

Metaorganisationen: Komplexität mit Kollaboration begegnen

Prof. Dr. Christoph Lechner & Dipl. Kfm. Erwin Hettich

Institut für Betriebswirtschaft

Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

christoph.lechner@unisg.ch

erwin.hettich@unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Was zeichnet Metaorganisationen aus?.....	3
Emergenz von sich verfestigenden Zielen	3
Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen	4
Hohe Koordinationsintensität und bottom-up Integration.....	5
Ressourcennutzung ohne deren Besitz.....	5
Anreize im Spannungsfeld zwischen Eigen- und Gemeinwohl	5
Herausforderungen in Metaorganisationen	6
Fortlaufende Abstimmung der Einzelinteressen.....	6
Besitz und Verwertung von kollektiv erzeugtem Wissen	6
Stabilisierung der Beziehungen	7
Für die Praxis	7
Studiendesign.....	8

Abstract: Die fortwährend steigende Komplexität auf der einen und Technologisierung auf der anderen Seite, treibt die Entstehung neuer Organisationsformen. Lösungen im Rahmen traditioneller Unternehmensgrenzen, können den hohen externen Anforderungen kaum mehr genügen. Metaorganisationen stellen ein noch junges und bisher weitgehend unbeleuchtetes Organisationsphänomen dar, welches dieser Problematik begegnet. Am Beispiel der Elektromobilität in Deutschland verdeutlichen wir die zentralen Charakteristika von Metaorganisationen, sowie die damit verbundenen Herausforderungen. Wir leisten damit einen Beitrag zum Verständnis von „Metaorganisationen“, die in Folge komplexer Umwelтанforderungen zunehmend in Erscheinung treten.

Wer sich für Elektromobilität in Deutschland interessiert, wird bei näherem Hinsehen bemerken, dass die Aktivitäten hierzu anhand einer Organisationsform vorangetrieben werden, die unter dem Begriff „Metaorganisation“ Einzug in die wissenschaftliche Forschung gefunden hat.¹ Unternehmen aus verschiedenen Branchen, staatliche Stellen, Interessensverbände und wissenschaftliche Institute arbeiten dabei zusammen, um neuartige Mobilitätskonzepte zu realisieren (vgl. Abb. 1).

ARBEITSFELD	AUFGABEN	AKTEURE
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fahrzeugtechnologien ▪ Infrastrukturelle Technologien / Mobilitätskonzepte ▪ Organisationskonzepte ▪ Market Research, Weiterbildung, Training 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forschungseinrichtungen ▪ Industrie ▪ Wissenschaft
Kompetenzaufbau & Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerke (Veranstaltungen), e-Community ▪ Organisation und Koordination ▪ Marktvorbereitung (Akzeptanz) ▪ Finanzielle Förderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbände, IHK ▪ Projektleitstellen ▪ EU / Bund / Land ▪ Private Initiativen
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ladeinfrastruktur (Stationen, SmartGrid) ▪ Rahmenbedingungen (Parken, Laden) ▪ Regulierung / Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energieversorger ▪ Verkehr- / Logistik ▪ Städte / Gemeinden
Mobilitätskonzepte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations- / Kommunikationstechnologie ▪ Vertrieb und Vermarktung ▪ Entwicklung / Prototypenbau ▪ Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information-/Kommunikation ▪ Handel, Flottenbetreiber ▪ Projektentwicklung ▪ Banken, Investoren
Automobilbau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elektro-Fahrzeugbau ▪ Traditionelle Komponenten ▪ Neue Komponenten (Batterietechnologie, Leichtbau, Steuerungselektronik, Software, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OEMs ▪ 1st/2nd Tier Zulieferer ▪ Branchenfremde Akteure

Abb. 1 Arbeitsfelder, Aufgaben und Akteure einer Metaorganisation im „Elektromobilitätssektor“

In einem ersten Zugang kann eine *Metaorganisation als ein überlagerndes, organisationales Design definiert werden, das eine Zusammenarbeit rechtlich unabhängiger Akteure zur Realisierung von systemweiten Zielen beinhaltet.*² Metaorganisationen sind Organisationsformen, die vermehrt dort entstehen, wo komplexe Aufgaben die Kapazitäten eines einzelnen Akteurs übersteigen. Sie bilden einen organisationalen „Überbau“ (*meta*) über die Organisationsformen der jeweiligen Akteure und schaffen damit eine neue organisationsrelevante Ebene.

