

# Organisation – Quo Vadis?

## XIII. OdO-Event

Glattbrugg, 15. November 2007

Prof. Dr. Robert J. Zaugg  
Vizepräsident der SGO  
Universität Fribourg  
robert.zaugg@swissonline.ch

### Inhalt

---

- Begrüssung
- Ausgangslage
- Unde Venis? – Woher kommst Du?
- Quo Vadis? – Wohin gehst Du?
- Berufsbilder
- Trends
- Abschluss

## Ausgangslage (I)

---

- **Vitalität:** Bei der Organisationsforschung handelt es sich um eine *vitale und nach wie vor wachsende Disziplin*.
- **Proliferation:** Aufgrund dieser Dynamik lassen sich gemeinsame Entwicklungstendenzen nur sehr schwer aufzeigen. *Verschiedene Paradigmen* existieren nebeneinander.  
„*There are too many of us doing too many different things.*“
- **KPE:** Publikationsstrategien sind auf die Suche nach der „*kleinsten publizierbaren Einheit*“ ausgerichtet. Verbindende Arbeiten und Publikationen von Organisationsgeneralisten sind eher nicht attraktiv, da diese häufig nicht Eingang in A-Journals finden.
- **Orientierung:** Auf der anderen Seite macht sich in der Organisationspraxis eine Tendenz zur *Orientierungslosigkeit* bemerkbar, da aus der Theorie wenig praktikable und z. T. widersprüchliche Gestaltungsempfehlungen zu vernehmen sind. Driften Theorie und Praxis auseinander?

## Ausgangslage (II)

---

- **Moden und Mythen:** Da sich Organisationsforschung und Organisationspraxis häufig auseinander entwickeln statt sich aufeinander zu bewegen, wird das Feld von nicht selten von „*Beraterkonzepten*“ besetzt. Diese Konzepte bestechen vor allem durch ihre Verständlichkeit und ihre Kommunizierbarkeit und weniger durch ihre Innovativität oder Fundierung.
- **Interdisziplinarität:** Die Organisationsforschung wird zum Tummelplatz von *Forschenden aus anderen Disziplinen* (Beispiele: Logistik, Personalmanagement, Ökonomie, Informatik (ICT), Führung, Unternehmensentwicklung etc.), was sich *anregend* aber auch *bedrohend* auf diese Disziplin auswirken kann.
- **Empiriedefizit:** *Umfassende Studien* zur Organisationsarbeit wurden letztmals vor mehr als 10 Jahren (1992) durchgeführt. Es besteht ein *Empiriedefizit*. Cantin/Thom fordern selbst eine Replikation ihrer Studie (1995: 166).

## Ausgangslage (III)

---

### Fazit

- Die Organisationsforschung und –praxis befinden sich ansatzweise in einer *Identitätskrise*. Diskussionsbeiträge zur Repositionierung bzw. zur Schärfung des Profils dieser Disziplin können allenfalls hilfreich sein.
- Die Hinterfragung der *Berufsbilder* bietet sich als Schritt zur Initiierung einer Diskussion an.
- Eine empirische Breitenstudie liefert Ansatzpunkte für eine vertiefte Diskussion um Profil von Organisierenden, für eine Annäherung zwischen Theorie und Praxis sowie eine (Re-)Positionierung der Disziplin.

## Forschungsfragestellungen (I)

---

- Handelt es sich bei der Organisationslehre um eine „sterbende“ Disziplin?
- Ist die sehr hohe *Vielfalt* („Atomisierung“) an Konzepten, Theorien und Paradigmen für den Erkenntnisfortschritt erforderlich?
- Welche *gemeinsamen Entwicklungslinien* lassen sich in der Theorie/Forschung ausmachen?
- Wie anfällig ist die Organisationsforschung auf Mythen und Moden?
- Welche *Rollen/Aufgaben* kann das (klassische) Organisationsmanagement in den Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen wahrnehmen?
- Welche *Bilder von Organisation* sind bei Nicht-Organisationsspezialisten bzw. Vertretern anderer Disziplinen bzw. Berufsgruppen anzutreffen?

