

### **Zusammenfassungen des Vortrages auf dem Flexmedia Workshop am 8. November 2011**

In der gängigen Arbeitsmarktdebatte wird die freie Mitarbeit als klassisches Instrument der externen Flexibilisierung klassifiziert. Eine Reihe von Autoren kategorisiert dabei die Alleinselbstständigkeit als eine Art „höher transponiertes“ Äquivalent zur Zeitarbeit, das die Erbringung von Dienstleistungen in wissensintensiven Branchen umfasst. Häufig wird vor allem auf der Grundlage von quantitativen Studien argumentiert, dass diese Form der Beschäftigungsflexibilisierung als Flexibilitätspuffer oder auch Anpassungsinstrument für konjunkturelle Schwankungen dient und die Übernahme standardisierter Arbeitspakete und Aufgaben beinhaltet. Es ist daher nicht verwunderlich, dass aktuelle segmentationstheoretische Beiträge diese Beschäftigungsform der Randbelegschaft zuordnen. Demgegenüber verweisen vor allem qualitative Studien darauf, dass die freie Mitarbeit auch als Äquivalent zur regulären Beschäftigung eingesetzt wird und dabei komplexe Bindungen und Beziehungsstrukturen entstehen, die über zeitlich befristete Auftragsbeziehungen deutlich hinaus gehen.

Bezug nehmend auf diese Debatte widmet sich der Beitrag der Leitfrage, ob die freie Mitarbeit mehr als nur ein Instrument der externen Flexibilisierung ist. Auf der Grundlage von qualitativen Intensivfallstudien (leitfadengestützte Interviews & Arbeitsplatzbeobachtungen) sowie einer repräsentativen Umfrage in der Verlags- und Medienindustrie wird in dem Beitrag analysiert welche Integrations- und Kooperationsstrukturen sich zwischen Unternehmen und Alleinselbstständigen in der Verlagsindustrie ausbilden und welche organisationalen Faktoren die Nutzungswahrscheinlichkeit und Nutzungsintensität beeinflussen. Die quantitativen Ergebnisse zu diesem Flexibilisierungsinstrument zeigen, dass die freie Mitarbeit nicht nur die zentrale Strategie der externen Beschäftigungsflexibilisierung ist (72,3% der Verlagsunternehmen nutzen dieses Flexibilisierungsinstrument), sondern deutlich heterogener ist, was etwa die Einbindung in organisationale Abläufe und die Nutzungsgründe betrifft. Anhand von multivariaten Analysen wird gezeigt, dass sich die Nutzungswahrscheinlichkeit von freier Mitarbeit erhöht, wenn Sie als Äquivalent zur regulären Beschäftigung, d.h. auch im Kundenkontakt und mit Führungsverantwortung eingesetzt werden können. Allerdings ist auch festzustellen, dass vor allem eine hohe Nutzungsintensität von freien Mitarbeitern in Unternehmen gegeben ist, welche diese Beschäftigungsform zur Kostenreduzierung und zum Umgehen tarifrechtlicher Regelungen nutzen.

Die Heterogenität der freien Mitarbeit wird vor allem auch durch die qualitativen Daten bestätigt. In der Verlagsindustrie gibt es deutliche Unterschiede zwischen „Freien“ was den Standardisierungsgrad und die Integration in die organisationalen Abläufe betrifft. Dies korrespondiert mit einer begrifflichen Ausdifferenzierung der freien Mitarbeit (Feste Freie, Pauschalisten, nebenberufliche Freie). Die Analysen bei Zeitungen zeigen darüber hinaus, dass freie Mitarbeiter ein wichtiges Instrument zur Kunden- und Leserbindung sind. Die starke lokale Einbettung vieler lokaler und regionaler Verlage ermöglicht einen personalisierten Kontakt von Lesern/Kunden, wobei auch externe Beschäftigte wichtiges Kunden- bzw. organisationsspezifisches Kontextwissen erwerben. Unternehmen sind u.a. daher bestrebt, langfristige Beziehungen nicht nur zu regulären, sondern auch zu freien Mitarbeitern aufzubauen. Häufig hat diese Beschäftigungsform zudem eine Brückenfunktion in reguläre Beschäftigung. Kundenmärkte führen damit nicht nur zu einer Flexibilisierung sondern auch zu einer Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen.