Ziel des Beitrags ist es, Metaorganisationen entlang zentraler, definitorischer Merkmale einer Organisation zu untersuchen. Im Folgenden wollen wir anhand des Beispiels der Elektromobilität beleuchten, was die besonderen Charakteristika von Metaorganisationen sind und welche Herausforderungen sich mit dieser Organisationsform stellen. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist ein theoretisches Verständnis von Organisationen als³:

- ein zielorientiertes, soziales Gebilde
- mit einem bestimmbareren Mitgliederkreis und klar definierbaren Unternehmensgrenzen
- ein integriertes System mit differenzierten Subsystemen, die Teilaufgaben bewältigen

- ein System zweckmäßig koordinierter Handlungen

Was zeichnet Metaorganisationen aus?

Emergenz von sich verfestigenden Zielen

Typischerweise verfügen Organisationen über klar definierbare Ziele, die relativ beständig sind. Bei Metaorganisationen jedoch kommt es zu Abweichungen von dieser Regel. So verfügt zwar jeder Akteur innerhalb einer Metaorganisation über seine individuellen Ziele, allerdings kann er sie den anderen nicht aufzwingen, da sie ihm nicht hierarchisch unterstellt sind. In Folge entstehen die Ziele einer Metaorganisation emergent durch intensive Verhandlungs- und Abstimmungsprozesse. Kompetenzen, Ressourcenausstattung und Verhandlungsgeschick der einzelnen Akteure bestimmen, was sich an kollektiven Zielen herauskristallisiert. Regelmässig wiederkehrende Interaktionen in Koordinationszirkeln, Netzwerktreffen, Strategiekreisen oder anderen multilateralen Dialogplattformen stellen Verhandlungsarenen dar, in denen gemeinsame Positionen und kompatible Interessen ausgelotet werden.

Diesen Prozess kann man gut an der sich derzeit formierenden Metaorganisation im Elektromobilitätssektor in Garmisch-Partenkirchen erkennen. Unter der Abkürzung e-GAP kollaborieren diverse Unternehmen unterschiedlicher Industrien (z.B. Automobil, Elektro, IT, Kommunikation, Energie, Chemie und Infrastruktur), sowie Verbände und Forschungseinrichtungen mit dem Systemziel, die Mobilität von Morgen in dieser Region zu verändern (vgl. Abb. 2). Konkrete gemeinsame Zielvorgaben lagen zu Beginn nicht vor. Vielmehr kristallisierten sich diese im Verlauf des Kollaborationsprozesses, durch wiederkehrende Interaktionen einzelner Akteure heraus und manifestierten sich in acht konkreten Einzelinitiativen. Eine staatliche, neutrale Stelle war als Mediator dieses Prozesses tätig.

Zielsysteme in Metaorganisationen sind flexibel, da traditionelle Koordinationsmechanismen wie Formalisierung und Standardisierung nur schwach ausgeprägt sind und sich durch die Divergenz der Teilnehmer eine Eigendynamik entfaltet. Diese ist vor allem in der weitreichenden Freiwilligkeit und Autonomie der Mitglieder begründet. Im Verlauf der Kollaboration gewinnen die Ziele jedoch zunehmend an Kontur und Stabilität. Oder anders formuliert: die Ziele verfestigen sich über die Zeit, sind jedoch weiterhin für Anpassungen offen.

