

*Anleitungen zum Lesen
organisationswissenschaftlicher Bücher,
15. Brief*

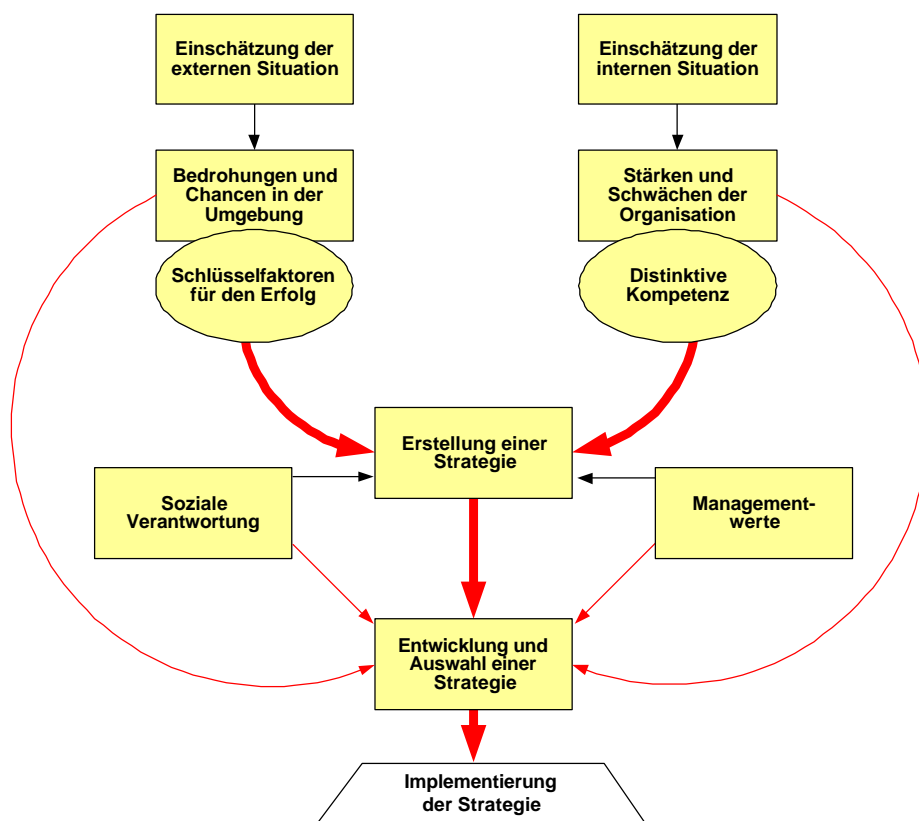
Strategy Safari

**Eine Reise durch die Wildnis des
strategischen Managements**

VON

Henry Mintzberg

mit Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel



**Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis
des strategischen Managements,**

von Henry Mintzberg (mit Bruce Ahlstrand und
Joseph Lampel)

ist 1999 erschienen im Wirtschaftsverlag Carl
Ueberreuter, Wien/ Frankfurt, 1999,

452 Seiten

Strategy Safari: A Guided Tour Through the
Wilds of Strategic Management,

erschien 1998 bei THE FREE PRESS, New York

Dieser 15. Brief der Anleitungen zum Lesen
organisationswissenschaftlicher Bücher, **wurde
von Wolfgang Schnelle verfasst.**

© Metaplan, Quickborn und Chatou, 2000

In ‚Strategy Safari geht die Reise zu zehn verschiedenen „Schulen“ des Strategischen Managements

Mintzberg, Professor an der kanadischen McGill University in Montreal, beschäftigt sich seit 1972 mit Fragen des Strategischen Managements, des organisationalen Wandels und des Managements schlechthin. Er ist ein vielschreibender und vielzitatierter Autor. Sein Talent liegt darin, Ordnung in die Dinge zu bringen, die andere in die Welt von Management und Organisation hineingebracht haben. Und dieses hier vorgestellte Buch ist geradezu ein Großversuch, Übersicht auf einem Feld, nämlich dem Strategischen Management, zu schaffen, auf dem sich viele Forscher, Berater und auch Manager mit Veröffentlichungen zu Wort gemeldet haben. „Im Laufe der Jahre haben wir uns mit fast 2.000 Publikationen befasst,“ schreibt Mintzberg, „und täglich erscheinen neue Arbeiten zu diesem Thema.“

Der Titel ‚Strategy Safari‘ erweckt den Eindruck, als handle es sich um ein populärwissenschaftliches Buch. Das ist es sicher auch. Mintzberg befließt sich eines Stils, der unverschraubt ist. Er verwendet Bilder und Metaphern, wie sie in der wissenschaftlichen Literatur ungebräuchlich sind, dafür aber das Verständnis erleichtern. Aber man soll sich von der eingängigen Schreib- und Darstellungsweise nicht täuschen lassen: Mintzberg und seine Mitautoren setzen sich mit dem Themenbereich durchaus wissenschaftlich anspruchsvoll auseinander.

Die Rahmenmetapher ist die Geschichte von den sechs Blinden, die sich einen Eindruck von einem Elefanten machen wollen. Aber jeder kann nur einen kleinen Teil des großen Tiers ertasten und schließt daraus auf ein anderes Tier oder einen Gegenstand. Keiner erfasst den Elefanten ganz. Hier bei Mintzberg ist Strategisches Management jener Elefant und wir alle sind die Blinden, die ihn nicht in Gänze erfassen können. Mich wundert allerdings, dass Mintzberg nicht

vermerkt, dass vor ihm schon Gary Morgan 1986 in ‚Images of Organization‘ dieselbe Rahmenmetapher benutzt hat.

Was wird als Strategie bezeichnet? Mintzberg verwendet die Ausdrücke Strategie, Strategisches Management, Strategieentwicklung, strategische Planung nebeneinander, ohne deutlich zu machen, was sie unterscheidet. Das ist zunächst verwirrend. Aber im Laufe der ‚Safari‘ wird dann doch klar, wann der eine, wann der andere Ausdruck angebracht ist.

Für den Begriff der Strategie werden dem Leser verschiedene Definitionen vor Augen geführt.

- Strategie, so lautet die eine der Definitionen, ist „ein Plan oder dergleichen - eine Richtung, ein Leitfaden oder ein Aktionskurs für die Zukunft, ein Weg, der von hier nach dort führt.“
- Dieser Vorstellung gegenüber steht: „Strategie ist ein Muster, ein über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten.“

„Beide Definitionen scheinen ihre Gültigkeit zu haben: Organisationen schmieden Pläne für ihre Zukunft, und sie entwickeln Muster aus ihrer Vergangenheit heraus. Wir können die eine Art von Strategie als beabsichtigte und die andere als realisierte Strategie bezeichnen. Die entscheidende Frage lautet also: Sind realisierte Strategien immer beabsichtigt gewesen? (Dass beabsichtigte Strategien nicht immer realisiert werden, zeigt sich in der Praxis nur allzu deutlich).“ [23]

Aber mit diesen beiden Definitionen ist es nicht getan.

