

Manuskript als Beitrag erschienen in: Der Karriereberater 21 (7/1997), 85-98.

Christian Scholz/Tanja Garbers***

Multiperspektivität im Management - Sind Sie bereit für das nächste Jahrtausend?

Die Ausgangslage: Umwelt ohne Grenzen

Vor zehn Jahren verhielt es sich mit dem Handling von Organisationen noch relativ einfach: Unternehmen definierten sich klar durch ihre Grenzen, Mitarbeiter konnten sich eindeutig einem System zuordnen, das Denken wurde bestimmt durch Kategorien à la „Wir-und-die-Anderen“. Diese Zeiten sind vorbei! Globalisierung, Multimedialisierung und neue Entwicklungen wie die Virtualisierung von Organisationen führen zum Abbau von Schranken innerhalb und zwischen Unternehmen. Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt Unternehmen, auf Wertschöpfungsprozesse zu fokussieren und neue Chancen in der zunehmenden geographischen und mentalen Entgrenzung zu „entdecken“.

Zeit für ein neues Paradigma!

Unternehmen, die länger an tradierten Denkweisen festhalten, werden über kurz oder lang der neuen Situation nicht gewachsen sein. Der Umgang mit der Komplexität und Dynamik unserer Umwelt verlangt die

- bewußte,
- explizite,
- professionelle und
- simultane

Berücksichtigung vieler organisatorischer Aspekte - also: Multiperspektivität.

* Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement und Direktor des Europa-Instituts, Abteilung BWL an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken; Honorarprofessor für Personalmanagement an der Universität Wien; Autor des Handbuchs „Personalmanagement“ (Vahlen Verlag 5. Aufl. 2000) sowie des Buches „Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität“ (mi-Verlag 2. Aufl. 2000).

** Dipl.-Kff. Tanja Garbers, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz.

Der Personalchef Humann der mittelständischen Mega-GmbH sieht mit Besorgnis, daß die Mitarbeiterzahl im Vertriebsbereich seines Unternehmens rückläufig sind. Die Mega-GmbH hat indes große Expansionspläne und ist dringend auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Humann denkt an verschiedene Maßnahmen, um dem Problem Herr zu werden. Wie hoch schätzen Sie die jeweiligen Erfolgsaussichten ein?

	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
1. Die Mega-GmbH geht Kooperationen ein, um bei Bedarf mit den qualifizierten Spezialisten anderer Unternehmen zusammenarbeiten zu können.					
2. Die Mega-GmbH überprüft selbstkritisch, ob die eigenen Potentiale realistisch bewertet wurden und auf die Unternehmensziele abgestimmt sind.					
3. Die Mega-GmbH reformuliert die entsprechenden Stellenbeschreibungen und überdenkt die dazugehörigen Arbeitsabläufe neu.					
4. Die Mega-GmbH beauftragt einen Organisationsentwickler, das Arbeitsklima unter die Lupe zu nehmen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.					
5. Die Mega-GmbH institutionalisiert ein Personalmarketing und stellt die ermittelten Informationen über ein Intranet zur Verfügung.					
6. Die Mega-GmbH sieht, daß offenbar eine kritische Wachstumsschwelle erreicht wurde und überlegt, wie sie sich der neuen Situation anpassen kann.					

Abbildung 1: Sind Sie reif für Multiperspektivität?

Die erste Perspektive: Die strategische Organisation als Fundament



Die strategische Perspektive beruht auf der Überlegung, daß sich die Sinnhaftigkeit von Strukturen und Prozessen im Unternehmen nur vor dem Hintergrund der Strategie beurteilen läßt. Aber was ist eigentlich die „richtige“ Organisationsstrategie? Die Antwort: Konsequente Orientierung an den Zielen des Unternehmens und stringente Ausrichtung an den zentralen Aktionsfeldern.