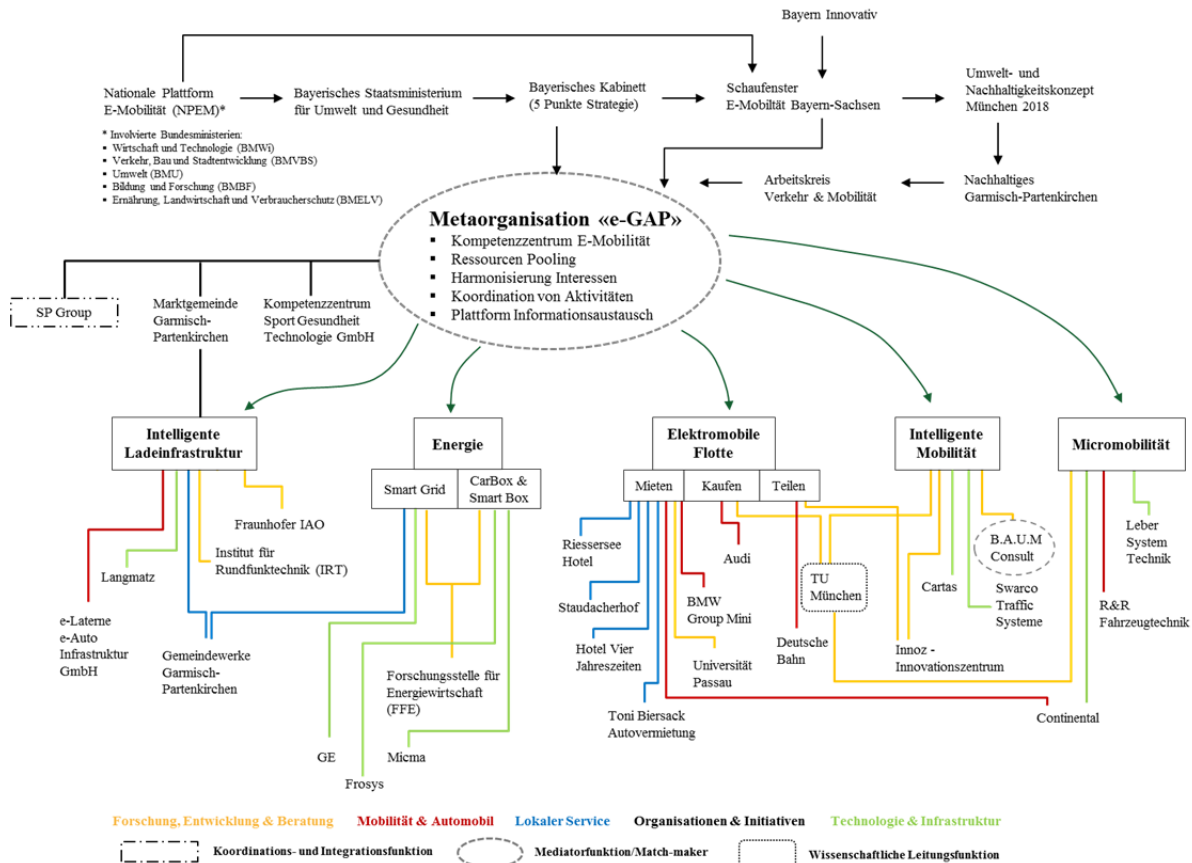


Abb. 2 e-GAP Metaorganisation

Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen

Eine Metaorganisation verfügt in aller Regel nicht über starre Organisationsgrenzen. Hieraus ergibt sich, dass ein flexibler Ein- und Austritt von Mitgliedern möglich ist. Diese Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen für neue bzw. ausscheidende Akteure basiert auf der freiwilligen, vertraglich gelockerten Form der Zusammenarbeit, die in Organisationsformen klassischer Prägung (welche auf Arbeitsverträgen und hierarchisch organisierten Anstellungsverhältnissen beruhen) nicht zu finden sind. Formelle Regelungen über die Art, Inhalt und Dauer der Kollaboration sind in Metaorganisationen von untergeordneter Bedeutung. Die Zusammenarbeit ist meist in Projekten organisiert, in die sich die einzelnen Akteure je nach Interesse und Kompetenz einbringen. Der einzelne Akteur engagiert sich somit auch nur bei selbstgewählten Themen, bei denen sein Wissen gefragt ist⁴.

