil die Abgrenzung zwischen diesen beiden Konstrukten nicht trennscharf gelingt. Weniger im Sinne einer Kritik als vielmehr als Weiterentwicklung der Überlegungen Naujoks sei ergänzend die Diskussion organisationsintern induzierten Wandels vertieft. Während Naujoks den Wandel von Organisationen insbesondere als eine (antizipierte) Reaktion auf externe Gegebenheiten untersucht, ließe sich der Wandel auch als Folge einer organisationsinternen Dynamik erklären (Gebert und Boerner, 1999). Aus dieser Perspektive wird dann die weiterführende Frage aktuell, inwiefern die hier thematisierte Dualität in Organisationen (als permanente Spannung) selbst als ein Antrieb des Wandels von Organisationen interpretiert werden kann.

Literatur:

- Gebert, D./Boerner, S.: The Open and the Closed Corporation as Conflicting Forms of Organizations, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 3, 1999, 341-359.
- Hinings, C./Greenwood, R. (1988): *The Dynamics of Strategic Change*, Oxford.
- Kirsch, W. (1979): *Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre*. München.

- Tushman, M.L./Romanelli, E. (1985): Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in: Cummings, L.L./Staw, B.M. (eds.): Research in Organizational Behavior, Vol. 7, Greenwich (Conn.): 171-222.
- Van de Ven, A.H./ Poole, M.S. (1988): Paradoxical Requirements for a Theory of Change, in : Quinn/Cameron (eds.): Paradox and Transformation, Cambridge (Mass.): 19-64.

Berlin, Juni 1999

Sabine Boerner*