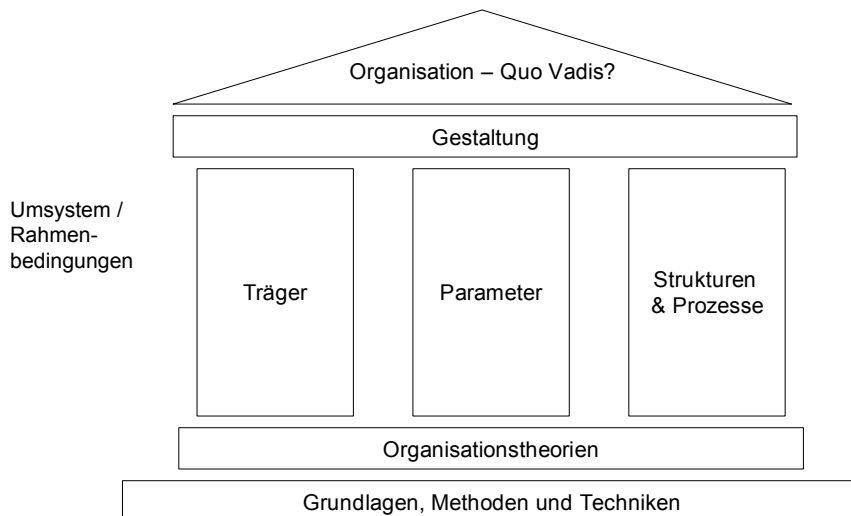
## Forschungsfragestellungen (II)

---

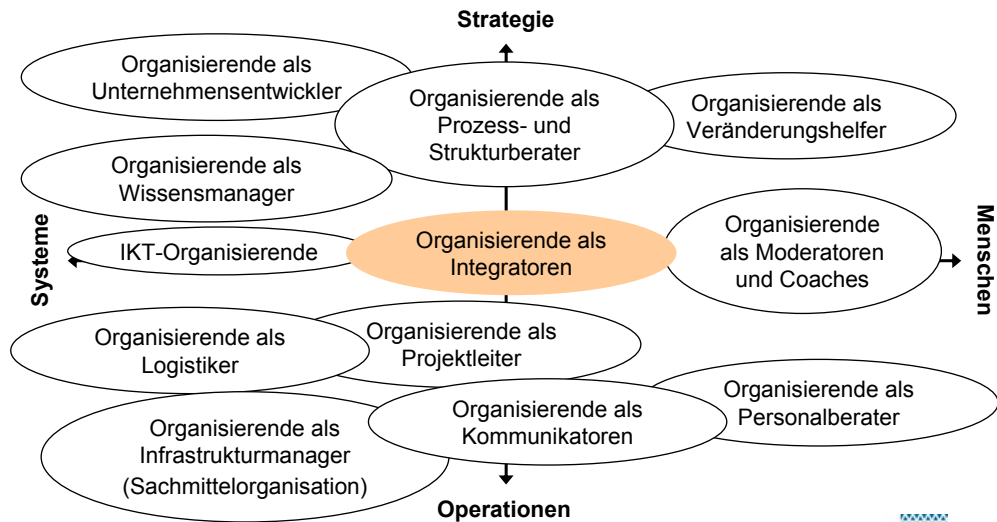
- Welche *Berufsbilder* sind im Bereich des Organisationsmanagements auszumachen?
- Welche *Profile* (Kompetenzdimensionen) sollten die verschiedenen Rollenträger des Organisationsmanagements aufweisen?
- Welche *Erwartungen* haben unterschiedliche Anspruchsgruppen (Forschende und Dozierende, Organisierende, Berater, Management) an das Organisationsmanagement?
- Was ist der *Wertschöpfungsbeitrag* des Organisationsmanagements aus der Perspektive des Managements?