Operationalisiert bedeutet dies:

⇒ Strategisches Verhalten stellt als notwendige Bedingung sicher, daß die behandelten Probleme zumindest eine Mindestrelevanz für das Unternehmen aufweisen. Dies verlangt nicht nur nach der Konzentration auf die eigentlichen Unternehmenspotentiale und einer Reduktion der (Problem-)Komplexität, sondern auch ein bewußt-antizipatives Umgehen mit zukünftigen Entwicklungen.

⇒ Strategische Effektivität setzt voraus, daß klare Ziele im Hinblick auf das Erreichen und Verteidigen strategischer Wettbewerbsvorteile formuliert und umgesetzt werden. Zu berücksichtigen sind dabei die Ansprüche relevanter Interessengruppen.

⇒ Die Entwicklung strategischer Kräfte muß unter dynamischer Betrachtungsweise erfolgen und hängt in hohem Maße von den strategische Kräften der Umwelt ab. Berücksichtigt werden die strategischen Potentiale des Unternehmens, analysiert strategische Bewegungen und identifiziert strategische Barrieren.

⇒ Die strategische Stimmigkeit dient als Orientierungshilfe bei der Systemgestaltung und Strategieformulierung. Dies bedeutet eine konsistente Ausrichtung der strategischen Komponenten untereinander, zum Gesamtunternehmen und zur Umwelt.

Ohne diese notwendige Grundausrichtung wird ein Unternehmen langfristig keine Überlebenschance besitzen. Die strategische Organisation ist daher der Ausgangspunkt für die weiteren Perspektiven.

Die zweite Perspektive: Die mechanische Organisation als Skelett



Hier geht es um die „physikalische Basis“ des Unternehmens, die letztendlich das Funktionieren sicherstellt. In die mechanische Organisation fällt alles Darstellbare im Sinne von „Was können wir abbilden?“. Dies betrifft drei Arten von Vorgängen im Unternehmen:

⇒ Als Ordnungsraster dienen Bezugsrahmen. Hier geht es um die Klassifizierung und Gestaltung der unternehmerischen Strukturen.

⇒ Der Bewegungszusammenhang des unternehmerischen Geschehens ist wie ein Uhrwerk. Hier geht es um die dynamischen Aspekte der Ablauforganisation, in der sich ständig wiederholende Vorgänge dargestellt werden.

⇒ Regelkreise bringen einen eingebauten Kontrollmechanismus, der nicht nur die Abläufe darstellt, sondern bei Abweichungen vom Soll-Zustand entsprechende Korrekturmaßnahmen einleitet.

Die mechanische Organisation ist vor allem im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses von organisatorischer Stabilität und Flexibilität wichtig. Gefährlich wird es aber dann, wenn diese Mechanismen anfangen, das unternehmerische Handeln und Denken zu bestimmen.

Die dritte Perspektive: Die organische Organisation als Biologie



Aus der organischen Perspektive wird das Unternehmen als eigenständiger Organismus betrachtet, der - wie alles Leben - bestimmte Charakteristika aufweist und gewisse Phasen durchläuft. Hierzu zählt beispielsweise die Erkenntnis, daß

auch Unternehmen in Analogie zum Menschen Wachstumsphasen von Kindheit bis Reife durchlaufen.

Die organische Betrachtung eines Unternehmens ist vielen Managern nach wie vor suspekt! Auch wenn es verständlich ist, daß mechanische Denk-Kategorien überwiegen, wo es doch auch im täglichen Geschäftsleben eher um verifizierbare und abbildbare Tatsachen (z.B. Zahlen) geht, greift diese Betrachtungsweise zu kurz. Gerade der Umgang mit und das Überleben in hochkomplexen Umwelten wird erst dann ermöglicht, wenn man begreift, daß Unternehmen in ständigen Austausch- und Anpassungsverhältnissen mit der Umwelt stehen und sich entsprechend verändern.

