



Embeddedness

Embeddedness verändert die Sicht auf die Organisation

Ralf-Eckhard Türke, Kuno Schedler

Lange Zeit dominierte in der Wirtschaftstheorie die Annahme, dass Menschen rational und vollständig informiert entscheiden, um am Markt ihre Leistungen und Produkte zur Maximierung ihres Nutzens und Ertrages zu tauschen. Organisationen waren daher ein Ort des rein ökonomischen Denkens und Handelns. Menschliches Handeln ist aber immer in soziale und kulturelle Beziehungen eingebunden, die die Rahmenbedingungen des Handelns definieren. Wirtschaftliche Aktivitäten werden nicht ausschliesslich über den Markt koordiniert, sondern primär über die sozialen Interaktionen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden innerhalb und zwischen Organisationen. Beispiele dafür sind die Beziehungen zu externen Zulieferern, Kooperationspartnern oder Konkurrenten. Wertschöpfung entsteht nicht allein aus dem Blick auf den Markt und auf die Bedürfnisse der Kunden, sondern aus einer arbeitsteiligen und gemeinsamen Erbringung der Leistung in vielfältigen Beziehungsnetzwerken. Der Erfolg der Organisation wird neben Produkt und Preis auch durch das Ausmass der sozialen Einbettung der beteiligten Akteure und ihre Position, ihrem Ansehen und Einfluss bestimmt. Sichtbar wird dies heute in Organisationsformen, die eine vernetzte Leistungserbringung ermöglichen, z.B. in regionalen Innovationszentren (Silicon Valley, Industriedistrikte wie Terza Italia in der Toskana etc.), lokalen Gründerzentren (Technopark Impact Hub etc.), aber auch in vielfältigen Zusammenarbeitsformen von staatlichen, wirtschaftlichen und Non-Profit-Organisationen.

Mit diesen Entwicklungen hat sich die Sichtweise auf die beteiligten Akteure verändert. Im Fokus steht das ganze Netzwerk sozialer Beziehungen der Leistungserbringung. Der Begriff „Embeddedness“ betont die Einbettung der Wertschöpfung in den sozialen, politischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Kontext der Organisation, ebenso wie die Ausgestaltung nachhaltiger und tragfähiger sozialer Beziehungen im Inneren und zum relevanten Umfeld. Dies war schon früh ein zentrales Anliegen des St. Galler Management Modells

«Im Fokus steht das ganze Netzwerk sozialer Beziehungen der Leistungserbringung.»

der ersten Generation, wie es Hans Ulrich in den 60er Jahren entwickelte. Wertschöpfung findet nämlich nicht in autarken Unternehmen durch deren ebenso autarken Entscheidungsträger statt. Vielmehr erfolgt sie in der Interaktion mit realen, zeitlich bestimmten Kontextgegebenheiten. Beziehungsbildung und -gestaltung bedeutet Abstimmung und «Leben» gemeinsamer Wertvorstellungen, Regeln sowie Vertrauensbildung. Implizit heisst dies auch: Die Ökonomie ist in die Gesellschaft eingebunden. Sie ist damit stets wertbehaftet und kann nicht nach dem ökonomisch rationalen (mathematisch abbildbaren) Entscheidungskalkül Einzelner funktionieren.

Für öffentliche Körperschaften wie Kantone, Städte oder Gemeinden ist Embeddedness oft eine Selbstverständlichkeit. Sie ergibt sich aus dem Auftrag dieser Körperschaften, die auf die Mitwirkung ihrer Einwohnerinnen und Einwohner angewiesen sind, wenn sie Wirkung erzielen sollen. Die verschiedenen Lebensbereiche einer Stadt und die damit verbundenen spezifischen Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger (Bildung, Kultur, Sicherheit, Entsorgung etc.) bilden sich organisatorisch in den Ressorts und Departementen ab. Ihre Strukturen (in Aufbau und Abläufen) gestalten gleichzeitig die staatlichen, körperchaftlichen Rahmenbedingungen, nach denen sich andere Organisationen (Unternehmen, Vereine, Stiftungen etc.) sozial einbetten können.

