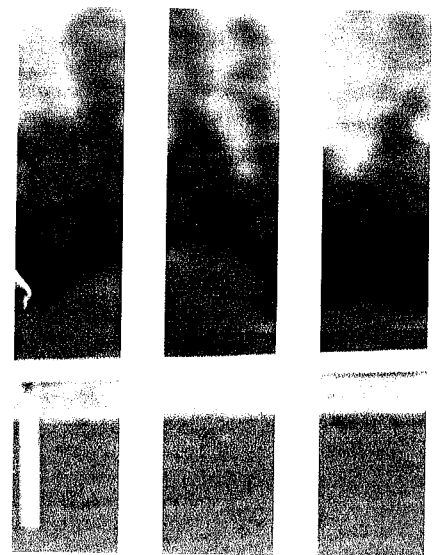
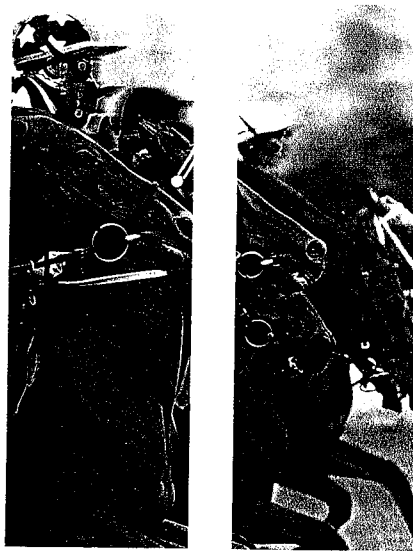
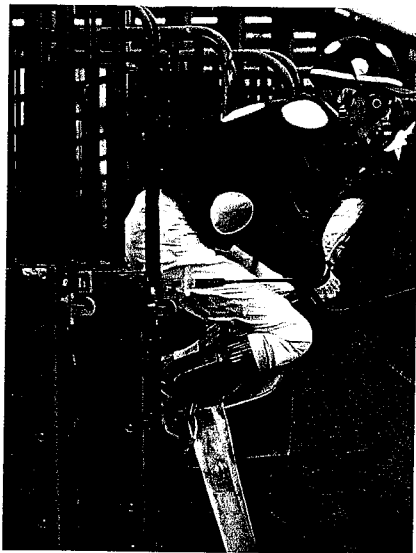




Prof. Dr. Günter Müller-Stewens,
IfB-HSG

Craig Barnett, Präsident von Intel, beschrieb die Situation, der sich sein Unternehmen gegenüber sieht, einmal wie folgt: «Wir donnern mit 150 Meilen Tempo die Strasse hinunter und wissen genau, dass da irgendwo eine Mauer steht. Aber das Schlimmste, was wir tun könnten, wäre, uns überholen zu lassen.»

Risk-Awareness und Reaktionsfähigkeit



Was für eine Situation wird hier beschrieben? Erstens wird davon ausgegangen, dass die Chip-Industrie einer gewaltigen Branchendynamik unterworfen ist, die mit Höchstgeschwindigkeit funktioniert. Zweitens ist der Zustand, in dem sich die Branche wieder konsolidieren wird, nicht prognostizierbar, genauso wenig wie die Herausforderungen auf dem Weg dorthin. Drittens hilft es wenig, sich als Unternehmen in dieser Branche gegen diese Dynamik zu stemmen, da man ansonsten hoffnungslos im Wettbewerb abgeschlagen wird.

Überlebensstrategien entwickeln und fördern

Welche Fähigkeiten muss ein Unternehmen in einer solchen Situation entwickeln, um erfolgreich zu überleben? Bleibt man in der Sprache der zu Beginn erwähnten Metapher, so ist dies die Fähigkeit, möglichst frühzeitig die Mauer wahrzunehmen, wenn sie auftaucht. Es ist die Fähigkeit zur «Identifikation schwacher Signale», die Hinweise auf das zukünftige Risiko geben können. Dies wird nur dann möglich sein, wenn insgesamt die Sensitivität der Mitarbeiter gegenüber zukünftigen

Entwicklungen erhöht wird. Das ist nicht so einfach zu bewerkstelligen, denn sonst könnte man nicht immer wieder Unternehmen beobachten, die sogar schon auf die Mauer aufgefahren sind, dies aber noch nicht einmal registriert haben.

Dieser Erhöhung der «Risk-Awareness» ist die Fähigkeit gegenüberzustellen, der Mauer möglichst geschickt auszuweichen, ohne dabei selbst von der Fahrbahn abzukommen. Dabei geht es um die Erhöhung der organisatorischen Flexibilität, um die Verbreiterung des Repertoires an Reaktionsmöglichkeiten. Dies geht Hand in

Hand mit der Entledigung aller Formen der Bindung, soweit sie nicht strategisch lebensnotwendig sind.

Was ist die Aufgabe eines Managements in solch hoch komplexen und instabilen Situationen? Es muss nach Wegen suchen, wie sich innerhalb der organisatorischen Rahmenbedingungen Sensitivität und Flexibilität möglichst zügig und voll entfalten können. Dabei wird es nicht damit getan sein, die Strukturen zu verändern. Ohne eine gleichzeitige Anpassung der kulturellen und politischen Facetten einer Organisation werden sich Sensitivität und Flexibilität kaum nachhaltig im Verhalten der Mitarbeiter verfestigen.

