

DIE ZUKUNFT VON UNTERNEHMEN: THE NATURE OF THE FIRM REVISITED

Agilität und Flexibilität als Herausforderungen für Unternehmensführung und Organisation

„Unternehmen sind heute einer Vielzahl von Einflüssen ausgesetzt. Innerhalb dieser turbulenten Umwelt können Unternehmen nur überleben, wenn sie bereit sind, neue Wege zu gehen. Diese Veränderungen müssen aber schnell und kreativ erfolgen.“ (Warnecke, 1997)

AUF DER SUCHE NACH DER „IDEALEN ORGANISATION“

Als auf dem europäischen Kontinent autoritäre Diktaturen und totalitäre Regime an Einfluss gewannen, veröffentlichte der Brite Ronald Coase 1937 seinen Artikel „The Nature of the Firm“ und legte damit die Grundlage für den Forschungszweig der neuen Institutionenökonomie. Eine Grundlage, die nicht nur ihm selbst (1991) sondern auch Oliver E. Williamson (2009) den Wirtschafts-Nobelpreis einbrachte.

Im Kern ging es Coase um die Frage, wann Unternehmen gegenüber Spot-Märkten die effizientere Organisationsform darstellen. Zur Erklärung verwendete er das Konstrukt der „Transaktionskosten“. Stark vereinfacht lässt sich die Existenz von Unternehmen durch Effizienzvorteile hinsichtlich Verfügbarkeit und Kosten bei regelmäßig benötigten, spezifischen und/oder nur bedingt standardisierbaren Leistungen erklären. Kurz: Je häufiger eine Maschine oder spezielle Mitarbeiterqualifikation benötigt wird, desto sinnvoller ist es, diese im Unternehmen bereitzustellen, d.h. die Maschine zu kaufen oder den Mitarbeiter einzustellen, statt immer wieder neu nach entsprechenden Dienstleistern zu suchen.

Aber auch Peter Drucker, der 2009 seinen 100. Geburtstag gefeiert hätte, beschäftigte sich zur selben Zeit (1942 in „The Future of Industrial Man“) mit den Veränderungen der Gesellschaft und dem Phänomen der damals neu entstehenden Großorganisationen. Im Gegensatz zu Coase ging es ihm dabei weniger um makroökonomische Erklärungen zur Wahl und Entstehung einer Organisationsform. Ihn interessierte vielmehr, wie Großunternehmen effizient gesteuert werden können, d.h. um erfolgsförderliche Machtstrukturen, Entscheidungsprozesse sowie Informationsflüsse und Freiheitsgrade der Manager. 1946 erhielt er von General Motors den Auftrag, das Unternehmen und seine Erfolgsfaktoren sozialwissenschaftlich zu untersuchen („Concept of the Corporation“).

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM WANDEL

Es ist eine Ironie der Geschichte, dass ausgerechnet General Motors sich 2009 unter ganz anderen Vorzeichen den selben Fragen stellen musste: „Warum gibt es Unternehmen?“ und „Wie lassen sich (Groß-)Unternehmen effizient steuern?“ bzw. „Was macht Unternehmen nachhaltig erfolgreich?“. Auch wenn es GM heute noch gibt – „too big to fail“ kommt niemandem mehr leicht über die Lippen.

Lange Zeit dominierten Finanzkennzahlen wie Umsatz, Margen und Zielvorgaben für deren Wachstum als zentrale Stellhebel der Unternehmensführung. Der „Shareholder Value“ wurde vielerorts zum Leitbild erhoben. In den 1990er Jahren macht sich jedoch erstes Unbehagen ob dieser ausschließlichen Gewinnorientierung breit. Ansätze wie die Balanced Scorecard berücksichtigen neben finanziellen Unternehmenszielen auch Aspekte, die auf kontinuierliche Verbesserung und Nachhaltigkeit der Unternehmensführung abstellen. Zwar führt die Diskussion um die Einführung dieser neuen Führungssysteme oftmals zu neuen Erkenntnissen, deren Einführung war aber gerade in großen Un-

ternehmen meist sehr zeitaufwändig – und schuf oft genug vor allem mehr Bürokratie anstelle von Transparenz und Agilität.

QUO VADIS MANAGEMENT?

Nicht erst seit der Wirtschaftskrise 2009 stellen Management-Vordenker deshalb die Frage „quo vadis Management?“. Harvard-Professor Gary Hamel rief gar „das Ende des Management“ aus. Während Produktinnovationen allgemein als Treiber von Wettbewerbsvorteilen anerkannt und entsprechend gefördert würden, blieben Managementkonzepte oft jahrzehntelang dieselben und würden damit der veränderten Wirklichkeit nicht mehr gerecht, so die zentrale These. Seine Kernaussagen in Kürze:

- Management folgt nicht (mehr) mechanistischen Gesetzen. Nachhaltig erfolgreiche Führung fördert kontinuierlichen Wandel, der Kreativität und Begeisterung bei den Menschen freisetzt.
- An die Stelle von „Kontrolle“ als vorherrschendem Führungsprinzip muss Experimentierfreude, Anpassungsfähigkeit und Einsatz treten.
- „Offenheit für Veränderungen“ ist zentrale Voraussetzung für Managementinnovationen.
- Es muss einen „internen Ideen-Wettbewerb“ um Ressourcen und Talente geben, die flexibel den vielversprechendsten Projekten zugeleitet werden.
- Ein wichtiger Aspekt ist die Demokratisierung der Unternehmen, die freie Meinungsäußerung und Mitbestimmung einschließt. Hamel dazu: „Sie können anderer Meinung sein, aber ich wette, dass das Management 2.0 ganz ähnlich aussehen wird wie das Internet 2.0.“

LEITBILDER NEUER MANAGEMENT-KONZEPTE

Ausgehend von Hamels Situationsanalyse lassen sich drei zentrale Handlungsfelder für nachhaltige Unternehmensführung ableiten:

1. Vielfalt schaffen – Kreativität und Offenheit als Wettbewerbsvorteil

Kreative und innovative Mitarbeiter, die ihre Kunden und Märkte kennen, Informationen austauschen und flexibel auf die täglich neuen Herausforderungen der Märkte reagieren, sind ein kaum zu überschätzender Wettbewerbsvorteil. Voraussetzung ist ein geeignetes Umfeld, das die Talente der Menschen fordert und fördert.

Doch wie sieht dieses kreativitätsfördernde Umfeld idealerweise aus? Der Personalberater Reinhard Sprenger zwingt mit seinen radikalen Thesen zur Konfrontation mit Gelerntem und Überliefertem: „Teamwork, Coaching und 360°-Feedbacks führen meist nur zu durchschnittlichen und politisch-passiven Mitarbeitern.“ – Das Gegenteil von engagierten „Unternehmern im Unternehmen“.

Sprengers zentrales Argument: Kreativität und Engagement lassen sich nicht verordnen, schulen oder einfordern. Je unterschiedlicher aber die zusammenarbeitenden Menschen sind,

desto mehr Informationen werden aufgenommen und verarbeitet. Dabei gilt: Zusammenarbeit ist spontan, freiwillig, flexibel in der Partnerwahl, dialogisch angelegt, auf Unterschiede bedacht. Nicht eine bestimmte Sicht- oder Arbeitsweise sollte die Kultur des Unternehmens prägen, sondern die Offenheit für Zusammenarbeit. Führungskräfte sollten deshalb Vielfalt in der Zusammenarbeit ermöglichen.

2. „Schwarmverhalten“ nutzen – Selbstorganisation fördern
 „Schwarmintelligenz“ ist nicht erst seit Frank Schätzing's Roman (2004) auch im Management salonfähig geworden. Bereits 2001 schrieben Bonabeau und Meyer über Schwarmintelligenz als „a whole new way to think about business.“

Jenseits aller „schwärmerischen Fiktion“ kann die Biologie in der Tat einige Anregungen liefern, wie sich Unternehmen an die immer schneller verändernde Umwelt adaptieren können. Und das, obwohl es im Schwarm kein Leittier, keine Hierarchien, keine ausdifferenzierten Titel und Positionen gibt.

Wenn es modernen Unternehmen gelingt, ebenso geschlossen und schnell wie Tierschwärme auf Gefahren und Chancen im Umfeld zu reagieren, sind Wettbewerbsvorteile fast schon garantiert. Aber wie gelingt eine solche hierarchielose Zusammenarbeit? Wenger und Snyder unterscheiden die folgenden Formen:

	Worin besteht der Zweck?	Wer gehört dazu?	Was hält die Gruppe zusammen?	Wie lange besteht die Gruppe?
Offizielle Arbeitsgruppe	Ein Produkt oder eine Dienstleistung bereitstellen	Jeder, der dem Gruppenleiter unterstellt ist	Arbeitsanfordernisse, gemeinsame Ziele	Bis zur nächsten Reorganisation
Projektteam	Eine spezielle Aufgabe erfüllen	Jeder, der dem Team vom Management zugeteilt wird	Die Meilensteine und Ziele des Projektes	Bis zum Abschluss des Projektes
Gemeinschaft von Praktikern	Die Fähigkeit der Mitarbeiter entwickeln, Wissen zusammenzutragen und auszutauschen	Die Mitglieder finden sich nach eigenem Ermessen zusammen	Begeisterung, Engagement sowie Identifikation mit dem Expertenwissen aller Beteiligten	Solange es ein Interesse an ihrem Bestand gibt
Informelles Netz	Geschäftsinformationen sammeln und weiterleiten	Freunde und geschäftliche Bekannte	Wechselseitige Bedürfnisse	Solange wie die Beteiligten Grund haben, im Kontakt zu bleiben

Das Wissen darum, wo Wissen und Kompetenzen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben zu finden sind, ermöglicht eine hohe Agilität auch in dynamischem Umfeld.