- „Für manche geht es bei einer Strategie um die Position, genauer gesagt um die Positionierung bestimmter Produkte in bestimmten Märkten...

-
- Für andere hingegen ist Strategie eine Perspektive, nämlich die grundlegende Art und Weise, wie eine Organisation agiert ...“[26f]

Auch bei diesen Definitionen brauchen wir beide. „Die Position innerhalb der Perspektive zu verändern, mag leicht sein. Der Versuch, die Perspektive zu verändern, noch dazu in dem Bestreben, die Position aufrechtzuerhalten, hat hingegen seine Tücken.“[28]

Auch eine fünfte Definition wird häufig verwendet: „Strategie ist eine List, also ein bestimmtes ‚Manöver‘, mit dem versucht wird, einen Gegner oder Konkurrenten hereinzulegen.“[28]

Wenn ich von der letzten Definition einmal absehe (sie ist dem Strategiebegriff nahe, wie ihn Crozier/ Friedberg für das machtpolitische Spiel in Organisationen benutzen), so verbinden die einen mit dem Begriff Strategie einen ausgearbeiteten strategischen Plan, beispielsweise einen Plan, wie man seine Produkte in den Wettbewerbsmärkten zu positionieren beabsichtigt. Die anderen hingegen sehen in der Strategie eine verheißungsvolle Perspektive, eine Zukunftsvision, die die internen Akteure einer Organisation nach vorne richtet.

- Schließlich kann man beobachten und beschreiben, wie sich eine Organisation wirklich verhält und kann dann dieses Muster als die Strategie dieser Organisation bezeichnen.

Wir verbinden mit dem Wort Strategie meist etwas Positives: eine Organisation gibt sich eine zukunftsweisende Strategie und/oder folgt einer solchen. Demgegenüber machen die Autoren klar: „Strategie als geistige Einstellung kann die Organisation blind dafür machen, dass sie bereits veraltet ist. Deshalb kommen wir zu dem Schluss, dass Strategien für Organisationen eigentlich das sind, was Scheuklappen für Pferde sind: Sie halten sie zwar auf einem geraden Weg, erschweren aber den Blick zur Seite.“[32]

Man sieht, Mintzberg und seine Mitautoren verengen ihren Blick nicht. Sie hantieren mit unterschiedlichen Bedeutungen von Strategie und das macht ihre Gedankenführung reich und reizvoll.

In ‚Strategy Safari‘ geht die Reise zu zehn verschiedenen „Schulen“, wie sie sich im Laufe der Zeit auf dem Gebiet des Strategisches Management herausgeschält haben bzw. von Mintzberg unterschieden werden. Jeder dieser Schulen wird ein Kapitel gewidmet.

Die Kapitelüberschriften machen neugierig. Sie deuten an, was gemeint sein kann. Wer wissen will, was dahinter steckt, muss die einzelnen Kapitel halt lesen. Ich will versuchen, die Kapitel gerafft vorzustellen.

So werden sie bezeichnet:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Die Designschule | <i>Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess</i> |
| 2. Die Planungsschule | <i>Strategieentwicklung als formaler Prozess</i> |
| 3. Die Positionierungsschule | <i>Strategieentwicklung als analytischer Prozess</i> |
| 4. Die Unternehmerschule | <i>Strategieentwicklung als visionärer Prozess</i> |
| 5. Die kognitive Schule | <i>Strategieentwicklung als mentaler Prozess</i> |
| 6. Die Lernschule | <i>Strategieentwicklung als sich herausbildender Prozess</i> |
| 7. Die Machtschule | <i>Strategieentwicklung als Verhandlungsprozess</i> |
| 8. Die Kulturschule | <i>Strategieentwicklung als kollektiver Prozess</i> |
| 9. Die Umweltschule | <i>Strategieentwicklung als reaktiver Prozess</i> |
| 10. Die Konfigurationsschule | <i>Strategieentwicklung als Transformationsprozess</i> |
-

1. Die Designschule: *Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess*

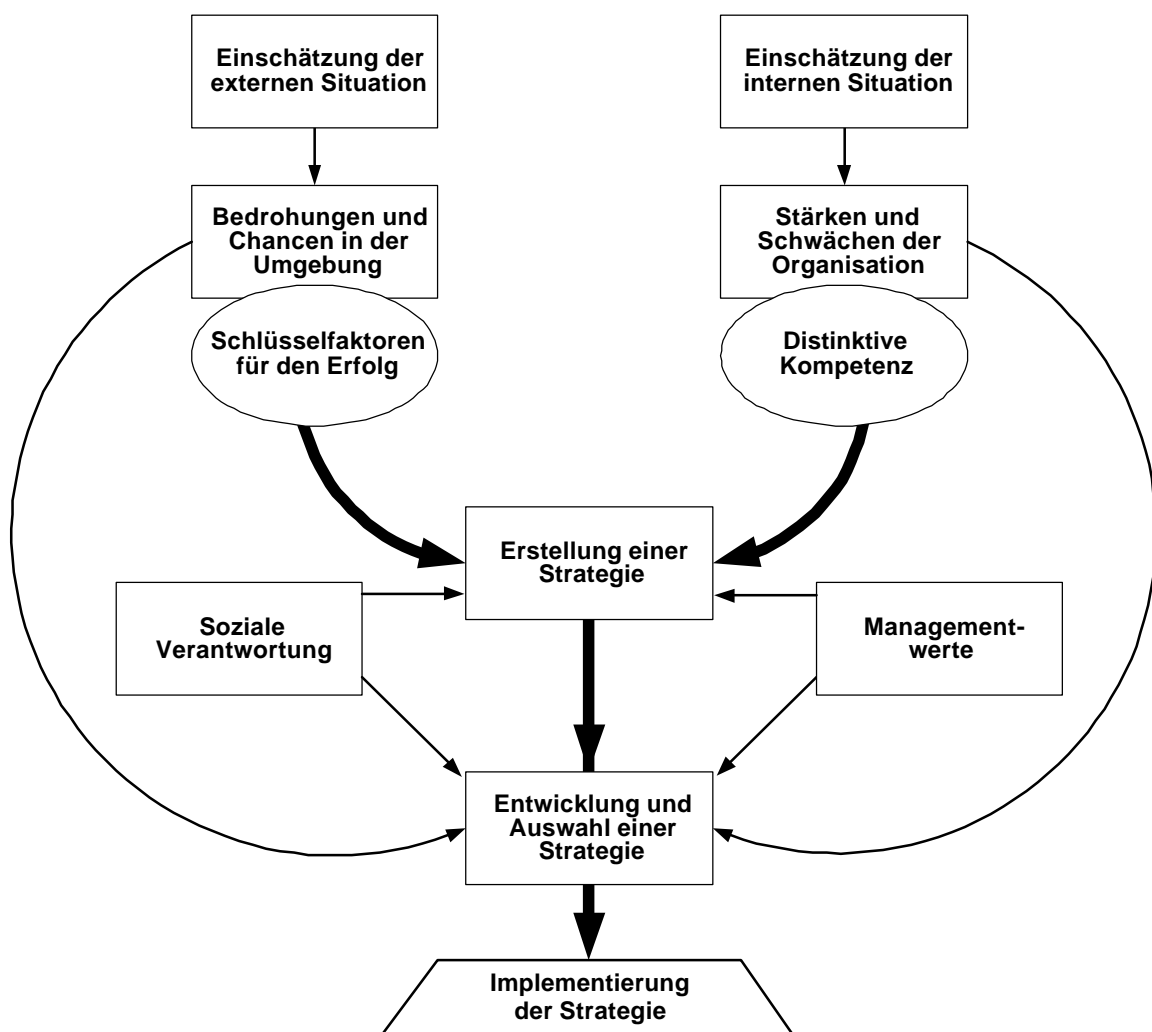
„Die Designschule ist fraglos die einflussreichste Denkschule auf dem Gebiet der Strategieentwicklung. Ihre zentralen Konzepte bilden auch heute die Grundlage von Strategiekursen an den Universitäten und liegen weitgehend der modernen Praxis des Strategischen Managements zugrunde. Professoren, Berater und Planer auf der ganzen Welt haben das berühmte Akronym SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) in ungezählte Schaubilder und Flipcharts übertragen: die Stärken und Schwächen einer Organisation im Lichte der Chancen und Bedrohungen in ihrer Umgebung.

