ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Fuchshuber, Ina

Research Report

Organisationale Agilität von Buchverlagen: Forschungsstand

Erlanger Beiträge zur Medienwirtschaft, No. 11/2020

Provided in Cooperation with:
Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nuernberg (FAU), Institute for the Study of the Book, Professorship of E-Publishing and Digital Markets

Suggested Citation: Fuchshuber, Ina (2020) : Organisationale Agilität von Buchverlagen: Forschungsstand, Erlanger Beiträge zur Medienwirtschaft, No. 11/2020, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Buchwissenschaft, Professur für Buchwissenschaft, insb. E-Publishing und Digitale Märkte, Erlangen, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:29-opus4-133619

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/223339

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Erlanger Beiträge zur Medienwirtschaft
Hg.: Svenja Hagenhoff

Beitrag Nr. 11/2020

Hrsg.: Svenja Hagenhoff

Ina Fuchshuber

Organisationale Agilität von Buchverlagen: Forschungsstand

Erlanger Beiträge zur Medienwirtschaft

Herausgegeben von Svenja Hagenhoff
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Institut für Buchwissenschaft
Katholischer Kirchenplatz 9
91054 Erlangen

Erlangen Contributions to Media Management and Media Economics

Edited by Svenja Hagenhoff
Friedrich-Alexander University of Erlangen-Nürnberg
Institute for the Study of the Book
Katholischer Kirchenplatz 9
91054 Erlangen / Germany

Tel. +49 (0) 9131 / 85-24700
Fax +49 (0) 9131 / 85-24727
https://buchwissenschaft.phil.fau.de/

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Germany License

Abstract

Book Publishing is a high-risk business since book publishing houses need to drop most of their product range every half of the year and create new titles. Planning success therefore is a very hard thing to do and is stated as "erratic". In addition Book publishing houses not only aim at economic success but also at creating culture. These special conditions have led to the demand of a dual organisation with efficient, hierarchical business processes on the one hand and decentralized, non-hierarchical creatives processes on the other. However, there has been no real discussion in media management literature how this should be achieved and how those both systems can work together effectively in one company. Furthermore Book Publishing has seen tremendous shifts in the last years: With customer behaviour and media consumption habits changing more quickly than ever book publishing needs to be more customer oriented while media convergence and the demand for content in a multitude of formats (e.g. printed books, apps, E-Books, websites) are demanding new and flexible organisational answers. A possible approach for finding new and adaptable practices is the concept of organizational agility, which was created for companies in highly-innovative and fast changing environments in manufacturing in the 1970ies and lived up to widespread use in IT-companies and IT-related research accordingly since the 1990ies and during the 2000s.

This Literature Review aims at summarizing the status of organizational research in the media economy and especially the book publishing economy as well as describing the status of organizational agility in research both from a manufacturing and IT-management view. It shows that the organizational perspective on book publishing lacks research and opens the question if and how organizational agility and agile frameworks can help book publishing houses to maintain and gain adaptability.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis..... V

1 Einleitung und Gang der Arbeit..... 6

1.1 Alte und neue Herausforderungen in der Buchverlagsorganisation..... 6

1.2 Methodik der Literaturanalyse 9

2 Organisationale Agilität 13

2.1 Zum Begriff der (organisationalen) Agilität 13

2.2 Organisationale Agilität und Methoden der agilen Softwareentwicklung..... 15

2.3 Abgrenzung der Agilität von Flexibilität und „Leanness"..... 16

3 Agilität aus Sicht der Wirtschaftsinformatik 19

3.1 Überblicksarbeit von Wendler (2013) 19

3.2 Empirisch erprobte Frameworks der Agilität 25

3.3 Agilitätstreiber und Agilitätshindernisse 29

4 Organisationstheoretische Sichtweise auf das Konzept der agilen Organisation 32

4.1 Was ist Organisation in einem Unternehmen? 32

4.2 Organisationsgestaltung 33

4.3 Einordnung des Konzepts der agilen Organisation in der Organisationstheorie..... 34

4.4 Führung, Personal und Kultur in der agilen Organisation..... 35

4.5 Organisationaler Wandel und die agile Organisation 39

5 Organisation und organisationale Veränderungsfähigkeit aus Sicht der Medienökonomie 41

5.1 Organisation von Medienunternehmen 41

5.1.1 Übersicht der Beiträge zur Organisation in den Standardwerken der Medienlehre 41

5.1.2 Wertschöpfungsorientierte Betrachtung 46

5.1.3 Übertragung betriebswirtschaftlicher Organisationsprinzipien 47

5.1.4 Dualorganisation von Medienunternehmen 49

5.1.5 Ambidextre Organisation von Medienunternehmen.... 51

5.1.6 Umweltdynamik und Organisation 52

5.1.7 Geringe Integration 53

5.1.8 Organisation von Kreativität 54

5.1.9 Zwischenfazit 54

5.2 Organisation in Buchverlagen 55

5.3 Organisationale Veränderungen und Veränderungsbereitschaft in Buchverlagen 56

5.4 Spezifika der Organisation von Buchverlagen als Medienunternehmen 60

6 Fazit und Forschungsdesiderat 62

Literaturverzeichnis 69

Anhang A: Definitionen von Agilität 80

Anhang B: Übersicht Agilitätstreiber 84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell für die Erreichung organisationaler Agilität 21

Abbildung 2: Agile Manufacturing Conceptual Model 22

Abbildung 3:Integration von Ablauf- und Aufbauorganisation..... 34

Abbildung 4: X-Modell der Medienindustrie 47

Abbildung 5:Konfiguration nach Mintzberg..... 48

Abbildung 6:Forschungsdesiderat..... 67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl Suchergebnisse 10

Tabelle 2: Überblick der Aussagen zur Organisation in den Lehr- und Sammelwerken 45

Tabelle 3: Dualorganisation 50

Tabelle 4:Übersicht über die Forschung zur Dualorganisation 50

1 Einleitung und Gang der Arbeit

1.1 Alte und neue Herausforderungen in der Buchverlagsorganisation

Das Geschäftsmodell von Buchverlagen ist Innovation: Jedes halbe Jahr muss sich der Buchverlag neu erfinden, ein komplett neues Programm muss erstellt, auf neue Trends muss reagiert, neue Autoren müssen gefunden werden – so herrscht in jedem neuen Programm ein hoher Innovationsdruck (Heinrich 2001, S. 171), da ein Großteil der Titel Erstauflagen sind und tausende weiterer Titel mit den eigenen den Markt einnehmen wollen. Aufgrund der großen Varianz der Produkte können im Buchverlag zudem Erfolg und Absatzzahlen vorab schwer kalkuliert werden – Medienmärkte gelten daher als nicht kontrollierbar und instabil (Karmasin/Winter 2002, S. 33). Auch Waldfogel (2018, S. 12) konstatiert, dass in der Kreativindustrie, zu der er auch das Verlegen von Büchern zählt, Erfolg unvorhersehbar ist und dass „this unpredictability of returns means that releasing a cultural product is like buying an expensive lottery ticket."

Wirtschaftliche und kulturelle Institutionen

Gleichzeitig sind Buchverlage, die zu den Medienunternehmen zu zählen sind (vgl. Schumann et al. 2014, S. 9), Unternehmen, die dem dualen Anspruch genügen müssen, Kultur(-güter) zu konstituieren und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein (Lucius 2014, S. 20). Nicht alle Prozesse der Erstellung von Kulturgütern können und sollten demnach nach reinen Effizienzgesichtspunkten gestaltet werden (Eigler 2006). In der Buchbranche geradezu zum geflügelten Wort geworden ist daher der Ausspruch von Diderot im Jahr 1737 (Diderot 2012), nachdem von zehn Büchern eines die anderen neun finanziert - ein guter Teil der Produkte eines Buchverlages traditionell nicht wirtschaftlich tragfähig sind, sein können oder sein müssen. Der Kompass des wirtschaftlichen Erfolgs ist jedoch einfacher zu lesen als der des kulturellen. Die entstehenden Zielkonflikte auszuhalten und den Betrieb nach zwei Zielsetzungen auszurichten, ist dabei die Schwierigkeit der Buchverlagsorganisationen (u. a. Lucius 2014, S. 20-21; Eigler 2006, S. 532-534). Allein durch diese bei-

den Sachverhalte - des dualen Anspruchs wie der Unplanbarkeit des Erfolgs, welche beide in der Natur des Bücherverlegens, begründet sind - ließe sich die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit der Organisationsgestaltung von Buchverlagen bereits begründen. So muss eine Organisation, die einerseits innovativ-kulturschaffend, andererseits aber auch wirtschaftlich tragfähig sein muss, eine für beide Zwecke tragendes Organisationsgerüst aufweisen. Diese duale Organisation ist zwar in der Literatur vielfach erwähnt (Fix 1988, Eigler 2006, S. 532; Gläser 2014, S. 839) jedoch bleibt ein umfassendes Modell der Buchverlagsorganisation, die über die reine Beschreibung von exemplarischen Buchverlagen hinausgeht ein Desideratum, wie diese Literaturanalyse zeigt (vgl. Kapitel 5.3 & 5.4). Darüber hinaus existieren in den letzten Jahren Trends, die den teilweise jahrhundertealten Buchverlagsorganisationen erweiterte Innovations- und Adaptions-fähigkeiten abverlangen:

Medienkonkurrenz und Kundenorientierung

Das Buch befindet sich in drastischer Medienkonkurrenz - zum einen vermehrt durch individualisierbare, digitale, nicht-lineare Angebote aus dem Bereichen Video und Audio ebenso wie textbasierten Onlinemedien sowie weiterhin durch die klassischen Medien. Dabei sind sowohl Zeitbudget als auch monetäres Medienbudget betroffen (Lucius 2014). In der „Quo Vadis?"-Studie des Börsenvereins zeigt sich das in einem dramatischen Rückgang an Buchkäufern – 6,4 Mio. seit 2013 (Börsenverein 2018). Die Millionen verlorengegangener Buchkäufer deuten aber vielleicht auf ein anderes Versäumnis der Buchverlage hin: Wie leserorientiert agieren und produzieren die Buchverlage? Die Forschung und Entwicklung ist organisatorisch in Buchverlagen zumeist unterrepräsentiert (es existieren keine eigenen Abteilungen), sondern sie wird bestenfalls versteckt in allen Abteilungen bewerkstelligt (Benghozi/Salvador 2015). Auch ist der Innovationsprozess traditionell auf Programm- nicht auf umfangreichere Geschäftsmodell- oder Prozessinnovationen ausgerichtet (Baumgartner 2015, S. 105). Ebenso ist der Zielgruppenzugang – durch die vermittelnde Position des Buchhandels – ein erschwerend hinzukommendes Problem (Schlüter et al. 2014, S. 40) um Kundenwünsche in die Produktentwicklung miteinzubeziehen, die sich zudem immer schneller ändern (Lucius 2014, S. 66).

Medienkonvergenz und Formatvielfalt

Durch neue Technologien und die entstehende Medienkonvergenz sowie einer geringeren Bindung von Zielgruppen an ein Medium sind Buchverlage zunehmend gefordert, parallel nicht nur eine Ausgabeform – das Buch – sondern multiple Kanäle wie E-Book, Onlinedatenbanken oder Softwareapplikationen zu bespielen (Mottweiler/Tünte/Kulenovic 2013, Kulenovic/Herrmann 2011, Breyer-Mayländer/Schönstedt 2010, S. 45, Lucius 2014, S. 69). Auch die Internationalisierung (besonders bei Wissenschaftsverlagen) führt zu komplexeren Prozessen (Breyer-Mayländer-Schönstedt 2010, S. 43-44; Lucius 2014, S. 67).

Dies alles bedeutet für die Organisation den Weg vom Ein-Produkt-Unternehmen zum deutlich komplexeren Viel-Produkt-Haus, verbunden mit anderen Anforderungen an die Geschwindigkeit der Produkt-entwicklung – dies sollte sich auch auf die Organisationsstruktur auswirken, jedoch existieren hierzu bisher kaum Untersuchungen (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3). Erste Beschreibungen dazu existieren lediglich von Klamet (2017) und Martin/Bartscher-Finzer (2011).

Institutionelle Veränderungen und sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen

Als wesentliche Verursacher von Marktaustritten von Unternehmen aus der Medienbranche benennt Studer (2018) geänderten Wettbewerbsdruck (durch Unternehmen der gleichen Mediengattung aber auch andere), aber auch "institutionelle" Veränderungen, d.h. von staatlicher Seite verordnete oder angetriebene Veränderungen. Als Kultur-institutionen, die meritorische Güter produzieren, sind die Rahmenbedingungen für Buchverlage in Teilen reguliert (Lucius 2014, S. 34-43). Als Beispiel seien die Buchpreisbindung oder in jüngerer Zeit das auch als DEAL-Projekt (Projekt DEAL 2019) bekannt gewordene Konsortial-Konstrukt der staatlichen Universitätsbibliotheken, das die Verhandlungsmacht zugunsten der Bibliotheken verschiebt, genannt. Buchverlage müssen also generell auf institutionelle oder gesetzliche Veränderungen reagieren können, insbesondere seit diese auch durch den Regelungsbedarf eines durch die Digitalisierung veränderten Marktes stärker in den Blick genommen sind.

Wie diesen **teils systemimmanenten, teils neuen Voraussetzungen in der Organisationsgestaltung von Buchverlagen** Rechnung getragen wird und zukünftig getragen werden muss, ist ein **noch größtenteils unerforschtes Feld** (Eigler 2006, S. 536 f.), obgleich diese

Forschungslücke zur Organisation und organisationalem Wandel von Medienunternehmen und im Speziellen Buchverlagen wohl gesehen wird (Theis-Berglmair 2002, S. 46; Eigler 2006, S. 522).

Einen Erklärungs- und Gestaltungsansatz dabei bietet das **Konzept der organisationalen Agilität**, das für Unternehmen entwickelt wurde, die sich solchen uneindeutigen und gleichzeitig aber massiven Ver-änderungen gegenübersehen und auf diese reagieren müssen bzw. Reaktionsfähigkeit für weitere Veränderungen in der Zukunft schaffen wollen (Häusling 2018). Agilität im Kontext einer Organisation bedeutet, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation davon abhängt, ob sie sich schnell und erfolgreich an Veränderungen anpassen und daraus Vorteil schlagen kann, ohne Kompromisse bei Qualität oder Kosten von Produkten und Prozessen zu machen. Organisationale Agilität fußt in der Organisationstheorie, hat aber - aufgrund der Entwicklung vielfältiger Methoden und des Einsatzes in der Praxis in IT-Unternehmen - auch einen starken Bezug zur Wirtschaftsinformatik (Wendler 2016).

Ziel dieses Beitrags ist es, den Forschungsstand zur Organisation und organisationalen Agilität von Buchverlagen zu erfassen: Dazu wird zunächst der Begriff der organisationalen Agilität definiert (Kapitel 2) - auch in Abgrenzung zu ähnlichen Konzepten - sodann wird zum einen das Konzept der organisationalen Agilität in der Wirtschaftsinformatik erfasst (Kapitel 3), zum anderen erfolgt die Einordnung in das Feld der Organisationstheorie (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden die Erkenntnisse der Medienökonomie zu Organisations-problemen von Medienunternehmen und im speziellen von Buchverlagen dargestellt. Das Fazit (Kapitel 6) zeigt die Forschungslücken und das Forschungsdesiderat sowie in der Synthese, dass eine Beschäftigung mit der Organisation von Buchverlagen sowie organisationaler Agilität in Buchverlagen lohnend scheint.

1.2 Methodik der Literaturanalyse

Die Literaturanalyse gliedert sich in zwei Teile: Der Recherche zum Themenkreis **agiler Organisation (in der Wirtschaftsinformatik und Organisationstheorie)** sowie der Betrachtung des Forschungs-standes zur **Organisation von Medienunternehmen und Buch-verlagen im Speziellen** sowie **deren Veränderungsfähigkeit.**

Die Begriffe **„agil" bzw. „Agilität", „agile(s) Management", „agile Organisation"** und **„agile Methode"** (bzw. Plural „agile Methoden") sind die meistgenannten Schlagworte in den Wortmeldungen aus der Praxis (vgl. o.A. 2016, Rodehack 2017) und waren als Ausgangspunkt der ersten Überlegungen gesetzt, um die relevante Literatur zum Themenkreis zu erfassen. Die Festlegung **der Relevanz der Suchtermini** für die Literatursuche des ersten Teils der Literaturanalyse erfolgte dann anhand einfacher quantitativer Tests mithilfe der Suchmaschinen Google, Google Scholar, Bing und Business Source Complete sowie der Autovervollständigen-Funktion der Suchmaschine Google, deren Daten zurück bis 2004 reichen, zu den Begriffen „**agil" bzw. „Agilität", „agile(s) Management", „agile Organisation"** sowie deren **englischer Äquivalente („agile", „agile Manage-ment"; „agile organis?ation").**

Die Autovervollständigung bei Google bestätigte die Wichtigkeit der o.g. Begriffspaare und zeigte zusätzlich die häufige Verbindung von **„agile + Produktentwicklung", „agile + Softwareentwicklung"** sowie „agile + Manifesto" und „agile + Coach". Letztere Begriffspaare beschreiben ein konkretes Berufsbild bzw. einen Begriff der agilen Softwareentwicklung und sind daher nicht für diese Arbeit relevant bzw. werden nachgeordnet behandelt. „Agile Produktentwicklung" ist ein Teilbereich von agilem Management.

Die Tabelle 1 zeigt die Anzahl der Suchergebnisse in den Suchmaschinen:

	Google	Google Scholar	Bing	Business Source Complete
agile* organi?ation	ca. 40 Mio.	17.300	12,5 Mio.	680
agile* management	ca. 157 Mio.	21.900	20, 4 Mio.	894
agile* Method*	ca. 58 Mio.	19.900	10,6 Mio.	1460
Agile* Software*	ca. 157 Mio.	17.100	18,4 Mio.	1838
agile*	ca.157 Mio.	53.000	120 Mio.	14464

Tabelle 1: Anzahl Suchergebnisse

Die Tabelle zeigt, dass eine Suche nur zum Begriff „agil*" selbst in den Fachdatenbanken eine sehr hohe, nicht verarbeitbare Zahl an Treffern

liefert. Im Folgenden wurden daher nur noch Kombinationsbegriffe verwendet.

Die Ergebnisse zu „agil* Method*" beziehen sich mehrheitlich auf Methoden aus der IT- und System-Engineering-Welt und sind daher als weniger relevant für diese Arbeit zu betrachten. Eine Würdigung und Abgrenzung zum Thema „agile Softwareentwicklung" als Trendthema im Themenkreis Agilität findet sich in Kapitel 2.2. Unter den **zentralen Begriffen der Betriebswirtschaft** (Suche: weltweit) zeichnete sich **„agil* management"** als wichtigster Suchterminus ab, danach folgt **„agil organi?ation".** Der englische Begriff „Agility" bezeichnet im deutschen Sprachraum eine Hundesportart und ist somit irrelevant – im englischen wurde „Agility" durch die Suche mit Platzhaltern (*, # oder ?) in den Datenbanken einbezogen. Das Begriffspaar „**agiler Verlag"** bringt als Ergebnisse Bücher zum Thema Agilität, die bei einem Verlag erschienen sind, jedoch keine eigenständigen Ergebnisse für diesen Suchbegriff. Das spitze Paar „agil + Buchverlag" bringt nur wenige und dabei keine relevanten Ergebnisse.

Agilität der Organisation ist in der Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik zu verorten, daher wurden die wichtigsten Datenbanken der Wirtschaftswissenschaften[1] für die weitere Suche genutzt und u. a. folgende Journals mit den genannten Schlagworten durchsucht: Information Systems Research, Management Information Systems Quarterly, Technology Analysis & Strategic Management; International Journal of Production Economics; Journal of Information Technology; Computers & Industrial Engineering; Journal of Operations & Production Management; International Journal of Production Research. Darüber hinaus wurden zunächst **Überblicksarbeiten zum Thema Agilität in Organisationen** gefunden, wie die **vielzitierte Überblicksarbeit „Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen" von Förster und Wendler (2012)**, sowie der Überblick über 28 agile Rahmenwerke in Wendler (2013), die das Begriffspaar des „**agile manufacturing" noch zu den o.g. Begriffen hinzufügte.**

[1] Econbiz, EBSCO Business Source Complete, WISO

Zentrale erste Suchbegriffe für diese Literature Review sind also: „**agil* management", „agil* organisation" (beide Begriffspaare funktionieren auf Deutsch und Englisch) bzw. amerikanisch „agil* organization" sowie „agil* manufacturing" (Deutsch: agile Produktion).**

Ausgehend von den Überblickswerken konnten zudem weitere Werke der dort genannten Autoren und empirische Untersuchungen entdeckt werden und im Schneeballsystem wurden weitere relevante Arbeiten identifiziert und aufgenommen.

Die Literatur zu agilen Organisationen wurde durch die oben beschriebene Vorgehensweise abgedeckt – **das speziellere Thema „Organisation in Buchverlagen"** bzw. die Eingrenzung von Agilität auf die Buchverlagsbranche konnte mit der Recherche in (medien-) betriebswirtschaftlich relevanter Fachliteratur abgedeckt werden:

Zunächst wurde hierzu die Literatur der Medienbetriebslehre untersucht, dabei wurde die Literaturübersicht zur Buchökonomie von Hagenhoff (2015) herangezogen. Darüber hinaus wurde mit den Suchbegriffen **„Organisation/organization", „Struktur/structure" als Synonym und „book publishing"** (bzw. Suche mit Platzhaltern "book publish?") bzw. deutsch **„Buchverlag?"**, sowie den Kombinationen „**Buchverlag/ Book publishing"** + **„Organi?ation"** bzw. „**Struktur/Structure**" in folgenden Journals und Datenbanken gesucht: Publishing Research Quarterly, Journal of Media Economics, Journal of Cultural Economics, MedienWirtschaft, Journal of Media Business Studies, Journal of Media Management and Entrepreneurship sowie die gesamte Econbiz und Business Source Complete Datenbank, der Katalog der Deutschen Nationalbibliothek (Hochschulschriften) und die Kataloge der Universitätsbibliothek der FAU Erlangen-Nürnberg und LMU München, die zu den größten Katalogen Deutschlands zählen.

Um die relevanten Beiträge der Organisationstheorie zu Medien-unternehmen und Buchverlagen zu finden, wurde zudem die Datenbank Business Source Complete mit folgenden Journals mit den Suchbegriffen „**Buchverlag/Book publish?" und „Medienunternehmen/Media compan?"** durchsucht: Organization Science, Journal of International Business Studies (JIBS), Journal of Economic Behavior and Organization, Organizational Behavior & Human Decision Processes, Journal of Labor Economics, Journal of Organizational Behavior und Strategic Organization.

2 Organisationale Agilität

Im Folgenden soll die Entstehung des Begriffs der organisationalen Agilität nachvollzogen, sowie die Definition des Begriffs für diese Arbeit bestimmt werden (Kapitel 2.1). Entscheidend ist auch seine Einordnung in den Kontext der Softwarenentwicklung (Kapitel 2.2) sowie die Abgrenzung zu den Konzepten „Leanness" und „Flexibilität" (Kapitel 2.3).

2.1 Zum Begriff der (organisationalen) Agilität

Der Begriff der Agilität stammt vom lateinischen Wort „agilis" für „beweglich, leicht zu führen" (Duden 2019). In der Literatur existiert eine Vielzahl an Definitionen der (organisationalen) Agilität (vgl. z. B. Sherehiy et al. 2007, Förster/Wendler 2012), die vom jeweiligen Kontext beeinflusst wurden (Wendler/Stahlke 2014). Übersichten der Definitionen finden sich beispielsweise bei Santos Bernardes/Hanna (2009) und Förster/Wendler (2012) (vgl. Anhang A).

