

**FLEXMEDIA - Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der
Innovationsfähigkeit von Unternehmen der
Verlags- und Medienwirtschaft**

Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie
RIAS (Rhein-Ruhr Institut für Angewandte Systeminnovation e.V.)
ivz.medien GmbH & Co. KG
J.P. Bachem Verlag GmbH
Junior-Verlag GmbH & Co. KG
LKO Verlagsgesellschaft mbH



**Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovations-
fähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft
(FLEXMEDIA)**

gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und durch Mittel
des Europäischen Sozialfonds (ESF), Förderkennzeichen: 01FH09009

<http://www.flexmedia-projekt.de>

**Working Brief 3
Diskussion des Flexibilitätsbegriffs**

Dženefa Kulenović
08/2010

Dieses Working Brief ist ein Arbeitspapier, das im Rahmen des Projekts FLEXMEDIA der Diskussion des Begriffs Flexibilität im Kontext eines Unternehmens gewidmet ist. Diese ersten Überlegungen bilden die Ausgangsbasis für ein Instrumentarium, welches Verlags- und Medienhäusern beim Übergang auf neue Geschäftsmodelle hilft Flexibilisierungsanforderungen und Innovationsprozesse zu managen. Zusammen mit den Verbundpartnern wird das Instrumentarium praxisorientiert überprüft und optimiert, um es in eine interaktive, webbasierte Toolbox zu überführen und online frei nutzbar zu machen.

Flexibilität als Erfolgsfaktor in einer dynamischen Umwelt

Seit einiger Zeit unterliegt die Umwelt von Medien- und Verlagshäusern einem immer stärkeren Wandel. Beschleunigte Innovationszyklen, die Globalisierung der Märkte sowie die dynamische Entwicklung und Vernetzung von Informations- und Kommunikationstechnologien sind nur einige Beispiele für die Einflüsse auf den Wandel. Zur Bewältigung dieser Situation müssen relevante Veränderungen frühzeitig erkannt werden und adäquate Reaktionen erfolgen. Die Fähigkeit flexibel zu sein, das heißt sich schnell und ohne großen Aufwand an Veränderungen anpassen zu können, kann somit als strategischer Erfolgsfaktor eines Unternehmens aufgefasst werden, der dazu dient, das erfolgreiche Überleben zu sichern und Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Diese Fähigkeit gewinnt an Bedeutung, da

sich die Unternehmensumwelt als zunehmend „komplex“, „wandelnd“ und „kaum vorhersehbar“ darstellt. (vgl. [Kal05], S. 2 ff.)

Doch wie definiert sich Unternehmensflexibilität? In der Flexibilitätsforschung wurde bereits häufig der Versuch unternommen, den Begriff unabhängig vom Forschungsgebiet allgemein zu definieren. Jedoch sind die verwendeten Begriffe meist nicht ausreichend definiert oder abgegrenzt und orientieren sich an der Duden- oder Brockhausdefinition, die Flexibilität mit den Begriffen „Biegsamkeit“ oder „Anpassungsfähigkeit“ ([Dud06] S. 410) erläutert. Dieses Begriffsverständnis orientiert sich an einem physischen Objekt, welches nach einem Umwelteinfluss (z.B. einer Kraft) wieder in seine ursprüngliche Form zurückkehrt ohne zu zerbrechen. Dieses Verständnis kann nicht analog auf ein Unternehmen übertragen werden, da ein Unternehmen sich weiterentwickelt und durch Anpassung auf Veränderungen vollkommen neue Formen annehmen kann. Aufgrund der mangelnden Begriffsdefinitionen ist weder die Operationalisierung noch die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen möglich. Bisher ist das Problem der fehlenden Mess- und Bewertungsmethodik ungelöst. Ein Instrument ist jedoch notwendig, um Flexibilität zielgerichtet planen zu können. (vgl. [Bur05], S. 30 f.; [Fri00], S. 76)