Einfach ausgedrückt, schlägt die Designschule ein Strategieentwicklungsmodell vor, das eine Anpassung der internen Fähigkeiten an die externen Möglichkeiten beziehungsweise eine Harmonisierung zwischen beiden anstrebt.“[38]
Die Entstehung der Designschule lässt sich mit

dem Erscheinen des Standardlehrbuchs der General Management Group an der Harvard Business School im Jahre 1965 ziemlich genau datieren. Das Buch trägt den Titel ‘Business Policy: Text and Cases’. Es wurde bis in die 80er Jahre immer wieder neu aufgelegt. Den maßgeblichen Teil des Textes schrieb K. R. Andrews, der damit als der Gründervater der Designschule gilt.

Das Grundmodell der Designschule wird als Schaubild dargestellt, das ich hier wiedergebe. Allerdings, so ein Schaubild ist halt nur ein Schaubild. Wie oft bei Autoren der Betriebswirtschaftslehre oder der Managementwissenschaft ist es symmetrisch und suggeriert damit Konsistenz, die es wohl so nicht gibt. Aber gewiss ist es didaktisch geschickt gemacht. Man darf nur nicht zu genau wissen wollen, was hinter den einzelnen Kästchen steckt.

Grundmodell der Designschule



2. Die Planungsschule: *Strategieentwicklung als formaler Prozess*

„Alle Lehrbücher über das Thema der strategischen Planung sowie alle ‚Strategie-Boutiquen‘ von Consultingfirmen, die etwas auf sich halten, vertreten ihr eigenes Konzept. Doch die meisten Modelle lassen sich letztlich auf dieselben Grundideen zurückführen: Man nehme das SWOT-Modell, unterteile es in übersichtliche Schritte, ergänze diese Schritte durch jede Menge Checklisten und Techniken und lege speziellen Wert darauf, an den Anfang Ziele zu setzen und an das Ende die Ausarbeitung von Budgets und operativen Plänen.“ [65] ... „Schließlich fügt man das Ganze - Ziele, Budgets, Strategien, Programme - zu einem System operativer Pläne zusammen, das manchmal als ‚Masterplan‘ bezeichnet wird. Es erübrigt sich zu sagen, dass derartige Masterpläne oft erschreckend umfangreich sind. ... Der Überbegriff für alle diese Umsetzungsbestrebungen lautet Planung, aber die dahinterstehende Absicht heißt in Wirklichkeit oft Kontrolle.“ [69f]

Mintzberg beschreibt auf fast allen Seiten dieses Kapitels die Planungsschule von ihrer negativen Seite. Planung, so schreibt er, kann das Bekenntnis zur Strategieentwicklung untergraben. „Hat man je einen Manager gesehen, der, nachdem er

alle Formulare des jährlichen Planungsverfahrens ausgefüllt hat, gesagt hätte: ‚Mein Gott, hat das Spaß gemacht! Ich kann gar nicht erwarten, bis es im nächsten Jahr wieder soweit ist!‘“

Planung baut auf den Kategorien auf, die in der Organisation bereits bestehen, nämlich auf den Konzern-, Unternehmens- und Funktionsstrategien sowie auf den bestehenden strukturellen Einheiten. „Deshalb ist es alles andere als einfach, die Kategorien zu verändern. Aber genau das bedeutete echte strategische Veränderung ja.“ [82]

Mintzberg ist kein Freund strategischer Planung. Er bevorzugt eine offene Form der Strategieentwicklung [89]: „Die effektive Entwicklung von Strategien verbindet das Handeln mit dem Denken, wodurch wiederum die Implementierung mit der Formulierung verbunden wird. Wir denken, um handeln zu können, sicher; aber wir handeln auch, um denken zu können. Wir probieren verschiedene Wege aus, und diejenigen, die sich nach und nach als gangbar erweisen, verschmelzen zu Mustern, die schließlich zu Strategien werden. Das ist keine kopflose Verhaltensweise desorganisierter Menschen, sondern das Wesen strategischen Lernens schlechthin.“