In der Synthese der ausgewählten Definitionen von Santos Bernardes/ Hanna, Förster und Wendler zeigt sich, dass in den frühen Definitionen (1982 -1999) vor allem **Flexibilität als Basiskonzept der Agilität** gesehen wird und sich in erster Linie auf die Produktion („Agile Manufacturing") bezieht („manufacturing system", LeHigh Report 1991, so zitiert bei Hooper et al. 2001; „flexible production", Duguay 1997; „manufacturers", Cho/Kim 1996, vgl. Anhang A). Begründet liegt dies darin, dass Agilität in Organisationen ursprünglich als theoretischer Lösungsansatz zur Behebung einer wirtschaftlichen Stagnation in der amerikanischen produzierenden Industrie in den 1970ern entwickelt wurde („Lehigh-Report" des Iacocca Institutes am MIT - Massachussets Institute of Technology; vgl. Förster/Wendler 2012): Um den Schwächen der US-Industrie, wie u. a. veralteten Strategien, schlechter Technologieausnutzung, Vernachlässigung von Humanressourcen und mangelhafter Kooperation mit Lieferanten und Kunden zu begegnen, empfahl die Kommission am MIT 1986 insbesondere folgendes:

- die engere Zusammenarbeit mit Kunden- und Lieferanten
- Beseitigung technologischer Schwächen, Fokus auf Qualität
- flachere Organisationen und eine bessere Personalpolitik

Parallel zur Entwicklung des Konzepts der Agilität in der Produktionsindustrie bzw. für Produktionsprozesse (Agile Manu-facturing) begann

ebenfalls der Anstieg der Forschung über die agile Organisation als Ganzes (Wendler 2013). Auch Christopher (2000) argumentiert, dass das Konzept des agile Manufacturing von der Produktion weg im Verlaufe der 1990er Jahre auf die Organisation als Ganzes ausgeweitet wurde. **Agile Manufacturing kann also als Vorläufer der agilen Organisation** gesehen werden. In dieser Arbeit werden daher die Erkenntnisse zum agile Manufacturing berücksichtigt, auch weil Agilität im Manufacturing ein gut ausgeleuchtetes Forschungsfeld ist, während bei Service Industrien kaum Forschung zu existieren scheint (siehe dazu Pavan et al. 2017). Deutlich machen die frühen Definitionen auch, dass Agilität als **passives Reagieren** einer Organisation auf Veränderungen von außen zu verstehen ist, das Bedürfnis nach Agilität also durch sich **verändernde Umweltbedingungen** entsteht („react" bei Brown/Agnew 1982; „response/responsiveness" Cho/Kim 1996, vgl. Anhang A). Erst 1999 taucht in den Definitionen der Wunsch nach **Proaktivität** und vorausschauenden Innovationen sowie dauerhaften Veränderungen einer Organisation auf („Innovation proactivity", Yusuf et al. 2002; „detect opportunities" Sambamurthy et al. 2003; „[...] both proactive and reactive", Ganguly et al. 2009, Anhang A). **Die vorliegende Arbeit soll auf der Definition von Ganguly et al. (2009) fußen**, da sie - als eine der neueren Definitionen - breit gefasst ist und sowohl die proaktiven Elemente als auch die Wichtigkeit des Wissensmanagements (vgl. auch Wendler/Stahlke 2014) umfasst. **Agilität ist demnach (Ganguly et al. 2009, S. 410) "an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpre-dictable) change in both proactive and reactive business/ customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/process."**

Zwischenfazit

Organisationale Agilität basiert auf dem theoretischen Ansatz des agile Manufacturings, der seit den 1980er Jahren breit in der Literatur diskutiert wurde und zu dem zahlreiche empirische Untersuchungen existieren. In den 1990ern und 2000ern wurde das Konzept auf Organisationen als Ganzes übertragen und der Begriff organisationaler Agilität geprägt. Kennzeichnend sind ständige „Readiness" für Veränderungen, Geschwindigkeit und Proaktivität der agilen Organisation sowie starke Kundenzentrierung.

2.2 Organisationale Agilität und Methoden der agilen Softwareentwicklung

Wie bereits die Tabelle 1 zu den Suchbegriffen im Methodenteil zeigen, ist agile Softwareentwicklung eine wesentliche empirische Ausprägung an Methoden des agilen Arbeitens. Dass eine gemeinsame Betrachtung dieser Phänomene relevant ist, zeigt u. a. die Arbeit von Kettunen (2009), in der er relevante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen agiler Softwareentwicklung und agile Manufacturing aufzeigt.

Zunächst gilt es festzuhalten, dass, ähnlich wie beim Konzept des agilen Managements bzw. des agile Manufacturings, **keine allgemeingültige Definition von agiler Softwareentwicklung** existiert (Conboy/ Fitzgerald 2004; Kettunen 2009).

Im **Agile Manifesto (2001)**[2] lassen sich jedoch **Grundprinzipien** erkennen, die sich durch alle Methoden und Anwendungsarten von agiler Softwareentwicklung ziehen. Dabei lässt sich festhalten, dass agile Softwareentwicklung auf selbstorganisierender Teamarbeit, enger Zusammenarbeit mit dem Kunden, iterativen, schnellen Prozessen und hohem Qualitätsanspruch basiert. Somit stellt Kettunen (2009) fest, dass **agile Softwareentwicklung und agiles Manufacturing die gleichen Wurzeln und Grundannahmen** haben. Im Detail ist die Ähnlichkeit der Konzepte insbesondere im Prozessbereich bei der Responsiveness (Veränderungsschnelligkeit), schnellen Zyklen der Umsetzung, des Testens und Lernens, JIT/Lean production sowie im Bereich Personal bei Leadershipkonzepten und Worklife-Quality zu finden (Kettunen 2009).

Im Gegensatz zur organisationalen Agilität betrachtet die agile Softwareentwicklung zumeist die **Team- oder Abteilungsebene** (Wendler 2013), auf Organisationsebene tun sich IT-Unternehmen jedoch schwer, diese Agilitätskonzepte umzusetzen (z. B. Abrahamsson et al. 2008). Insofern hat auch in IT-Unternehmen agiles **Management** neben agilen Methoden seine Daseinsberechtigung. Laut Kettunen (2009) liegt die **Herausforderung** darin, Konzepte agiler (Software-) Produktentwicklung firmenweit auszudehnen. Agile (Software-)Pro-duktentwicklungsmethoden stellen derzeit **keinen holistischen, unternehmensweiten Ansatz dar. So werden agile Methoden und Arbeiten dazu**

[2] https://agilemanifesto.org/ 23.09.2019

in dieser Arbeit nur weiter berücksichtigt, wenn sie Teil agiler Organisationen sind, wie sie sich in den vorgestellten Frameworks der (Wirtschafts-)Informatik in Punkt 3.1 finden lassen.

Zusammenfassung

Die Softwareentwicklung hat durch die Erarbeitung und Anwendung von **agilen Methoden insbesondere in der Produktentwicklung** dem Thema Agilität Vorschub geleistet. Für die Forschung zur agilen Organisation in ihrer Gesamtheit sind die Beiträge jedoch von geringerem Nutzen, da sich die agile Softwareentwicklung und ihre Methoden vor allem auf **konkrete Werkzeuge für innerbetriebliche Abläufe und Projektmanagement von Softwareprojekten** bezieht und stark auf die Eigenheiten von IT-Produkten und Services spezialisiert ist.

2.3 Abgrenzung der Agilität von Flexibilität und „Leanness"

Der überwiegende Teil der Literatur geht davon aus, dass Flexibilität und Leanness zwei Basiskonzepte der Agilität sind (u. a. Förster & Wendler 2012; Conboy/Fitzgerald 2004; Santos Bernardes/Hanna 2009; Katayama/Bennett 1999). Gleichzeitig zeigt sich in der Literatur (z. B. Yusuf/Adeleye 2002) auch, dass Agilität nicht die Zusammenschau dieser Konzepte ist, sondern eigenständig, was im Folgenden dargelegt werden kann.

Flexibilität von Organisationen ist dabei eine vielfach untersuchte Materie und das am weitesten entwickelte Konzept (Santos Bernardes/Hanna 2009). Einen Überblick der Definitionen findet sich bei Santos Bernardes/Hanna (S. 34). Ähnlichkeiten zwischen Flexibilität und Agilität ergeben sich aus den Definitionen in der Literatur und erfordern so auch eine Abgrenzung der Begriffe. Beispielhaft lässt sich dabei die Definition von Zhang et al. (2003, S. 176) betrachten. Demnach ist Flexibilität „(t)he organization's ability to meet an increasing variety of customer expectations without excessive costs, time, organizational disruptions, or performance losses." Flexibilität ist jedoch in den meisten von Santos Bernardes/Hanna (2009) untersuchten Definitionen reaktiv, und ist in einigen Arbeiten sogar so verstanden, dass eine flexible Organisation sich kurzzeitig ändert um dann in den Ausgangszustand zurückzukehren. Sie ist dann als eine Art Puffer für Unvorhergesehenes zu verstehen.

Das Konzept der Flexibilität unterscheidet sich also von Agilität vor allem durch die Annahme, dass Veränderungen kontinuier-lich sind und keine Einmaleffekte – Conboy/Fitzgerald (2004, S. 39) beschreiben Agilität als „**a continual readiness of an entity (...) to embrace change**". Zum anderen durch die Komponente der **Geschwindigkeit** (Conboy/Fitzgerald 2004; Zhang/Sharifi 2000): Demnach ist eine Organisation dann agil, wenn sie flexibel und schnell auf eine Änderung reagieren kann.

Darüber hinaus sehen einige Autoren, wie z. B. Bernardes und Hanna Flexibilität als deutlich weniger weitreichenden Begriff im Vergleich zur Agilität. So ist Flexibilität die **Reaktionsfähigkeit in einem vorge-gebenen Rahmen** (Bernardes/Hanna 2009; Termer/Nissen 2014) wie z. B. der Losgrößenzahl in der Produktion, während Agilität generelle Anpassungsfähigkeit beschreibt, ohne Einschränkung auf einen bestimmten vorher festgelegten Korridor. Für diese kontinuierliche Anpassungsfähigkeit ist dabei **organisationales Lernen und Wissensaustausch** wichtig (Wendler/Stahlke 2014, S. 2).

Gunasekaran/Yusuf (2002) gehen soweit, die Agilität nicht als eine Serie von Techniken wie Flexibilität, sondern als fundamentale Managementphilosophie zu sehen.

Der Begriff „Leanness" bzw. „Lean production" geht zurück auf ein Fertigungskonzept der flexiblen Produktion, das in Japan nach dem Zweiten Weltkrieg bei Toyota reüssierte, außerhalb Japans aber erst Mitte der 1980er Jahre durch englischsprachige Veröffentlichungen dazu bekannt wurde (Förster/Wendler 2012). Lean Production meint die **Reduktion auf das Wesentliche**, die Effizienzsteigerung um – wie bei der Agilität – die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. In beiden Konzepten dürfen Qualität und Schnelligkeit dabei nicht auf der Strecke bleiben (Conboy/Fitzgerald 2004).

Ob Leanness mehr oder weniger organisationale Veränderungsfähigkeit bedeutet, ist in der Literatur nicht unumstritten: So sprechen bspw. Conboy/Fitzgerald (2004, S. 39) davon, dass Leanness bedeutet, alles **Überflüssige zu eliminieren**, und damit Veränderungen schwierig werden, Christopher (2000, S. 38) spricht gar von einem direkten Widerspruch von Agilität und Leanness, aber auch von einer tlw. Möglichen Integration von Leanness in ein agiles Unternehmen. Umgekehrt lässt sich argumentieren, dass eine möglichst schlanke Produktion mit

höchstmöglicher Effizienz wirtschaftlichen **Spielraum für Veränderungen** erst ermöglicht und Leanness Teil agiler Unternehmen sein sollte (Vazquez-Bustello et. al. 2007). Conboy/ Fitzgerald (2004) beschreiben Leanness in der Synthese der von ihnen betrachteten Literatur aus dem Bereich Manufacturing als maximal effizienten Gebrauch aller Ressourcen mit einer maximalen Einfachheit der Aufgaben und des Informationsflusses. Ein Produkt oder ein Prozess sollte dabei ohne Unterbrechungen seine notwendigen Schritte (ggfs. auch bei Partnern des Unternehmens) durchlaufen. Ein hohes Qualitätsniveau soll durch Prävention von Fehlern, nicht deren Korrektur entstehen. Conboy/Fitzgerald (2004) gehen soweit, eine Definition von Agilität vorzuschlagen, die sich direkt **aus den beiden Konzepten Flexibilität und Leanness** ableitet. Agilität ist demnach „the continual readiness of an (…) entity to rapidly or inherently, proactively or reactively, embrace change, through high quality, simplistic, economical components and relationships with its environment." (Conboy/Fitzgerald 2004, S. 39). Auch Katayama und Bennett (1999) sehen Leanness als ein umfassendes Konzept an, das zu Agilität komplementär ist.

3 Agilität aus Sicht der Wirtschaftsinformatik

Kennzeichnend für die Beschäftigung der Forschung der (Wirtschafts-) Informatik insbesondere des Produktionsmanagements mit dem Konzept der organisationalen Agilität ist der Versuch, das Konzept in Rahmen-werke zu bringen.

In der Folge findet sich eine Vorstellung der Überblicksarbeit von Wendler (2013) sowie Vorstellungen ausgewählter Frameworks daraus, deren Details kennzeichnend für ihre jeweilige Entstehungsperiode stehen sowie relevant waren für die Weiterentwicklung späterer Frameworks. Anschließend werden wichtige empirische Studien zur Agilität zusammengefasst (Kapitel 3.2) sowie Treiber und Hinderer von Agilität benannt (Kapitel 3.3).

3.1 Überblicksarbeit von Wendler (2013)

In seiner Überblicksarbeit „The Structure of Agility from Different Perspectives" vergleicht Wendler (2013) 28 bekannte agile Frameworks mit dem Anspruch, ein allgemeingültiges Rahmenwerk zur Beschreibung von Agilität zu finden. (Darunter auch die exemplarisch beschriebenen). Er teilt dabei die gefundenen Frameworks in vier Gruppen, namentlich die **Frameworks des agile Manufacturing, des agile Software Developments, der agile Enterprise/Organization** sowie **der agile Workforce.** Zwei der vier Bereiche sind besonders für die Betrachtung der Agilität von Buchverlagen interessant: Agile Manufacturing, sowie agile Organisation als Erweiterung des Ansatzes der agilen Produktion auf komplette Organisationen. Die betrachteten Frameworks zur agilen Softwareentwicklung sind dann zu berücksichtigen, wenn sie, wie bei Kettunen (2009) und Misra et al. (2009), sich mit den organisatorischen Auswirkungen und Vorbedingungen agiler Methoden befassen. Kettunen stellt dabei die Überschneidungen zwischen den Methoden des New Product Developments (agilen Methoden wie Scrum) und denen des agile Manufacturings fest, Misra et al. sehen die Veränderungen im Managementstil, Organisationskultur, Wissensmanagement und Verän-derungen in den Produktionsprozessen als gleichbedeutende, not-wendige Bedingungen für funktionierende agile Methoden in der Softwareentwicklung. Ein aktuelles Beispiel für ein in der Informatik fußendes Framework der Agilität findet sich im Weiteren mit Wendler (2016).

Wendler identifiziert **fünf Cluster** die starke Interdependenzen der Agilitätskonzepte zeigen und Agilität konstituieren, namentlich

- Organisationskultur
- Arbeitskräfte/Personal
- Kunden
- organisationale Fähigkeiten und
- Technologie

Dabei wird deutlich, dass nur sieben der 28 analysierten Frameworks alle fünf Konzepte abdecken – betrachtet man den für diese Arbeit relevantesten Teil der Konzepte der organisationalen Agilität und Agiles Manufacturing, so zeigt sich, dass alle sieben aus diesen beiden Bereichen stammen – hingegen unter den Frameworks, die nur drei der Konzepte berücksichtigen, nur drei aus dem Bereich Agile Organisation stammen (Wendler 2013). Um die Agilität einer kompletten Organisation zu betrachten, scheint ein breiteres Verständnis von Agilität hilfreich.

Betrachtet man insbesondere die Rahmenwerke, die sich mit der agile *Organization* ganzheitlich auseinandersetzen, so fällt auf, dass zehn von 11 die **Kooperation (intern wie extern)** als wichtig herausstellen; sieben von 11 betrachtete Frameworks sehen den **Markt** als wichtige Dimension der Agilität an und ebenso viele **Technologie** und **Teams/Personal**. Sechs von 11 setzen auf die **organisationalen Kompetenzen** als Säule des Agilitätskonzepts, ebenso viele weisen dem Konzept **Veränderungsfähigkeit** („Change") und dem **Kunden** wesentliche Bedeutung zu. Im Vergleich zu den über alle Frameworks gebildeten Clustern fällt also auf, dass dem Markt und den Kunden in den hier relevanten Frameworks zur agilen Organisation mehr Bedeutung zugewiesen wird (Wendler 2013). Weniger wichtig sind die Dimensionen Produkt, Projekt und Organisationskultur. In der Conclusio der Überblicksarbeit schließt Wendler jedoch mit der Feststellung, dass es in der Literatur **„absolutely no consensus of what really constitutes the construct of agility**" gibt, also keine Übereinstimmung darin, was Agilität ausmacht (Wendler 2013, S. 1170). Trotzdem liefert die Arbeit interessante Erkenntnisse hinsichtlich der vorhandenen Dimensionen, den Überschneidungen der Agilitätskonzepte sowie der Zusammenhänge.

Weitere Überblicksarbeiten finden sich von Sherehiy et al. (2007) (Im Unterschied zu Wendler finden Sherehiy et al. 2007 in den von ihnen betrachteten Frameworks deutlichere Übereinstimmungen, was jedoch

an der geringeren Zahl der untersuchten Frameworks liegen könnte, die zu diesem Zeitpunkt bestanden.) und Conboy/Fitzgerald (2004) (zu agiler Softwareentwicklung).

In der Analyse von Wendler (2013) fällt das **Framework von Sharifi et al. (2001)** auf, da es als eines der Ersten einen **holistischen Blick auf organisationale Agilität** richtet (vgl. Abbildung 1, Zhang/Sharifi 2000, S. 498):

Zum einen werden in ihrem Modell auch die Bedeutung wesentlicher Agilitätstreiber benannt („Warum agil sein?"), zum anderen die Fähigkeiten, die erwünscht sind und die Provider dieser. Zudem sind die von Wendler in den meisten Frameworks genannten Dimensionen Technologie, Innovation, Organisation und Menschen aufgeführt, so dass es exemplarisch für die Modelle gesehen werden kann. Das Framework hat jedoch einen sehr hohen Abstraktionsgrad.

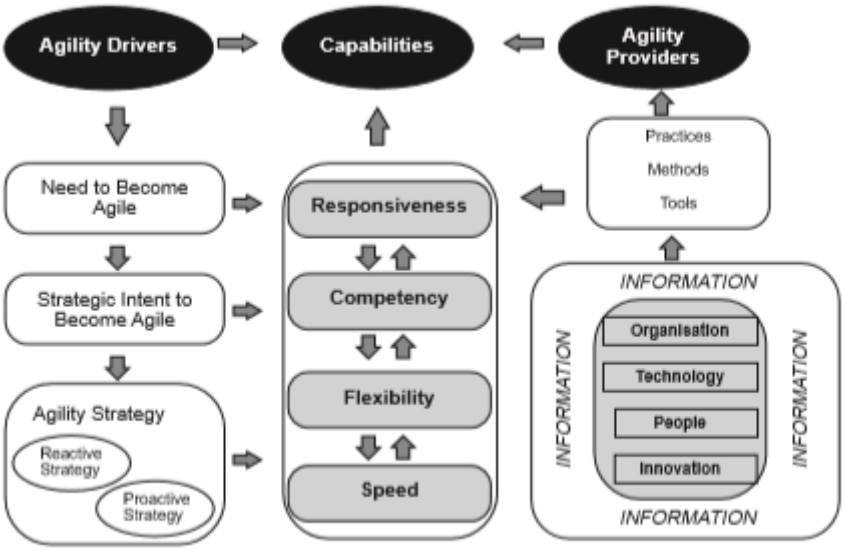

Abbildung 1: Modell für die Erreichung organisationaler Agilität

Framework von Vazquez-Bustello et al. von 2007

Eines der empirisch am breitesten überprüften **Frameworks ist das von Vazquez-Bustello et al. (2007)**. Es basiert gleichzeitig bei seinem Erscheinen im Jahr 2007 auf umfassender und fundierter Auseinandersetzung mit dem Stand der Forschung – so werden alle fünf Bereiche des agile Manufacturings Frameworks (agile HR, agile Technologieverwendung, value chain integration, concurrent engi-neering und Wissensmanagement) sowie die wichtigsten Treiber und Ergebnisse

(siehe auch Abb. 2 unten, Vazquez-Bustello 2007; S. 1313) konsequent aus der Literatur abgeleitet. Vazquez-Bustello et al. gehen davon aus, dass **Agilität nur in turbulenten Umgebungen benötigt und eingesetzt wird**. Gut ausgebildetes, motiviertes Personal, das in multifunktionellen Teams, mit anderen Abteilungen sowie Zulieferern und Kunden sehr gut zusammenarbeitet, Produkte und Prozesse gemeinsam weiter-entwickelt, dabei aktuelle und beste Technologien für Design, Herstellung, Planning nutzt und eine Wissensmanagement betreibt, in dem Wissen geteilt wird (formalisiert), ist dabei die Zielvorstellung des agilen Manufacturing. Dadurch sollen starke Wettbewerbsvorteile in allen Bereichen entstehen.

Vazquez-Bustello et al. gehen jedoch im Unterschied zu den meisten anderen Frameworks dieser Zeit nicht auf die Zusammenarbeit mit Konkurrenten/Marktbeobachtung ein.