Summa summarum zeigt der Beitrag, dass die Rand- und Kernbelegschaftsthese die Heterogenität der freien Mitarbeit nur unzureichend erfasst. In der klassischen Arbeitsmarkttheorie werden das Ausmaß der Integration und Beschäftigungsbindung von hochqualifizierten Externen deutlich unterschätzt. Die Alleinselbstständigkeit ist folglich mehr als nur ein klassisches Instrument der externen Beschäftigungsflexibilisierung.

Gernot Mühge: „**New Dimensions. Grenzen der funktionalen Äquivalenz von interner und externer Flexibilisierung.**“ (BOPS-Projekt)

### **Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 8. November 2011, Duisburg**

Der Vortrag „New Dimensions“ bildet den Versuch, die bekannte Typologie betrieblicher Flexibilität mit ihren „klassischen“ Dimensionen intern–extern und funktional–numerisch kritisch zu diskutieren und durch eine dreidimensionales Schema zu ersetzen. Ziel ist es, funktionale Äquivalenzen von Flexibilitätsinstrumenten präziser abzubilden und in die Debatte um Flexibilität und Sicherheit auf Arbeitsmärkten einzubringen.

In der einschlägigen Literatur hat sich, eingeführt durch Atkinson (1984) die Unterscheidung von funktionaler und numerischer Flexibilität durchgesetzt. Ausgangspunkt des Vortrags ist zum einen fehlende Abbildung funktionale Äquivalenz innerhalb der klassischen Vier-Felder-Tabelle; zum anderen, dass Instrumente personeller Flexibilität in Betrieben immer sowohl eine funktionale-qualitative als auch eine numerische-quantitative Komponente besitzen.

Neben der Unterscheidung Flexibilitätsinstrumenten auf einer Skala von intern zu extern schlägt der Vortrag zwei weitere Dimensionen vor:

- Zur Unterscheidung von Flexibilitätsinstrumenten ist aus betrieblicher Perspektive die *Schwankungsdauer* der Anpassung entscheidend: Geht es um kurzfristigen Anpassungen des Arbeitsvolumens von wenigen Stunden, die etwa über Überstunden oder ein Arbeitszeitkonto abgebildet werden können, oder um langfristige Schwankungen von Tagen, Wochen, oder Monaten, wie es etwa bei saisonalen Zyklen der Fall ist, oder schließlich um dauerhaften Veränderungen des Arbeitsaufkommens durch Wachstum oder Schrumpfung des Unternehmens?
- Schwankungsdauern allein reichen nicht aus, um die Zusammenhänge zwischen den Flexibilitätsinstrumenten hinreichend zu erklären. Die Möglichkeiten sich gegenseitig zu ersetzen, werden auch durch die Anpassungsleistung der Instrumente in Bezug auf das Arbeitsvolumen bestimmt. Fällt zum Beispiel bei einer Betriebschließung das gesamte Arbeitsvolumen dauerhaft weg, sind betriebsbedingte Kündigungen unumgänglich; eine Verkürzung der Regelarbeitszeit kann nicht an ihre Stelle treten, da sie Anpassungen nur innerhalb enger quantitative Grenzen erlaubt. Aus diesem Grund wird als weitere Dimension die *Reichweite von Flexibilitätsinstrumenten in Relation zum Arbeitsvolumen* eingeführt.

Das so entwickelte Schema zeigt, dass Instrumente der internen Flexibilisierung auch im Vorfeld dauerhafter und umfassender Veränderungen bzw. Anpassungen eine wichtige Puffer- und Entlastungswirkung entfalten können. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass (interne) Flexibilitätsinstrumente wie Arbeitszeitkonten oder konjunkturelle Kurzarbeit bei krisenhaften Einbrüchen dazu in der Lage sind, Entlassungen aufzuschieben bzw. – in Abhängigkeit vom weiteren Krisenverlauf – auch zu verhindern. Beschäftigten sind in den Unternehmen am besten aufgehoben, die ihr internes Flexibilitätspotential umfassend ausschöpfen können und über eine möglichst breite Vielfalt an internen Flexibilitätsmöglichkeiten und -kanälen verfügen.