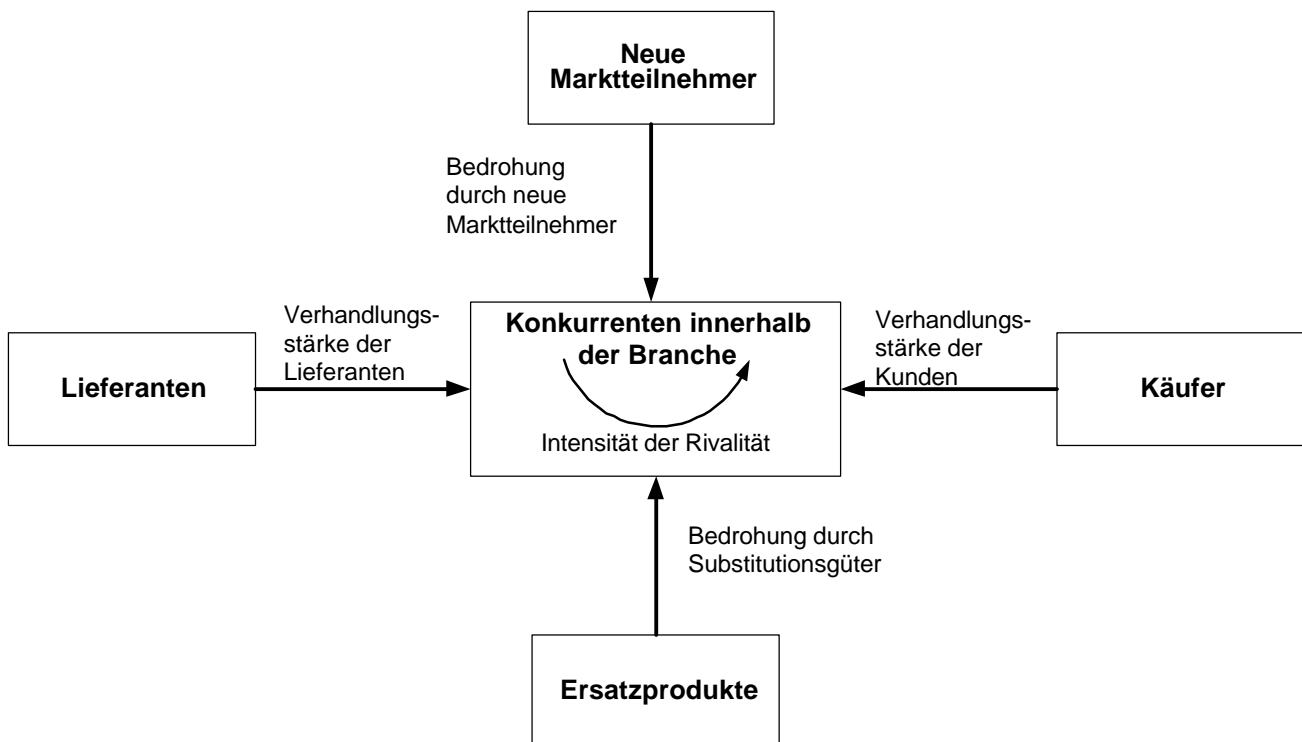
3. Die Positionierungsschule: *Strategieentwicklung als analytischer Prozess*

Die Positionierungsschule, so schreibt Mintzberg, verbindet sich vor allem mit dem Namen von Michael Porter, der sein Buch 'Competitive Strategy' 1980 veröffentlichte. Dem folgte 1985 noch ein anderes namens 'Corporate Advantage'. Am besten bekannt wurden sein Modell der Wettbewerbsanalyse, seine generischen Strategien (oder Strategietypen) und seine Definition der Wertkette.

Porters Modell der Wettbewerbsanalyse

Es sind fünf Kräfte in der Umgebung der Organisation, die den Wettbewerb beeinflussen. Porter beschreibt in seinem Buch die Faktoren, die in diesen Kräften eine Rolle spielen. Ich gebe sie hier nicht wieder.

Aus der Analyse dieser Kräfte können Unternehmen Strategien ableiten.



Porters generische Strategien

„In Anbetracht der vielfältigen Kräfte würde man normalerweise meinen, dass die Bandbreite der anwendbaren Strategien relativ groß sei. Doch Porter nimmt die entgegengesetzte Position ein: er meint, dass nur wenige ‚generische‘ Strategien langfristig das Überleben im Wettbewerb sichern.“ [123] Er unterscheidet drei generische Strategien, um eine überdurchschnittliche Leistung zu erzielen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte.

Was Kostenführerschaft meint, braucht hier nicht extra erklärt zu werden. Mit Differenzierung ist gemeint, dass einzigartige Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden. Ein solches Unternehmen kann bessere Qualität, mehr Leistung oder einzigartige Produktmerkmale bieten, alles Dinge, die höhere Preise rechtfertigen.

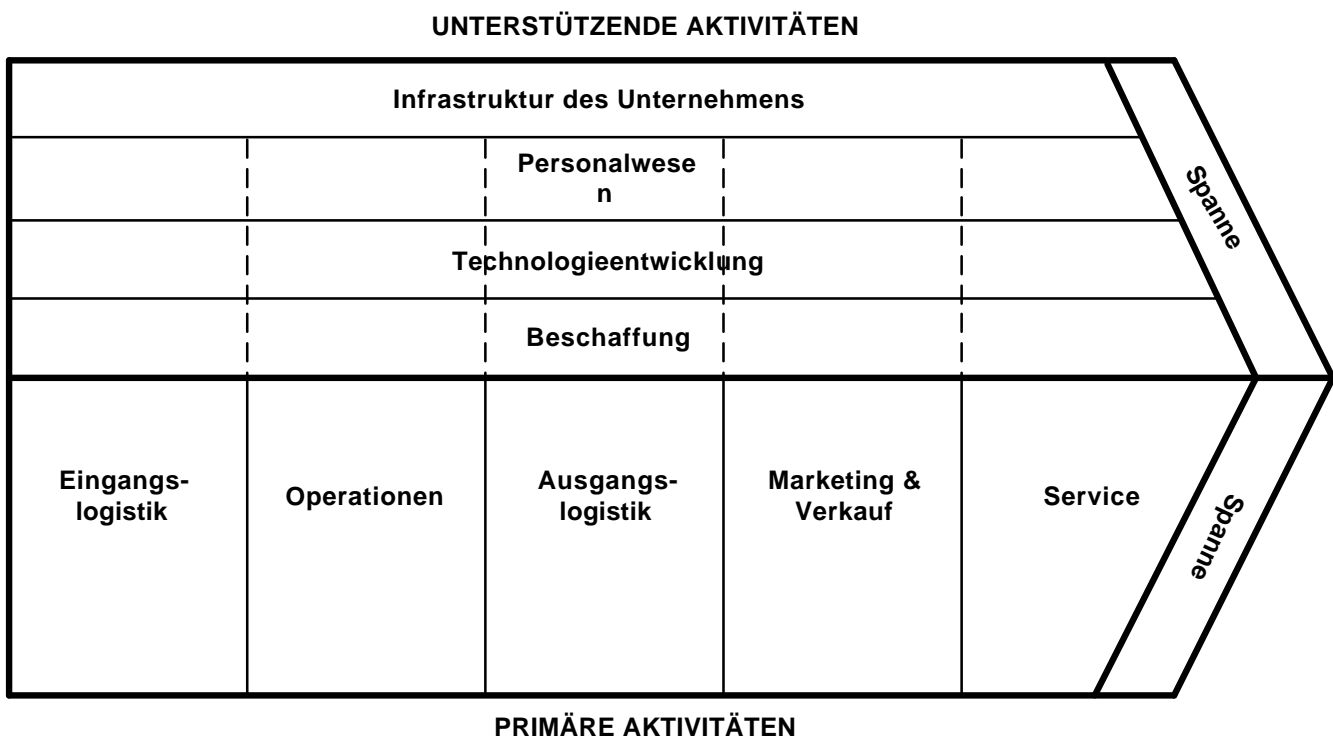
Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte ist darauf ausgerichtet, eng eingegrenzte Marktsegmente zu bedienen. Ein Unternehmen kann sich auf bestimmte Kundengruppen, Produktlinien oder geografische Märkte konzentrieren, sei es über den Weg der Differenzierung oder der Kostenführerschaft.