Die vierte Perspektive: Die kulturelle Organisation als Charakter



Spätestens seit dem Bestseller „In Search of Excellence“ von Peters/Waterman gilt die Unternehmenskultur als eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Die kulturelle Organisation geht daher der Frage nach, welche Hintergründe eigentlich bestimmend für diese „eigene Sicht der Welt“ in der Kulturgemeinschaft Unternehmen sind, um so letztlich zu einem erfolgversprechenden Kulturmanagement zu gelangen.

Voraussetzung ist, daß man sich die folgenden Fragen vor Augen hält:

- ⇒ Wie entstehen Kulturen? Kultur läßt sich darstellen als ein Wechselspiel von Ursache und Wirkung. Zum einen ergibt sie sich aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder, zum anderen beeinflußt dieses „implizite Bewußtsein“ wiederum die Handlungsweisen und Einstellungen der Mitarbeiter.
- ⇒ Warum gibt es „kranke“ Kulturen? Auch in Unternehmen können sich - wie beim Individuum - Eigenarten entwickeln, die sich im negativen Extremfall vom unangenehmen Spleen zur ausgewachsenen, krankhaften Pathologie entwickeln und sich von einzelnen Abteilungen auf das gesamte Unternehmen übertragen. Für die Betroffenen meist unbemerkt äußert sich dies für Außenstehende beispielsweise in einem Großartigkeitswahn, der sogar die Existenz des Unternehmens ernsthaft bedrohen kann.
- ⇒ Lassen sich Kulturen gliedern? Jede Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus „Unterkulturen“, also zum Beispiel aus den Kulturen unterschiedlicher Abteilungen. Gleichzeitig ist aber jede Unternehmenskultur wiederum Teil der spezifischen Landeskultur und damit Teil eines von sich ständig gegenseitig beeinflussenden „Kultur -Systems“. Bei der Betrachtung von Unternehmenskultur ist daher immer ein differenzierter Blickwinkel anzulegen.
- ⇒ Läßt sich Kultur gestalten? Im Extremfall gibt es hierzu zwei Positionen: Zum einen eine eher funktional-objektive, die von totaler Machbarkeit und Erfäßbarkeit ausgeht, zum anderen eine interpretativ-subjektive, die - wenn überhaupt - vom „Erfühlen“ der Unternehmenskultur redet. Berücksichtigt werden müssen aber aller Facetten, auch wenn die Frage nach einer optimalen Mischung sicher schwierig zu beantworten ist.

⇒ Wie sieht es aus mit der Kultur-Stimmigkeit? A priori gibt es keine guten oder schlechten Kulturen. Zu beachten ist aber, daß auch die Kultur des Unternehmens zur Strategie, den Systemen und zur Umwelt stimmig sein sollte.

Kultur ist letztlich der soziale Klebstoff des Unternehmens, der das Normen- und Wertesystem zusammenhält - aber auch erschweren kann. Ein bewußter Umgang ist daher Voraussetzung für das Verstehen von Unternehmen.

Die fünfte Perspektive: Die intelligente Organisation als Gehirn



Die intelligente Organisation berücksichtigt, daß kaum ein Unternehmen von vornherein optimal auf ihre Umwelt eingestellt (sein kann) - verändert sich diese doch ständig und macht Anpassungsprozesse unvermeidlich. Die organisatorische Intelligenz entwickelt sich dann zum strategischen Wettbewerbsfaktor, wenn das Unternehmen aus diesen Prozessen lernt und als Grundlage für ihr weiteres Vorgehen nutzt.

Die organisatorische Intelligenz muß dabei mit ihren verschiedenen Komponenten betrachtet werden:

- ⇒ Die Wissensbasis stellt in ihrer optimierten Form nicht nur den unmittelbaren Bezug zu den Organisationszielen her. Vielmehr ist auch sicherzustellen, daß dieses Wissen personenunabhängig gespeichert und zugänglich ist.
- ⇒ Lernen als Prozeß und damit entscheidender Bestandteil der organisatorischen Intelligenz setzt zunächst an der Förderung auf individueller Ebene an. Ebenso wichtig ist es aber, die Lernprozesse auch auf Gruppenebene zu organisieren, um den Bezug zum gesamten Unternehmen zu gewährleisten.
- ⇒ Schließlich sind die unterschiedlichen Lernansätze zu betrachten. So kann man sowohl auf der als auch über die Perspektive der mechanischen, organischen und kulturellen Organisation lernen, und das „Was“ und „Wie“ vielfältig miteinander kombinieren.