Für private und auch viele öffentliche Unternehmen ist die Ausgangslage eine andere. Sie sind auf wirtschaftliche Interessen fokussiert, da sie im Wettbewerb überleben

müssen. Die Unternehmensleitungen orientieren sich am „Shareholder-Value-Ansatz“ und richten ihr Handeln auf die Interessen ihrer Anteils-

eigner aus. Die Geschäftsleitungen öffentlicher Unternehmen orientieren sich wiederum am politischen Auftrag, den sie von ihrem Eigner bekommen. Alternative Ansätze des strategischen Managements stellen die Ressourcen (resource-based view), das Wissen (knowledge-based view),

die Beziehungen (rational view) oder den Kundennutzen in den Mittelpunkt. Immer stärker wird ausserdem gefordert, dass sich Unternehmen auch sozial bzw. kulturell in ihren Kontext einbetten sollen. Die Grossbanken sollen sich wieder als Schweizer Banken profilieren, „Swissness“ mit dem kleinen Schweizer Kreuz ist ein Verkaufsschlager – dies alles lässt sich kaum über Effizienz oder Effektivität dieser Organisationen erklären. Embeddedness ist der Schlüssel.

Wenn diese vielschichtigen sozialen Herausforderungen zukünftig bewältigt werden sollen, dann muss Embeddedness zu einer *conditio sine qua non* werden. Daraus resultiert für Organisationen die Aufgabe, die Strukturen und Bedingungen für ihre soziale Einbettung aktiv zu gestalten. Sie müssen die Fähigkeit entwickeln, ihre Strukturen dynamisch und kontinuierlich anzupassen und sich damit passgenau in ihr Umfeld einzubetten. Für den Gesetzgeber resultiert die Aufgabe, minimale Anforderungen sowie Rahmenbedingungen für die Einbettung zu definieren. Zukünftig wird der Erfolg von Organisationen davon abhängig sein, wie gut sie sich sozial einbetten können. Einen entscheidenden (Wettbewerbs-)Vorteil werden dann Organisationen haben, die ihre Einbettung aktiv ausgestalten.

Embeddedness im Wandel

Ursprünglich waren Strukturen der Garant für einen effektiven und vor allem effizienten Produktionsablauf. Das exzessive Schaffen von Strukturen in den Zeiten der industriellen Revolution, bei denen fabrikmässige Abläufe mit menschlichen Aktivitäten verzahnt wurden (Stichwort "Taylorismus"), erlaubten die Herstellung von komplexen Produkten mit einem hohen Grad an Effizienz und Qualität. Strukturen auf diese Weise zu gestalten, war lange erfolgreich, weil das Wettbewerbsumfeld der damaligen Unternehmungen vergleichsweise statisch war. Sie konnten relativ unabhängig voneinander existieren und dabei erfolgreich und insbesondere profitabel sein.

Wie oft beschrieben, hat sich die Wettbewerbssituation für heutige Unternehmen deutlich verändert. Dies hängt mit einer Reihe von Faktoren zusammen. Zum einen ist es in globalisierten Märkten schwierig zu entscheiden, wo die Grenzen des eigenen Marktes liegen und welche Kundengruppen angesprochen werden sollen. Der Spezialisierungsgrad vieler Produkte und Dienstleistungen erfordert ein hohes Mass an Kooperation mit Kundinnen und Kunden, Zulieferern und Partnerinnen und Partner. Schliesslich unterliegen viele Unternehmen, insbesondere wenn sie auf Produktführerschaft setzen, dem Druck, ständig neue und innovative Produkte entwickeln zu müssen. Für diese Art der Produktentwicklung greift das reine Paradigma der effizienten Prozesssteuerung zu kurz. Diese Faktoren bedingen auch eine neue Dynamik am Markt, in der ein Unternehmen in der Lage sein muss, seine Strategie kontinuierlich zu überprüfen und die zu-

grundlegenden Strukturen dynamisch an neue Marktbedingungen anzupassen.