Mitgliedschaftsregeln sind oftmals die einzigen Eintrittshürden, denen sich neue Akteure stellen müssen. Auch diese sind meist emergent entstanden und regulieren den Mitgliederkreis hinsichtlich Umfang und Art. Dabei kann das Vorgehen einem sehr opportunistischen Kalkül unterliegen, wenn gezielt Mitglieder ausgesucht werden, um bestehende Ressourcenlücken zu schliessen, oder den Gesamtpool an Ressourcen zu erweitern.

Im Elektromobilitätssektor spielen Verbände und Dialoginstitute als Netzwerker eine elementare Rolle. Die auf Landesebene eingerichteten Projektleitstellen für Elektromobilität vernetzen die Akteure einer Metaorganisation mit externen Akteuren, um Lücken zu schliessen. Sie greifen hierbei auf ihr Wissen über den bestehen Pool an Ressourcen zurück, um im Sinne eines „match-makings“ (Zusammenführen) die notwendigen Ressourcenträger für die Metaorganisation zu gewinnen. In unserem Beispiel e-GAP nimmt sich die B.A.U.M. Consult dieser Rolle an und fungiert als „boundary spanner“ (Netzwerker) auch über die Grenzen der e-GAP Metaorganisation hinaus.

Analog zu den sich zunehmend konkretisierenden Zielsystemen, kommt es auch bei den Mitgliedschaftsregeln und den Organisationsgrenzen zu einer zunehmenden Verfestigung im Verlauf der Kollaboration. Was als ein loser Verbund beginnt, nimmt im Zuge der Interaktion der Akteure konkretere Konturen und Regeln an, ohne jedoch das Niveau zu erreichen, das einheitlich geführte Unternehmen aufweisen. Vorteil der Metaorganisation gegenüber traditionellen Organisationskonzepten ist, dass die strukturelle Verfestigung im Zuge neu aufkommender

Problemstellungen relativ rasch revidiert werden kann. Nachteilig hingegen ist, dass Wissen und Ressourcen austretender Mitglieder zeitnah zu kompensieren sind.

Hohe Koordinationsintensität und bottom-up Integration

Metaorganisationen verfügen über keinen umfassenden Masterplan, der dann von den Akteuren umgesetzt wird. Vielmehr beginnen die Akteure mit kleinen Schritten ihre Zusammenarbeit, lernen hinzu, und diese Erkenntnisse lösen wiederum Anpassungen aus, die dann wieder auf ihre Brauchbarkeit hin getestet werden. Im Ergebnis werden autonome Einzelinitiativen aggregiert. Eine Organisation im zuvor definierten Sinne, zweckmäßig koordinierter Aktivitäten, ist somit nicht gegeben.

Da die Arbeitspakete dezentral definiert und bearbeitet werden, ist jedoch eine hohe Koordinationsintensität innerhalb der Arbeitspakete, sowie zwischen ihnen vonnöten, um nicht zu stark auseinander zu driften. Der Aufwand, der betrieben wird, um immer wieder Koordination zu ermöglichen, ist beachtlich. Daher überrascht es wenig, dass in Metaorganisationen beispielsweise mit IT Plattformen in Echtzeit gearbeitet wird, die einen Überblick über die Entwicklung der Einzelleistungen ermöglichen. Die moderne IT-Welt stellt hierzu mit Applikationen und Plattformen wie Salesforce.com, VOIP Systemen, Clouds und neuen Kommunikationswegen wie Wikis, Blogs, Tweets und Web-Conferencing zahlreiche Instrumente der sozialen Aggregation zur Verfügung.