Die Bedeutung der organisatorischen Intelligenz ist nicht zu unterschätzen: Ohne ausreichendes Wissen über die Umweltanforderungen und den inneren Zustand des Unternehmens können keine fundierten Entscheidungen getroffen oder Handlungen erfolgreich durchgeführt werden. Intelligenz ist damit eine überlebenswichtige Ressource für das Unternehmen.

Die sechste Perspektive: Die virtuelle Organisation als Vision



Die virtuelle Organisation ist sicher noch Zukunftsmusik - aber weder leise noch utopische. Vielmehr stellt sich hiermit ein neues Organisationskonzept vor, das den eingangs erwähnten Auflösen der Grenzen begegnet und gleichzeitig der Forderung nach Multiperspektivität entgegenkommt. Als Faszinationsszenario hat sie sich

mittlerweile zu einem intensiv genutzten Schlagwort entwickelt, auch wenn meist auf zwei unterschiedliche Realisationsformen fokussiert wird:

- ⇒ Zum einen erfolgt eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens. Diese Form der Virtualisierung setzt an einer Integration einzelner Kernkompetenzträger entlang der Wertschöpfungskette an, die - über eine integrative Klammer zusammengehalten - nach außen mit „One-face-to-the-customer“ auftreten.
- ⇒ Zum anderen wird die Virtual Reality betont, wobei das Unternehmen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien quasi im Cyberspace nachgebildet wird.

Sicher ist die virtuelle Organisation noch ein gutes Stück davon entfernt, eine marktbestimmende Realität zu werden. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, daß virtuelle Gestaltungsformen eine strategische Option darstellen, der sich zukunftsorientierte Unternehmen nicht verschließen dürfen, und die es - gerade aus multiperspektivischer Sicht - vorzubereiten und auszuüben gilt.

Die Konsequenz: Implikationen für das Management

Jedes Unternehmen kann und sollte aus den verschiedenen Perspektiven betrachtet werden! Wohlgemerkt: Es geht nicht um die Bevorzugung der einen oder anderen Sichtweise oder gar umgekehrt um die Verteufelung einer bestimmten Perspektive. Unternehmen müssen sich aber vor Augen führen, daß jede der sechs Perspektiven wichtig ist beziehungsweise in Zukunft wichtig sein wird.