In bestimmten Fällen stellt sich die Frage nach internen Alternativen zu Entlassungen nicht, so etwa bei strukturellen Schrumpfungprozessen oder Unternehmensschließungen. Im Fall von dauerhaften und umfassenden Anpassungen existiert eine Lücke, in der eine funktionale Äquivalente zum Personalabbau fehlt. Aus diesem Grund dürfen die Diskussion um die Weiterentwicklung von innovativen Flexibilitätsinstrumenten nicht an der Schwelle zur externen Flexibilität halt machen, wie es in der Diskussion um Flexicurity und der dort geführten Kontroverse um Beschäftigungs- versus Arbeitsplatzsicherheit in der Regel geschieht. Die Forderung, Unternehmen sollten „Formen der internen

Flexibilität denen der externen vorziehen“ impliziert eine Polarisierung zwischen einer vermeintlich „guten“ internen und einer „schlechten“ externen Flexibilisierung. Ihr liegt die fälschliche Annahme einer unbegrenzten Reichweite von internen Flexibilitätsinstrumenten zugrunde, mit der externe Anpassungsmaßnahmen in jedem Fall ersetzbar wären.

# New Dimensions – Grenzen der funktionalen Äquivalenz von interner und externer Flexibilisierung

## Kommentar

Matthias Dütsch

- zentrale Funktionsvoraussetzung betrieblicher Beschäftigungssysteme:
  - Verfügbarkeit des erforderlichen Personals
    - a. in ausreichender Menge und Qualität
    - b. zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort
  - 1. konventioneller Ansatz:
    - a. funktionale vs. numerische sowie
    - b. interne vs. externe Flexibilität
  - 2. Erweiterung durch Gernot Mühges dreidimensionales Schema:
    - a. interne vs. externe Flexibilität,
    - b. kurzfristige vs. langfristige vs. dauerhafte Veränderung,
    - c. geringfügige vs. umfassende Personalanpassungen.
  - Erkenntnisgewinn durch Mühges dreidimensionales Schema: keine uneingeschränkte funktionale Äquivalenz interner und externer Flexibilität („Lücke funktionaler Äquivalenz“)
  - Kritikpunkte an Mühges dreidimensionalem Schema:
    - a. Argumentation anhand des dreidimensionalen Schemas auf Kosten des „funktionalen“ Aspekts: Vernachlässigung des betrieblichen Problems „das Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umzusetzen“ (Berger und Offe 1982)
    - b. Missachtung der unternehmerischen Rationalität: dauerhafte Schrumpfungsprozesse auch intern lösbar („weiche Anpassung“) mittels natürlicher Fluktuation und Arbeitszeitregelungen
  - Fazit zu dreidimensionalen Schema:
    - a. „neue“ bzw. „andere“ Bewertung externer Flexibilität und
    - b. „neue“ Diskussion zu Übergangssicherheiten nötig
- sozial- und arbeitsmarktpolitische Antwort:
- a. Versetzungsabteilungen (Mühge 2011)
  - b. sozialstaatliche Grundversorgung für Zeiten des Nichterwerbs (Schmid 1997; Struck 2006)

**Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 08. November 2011, Duisburg**

- KMU haben spezifische Probleme bei der Rekrutierung und Bindung passend qualifizierten Personals, die sich wegen des demografisch bedingten Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials zukünftig noch verstärken werden.
- Der Spielraum für eine interne Bewältigung personeller Flexibilitätsanforderungen – die auf eine Stabilisierung von Beschäftigung abzielt - ist in KMU deutlich kleiner als in Großunternehmen.
- Die aktive Einbindung in ein betriebliches Netzwerk zum Austausch oder zur gemeinsamen Nutzung von Personal kann kleine und mittlere Betriebe bei der Bewältigung des personalpolitischen Verfügbarkeitsproblems – insbesondere bei diskontinuierlichen Bedarfen – entscheidend unterstützen.
- Arbeitgeberzusammenschlüsse und die sog. „kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“ auf Basis von Tarifverträgen sind vergleichsweise neue personalwirtschaftliche Instrumente, die eine Lösung der beschriebenen Probleme versprechen.
- Die untersuchten Flexibilisierungs-Netzwerke unterscheiden sich stark hinsichtlich ihres Aktivitätsgrades und Erfolges beim Erreichen der Flexibilisierungs- und Stabilitätsziele.
- Auf Basis der Strukturationstheorie von Anthony Giddens lassen sich auf drei verschiedenen Ebenen Faktoren identifizieren, die die Unterschiede erklären:
  1. Ebene der Wahrnehmungen und Deutungen: Interpretieren Akteure in den Unternehmen eine Nutzung der neuen Instrumente als sinnvoll und effektiv oder nicht? Existiert eine entsprechende Netzwerkkultur, in der Vertrauen und wechselseitige Erwartungen Kooperation befördern?
  2. Ebene der Legitimation, Normen und Erwartungen: Welche Form der Flexibilisierung wird als gerecht und fair gesehen? Werden Alternativen, wie gewerblicher Leiharbeit als ‚angemessener‘ eingeschätzt?
  3. Ebene der Herrschaft/Ressourcen: Gibt es starke Interessen und Promotoren, die ihre Machtmittel nutzen können, um den Einsatz der neuen Instrumente voranzutreiben bzw. zu verhindern (Mikropolitik)? Wird die Implementierung der Instrumente durch Ressourcen (rechtlicher Rahmen, Anschub-Finanzierung) gefördert oder behindert? Gelingt die Konstruktion von Beispielen guter Praxis, die die Nutzen- und Erfolgserwartungen (Wahrnehmung) sowie die Bewertung (Legitimation) positiv beeinflussen können?

Dr. Dorothea Voss-Dahm: „**Ursachen der geschlechtsdiskriminierenden Verteilung von Führungspositionen im Einzelhandel**“ (BOPS-Projekt)

### **Zusammenfassung des Vortrages auf dem Flexmedia Workshop am 8. November 2011, Duisburg**

Um zu verstehen, warum Frauen in der Frauenbranche Einzelhandel auf mittleren Führungspositionen unterrepräsentiert sind, ist ein Blick auf die Aufstiegs- und Karrierewege zu werfen: Im Einzelhandel kommen Führungskräfte der mittleren Ebene (d.h. Team-, Abteilungs- oder Marktleitungen) nach wie vor aus der Gruppe der berufliche Qualifizierten. Daher sind es in der Regel betriebliche Akteure, die zumindest an einer Entscheidung, wer in welchem Tempo auf der Aufstiegsleiter weiter kommt, beteiligt sind. Viel spricht dafür, dass berufliche Qualifikation und damit die berufliche Erstausbildung auch in Zukunft die qualifikatorische Grundlage von Aufstiegswegen im Handel sein wird, weil in früher betrieblicher Sozialisation ausgebildete berufliche Handlungsfähigkeit als eine entscheidende Fähigkeit für die Ausübung von Führungspositionen angesehen wird. Auswertungen des SOEP zeigen, dass 84% aller Führungskräfte im Jahre 2009 im Handel über einen beruflichen Abschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügen, während in der gesamten Privatwirtschaft nur 34% aller Führungskräfte diesem Bildungstyp zuzurechnen sind (siehe auch IAQ Report 2011-2).

Im BMBF-geförderten Projekt BOPS wurden in 16 betrieblichen Fallstudien die „Regeln“ in Aufstiegsketten, d.h. die formellen und informellen Regeln bei der Besetzung von Statuspositionen auf internen Arbeitsmärkten in Handelsbetrieben untersucht (vgl. Ostermann 2011, 1987, Marsden 1999). Mittels leitfadengestützter Interviews und Dokumentenanalyse wurde analysiert, inwiefern sich in Aufstiegsketten das Tätigkeits- bzw. Anforderungsprofil auf den Arbeitsplätzen ändert, welche Bedeutung Seniorität bzw. Berufserfahrung hat, inwieweit formale Bildungsabschlüsse für den Aufstieg eine Rolle spielen und welche Aufstiegspläne Beschäftigte haben bzw. welche Erfahrungen (meist junge) Frauen und Männer auf ihren Aufstiegs- und Karrierewegen machen.

