

Future of Organization: Spannungsfelder ausgestalten

Günter Müller-Stewens

Strategie und Organisation sollten als äußerst eng miteinander verbunden betrachtet werden. Dass sie zueinander passen, wird als besonders entscheidend für den Erfolg von Unternehmen betrachtet. Im Folgenden werden ausgewählte Hypothesen zur Zukunft dieses Verhältnisses aufgestellt.¹

Zukünftiges Organisieren wird noch stärker im Spannungsfeld von »Running the Firm« und »Changing the Firm« stehen. Im Modus des »Running« geht es v.a. um das Ausschöpfen bereits bestehender Potenziale. Vorhandenes soll durch eine noch wirkungsvollere Nutzung weiter optimiert werden. Im Modus des »Changing« geht es dagegen um das Erschließen neuer Potenziale. Hier soll die Organisation das Unternehmen in seiner Notwendigkeit zur kontinuierlichen Selbsterneuerung unterstützen.

Im Modus des »Running the firm« sind folgende prioritäre Herausforderungen zu erwarten:

- Im Zentrum vieler strategischer Anstrengungen wird das Erzielen von mehr Kundennähe stehen. Dies wird sich auch in den Organisationsstrukturen niederschlagen müssen: z. B. bei internationalen Unternehmen in Form von mehr Marktzuständigkeiten auf der Führungsebene, um den lokalen Bedürfnissen schneller und besser gerecht zu werden.
- Die meisten Unternehmen sind heutzutage diversifiziert und verfügen über eine divisionale Aufbauorganisation. Gleichzeitig müssen aber auch andere organisatorische Dimensionen divisionsübergreifend (z. B. Kundengruppen für ein »One-Stop-Shopping«) geführt werden. Um dies zu leisten, ohne permanent die Primärorganisation zu verändern, bedarf es einer gewissen organisatorischen Im-

provisationsfähigkeit, die Organisation mehr oder minder lose immer wieder neu horizontal zu koordinieren – ohne dass es zu einer Matrixorganisation kommt.

- Unternehmen werden sich immer mehr Regularien gegenübersehen, deren Einhaltung überall im Unternehmen sichergestellt sein muss. Hierfür müssen organisatorische Vorkehrungen getroffen werden. Dies wird einer der Gründe sein, weshalb bestimmte Corporate-Funktionen verstärkt zentralisiert und standardisiert werden (z. B. HR oder IT). Es sollen dadurch aber auch andere Synergiepotenziale ausgeschöpft werden. Eine Gefahr dabei ist, dass neue Bürokratie entsteht, sodass der Nutzen geringer ist als der dafür betriebene Aufwand.

Im Modus des »Changing the firm« erwarten wir andere prioritäre Herausforderungen:

- Über das Einsteuern strategischer Initiativen sucht das Topmanagement nach Möglichkeiten, Veränderungen direkter und schneller wirksam werden zu lassen. Das Management derartiger strategischer Initiativen verlangt spezifische, eher unternehmerisch ausgerichtete organisatorische Fähigkeiten, die bereitgestellt werden müssen.
- Angesichts der zunehmenden globalen Konkurrenz, auch aus den Schwellenländern, wird in den Industrieländern das Thema »Innovation & internes Wachstum« noch stärker in den Vordergrund rücken. Um hier Schritt halten zu können, muss eine Organisation in der Lage sein, Innovationsprozesse zu organisieren, die nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch Externe (Kunden, Lieferanten, Universitäten etc.) einzubeziehen vermögen.
- Das ständige Neuausrichten der Strategien an das dynamische Umfeld erfordert

von den Mitarbeitern ein erhöhtes Maß an Wandelbereitschaft und -fähigkeit. Dazu muss die Organisation einerseits ihr Problembewusstsein in Bezug auf den Wandel schärfen und dadurch ein Klima der Dringlichkeit schaffen; andererseits muss sie die Mitarbeiter durch Schulung, Training etc. aber auch zum Wandel befähigen. Ohne die Mitarbeiter gibt es keinen Wandel.

Beide Modi stehen nicht etwa in Konkurrenz zueinander, sondern müssen gleichzeitig verfolgt werden. Ihr Mischungsverhältnis muss allerdings an die jeweilige Situation angepasst sein. Für beide Modi benötigt das Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten, Prozessmuster und Instrumente, die es in der Organisation parallel zu entwickeln und bereitzuhalten gilt. Diese Modi parallel im richtigen Mischungsverhältnis zu betreiben, stellt eine eigenständige organisatorische Fähigkeit dar.

Anmerkung

- ¹ Vgl. hierzu ferner Müller-Stewens, G./Brauer, M.: Corporate Strategy & Governance, Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen, Stuttgart 2009.



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen (Schweiz)
guenter.mueller-stewens@unisg.ch