Porter hat die These aufgestellt, ein Unternehmen müsse sich auf eine einzige Strategie beschränken, damit es nicht ‚zwischen den Stühlen‘ sitze. Darin hat er Kritiker gefunden, die behaupten, dass jenen besonders hohe Erträge winken, die das Dilemma der Gegensätze lösen können.

Porters Wertkette

In seinem 1985 erschienen Buch stellte Porter einen Rahmen vor, den er als Wertkette bezeichnete. Das Wort ‚Spanne‘ am rechten Rand von Porters Diagramm weist daraufhin, dass die Gewinnspannen der Unternehmen davon abhängen, wie die Wertkette gemanagt wird. Die gepunkteten Linien sollen verdeutlichen, dass sich jede Unterstützungsaktivität der einen wie der anderen primären Aktivität zuordnen lässt und gleichzeitig die gesamte Kette unterstützt. Für Porter bedeutet die Wertkette „eine systematische Methode zur Untersuchung aller von einem Unternehmen durchgeführten Aktivitäten sowie ihre Wechselbeziehungen[127]“. Mir kommt die Wertkette reichlich banal vor. Vielleicht hat sie einen didaktischen Zweck für die Studentenausbildung. Ich gebe sie hier wieder, weil sie zu den drei bekanntesten Konzepten von Porter gehört.

Porters generische Wertkette



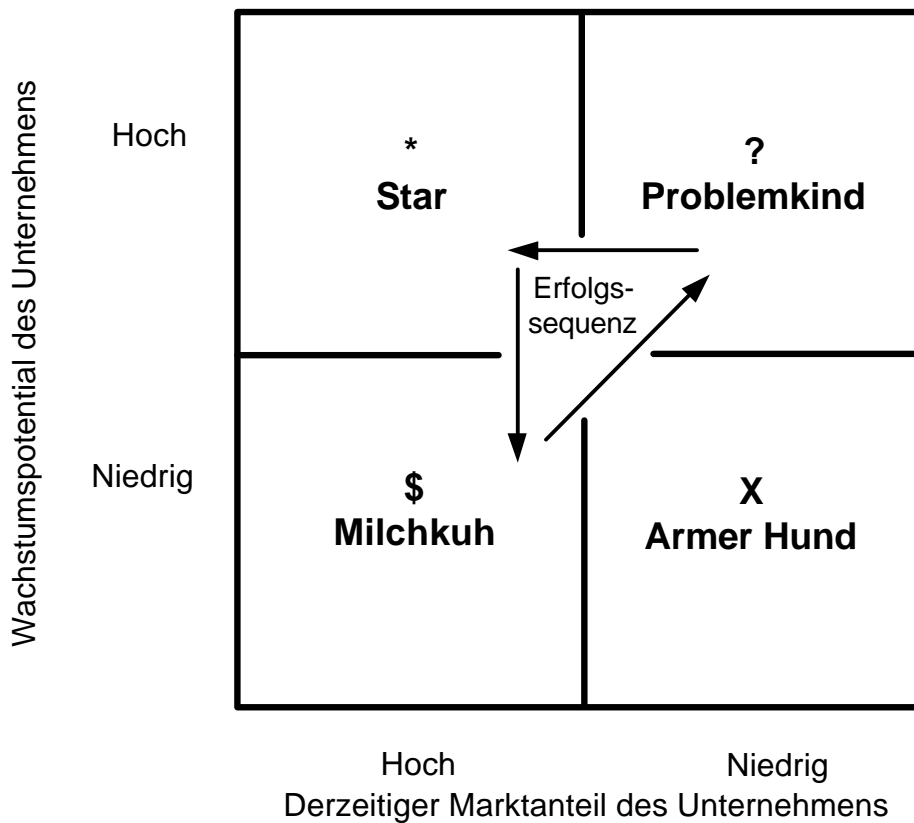
Im Anschluss an Porter, so führt Mintzberg aus, explodierte die Literatur zur strategischen Positionierung. Manche Arbeiten konzentrieren sich auf einzelne Bedingungen wie Outsourcing oder Produktbündelung, andere beschäftigen sich z. B. mit den Vorteilen des ersten Zuges. Wiederum andere benutzen die sogenannte Spieltheorie, um günstiges Wettbewerbsverhalten herauszufinden.

Wichtiger noch als diese Folgeerscheinungen der Porterschen Grundlegung erscheinen mir die Beiträge der Boston Consulting Group (BCG). Sie entstanden bereits vor Porters Veröffentlichungen Ende der 70er Jahre. Es handelt sich um zwei Techniken, nämlich die Boston-Matrix zur Ermittlung von Wachstumspotential und Marktanteil und die Erfahrungskurve.

Die Boston-Matrix der BCG

Die Boston-Matrix war Bestandteil der ‚Portfolio-Planung‘, die sich mit der Frage beschäftigte, wie die Mittelzuteilung an die einzelnen Bereiche eines diversifizierten Unternehmens erfolgen sollte.

Ich gebe sie hier wieder, wie sie in Mintzbergs Buch abermals abgedruckt ist, ohne sie näher zu erklären [siehe dazu S. 114 ff]. Die Einfachheit des Schemas und die anschauliche Sprache waren wohl ein Verkaufsschlager ohne Gleichen.



Die Erfahrungskurve der BCG

Sie geht auf eine Forschungsarbeit aus dem Jahr 1936 zurück, derzufolge die Produktionskosten anscheinend um einen konstanten Prozentsatz zwischen 10 und 30% abnehmen, sobald in der Produktion insgesamt eine Verdoppelung erreicht ist.

Diese Strategie ist natürlich davon abhängig, dass alle anderen Faktoren gleich bleiben - was selten in der Praxis vorkommt, schreibt Mintzberg. Trotzdem führte die Erfahrungskurve dazu, dass das Produktionsvolumen als Selbstzweck betrachtet wurde.