## Konzeptionelle Überlegungen (I): Systemübersicht

---



## Konzeptionelle Überlegungen (II): Rollen und Berufsbilder



Organisation - Quo Vadis?

9

  
UNIVERSITÄT  
FREIBURG  
Prof. Dr. Robert J. Zaugg

© 2007

## Erkenntnisse (I)

### Lehrbuchanalyse

- Die Mehrzahl der organisationswissenschaftlichen Lehrbücher konzentriert sich auf konzeptionelle und theoretische Problemstellungen und enthält nur wenige praktische Beispiele (z. B. Fallstudien).
- Organisationstechniken treten gegenüber Organisationstheorien in den Hintergrund.
- Change Management bzw. Management des Wandels sowie Prozessorganisation als feste – eher neuere – Bestandteile.
- IT-Organisation wird praktisch nicht angesprochen.
- Grosse Überschneidung mit Fragen des HRM (Führung, Motivation, Kultur etc.).
- Träger und Rollen von Organisierenden werden eher selten behandelt.

Organisation - Quo Vadis?

10

  
UNIVERSITÄT  
FREIBURG  
Prof. Dr. Robert J. Zaugg

© 2007

## Erkenntnisse (II)

---

### Zeitschriftenanalyse I

- 557 Beiträge; ca. 50% in der zfo; Spitzenjahr 1995; seitdem zwischen 50-60 Publikationen pro Jahr.
- Prozessorganisation und –management sowie Organisationstheorie und organisatorische Gestaltung als zentrale Themen.
- Technische Entwicklungen und Internationalisierung stehen als Rahmenbedingungen im Vordergrund.
- Institutionenökonomik, Evolutionstheorie und unternehmensstrategische Ansätze der Organisationstheorie werden am häufigsten bearbeitet.
- Netzwerk- und Kooperationsmodelle sowie Prozessorganisation und divisionale Organisationsformen finden als Strukturformen am häufigsten Erwähnung.
- Wirkungs- und Anspruchsgruppenorientierung sowie Flexibilität als zentrale Anforderungen.
- Herausragende Bedeutung von Vertrauen und gelebter Organisationsethik.

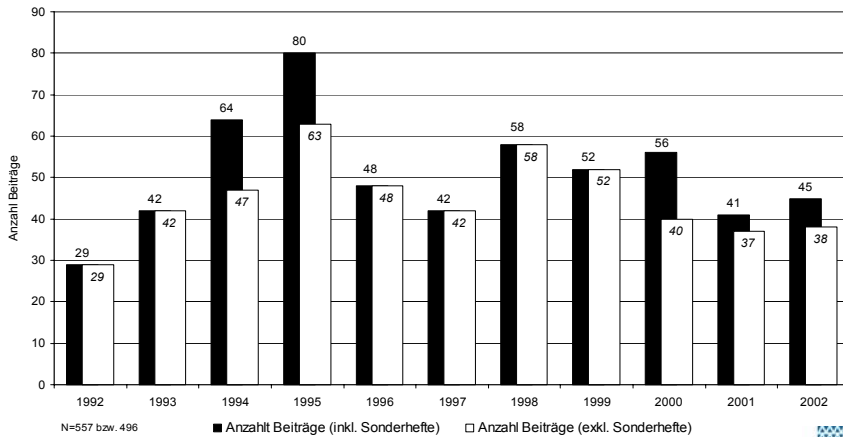
## Erkenntnisse (III)

---

### Zeitschriftenanalyse II

- Aufbruch zu neuen Ufern: O und Malerei, O und Musik, O und Architektur, O und Medizin, O und Literatur
- Forschungsfeld Metaorganisation (z. B. Organisation – Quo Vadis?)

## Zeitschriftenanalyse: Anzahl Beiträge 1992 - 2002



Organisation - Quo Vadis?