Die ersten Auswertungen der insgesamt 160 leitfadengestützten Interviews zeigen, dass (mindestens) zwei betriebliche Beschäftigungssysteme zu unterscheiden sind. Das Familien- und das Wettbewerbsmodell unterscheiden sich mit Blick auf die Ausprägungen der oben genannten Dimensionen auf internen Arbeitsmärkten und sind deshalb in unterschiedlicher Weise nicht geschlechtsneutral bei der Zuweisung von Führungspositionen:

Im *Familienmodell* prägen traditionelle Rollenbilder die Strukturen im Betrieb. Unhinterfragte, Stereotype Rollenbilder sind hier als Ursache für geschlechtsspezifische Ungleichheit zu nennen: Männer wird die Rolle zugewiesen, formell Verantwortung für die Abläufe zu tragen, Frauen sind operativ für das Funktionieren der Abläufe verantwortlich. Legitimiert wird der Ausschluss von Frauen auf Führungspositionen durch die zeitliche bzw. räumliche Verfügbarkeitsbedingung: Wer aufsteigen will, muss zu überlangen Wochenarbeitszeiten bereit sein und öfter den Betrieb wechseln. Die formale Qualifikation und auch Berufserfahrung spielen bei Besetzung von Führungspositionen eine untergeordnete Bedeutung. Das betriebliche Vorschlagswesen für die Aufnahme in unternehmenseigenen Ausbildungsprogrammen ist ausgeprägt, daher ist das Regelsystem anfällig für die sog. homosoziale Rekrutierung von Führungskräften (Prinzip der Selbstähnlichkeit).

Im *Wettbewerbsmodell* spielen individuelle Persönlichkeitsmerkmale wie Alter und Geschlecht bei der Besetzung von Führungspositionen eine untergeordnete Rolle. Entscheidende Kriterien, in der Karriere voranzukommen sind nachgewiesene Leistungsbereitschaft und ein bestimmtes, im Auswahlprozess häufig durch eignungsdiagnostische Verfahren ermitteltes Kompetenzprofil. Höhere Bildungsabschlüsse werden erwartet, vor allem weil sie Anstrengungsbereitschaft signalisieren. Beschäftigte können sich auf eigene Initiative in unternehmenseigenen Ausbildungsprogrammen bewerben, das betriebliche Vorschlagswesen wird von Unternehmenszentralen oftmals explizit als rückständiges Instrument der Rekrutierung genannt.

Zusammengefasst haben Frauen nicht die gleichen Chancen wie Männer bei der Zuweisung auf Führungspositionen, weil (1) im Familienmodell der „Teufelskreis der statistische Diskriminierung“ wirkt, d.h. unterstellt wird, dass Frauen nicht im gleichen Maße wie Männer räumlich und zeitlich für den Betrieb verfügbar sind und weil (2) im Wettbewerbsmodell eine Leistungs- und Outputorientierung erwartet wird, die einen traditionell männlichen Entwurf der Erwerbsbiografie nahe legt. In *beiden* Regelsystemen für Aufstiegswege auf internen Arbeitsmärkten wird eine Balance von Produktion und Reproduktion/Regeneration daher ausgeblendet. Dennoch ist auf einen Unterschied hinzuweisen: Im Familienmodell wird Frauen ein bestimmtes geschlechtsspezifisches Verhalten zugeschrieben, daher ist es hier ungleich schwerer, Aufstiegswege für Frauen zu öffnen. Das Wettbewerbsmodell dagegen kann vergleichsweise durchlässiger für Frauen gestaltet werden, sofern sog. gate keeper, oftmals Führungskräfte, die selbst Fürsorgeaufgaben übernehmen oder übernommen haben, nicht auszu-schließende fürsorgebedingte Unterbrechungen oder Einschränkungen der Erwerbstätigkeit nicht als Einschränkung des Engagements für einen Aufstieg interpretieren.