Ebenso erleichtert der regelmässige Austausch der Akteure in übergeordneten Gremien und Arbeitskreisen die Abstimmung spezifischer Teilleistungen. Oftmals übernehmen spezialisierte Akteure die Aufgabe, Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilleistungen herzustellen, ohne jedoch die spezifischen Ergebnisse aus den Teilbereichen zu steuern. Im Bereich der e-GAP Metaorganisation wird dieser Integrations- und Koordinationsfunktion primär von der SP Group nachgegangen, die sich für die finale Systemintegration der autonom gestalteten Arbeitspakete verantwortlich zeichnet. Zugespielt lässt sich also sagen, dass in Metaorganisationen versucht wird bottom-up getriebene Einzelleistungen zu integrieren und nicht, wie verbreitet, top-down Einzelleistungen zu definieren und sukzessive zu realisieren. Die Gefahr inkompatibler Einzelleistungen bleibt jedoch bestehen und führt stets zu nachträglich erfolgenden Integrationsanstrengungen.

Ressourcennutzung ohne deren Besitz

Die Metaorganisation verfügt nicht direkt über Ressourcen. Diese verbleiben im Eigentum der beteiligten Akteure. Gleichwohl gelingt es dieser Organisationsform die Ressourcen der Mitglieder zu mobilisieren und sie für ihre Zwecke nutzbar zu machen. Die enge Zusammenarbeit und starke Interdependenz der Akteure führt dazu, dass die Gesamtheit verfügbarer Ressourcen für die Mitglieder der Metaorganisation transparent wird, und die Bereitschaft diese Partnern zur Verfügung zu stellen erheblich ansteigt. Die Metaorganisation kann folglich auf die Breite der Ressourcen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder zugreifen und diese nutzen, ohne sie gleichzeitig zu besitzen. Um Mobilitätsdienstleistungen, Infrastruktur und Fahrzeuge aufeinander abzustimmen werden in Metaorganisationen der Elektromobilität Informationen, Humankapital, Quellcodes, Protokolle und sogar technologische Prototypen ausgetauscht.

Dieser flexible Zugriff ermöglicht radikal vereinfachte Rekombinationen des „kollektiven“ Ressourcenpools. Gegenüber der traditionellen Akquise und dem Besitz von Ressourcen, trägt der gemeinsame Zugriff auf die Ressourcen beteiligter Akteure zwei elementare Vorteile: Projektentwicklungen können beschleunigt und Kosten deutlich gesenkt werden. Diese Vorteile gehen jedoch einher mit einem fundamentalen Nachteil metaorganisationaler Strukturen: die Abhängigkeiten von der Bereitstellung der Ressourcen durch seine Mitglieder.

Anreize im Spannungsfeld zwischen Eigen- und Gemeinwohl

Eine Organisation benötigt in aller Regel die Leistungen ihrer Mitglieder, die sie durch Anreize motiviert. Um diese Akteure zur Zusammenarbeit und Verbleib in der Organisation zu bewegen, sind intrinsische und extrinsische Anreize – monetärer und nicht monetärer Natur – notwendig.⁵

Die Kollaboration in Metaorganisationen steht im Spannungsverhältnis zweier widersprüchlicher Anreize: Opportunismus und eigener Vorteil auf der einen, und dem Wohl der Metaorganisation auf der anderen Seite. Ein elementarer Anreiz zur Partizipation in Metaorganisationen ist die Möglichkeit Vorteile zu erzielen, die im Alleingang nicht realisierbar wären. Gleichzeitig ist der Erfolg des Einzelnen jedoch in hohem Masse von Erfolg des Gesamtsystems abhängig. Anders formuliert setzt die starke Interdependenz in Metaorganisationen eine erfolgreiche Integration umfangreicher Teilleistungen voraus. So erwächst der Wert der individuellen Arbeitsleistung eines Akteurs erst, wenn sie durch Leistungen anderer komplementiert wird. Das Elektrofahrzeug per se ist unzureichend ohne die unterstützende Infrastruktur. So sind Automobilhersteller massgeblich auf die abgestimmten Entwicklungsleistungen technologischer (Ladetechnologie) und infrastruktureller (Energietechnik) Anbieter angewiesen, um den Wert des Elektrofahrzeugs zu komplementieren.