Kritik an der Positionierungsschule

Mintzberg geht ausführlich auf die Kritik an der Positionierungsschule ein. Er meint, die Perspektive der Positionierungsschule sei nicht unbedingt falsch, aber sie sei verengt. „Sie konzentriert sich auf das rein Wirtschaftliche und dabei besonders auf das Quantifizierbare. Soziale und politische Fragen, ja sogar nichtquantifizierbare wirtschaftliche Faktoren lässt sie weitgehend außer acht.

Ferner wirft er der Positionierungsschule die Überbetonung der Analyse vor: Paralyse durch Analyse. Ein Großteil der Probleme, die die Positionierungsschule nach sich zieht, liegt an der einseitigen Konzentration auf äußere Bedingungen wie Branche und Wettbewerb, weil damit die inneren Möglichkeiten des Unternehmens außer Acht gelassen werden.

Und die Kalkulationen der Analytiker können das Engagement der Akteure untergraben. „Eine erfolgreiche Strategie ist eine Strategie, die engagierte Menschen mit Energie erfüllt: Sie machen sie zu einer guten Strategie, indem sie sie verwirklichen, und vielleicht, indem sie sie selbst entwickeln.“[138]

4. Die Unternehmerschule: *Strategieentwicklung als visionärer Prozess*

Mintzberg grenzt diese Schule von den vorhergehenden darin ab, als sie Intuition, Urteilsvermögen, Weisheit, Erfahrung und Erkenntnis des Unternehmensleiters einbezieht. Das zentrale Konzept ist das der Vision. Es handelt sich um eine geistige Darstellung der Strategie, die im Kopf der Führungspersönlichkeit entsteht oder zumindest von ihr aufgegriffen wird. Er schreibt: „Eine Vision ist oft eher ein Bild als ein (in Worten und Zahlen) schlüssig formulierter Plan. Das macht sie flexibel, so dass sie von der Führungskraft deren jeweiliger Erfahrung angepasst werden kann. Daraus lässt sich schließen, dass die unternehmerische Strategie sowohl eine beabsichtigte als auch eine sich herausbildende ist: beabsichtigt in ihren Grundzügen und ihrer Richtung, sich herausbildend in ihren Einzelheiten, die ‚unterwegs‘ angepasst werden können“.[149]

Mintzberg referiert eine Reihe von Arbeiten, die zur Unternehmerpersönlichkeit, zur Vision und zur unternehmerischen Sicht der Strategiebildung entstanden sind, darunter auch eigene

Arbeiten. Dies übergehe ich hier, weil mir das ‚hohe Lied des Unternehmers‘ prinzipiell nicht passt. Sicher stimmt es, was Mintzberg schreibt, dass Unternehmen besonders in den ersten Jahren nach ihrer Gründung von der strategischen Vision ihres Gründers profitieren. Aber wir haben es selten mit solchen Unternehmen zu tun. Es hat für mich einen makabren Beigeschmack von Schönfärberei, wenn wir erleben, wie ‚reife‘ Unternehmen von ihren Leitern mittels unternehmerischer Visionen wach gerüttelt werden.

Mintzberg gibt denn auch die Defizite der unternehmerischen Schule wieder. Sie stellt die Strategieentwicklung als Prozess dar, der sozusagen im Verhalten einer Einzelperson ‚eingewickelt‘ ist. „Dabei kann man allerdings nie genau sagen, worin dieser Prozess eigentlich besteht. Er ist im wesentlichen eine ‚Black box‘ geblieben. ... Das bedeutet, dass diese Schule einer Organisation, die in Schwierigkeiten steckt, ein allzu einfaches Rezept anbieten würde: Suche dir einen neuen visionären Führer.“

5. Die kognitive Schule: *Strategieentwicklung als mentaler Prozess*

Mit diesem Kapitel in Mintzbergs Buch tue ich mich schwer. Er führt sehr unterschiedliche Theorien und Theoriensätze an, die sich meines Erachtens nur bedingt in einen logischen Zusammenhang bringen lassen.

So stellt er Arbeiten der kognitiven Psychologie vor, wie Individuen Informationen verarbeiten, um Entscheidungen zu fällen. Dass der menschliche Geist beschränkt ist und sich allerlei ‚Karten (maps)‘, Schemata, Skripts und Modelle schafft, um sein begrenztes Wissen zu organisieren, ist ja wahr. Aber was besagt das für die Strategieentwicklung? Das bleibt unklar.

Sodann berichtet er von sozialkonstruktivistischen Sichtweisen: Kein Mitglied einer Organisation „sieht“ die Umwelt. Statt dessen wird diese Umwelt aus den reichhaltigen und mehrdeutigen Informationen konstruiert. Mintzberg hält es

für sehr umstritten, wenn die Sozialkonstruktivisten behaupten, dass Umwelten, da sie innerhalb der Organisation konstruiert werden, kaum mehr sind, als das Produkt der Überzeugungen des Managements. Er schreibt: „Wenn wir kurz auf die Design- und Positionierungsschule zurückblicken, erkennen wir, dass das große Feld der SWOT-Matrix - jenes, in dem es um die Umwelt geht und um das die Positionierungsschule so großes Aufhebens macht - plötzlich in eine unbedeutende Rolle gedrängt wird.“[197]

Hier hätte ich mir mehr Klärung gewünscht, in welchem Wechselspiel sich die Selbstinterpretation (also die Konstruktion) der Umwelt und die Irritation, die von der Umwelt ausgeht, zueinander stehen, wenn diese Selbstinterpretation versagt. Aber das leistet Mintzberg nicht. Niklas Luhmann ist ihm sicher unbekannt..

6. Die Lernschule: *Strategieentwicklung als sich herausbildender Prozess*

„Ihre Verfechter stellen immer wieder die einfache Frage: Wie bilden sich Strategien in Organisationen tatsächlich? Sie fragen nicht, wie sie formuliert werden, sondern nur, wie sie sich bilden.“ [205]

Als Prämissen der Lernschule zählen Mintzberg und seine Mitautoren unter anderen auf [238f]:

„1. Die komplexe und unvorhersehbare Natur der Organisationsumwelt ... schließt eine bewusste Kontrolle aus; die Strategieentwicklung muss die Form eines Prozesses annehmen ...“

„2. Obwohl auch der Führer lernen muss und manchmal sogar im Mittelpunkt des Lernprozesses stehen kann, ist es im allgemeinen das kollektive System, das lernt: in den meisten Organisationen gibt es viele potentielle Strategen.“

„3. Dieses Lernen bildet sich heraus durch Verhalten, welches das rückblickende Denken anregt, um dem Handeln einen Sinn geben zu können.“

„4. Aufgabe der Führung ist es daher nicht, bewusste Strategien zu konzipieren, sondern den Prozess des strategischen Lernens so zu managen, dass neue Strategien entstehen können.“

„5. Demgemäß erscheinen Strategien anfangs als Muster aus der Vergangenheit und werden erst später vielleicht zu Plänen für die Zukunft.“

Die Prämissen 1., 2. und 4. leuchten mir unmittelbar ein. Anders geht es mir mit den Prämissen 3. und 5. Hierzu muss man lesen, was Mintzberg über Retrospektive Sinnerfüllung schreibt [225ff]. Der unter diesem Begriff entwickelte Gedanke stammt von Karl Weick, dem wohl bedeutendsten amerikanischen Organisationspsychologen. Das Buch, das Weick berühmt gemacht hat, heißt 'The Social Psychology of Organizing'. Es ist 1969 erschienen. Auf Deutsch ist es unter dem Titel

'Der Prozess des Organisierens' erhältlich.