Die naheliegende strukturelle Massnahme zur Erhöhung der Sensitivität ist die Einrichtung entsprechender Managementsysteme: Hier kann an eine strategische Frühaufklärung gedacht werden, über die systematisch schwache Signale identifiziert werden. Oder man nennt die zentralen Risiken einer solchen Branchentransformation beim Namen und installiert ein systematisches Tracking dieser Risiken (oft anhand zu bestimmender Indikatoren, die diese Risiken bestmöglich abzubilden vermögen), oder man passt die Anreiz- und Sanktionssysteme in Richtung neuer gewünschter Verhaltensweisen an.

Aus einer kulturellen Perspektive geht es insbesondere um Themen wie die Verbesserung der Lern- und Feedbackkultur. Da in solchen Situationen die nächsten Ziele erst aus der Bewegung heraus entstehen, ist die Wahrnehmung der eigenen Prozessdynamik von zentraler Bedeutung. Dies ist nicht nur eine Frage des Systems, sondern auch der Einstellungen und Werte. Auch der geschickte Umgang mit Symbolen ist hier zu nennen, in dem z.B. Mitarbeiter in irgendeiner Form ausgezeichnet werden, welche die gewünschten Einstellungen bereits vorbildhaft vorleben.

Auch aus der politischen Perspektive kann die Entstehung von Sensitivität unterstützt werden, indem man ihr mehr Stellenwert auf den Agenden einräumt (z.B. Trendanalyse als regelmässiger Tagesordnungspunkt).

Erhöhung der Sensitivität

Instrumente, welche die Erhöhung der Sensitivität zu unterstützen vermögen, sind z.B. Simulationen (Planspiele, Sensitivitätsanalysen) oder auch die Szenariotechnik. Cornelius Herkströter von Royal Dutch/Shell beschrieb ihren Nutzen einmal wie folgt:

«Wir wissen alle aus Erfahrung, dass die Zukunft nicht vorausgesagt werden kann. Trotzdem können wir es nicht vermeiden, ab und zu Entscheidungen fällen zu müssen, deren Erfolg von Faktoren abhängt, die erst in der Zukunft gesetzt werden. Wir sind zur Überzeugung gelangt, dass die Zukunft wenigstens annähernd durch mögliche Szenarien, wie es wahrscheinlich aussehen könnte, untersucht werden kann. Solche Kann-Szenarien dienen vor allem drei Zwecken:

- Wir versuchen, den Managern ihre Denkmuster bewusst zu machen, wie sie die Welt und darin ihr Geschäft sehen – damit sie erkennen, wie Denkmuster ihre Entscheidungen beeinflussen.
- Wir wollen Trends und Diskontinuitäten identifizieren, die zwar heute nur vage bestimmt werden können, die aber in der Zukunft erfolgsentscheidend sein werden.
- Wir möchten eine Grundlage schaffen, aufgrund derer Geschäftsstrategien formuliert und später getestet werden können.»

In gleicher Form kann nun nach Aktivitäten zur Verbesserung der organisatorischen Rahmenbedingungen für mehr Flexibilität gesucht werden. Strukturell kann dies durch die Abflachung der Aufbauorganisation oder die Virtualisierung der Wertschöpfungssysteme (Outsourcing) geschehen. Politisch kann man die Flexibilisierung der Organisation vorantreiben, indem man den Leitern dezentraler Einheiten grösstmögliche Entscheidungsfreiheiten über das Wertschöpfungssystem, für das sie ergebnisverantwortlich sind, einräumt (Subsidiaritätsprinzip) oder indem man Mitarbeiter, die sich bei der Wahl ihrer Karrierepfade auf Job-Rotation einlassen, schneller befördert. Kulturell geht es wieder um das Benennen und Vorleben wünschenswerter Einstellungen.

Entwickeln von Sensitivität und Flexibilität

Will man die beiden Fähigkeiten Sensi-

tivität und Flexibilität in einer Organisation entwickeln, so betrifft dies jeden. So kann Risk-Awareness nicht einfach delegiert werden, sondern muss zu einer tief in der Organisationskultur verankerten Grundhaltung werden. Dabei geht es hier um organisatorische, nicht persönliche Risiken. Beide folgen völlig unterschiedlichen Rationalitäten, die vor dem Hintergrund der jeweils damit verbundenen Interessen in Konflikt zueinander stehen können.

Bis es zur grundlegenden Risk-Awareness in einer Organisation kommt, ist meist ein langer Weg zurückzulegen. Oft stehen ihr die gewachsene Kultur und die bestehende Machtverteilung gegenüber.

Deshalb darf die Wahrscheinlichkeit, dass die Mauer nicht wahrgenommen wird, nicht unterschätzt werden. In der Computerindustrie hatte es von den grossen Pionieren dieser Branche Anfang der 90er Jahre nur IBM gerade noch geschafft, auch wenn man durch die Mauer bereits stark



Schaden genommen hatte und beim darauf folgenden Ausweichmanöver ziemlich ins Schlingern geriet. ■

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Seit 1991 Professor an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft; 1987-91 Universitätsprofessor für Planung, Organisation und Personalwirtschaft an der Universität Duisburg; 1984-87 Assistent am Institut für Organisation der Universität München; 1986 Dr. rer. pol. habil., Universität Stuttgart; 1978-84 Assistent am Seminar für Statistik Universität München; 1981 Dr. rer. pol., Universität München; 1977 Diplom-Kaufmann, Universität Regensburg.