Der Gesamterfolg einer Metaorganisation ist somit von spezifischen Leistungen einzelner Akteure abhängig. Diese Erfolgsabhängigkeit ist entscheidend für den Wunsch nach Verbleib in der Metaorganisation – und somit ein zentraler Anreiz, der einem rein opportunistischem Verhalten entgegenwirkt. Die damit verbundenen Interdependenzen ermöglichen Metaorganisationen eine zentrale Herausforderungen zu überwinden: die notwendige Spezialisierung einzelner Akteure, ohne dass diese der Gefahr eines opportunistischen Verhaltens anderer Akteure ausgesetzt sind – in der Organisationsliteratur bekannt als das „Hold-up“ Problem. Die zwingend erforderliche Spezialisierung wird jedoch weniger als ein Problem und vielmehr als der Schlüssel zur Bewältigung komplexer Aufgaben gesehen.

Herausforderungen in Metaorganisationen

Metaorganisationen sind Organisationsformen, denen sich eine Reihe von Herausforderungen stellen. Im Folgenden wollen wir die wichtigsten kurz beleuchten.

Fortlaufende Abstimmung der Einzelinteressen

Divergierende Einzelinteressen der Mitglieder sind in Metaorganisationen die Regel. Denn in einer Organisationsform, die bewusst die Vielfalt ihrer Akteure nutzt, prallen teilweise sehr heterogene Zielsysteme aufeinander. Die Harmonisierung dieser Divergenzen erfolgt im Rahmen der eingangs besprochenen Verhandlungs- und Abstimmungsprozesses. Misslingt er, so können Konflikte, ein abnehmendes Engagement oder gar der Austritt beteiligter Akteure folgen. Vor dem Hintergrund eines stark interdependenten Organisationsmodells kann der Abzug von Ressourcen jedoch erhebliche, negative Konsequenzen haben.

Die Konsensfindung ist daher zeitlich kein einmaliger, sondern ein andauernder Prozess. Der Einsatz von „neutralen“ Mediatoren in Form übergeordneter oder zwischengeschalteter Stellen kann hierzu positiv beitragen. Die staatlich organisierten Projektleitstellen oder privatwirtschaftlich geführte Dialog Plattformen im Elektromobilitätssektor bieten hierfür ein Beispiel.

Besitz und Verwertung von kollektiv erzeugtem Wissen

Oftmals liegt bei Metaorganisationen viel Konfliktpotential bei der Verwertung von kollektiv erzeugtem Wissen. Dies spielt insbesondere bei der Frage der Patentierung technischer Lösungen eine Rolle, wo sich die Frage stellt, wem denn genau ein neues Patent gehört? Die Zusammenarbeit einer breiten Anzahl von Akteuren an Lösungsansätzen lässt eine Abgrenzung von Eigenleistungen nur bedingt zu. Die Zirkulation von Wissen im Rahmen der zahlreichen Interaktionen macht eine klare Zuordnung des Ursprungs geistigen Eigentums kaum möglich.

Mit zwei Vorgehensweisen wird versucht dieser Problematik zu begegnen. Erstens muss der generierte Mehrwert aus der Zusammenarbeit für jeden Akteur über dem liegen, den er alleine erzielt hätte. Nur wenn der einzelne Akteur die Vorteile einer Zusammenarbeit erkennt, wird er bereit sein, sein Wissen zu teilen. Dies wiederum ist nur dann der Fall, wenn das Wissen der Akteure nicht kompetitiv zueinander, sondern komplementär ist⁶.