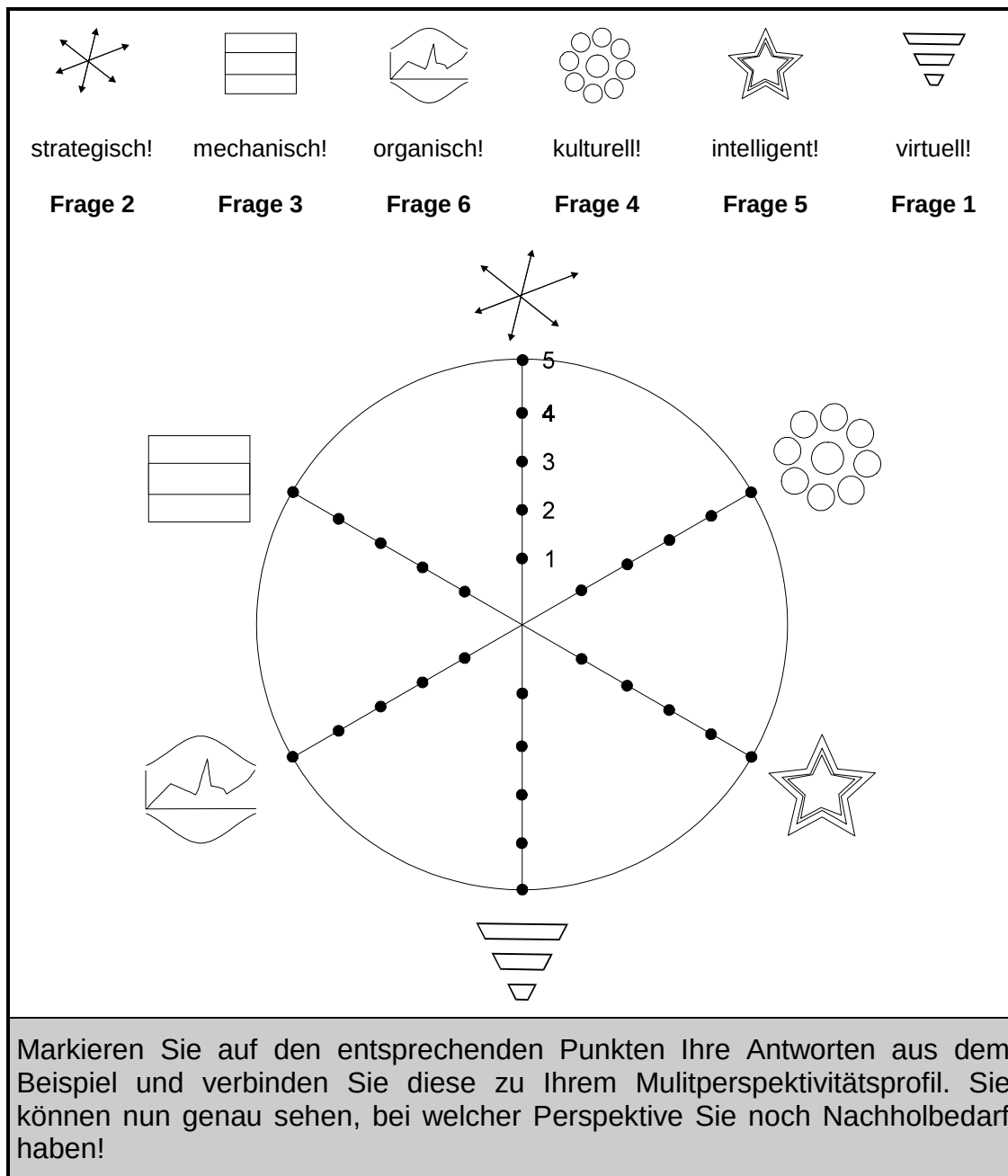


Abbildung 2: Testergebnis

Unternehmen sollten daher frühzeitig beginnen eventuelle Defizite in der eigenen multiperspektivischen Wahrnehmung zu identifizieren und abzubauen.



Die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette muß das zentrale Ziel jedes strategisch ausgerichteten Unternehmens sein. Aber auch andere Organisationen sind gefordert. Ob nun Krankenhäuser als Non-Profit-Organisationen unter einem zunehmenden Kostendruck stehen oder aber Sportvereine unter Mitgliederschwund leiden: In allen Fällen ist ein strategisches Ausrichten auf originäre Ziele in Verbindung mit einer entsprechenden Kundenorientierung ebenso unausweichlich wie eine entsprechende Organisationsform.



Die Abhängigkeit und Überschneidung vieler Unternehmen von- und miteinander muß zwangsläufig zu flexiblen Strukturen und zu fließenden Übergängen führen. Überwunden werden muß aber das Denken aus ausschließlich mechanistischem Blickwinkel.



Der Gestaltungsprozeß von Organisationen wird täglich komplexer, gilt es nämlich, die implizite Strategie des Unternehmens in Einklang mit einer konkreten und konsequenten Marktstrategie zu bringen. Dies setzt Verstehen des (Eigen-)Lebens des Unternehmens voraus. Organisationen haben ihren unverwechselbaren *genetischen Code*. Es spielt dabei keine Rolle, inwieweit der Organisationslenker sein Unternehmen tatsächlich als lebendes System ansieht. Selbst wenn er es ausschließlich als Maschine behandelt: Seine Organisation ist (!) ein lebendiges System, das entsprechend agiert und reagiert. Für den langfristigen Erfolg aber gibt gerade sein Verständnis für dieses (Eigen-)Leben den entscheidenden Ausschlag.