Dr. Erich Latniak, Dr. Tabea Bromberg, Dr. Stephan Hinrichs: „**Spannungsfelder flexibilitätsorientierter Rationalisierung**“ (STRADEWARI-Projekt)

**Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 8. November 2011, Duisburg**

- Betrachtet man die konzeptionelle Diskussion über Produktionsmodelle in Deutschland, so lässt sich festhalten, dass die in den 90er Jahren diskutierte Orientierung am Modell einer „diversifizierten Qualitätsproduktion“ sich durch die weitgehende Übernahme von „Lean“-Konzepten aus dem Toyota-Produktionsmodell hin zu einem schlanken, auf maximale Wertschöpfung gerichteten Leitbild entwickelt hat.
- Nach wie vor setzen dabei aktuelle Konzepte wie etwa die „Ganzheitlichen Produktionssysteme“ für den ökonomischen Erfolg auf die ausreichende und langfristige Verfügbarkeit funktional flexibler und fachlich hoch qualifizierter Beschäftigter, die in unterschiedlichen, aber standardisierten Aufgaben- und Tätigkeitsfeldern eingesetzt werden.
- Die in vielen Unternehmen umgesetzten Organisations- und Arbeitskonzepte führen aber durch die „verschlankten“ Ressourcen zu Spannungsfeldern, die u.a. die zukünftige Innovationsfähigkeit (Stichwort: fehlender „organisational slack“), den Erhalt und die Weiterentwicklung der Fachkompetenz der Beschäftigten insbesondere in hoch-automatisierten Systemen und schließlich die Frage nach den langfristigen Leistungsgrenzen der – durch den demografischen Wandel bedingt: zunehmend älteren – Beschäftigten betreffen.

Dr. Joachim Hafkesbrink: „**Hybride Kompetenzen und konvergente Weiterbildung - Qualitative Flexibilisierung in der Medienindustrie**“ (FLEXMEDIA-Projekt)

### **Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 08. November, Duisburg**

In folgendem Beitrag sind Teilergebnisse aus dem Projekt FLEXMEDIA<sup>1</sup>, zur Untersuchung von individuellen und organisationalen Hybridkompetenzen als Ansatzpunkte qualitativer Flexibilisierung, zusammengefasst.

Die Digitale Wirtschaft und das Internet sind Auslöser für konvergenzbasierte Innovationen in der Medienindustrie. Dabei erfordert die Umsetzung von Konvergenzprozessen in neue Produkte und Dienstleistungen neue Formen der Kompetenzentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene. Hybride Kompetenzen werden zunehmend gefragt, und zwar auf der Ebene von Menschen und Organisationen.

An dieser Stelle rückt das Modell der Ambidextrie (Beidhändigkeit) näher in den Fokus unserer Betrachtung. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, zu gleicher Zeit neue Ressourcen und damit neue Potenziale und Möglichkeiten zu entwickeln (Ressourcenexploration) wie auch diese Ressourcen und Potenziale zu verwerten (Ressourcenexploitation). Die zentrale Annahme der organisationalen Ambidexrieforschung ist, dass Ressourcenexploration und -exploitation zwei sehr unterschiedliche Anforderungsmuster an die Organisation stellen, da die Aktivitäten z.B. zur Suche nach neuem Wissen und deren organisationale Ertüchtigung sich deutlich von Aktivitäten zur Verwertung von z.B. vorhandenem Wissen und deren organisationaler Rahmen unterscheiden (vgl. Stephan/Kerber 2010, S. V). Hier kommen Begriffe wie „Flexibilität“ zur Unterstützung eher heuristischer Prozesse zur Förderung von Invention und Innovation auf der einen und „Stabilität“ im Sinne organisationaler Routinen zur effizienten Abwicklung von Geschäftsprozessen auf der anderen Seite ins Spiel.

---

<sup>1</sup> Projekt Flexmedia – Balance zwischen Flexibilität und Stabilität: Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft. Im Rahmen des BMBF geförderten Projekts FLEXMEDIA (Förderkennzeichen: 01FH09008) wird das Verhältnis von Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen in der Verlags- und Medienindustrie aus Sicht von Beschäftigten aber auch Unternehmen untersucht und ein Instrumentarium zum nachhaltigen Umgang mit diesen Anforderungen entwickelt.