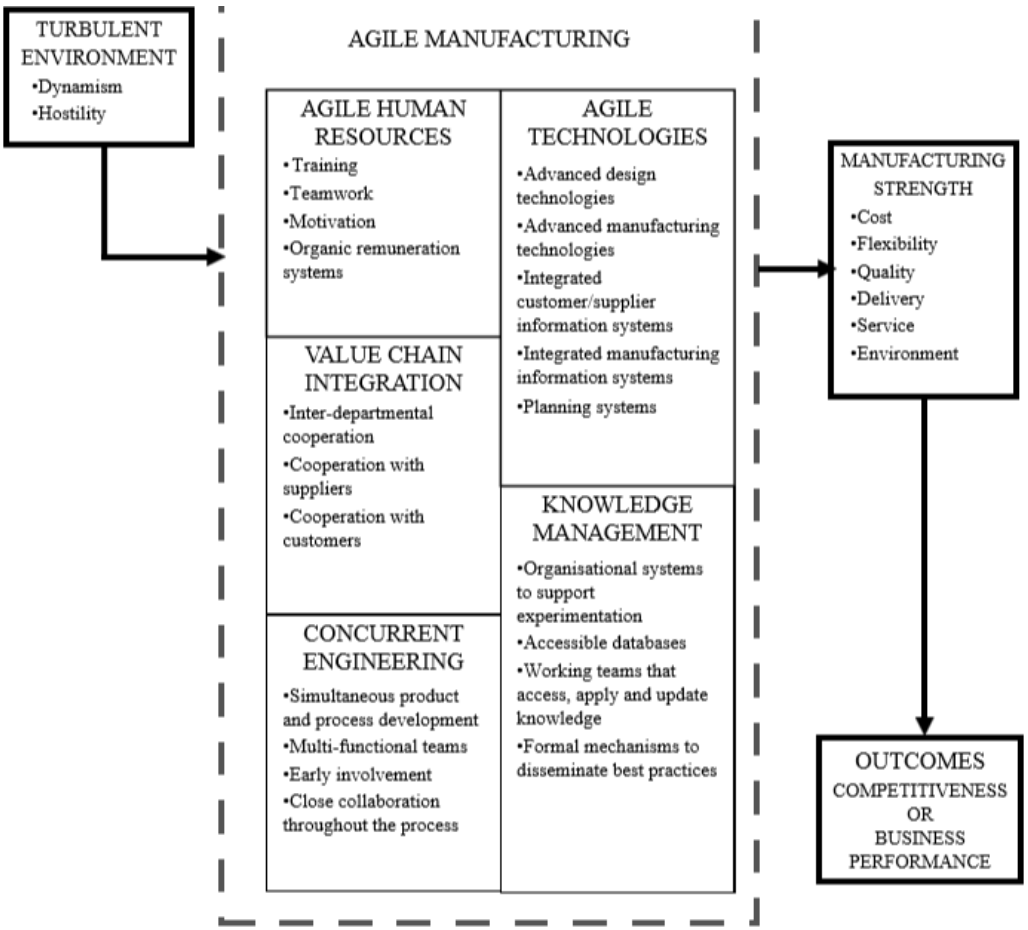

Abbildung 2: Agile Manufacturing Conceptual Model

Rahmenwerk von Wendler 2016

Wendler entwickelt in seiner Arbeit von 2016 selbst ein Rahmenwerk, in dem er die Werte und Menschen betont und indem er drei Dimensionen der Agilisierung unterscheidet:

1. Agile Werte und Technologie als Voraussetzungen von Agilität

Entscheidend für die Agilisierung eines (IT-) Unternehmens sind demnach als Voraussetzung die agilen Werte bzw. die agile Unternehmenskultur. Dabei ist Teamwork integraler Bestandteil der Zusammenarbeit. Veränderungen werden als Vorteil und Treiber für Verbesserungen gesehen. Die Firmenkultur unterstützt das Experimentieren und innovative Ideen; Die Organisation akzeptiert und unterstützt die Entscheidungen und Vorschläge von Mitarbeitern und präferiert proaktives Handeln und ständiges Verbessern vor reaktivem Krisenmanagement. Im Unterschied zu den Frameworks des agile Manufacturing stellt Wendler heraus, dass diese Werte dort im Gegensatz zur Forschung zum agilen Softwaredevelopment/ Projektmanagement (vgl. z. B. auch Conboy/Fitzgerald 2004) kaum eine Rolle spielen, jedoch von Wendler als inkrementell wichtige Voraussetzung für die Agilisierung benannt werden. Technologie ist mehrfach auch in der Literatur zur agilen Organisation genannt als entscheidender Provider genannt worden (z. B. Bottani 2010). Wendler sieht hier eher eine unterstützende Funktion.

2. Die Agilität der Menschen

Hier geht Wendler auf die Agilität des Personals („Workforce") sowie des Managements ein. Die Mitarbeiter sollten übergreifende und weitreichende Fähigkeiten mitbringen („multi-skilled") und diese ständig durch Lernen sowie z. B. durch Job-rotation erweitern („Lernen durch Erfahren"), Verantwortung für Entscheidungen übernehmen (Eigen-verantwortung) und proaktiv Handeln bzw. Chancen ergreifen, sowie Qualitätskriterien und Bedürfnisse der Kunden im Blick haben. Das Management des Wandels gelingt durch Manager, die künftige Veränderungen erkennen und nutzen, u. a. durch schnelle Implementierung, indem sie Informationen einordnen und effektiv verbreiten und Mitarbeiter coachen und inspirieren.

3. Strukturen, die Agilität begünstigen

Kollaboration und Kooperation sind entscheidend für die Agilität eines Unternehmens: Interne und externe Kooperation, insbesondere mit dem Kunden, sowie eine starke Verbreitung des Wissens über den Kunden

und seine Bedürfnisse im ganzen Unternehmen nützen. Ebenso sind starke Verbindungen zu Lieferanten als wichtige Stakeholder und eine Auswahl der Lieferanten nach Qualitätskriterien wichtig. Flexible Strukturen: Die Organisation ist nur agil, wenn sie es schafft, mittels flexibler Strukturen Prozesse und Autoritäten an die jeweiligen Anforderungen anzupassen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es Wendler durch die Zusammenführung von Eigenschaften und Werten, die vorher v.a. in IT- nahen Frameworks gesehen werden und den Frameworks des agile Manufacturing gelingt, ein umfassenderes Konzept von Agilität darzustellen, das jedoch ein hohes Abstraktionsniveau mit sich bringt.

Zusammenfassung

Frameworks sind geeignete Mittel um organisationale Agilität darzustellen, auch wenn kein allgemeingültiges Framework möglich scheint. In der Literatur umfassen diese Rahmenwerke bisher insbesondere die **Dimensionen Organisationskultur, Personal, organisationale Fähigkeiten, Kunden und Technologie**. Dabei wird in vielen Frameworks auch sinnvoll zwischen Treibern von Agilität, Fähigkeiten (Agile Capabilities) und Agile Providers unterschieden und diese identifiziert. Die Überblicksarbeit von Wendler 2013 zeigt die Unterschiedlichkeit der Frameworks, resultierend aus der historischen (Weiter-)Entwicklung, aber auch branchenspezifischer Anpassungen (dabei insbesondere der Konzentration auf IT- und produzierende Unternehmen).

Zusammenfassung (Forts.)

Wendler selbst entwirft ein **Rahmenwerk für IT-Unternehmen das auf nur drei Prinzipien basiert: Enabler sind Werte, bzw. Kultur und Technologie; agile Menschen** (Fähigkeiten und Enabling der Mitarbeiter) wie sowie Struktur und Führung. Die starke Betonung von Werten und Fähigkeiten ist hier neu. Wesentliche Erkenntnis für (Buchverlags-)Unternehmen ist, dass von besonderem Interesse die agilen Frameworks sind, die die komplette Unternehmung darstellen und somit eine Unternehmung und deren Transformation(-sbedarf) komplett abbilden können. Auch entscheidend ist, dass es bisher keinerlei Versuche gibt, ein agiles Framework für Medienunternehmen zu erstellen, jedoch die vorliegenden Modelle als Basis vielversprechend, wenn auch aufgrund der Buchverlagsspezifika (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2) nicht übertragbar sind. Zudem sind bisherigen Frameworks auch aufgrund der Ausrichtung an Produktionsunternehmen oder Unternehmen der IT nicht auf das Feld der Buchverlage ohne Veränderungen übertragbar.

3.2 Empirisch erprobte Frameworks der Agilität

Generell existieren viele Konzepte und Frameworks, jedoch sind **empirische Untersuchungen zu den Rahmenwerken rar** (Wendler 2016; Bottani 2010). Daher fällt auch die Operationalisierung dieser schwer. Im **Bereich von Medienunternehmen gibt es bisher keinerlei Untersuchungen.** Selbst im Bereich der IT-(Service)-Industrie wurden bisher kaum holistisch-organisationale Unter-suchungen angestellt, was verwundert, da die überwiegende Mehrheit der empirischen Untersuchungen zu Agilität aus dem Bereich der agilen Softwareentwicklung kommt (Conboy/Fitzgerald 2004; Wendler 2016). So sind die vielen empirischen Arbeiten aus der agilen Software-entwicklung so zu bewerten, dass sie zwar Aspekte der Agilität beleuchten, aber nicht das komplette Bild einer agilen (IT-)Organisation zeigen (Wendler 2016).

Im Folgenden findet sich ein Überblick über **wichtige empirische Ergebnisse aus Studien zu agilen Frameworks, die sich auf die Agilität der ganzen Organisation beziehen:**

Zum allgemeinen Beitrag von Agilität zur Wettbewerbsfähigkeit

- **Vazquez-Bustello et al. (2007)** fanden bei ihrer Untersuchung von 283 herstellenden Unternehmen aus Spanien heraus, dass Agilität zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit führt, ins-besondere, da sie „**greater responsiveness to change in the business environment, [...] new product development success and [...] stable customer relations and loyalty**" (S. 1323) fördert. Vazquez et al. gehen soweit, Agilität als die wichtigste Anforderung an ein (herstellendes) Unternehmen zu sehen. Eine wichtige Limitation dieser Studie ist jedoch, dass die Manager direkt befragt wurden, und so die eigene Wahrnehmung der tatsächlichen Agilität des Unternehmens widersprechen könnte.
- **Yusuf und Adeleye (2002)** gehen der Frage nach der Korrelation von Agilität und Performance nach und befragten CEOs von 183 Firmen im produzierenden Sektor nach diesen Punkten. Sie bestätigen ebenso die Hypothese, dass Agilität und Unternehmensperformance (net sales, profit) positiv korrelieren.
- **Ren et al. (2000)** befragten rund 180 CEOs von Manufacturing Firmen und zeigten mittels neuronaler Netze die wichtigsten **Korrelationen zwischen agilen Verhaltensweisen und den sechs Dimensionen der Wettbewerbsfähigkeit** (Proaktivität, Schnelligkeit, Kosten, Qualität, Innovation und Flexibilität). Demnach unterstützen **adhoc-Partnerschaften** (mit Lieferanten z. B.) eine starke proaktive Performance am stärksten, strate-gische Beziehungen und **enger, regelmäßiger Kontakt zu Kunden die Schnelligkeit** (das richtige Produkt zur richtigen Zeit zu liefern), **hochqualitative Produkte** die Kostenführer-schaft, **Produkte mit Mehrwert** die Qualitätsführerschaft, **„Enterprise integration"** (physische Möglichkeit, schnell und einfach unvorhergesehenes in die Herstellungsprozesse zu integrieren) die Flexibilität; Wettbewerbsvorteile beim Thema Innovation gerieren sich aus Produktinnovationen, die sofort die Anforderungen des Kunden treffen (**„first time right design**").

Zu Treibern und Providern von Agilität:

- **Zhang und Sharifi (2000)** stellen fest, dass es von der Umgebung der Organisation abhängt, welcher Grad an Agilität gefordert ist und identifizieren die wichtigsten Treiber von agilen

Unternehmen (vgl. Kapitel „Treiber der Agilität"). Ihre Studie untersucht außerdem den Zusammenhang zwischen Treibern und den effektivsten Fähigkeiten diesen zu begegnen und „Lieferanten/Erbringern" (im Original: Provider) von Agilität. So ist einer der **stärksten Treiber die geringer werdende Zeit, um Produkte zu entwickeln** und auf den Markt zu bringen (Time-to-market decrease). Hier zeigte sich, dass Firmen mit diesem Treiber am meisten davon profitierten, **wenn sie die Verantwortlichkeit ihres Personals (Empowerment)** z. B. zu eigenen Entscheidungen steigerten. **Starker Kostendruck** als weiterer wichtiger Treiber erfordert unweigerlich die Fähigkeit, **kosteneffektiv zu arbeiten**. Hierfür sind eine **technologisch aktuelle und passende Ausstattung und die Fähigkeit**, diese zu nutzen, stark positiv wirkende Fähigkeiten.

- **Bottani (2010)** zeigt in ihrer Befragung von 189 CEOs, Logistik- und Supply-Chain-Managers, dass der wichtigste Treiber veränderte Kundenbedürfnisse, Marktveränderungen und technologische Veränderungen sind. Darüber hinaus nennen die Befragten die **Produktqualität, kontinuierliche Verände-rungen, Kundenzufriedenheit** und eine **vertrauensvolle Be-ziehung zu den Kunden und Lieferanten als die wichtigsten Attribute von Agilität**. Die Ergebnisse sind homogen über alle Industrien hinweg. Auch bestätigt Bottanis Untersuchung, dass alle in der Literatur bereits genannten Enabler von Agilität tatsächlich aus Sicht der Verantwortlichen für relevant gehalten werden. Allen voran die **technische Kompetenz**, die sich in computer aided Prozessen (CAD, CAP) manifestiert. Limitierend ist hier festzustellen, dass die Befragten eine Meinung zu der Wichtigkeit der Attribute abgaben, nicht zu deren tatsächlicher Umsetzung im Unternehmen und deren Beitrag zur Agilisierung.
- **Charbonnier-Voirin (2011)** befragte zunächst 20 leitende Angestellte (französischer Firmen aus den Bereichen IT, Elektrotechnik, Luft- und Raumfahrt) in qualitativen Experten-interviews zur organisationalen Agilität und ihren Enablern. (Keines der befragten Unternehmen agiert in der Medien-branche.) Das Ziel der anschließenden quantitativen Unter-suchung mit rund 200 Managern über die gefundenen Einfluss-faktoren, war es, Korrelationen zwischen agilen Praktiken und deren Nutzen für die Zielerreichung einer agilen Unternehmung zu finden. Die Ergebnisse werden in

einem Rahmenwerk von vier Agilitätspraktiken („Practices of Agility") präsentiert: So ist ein wichtiger Agilitätsenabler die Möglichkeit, **Veränderungen zu meistern** („Mastering Change"). Hier findet Charbonnier-Voirin die **höchste Korrelation** zwischen der Tatsache, dass die Firma **Strategien und Aktionspläne durch alle Ebenen hindurch konsequent kommuniziert** und der Fähigkeit von Unternehmen, Veränderungen auch zu meistern. Den geringsten Einfluss darauf hat laut dieser Untersuchung, ob Marktinformationen in Echtzeit verarbeitet werden können. Den **größten Kundennutzen** erzielt, wer die **Erwartungen antizipiert und innovative Produkte** auf den Markt bringt; während **„cooperative practices"** vor allem durch die **Förderung interner Kooperation**, weniger durch Kurzzeit-Partnerschaften mit externen Partnern, gelingt. Für die agile Praktik des „**valueing of human resources"**, also der Wertschätzung der Mitarbeiter, findet Charbonnier zunächst **keine Korrelation zur Partizipation der Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen**. Das verwundert, da dieser Zusammenhang in der Literatur oft genannt wird (u. a. Breu et al. 2001). Charbonnier-Voirin erklären das so, dass **Mitarbeiterwertschätzung ein sehr breites Feld ist**, das nicht direkt beobachtbar sein muss und **sich auch in anderen Feldern abspielen** kann, z. B. bei Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungen für die kontinuierliche Verbesserung (In der Studie war eine der Hypothesen hierzu z. B. "Employees are encouraged to suggest ideas and new solutions" vgl. Charbonnier-Voirin et al. S. 137) oder dem Wissensmanagement.

Zusammenfassung

Es lässt sich konstatieren, dass der **Zusammenhang von organisationaler Agilität und Unternehmensperformance** (gemessen in Umsatz und Gewinn) in den bisher bestehenden Untersuchungen in zumeist herstellenden Betrieben nachgewiesen wurde. Agilität führt demnach zu hochqualitativen Produkten, höherer Responsivität und „den richtigen Produkten zur richtigen Zeit" (**Ren et al. 2000)**. **In der Literatur wurden Erkennungszeichen von agilen Unternehmen** identifiziert: So sind stabile, vertrauensvolle Kundenbeziehungen, geringe Hierarchien und Entscheidungsgewalt bei den Mitarbeitern, die Möglichkeit, adhoc Partnerschaften zu schließen, enger, regelmäßiger Kundenkontakt, interne und externe Kooperation, führende IT-Ausstattung und Personal, das die Fähigkeit zur effizienten Nutzung dieser hat, wichtig (Yusuf/Adeleye 2002; Vazquez-Bustello 2007; Charbonnier 2011). Geringeren Zeitspannen um neue Produkte zu entwickeln, sollte mit mehr Verantwortung für Mitarbeitern begegnet werden.

3.3 Agilitätstreiber und Agilitätshindernisse

Die Gründe für agiles Management liegen in der Literatur seit Anfang an in einem dynamischen, wenn nicht sogar turbulenten Marktumfeld und der bestmöglichen Reaktion der Organisation auf dieses Umfeld. Dabei statuieren Zhang und Sharifi (2000), dass nicht alle Firmen das gleiche Maß an Dynamik erfahren und wahrnehmen und daher die strategischen Implikationen darauf zielen sollten, die tatsächlichen Bedürfnisse der Agilität der Organisation abzubilden (Kettunen 2009). Die Frage, warum Organisationen agil sein sollten, ist also aus Sicht der Wirtschafts-informatik stark abhängig von ihrem **Unternehmensumfeld.** Im Überblick der Frameworks für agile Organisationen/agiles Manufac-turing, die Wendler und Stahlke 2014 vorstellen, behandeln nur drei explizit die „Driver" (Treiber) von Agilität, also die Frage, welche Gründe Organisationen antreiben, agiles Management betreiben zu wollen. (Die Tabelle in Anhang B zeigt eine kurze Übersicht dieser in der Literatur angegebenen Treiber.) Ein wichtiger Treiber für Veränderungen und damit für eine möglicherweise notwendig werdende Agilität ist der **Markt: Dabei sind Marktsegmentierung (Nischen, Produktvarianz), Globalisierung und eine geringer werdende Produktlebensspanne** die meist-genannten Phänomene. Der **Wettbewerb** als weiterer Treiber ist

im agilen Umfeld vor allem geprägt durch **hohe Veränderlichkeit, hohen Kostendruck und eine schnelle Produktentwicklung** (product time-to-market). **Coope-tition** als Zusammenarbeit mit Wettbewerbern sehen insbesondere Goldman et al. (1996) als wesentlich kennzeichnend für agile Märkte, ebenso findet sich das bei Vazquez-Bustello (2007). Die **Kunden** und ihre sich **stark verändernden Bedürfnisse** – sowohl hinsichtlich der Schnelligkeit der Lieferung, als auch der Individualisierung von Produkten und schnellerer Produktentwicklung, sind ebenfalls ein wichtiger Treiber, ebenso wie stetige **technologische Veränderungen. Soziale Veränderungen,** wie sich verändernde Ansprüche an den Arbeitsplatz, sozialer Druck aus der Umwelt, der internalisiert werden muss (bspw. Umweltschutz) sind ebenfalls Treiber von Agilität in Organisationen.

Die umfangreichste Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit von Agilität findet sich bei Zhang und Sharifi (2000): So haben den **stärksten Einfluss auf eine Notwendigkeit der Agilisierung** laut Zhang und Sharifi die Faktoren „hohe Veränderlichkeit der Produkt-modelle", „Kostendruck", „globaler Wettbewerb", „Product time-to-market", „hohe Qualitätsansprüche" und Ansprüche und „neue Technologien" sowie Druck aus der sozialen Umwelt (Regulation, Umweltschutz etc.). Im Verlauf der 2000er Jahre zeigt sich – auch durch ein Framework zur agilen Workforce von Breu et al. (2001) – dass wohl dem Faktor „Workforce/workplace expectations" deutlich mehr Bedeutung beizumessen ist. Gründe hierfür sind, zumindest in der westlichen Welt, der demographische Wandel und veränderte Wünsche an den Arbeitsplatz. Neben den fünf Kategorien der Agilitätstreibern, die Zhang und Sharifi statuieren, haben Zanjirchi et al. (2017) den Ansatz, dass insbesondere die **Supply Chain,** also die Zuliefererkette bzw. der Verlust von Partnern aus derselbigen ein großes Risiko darstellt und daher ein Treiber für Agilitätsbestrebungen sein muss.

Agilität – das zeigt sich im Überblick der empirisch untersuchten Frameworks – braucht vor allem die Menschen einer Organisation. Von daher wundert es nicht, dass zu den **größten Hindernissen** auf dem Weg zur Agilität **mangelndes Engagement der Mitarbeiter, die Angst vor Verantwortungsübernahme sowie schwierige kultu-relle Aspekte** (Chan et al. 2009; Wendler/Gräning 2011).

Limitierend muss hier hinzugefügt werden, dass diese Hindernisse bisher v.a. im Bezug auf agile Software-Entwicklung erforscht wurden und die Forschung hier bisher Lücken aufweist.

Zusammenfassung

Während Veränderungen am Markt, im Wettbewerb, bei Kundenbedürfnissen und soziale Veränderungen Treiber von Agilitätsbestrebungen sind, sind die Hindernisse, die Agilität bzw. Agilitätsbestrebungen erschweren, relativ wenig erforscht.

4 Organisationstheoretische Sichtweise auf das Konzept der agilen Organisation

Nachdem in Kapitel 2 der Begriff der organisationalen Agilität definiert wurde und eine Abgrenzung zu Flexibilität und Leanness stattfand, sowie der Stand der Forschung zu Treibern, Providern und Hindernissen der organisationalen Agilität erörtert wurde und die Beschreibung von wichtigen Frameworks erfolgte (Kapitel 3), soll im Folgenden die Einordnung des Konzepts in die wirtschaftswissenschaftliche Organisationstheorie erfolgen.

4.1 Was ist Organisation in einem Unternehmen?

Nach Bea/Göbel (2019, S. 29) ist eine „Organisation [...] ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann." Bea und Göbel verstehen diese Definition als Synthese der drei Sichten der Organisationstheorie auf den Organisationsbegriff, dem hier gefolgt werden soll: In der **instrumentellen Sicht** der Organisation **besitzt** ein Unternehmen eine Organisation, d.h. sind stabile Regeln ein bewusst geschaffener Rahmen zur Erreichung der Organisationsziele. In der **institutionellen Sicht** ist das Unternehmen die Organisation, sind die gemeinsame Zielsetzung wichtig, die Absprachen zur Erreichung der Ziele, sowie auch die Abgrenzung der Organisation nach außen, die es möglich macht, Innenwelt und Umwelt zu unterscheiden und Mitglieder einer Organisation auszumachen (Schreyögg 2008, S. 8). Diese Spielregeln **konstituieren** erst das Unternehmen. Die Organisation wird als soziales System gesehen. Im **prozessorientierten Organisationsbegriff** entsteht Organisation erst durch den mehr oder weniger bewusst gesteuerten Prozess des Organisierens. Dieser Begriff umfasst auch die **autogene Selbstorganisation** (Bea/Göbel 2019, S. 185) – im Gegensatz zu früheren Organisationsbegriffen, die nur eine Fremdsteuerung als Organisation auffassten.

Die **Organisationstheorie** hat zur Aufgabe eine zielgerichtete Gestaltung der Unternehmensstruktur zu ermöglichen (Bea/Göbel 2019, S. 68) – dabei ist festzuhalten, dass es die EINE Organisationstheorie nicht

gibt, ebenso wenig somit die eine Lösung für Organisationsheraus-forderungen. Jedoch ist es durchaus möglich, durch etablierte **Organisationstheorien** Prognosen für das Eintreten von Handlungen (Modelle) und plausible Erklärungen zu erhalten (Miebach 2012, S. 15). Bea und Göbel (2019) sehen daher die Festlegung von Organisations-zielen zur Auswahl der richtigen Organisation als entscheidend an bzw. vice versa soll die Organisationsgestaltung der Sicherstellung der effek-tiven Erfüllung der Unternehmensziele dienen. Eine weitere wichtige Erkenntnis der Organisationstheorieforschung ist der Ausdruck „**Structure follows Strategy**", der eine Orientierung der Struktur des Unternehmens an der Strategie postuliert (Schreyögg/Conrad 2010, S. 7). So kann die Organisation ein zentraler Faktor für die Umsetzungsmöglichkeit und den -erfolg einer Strategie sein.