Daher ist die Komplementarität der Akteure ein wichtiger Baustein. Stehen diese in einem starken Wettbewerbsverhältnis zueinander, dann ist es wenig wahrscheinlich, dass sie offen miteinander kooperieren. Konkret heißt dies, dass es äußerst schwierig ist zwei direkte, nicht-komplementäre Wettbewerber in einer Metaorganisation zu vereinen. Zweitens kommt es im Laufe der Zeit zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern, das dann dabei hilft fair miteinander umzugehen⁷.

Dieser Aufbau von Vertrauen geschieht jedoch nur, wenn von Anfang an die Interaktionen zwischen den Akteuren als ausreichend verlässlich, glaubwürdig und nachvollziehbar betrachtet werden, was alles andere als eine Selbstverständlichkeit ist.

Stabilisierung der Beziehungen

Metaorganisationen sind fragile Gebilde. Die freiwillige und lockere Einbindung der Akteure in die Metaorganisation ermöglicht einen jederzeitigen Austritt und bedroht damit das Fortbestehen der Organisationsform. Treten zu viele Mitglieder aus, und können sie nicht ersetzt werden, dann kann die Metaorganisation kollabieren.

Hieraus erwächst die Notwendigkeit, die Beziehungen der Mitglieder innerhalb einer Metaorganisation zu stabilisieren. Kein einfaches Unterfangen, angesichts einer flexiblen Austrittsmöglichkeit der Akteure, sowie der Herausforderung, divergierende Interessenslagen zu einem breit geteilten Konsens zu führen.

Metaorganisationen begegnen dieser Herausforderung primär durch drei Vorgehensweisen: (1) Wiederkehrende Interaktionen der Akteure ermöglichen eine Stabilisierung der Beziehungen, da die Partner lernen miteinander umzugehen. Standards, Protokolle und Routinen werden geschaffen, verfestigen sich und ermöglichen zunehmend effektivere Formen der Zusammenarbeit. (2) Der Aufbau von gemeinsamen Plattformen ermöglicht den intensiven Austausch und die Ausrichtung der individuellen Aktivitäten der Akteure. Hierbei kommen sowohl IT-gestützte Verfahren wie auch jede Form des Austauschs von Informationen innerhalb der Metaorganisation zur Geltung. (3) Die Schaffung von zentralen Akteuren, die die Rolle von Moderatoren und Koordinatoren einnehmen. Hierdurch können die Aktivitäten der Akteure zeitlich und funktional koordiniert werden. Insbesondere in der Entstehungsphase einer Metaorganisation, wie derzeit im Elektromobilitätssektor zu beobachten, übernehmen speziell geschaffene staatliche Stellen wie die e-Mobil in Baden-Württemberg oder als unparteiisch erachtete Akteure wie diese Schnittstellenfunktion.

Für die Praxis

Aufbau und Verstetigung einer Metaorganisation:

- Frühzeitige Formulierung eines übergeordneten Systemziels als „Leuchtturm“.
- Entwicklung eines lebendigen und wiederkehrenden Verhandlungs- und Abstimmungsprozesses.
- Definition klarer Spielregeln der Interaktion.
- Einbindung von mediiierenden Akteuren zur Harmonisierung festgefahrener Positionen.
- Gezielte Akquise komplementärer Akteure, die Ressourcenlücken schließen.
- Schaffung von Anreizen für wiederkehrende Interaktionen zum Aufbau von Vertrauen.
- Förderung kleiner Akteure durch Zugang zu Ressourcen wie Informationen und Finanzierung.
- Entwicklung gemeinsamer IT-basierter Plattformen zur nahtlosen Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Etablierung organisationsstützender Strukturen (z.B. Protokolle, Prozesse, Infrastruktur).