Systemtheorie als Definitionsrahmen für Flexibilität

Eine Möglichkeit Unternehmensflexibilität zu beschreiben ist der systemtheoretische Ansatz. Das Unternehmen kann wie folgt als System charakterisiert werden:

„Das System 'Unternehmen' wird in dieser Sichtweise als Summe einzelner Subsysteme und deren Elemente gesehen, welche miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Gleichzeitig umgibt das System Unternehmen ein Umsystem (z.B. Markt, Branche oder allgemeine Umwelt), welches ebenfalls Einfluss auf das Unternehmen besitzt.“ ([Hor07], S. 21)

Dieser Ansatz ermöglicht die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens. Besonders Beziehungen, Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen (auch komplexen) Systemen bzw. Subsystemen und der Umwelt können so detailliert analysiert werden. Der Ansatz eignet sich zur Betrachtung von interorganisationalen Kooperationen und zum Verständnis von Strukturen und Prozessen. Zu beachten ist, dass der hohe Abstraktionsgrad, der durch die Verwendung der Begrifflichkeiten der Systemtheorie entsteht, in die Sprache der „Unternehmenswelt“ übersetzt werden muss. Ansonsten wird die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen problematisch. (vgl. [Hor07], S.21; [Nag03], S. 3, [Wol05], S. 6)

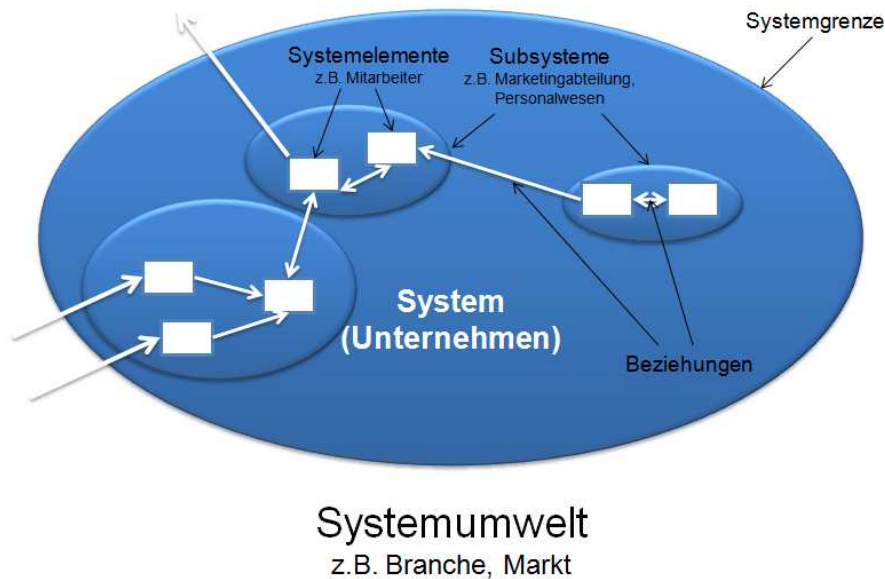


Abbildung 1: Das Unternehmen als System

Ausgehend von diesem Verständnis kann Unternehmensflexibilität als eine spezifische „Systemeigenschaft“ definiert werden. In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen, die auf diesem Ansatz basieren, jedoch liegt der Schwerpunkt meist auf verschiedenen Aspekten der Flexibilität¹. Deshalb werden an dieser Stelle keine expliziten Definitionen zitiert, sondern einzelne Elemente der Flexibilitätsdefinitionen zusammengetragen, um ein umfassendes Verständnis des Begriffs zu generieren.

Flexibilitätsbedarfe und -potenziale im Gleichgewicht

Flexibilität ist die Fähigkeit eines Systems (Unternehmens) sich an relevante Veränderungen der (Unternehmens-) Situation anpassen zu können. Diese Veränderungen können sowohl durch die Systemumwelt (z.B. Marktbedingungen) als auch durch das System selbst (z.B. veränderte Einstellungen der Mitarbeiter) ausgelöst werden und erzeugen einen sogenannten Flexibilitätsbedarf (vgl. [Hoc06], S. 5 f.). Ein stabiles System bedarf keiner Flexibilität, solange keinerlei Veränderungen stattfinden. Verändert sich jedoch die Situation, entsteht ein Bedarf an Flexibilität und somit ein Handlungsbedarf, da das ursprünglich stabile System die neuen Anforderungen ohne Anpassung der alten Strukturen nicht erfüllen kann.