Charakteristika von ‚beidhändigen‘ Organisationen		
	Exploration	Exploitation
Strategische Ausrichtung	entdecken	verwerten
Strukturelle Eigenschaft	organisch	mechanistisch
Anpassungsverhalten	flexibel	stabil
Regeln	heuristisch	Routine-orientiert
Entscheidungssysteme	implizite Führung	explizite Führung
Kommunikation	lateral	vertikal
Steuerungsphilosophie	Rat geben und Lernen	Entscheidung durch Vorgesetzte
Kontrolle und Autorität	Netzwerke und Vertrauen	Hierarchie

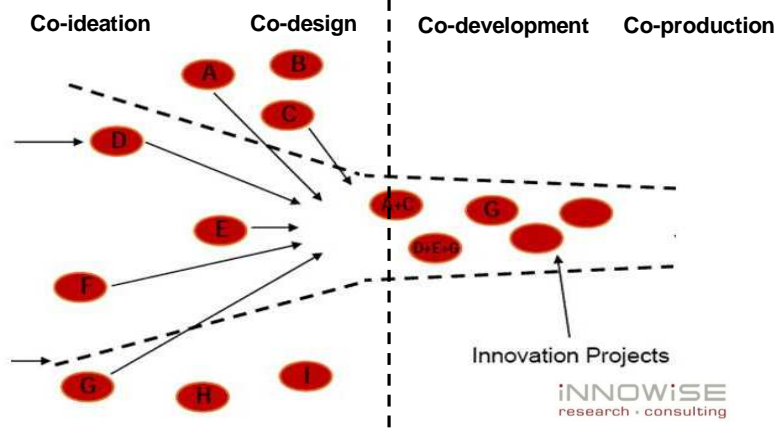


Abbildung 1: Hybride – ‚beidhändige‘ Organisationen (Ambidextrie)

Die organisationale Fähigkeit der Ambidextrie wird insbesondere für solche Unternehmen empfohlen, die sich in turbulenten oder diskontinuierlichen Umwelten bewegen (vgl. Proff/Haberle 2010, Simsek 2009). Als Begründung wird angeführt, dass bei sich häufig oder abrupt verändernden Rahmenbedingungen wie z.B. starke Nachfrageschwankungen/Änderungen der Konsumpräferenzen, Aufkommen neuer Enabling-Technologien, die zu grundsätzlichen Veränderungen von Geschäftsmodellen führen können, Unternehmen ihre sogenannten ‚dynamischen Anpassungsfähigkeiten‘ (vgl. Wollersheim 2010, S. 8 f.; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007) erhöhen müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Das heißt, in dem Maße, wie sich die Unternehmensumwelt ändert, müssen Unternehmen in der Lage sein, von eingeübten Routinen der Ressourcenverwertung deutlicher zugunsten heuristisch ausgerichteter Ressourcenexploration umzuschwenken mit dem Ziel der Erschaffung neuer Potenziale und (Geschäfts-) Möglichkeiten. Konkret und im Hinblick auf das Projekt FLEXMEDIA bedeutet dies, vermehrt organisationale und individuelle Kompetenzen in KMU-Verlagen aufzubauen, die eine bessere Wissensabsorption zur Erschaffung neuer Ressourcen und eine verbesserte Wissensverwertung zur Umsetzung neuen Wissens erlauben.

Vor dem beschriebenen Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes FLEXMEDIA, ein Modell sowie ein Implementationstool für die Genese, Umsetzung und Bewertung organisationaler und individueller Ambidextrie auf der Ebene klein- und mittelständischer Unternehmen der Medienindustrie entwickelt, das erfolgreiche Anpassungsstrategien an ein turbulentes Unternehmensumfeld und im Sinne der Umsetzung neuer Online-Geschäftsmodelle unterstützt. Denn konvergente Weiterbildung und Organisationsentwicklung sind der Schlüssel für den Erfolg. Das Modell und das Implementationstool werden anhand von Langzeitfallstudien in klein- und mittelständischen Verlagen empirisch getestet. Erste Ergebnisse aus den Fallstudien zeigen, dass sowohl strukturelle, kontextuelle als auch sequentielle Ambidextrie in den verschiedenen Verlagssegmenten vorhanden ist.