„Weick argumentiert“, schreibt Mintzberg, „dass das Management genug damit zu tun habe, den Erfahrungen der Vergangenheit einen Sinn überzustülpen. Wir versuchen etwas, sehen die Konsequenzen, finden eine Erklärung dafür und setzen unseren Weg fort. Diese Theorie klingt durchaus vernünftig. Aber sie bricht mit dem jahrzehntelangen Grundsatz des strategischen Managements, dass das Denken enden muss, bevor das Handeln beginnt - dass also die Formulierung vor der Implementierung kommen muss.“

Es gibt eben nach Weick nicht die Welt ‚dort draußen‘, die zu Ende analysiert werden kann. „Statt dessen wird die Welt, wie Weick es ausdrückt, inszeniert. Die Realität entsteht durch eine ständige Interpretation und Aktualisierung unserer Erfahrung.“

Was Weick damit meint, macht man sich am besten klar, wenn man eine Geschichte liest, die Weick in seinem neuen 1995 erschienenen Buch 'Sensemaking in Organizations' erzählt. Es geht darin um eine ungarische Militäreinheit, die Manöver in den Alpen durchführte und nach einem zwei Tage dauernden Schneesturm noch immer nicht zurückgekehrt war. Am dritten Tag erschienen die Soldaten und erklärten:

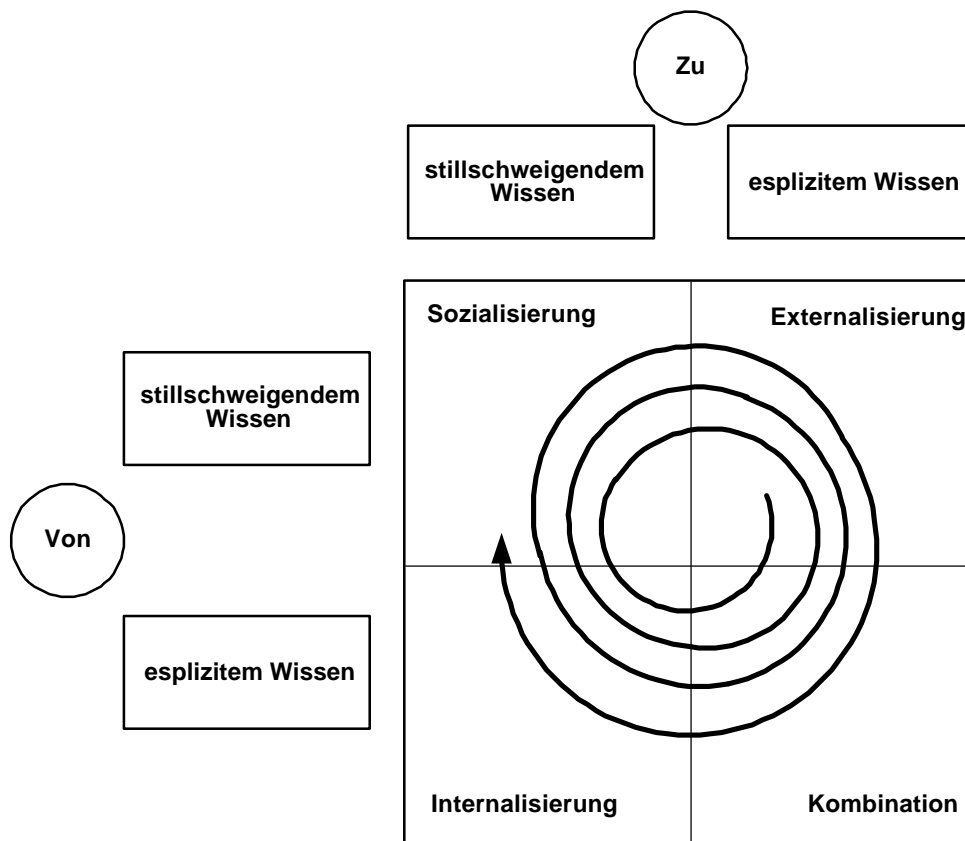
„Wir glaubten schon, wir wären verloren und erwarteten unser Ende. Da fand einer von uns eine Karte in seiner Tasche. Das beruhigte uns. Wir errichteten ein Lager, warteten auf das Ende des Schneesturms und stellten anhand der Karte fest, wo wir uns befanden. Und jetzt sind wir zurück.“ Der Leutnant, der die Einheit losgeschickt hatte, ließ sich diese bemerkenswerte Karte geben und studierte sie gründlich. Zu seinem Erstaunen stellte er fest, dass es sich nicht um eine Karte der Alpen, sondern um eine der Pyrenäen handelte.

Lernen als Erzeugung von Wissen

„Eine wichtige Strömung der neueren Literatur betrifft die Arbeit an der ‚Erzeugung des Wissens‘. Sie erfreut sich in letzter Zeit großer Beliebtheit. Dass sie zu einer echten Mode geworden ist, erkennt man daran, dass Unternehmen unter diesem Titel Positionen ausschreiben.

Dabei könnte man fragen, welcher Manager, einschließlich des Unternehmensleiters, nicht im Geschäft der Erzeugung von Wissen tätig ist.

Ein neueres, sehr substantielles Werk zu diesem Thema ist ‘The Knowledge-Creating Company’ von Nonaka und Takeuchi (1995) [240].¹⁶



Das Schaubild, das Mintzberg aus dem Buch von Nonaka und Takeuchi adaptiert hat, verschränkt ‚stillschweigendes Wissen, mit ‚explizitem Wissen‘, woraus sich vier Arten der Wissensumwandlung ergeben [241f]:

- Sozialisierung beschreibt die implizite Weitergabe von stillschweigendem Wissen, oft sogar ohne Verwendung von Sprache, wie zum Beispiel durch Erfahrung.
- Externalisierung wandelt stillschweigendes in explizites Wissen um, oft mittels Metaphern und Analysen - speziellen Verwendungsweisen der Sprache.
- Kombination ... verbindet formal kodifiziertes Wissen und gibt es von einer Person zur anderen weiter.
- Internalisierung bringt das explizite Wissen zurück zur stillschweigenden Form.