Der Flexibilitätsbedarf kann quantitativer, qualitativer und/oder zeitlicher Art sein (vgl. [Hor07], S. 47 ff.). Des Weiteren kann er nach der Unvorhersehbarkeit der Veränderungen unterschieden werden wie absehbare, geringe Veränderungen, weniger vorhersehbare Marktschwankungen und unvorhersehbare Ereignisse, die tiefgreifende strukturelle Veränderungen darstellen. Die Ebenen der Flexibilitätsbedarfe stellen unterschiedliche Anforderungen an die Reaktion des Unternehmens. (vgl. [Nag03], S. 8)

¹ Z.B. [Kal05], S. 9; [Hor07], S. 30

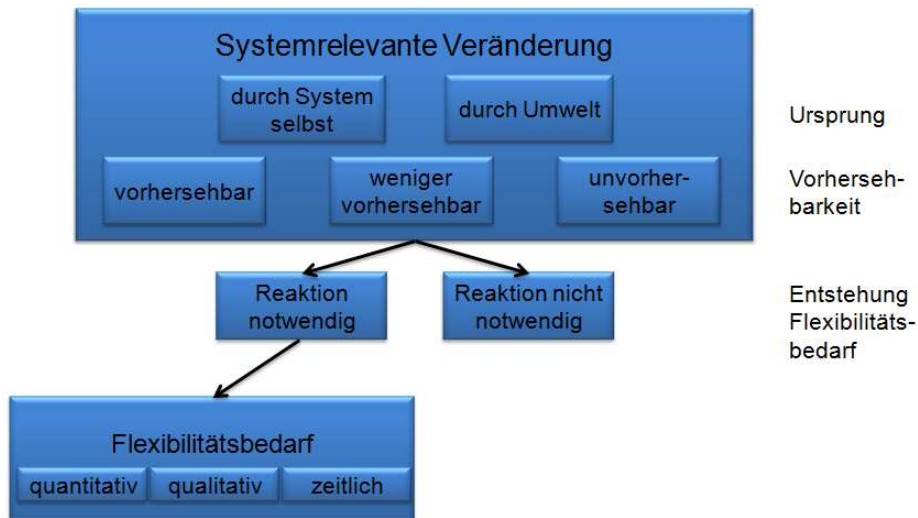


Abbildung 2: Relevante Veränderungen (in Anlehnung an [Pib01], S. 44)

Das Ziel der dauerhaften Existenz eines Systems bzw. des langfristigen, erfolgreichen Überlebens eines Unternehmens wird durch eine Anpassung an veränderte Situationsbedingungen verfolgt. Ein Unternehmen ist daher flexibel, wenn es „unter Sicherung eines Mindestzielerreichungsgrades zur Anpassung an neue Situationsbedingungen fähig ist.“ ([Bur05], S.31) Flexibel zu sein bedeutet jedoch nicht ausschließlich auf relevante Veränderungen zu reagieren – lange Zeit wurde der Begriff in der Flexibilitätsforschung reaktiv aufgefasst –, sondern ebenso aus den Veränderungen entstehende Chancen aktiv zu nutzen (vgl. [Kal05], S. 8 f.). Genauer bedeutet das, dass ein Unternehmen zur aktiven Gestaltung von Flexibilität vorbereitende Maßnahmen ergreift, um gezielt Handlungsmöglichkeiten aufzubauen, die bei Eintritt einer Veränderung genutzt werden können. Im reaktiven Fall finden diese Handlungsmöglichkeiten zum gegenwärtigen Zeitpunkt Anwendung (vgl. [Wol05], S. 9). Demnach ist die Voraussetzung für Flexibilität das Vorhandensein von Handlungsmöglichkeiten. Diese als Flexibilitätspotenziale bezeichneten Handlungsmöglichkeiten begegnen entstandenen Flexibilitäts- bzw. Handlungsbedarfen, sodass sich insgesamt aus diesen beiden Faktoren die Flexibilität des Unternehmens bildet. In der Systemsicht stellen Handlungsmöglichkeiten verschiedene einnehmbare Systemzustände dar.