4.2 Organisationsgestaltung

Da in den wenigsten Unternehmen eine einzelne Person alle Tätigkeiten erfüllt, muss die effiziente Arbeitsteilung (**Differenzierung**) Teil der Organisationsgestaltung sein. Durch diese Spezialisierung auf einzelne (operative) Aufgaben entsteht eine organisationale Differenzierung (Wirtz 2016, S. 117), die dann durch die Zusammenfassung der Einzelaufgaben z. B. in Stellenbeschreibungen bzw. Rollen wieder integriert wird. Die organisationale **Integration** kann anhand hierarchischer Strukturen (Bildung von Befehlslinien), anhand einer Matrixorganisation oder Mehrlinienorganisation (funktionale Organisation und objekt-orientierte Organisation werden kombiniert) durch Projektorganisation, durch Richtlinien oder durch Selbstorganisation entstehen. Die Integration passiert also anhand einer formalen **Aufbauorganisation**, die die Strukturen eines Systems und die Beziehungen untereinander festlegt (Konfiguration) (Bea/Göbel 2019, S. 296). Als weiteres, starkes Instrument für die Integration innerhalb einer Organisation dient die **Unternehmenskultur** (Bea/Göbel 2019, S. 293). Sie kann ein wichtiges Koordinationsinstrument sein, denn eine starke Unternehmenskultur lässt Mitarbeiter von ähnlichen Denk- und Verhaltensmustern ausgehen, so dass Entscheidungen auf Basis dieser getroffen werden können. Ausdruck einer Unternehmenskultur sind gemeinsame Führungsgrundsätze, Verhaltensrichtlinien, dominierende Werte und Ziele (Bea/Göbel 2019, S. 293). Die **Ablauforganisation** (Prozessorganisation) ermöglicht dann „die raum-zeitliche Strukturierung von Prozessen". Die Aufbau-

und Ablauforganisation (Prozesse) sind also als komplementär zu sehen (Picot 2001).
Das Modell von Ringlstetter (1997, S. 14) in Abbildung 3 zeigt die Integration von Ablauf- und Aufbauorganisation und verdeutlicht, dass beide Organisationsparadigmen zueinander komplementär sind.

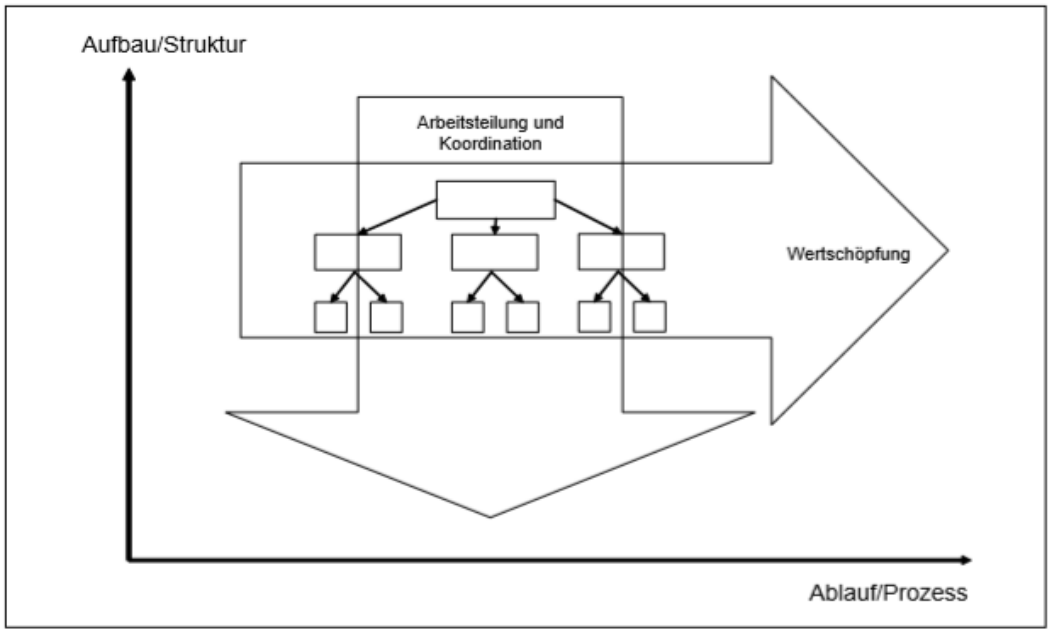

Abbildung 3:Integration von Ablauf- und Aufbauorganisation

4.3 Einordnung des Konzepts der agilen Organisation in der Organisationstheorie

Eine agile Organisation zeichnet sich durch eine schnelle, angemessene Anpassung an eine neue Situation aus - dabei geht es um eine ständige Veränderungs**bereitschaft und Veränderungsfähigkeit** (Bea/Göbel 2019, S. 464) im Gegensatz zu einer punktuellen Anpassung oder Veränderung der Strategie**.** In der Organisationstheorie kann die agile Organisation vor allem im **evolutionären Ansatz** verortet werden sowie in der institutionellen Sichtweise: So soll eine Organisation sich wie ein Organismus in der Evolution selbständig an die Umwelt anpassen können und durch die Wandlungsfähigkeit einer Selektion vorbeugen (Bea/Göbel 2019, S. 164). Die Umwelt wird dabei als wichtigster Faktor für Veränderungen betrachtet (Schreyögg 2008, S. 277). In der unternehmensorientierten Evolutionstheorie stellt sich daher die Frage „Why do firms differ?" und man geht davon aus, dass Organisationsstrukturen sich aus Experimenten und Lernprozessen entwickeln und nur bedingt

steuerbar sind. Das Menschenbild ist das eines lernfähigen Wesens, das sich „zumindest begrenzt zielgerichtet an Umweltveränderungen" anpassen kann (Bea/Göbel 2019, S. 167). Auch der evolutionäre Sinn der Unternehmung spielt eine Rolle: Was kann die Organisation für die Welt leisten? So entstehen eine starke Bedürfnisorientierung und ein starkes, **integrierend wirkendes Selbstbild.** Die agile Organisation ist dabei stark **prozessorientiert** und geht von jenen Prozessen aus, die für den Kunden wertschöpfend sind („Primat der Ablauf-organisation", vgl. Bea/Göbel 2019, S. 421). Kennzeichen des agilen Vorgehens sind dabei:

- Transparenz des Prozessfortschritts
- Entwicklung von Bestandteilen (Inkrementen)
- Überprüfung von Zwischenergebnissen (mithilfe von Feedback von Kunden wird verbessert)

Die Aufbauorganisation einer agilen Organisation besteht in Teams, die sich selbst organisieren (**Selbstorganisationsansatz)**, flachen Hierarchien, Dezentralisierung. **Wissen** in agilen Organisationen ist entscheidend: Bea und Göbel beschreiben die Mitarbeiter in agilen Organisationen als „Sensoren" für alle wichtigen Informationen von außen, wie sie z. B. durch Kundenkontakte entstehen. Die **lernende Organisation** erfordert dabei viele Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen zu teilen, bspw. durch rotierende Teamzusammen-setzungen. Fehler werden schnell bemerkt, sind jedoch vor allem auch Ausgangspunkt für Lernerfahrungen - wenn sie entsprechend benannt und geteilt werden. Oft müssen auch Kunden und Lieferanten in die Verwirklichung einer agilen Organisation einbezogen werden.

4.4 Führung, Personal und Kultur in der agilen Organisation

Die Wandlung zur agilen Organisation bringt Änderungen in den Subsystemen Führung, Personal und Kultur. Wichtig festzuhalten ist hierbei, dass eine Änderung in einem der Subsysteme auch immer Aus-wirkungen auf die anderen Subsysteme hat (Bea/Göbel 2019, S. 394), somit alle Systeme gemeinsam betrachtet werden müssen.

Dimension Personal und Führung

Die agile Organisation stellt den **Menschen** als einen zentralen Faktor der **Wettbewerbsfähigkeit** in den Mittelpunkt des Handelns: Der An-

satz der Personenzentrierung ist in der Organisationstheorie in der Human-Relations-Bewegung zu finden: Die erstmalige Orientierung am Faktor Mensch begann mit der Feststellung in den sogenannten Hawthorne-Experimenten (Miebach 2012, S. 19), dass eine Hinwendung zum Menschen bzw. die Aufmerksamkeit für den Mitarbeiter sich positiv auf den Output auswirkte. Ebenso wurde erkannt, dass der Führungsstil, die Beziehung (engl.: Relation) zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten den wesentlichsten Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hatte. So setzt der Human-Relation-Ansatz auch auf ein Menschenbild, das den Menschen als **soziales, selbstmotiviertes Wesen** betrachtet und nicht – wie im Menschenbild des Taylorismus, das sich auch in der Prinzipal-Agent-Theorie ausdrückt – als faules Wesen, das es zu kontrollieren gilt. Aktuelle Bedeutung hat der **Human-Relations-Ansatz** durch seine Beiträge zur informellen Führung (Förster/Wendler 2012, S. 14). Zum zweiten bedeutet dieser Ansatz auch, dass zu den Unternehmenszielen die Mitarbeiterzufriedenheit zählen sollte und drittens brachte sie in der Forschung von Sydow, bei der ein soziotechnisch optimales Unternehmen geschaffen werden sollte, die Erkenntnis, dass teilautonome Teams, in den sich die Teilnehmer mehrfach qualifizierten, also sich Aufgaben teilten, am besten funktionierten (Förster/Wendler 2012, S. 14).

Der **Human-Ressources-Ansatz** ist eine Weiterentwicklung des Human-Relation-Ansatzes: Indem der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Organisation gestellt wird, zeigt sich auch die Notwendigkeit, Prozesse und Strukturen der Organisation daraufhin anzupassen um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und zu gewährleisten [„motivationsorientierte Neugestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse" (Schreyögg 2008, S. 53)]. Demnach würden traditionelle Organisationsstrukturen mit dem „Prinzip des Regelgehorsams" (Förster/Wendler 2012) Eigenverantwortlichkeit unterbinden und so zu einer geringeren Effizienz führen, ja sogar die Persönlichkeits-entwicklung unterlaufen. Dieses Prinzip der Eigenverantwortlichkeit und dezentraler Entscheidungsfindung finden Wendler und Stahlke in den agilen Rahmenwerken u. a. von Gunasekaran et al. (2002), Goldman et al. (1996) wieder.

Dimension Struktur

Zu den wesentlichen Merkmalen einer agilen Organisation gehört auch die Fähigkeit von Mitarbeitern und Teams, sich selbst zu organisieren - und damit die Hierarchien flacher gestalten zu können: Förster und

Wendler (2012, S. 18) gehen soweit, zu sagen, dass „[d]ie **agile Organisation (...) in starkem Maße aus den Erkenntnissen der Selbstorganisationstheorie**" schöpft. Die sozialwissenschaftliche Selbstorganisationstheorie ist eine der wichtigsten und umfassend untersuchten Theorien der Organisationstheorie und wird in den letzten 25 Jahren auch als **neues Paradigma der Systemtheorie** gesehen (Wolf 2011, S. 432 f.). Die wichtigste Annahme der Selbstorganisa-tionstheorie ist, dass (Groß-)Unternehmen bzw. -organisationen nicht von außen geführt werden müssen, sondern (**Teil-)Systeme sich selbst ohne Führung durch ihre eigenen Gestaltungskräfte besser organisieren** (Wolf 2011), Dies ließe sich insbesondere in Systemen mit nicht-linearer Entwicklung und hoher Komplexität beo-bachten (Wolf 2011). Die laut Wolf (2011) wichtigsten Erkenntnisse zur Selbstorganisationstheorie (S. 433 f.) sollen hier kurz vorgestellt werden:

- Redundanz: Funktionen in einem System können von mehreren Personen ausgeführt (und damit auch bewertet) werden, es bilden sich mehrere Funktionsträger heraus.
- Kommunikationsprozesse sind das bestimmende Merkmal eines sozialen Systems.
- Soziale Systeme sind selbstreferenziell und ändern sich durch den Einfluss der Umwelt nur mittelbar, da nur Umweltveränderungen, die systeminterne Verwerfungen bedeuten, zu Anpassungs-prozessen führen. Die Umwelt wird selektiv wahrgenommen.
- Äquifinalität: Auch bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und unterschiedlichen Handlungen können gleiche Ergebnisse entstehen, es gibt damit keine einzig richtige Vorgehensweise, auf die von außen gesteuert werden könnte.
- Multifinalität: Umgekehrt können auch bei gleichen Eingangsbedingungen und gleichen Vorgehensweisen unterschiedliche Ergebnisse beobachtet werden.
- Kleinteilige Systeme sind aufgrund ihrer besseren Selbst-steuerungsfähigkeiten flexibler und damit überlebensfähiger.

In der **Selbstorganisationstheorie** wird folglich eine dezentrale Steuerung für Organisationen bevorzugt, diskursive Entscheidungs-findung sowie eine kontextorientierte Führung, die zwischen inkremen-teller und invasiver, zielgerichteter Intervention liegt (Wolf 2011, S. 433). Mit der Ermächtigung der Mitarbeiter ändert sich die Notwendig-keit von Hierarchien – meist einhergehend mit einer geringeren Zahl von Leitungsstellen.

Die **autonome Selbstorganisation** entsteht durch generelle Anweisungen, die jedoch durch eigene Entscheidungen innerhalb dieses Rahmens differenziert werden. Sie entsteht – im Gegensatz zur autogenen Selbstorganisation – also **mit menschlicher Planung**. Sie erfordert Selbstbestimmung und führt zu Eigenverantwortlichkeit (im Rahmen der gegebenen Grenzen). Kritik am Selbstorganisationsansatz übt Wolf darin, dass sich in einem komplexen Gebilde wie einem Unternehmen kaum spontan selbstorganisierte Kreise entstehen werden und bisher unklar ist, wie Selbstorganisation angestoßen werden kann. Ebenso wird kritisiert, dass bisher gemäß Wolf jedoch keine Aussagen darüber existieren, in welchen Kontexten eine Selbstorganisation besser als Fremdorganisation funktioniert und oftmals sogar beide Systeme als substitutiv gesehen werden, ohne dafür Beweise zu liefern. Die Selbstorganisation unterstellt Homogenität bzw. es existiert die Erkenntnis, dass Selbstorganisation besonders gut in homogenen Personalumfeldern funktioniert (Wolf 2011, S. 454).

Dimension Unternehmenskultur und organisationale Agilität

Schein/Schein (2018, S. 5) betrachten Kultur als die „(…) Kumulation des gemeinsamen Lernens einer spezifischen Gruppe (…)". Nach dem Schein'schen Kulturebenenmodell schlägt sich die Kultur eines Unternehmens in Wahrnehmbarem wieder, z. B. Artefakten, der größere und bestimmendere Teil der Unternehmenskultur ist jedoch nicht wahrnehmbar: Dies sind die den wahrnehmbaren Artefakten und Verhalten zugrundeliegenden Denk- und Handlungskonzepte (Schein/Schein 2018). In agilen Konzepten wird die Unternehmens-kultur als wesentlicher Faktor bei der Agilisierung und als wesentliches Konzept der Agilität angesehen (vgl. z. B. Cluster „Unternehmenskultur" in Wendler 2013). Die grundlegenden Annahmen über die Natur des Menschen aus dem Human-Relations-Ansatz sind auch Teil der Unternehmenskultur einer agilen Organisation: So ist die **Gleichwertig-keit aller Mitarbeiter** wichtig, was sich z. B. im Fehlen von Status-symbolen wie Firmenwagen etc. für einzelne Gruppen ausdrückt. Auch die **Fehlerkultur** spielt dabei, wie beschrieben, eine große Rolle: So sind Fehler erwünscht, wenn sie als Lernanstöße für die ganze Organisation genutzt werden (Bea/Göbel 2019, S. 421).

Die Auswirkung auf die **organisationale Veränderungsfähigkeit** ergibt sich auch aus der Tatsache, dass die Unternehmenskultur auf

„grundlegende(n) Annahmen, die als selbstverständlich angesehen werden" (Schein/Schein 2018, S. 6) basiert. Die Unternehmenskultur bestimmt damit auch die Art der Problemlösungen, die als funktional betrachtet werden (Schein/Schein 2018). Beides dient dazu, Stabilität in einer Gruppe herzustellen und verhindert so eventuelle neue Ansätze oder steht einer Veränderungsfähigkeit womöglich im Wege. Veränderungen, die einen Kulturwandel bedürfen, können demnach nur dann funktionieren, wenn sie den kulturellen Grundbedingungen einer Gruppe entsprechen bzw. wird, wenn die grundsätzlichen Annahmen nicht gewahrt bleiben, sich die Gruppe verändern müssen (Schein/ Schein 2018). Baumgartner (2015) beschreibt, dass die Unternehmens-kultur auch den Blick auf die Organisationsumwelt bestimmt sowie für die ständige Integration aller Individuen in die Organisation bestimmend ist. Sie ist damit die Basis der Zusammenarbeit in einer Organisation sowie auch mit ihrer Umwelt. Die wahrgenommenen Veränderungen in der Umwelt hängen damit stark mit der Unternehmenskultur zusammen.

Zusammenfassung

Das Konzept der agilen Organisation ist in der unternehmensorientierten Evolutionstheorie zu verorten. Dieser Ansatz versteht den Organisationsbegriff auf institutionelle Weise mit starker Prozess-orientierung und geht davon aus, dass im Unternehmen eine autonome Selbstorganisation mit menschlicher Planung stattfinden sollte (Selbstorganisationsansatz). Integrierend wirkt in der agilen Organisa-tion insbesondere die (Kunden-)Bedürfnisorientierung und die Frage, welchen Sinn die Unternehmung hat. Das Menschenbild ist das eines selbstmotivierten, eigenverantwortlichen Menschens. Wesentliche Kulturmerkmale sind eine Kultur des Lernens, Eigenverantwortlichkeit und Gleichwertigkeit der Mitarbeiter.

4.5 Organisationaler Wandel und die agile Organisation

Da die agile Organisation stark in der **(unternehmensorientierten) Evolutionstheorie** der Organisation verhaftet ist, ist auch der Blickwinkel der Vertreter dieses Ansatzes auf den organisationalen Wandel von Bedeutung. Intentionaler Wandel ist nach diesem Ansatz ein schwieriger Prozess, der durch organisationale Trägheit, aber auch

durch eine Unternehmenskultur, die bestimmte Problemlösungen und Verhaltensweisen favorisiert, erschwert wird. Die Idee, eine neue Organisationsstruktur daher einfach auszuwählen und zu implemen-tieren, scheint in diesem Zusammenhang blauäugig. Im unternehmens-orientierten, evolutionstheoretischen Ansatz findet Veränderung dem-nach statt, indem im ersten Schritt **Variationen** entstehen (Schreyögg 2008, S. 273 f.):

- Auf der Ebene der Population (Gesamtheit ähnlicher Unternehmen, meist Branche) im Sinne von Neugründungen, Abspaltungen etc.
- auf der Ebene der Einzelorganisationen: im Sinne von neuen Verhaltensweisen, Routinen, Kompetenzen.

Im zweiten Schritt findet eine **Selektion** durch die Umwelt statt – das bedeutet auch, dass die relevanten Variationen der Umwelt ausgesetzt sein müssen.
Im dritten Schritt müssen positiv selektierte Variationen soweit verstanden werden, dass sie für die Organisation bewahrt und verstärkt werden können und sich auf andere Kontexte anwenden lassen (**Retention**). Der letzte Schritt setzt ein organisationales Lernen voraus – dazu muss nach Steinmann/Hennemann (1997) individuelles Wissen kollektiviert werden, vorhandenes Wissen sichergestellt und Lern-prozesse dauerhaft forciert werden. Wissensmanagement ist daher eine zentrale Aufgabe für eine agile Organisation. In agilen Organisationen sind Experimente und somit das Entstehen von Variationen eine wichtige Basis der Organisation, Teil der Unternehmenskultur (Beschrieben u. a. im Rahmenwerk von Wendler 2016).
Generell ist das Konzept der agilen Organisation ein Konzept der **stetigen Bereitschaft zum Wandel** - im Umkehrschluss widerspricht dieses Konzept den gängigen Konzepten zum geplanten Wandel von Unternehmen insofern, als dass es keine Phase des Auftauens, der Turbulenz und der dann wieder eintretenden Stabilisierung gibt (wie im Modell von Lewin vgl. Schreyögg 2008, S. 413).

5 Organisation und organisationale Veränderungsfähigkeit aus Sicht der Medienökonomie

Im Folgenden soll der Stand der Forschung zur Organisation und organisationaler Veränderungsfähigkeit von Medienunternehmen und Buchverlagen im Speziellen aufgezeigt werden.

5.1 Organisation von Medienunternehmen

Zunächst wird der Stand der Wissenschaft, wie er sich in den Lehrbüchern und Sammelwerken der Medienökonomie darstellt, zusammengefasst. Danach werden die wichtigsten Beiträge der beiden Betrachtungsweisen der Medienorganisation – der wertschöpfungs-orientierten Betrachtung der Medienorganisation und der Übertragung betriebswirtschaftlicher Prinzipien (vgl. 5.1.3) auf Medienorganisationen – vorgestellt. Im Anschluss (vgl. 5.1.4 bis 5.1.8) wird auf die verschiedenen Besonderheiten der Medienorganisation eingegangen (Dualorganisation, Ambidextrie, Umweltdynamik, geringe Integration und Organisation von Kreativität).

5.1.1 Übersicht der Beiträge zur Organisation in den Standardwerken der Medienlehre

Generell lässt sich festhalten, dass die Lehrbücher und Sammelwerke zum Medienmanagement sich mit Fragen der optimalen Organisation wenig auseinandersetzen – so zu finden bei Eigler (2006) und Theis-Berglmair (2002). Vor allem die Betrachtung der Ebene der Gesamtorganisation wurde bisher oft zugunsten der Betrachtung von Subsystemen (meist der Redaktion/Programm) und dem Verhältnis von Individuum und Organisation hintenangestellt (Theis-Berglmair 2002). Auch in der Zwischenzeit hat sich das nicht wesentlich geändert: So beschäftigten sich Clement et al. (2009), Beck (2011), Rimscha und Siegert (2014) überhaupt nicht mit diesem Thema. Auch im Buch E-Publishing-Management bei Büsching et al. (2014) spielt die Organisation keine Rolle - gleichwohl die Wichtigkeit der Effizienz von Abläufen auch hier betont wird. Dies ist allgemein in der Literatur beobachtbar: Es wird die **Wichtigkeit der optimalen Organisation** sehr wohl gesehen und betont, auch wenn dann nicht genauer darauf eingegangen wird. Tabelle 2 zeigt die analysierten Standardwerke und deren Beiträge zur

Organisation von Medienunternehmen im Überblick. Dort wo in den Lehrbüchern und Sammelwerken zur Medienökonomie das Thema Organisation von Medienunternehmen behandelt wird, lassen sich **zwei Gruppen ausmachen** (Eigler 2006): Zum einen die Gruppe der Wertschöpfungsorientierten (vgl. 5.1.2), die die Wertschöpfungsstruktur von Medienunternehmen als Basis der Überlegungen für die Aufbau- und Ablauforganisation sehen. Die andere Gruppe zeigt überblicksartig und beispielhaft verschiedene Ablauf- und Aufbauorganisationen oder andere Teilaspekte der Organisation eines Medienunternehmens auf (vgl. 5.1.3).