Insofern hat sich die Bedeutung von Strukturen im Laufe der Zeit gewandelt. Waren sie früher Garant für effiziente und stabile Produktionsprozesse, so erweisen sie sich heute oft als Hemmschuh für eine dynamische Anpassung an die Märkte und das soziale Umfeld. Häufige Restrukturierungen, die vom Top-Management oder von externen Beratern «Top-Down» verordnet werden, belegen dies. Dabei wird die *Embeddedness* bei diesen Restrukturierungen häufig vernachlässigt. Beziehungen zwischen internen und externen Akteuren werden aufgebrochen und ohne Rücksicht auf die Konsequenzen nach „idealen organisatorischen“ Kriterien neu zusammengesetzt. In extremer Form zeigt sich die moderne Abhängigkeit von Strukturen, wenn man Informationstechnologien betrachtet, die Unternehmen bei der Entwicklung und Einhaltung ihrer Prozesse unterstützen sollen. Diese ermöglichen ein höheres Mass an Effizienz, erzeugen aber gleichzeitig eine Rigidität, die es Unternehmen kaum noch möglich macht, agil auf wechselnde Herausforderungen zu reagieren (*«SAP is like cement, flexible when poured but rigid once it hardens»*, Kraemer, et al., 2000).

Strukturen haben heute einen schlechten Ruf. Erst sind sie kompliziert, dann unübersichtlich und schliesslich starr und veraltet. Ganz sicher sind sie nicht geeignet, ein modernes und dynamisches Unternehmen zu steuern. Oft wird deshalb auf die Strukturierung ganz einfach verzichtet. Es entsteht eine Ad-hoc-Kultur aus informellen Netzwerken. Doch diese Abkehr von den Strukturen greift zu kurz und überlässt Organisationen und beteiligte Akteure sich selbst. Es geht gerade darum, Strukturen so zu gestalten, dass sie eine fruchtbare Kooperation und eine Entwicklung komplexer Leistungen ermöglichen und gleichzeitig eine Flexibilität schaffen, die es ihnen ermöglicht, sich dynamisch an eine sich verändernde Umwelt anzupassen.

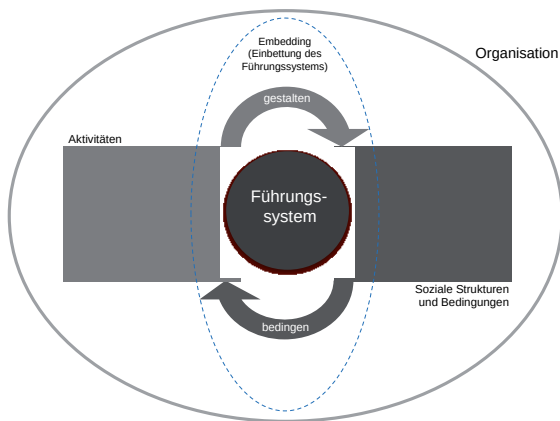
Gestaltung von Strukturen für «embedded organizations»

Wie sehen die Strukturen einer eingebetteten Organisation aus? Welche Beziehungen gestaltet sie zu ihrer Umwelt und wie? Wie sieht das Führungssystem einer sozial eingebetteten Organisation aus? Wie kann eine eingebettete Organisation einen Weg finden, mit der Vielfalt der Fragestellungen, Wünsche und Forderungen angemessen umzugehen? Und wie stellt sie sicher, dass die Anforderungen, die sich aus der sozialen Einbettung ergeben, auch intern angemessen umgesetzt werden können?

Viele Organisationen haben für ihre soziale Einbettung interne Verantwortliche geschaffen. Als *Corporate Social Responsibility (CSR)* kennzeichnen sie ihren Beitrag zu nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung und legen fest, welche soziale Verantwortung sie übernehmen wollen. Diese Aktivitäten sind häufig (besonders in börsenno-

tierten Unternehmen) Kritik ausgesetzt, weil sie scheinbar redliche Zielsetzungen und Werthaltungen formulieren. Dennoch bleibt das intern geltende Handlungsparadigma des rationalen Entscheiders, den Nutzen und Ertrag zu maximieren. Auch organisatorisch ist schnell einsichtig, dass zum Beispiel eine Stabstelle für «Corporate Social Responsibility» nicht die Handlungslogik einer Organisation verändern kann.

Eine Möglichkeit, die Strukturen und das Führungssystem einer Organisation dynamisch in ihre soziale Umwelt einzubetten, bietet ein Organisationsansatz, den wir am IMP-HSG entwickelt haben und als „Generic Governance“ (gG) bezeichnen. Mit Generic Governance werden Strukturen und Führungssysteme einer Organisation in einer fortwährenden Interaktion zwischen den sozialen Strukturen und Bedingungen in ihrem Umfeld sowie ihren Aktivitäten der Wertschöpfung ausgestaltet (siehe Abbildung).