Veränderte Organisationsform bedeutet in diesem Kontext wesentlich mehr als die Einführung einer neuen Organisationsstruktur, denn es werden nicht nur die grundsätzlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens betrachtet. Vielmehr rücken die Denkmuster der Unternehmensmitglieder in den Mittelpunkt: Verhaltens- und erfolgsprägend ist nicht nur, was das Unternehmen tatsächlich *ist*, sondern vor allem, als was das Unternehmen den Betroffenen erscheint.



Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie führt zu vollkommen neuen Interaktionsformen. Unternehmen müssen sich aktiv mit den daraus resultierenden Umweltbedingungen auseinandersetzen, ihre Erfahrungen verarbeiten und Optionen für die Zukunft entwickeln.



Das Wegfallen von permanenten Marktnischen, die aufgrund unvollständiger Information beim Kunden oder aufgrund begrenzter regionaler Vorteile heute noch bestehen, bedeutet Zunahme an nationalem sowie internationalem Wettbewerb. Gleichzeitig steigen die Anspruchsniveaus. Die Kunden werden sich nicht länger mit simplen Standardantworten zufriedengeben; sie werden auf ihre Wünsche exakt passende Lösungen mit maximaler Qualität erwarten. Die logische Antwort der Anbieter: extreme Spezialisierung und zunehmende Kooperation.

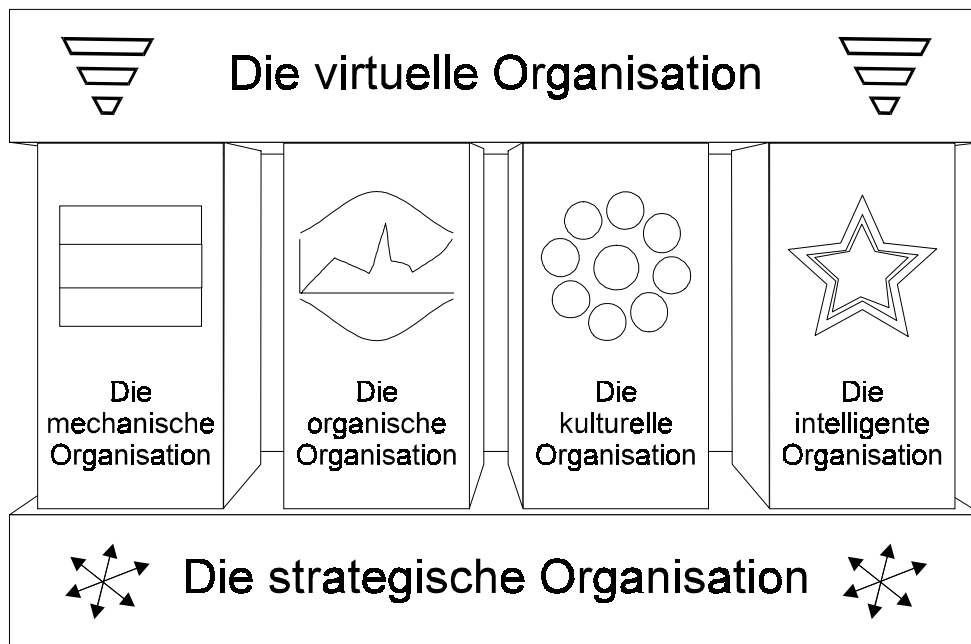


Abbildung 3: Multiperspektivität im Überblick

Die Herausforderungen der Zukunft sind vielfältig: Auf diese veränderte Situation muß sich das Management einstellen - aus multiperspektivischem Blickwinkel!

Literatur

Scholz, Christian, Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (mi-Verlag) 2. Aufl. 2000.