Studiendesign

Der vorliegende Artikel ist Teil einer breit angelegten Forschungsarbeit am Lehrstuhl für Strategisches Management der Universität St.Gallen. Unsere Ausführungen stützen sich auf 25 interviewbasierten Fallstudien zu Metaorganisationen und Initiativen, die im Rahmen von Elektromobilitätsaktivitäten im deutschsprachigen Raum entstanden sind. Darüber hinaus haben wir 20 Interviews mit beteiligten Akteuren aus dem Automobilbau, Verbänden, staatlichen Geschäftsstellen für Elektromobilität, Städten, Forschungsinstituten, sowie weiteren Industrien, aus dem Bereich der Software und IT, Elektrotechnik und Energie, geführt. Um unser Verständnis zu schärfen, wurden abschließend Experteninterviews geführt, sowie einer umfangreichen Auswertung von internen und externen Dokumenten zur Elektromobilität gespiegelt.

Zusammenfassung: Metaorganisationen, wie sie z.B. im Rahmen der Elektromobilität auftreten, sind anspruchsvolle organisationale Designs, die die Bearbeitung von äußerst komplexen Aufgabenstellungen ermöglichen. Metaorganisationen sind jedoch fragile Architekturen. Kommt es zu nicht lösbaren Interessenskonflikten und gelingt es nicht die Zusammenarbeit zu stabilisieren, dann droht die Gefahr des Austritts wichtiger Akteure und des Zerfalls der gesamten Organisationsarchitektur. Zugleich bietet Metaorganisationen ihren Mitgliedern Möglichkeiten, die über die individuellen Potentiale des einzelnen Akteurs hinausgehen – ein zentraler Faktor für ihr zunehmendes empirisches Auftreten. Ihre wichtigsten Attribute sind die Emergenz von sich verfestigenden Zielen, die Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen, eine hohe Koordinationsintensität und bottom-up Integration, die Nutzung von Ressourcen ohne deren Besitz, sowie Anreize im Spannungsfeld von Eigen- und Gemeinwohl.

Summary: Metaorganizations, as emerging for instance in the electromobility sector, are sophisticated organizational designs, developed to manage extremely complex tasks. Metaorganizations are, however, fragile architectures. If the diversity of interests cannot be resolved, and if the collaboration cannot be stabilized on a lasting basis, leading to the loss of important actors, then the whole organizational architecture is at risk to collapse. At the same time, Metaorganizations may offer possibilities to its members lying beyond what can be achieved by individual actors – a central factor for their increasing empirical occurrence. Its main attributes are the emergence of solidifying goals, the permeability of its organizational boundaries, a high intensity for coordination and bottom-up integration, the use of resources without their ownership, as well as incentives between the poles of individual and collective welfare.

Anmerkungen:

¹ Gulati, R./Puranam, P./Tushman, M.: Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts. In: Strategic Management Journal, 33. Jg., 2012, H.6, S. 571-586.

² Gulati, R./Puranam, P./Tushman, M. a.a.O., S. 573.

³ Vgl. z.B. Lawrence, P.R./Lorsch, J.W.: Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 12, 1967, H.1, S.1-47.

⁴ Lavie, D./Lechner, C./Singh, H.: The performance implications of timing of entry and involvement in multi-partner alliances. In: Academy of Management Journal, 50.Jg., 2007, H.3, S.578-604.

⁵ March, J. G./Simon, H. A.: Organizations, Wiley: New York 1958.

⁶ Milgrom, P./Roberts, J.: Complementarities and fit strategy, structure and organizational change in manufacturing. In: Journal of Accounting and Economics, 19.Jg., 1995, H.2, S.179-208.

⁷ Puranam, P./Vanneste, B. S.: Trust and Governance: Untangling A Tangled Web. In: Academy of Management Review, Jg.34, 2009, H.1, S.11-31.