Autor(en)	Titel	Jahr	Organisation von Medienunternehmen	Organisation von Buchverlagen
Wirtz	Medien- und Internet-management	2016	**Besonderheiten:** Dualität: publizist. Anspruch/ betriebswirtschaftlicher als Besonderheit, auch in der Organisationsstruktur zu beachten (S. 147)	keine Aussage
			Einordnung Medienunternehmen: In vielen Medienunternehmen liegt Objektorientierung vor, als Folge der Diversifikation (Ein-Produkt-Unternehmen werden selten); Erfolgsfaktoren: Marktnähe; Flexibilität;	
			Weitere Organisationsformen: Projektorganisation findet als Sekundärorganisation oft unter Beteiligung von Externen statt; Netzwerkorganisation für Produktion	In Buchverlagen liegen oft Matrix-Organisationen vor (ohne weitere Begründung oder Einordnung)
Büsching/Goderbauer-Marchner	E-Publishing-Management	2014	keine Aussagen zur Organisation	Selbstorganisationsprinzip in Projekten wird angesprochen
Clement/Blömeke	Ökonomie der Buchindustrie	2009	**Organisationsformen:** Wertschöpfungskettenbetrachtungen münden als originäres Analyseinstrument in Strategiegenerierungsprozesse. Konvergenzentwicklungen, aber auch Risikoerwägungen und eine Konzentration von Kernkompetenzen führen zu Unternehmenskooperationen unterschiedlicher Couleur entlang der Wertschöpfungskette (Business Webs).	
Beck	Medienökonomie	2011	keine Aussagen zur Organisation	nur Aussagen zu Preisbindung und Vertrieb
Rimscha/Siegert	Medienökonomie	2015	keine Aussagen zur Organisation	keine Aussagen
Alexander	Media Economics	2004	keine Aussagen zur Organisation	keine Aussagen
Lucius	Verlagswirtschaft	2013	Aussagen nur speziell zu Buchverlagen	**Einordnung Buchverlage:** Unterscheidung Aufbau/Ablauforganisation; Prämisse: alle anfallenden Aufgaben

Autor(en)	Titel	Jahr	Organisation von Medienunternehmen	Organisation von Buchverlagen
				sind bekannt und diese sind „einzuteilen"; Vorstellung versch. Aufbauorganisationen, aber ohne Einordnung, Üblich seien **Stab-Linien-System/ funktionale Organisation;** Lektorat nur beratend; Mehrliniensystem;
Dreiskämper	Grundfragen der Medienbetriebslehre	2018	**Organisationsformen**: Vorstellung von allg. Formen, Medienunternehmen beispielhaft angeführt	kein direkter Bezug auf Buchverlage
			Organisation spiegelt Strategie wieder	
			Weiteres: Koordination erfolgt in Medienunternehmen auch durch Unternehmenskultur	
Gläser	Medienmanagement	2014	**Einordnung Medienunternehmen:** Einordnung Nach Mintzberg: Alle Medienunternehmen sind eine Expertokratie (S. 826f.) oder Adhokratie, wenn starke Flexibilität gefordert;	kein direkter Bezug auf Buchverlage
			weitere Organisationsformen: oft: Organisation als Projektnetzwerk; Fazit: Die in der Realität vorfindbaren Organisationsmodelle im Medienbereich sind äußerst vielschichtig und unterschiedlich. Aber: Hohe Komplexität und Dynamik: macht Entscheidungsautonomie nötig	
			Besonderheiten: Unternehmensnetzwerke in Medienbranche wichtig; Organisation von Redaktionen am besten erforscht; Fehlen von Problemlösungs-methoden → womöglich sogar widerstrebende Ziele (Qualität/Kosten); → Organisationsmodelle wertvoll, die auf Kooperation setzen; Koop.-bereitschaft stützen und fördern	

Autor(en)	Titel	Jahr	Organisation von Medienunternehmen	Organisation von Buchverlagen
Schumann/Hess/ Hagenhoff	Grundfragen der Medienwirtschaft	2014	**Organisationsformen:** Funktional und Divisional (nach Objekten) am weitverbreitetsten; dabei Stab-Linien-Organisation; selten Matrix, v.a. bei neuartigen Projekten; Darstellung der Organisation zwischenbetrieblicher Kooperation als Notwendigkeit;	
			Besonderheiten: Medienunternehmen sind Intermediäre, wichtig für zwischenbetriebl. Organisation/Organ. der Wertschöpfung	
Eigler	Aufbauorganisation	2006	**Einordnung Medienunternehmen:** Medienunternehmen brauchen Dualorganisation („Kreativ-künstlerischer Organisationsbereich" und „technisch-Industrieller" Bereich;	kein direkter Bezug zu Buchverlagen
	In: Scholz (2006) Handbuch Medienmanagement		**Besonderheiten:** Wesentlich für Wertschöpfung ist kreativer Bereich; Überlegung: diese wird oft von freien erbracht, nicht intern; dabei ist hierarchische Organisation vermutlich eher hinderlich; Schnittstellen unklar, hier nur angedeutet, Forschungsdefizit wird festgestellt; Projektorganisation ebenfalls nicht untersucht	
			Feststellung des Forschungsdefizit für die Organisation von Medienunternehmen;	

Tabelle 2: Überblick der Aussagen zur Organisation in den Lehr- und Sammelwerken

5.1.2 Wertschöpfungsorientierte Betrachtung

Die Wertschöpfungsstruktur und die Organisation der Wertschöpfung ist kein klassisches Gebiet der Organisationslehre - in der Medienbetriebslehre wird es jedoch, auch im Rückgriff auf das Porter'sche Modell der Wertschöpfungskettenanalyse - zur Analyse der Vorteilhaftigkeit der Integration externer Akteure/Netzwerke auf bestimmten Wertschöpfungsstufen genutzt und als **wichtiges Instru-ment insbesondere der Ablauforganisationsgestaltung** verstan-den (Eigler 2006, S. 524). Daher lässt sich dieser Zweig der Literatur auch im strategischen Management einordnen, bildet aber eine Grundlage für eine Diskussion der Organisation der Wertschöpfung. Beispielsweise lässt sich das im Sammelwerk von Clement et al. (2009) feststellen: Es geht hier nicht direkt um die Organisation von Buchverlagen. Gleichwohl geht Eggers in seinem Beitrag „Management der Wertschöpfungskette" davon aus, dass sich als Analyseinstrument für eine Strategieerstellung die Wertschöpfungskette des Buchverlages prädestiniert ist. Hier statuiert er außerdem, dass sich die Wertschöpfungsstruktur von einer kettenhaften in eine eher netzartige Struktur mit u. a. parallellaufenden Prozessen verändert, die somit eine andere Art des Zusammenarbeitens verlangt. Der Hinweis auf Prozesse und Zusammenarbeit zeigt die Nähe zur Organisationslehre. Die Wichtigkeit der Organisation der internen und externen Wertschöpfung ergibt sich insbesondere aus dem Grunde, da Medienunternehmen meist keine integrierten Unternehmen sind, sondern einen hohen Anteil an externer Wertschöpfung durch Kreative organisieren müssen. Auch Janello (2010) beschäftigt sich mit der veränderten Wertschöpfung durch die Digitalisierung in Buchverlagen und thematisiert dabei Wertschöpfungsnetzwerke.

Zur ersteren Gruppe zählt auch der Beitrag von Tzouvaras, Schumann, Hess (2002). Hier entwickelten die Autoren das sogenannte „**X-Modell"** der Medienunternehmung, zur Anpassung an neue Geschäftsmodelle und Technologien (vgl. Abbildung 4, Tzouvaras et al. 2002, S. 68):

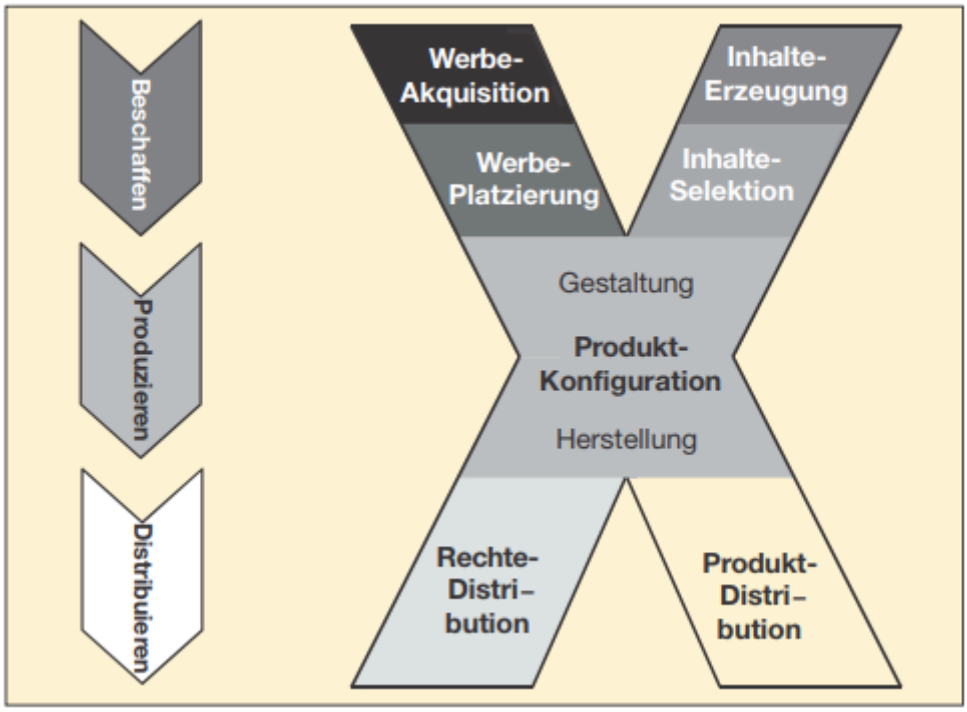

Abbildung 4: X-Modell der Medienindustrie

So wird ein Medienprodukt als Zusammenführung von Werbung und Inhalten gesehen, im Mittelteil werden diese beiden Zweige zur Produktkonfiguration zusammengefasst und technisch gebunden, während die unteren beiden Äste die Distribution von jeweils Produkt und Recht am Produkt abbildet, da bei Medienunternehmen Lizensierungen ebenfalls einen wesentlichen Aspekt des Geschäfts-modells ausmachen. Dass dieses Modell für Buchverlage nicht ohne Weiteres tauglich ist, ergibt sich aus der starken Betonung der Werbekomponente.

5.1.3 Übertragung betriebswirtschaftlicher Organisations-prinzipien

Die Autoren der **zweiten Gruppe** konzentrieren sich meist darauf, aus der **allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bekannte Organisationsformen und -prinzipien** auf die Medienbranche anzuwenden und beispielhaft aufzuzeigen, welche Organisationsformen in Medien-unternehmen vorkommen (vgl. Schumann et al. (2014), Wirtz (2016), Dreiskämper (2013), Gläser (2014)).

So z. B. bei Wirtz, der eine hauptsächlich objektorientierte Organisation von Medienunternehmen zu erkennen glaubt (Wirtz 2016, S. 119): Er beschreibt als meistgenutzte Organisationsformen in Medienunternehmen die objektorientierten Organisationen, die durch die Diversifi-

kation der Medienunternehmen (Ein-Produkt-Unternehmen werden abgelöst) entstanden sind. Bei Schumann et al. (2014, S. 191) findet sich die Aussage, dass Medienunternehmen meist einer Stab-Linien-Organisation folgen, seltener Projektteams.
Bei Gläser (2014, S. 825, siehe auch nachstehende Abbildung) wird ebenfalls die Organisationstheorie der BWL betrachtet und seine Anwendung im Medienunternehmen. Dabei statuiert Gläser, dass die Aufbauorganisation von Medienunternehmen häufig nach dem Modell von Mintzberg als sogenannte **Expertokratie** konfiguriert ist:

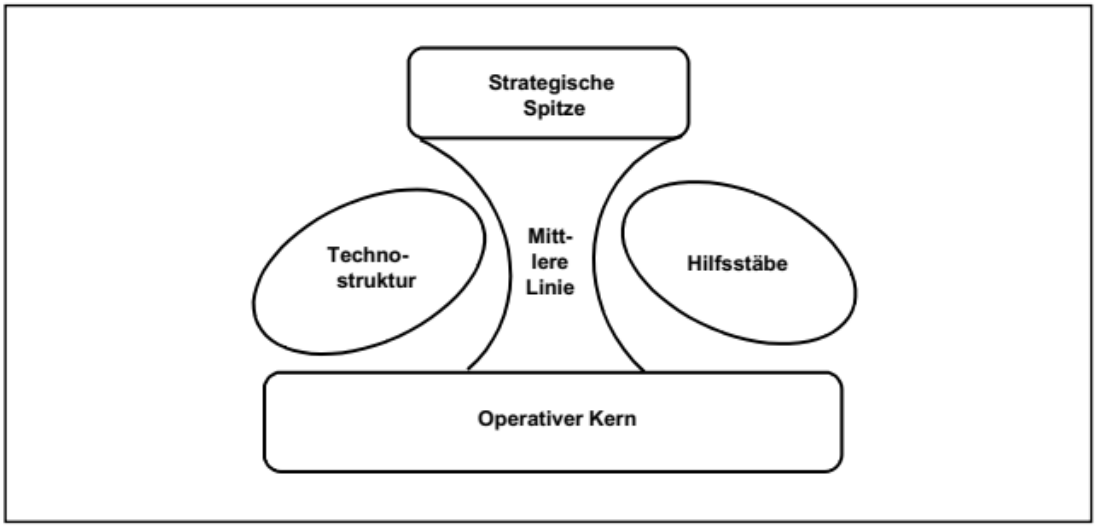

Abbildung 5:Konfiguration nach Mintzberg

Demnach stützt sich der Mintzberg-Ansatz zwar auf die Aufbauorganisation, bezieht aber mit dem operativen Kern auch die tatsächliche Wertschöpfung mit ein. Nach Mintzberg hat jedes Unternehmen **fünf Grundbausteine:** Die Strategische Spitze (Top-Führungsmannschaft), den operativen Kern (konkrete Leistungs-erstellung/Wertschöpfung), die mittlere Linie (Mittleres Management, übersetzt Strategie in operatives Geschäft), sowie Hilfsstäbe (Dienstleister für andere Bereiche, z. B. Marktforschung, Kantine) und eine Technostruktur (Rollen, die sich mit Rationalisierung und Effizienz-steigerung befassen). Je nach Ausprägung der einzelnen Bausteine finden sich nach Mintzberg unterschiedliche Konfigurationen von Organisationsformen wieder: Der Mintzberg'sche Ansatz ist dabei ein **situativer,** der annimmt, dass sich **je nach Bedarf die Konfiguration der Unternehmensorganisation verändert** (verändern lässt) und der Situation anpasst. Dabei liegen meist jedoch keine „Reinformen" sondern Mischstrukturen vor. Ggfs. würden neue Medienunternehmen, die viel Flexibilität an den Tag legen

müssten, auch in Form einer **Adhokratie** (gemeinsame Dominanz der Hilfsstäbe und des operativen Kerns) organisiert (Gläser 2014, S. 826). Kritik an Mintzbergs situativem Ansatz fasst Theis-Berglmair (2002, S. 59) so zusammen, dass die Entscheidung für ein bestimmtes Organisationsmodell nicht nur durch Umweltfaktoren, sondern insbesondere durch die – durch die Betriebsgeschichte, ja selbst durch den Gründungsmythos und die Verortung des Medienunternehmens in der Gesellschaft – geschaffene Unternehmenskultur bestimmt ist. Diese Basis kann dann auch zu ideologisch geprägten Strukturentscheidungen und zu sich auflösenden Strukturen (durch geringe Formalisierung und unklare Entscheidungs-wege) führen, wie sie Neverla/Walch 1994 in ihrer Betrachtung des österreichischen Zeitungsmarktes vorfanden.
Abgesehen von den oben genannten Beispielen belässt man es in der gefundenen Literatur häufig bei Beispielen von Aufbauorganisationen von Medienunternehmen oder es werden Mutmaßungen zur Effizienz dieser Organisationsformen angestellt.

5.1.4 Dualorganisation von Medienunternehmen

Ansätze zur Dualorganisation finden sich bei Eigler (2006, S. 532-534). Er beschreibt als Wesentlich für die Organisation von Medien-unternehmen zwei Faktoren: Zum einen muss die Ausrichtung anhand zweier Zielsysteme – journalistischer/kultureller und ökonomischer – sich auch in der Organisation niederschlagen: So entsteht die Notwendigkeit einer **Dualorganisation.** Insbesondere bei werbe-finanzierten Unternehmen kommt der Trennung von Verlag und Redaktion Bedeutung zu um die Unabhängigkeit der Redaktion zu gewährleisten (Wirtz 2016, S. 104). Zum anderen sind Medienunternehmen meist schwach integriert, d.h. ein wesentlicher Teil der kreativen Wertschöpfung wird durch externe Mitarbeiter generiert (Eigler 2006, S. 533, vgl. auch 5.1.7). Dabei soll nach Eigler (2006, S. 534) der **künstlerisch-kreative Organisationsbereich** mit dezentralen Strukturen, wenig Hierarchie und hoher Autonomie für Künstler und Kreative neben einem **technisch-industriellen Bereich** stehen, der eher hierarchisch und auf Effizienz ausgerichtet angelegt ist. Die Herausforderung besteht im Nebeneinander – beginnend bei der Auswahl der Organisationsform, bis hin zu Implementierung und Management der Schnittstellen. Hier betont Eigler die **Forschungslücke** zur Ausgestaltung einer solchen Dualorganisation in Medien-unternehmen. Bei Gläser (2014, S. 839) heißt es ebenfalls dazu,

dass die optimale Organisation sich an journalistischen und ökonomischen Kriterien orientieren muss – ohne weitere Arbeiten oder Erkenntnisse dazu aufzuführen.

Ähnliches findet sich bei Oliver Fix (1988, nachstehende Abbildung, S. 148), der beim Vergleich der Organisation mehrerer Anstalten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks organisatorische Unterschiede zwischen **Programmbereich und Produktionsbereich** ausgemacht hat und diese auch für sich ergebende Konflikte und Dysfunktionalitäten verantwortlich macht. Tabelle 3 zeigt die von Fix beobachteten Unterschiede.

	Aufgaben	Mintzberg' scher Typ	Struktur	Kommunikation	Entscheidungen
Programm-betrieb	Programmpla-nung, Redaktion	professionelle Bürokratie	keine direkte Weisung/Über-wachung	relativ unabhängiges Arbeiten; eher nach Linien	nach vorher festgelegten Kategorien
Produk-tions-betrieb	Technik, Infrastruktur, dispositionelle Vorbereitung	Ad-hoc-Kratie	Matrix-Organisation	horizontale, teamübergrei-fende Kommunikation überwiegt	situativ

Tabelle 3: Dualorganisation

In der Betrachtung der Medienunternehmen als Gesamtorganisationen ist die Idee der Dualorganisation von Medienunternehmen also weit verbreitet. Zumeist wird dabei der situative Ansatz von Mintzberg gewählt (Theis-Berglmair 2002, S. 58; Eigler 2006, S. 534; Gläser 2014, S. 811; Neverla/Walch 1994; Fix 1988). Vergleicht man die in der Literatur zu findenden Darstellungen der unterschiedlichen Bereiche sticht jedoch ins Auge, dass die **genannten dualen Organisationsformen in ihren Zuschreibungen nicht deckungsgleich, ja sogar konträr sind:**

Autor	Untersuchungs-gegenstand	Programm	Verlag (kaufmänn. Funktionen); Technik
Fix (1988)	Rundfunkanstalten	professionelle Bürokratie	Adhokratie
Eigler (2006)	Medienunternehmen allgemein	dezentrale Strukturen, wenig Hierarchie	Hierarchisch, Effizient
Neverla/Walch (1994)	Zeitungsverlage	Adhokratie	prof. Bürokratie

Tabelle 4: Übersicht über die Forschung zur Dualorganisation

5.1.5 Ambidextre Organisation von Medienunternehmen

Hafkesbrink/Bachem/Kulenovic (2013) denken an eine andere Form der Dualorganisation, der **ambidextren Organisation:** Nicht kreative und kaufmännische Prozesse sollen unterschiedlich organisiert werden um Flexibilität zu erreichen, sondern „alte" und „neue" Prozesse: So soll die Exploration in Innovationsprojekten (meist online) und Exploitation (meist print) in Verlags- und Medienunternehmen nebeneinander möglich sein und eine beidhändige Organisation muss gestaltet werden (vgl. auch Bachem/Treichel 2013). Dieses Konzept der **organisationalen Ambidextrie** basiert auf der Grundthese, dass explorative und exploitative Handlungen in einem Unternehmen gleichzeitig bewältigt werden müssen (Picot et al. 2012, S. 492 f.) und dies insbesondere für Medienunternehmen im Wandel zutrifft (Bachem et al. 2011). So kann ein Unternehmen nicht die bestehenden, das Unternehmen wirtschaftlich konstituierenden, Produkte und Prozesse vernachlässigen, während es gleichzeitig neue Produkte und Prozesse erfindet. Mit explorativen Prozessen sind dabei vorrangig kreative Prozesse und Innovation gemeint, die den Fortbestand des Unternehmens garantieren sollen, während exploitative Prozesse diejenigen sind, die Effizienz und Profitabilität im hier und jetzt sichern (Hafkesbrink et al. 2012, S. 3-4; Picot et al. 2012, S. 493). Der „Link" zwischen den beiden Unternehmensorganisationen soll durch das Top-Level Management gegeben sein (O'Reilly/Tushman 2004). Für TV-Unternehmen fand Schüller (2015), dass durch eine ambidextre Organisation strategische Flexibilität und Innovationsfähigkeit bei Cross-Media-Formaten gefördert werden kann. Hafkesbrink et al. (2013) entwerfen ein Modell, das Ambidextrie für Medienunternehmen auf organisationaler Ebene vor allem aber auch auf individueller Ebene betrachtet. Die These ist, dass in KMU nicht die Ressourcen existieren, eigene Rollen oder Unternehmensteile für neue, explorative Prozesse zu schaffen, sondern diese durch individuelle Kompetenzen und Kompetenzentwicklung geleistet werden müssen.

Dabei sind Prozessveränderungen nach Hafkesbrink et al. begründet in Umweltveränderungen und ziehen Veränderungen auf Organisationsebene, Teamebene, individueller und interorganisationsebene in der Konfiguration der Organisation nach sich. Der Fokus der Studie an vier Verlagshäusern liegt dabei auf der individuellen Ebene des Mitarbeiters sowie auf unternehmensinternen Prozessen. Als moderierende Einflussfaktoren mit Auswirkung auf den Organisationserfolg wurden der Grad

der Formalisierung, (De-)Zentralisierung, Koordination, Grad der Spezialisierung, Führungsstil und Organisationskultur angenommen.
Ergebnisse dieser Studie waren (Hafkesbrink et al. 2013, S. 135 ff.):

- Grad der Koordination: Hier profitierten drei von vier Unternehmen von Selbstorganisation bei Online-Tasks und kontrastierend dazu von Planung und Kontrolle in Print.
- Der Grad der Spezialisierung: Der betrachtete Buchverlag profitierte von hoher Spezialisierung der Mitarbeiter, während die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage davon profitierten Mitarbeiter mit Kompetenzen in print und online zu haben.
- Grad der Formalisierung: Drei von vier Unternehmen profitierten von der Reduzierung von Bürokratie sowohl in explorativen wie auch exploitativen Prozessen.
- Zentralisierung: Vorteilhaft waren dichotome Strukturen, mit hoher Autonomie in täglichen Aufgaben und geringer Autonomie in Innovationsprojekten.
- Kultur: Die Performance konnte durch eine hohe Verlässlichkeit und Offenheit gesteigert werden.

Diese Arbeit leistet durch das **neue Modell einer organisationalen und individuellen Ambidextrie** einen umfassenden Vorstoß, wie bestehende Unternehmen neue Herausforderungen organisieren können und welche moderierenden Faktoren dabei entscheidend sind. Schwäche des Modells ist jedoch das Ignorieren der geringen Integration von Buchverlagen – Autoren bspw. als wichtigste Wertschöpfungskraft kommen nicht vor. Die Idee der **ambidextren Organisation** greifen auch Maijanen et al. (2017) auf, ebenso schließt Bernhardt (2009), dass der Wandel in Medienunternehmen im Ermöglichen von Neuerungen bei gleichzeitiger Bewahrung von Bewährtem funktionieren muss.