13

Prof. Dr. Robert J. Zaugg



© 2007

## Hitliste der Organisationsforschung

Themenbereich	abs.	%
1. Prozessorganisation und –management (inkl. Reengineering)	89	17.8
2. Organisationstheorie	73	13.1
3. Organisatorische Gestaltung (allg.)	49	8.8
4. Rahmenstruktur (allg.)	46	8.3
5. Netzwerke	42	7.5
6. Organisationales Lernen	39	7
7. Organisation und Informationstechnologie	38	6.8
8. Change Management	34	6.1
9. Kooperation	33	5.9
10. Organisationaler Wandel	31	5.6
11. Projektorganisation und –management	30	5.4
12. Merger & Akquisition	28	5
13. Detailstrukturen (allg.)	24	4.3
14. Virtualisierung	23	4.1
15. Lean Management	22	3.9
Wissensmanagement	22	3.9
17. Konzernorganisation und –management	19	3.4
18. Restrukturierung / Reorganisation (allg.)	16	2.9
19. Selbstorganisation	15	2.7
20. Koordination	14	2.5
Total Quality Management	14	2.5

Organisation - Quo Vadis?

14

Prof. Dr. Robert J. Zaugg



© 2007

## Themenstellungen im Zeitablauf

2002	Organisationstheorie Organisationaler Wandel	1999, 2000, 2002 1992 (!), 1998, 2002
2001	Kooperation Change Management	1999, 2001, 2002 1996, 1997, 2001
2000	Netzwerke Virtualisierung	1998, 2000, 2001 1998, 1999, 2000
1999	Merger & Akquisition	1999, 2000, 2002
1998	Wissensmanagement	1998, 2000, 2002
1997	Selbstorganisation Koordination	1993, 1997, 1999 1997, 1998, 1999
1996	Prozessorganisation und –management Restrukturierung / Reorganisation	1994, 1996, 1998 1995, 1996, 1998
1995	Organisationales Lernen	1995, 1996, 2000
1994	Lean Management Konzernorganisation und –management	1993, 1994, 1995 1992, 1994, 1996
1993	Rahmenstruktur Organisation und Informationstechnologie	1993, 1994, 1999 1992, 1993, 1995
1992	Total Quality Management Organisatorische Gestalt Detailstrukturen Projektorganisation und –management	1992, 1993, 1999 1992, 1994, 1995 1992, 1996, 1997 1992, 1993, 2001(!)

## Erkenntnisse (IV)

### Bilder der Organisation I

- „Struktur, die das Leben erleichtert und den Lebensgenuss erhöht.“  
(Musiker/Konzertmeister)
- „Gute Organisation bedeutet ein Zeitgewinn.“ (Fußballtrainer)
- „Organisieren ist elementar und stellt eine Lebenshilfe dar.“ (Hausfrau)
- „Organisation als Plan oder Ablauf, der allen Bedürfnisse Rechnung trägt.“  
(Hausfrau)
- „Die Organisation orientiert sich an den Tieren und an der Natur“ (Landwirt)
- „Sklaverei durch Überorganisation“ (Musiker/Konzertmeister)
- Organisation darf nicht zu einer Einschränkung der Kreativität führen.“  
(Fußballtrainer)
- „Selbstbestimmung durch Organisation“ (Hausfrau)
- „Organisation = Disziplin“ (Musiker/Konzertmeister)
- „Organisation = Ordnung“ (Hausfrau)



## Erkenntnisse (V)

---

### Bilder der Organisation II

- „Organisation = Arbeitsteilung“ (Landwirt)
- „Organisation = Kommunikation“ (Fussballtrainer)
- „Bei der Organisation hat das Wetter das letzte Wort.“ (Landwirt)
- „Privates Organisieren und berufliches Organisieren lassen sich nicht trennen.“ (Musiker/Konzertmeister)
- „Organisation gewährleistet eine hohe Leistung und Qualität.“ (Musiker/Konzertmeister)
- Organisation bedeutet, dass jeder an der richtigen Position spielt.“ (Fussballtrainer)
- „Organisation hat viel mit Fussballtaktik zu tun. Es braucht wenig, dass das Gleichgewicht in der Mannschaft nicht mehr stimmt; das Versagen eines einzelnen kann sich katastrophal auswirken. (Fussballtrainer)
- „Organisation als Balance. (Fussballtrainer)

## Thesen (I)

---

### These 1: Die Organisationslehre hat grosses Potenzial.

Die *Integration* gewinnt in der Organisationslehre an Bedeutung. Dies gilt für die Organisationsforschung und die Organisationspraxis.