3. Unternehmenskultur – „genetischer Code“ und „Leitplanke“ im Tagesgeschäft

In der Tierwelt sind Zusammenhalt und die Fähigkeit des Schwarms zur schnellen Selbstkoordination genetisch programmiert. Wie aber sieht eine solche Kooperationskultur in Unternehmen und zwischen Menschen aus? Wenn hierarchische Instrumente wie Kontrolle und Sanktion nicht oder nur mit negativen „Nebenwirkungen“ zur Verfügung stehen, tritt Vertrauen an deren Stelle. Luhmann betrachtete „Vertrauen“ schon 1973 als „wirksamen Mechanismus zur Reduzierung von sozialer Komplexität“. Wenn es Führungskräften gelingt, Vertrauen erfolgreich aufzubauen, werden ihre Mitarbeiter nicht nur engagierter auf die gemeinsamen Ziele hinarbeiten, sondern notwendige Veränderungen auch mittragen und mitgestalten. Förderlich sind dabei ganz allgemein: wiederholte Interaktionen, enge Zusammenarbeit, Offenheit und regelmäßige, dialogorientierte Kommunikation.

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen und Kooperationen erwarten von ihren Mitarbeitern konstruktive Verhaltensweisen. Zentrale Werte in solchen Kulturen sind Leistungs- und Lösungsorientierung. Das heißt, jeder darf – und soll – seine Mei-

nung äußern, solange er es konstruktiv tut. Und: Führungskräfte verstehen sich als Kommunikationsgestalter sowie Partner und Trainer ihrer Mitarbeiter. Sie zeigen Entwicklungsperspektiven auf, erkennen Arbeit an und helfen ihren Mitarbeitern, die Ressourcen und Unterstützung zu bekommen, um in ihrer Arbeit erfolgreich zu sein. Der Schlüssel, um unternehmerisches Handeln zu forcieren, ist konstruktiv-offensive Kommunikation zur Unterstützung von Leistungs- und Lösungsorientierung.

FAZIT UND AUSBLICK

Heutzutage wird ein Unternehmen nur dann dauerhaft erfolgreich am Markt bestehen, wenn die Mitarbeiter sich mit allen ihren Fähigkeiten voll einbringen: Eigeninitiative, Zuverlässigkeit, Kreativität, Fachwissen und Erfahrung, fachliche und emotionale Kompetenz. Zudem verbessern Unternehmen ihre Chancen am Markt, wenn sie als System in der Lage sind, auch schnelle, taktische Bewegungen koordiniert auszuführen.

Über Hierarchie- und Unternehmensgrenzen hinweg kann durch partizipative, personenorientierte Führung ein Klima für Spitzenleistungen geschaffen werden. Dabei gelten „demokratische Prinzipien“ und das Leitmotiv „Offenheit zur Zusammenarbeit“. Eine Unternehmens- und Führungskultur, die den konstruktiven Dialog und die Zusammenarbeit fordert und fördert, unterstützt die Offenheit für kontinuierlichen Wandel, der Kreativität und Begeisterung bei den Menschen freisetzt und destruktive Widerstände vermeidet. Oder wie Gary Hamel es ausdrückt: „Da in einer Demokratie unentwegt Veränderungen an die Oberfläche sprudeln, kann sie jene periodischen Rebellionen vermeiden, die das politische Leben in einem totalitären System prägen.“ – Ein pointiertes Resümee der letzten 75 Jahre; in politischer wie unternehmenspolitischer Hinsicht.

AUTOR

bdvb-Mitglied Michael Risch ist seit 1997 (seit 2004 selbstständig) als Projektmanager und Unternehmensberater in Deutschland und im EU-Ausland tätig. Seine inhaltlichen Schwerpunkte sind dabei Projektmanagement und Organisationsentwicklung.
 Email: mr16944@bdvb.de, www.risch-ub.de



QUELLEN / LITERATUR:

- Bonabeau, E./Meyer, C.: Swarm intelligence. A whole new way to think about business. In: Harvard Business Review 79(2001), pp. 106-114
- Drucker, P.: The Future of Industrial Man. Reprint: Transaction Publ. 1995/1. Auflage 1942
- Drucker, P.: Concept of the Corporation. Reprint: Transaction Publ. 1993/1. Auflage 1946
- Hamel, G.: Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. econ 2008
- Luhmann, N.: Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. UTB Stuttgart, 4. Aufl. 2000 / 1. Auflage 1973
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen Schäffer-Poeschel 1997
- Remer, A./Lux, S.: Schwarmintelligenz. Überleben durch Beweglichkeit. In: Organisationsentwicklung Nr. 4/2009, S. 68ff.
- Schätzing, F.: Der Schwarm. Kiepenheuer & Witsch, 2004
- Sprenger, R.K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Campus 2000.
- Wenger, E.C. / Snyder, W.M.: Communities of Practice. The Organizational Frontier. In: Harvard Business Review (OnPoint Enhanced Edition: Jan 01, 2000. Prod. #: R00110-PDF-ENG)