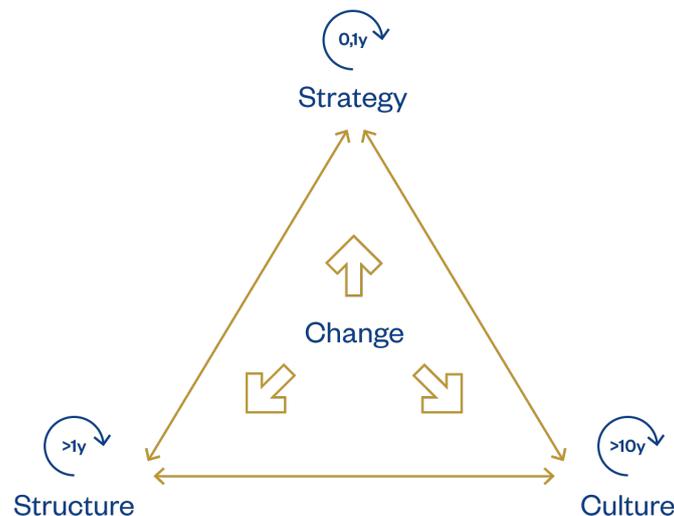


Effektive Organisationen

Über die Tücken dezentraler Strukturen und ab wann Hierarchien dysfunktional werden.

Wie valide ist das Postulat vom ‚alten‘ Chandler¹⁾ in den 60er Jahren ‚Structure follows Strategy‘ heute noch? Die Strategie – in meiner Sprache und salopp gesagt – ist dafür zuständig, sich an veränderte Rahmenbedingungen mit neuen Handlungsprogrammen, Geschäftsmodellen, Produkten und Services anzupassen. Eine neue oder weiter entwickelte Strategie kann vor einer Strukturkonsequenz nicht halten machen. Stellen Sie sich einmal vor, ein Unternehmen investiert in einen zusätzlichen B2B Online-Vertrieb ihrer Produkte und sieht dafür weder eine verantwortliche Organisationseinheit noch dahinter liegende und passende Geschäftsprozesse vor. Auf die auch notwendige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als drittes Element (bei ganzheitlichem Change) gehe ich an dieser Stelle nur kurz ein: Die Erweiterung der Unternehmensstrategie um Online bedingt auch eine kulturelle Transformation von – sagen wir – einem ‚Old Economy‘ in ein ‚New Economy Mindset‘.



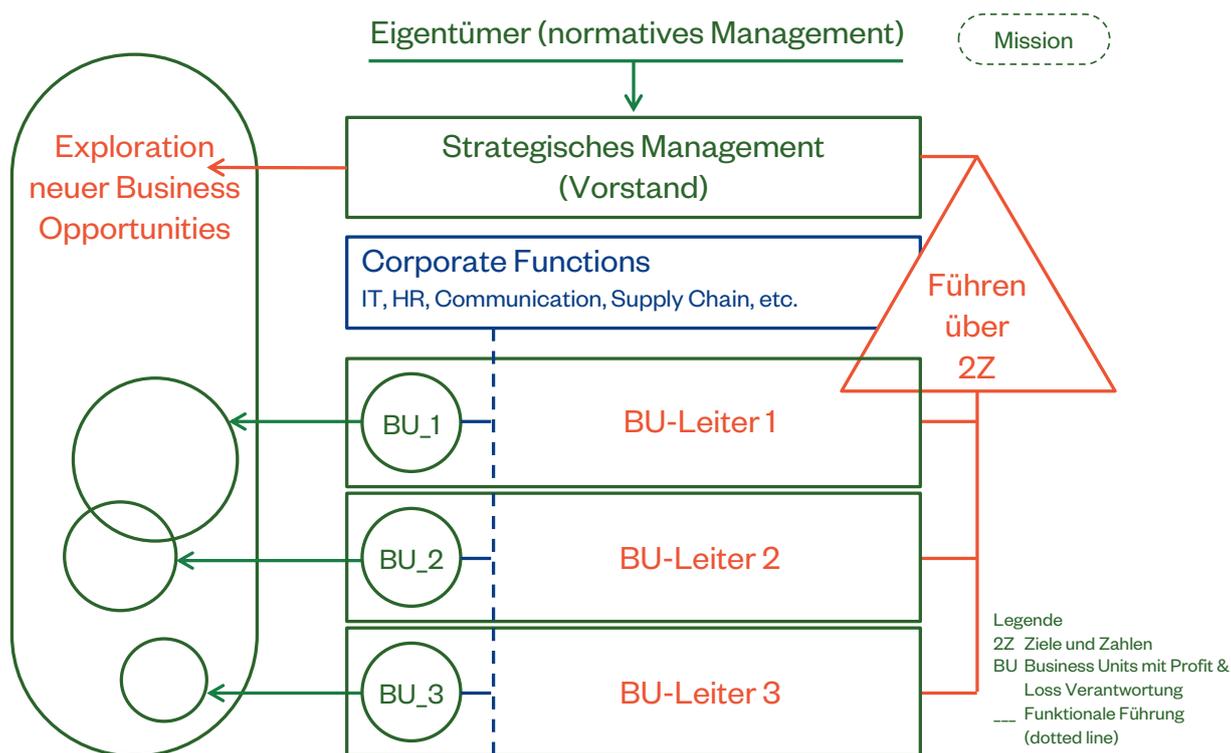
Aber bleiben wir erst einmal beim doch sehr simplen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur. Es sei erwähnt, dass Alfred Chandler später eingesehen hat, dass es nicht nur einen monokausalen und einseitigen Zusammenhang zwischen beiden gibt. So beeinflussen beispielsweise innovationsfreundliche Aufbau- und Prozessorganisationen sehr wohl auch Strategieentwicklung: Also ‚Structure follows Strategy follows Structure‘ quasi.