Der Grad der Flexibilität eines Systems ergibt sich „aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit einnehmbarer Systemzustände und der für den

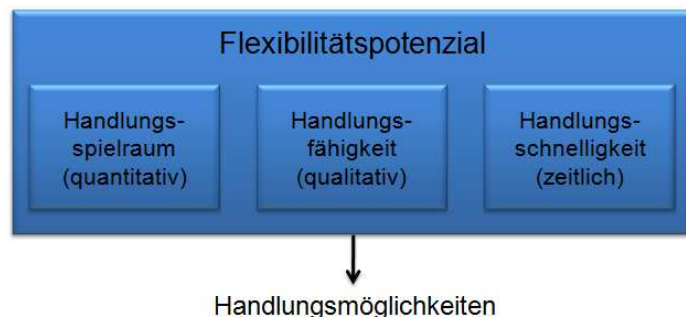


Abbildung 3: Flexibilitätspotenziale

Übergang benötigten Zeit.“ ([Nag03], S. 12) Aus diesem Zitat werden drei Flexibilitätsdimensionen deutlich: der quantitative Handlungsspielraum, die qualitative Handlungsfähigkeit sowie die zeitliche Handlungsschnelligkeit.

Der *Handlungsspielraum* ist die Anzahl möglicher einnehmbarer Systemzustände, während die *Handlungsfähigkeit* die Fähigkeit diese Handlungsspielräume bei Bedarf zu nutzen beschreibt. Ein Beispiel dafür ist der Handlungsspielraum auf einem internationalen Markt agieren zu können. Dazu ist eventuell die Fähigkeit notwendig, in einer fremden Sprache kommunizieren zu können. Handlungsmöglichkeiten können sich demnach durch das Vorhandensein verschiedener Eigenschaften der Systemelemente vergrößern.

Zu den Handlungsfähigkeiten zählt ebenfalls die Handlungsbereitschaft, also die Bereitschaft der Systemelemente Veränderungen zu erkennen und geeignete Flexibilitätsmaßnahmen zu ergreifen oder zu unterstützen. Dieser Aspekt der Handlungsfähigkeit bezieht sich primär auf die personelle Ebene im Unternehmen.

Die *Handlungsschnelligkeit* beschreibt die Zeit, in der relevante Veränderungen identifiziert, Maßnahmen ergriffen werden und ihre Wirkung entfalten. Die Dimension der Handlungsschnelligkeit gewinnt aufgrund der zunehmend dynamischen Umwelt an Bedeutung, da Handlungsspielräume und -fähigkeiten bei mangelnder Reaktionsgeschwindigkeit keinen Nutzen für das Unternehmen erzeugen können. (vgl. [Hoc06], S. 76 ff., [Nag03], S. 13)

Dieser Ansicht zufolge scheint es auf den ersten Blick sinnvoll, unbegrenzt Handlungsmöglichkeiten aufzubauen, um bei jeglicher Veränderung der Situation flexibel (re-) agieren zu können. Jedoch ist eine hohe Flexibilität nicht von Nutzen, wenn dadurch die Stabilität des Systems gefährdet wird. Um das zu illustrieren eignet sich ein einfaches Beispiel: Theoretisch könnte ein Unternehmen unendlich viele Mitarbeiter mit unendlich vielen, verschiedenen Qualifikationen einstellen, um im Bedarfsfall flexibel zu sein. Diese Maßnahmen erzeugen jedoch unendlich hohe Kosten, die das Unternehmen nicht tragen kann. Die Stabilität des Unternehmens wird ebenso wie seine Existenz zerstört. Auf sozialer Ebene ist „zu viel“ Flexibilität ebenfalls schädlich. Ein Mensch benötigt stets ein gewisses Maß an Sicherheit, z.B. in Form von Routinen, um handlungsfähig zu sein bzw. die geschaffenen Handlungsmöglichkeiten nutzen zu können. Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass Flexibilität stets nur in einem gewissen Maß vorhanden ist, welches die Stabilität des Systems nicht gefährdet. Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Sachverhalt: Die Stabilität stellt einen Rahmen dar, in dem Flexibilität möglich ist, ohne auf Dauer schädigend für das gesamte Systemgleichgewicht zu wirken. Der rote Bereich hingegen kennzeichnet „zu viel“ Flexibilität, die den Rahmen der Stabilität sprengt.