Gestaltung von Führungssystemen für «embedded organizations»

Wie die Abbildung zeigt, kann die Einbettung einer sozialen Organisation gelingen, wenn ihre Strukturen auf ihre Aktivitäten ausgerichtet werden. Dabei verstehen wir unter sozialen Strukturen die Rollen, die Akteure in einer Organisation einnehmen, genauso wie die Prozesse, Werkzeuge und Begriffe, die sie verwenden. Diese Elemente stellen die unterstützenden (oder auch hemmenden) Aspekte der sozialen Umwelt dar, in denen die Akteure agieren (müssen). In einem Krankenhaus gibt es beispielsweise Rollen wie Geschäftsführer, Chefarztin, Stationsleitung oder Finanzdirektorin. Die handelnden Personen befinden sich nun in diesen sozialen Kontexten und müssen konkrete Aktivitäten ausführen wie «Patienten behandeln», «Finanzpläne aufstellen», «Strategie des Krankenhauses planen». Oft sehen sie sich hierbei multiplen Rationalitäten ausgesetzt (bestmögliche Behandlung des Patienten vs. finanzielle Rahmenbedingungen), die sich ebenso in Rollen, Prozessen und vor allem der (gemeinsamen) Sprache widerspiegeln.

Die Einbettung erfolgt dabei in vier Schritten:

1. *Identifikation von Aktivitäten und Beiträgen*
Alle zentralen Aktivitäten der Organisation werden identifiziert sowie die Beiträge, die die beteiligten Akteure und Einheiten jeweils leisten. Charakteristisch für diesen Schritt ist das Denken in Beiträgen, die es braucht, damit sie die gemeinsamen Aktivitäten der Wertschöpfung sinnvoll ausfüllen können.
2. *Zusammenarbeit in Aktivitätsfeldern*
Aktivitäten werden in Aktivitätsfeldern gebündelt (z.B. Steuerung der Personalressourcen, Strategieentwicklung, Aufsicht etc.) und abgestimmt. Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis für die Zusammenarbeit im Aktivitätsfeld abgestimmt. Charakteristisch für diesen Schritt ist das Denken in Beziehungen für die erfolgreiche Bearbeitung der Aktivitätsfelder.
3. *Embedding / Einbettung*
Die Aktivitäten in den Aktivitätsfeldern werden mit den externen Anforderungen abgeglichen. Nach Bedarf werden externe Akteure (Kunden, Bürger, Lieferanten etc.) dazu einbezogen.
4. *Etablierung einer kontinuierlichen Organisations- und Strukturentwicklung*
Für die kontinuierliche Anpassung an die Organisations- und Strukturentwicklung wird ein eigenes Aktivitätsfeld formuliert. Darin wird festgelegt, wie die Organisation ihre interne und externe Einbettung kontinuierlich sicherstellt.

Resultate und Nutzen der «embedded organization»

Aus der beschriebenen Vorgehensweise resultiert ein dynamisches Führungssystem, in dem die Beiträge der Akteure und Einheiten «vernetzt» in Beziehung zueinander gestellt sind. Daraus resultieren folgende Nutzen:

1. Denken in Beiträgen und Zusammenarbeit. Verständnis für Zusammenhänge: Wer ist für welche Aktivitäten zuständig mit wem?
2. Statt Vernetzung «von» Strukturen, erfolgt die Vernetzung «durch» die Strukturen. Überwindung von Silo-Denken durch systematische und verantwortliche Integration der Aktivitäten.
3. Abbildung komplexer interner und externer Anforderungen an die Organisation durch differenzierte Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen. Zum Beispiel zur Steuerung von Qualität, Risiko oder Innovation.
4. Verständlichkeit und Handhabbarkeit für den Einzelnen durch explizite und verbindliche Klärung der erforderlichen Beziehungen.

Der Schlüssel zur „Embeddedness“ von öffentlichen und privaten Organisationen liegt in einer geschickten Kombination von Strukturierung und Kommunikation. Welche hohen Anforderungen dies an die Manager solcher Organisationen stellt und wie sie damit umgehen können, erarbeiten wir in unseren Projekten.