5.1.6 Umweltdynamik und Organisation

Dass die Organisation (hier: Struktur) Einfluss auf die Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit hat, konstatiert z. B. Habann (2008) in seinem Ebenenmodell zu Erfolgsfaktoren für Innovationen in Medienunternehmen. Auch bei Theis-Berglmair (2002, S. 58) findet sich der Hinweis, dass Medienunternehmen wie Rundfunkanstalten auf die **zunehmende Dynamik ihrer Umwelt mit strukturellen Veränderungen reagieren.** Gläser (2014, S. 810) erklärt sogar, dass der richtigen Organisation eines Medienunter-nehmens sogar „hohe Brisanz" zukomme, da die Unternehmen einen ökonomischen

und gesellschaftlichen Auftrag hätten. Ebenfalls mehrfach in der Literatur genannt (u. a. Wirtz 2016) gilt für Medienunternehmen, wie es Buchverlage sind, wie für andere Unternehmen, **dass Merkmale erfolgreicher Unternehmen flache Hierarchien, hohe Transparenz, kurze Entscheidungswege und ausgeprägte Markt-orientierung sind.**

Dabei stellt Wirtz (2016, S. 145) auch fest, dass ein Unternehmen in eher stabilen Umweltverhältnissen und mit einem stabilen Sortiment (geringe Änderungsrate der Produkte) auch eine „völlig andere" Struktur benötige, als „ein Online-Unternehmen, das sich in einem turbulenten Marktumfeld bewegt." Welche Organisationsstrukturen und Prozesse aber jeweils von Nöten seien, darauf geht Wirtz nicht weiter ein. Genauer wird Theis-Berglmair (2002, S. 58), die konstatiert, dass einer komplexen, aber stabilen Umwelt durch dezentrale, aber formalisierte (bürokratische) Organisationsstrukturen zu begegnen ist, während **komplexe variable Umweltgegebenheiten organische, de-zentrale Strukturen benötigen**.

Auch im Beitrag von Sorge (2012), die Vertrauen und Leistung in Teams der Medienunternehmen untersucht, kommt zum Ausdruck, dass die richtigen Rahmenbedingungen für die Arbeit in Medienunternehmen gegeben sein müssen: So wird z. B. durch turbulente Arbeits-umgebungen **mangelnde Reaktionsfähigkeit als Stressor** wahr-genommen, die zu Produktivitätseinbußen führt - daher muss das **Management Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Reaktions-kompetenz** vorgeben (z. B. Wissen) und Selbstorganisationskompetenz schaffen (Sorge 2012).

5.1.7 Geringe Integration

Ein weiteres Spezifikum der Organisation von Medienunternehmen ergibt sich für Eigler (2006, S. 533f.), da ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung extern erstellt wird, also in einer Projektorganisation mit Mitarbeitern in atypischen Beschäftigungsverhältnissen (freie Mitarbeit von Kreativen z. B.). Die ideale Organisation dieser Zusammenarbeit im kreativen Kontext sei ebenfalls **kaum erforscht.** Eigler kommt daher zum Schluss, **dass „eine unreflektierte Übertragung allgemeiner Organisationsformen auf die Unternehmungen der Medien-branche keinesfalls ausreichend sein kann."** (Eigler 2006, S. 537) Köhler (2005) befasst sich u. a. mit der Frage nach der Ablauf-organisation für Produktinnovationsprozesse und entwirft ein Rahmen-konzept für diese.

Köhler geht dabei ebenfalls auf die geringe Integration von Medienunternehmen und damit verbundene **Notwendigkeit von Partnernetzwerken** ein. Interessant ist auch die Auseinandersetzung mit der dialen **Ablauforganisation für Produktinnovationen**, die laut Köhler aufgrund der bereichs-übergreifenden Arbeit dezentral organisiert werden sollte (Köhler 2005).

5.1.8 Organisation von Kreativität

Medienunternehmen als reines „People Business" hängen von der Kreativität ihrer Mitarbeiter ab. Wie die Forderung nach einer dualen Organisationsform für Medienunternehmen (vgl. oben) schon nahelegt, funktioniert die Organisation von Kreativität nach eigenen Regeln: So **überwiegen in kreativen Organisationen meist individualisierte vor standardisierten Prozessen** (Schüller 2015, S. 159), die organisatorische Formalisierung kreativer Prozesse stellt eine besondere Herausforderung dar, da ein durch Formalisierung und Standar-disierung geschaffener hoher Organisationsgrad dem künstlerisch-kreativen Freiraum entgegenstehen kann sowie zeitlicher und wirtschaftlicher Druck diese Leistungen schmälern können (Eigler 2006, S. 537). Umgekehrt können nach Amabile (1996) aber auch organisatorische Maßnahmen, die die Wertschätzung von Kreativität in einem Unternehmen organisatorisch verankern, diese unterstützen und kreative Mitarbeiter fördern. Dieser Widerspruch kann durch Regelungen, die fallweise Ausnahmen erlauben, aufgefangen werden (Schreyögg 2008, S. 19). In der weiteren wissenschaftlichen Literatur liegt der Schwerpunkt weniger auf der Organisation des Wandels als auf Business Modellen (u. a. Janello 2010; Lyubareva et al. 2014; Evens et al. 2018) und (Produkt-) Innovation (Köhler 2002, Köhler 2005, Haack 2015) und den dazu notwendigen Fähigkeiten bei Mitarbeitern (u. a. Valanto et al. 2012).

5.1.9 Zwischenfazit

Der **Untersuchungsgegenstand der Organisationslehre der Medienunternehmen ist bisher wenig erforscht (vgl. Theis-Berglmair 2002, Eigler 2006),** obgleich die Wichtigkeit u. a. aufgrund der Bedeutung von Medienunternehmen für die Gesellschaft betont wird. Die wertschöpfungsorientierte Betrachtung scheint sinnvoll, bleibt bisher jedoch sehr an der Oberfläche. Das entwickelte X-Modell scheint aufgrund der starken Werbeorientierung für Buchverlage ungeeignet. Die meisten Lehrbücher begnügen sich mit der Anwendung von Modellen der BWL auf Medienunternehmen. Dabei wird zusammenfassend meist von

einer divisionalen, objektorientierten Aufbauorganisation gesprochen, die nach Stab-Linien-System organisiert ist (vgl. z.B. Wirtz 2016, Köhler 2005).

Interessanter scheint die Beschäftigung mit den medienspezifischen Ansätzen der dualen und ambidextrischen Organisationen: Einmal wird der situative Ansatz unter der Betrach-tung der Mintzberg'schen Konfigurationen (z. B. Theis-Berglmair (2002)) genutzt, um die Dualorganisation in Medienunternehmen zu beschrei-ben. (Das Bild der in der Literatur beschriebenen dualen Organisationsformen ist jedoch sehr uneinheitlich (vgl. Tabelle 4) und es ergibt sich die Frage nach den wesentlichen Parametern für die Art der Konfiguration im spezifischen Medienunternehmen.) Zum anderen die Idee der ambidextren Organisation und deren Umsetzung in KMU der Medienbranche, die als zentralen Organisationsgesichtspunkt die Flexibilität in Zeiten des Wandels haben.

Insgesamt wird angenommen, dass eine **medienspezifische Betrachtung der idealen Organisation sinnvoll ist**. Die Bedeutung der „richtigen" Organisation wird dabei z. B. von Wirtz, wie auch von Eigler gesehen. Wesentliche Gesichtspunkte wie die starke Abhängigkeit von externer Wertschöpfung (geringe Integration von Medienunter-nehmen) sind dabei noch kaum erforscht worden.

5.2 Organisation in Buchverlagen

Grundsätzlich bleibt zunächst festzuhalten, dass sich die wenigsten Grundlagenwerke des Medienmanagement überhaupt mit Buchverlagen auseinandersetzen. Ausnahmen sind Wirtz (2016) und Beck (2011), die sich jedoch wiederum nicht oder kaum (Wirtz) mit der Organisation von Buchverlagen auseinandersetzen. Mit dem Feststellen des Fehlens der Forschung zur idealen Organisation von Medienunternehmen ist auch bereits eine Aussage über die Forschung in diesem Bereich für Buchverlage getroffen: Sie ist kaum vorhanden. Lucius (2014) als Grundlagenwerk speziell zur Verlagswirtschaft beschäftigt sich zwar mit dem Thema der Organisation von Verlagen, das aber ebenfalls aus der Anwendung betriebswirtschaftlicher Organisationslehre auf das Buchverlagsunternehmen besteht. Dabei wird ein „**klassisches Modell" der Organisation** postuliert, dass eine **Stab-Linien-Organisation** vorsieht, bei dem die Verlagsleitung verantwortlich ist, und die Lektorate

zuarbeiten (Lucius 2014, S. 91-93). Die weiteren Tätigkeiten sind in Abteilungen mit jeweiliger Leitung zusammengefasst.

Organisationsmodelle oder -prinzipien, die auf Buchverlags-spezifika eingehen oder die Diskussion darüber, sucht man vergeblich. Lediglich wird darauf hingewiesen, dass Buchverlage entscheiden sollten, welche Leistungen intern oder extern erledigt werden sollten und dass sich die Organisation stetig weiterentwickeln muss (Lucius 2014, S. 89).

Ein letzter Hinweis von Lucius zur Weiterentwicklung der Organisation von Verlagen geht in Richtung einer Modularisierung der Organisation, wobei auch hier auf die Trends in der allgemeinen Organisationslehre referenziert wird. Erklärtes Ziel hierbei sind dezentrale Entscheidungskompetenzen, Kosten- und Ergebnisverantwortung und Objekt- und Aufgabenorientierung (Lucius 2014, S. 96). Auch findet sich der Hinweis, dass Lektoren als Produktmanager in Projektteams eine größere Rolle spielen könnten.

5.3 Organisationale Veränderungen und Veränderungsbereitschaft in Buchverlagen

Die geringe Beschäftigung in der Literatur mit der allgemeinen Organisation von Buchverlagen hat wenig Literatur zur Veränderung(-sfähigkeit und Veränderungsbereitschaft) eben dieser Organisation zur Folge: Die Literatur bezieht sich, wie oben geschildert, in allgemeinen Werken und Lehrbüchern dann oft auch die Beschreibung von Aufbauorganisation und ggfs. Ablauforganisation in der Wertschöpfungskette, oder thematisiert oberflächlich die duale Organisation und Konflikte (Lane 1970). Den **Zielkonflikt wirtschaftlicher vs. kultureller Wertschöpfung** in Buchverlagen beleuchten z. B. Dieu/Monami (1994): Sie argumentieren dabei, dass die Integration von Buchverlagen sogar noch immer hoch ist, in Anbetracht der Tatsache, dass Marketing und Vertriebstätigkeiten oftmals Teil der Buchverlage sind, obwohl dort bei externer Vergabe Skaleneffekte zu erwarten wären. Den Grund dafür sehen sie ebenfalls in der nicht rein wirtschaftlichen Zielsetzung der Buchverlage, so dass diese Funktionen nahe am Kernprodukt gewusst werden möchten und daher im Haus gehalten werden.

Zu **Auslösern von Veränderungsprozessen** in (Fachbuch-)Verlagen findet sich in der Literatur die Studie von Heinold/Hagenhoff (2010), die

Change Management in Fachverlagen anhand der Einführung eines Redaktionssystems betrachten. Demnach sind der Wunsch, auf sich ändernde Kundenwünsche und Marktbedingungen zu reagieren, aber auch Automatisierungs- und Prozessoptimierungsgründe oder der Wunsch nach abteilungsübergreifender Zusammenarbeit wichtige Beweggründe.

Die Studie von Klamet (2017) verweist ebenfalls darauf, dass bisher **Betrachtungen der Organisation und organisationalen Veränderungen** von Buchverlagen in einer sich ändernden Umwelt **ausgeblieben** sind. Gleichzeitig ist sie eine der wenigen, die sich explizit mit der Organisation von Buchverlagen im Wandel aus-einandersetzt. Klamet beschäftigt sich dabei mit der Frage, wie **technische Produktinnovationen sich in der Organisation** von Buchverlagen niederschlagen - unter der Annahme, dass Verlage erst entscheiden müssten, welche Produkte sie anbieten wollten und die Aufgaben zur Produktion, Vertrieb und Marketing bereits kennen. Ergebnisse sind erste Annahmen, dass Verlage darauf reagierten mit der **Bildung von abteilungsübergreifenden Teams, Etablierung von Verantwortlichen für die neuen Produkte** (Einzelpersonen oder ganzer Abteilungen) und Produktionsprozesse und der Erhöhung der Bedeutung von Führung. Auf Buchverlagsspezifika geht Klamet dabei nur insofern ein, als das Buchverlage meist KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) sind, die aufgrund begrenzter Ressourcen auf externe Kooperation angewiesen sind und die Mitarbeiter aufgrund nicht näher genannter Kernkompetenzen zentral wichtig sind. Turner (2014) statuiert in seinem Praxisbericht, dass sich Verlage als Informationsverbreitungsorganisationen aufstellen müssen und sieht dabei datengetriebene Produktinnovation und **Innovation Hubs als organisatorische Praxis** um neue Entwicklungen zu verfolgen, während der alte „Kern" der Organisation bestehen bleibt, sowie ausgereifte technische Plattformen der Content-Bereitstellung („Information Delivery Platforms") als Best Practices. Er reiht sich damit ein in die Beobachtung, dass Buchverlage dem Wandel vor allem durch kleine Innovationsteams begegnen (sollen).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die empirische Arbeit von Schlüter et al. (2014): Die Organisationsstruktur sehen viele Buchverlage als veraltet an, mit dem Wunsch nach (temporären) Innovationsteams.

Erschwerend sowohl bei datengetriebenen Produktinnovationen als auch bei anderen IT-unterstützte Prozessen und deren Effizienzsteigerung stellt sich bei Meyer et al. (2010) dar, dass Buchverlage als KMU oftmals nicht nur eine nicht integrierte und oftmals durch Insellösungen geprägte IT-Ausstattung verfügen, sondern zudem starke Hemmnisse bei der Adaption an technische Neuerungen im Selbstverständnis der Buchverlage liegen. Dies weist auf eine eher **technikfeindliche Unternehmenskultur** hin. In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse von Hagenhoff/Pfahler, die 2013 noch feststellten, dass Content-Management-Systeme und damit einhergehende neutrale Datenhaltung nicht als Standard in (Fach-)Buchverlagsunternehmen gesehen werden können. Da die **Unternehmenskultur generell** koordinierenden und vor allem **integrierenden Effekt auf eine Unternehmung** hat, lohnt es sich ebenfalls, die Forschung zur Unternehmenskultur in Buchverlagen mit in die Betrachtung einzubeziehen. Zudem wird sie auch im agilen Organisationsansatz stark betont. Schönstedt und Breyer-Mayländer (2010, S. 108) sehen die Unternehmenskultur gerade bei Medienunternehmen als immens wichtig an. Die Arbeit von Baumgartner (2015) dazu lässt darauf schließen, dass die Unternehmenskultur von Buchverlagen stark geprägt ist durch die **Medienkultur des Buches bzw. Subkulturen im Verlag durch technikbasierte Medienkulturen entstehen.** Diese sind ein wichtiger Ansatzpunkt für die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens - Baumgartner geht sogar so weit, dass **die organisationale Veränderungsfähigkeit von der medienkulturellen Veränderungs-fähigkeit abhängt** (Baumgartner 2015).

Zum Umgang von Buchverlagen mit (disruptiven) **Veränderungen durch das E-Book** liegen etwa mehr Studien als zu allgemeinen Organisationsveränderung vor (Prostka et al 2018, Gerlach 2018, Buschow et al. 2014, Martin et al. 2011): In der Studie von Buschow et al. (2014) finden die Autoren wesentliche Faktoren in der **Haltung des Management** gegenüber der Innovation, der **Unternehmenskultur und in der Art der Kommunikation des Unternehmens mit Kooperationspartnern**, während Alter und Dienstalter keine Rolle spielten. Diese Studien geben zwar keine Hinweise auf eine angepasste Organisationsstruktur von Buchverlagen, weisen aber auf **mögliche Hinderungsfaktoren** gegenüber Innovationen in Buchverlags-organisationen hin. Bei Martin/Bartscher-Finzer (2011) wird die **Adaption von E-Books in den organisationalen Kontext** thematisiert: Auf Basis von drei Fallbeispielen wird das Entscheidungs-verhalten der Verlage im Bezug auf

die Einführung von E-Books beschrieben. Die Arbeit hat dabei einen deskriptiven Ansatz und die Erkenntnisse sind aufgrund der geringen Fallzahl mit Vorsicht zu bewerten. Zentrale Erkenntnisse ist, dass die Einführung von E-Books in den betrachteten drei Verlagen zu keinen größeren organisatorischen Veränderungen geführt hat. Das neue Format wird in die alten Strukturen integriert. Interessant sind jedoch das **beschriebene Entscheidungsverhalten, das Proaktivität eher deklamiert als zeigt, und die starke Konsensorientierung** der betrachteten Publikumsbuchverlage. Obwohl Ziel- und Mittelkonsens herrscht, sind die Umsetzungsprozesse langsam und uneinheitlich (Martin/Bartscher-Finzer 2011).

Interessant im Hinblick auf das Thema organisationale Veränderungsfähigkeit ist auch die Arbeit von Holtmann (2008), die sich mit dem Gegenstück von Agilität, der **Rigidität bzw. Pfadab-hängigkeit** befasst, die die Chancen des Managements zu grundlegenden Veränderungen durch zunächst positive Rückkopplung und Lock-In Effekte, u. a. auch durch das Netzwerk an eigenen Komplementärfirmen (Druck, Logistik) einschränkt. Demnach sind insbesondere Firmen, deren Geschäftsmodelle und Organisationen lange positive Rückwirkungen erzeugt haben besonders anfällig für pfadabhängige Entscheidungen, die neue Lösungen und Prozesse schwer zulassen. Eine ähnliche Betrachtung findet sich bei König (2009) im Hinblick auf die organisationale Trägheit und das kognitive Framing von technologischen Veränderungen ebenfalls im Hinblick auf die Buchbranche, hier auf Buchhändler bezogen. Eine Betrachtung von Buch**verlagen** zur organisationalen Trägheit liegt nicht vor, jedoch ist die (Branchen-) Nähe der genannten Arbeiten wohl nicht zufällig - Buchhändler wie Buchverlage stehen vor großen Umbrüchen und sind in einer gemeinsamen Branche mit langer Tradition.

Die weitere Literatur zum Umgang mit dem Wandel in der Buchbranche beschäftigt sich mit Geschäftsmodellen (Janello 2010) oder der Verbreitung, Annahme und Auswirkungen von E-Books (Prostka et al. 2018; Gerlach 2014) sowie der technologischen Entwicklung von Buchverlagen, für das Benghozi et al. (2015) ein OSI-Layer-Modell entwickeln und feststellen, dass (technologische) Forschung und Entwicklung in Buchverlagen bisher kaum stattfindet.

Zusammenfassung

Die **Themen Organisation und organisationale Veränderungsfähigkeit** in Buchverlagen sind bisher in der Literatur ebenfalls **kaum betrachtet worden und den Besonderheiten des Buchverlagsgeschäfts damit nicht Rechnung getragen.** Bisher scheinen kleinere „Eingriffe" wie Innovationsteams (Turner) oder Stabsstellen (Klamet 2017) und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit die einzigen analysierten Reaktionen von Buchverlagen auf ihre Umgebung im Wandel zu sein. Weitere Hinweise zur organisationalen Veränderungen und Veränderungsfähigkeit von Buchverlagen kommen von angrenzenden Feldern: So scheinen insbesondere die **Unternehmenskultur und Entscheidungsfindung** in Buchverlagen prägend zu sein: So scheint die technische Medienkultur die Unternehmenskultur stark zu prägen (Baumgartner 2015) und **Rigidität** durch Lock-In-Effekte wie Komplementärfirmen zu entstehen (Holtmann 2008) sowie eine hohe Konsensorientierung die Entscheidungsprozesse zu verlangsamen (Martin et al. 2011). Erfolgsfaktoren für Innovationen wie das E-Book und deren Adaption im Buchverlag sind geprägt durch die Haltung des Managements, die Unternehmenskultur und die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern (Buschow et al. 2014).

5.4 Spezifika der Organisation von Buchverlagen als Medienunternehmen

Nach Eigler (2006, S. 534) ist eine eigenständige Betrachtung der Organisation von Medienunternehmen sinnvoll, da sich in Medienunternehmen spezifische Voraussetzungen finden, die auf die Organisation und deren Veränderungsfähigkeit einwirken. So gibt es folgende bereits in der Literatur identifizierte organisationswirksame (Medien-)spezifika, deren Auswirkungen auf die Organisation und organisationale Veränderungsfähigkeit interessant sind:

- Wie bei Wirtz (2016, S. 240) konstatiert, unterscheidet sich die Wertschöpfung von Buchverlagen stark von anderen Medienunternehmen (bspw. Zeitungs- und Zeitschriften-verlagen): So hat die Erstellung der Inhalte ein viel geringeres Ausmaß an der internen Wertschöpfung. Buchverlage sind typischerweise keine integrierten Unternehmen, d.h. sie arbeiten mit vielen externen Partnern zusammen um die Wertschöpfung der Erstellung, Produktion

(Print, aber zunehmend auch digitaler Produkte) und Vertrieb zu gewährleisten. Entsprechend muss die Organisation bei jeder Veränderung stark integrierend auch auf Externe wirken.

- Buchverlage sind meist kleine oder mittlere Unternehmen (KMU), was mit einer starken Begrenzung von Ressourcen (Klamet 2017), wie finanziellen Mitteln und Personal, einhergeht.
- (Belletristische) Buchverlage sind stark an kulturellen Zielen orientiert - so gaben in einer Studie zum Selbstverständnis von Verlegern 59,9% der befragten Verleger an, dass sie kulturelle Ziele in ihrem Beruf und Organisation für wichtiger als ökonomische Ziele halten (Martin/Bartscher-Finzer 2014).
- Starke Hierarchien vor allem in Inhaberverlagen: Ein wesentlicher Teil der Buchverlage ist inhabergeführt, somit steht der „Letztentscheider" meist bereits fest und dies kann zu Einschränkungen der Gestaltungsfreiheit der Führungskräfte führen (Schönstedt 2010, S. 113).
- Buchverlage tragen den unterschiedlichen Zielen (wirtschaftliche und kulturelle) oft Rechnung durch ein Zwiegespann im Management (Dieu/Monami, 1994), das verhindert jedoch nicht das Wietertragen dieses Zielkonflikts in darunterliegende Hierarchieebenen.
- Unternehmenskulturelle Spezifika: Buchverlage haben nach Baumgartner (2015) eine **Unternehmenskultur**, die stark durch die Medienkultur bestimmt ist. Das bedeutet, dass sich insbesondere Mitarbeiter in Publikumsverlagen stark über das Medium Buch (Taschenbuch oder Hardcover) identifizieren.

Zusammenfassung

Trotzdem die Beschäftigung mit der organisationalen Veränderungsfähigkeit von Buchverlagen in der Forschung bisher gering ist, hat das Thema durch die extrahierten Buchverlagsspezifika seine Berechtigung als eigenständiges Thema der Organisationsforschung.