Was sind im 21. Jahrhundert die modernsten und marktfähigsten Strukturen, sprich Organisationsformen? Da halte ich mich auch an einen Klassiker, und zwar an das Strukturmodell lebensfähiger Organisationen von Stafford Beer²⁾. Bitte nicht schrecken, aber das ‚Viable System Model‘ ist über 60 Jahre alt (was auch meinem Alter entspricht).

Meine daraus abgeleiteten 10 Gesetze für effektive Organisationen:

1. Systeme sind sinnvollerweise in Teilsysteme zu zerlegen.
2. Teilsysteme sind über Vorgaben und Richtlinien (Werte, Spielregeln, Corporate Strategy, ...) zu führen.
3. In den Teilsystemen liegt ein hohes Maß an Autonomie und Verantwortlichkeit für das operative Geschäft (man könnte zu 2. und 3. auch sagen: ‚Think Global – Act Local‘).
4. Die autonomen Einheiten agieren in ihren definierten Märkten oder Regionen oder auch Produkt-Markt Kombinationen. Im Business-Jargon ‚Geschäftsfelder‘ genannt. Der Erfolg oder Misserfolg ist direkt zuordenbar und messbar. Sogenannte Intrapreneure werden kultiviert.

5. Dieses System funktioniert über Transparenz. D.h. dass Zahlen, Daten und Fakten über die Performance der Subeinheiten zur Verfügung gestellt werden. Und zwar so ehrlich wie möglich (auch wenn es nie endende Diskussionen zur ‚fairen‘ Verteilung der Gemeinkosten geben wird).
6. Die Geschäftsfelder (oder Regionen) stehen in einem gesunden Wettbewerb zueinander (ich sage bewusst nicht ‚Konkurrenz‘). Best Practices und geteiltes Wissensmanagement werden zum Standard erhoben und sind gelebte Praxis.
7. Kommt es zu ‚Kannibalisierungen‘ (2 Geschäftsfelder gehen mit ‚ihren‘ Produkten auf denselben Zielmarkt los), braucht es ein professionelles Konflikt- und Eskalationsmanagement (mit adäquater offener Konfliktkultur).
8. Eine Matrix macht es möglich, z.B. über zentrale Funktionen (HR, Controlling, IT, Marketing, Einkauf, etc.) dezentrale funktionale Pendanten zu steuern. Das große Ganze geht dadurch nie verloren. Siehe dazu auch das Dogma in Punkt 2 ‚Richtlinienkompetenz zentral – Exekutionskompetenz dezentral‘.
9. Das Leitgremium (Top-Management, Vorstand, etc.) hat im Wesentlichen nur mehr 2 Aufgaben: Neue Potenziale in zukünftigen Märkten und Chancen erheben sowie aktive strategische Steuerung der Subeinheiten über Performance Systeme (Führen über 2Z – Ziele und Zahlen, siehe dazu auch eigenen Blog ‚Sozialromantik ade‘).
10. In Krisensituationen ist ein solches System stringenter (im Sinne von zentraler) zu führen. Sozialromantische Diskussionen und vor allem Egoismen sind nun fehl am Platz.



Politischer Exkurs

Ich kann mir einen kritischen Exkurs in aktuelle politische Organisationen nicht verkneifen. Jetzt stellen Sie sich folgendes vor: Der Staat Österreich ist mit seiner föderalen Struktur (= Gesamt- und Subsysteme) der EU beigetreten. Das heißt, man wurde Teil eines größeren Ganzen (siehe Gesamtsystem unter Punkt 1. Mit allen Vor- und Nachteilen. Ich selbst sehe mich als offenen Europäer). Die Chuzpe ist, dass die Staatsorganisation Österreichs (und anderer Staaten auch) gleichgeblieben ist und somit eine Hierarchieebene dazu gekommen ist. Anstatt den Staat zu verschlanken (Dezentralisierung) wurde die Pyramide noch spitzer.

Gerade in Zeiten der Krise kommen bürokratische und hierarchische Organisationen sehr schnell an ihre Grenzen. Relevante Entscheidungen werden zu spät (oder gar nicht) getroffen. Die Frage, wie dysfunktional unser

Nationalheiligtum Föderalismus ist, muss unbedingt diskutiert werden? Ich weiß, es gibt auch viele Vorteile, aber jetzt wäre die Chance unsere Staatsorganisation einmal kritisch zu prüfen. **Chance to Change!**

Conclusio

Die Professionalisierung von IT-Systemen macht(e) Quantensprünge. Gut konfigurierte Digitalisierungskonzepte beschleunigen Geschäftsprozesse sowie offene und direkte Kommunikation. Fehlende Transparenz bzw. das ‚Hin- und Herschieben von Listen und Excel-Tabellen‘ ist nicht mehr zeitgemäß. Das ist Anachronismus pur. Dazu kommt der extrem gestiegene Reifegrad von jungen, sehr gut ausgebildeten Menschen, die zum einen fachlich fit sind und zum anderen in offeneren Unternehmenskulturen arbeiten möchten. Diese Wünsche (nach Eigenständigkeit, etc.) bildet am besten ein dezentral angelegtes Organisationsmodell wie das ‚Viable System Model‘ ab. Abgesehen davon, dass es sehr lebensfähig ist. Jederzeit können neue Geschäftsfelder dazu kommen. Also auch ein Wachstumsmodell.

¹⁾ Alfred D. Chandler: *Strategy and Structure* (1962)

²⁾ Stafford Beer: *Kybernetik und Management – die Wissenschaft von der effektiven Organisation* (1959). Er formuliert als erster das VSM (Viable System Model).

Im Sinne der Sprachvereinfachung sind immer alle Geschlechter angesprochen.