Abbildung 4: Verhältnis von Stabilität und Flexibilität

Stabilität drückt sich in Gleichgewichtszuständen des Systems aus. Diese Zustände werden zwischen den Phasen der Anpassung, in denen Flexibilität Anwendung findet, eingenommen. „Zu viel“ Stabilität z.B. durch zu starre Routinen gefährdet die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Somit bedingen sich die Eigenschaften Stabilität und Flexibilität gegenseitig. Es ist erforderlich, stets ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität zu erreichen. Dementsprechend sollten nur so viele Handlungsmöglichkeiten gestaltet werden, wie zum Ausgleich der Handlungsbedarfe notwendig sind. (vgl. [Kli93], S. 81 f.; [Hor07], S. 32)

Instrumentarium zur Flexibilitätsanalyse

Zur Gewährleistung hinreichender Flexibilität eines Unternehmens muss diese gezielt geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Dabei ist es nicht das Ziel möglichst viele Handlungsmöglichkeiten zu gestalten, sondern nur so viele wie notwendig um Handlungsbedarfe, die aus Veränderungen entstehen, ausgleichen zu können. Es sollten somit weder „zu viele“ noch „zu wenig“ Handlungsmöglichkeiten aufgebaut werden, da sonst die Stabilität des Unternehmens nicht gesichert werden kann. Auf Basis dieser Überlegungen ist es möglich, ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dem Verlage in der Lage sind, Handlungsbedarfe sowie vorhandene Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens zu analysieren. Auf Basis der Ergebnisse können geeignete Maßnahmen abgeleitet werden, die Flexibilität ohne Gefährdung der Stabilität ermöglichen.

Literatur

- [Bur05] Christoph Burmann: Strategische Flexibilität und der Marktwert von Unternehmen. In: Bernd Kaluza, Thorsten Blecker (Hrsg.): Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005.
- [Dud06] Dudenredaktion (Hrsg.): DUDEN: Die deutsche Rechtschreibung. Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim 2006.
- [Fri00] Ekkehart Frieling, Simone Kauffeld, Sven Grote, Heike Bernard: Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?. Waxmann, Münster 2000.
- [Hoc06] Stefan Hocke, Armin Heinzl: Flexibilitätsmanagement – eine systemtheoretisch-kybernetische Betrachtung. [Online-Dokument] http://wifo1.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publications/Flexibilitaetsmanagement_Workingpaper_8_2006.pdf [Zugriff am: 07.04.2010].
- [Hor07] Jörg Horstmann: Operationalisierung der Unternehmensflexibilität: Entwicklung einer umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2007.
- [Kal05] Bernd Kaluza, Thorsten Blecker (Hrsg): Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005.
- [Kli93] Rüdiger G. Klimecki, Gilbert J.B. Probst, Markus Gmür: Flexibilisierungsmanagement. In: Die Orientierung, Credit Suisse by Schweizerische Volksbank, Bern 1993.
- [Nag03] Michaela Nagel: Flexibilitätsmanagement: Ein systemdynamischer Ansatz zur quantitativen Bewertung von Produktionsflexibilität. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2003.
- [Pib01] Richard Pibernik: Flexibilitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2001.
- [Wol05] Carolin Wolff: Stabilität und Flexibilität von Kooperationen: Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilindustrie. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2005.