6 Fazit und Forschungsdesiderat

Dieser Beitrag fasst den Stand der Forschung zur organisationalen Agilität von Medienunternehmen und im speziellen von Buchverlagen zusammen. In Kapitel 5 wird aus der Perspektive der **Medienökonomie** gezeigt, dass die Beschäftigung mit der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit und dem Wandel, dem Medienunternehmen und damit auch Buchverlage begegnen müssen, derzeit kaum auf die Ebene der Organisationsgestaltung vorgedrungen ist. Vielmehr **gibt es in der Forschung bisher noch kaum die Beschäftigung mit der Organisation von Medienunternehmen und Buchverlagen als Gesamtorganisationen an sich** (Theis-Berglmair 2002, S. 47; Eigler 2006, S. 520). Es wird zwar die Wichtigkeit dieses Themenfelds herausgestellt, da sonst beispielsweise der Verlust von Produktivität droht. Auch die Bedeutung der Anpassung von Medienunternehmen an Umweltbedingungen (Theis-Berglmair 2002, Wirtz 2016) wird deutlich. Aber dem Wunsch, den Rühl bereits 1980 formulierte, nämlich die Organisationsforschung [der Massenkommunikations-organisationen] auf den Weg zu bringen, ist trotzdem bisher wenig Handlung gefolgt (Theis-Berglmair 2002, S. 46). Neben der rein deskriptiven Feststellung von häufigen Organisationsformen (u. a. Eigler 2006, Schumann et al. 2014, Wirtz 2016, vgl. 5.1.3), gibt es die Beschäftigung mit der Dualorganisation (Fix 1988, Neverla/Walch 1994, Eigler 2006, vgl. 5.1.4) (meist unter dem Ansatz von Mintzberg, s. u.), bei dem kreative von kaufmännischen Prozessen getrennt werden sollen und mit ambidextren Organisationsformen (Hafkesbrink et al. 2013, Maijanen et al. 2017, Schüller 2015, vgl. 5.1.5), die versuchen, explorative und exploitative Prozesse zu trennen. Interessant ist, dass die wenigen organisationsbezogenen Ansätze zur Betrachtung von Medienunter-nehmen den **situativen Ansatz wählen** (Gläser 2014, Neverla/Walch 1994, Eigler 2006, Fix 1988, vgl. 5.1.4) und die **Mintzberg'schen Konfigurationen** auf die Medienunternehmen anwenden. Entgegen dem eigentlichen Ansatz der Wandelbarkeit der Konfigurationen, werden jedoch nur statische Positionen beschrieben und die Autoren kommen dabei zu widersprüchlichen Schlussfolgerungen über die Art der Konfiguration (vgl. Tab. 4) – **Einflussfaktoren für die Erstellung bzw. Schaffung einer der Konfigurationstypen fehlen bishe**r ebenfalls.

Forschungsbedarf besteht daher in der Erforschung der Einflussfaktoren auf die und Konsequenzen der Organisationsform des Medienunternehmens. Auch muss im Hinblick auf die Wider-sprüchlichkeit der in

der Literatur statuierten situativen Organisa-tionsformen (vgl. 5.1.4) betrachtet werden, ob der situative Ansatz für den Forschungsgegenstand Buchverlags-organisation zielführend ist.

Betrachtet man die Domäne der Buchverlage solitär, so zeigt sich das gleiche Bild: So wurden bisher vor allem **einzelne Schlaglichter zur Organisation** von Buchverlagen zusammengetragen, wie die geringe Integration (Wirtz 2016, S. 683), der starke Einfluss von kulturellen Zielen (Martin/Bartscher-Finzer 2014) und Inhabern (Schönstedt 2010, S. 113) oder die starke Konsensorientierung bei Entscheidungen (Martin/Bartscher-Finzer 2014). Auch die Arbeiten der letzten Jahre haben sich mehr mit den offenbaren Einzelveränderungen durch (Produkt-)Innovationen und technologischen Innovationen in der Buchbranche beschäftigt (wie z. B. dem E-Book, vgl. Prostka et al. 2018, Gerlach 2018, Buschow et al. 2014, Martin et al. 2011) ohne dabei auf die Basis eines Modells einer Buchverlagsorganisation und ihrer Einflussfaktoren zurückgreifen zu können. So sind diese Arbeiten dann auch Versatzstücke geblieben und beschäftigen sich oberflächlich mit einzelnen Erscheinungen und weniger mit der „darunterliegenden" Organisationsgestaltung, die notwendig sind um einem Buchverlag eine generelle Reaktionsfähigkeit zu erlauben. Wichtige Ausnahme bildet der Beitrag von Hafkesbrink et al. (2013), die ein **Modell der individuellen Ambidextrie** entwerfen, bei dem Medienunternehmen und auch der untersuchte Buchverlag als KMU von **Dezentralisierung, Entbüro-kratisierung (De-Formalisierung), einer offenen Unternehmens-kultur und - im Falle des Buchverlags - auch von Spezialisierung der Mitarbeiter profitieren**. Wesentliche **Limitationen** dieses Modells sind jedoch, das vor allem die internen Perspektiven und Prozesse bearbeitet werden, die Autoren und externen Partner und deren Organisation außer Acht gelassen werden – obwohl die geringe Integrationstiefe in Medienbetrieben hoch ist (Köhler 2005, Eigler 2006, vgl. 5.1.7) und Partner existentiell wichtig. Zudem werden die Art und Weise der Herstellung der propagierten offenen Unternehmenskultur und Hemmnisse nicht betrachtet. Ergebnisse zur buchfixierten (Baumgartner 2015) Unternehmenskultur, die sich auch in den Ergebnissen zur IT-Ausstattung (Hagenhoff/Pfahler 2013; Meyer et al. 2010) zeigt und auf eine Technikskepsis hinweist, deuten jedoch auf starke **buchverlagsimmanente Organisationshemmnisse** hin.

Zusammenfassend zeigt der vorliegende Beitrag also auf, **dass die vorhandenen Ansätze der Medienorganisationsforschung lückenhaft und zudem widersprüchlich** sind (vgl. auch Tabelle 4 Übersicht über die Forschung zur Dualorganisation von Medien-unternehmen).
Forschungslücken der Medienorganisationsforschung (die Buchverlagsforschung beinhaltend) sind daher:

- Es gibt nur geringe Kenntnisse und Versatzstücke über **Parameter und Einflussfaktoren** einer Medienorganisa-tionsgestaltung.
- Die Forschung über die Reaktions- und Adaptionsfähigkeit bezieht sich auf einzelne Produkt(-innovationen) und Prozesse und bleibt meist an der Oberfläche. Es fehlen diese auch für die **Beschreibung, Gestaltung und Erhöhung der organisationalen Agilität.**
- Es gibt das **Postulat der Dualorganisation**. Die Heraus-forderungen, Vorbedingungen und Chancen, die damit einhergehen bleiben jedoch bisher fast vollständig im Dunkeln (Eigler 2006).
- Die durch die geringe Integration von Medienunternehmen - in Buchverlagen aufgrund meist komplett fehlender interner Kreativer ist diese noch verstärkt - entstehende Problematik der **Organisation von Externen im kreativen Kontext** ist ebenfalls **kaum erforscht (Gläser 2014).**

Daher ist zunächst die Erforschung der Frage gewinnbringend, welche Organisationsgestaltungsprinzipien Buchverlagen bereits heute eine Reaktionsfähigkeit erlauben – Buchverlage sind innovativ (vgl. Kapitel 1), da sie jedes Programm neue Titel entwickeln müssen - aber ebenso auch die hemmenden Organisationsprinzipien zu betrachten und Organisationsprinzipien zu erforschen, die die Adaptivität erhöhen um unter den genannten umwelt- und unternehmensinternen Bedingungen (Kapitel 1) zu bestehen.
Dabei bietet wie in Kapitel 2 und 3 gezeigt, das **Konzept der agilen Organisation** Ansatzpunkte für die Herstellung von Organisationsprozessen und -Strukturen, die eine hohe Anpassungs-fähigkeit zum Ziel haben sowie - für IT-Unternehmen und produzierende Unternehmen - empirisch der Erfolg nachgewiesen wurde (Vazquez-Bustello 2007; Yusuf/Adeleye 2002). Damit hat die **Wirtschafts-informatik hier einen Lösungsansatz um Organisationen flexibel und wettbewerbsfähig zu halten.**

Die Leistung der Wirtschaftsinformatik im Bereich der organi-sationalen Agilität besteht dabei in den geschaffenen **Frameworks** (vgl. Wendler 2013), die eine Beschreibung der Dimensionen der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit (z. B. Wendler 2013: Organisationskultur, Workforce, Kunden, organisationale Fähigkeiten und Tech-nologie) sowie Treiber (Zhang und Sharifi 2000; Bottani 2010), Enabler, erwünschte Fähigkeiten (Wendler 2016) und agile Technologien (Vazquez-Buzquello et al. 2007, Bottani 2010) enthalten (vgl. Kapitel 4). Die besondere Betonung der externen – Lieferanten wie Kunden (vgl. Wendler 2016) – lässt auf eine hohe Passgenauigkeit der Frame-works auf die Buchverlagsorganisation hoffen. Auch die identifizierte Treiber wie eine höhere Produktvarianz, Globalisierung, Nischenbildung aber auch Wettbewerb (Kostendruck, schnellere Produktentwicklung), sich verändernde Kundenwünsche und technolo-gische Veränderungen (Zhang und Sharifi 2000; Bottani 2010, Goldman et al. 1996; Sharifi et al. 2001, Eshlagy 2010), sind die Themen, mit denen sich auch Buchverlage auseinandersetzen müssen (vgl. Kapitel 1). Die Wirtschaftsinformatik kann durch die beschriebenen Frameworks einen Beitrag leisten - jedoch können diese nur als Orientierung dienen, da verschiedene Herausforderungen die direkte Übertragung auf die Sphäre der Medienunternehmen verhindern: Zunächst einmal existiert auch in der Wirtschaftsinformatik kein anerkanntes, holistisches Modell der Agilität, sondern lediglich unterschiedlichste Rahmenwerke (Frame-works, vgl. Kapitel 3.1). Wie bereits oben ausgeführt (Kapitel 5) haben Medienunternehmen und insbesondere Buchverlage Spezifika, die eine unveränderte Übertragung der Frameworks aus der Wirtschafts-informatik als nicht sinnvoll erscheinen lassen:

- So nehmen die Frameworks von Vazquez-Bustello (2007) z. B. mit den Agile Technologies und Prozessen einen Schwerpunkt der Organisation von industriellen Produktionsprozessen an - dies trifft auf Buchverlage als Intermediäre nicht zu.
- Einsatz von Technologie spielt in den meisten Frameworks eine entscheidende, wenn nicht die wichtigste - Rolle (z. B. Vazquez-Bustello et al. 2007, Wendler 2016). Buchverlage scheinen jedoch eine hohe Technikskepsis zu haben, so dass hier Hemmnisse zu erwarten sind (Baumgartner 2015, Heinold/Hagenhoff 2010).
- Die Aufnahme bisheriger Adaptionsmöglichkeiten scheint keine Rolle zu spielen - die Frameworks erwecken den Eindruck, dass die

Unternehmen „auf der grünen Wiese" beginnen können und müssen und bisherige Adaptionsmechanismen keine Rolle spielen.
- Die betrachteten Unternehmen sind rein wirtschaftlich orientiert, die kulturelle Zielsetzung und damit zusammenhängende mögliche Zielkonflikte (wie im Buchverlag) spielen keine Rolle.

Einen weiteren Beitrag zum Verständnis von organisationaler Agilität in Buchverlagen kann daher **die organisationstheoretische Sichtweise** (siehe Kapitel 4) leisten, die Subsysteme agiler Organisationen (Kultur, Personal und Führung sowie Struktur) aufzeigt, deren Interdependenzen beleuchtet, sowie die zugrundeliegenden Theorien: Zunächst einmal verortet die organisationstheoretische Sicht die agile Organisation dabei im **evolutionären Ansatz der Organisationstheorie** (Bea/Göbel 2019). Dabei ist das Menschenbild das eines sich zu steuern vermögenden Wesens - die agile Organisation schöpft also **wesentlich aus den Erkenntnissen der Selbstorganisationstheorie** (Wendler /Förster 2013, Wolf 2011, vgl. 4.4). Um Selbstorganisation wirksam zu ermöglichen, bedarf es einer Kultur hohen Vertrauens (grundsätzlich auch eines positiven Menschenbildes, wie im Human-Relations-Ansatz gezeigt) und einer guten Fehlerkultur in der Organisation (Wendler 2013, Schein 2018). So steuert die Kultur auch die Art der Problemlösungen, die als relevant betrachtet werden und nimmt somit massiv Einfluss auf die Stabilität und Flexibilität von Organisationen (Schein 2018) sowie deren Wahrnehmung der Umwelt (Baumgartner 2015). Veränderung findet demnach nicht oder nur gering intentional statt, sondern durch Herstellung von Variationen, deren Erfolg oder Misserfolg selektierend wirken – im Sinne der agilen Organisation müssten also möglichst große Variationen von Nutzen sein sowie Mechanismen des organisationalen Lernens (Schreyögg 2008, Steinmann/Hennemann 1997).

Der **Beitrag der Organisationstheorie zur Erforschung von agilen Buchverlagen** kann also der Rückgriff auf die **Erkenntnisse zur Selbstorganisationstheorie und Teamtheorie bei der Organisationsgestaltung, lernenden Organisationen sowie zum Einfluss der Unternehmenskultur** sein. Die Betonung der Unternehmenskultur bietet sich für Buchverlagsunternehmen, die starke Unternehmenskulturen (Baumgartner 2015) aufweisen, dabei besonders an. Eine Schwierigkeit besteht aber auch hier darin, dass auch die Organisationstheorie die agile Organisation **nicht als einheitliches Modell** beschreibt, sondern als **Konglomerat verschiedener Ansätze und Konzepte** (vgl. Stahlke/Wendler 2013).

Zusammenfassend zeigt dieser Beitrag, dass die Forschung zur Organisation von Buchverlagen und insbesondere deren adaptiver Fähigkeiten noch mit großen Lücken und Widersprüchen behaftet ist, das Konzept der organisationalen Agilität mit seiner Fundierung in der Wirtschaftsinformatik und Organisationslehre aber eine Basis für die Betrachtung schafft. Wichtige Entscheidung hierbei wird sein, die bisherige Beschäftigung der Forschung mit dem situativen Ansatz mit dem unternehmensevolutionären Ansatz gegenüberzustellen.

Das **Forschungsdesiderat** ist daher die Synthese der Erkenntnisse zur agilen Organisation aus Organisationstheorie (Kapitel 4, in der Abbildung 6 links) und Wirtschaftsinformatik (Kapitel 3, Abbildung 6 rechts – angepasst auf die Spezifika der Buchverlagsorganisation (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3) und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Medienökonomie (Kapitel 5.1, in der Abbildung 6 unten) sowie der Organisationskultur, -struktur und Personal und Führung dieser unter dynamischen (Markt-)Voraussetzungen. Unberücksichtigt bleiben also andere Medienunternehmen sowie Ansätze, die ein Gesamtmodell für die Organisation von Medienunternehmen – auch unter stabile(re)n Bedingungen, wie im marktunabhängigeren öffentlich-rechtlichen Rundfunk bspw. – versuchen.

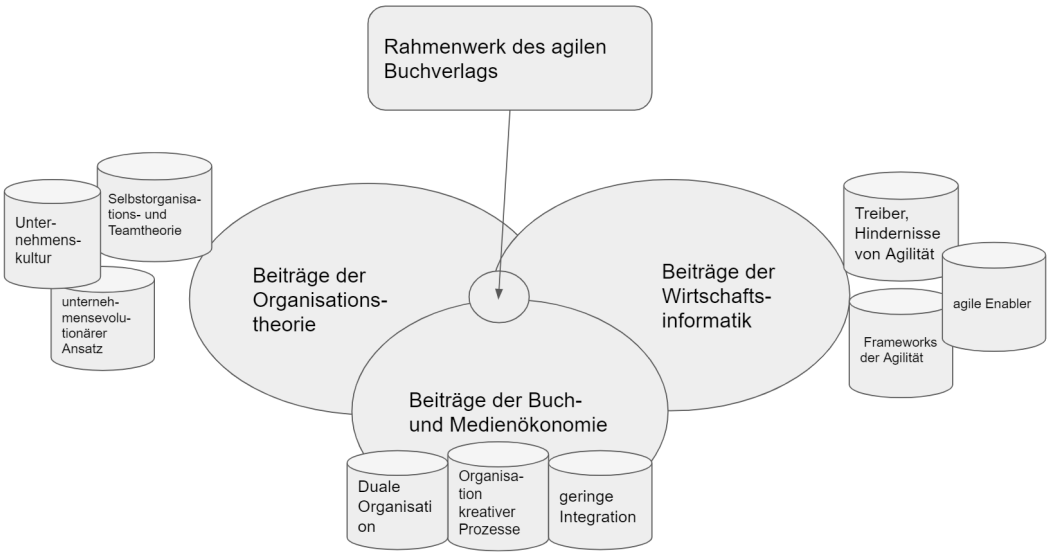

Abbildung 6:Forschungsdesiderat

Da bisher Auseinandersetzungen mit der Organisation von Buchverlagen fast vollständig fehlen (Ausnahme: Hafkesbrink et al. (2013)) muss im nächsten Schritt das **Erkenntnisziel** sein, die Organisation von Buch-

verlagen zu beschreiben, mit dem besonderen Augenmerk auf die Analyse, Beschreibung und Erklärung der **bisherigen adaptiven Fähigkeiten von Buchverlagen** sowie deren Defizite.

Darauf aufbauend kann dann **ein Rahmenwerk der agilen Organisation für Buchverlage** entwickelt werden (vgl. Abb. 6, oben), das die genannten Besonderheiten der Buchverlage erfasst, adaptive Fähigkeiten weiterentwickelt oder neu aufbaut, die Unternehmenskultur miteinbezieht und dabei auf den Erkenntnissen der Wirtschafts-informatik zu agilen Organisationen aufbaut, aber auch wesentliche Erkenntnisse der Medienökonomie zur Dualorganisation, Ambidextrie und Organisation kreativer Prozesse miteinbezieht, sowie die Erkenntnisse der Organisationstheorie zur Selbst- und Team-organisation, Unternehmenskultur und lernenden Organisation.

Literaturverzeichnis

Agile Manifesto 2019: Agile Manifesto. Online verfügbar unter https://agilemanifesto.org/ [23.09.2019]

Abrahamsson et al. 2008: Abrahamsson, P.; Baskerville, R.; Conboy, K.; Fitzgerald, B.; Morgan, L.; Wang, X. (Hg.) (2008): Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. 9th International Conference, Limerick, Ireland, June 10-14, 2008. Proceedings. Berlin, Heidelberg: Springer

Amabile 1996: Amabile, T.M. (1996): Creativity and Innovation in Organizations. In: Harvard Business School Background Note 396-239, Boston. S.1-15.

Bachem/Treichel 2013: Bachem, C.; Treichel. H-R. (2013): Wandel im Verlag zwischen Flexibilität und Stabilität - zuweilen spannend wie ein Krimi. In: Hafkesbrink, J.; Shire, K.: Flexibilität und Stabilität in der Medienbranche. Lohmar: EUL-Verlag.

Baumgartner 2015: Baumgartner, J. (2015): Medienkultureller Einfluss auf die Unternehmenskultur von Publikumsverlagen. Dissertation. St. Gallen.

Bea/Göbel 2019: Bea, F.; Göbel, E. (2019): Organisation. Theorie und Gestaltung. München: UVK.

Beck 2011: Beck, H. (2011): Medienökonomie. Dordrecht: Springer.

Benghozi/Salvador 2015: Benghozi, P.-J.; Salvador, E. (2015): How and where the R&D takes place in creative industries? Digital investment strategies of the book publishing sector. In: Technology Analysis & Strategic Management 28 (5), S. 568–582.

Bernhardt 2009: Bernhardt, V. (2009): Strategische Erneuerung von Medienunternehmen. Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Kontext radikalen Wandels. Dissertation, St. Gallen.

Bottani 2010: Bottani, E. (2010): Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. In: International Journal of Production Economics 125 (2), 251-261.

Breu et al. 2001: Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001): Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. In: Journal of Information Technology 17 (1), S. 21–31.

Brown/Agnew 1982: Brown, J., & Agnew, N. (1982): Corporate Agility. In: Business Horizons, S. 29–33.

Büsching/Goderbauer-Marchner 2014: Büsching, T.; Goderbauer-Marchner, G. (2014): E-Publishing-Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Buschow et al. 2014: Buschow, Ch.; Nölle, I.; Schneider, B. (2014): German Book Publishers' Barriers to Disruptive Innovations. The Case of E-Book Adoption. In: Pub Res Q 30 (1), S. 63–76.

Chan et al. 2009: Chan, F., Thong, K.Y.; James, Y.L. (2009): Acceptance of agile methodologies. A critical review and conceptual framework. In: Decision Support Systems 46 (4), S. 803–814.

Charbonnier-Voirin 2011: Charbonnier-Voirin, A. (2011): The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. In: M@n@gement 14 (2), S. 120–155.

Cho et al. (1996): Cho, H.; Jung, M.; Kim, M. (1996): Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. In: Computers & Industrial Engineering 30 (3), S. 323–334.

Christopher 2000: Christopher, M. (2000): The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. In: Industrial Marketing Management 29 (1), S. 37–44.

Clement et al. 2009: Clement, M.; Blömeke, E.; Sambeth, F. (Hg.) (2009): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden. Gabler

Conboy/Fitzgerald 2004: Conboy, K.; Fitzgerald, B. (2004): Toward a conceptual framework of agile methods. In: Nikolay Mehandjiev (Hg.): Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research. Newport Beach, CA, USA, S. 37-44.

Diderot 2012: Diderot, Denis (2012): Lettre historique et politique addressé à un magistrate sur le commerce de la librairie. Paris. FB Editions.

Dieu/Monami 1994: Dieu, G.; Monami, E. (1994): Conflicting Rationalities And Industry Interorganisational Structures: The Case Of Book Publishing. In: Biermans W.; Ghauri, P. N. (Hg.): IMP Conference (10th): Meeting the Challenges of New Frontiers. Groningen, S. ohne Seiten

Dreiskämper 2013: Dreiskämper, Th. (2013): Medienökonomie I. Lit Verlag

Duden 2019: Duden-Redaktion. Online verfügbar unter https://www.duden.de/rechtschreibung/agil, zuletzt geprüft am 23.09.2019.

Duguay et al. 1997: Duguay, R., Landry, S., & Pasin, F. (1997): From mass production to agile/ lean production. In: Journal of Operations & Production Management, 17 (12), 1183-1195.

Eggers 2009: Eggers, B. (2009): Management der Wertschöpfungskette. In: Clement, Blömeke und Sambeth (Hg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 91–107.

Eigler 2006: Eigler, J. (2006): Aufbauorganisation - Modelle für Medienunternehmen. In: Christian Scholz (Hg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 519–538.

Eshlagy et al. 2010: Eshlaghy, A.; Mashayekhi, A. N.; Rajabzadeh, A; Razavian, M. (2010): Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. In: International Journal of Production Research 48 (6), S. 1765–1786.

Evens et al. 2018: Evens, T.; Raats, T.; Rimscha,B. von (2018): Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma). In: Journal of Media Business Studies 14 (3), S. 167–172.

Fix 1988: Fix, O. (1988): Organisation des Rundfunks. Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Bochum: Deutscher Universitätsverlag.

Förster/Wendler 2012: Förster, K.; Wendler, R. (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. In: Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik; Nr. 63/12 (63).

Ganguly 2009: Ganguly, A.; Nilchiani,R.; Farr, J. V. (2009): Evaluating agility in corporate enterprises. In: International Journal of Production Economics 118 (2), S. 410–423.

Gerlach 2014: Gerlach, J. (2014): Die Akzeptanz elektronischer Bücher. Eine umfassende Analyse der Einflussfaktoren. Dissertation. Darmstadt, Techn. Univ., Wiesbaden: Springer Gabler.

Gläser 2014: Gläser, M. (2014): Medienmanagement. München: Vahlen.

Goldman et al. 1996: Goldman, St.; Nagel, R. N.; Preiss, K.; Warnecken, H. (1996): Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Wiesbaden: Springer.

Gunasekaran/Yusuf 2002: Gunasekaran, A.; Yusuf, Y. (2002): Agile manufacturing. A taxonomy of strategic and technological imperatives. In: International Journal of Production Research 40 (6), S. 1357–1385.