### These 2: Den Organisator gibt es nicht mehr.

Das Organisationsmanagement ist reif für eine *Differenzierung der Berufsbilder*. Das Berufsbild des Integrators kann als Dreh- und Angelpunkt dienen.

### These 3: Organisationswissen = Managementwissen und Mitarbeiterwissen

Organisationsaufgaben werden häufig von Führungskräften und zunehmend auch von Mitarbeitenden selbst wahrgenommen. Das Organisationsmanagement hat daher einen festen Platz in der Management- bzw. Personalschulung und –entwicklung.

### These 4: Strategische Orientierung statt operative Hektik.

Organisierende fokussieren zu stark auf operative Tätigkeiten. Die Rolle der Organisation in der Unternehmensentwicklung wird an Bedeutung gewinnen (Organisation als strategischer Partner). Der Organisator wird zum CDO (Chief Development Officer).

## Thesen (II)

---

**These 5: Das HRM ist kein primäres Entwicklungsgebiet für Organisierende.**

HRM und Organisationslehre müssen eng zusammenarbeiten, sollten sich aber unbedingt eingeständig positionieren. Die Organisation hat im operativen HRM eher wenig Entfaltungsmöglichkeiten.

**These 6: Als CDO bewirtschaftet der Organisator die organisationale Wissensbasis.**

Neben der Schaffung von innovationsförderlichen Strukturen und Kulturen sind Organisierende zunehmend auch für die Nutzbarmachung und die Nutzung organisationaler Wissensbestände verantwortlich.

**These 7: Theorie und Praxis sprechen zuwenig miteinander.**

Träger der Organisationsforschung und der Organisationspraxis haben zum Teil ihre gemeinsame Sprache verloren. Kommunikations- und Kooperationsplattformen gewinnen an Bedeutung.

## Thesen (III)

---

**These 8: Prozesse und Vernetzung als wichtige künftige Strukturelemente.**

Sowohl die Organisationsforschung als auch die Organisationspraxis werden sich in der Zukunft vermehrt mit Prozessorganisation und vernetzten Strukturen (inkl. Schnittstellenmanagement und Integration) beschäftigen.

**These 9: Wertschöpfungsorientiertes Organisationsmanagement**

Während in der Vergangenheit primär von der organisationalen Effizienz die Rede war, gewinnen die Wertschöpfungsorientierung (Wirkung und Effektivität) an Bedeutung. Operative Organisationsaufgaben werden vermehrt ausgelagert. Konzentration auf strategisches Organisationsmanagement.

**These 10: Diversität als Chance für die Organisationsforschung.**

Die Organisationsforschung kann viel von anderen Disziplinen lernen. Analogien sind zahlreich. Gleichzeitig gilt es, immer wieder die gemeinsame Wissensbasis zu festigen und verbindende Elemente zu suchen (Gegentrend zu Atomisierung).



**Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg**

Dozent der Universität Fribourg.

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern (Lizentiat 1991, Promotion 1996, Habilitation 2005, Ordinariat 2006). Lehtätigkeit an den Universitäten Bern, Fribourg, Zürich und an der University of California in Berkeley sowie an der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL). Dozent und Referent in Fach- und Kaderschulungen. Managementtrainer und Berater. Vizepräsident der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) sowie Stiftungsrat der SGO-Stiftung. Verwaltungsrat.

Forschungs- und Beratungsschwerpunkte:  
Leadership sowie Personal- und Organisationsmanagement

Univ.-Prof. Dr. Robert J. Zaugg  
Freiestrasse 27  
CH-3800 Interlaken  
++41 79 230 97 88  
robert.zaugg@swissonline.ch