Haack 2015: Haack, M. (2015): Strategisches Innovationsmanagement von Buchverlagen im Kontext konvergierender Medienmärkte. Dissertation. Universität Mainz, Mainz.

Habann 2008: Habann, F. (2008): Towards a methodological foundation of media innovation research. In: Zotto, C.; van Kranenburg, H. (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry: Edward Elgar Publishing, Incorporated, S. 67–86.

Hafkesbrink et al. (2013): Hafkesbrink, J.; Bachem, C.; Kulenovic, D. (2013): Contextual Ambidexterity and Individual Competencies for Exploration and Exploitation in Small and Medium sized Enterprises. In: Hafkesbrink, J.; Shire, K.: Flexibilität und Stabilität in der Medienbranche. Lohmar: EUL-Verlag.

Hagenhoff 2015: Hagenhoff, S, (2015): Ökonomie der Buchindustrie. Literaturbericht. (Erlanger Beiträge zur Medienwirtschaft) (5).

Hagenhoff/Pfahler 2013: Hagenhoff, S.; Pfahler, S. (2013): Der Einsatz von Content-Management-Systemen beim crossmedialen Publizieren in Fachverlagen: Ergebnisse einer Erhebung (2013). In: Rainer Alt und Bogdan Franczyk (Hg.): Proceedings of the 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI2013), Bd. 1, S. 359–374.

Häusling 2018: Häusling, A. (Hg.) (2018): Agile Organisationen. Transformation erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere. Freiburg im Breisgau, München, Stuttgart: Haufe.

Heinold/Hagenhof 2010: Heinold, E.; Hagenhoff, S. (2010): Change Management in Fachverlagen: Am Beispiel der Einführung eines Redaktionssystems. Brancheninformationen der Deutschen Fachpresse Nr. 2.

Heinrich 2001: Heinrich, J. (2001): Medienökonomie. Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Holtmann 2008: Holtmann, J. P. (2008): Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen. Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland. Dissertation. Wiesbaden: Springer.

Hooper et al. 2001: Hooper, M. J.; Steeple, D.; Winters, C. N. (2001): Costing customer value. An approach for the agile enterprise. In: International Journal of Operations & Production Management 21 (5/6), S. 630–644.

Janello 2010: Janello, Ch. (2010): Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt. Dissertation. München, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden

Karmasin/Winter 2002: Karmasin, M.; Winter, C. (2002): Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement, in: Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.), Grundlagen des Medienmanagements, München: Fink. S. 15-37

Katayama/Bennett 1999: Katayama, H.; Bennett, D. (1999): Agility, adaptability and leanness. A comparison of concepts and a study of practice. In: International Journal of Production Economics 60-61, S. 43–51.

Kettunen 2009: Kettunen, P. (2009): Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. In: Technovation 29 (6), S. 408–422.

Klamet 2017: Klamet, A. (2017): Make or Buy? A Qualitative Analysis of the Organisational Handling of Digital Innovations in the German Book Publishing Sector. In: Pub Res Q 33 (1), S. 41–55.

Köhler 2002: Köhler, L. (2002): Organisation der Produktinnovation in Medienunternehmen: Eine Analyse des Forschungsstandes zur Ablauforganisation der Innovation von Online-Produkten. Working Paper.

Köhler 2005: Köhler, L. (2005): Produktinnovation in der Medienindustrie. Organisationskonzepte auf der Basis von Produktplattformen. Wiesbaden.

König 2009: König, A. (2009): Cognitive framing and incumbent inertia in response to technological discontinuities. A replication and extension of the Gilbert Study in the German book retailing industry. Dissertation. Erlangen-Nürnberg, Berlin: Pro Business (Schriftenreihe des Instituts für Unternehmungsplanung, 48).

Kulenovic/Herrmann 2011: Kulenovic, D.; Herrmann, N. (2011): Richtungsweisende Trends für Verlags- und Medienhäuser. Working Brief (4). Online verfügbar unter http://www.flexmedia-projekt.de/outputs/WB4.pdf.

Lane 1970: Lane, M. (1970): Publishing Managers, Publishing House Organization and Role Conflict. In: Sociology 4 (3), S. 367–383.

Lucius 2014: Lucius, W. D. von (2014): Verlagswirtschaft. Ökonomische, rechtliche und organisatorische Grundlagen, Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

Ludwig 2013: Ludwig, J. (2013): Zur Ökonomie der Medien: Zwischen Marktversagen und Querfinanzierung. Wiesbaden: Springer.

Lyubareva et al. 2014: Lyubareva, I.; Benghozi, P.-J.; Fidele, T. (2014): Online Business Models in Creative Industries. In: International Studies of Management & Organization 44 (4), S. 43–62.

Maijanen et al. 2017: Maijanen, P.; Virta, S. (2017): Managing exploration and exploitation in a media organisation – A capability-based approach to ambidexterity. In: Journal of Media Business Studies 14 (2), S. 146–165.

Martin/Bartscher-Finzer 2014: Martin, A.; Bartscher-Finzer, S. (2014): The self-concept of book publishers and its significance for job satisfaction and satisfaction with economic success. In: Management Revue 25 (4), S. 285–313.

Martin et al. 2011: Martin, A.; Bekmeier-Feuerhahn, S.; Jochims, Th.; Weisenfeld-Schenk, U. (2011): Organisationaler Wandel in Buchverlagen. Ergebnisse von Fallstudien. In: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Rennhak, I.; Nufer, G. (Hg.) Institut für Mittelstandsforschung, Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg.

Mehandjiev 2004: Mehandjiev, N. (Hg.) (2004): Proceedings of the 2004 ACM workshop on Interdisciplinary software engineering research. Newport Beach, CA, USA, 5/11/2004 - 5/11/2004. ACM Special Interest Group on Software Engineering. New York, NY: ACM.

Meyer et al. 2010: Meyer, J.-A.; Tirpitz, A.; Koepe, C. (2010): IT-Verhalten und -Defizite in KMU - Eine Analyse von Typen der IT-Nutzung und -Bedarfe in der Verlagsbranche. Lohmar: EUL Verlag

Miebach 2012: Miebach, B. (2012): Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. Wiesbaden: Springer.

Misra et al. 2009: Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. Journal of Systems and Software, 82(11), S. 1869-1890.

Mottweiler 2013: Mottweiler, H.; Tünte, M.; Kulenovic, D (2013): Von „Kutschen" zu „Autos": Die Verlagsindustrie im digitalen Wandel. In: Hafkesbrink, J.; Shire, K.: Flexibilität und Stabilität in der Medienbranche. Lohmar: EUL-Verlag

Neverla/Walch 1994: Neverla, I., Walch, S. (1994): Flexible Organisation. Entscheidungsstrukturen in Printmedienunternehmen. In: Bruck, P. A. (Hg.): Print unter Druck. Zeitungsverlag auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München: Fischer, 293-386.

Börsenverein (2019): Börsenverein 2019: Branchenumsatz. Börsenverein des Deutschen Buchhandels. Online verfügbar unter https://www.boersenverein.de/de/portal/Branchenumsatz/1227806. [Abruf am 16.12.2019].

Börsenverein 2018: Börsenverein 2018: Quo Vadis?-Studie https://www.boersenverein.de/markt-daten/marktforschung/studien-umfragen/studie-buchkaeufer-quo-vadis/ [Abruf am 16.12.2019].

o.A. (2016): Wie agil kann und darf ein Verlag sein? Online verfügbar unter https://www.buchreport.de/news/wie-agil-kann-und-darf-ein-verlag-sein/ [Abruf am 19.09.2019].

O'Reilly/Tushman 2004: O'Reilly, C.; Tushman, M. (2004): The Ambidextrous Organization. In: Harvard Business Review (4). Online verfügbar unter https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization

Pavan et al. 2017: Pavan K., Srikanta R., Astajyoti B. (2017): Agile manufacturing: a systematic review of literature and implications for future research. In: Benchmarking: An International Journal 24 (7), S. 2022–2048.

Picot et al. 2001: Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.

Picot et al. 2012: Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.; Fiedler, M.; Royer, S. (2012): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Projekt DEAL 2019: https://www.projekt-deal.de/ [Abruf am 16.12.2019]

Prostka et al. 2018: Prostka, T.; Shehu, E.; Clement, M. (2018): Cannibalisation effects in the early market stage of e-books – an analysis of the German book market. In: Journal of Media Business Studies 15 (2), S. 108–126.

Ren et al. 2000: Ren; Y. Y., Yusuf; N. D. Burns (2000): A prototype of measurement system for Agile enterprise. In: Proceedings of the 3rd. International Conference on Quality, Reliability and Maintenance, S. 247–251.

Rimscha/Siegert 2014: Rimscha, M. B. von; Siegert, G. (2014): Medienökonomie. Eine problemorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer.

Ringlstetter 1997: Ringlstetter, M. (1997): Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur. München: De Gruyter.

Rodehack 2017: Rodehack, E. (2017): Agiles Management - braucht es das? Online verfügbar unter: https://www.buchreport.de/news/agiles-management-braucht-es-das/ [Abruf am 16.12.2019]

Sambamurthy 2003: Sambamurthy, V.; Bharadwaj, A.; Grover, V. (2003): Shaping Agility Through Digital Options. Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. In: MIS Quarterly 27, S. 237–263.

Santos-Bernardes/Hanna 2009: Santos Bernardes, E.; Hanna, M.D. (2009): A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature. In: International Journal of Operations & Production Management 29 (1), S. 30–53.

Schein/Schein 2018: Schein, E. H.; Schein, P. (2018): Organisationskultur und Leadership. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Schlüter et al. 2014: Schlüter, O., Bösch, U.; Müller, U. (2014): Studie: Innovation im Buchmarkt.

Scholz 2006: Scholz, Ch. (Hg.) (2006): Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Schönstedt et al. 2010: Schönstedt, E.; Breyer-Mayländer, Th. (2010): Der Buchverlag. Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing. Stuttgart: J.B. Metzler.

Schreyögg 2008: Schreyögg, G. (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg/Conrad 2010: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hg.) (2010): Organisation und Strategie. Wiesbaden: Gabler.

Schüller 2015: Schüller, J. (2015): Innovationsmanagement für TV-Unternehmen. Implikationen crossmedialer Contentkreation für Organisation und Personalwirtschaft. Dissertation, Universität Siegen.

Schumann et al. 2014: Schumann, M.; Hess, Th.; Hagenhoff, S. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. Berlin: Springer Gabler

Sharifi et al. 2001: Sharifi, H.; Colquhoun, G.; Barclay, I.; Dann, Z. (2001): Agile Manufacturing: a management and operational framework. In: Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Production Economics (6), S. 857–869.

Sherehiy et al. 2007: Sherehiy, B.; Karwowski, W.; Layer, J. K. (2007): A review of enterprise agility. Concepts, frameworks, and attributes. In: International Journal of Industrial Ergonomics 37 (5), S. 445–460.

Sorge 2012: Sorge, Stefanie (2012): Angst und Leistung in Teams der Medienwirtschaft. Systemtheorie - Marktanforderungen – Wirkfaktoren. Wiesbaden

Steinmann/Hennemann 1997: Steinmann, H.; Hennemann, C. (1997): Die lernende Organisation - eine Antwort auf die Herausforderungen der Managementpraxis? In: Wieselhuber & Partner (Hg.): Handbuch Lernende Organisation. Wiesbaden, S. 33–44.

Studer 2018: Studer, S. (2018): Veränderungsprozesse in Mediensystemen. Eine organisationsökologische Analyse des Wandels schweizerischer Medienstrukturen zwischen 1968 und 2013. Baden-Baden: Nomos.

Termer/Nissen 2014: Termer, F.; Nissen, V. (2014): Zum Begriff der Agilität - Betrachtungen und Implikationen aus etymologischer Perspektive. Ilmenau: Techn. Univ., Inst. für Wirtschaftsinformatik; Univ.-Bibliothek (Ilmenauer Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, 2014,4).

Theis-Berglmair 2002: Theis-Berglmair, A. (2002): Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft. In: Hannes Haas und Otfried Jarren (Hg.): Mediensysteme im Wandel. Struktur, Organisation und Funktion der Massenmedien. Wien: Braumüller, S. 46–60.

Turner 2014: Turner, M. (2014): Reinvention, Revolution and Revitalization: Real Life Tales from Publishing's Front Lines. In: Pub Res Q 30, S. 388–400.

Tzouvaras et al. 2002: Tzouvaras, A.; Schumann, M.; Hess, T. (2002): Das X-Modell für die Medienindustrie. In: IM Information Management & Consulting 17 (3), S. 65–71.

Vazquez-Bustello et al. 2007: Vazquez-Bustello, D.; Avella, L.; Fernandez, E. (2007): Agility drivers, enablers and outcomes. Empirical testing of an integrated agile manufacturing model. In: International Journal of Operations & Production Management 27 (12), S. 1303–1332.

Waldfogel 2018: Waldfogel, J. (2018): Digital Renaissance. What Data and Economics tell us about the future of popular culture. Princeton University Press: Princeton.

Wendler/Gräning 2011: Wendler, R.; Gräning, A. (2011): How Agile Are You Thinking? - An Exploratory Case Study. In: A. Bernstein und G. Schwabe (Hg.): Proceedings of the 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik, WI 2.011, February 16-18, Zurich, Switzerland.

Wendler 2013: Wendler, R. (2013): The Structure of Agility from Different Perspectives. In: Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, pp. 1165–1172.

Wendler 2016: Wendler, R. (2016): Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry. Insights from an Empirical Investigation. In: Communications of the Association for Information Systems 39, S. 440–481.

Wendler/Stahlke 2014: Wendler, R.; Stahlke, Th. (2014): What Constitutes an Agile Organization? Descriptive Results of an Empirical Investigation.

Wirtz 2016: Wirtz, B. W. (2016): Medien- und Internetmanagement. SpringerGabler: Wiesbaden.

Wolf 2011: Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Springer: Berlin Heidelberg.

Yusuf/Adeleye 2002: Yusuf, Y.; Adeleye, E. (2002): A comparative study of lean and agile manufacturing with a related survey of current practices in the UK. In: International Journal of Production Research 40 (17), S. 4545–4562.

Zanjirchi et al. 2017: Zanjirchi S., Negar J., Ali M. (2017): Risk-agility interactive model: a new look at agility drivers. In: Journal of Modelling in Management 12 (4), S. 690–711.

Zhang et al. 2003: Zhang, Q., Vonderembse, M.A, Lim, J.S. (2003): Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. In: Journal of Operations Management 21 (2), S. 173–191.

Zhang/Sharifi 2000: Zhang, Z. and Sharifi, H. (2000): A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. In: International Journal of Operations & Production Management Vol. 20 (No. 4), S. 496–512.

Anhang A: Definitionen von Agilität

Übersicht „Definitions of agility" aus Santos Bernardes/Hanna (2009)	
The ability to accelerate the activities on a critical path that commences with the identification of a market need and terminates with the delivery of a customized product	Kumar and Motwani (1995)
A comprehensive response to the business challenges of profiting from rapidly changing, continually fragmenting, global markets for high-quality, high-performance, customer-configured goods and services	Goldman et al. (1995)
The ability to produce and market successfully a broad range of low cost, high-quality products with short lead times in varying lot sizes, which provide enhanced value to individual customers through customization	Vokurka and Fliedner (1998)
The ability of an enterprise to respond quickly and successfully to change	McGaughey (1999)
The capability of surviving by reacting quickly and effectively to changing markets, driven by customer-designed products and services	Gunasekaran (1999)
The ability of an organization to thrive in a constantly changing, unpredictable business environment	Rigby et al. (2000)
The ability of enterprises to cope with unexpected changes, to survive unprecedented threats from the business environment, and to take advantage of changes as opportunities	Zhang and Sharifi (2000)
The organization’s capacity to gain competitive advantage by intelligently, rapidly and proactively seizing opportunities and reacting to threats	Meredith and Francis (2000)
It is the ability to both create and respond to change in order to profit in a turbulent business environment	Highsmith (2004)

A set of interlinked changes in marketing, production, design and organization	Storey et al. (2005)
Ability to efficiently change operating states in response to uncertain and changing demands placed upon it Narasimhan et al. (2006)	Narasimhan et al. (2006)
Weitere Definitionen Agilität aus Wendler, Förster (2012)	
Corporate agility, the capacity to react quickly to rapidly changing circumstances, requires a focus on clear system output goals and the capability to match human resources to the demands on changing circumstances.	Brown & Agnew (1982)
A manufacturing system with extraordinary capability to meet the rapidly changing needs of the market place. A system that can shift quickly among product models or between product lines, ideally in real-time response to customer demand.	Lehigh report (1991, so zitiert bei Hooper, et al., 2001)
The manufacturers who adopt the concept of agile manufacturing response quickly and efficiently to the customer's demand, produce continuously the products that satisfy maximally the customers, create a time gap to the losers, and increase market share.	Cho & Kim (1996)
The term agile manufacturing was used to characterize a different form of industrial competition for US companies, a form where the traditional roles of competitor, supplier, and customer firms may frequently change to take advantage of opportunities in the marketplace.	DeVor, Graves, & Mills (1997)
As defined above, flexible/agile production can be seen as an ideal state to be used in orienting efforts aimed at continuous improvement and elimination of waste.	Duguay et al. (1997)
Agility is a successful exploration of competitive bases (speed, flexibility, innovation proactivity, quality and profitability) through the integration of reconfigurable resources and best practices in a knowledge-rich environment, to provide customer-driven products and services in a fast changing market environment.	Yusuf et al. (1999)
Agility in concept comprises two main factors. They are: Responding to change (anticipated or unexpected) in proper	Sharifi & Zhang (1999)

ways and due time. Exploiting changes and taking advantage of them as opportunities.	
The agile enterprise can be viewed as an overall concept encompassing a number of different organizational models each targeted at meeting specific market or customer demands.	Hooper et al. (2001)
Agile manufacturing aims to meet the changing market requirements by suitable alliances based on core-competencies, by organizing to manage change and uncertainty, and by leveraging people and information.	Gunasekaran et al. (2002)
Agility is more formally defined as the ability of an enterprise to operate profitably in an rapidly changing and continuously fragmenting global market environment by producing high-quality, highperformance, customer-configured goods and services.	Tsourveloudis & Valavanis (2002)
Agility is the ability to detect opportunities for innovation and seize those competitive market opportunities by assembling requisite assets, knowledge, and relationships with speed and surprise. Customer agility is the co-opting of customers in the exploration and exploitation of opportunities for innovation and competitive action moves. Partnering agility is ability to leverage the assets, knowledge, and competencies of suppliers, distributors, contract manufacturers, and logistics providers through alliances, partnerships, and joint ventures. Operational agility reflects the ability of firms' business processes to accomplish speed, accuracy, and cost economy in the exploitation of opportunities for innovation and competitive action.	Sambamurthy et al. (2003)
Agile manufacturing is defined in this paper as a production model that integrates technology, human resources and organization by creating an information and communication infrastructure, granting flexibility, speed, quality, service and efficiency and making possible to respond deliberately, effectively and in a coordinated way to changes in business environment.	Vázquez-Bustello et al. (2007)
Agility is a persistent behavior or ability of a sensitive entity that exhibits flexibility to accommodate expected or unexpected changes rapidly, follows the shortest time span, uses economical, simple and quality instruments in a dynamic environment and applies updated prior knowledge and experience to learn from the internal and external environment.	Qumer & HendersonSellers (2008)
Agile enterprises react quickly and effectively to changing markets, driven by customized products and services.	Bottani (2009)

The continual readiness of an ISD method to rapidly or inherently create change, proactively or reactively embrace change, and learn from change while contributing to perceived customer value (economy, quality, and simplicity), through its collective components and relationships with its environment.	Conboy (2009)
an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in both proactive and reactive business/ customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/ process.	Ganguly et al. (2009)
The term "agile organization" has arisen and is increasingly utilized in literature on operations management and business administration to mean a model of flexible organization, capability of rapidly adapting to changes in the environment and setting a variety of products on the market to satisfy the requirements of increasing demand and wellinformed customers.	Eshlagy, Mashayekhi, & Rajabzadeh (2010)
Agility is a dynamic organization design capability that can sense the need for change from both internal and external sources, carry out those changes routinely, and sustain above-average performance.	Worley & Lawler, (2010)
Agile enterprises are concerned with change, uncertainty and unpredictability within their business environment and with making an appropriate response.	Tseng & Lin (2011)
Goal: To satisfy the customer through early and continuous delivery of software that is of value to the customer.	Iivari & Iivari (2011)

Anhang B: Übersicht Agilitätstreiber

		Goldman et al. 1996	Sharifi et al. 2001	Vazquez-Bustello et al. 2007	Eshlagy et al. 2010	Zhang Z. 2011
Markt	Market	Marktsegmentierung	Growth of both global and niche markets	varied products, lines, customers or businesses (high diversity).	change in marketplace	growth of niche markets and decreasing sort of entering niche market
						Open new market and close of others
			National and international Political changes	highly-populated, com-petitive markets with one or more critical and scarce resources (high hostility/competition or low munificence)		
			increasing rate of change in product models			increasing rate of change in product models
		kürzer werdende Produktlebenszyklen	product lifetime shrinking			product lifetime shrinkage
					change in supply chain	
Wettbewerb	Competition		Rapidly changing markets	relatively unpredictabel changes in the environment (high Dynamism)		rapidly changing markets
			increasing pressure on costs			increasing pressure on costs
			increasing rate of innovation			innovation rate increasing

		Goldman et al. 1996	Sharifi et al. 2001	Vazquez-Bustello et al. 2007	Eshlagy et al. 2010	Zhang Z. 2011
			increasing globalization of markets and hence competition			increasing pressure of global competition
			Decreasing new product time to market			decreasing new product time to market
			increasing responsiveness of competitors		change in competition	responsiveness to competitors to changes
						Effectiveness of competitiors strategy, marketing, distribution, service
Coopetition		Netzwerke für globale Produktion				
		Parallelität von Kooperation und Wettbewerb zwischen Unternehmen		close links between firms and their suppliers, distributors, customers and competitors (high complexity);		
Kunden	Customers	Produktion in beliebigen Losgrößen;	Demand for individualized products and services		change in customer desire	individualizing products and services
			Quicker time to market and delivery times			quicker delivery time and time to market
			increasing quality and cost reduction			Quality expectation increase
		Konvergenz von phys. Produkten und Services				Increasing value of information/Services

		Goldman et al. 1996	Sharifi et al. 2001	Vazquez-Bustello et al. 2007	Eshlagy et al. 2010	Zhang Z. 2011
		Fähigkeit zur Informationsverarbeitung, die es erlaubt, in Konsumentenmassen Individuen zu erkennen und diese als solche zu behandeln				
		Vertriebsinfrastrukturen für kundenorientierte Massenproduktion				
Technologie	Technology		More efficient, faster and economic production and administration facilities		change in technology	faster pace of development of product technology
			More sophisticated software technologies inclusion of it new hardware technologies			faster development of process technology AND faster development of ICT technology
Soziale Faktoren	Social factors	Druck, die vorherrschenden sozialen Werte zu internalisieren (Umweltverschmutzung z. B. S.32)	environmental pressure		change in environment	environmental pressure
		Druck, die vorherrschenden sozialen Werte zu internalisieren (Empowerment, Aus- und Weiterbildung S. 32)	changing workforce expectations			workforce/workplace expectations
			changes in working practices			
		Druck, die vorherrschenden sozialen Werte zu internalisieren	legal and political pressures		change in politics	legal/political pressure

		Goldman et al. 1996	Sharifi et al. 2001	Vazquez-Bustello et al. 2007	Eshlagy et al. 2010	Zhang Z. 2011
			Cultural problems within the company and its markets			culture pressure
			social contract changes		change in social factor	social contract change
		Euphorie bzgl. der Betriebsreorganisation				