Der Schlüssel zu jeglichem Lernen ist daher die ‚Wissensspirale‘, die im Schaubild gezeigt wird. In ihr interagieren diese vier Prozesse auf dynamische Weise [243f].

‚Stillschweigendes Wissen‘ ist die Übersetzung des englischen Begriffs ‚tacit knowledge‘. Hier ist darauf zu verweisen, dass es M. Polanyi war, der 1966 hierüber ein sehr bekannt gewordenes Buch veröffentlicht hat mit dem Titel ‚The Tacit Dimension‘. Dieses Buch ist im Jahre 1985 auch auf Deutsch erschienen mit dem Titel ‚Implizites Wissen‘.

Die Dynamik der Organisationsfähigkeiten

„Derzeit ist vor allem bei den Praktikern die Ansicht verbreitet, die Strategie hänge vom Lernen ab und das Lernen von den Fähigkeiten. Vor allem C. K. Prahalad und Gary Hamel sind für die Verbreitung dieser Ideen in der Business-Gemeinde verantwortlich, insbesondere durch die Veröffentlichung einer Reihe hoch inflationärer Artikel in der Harvard Business Review, wie ‚The Core‘ (1990) und ‚Strategy as Stretch and Leverage‘ (1993) sowie eines 1994 erschienen Buches mit dem Titel ‚Competing for the Future‘. Wenn sich im strategischen Management in den neunziger Jahren eine ‚Modeströmung‘ herausgebildet hat, dann ist dies sicherlich das Konzept der dynamischen Fähigkeiten.“[244]

Mintzberg stellt die drei populärsten Konzepte von Prahalad und Hamel vor: Kernkompetenz, strategische Intention und Dehnung/ Vervielfältigung[248].

1. Kernkompetenzen

„... Prahalad und Hamel glauben, der Wettbewerbsvorteil beruhe auf tiefverwurzelten Fähigkeiten, die hinter den von einem Unternehmen hergestellten Produkten stehen. ... Das Erfolgsgeheimnis liegt also nicht in großartigen Produkten, sondern in der einzigartigen Kombination von Fähigkeiten, die es einem Unternehmen gestattet, großartige Produkte herzustellen. Die Manager werden deshalb ermutigt, ihr Unternehmen als Portfolio von Ressourcen und Fähigkeiten zu betrachten, die auf verschiedene Weise kombiniert werden können, nicht jedoch als Ansammlung von Produkten...“

2. Strategische Intention

Die strategische Intention gibt die allgemeine Richtung vor und „fordert die Mitarbeiter zum Kampf auf“. Für mich ist das Konzept ähnlich dem der Vision.

3. Dehnung und Vervielfältigung

Hamel und Prahalad definieren Dehnung als ‚Diskrepanz zwischen den Ressourcen und den Bestrebungen‘. Einerseits ist damit gemeint, dass Firmen oft selbstzufrieden sind und ihre Ressourcen dehnen und nicht ausschöpfen. Andererseits gibt es Unternehmen, die von starkem Ehrgeiz getrieben sind und ihre mageren Ressourcen ‚dehnen‘.

Mit Vervielfältigen ist sowohl eine Konzentration der Ressourcen um einen strategischen Brennpunkt gemeint, als auch das Anzapfen von Ressourcen anderer (Lieferanten, Kunden,...)

Mir bleiben die Konzepte von Prahalad und Hamel zu verschwommen. Aber sie sind in Mode und werden es wohl noch eine Weile bleiben. Vielleicht ist es ihre relative Unbestimmtheit (ähnlich dem Begriff Qualität), die die ‚Halbwertszeit‘ der Konzepte ausdehnt.

Im Kapitel ‚Die Lernschule‘ gefällt mir besonders eine Zusammenstellung von Prinzipien für die lernende Organisation, verfasst von Joseph Lampel, dem Mitautor von Strategy Safari [245f]. Diese Prinzipien klingen fast banal. Sie sind es dennoch wert, dass man sie sich vor Augen führt, wenn man Strategieentwicklung als sich herausbildenden Prozess betreiben will.

Prinzipien für die lernende Organisation

1. Organisationen können von Misserfolgen genauso viel, wenn nicht sogar mehr als aus Erfolgen lernen.
 2. Eine lernende Organisation lehnt das Motto „Repariere nichts, was nicht kaputt ist“ ab. Sie nimmt von Zeit zu Zeit eine Überprüfung von Systemen, Routinen und Verfahren vor, um festzustellen, ob sie eine erwünschte Funktion immer noch erfüllen.
 3. Lernende Organisationen gehen davon aus, dass die Manager und jene Mitarbeiter, die unmittelbar mit dem Entwurf, der Herstellung und dem Verkauf des Produktes zu tun haben, oft mehr über diese Aktivitäten wissen als ihre Vorgesetzten.
 4. Eine lernende Organisation versucht aktiv, das Wissen von einem Teil der Organisation in einen anderen zu verlagern, um sicherzustellen, dass das relevante Wissen seinen Weg zu jener Organisationseinheit findet, die es am dringendsten braucht.
 5. Lernende Organisationen investieren viel Energie, um außerhalb ihrer Grenzen Ausschau nach Wissen zu halten. Sie lernen von Kunden, Lieferanten und Konkurrenten.
-

7. Die Machtschule: *Strategieentwicklung als Verhandlungsprozess*

Mintzberg unterteilt das Kapitel in „Mikromacht“ und „Makromacht“. Die erstere befasst sich mit den Vorgängen innerhalb der Organisation, die Makromachtschule beschäftigt sich mit dem Einsatz von Macht durch Organisationen. Er hebt hervor, dass die der Machtschule zuzuordnende Literatur eher spärlich ist. „Macht galt auf diesem Gebiet lange als eine Art von fünfter Kolonne. Jeder wusste, dass es sie gab, aber die Forscher beschäftigten sich nur ungern mit ihr“.[267]

Für unsereins ist es erstaunlich, dass Mintzberg überwiegend von der Illegitimität des Machteinsetzes ausgeht, obwohl er dann doch auch positive Seiten des politischen Spiels beschreibt.

Mikromacht

Am Ende des Unterkapitels über Mikromacht zitiert Mintzberg aus einer Arbeit von Macmillan und Guth. Die beiden Autoren empfehlen den Einsatz politischer Mittel zur Durchsetzung von Strategien unter anderem so [279]: Das Wort erinnert uns an das uns geläufigere Wort von der Mikropolitik. Mintzberg verwendet es jedoch nicht. Ihm ist die deutsche Literatur dazu von Küppers und Ortmann sowie von Neuberger unbekannt. Auch die in Frankreich durch Crozier und Friedberg entwickelte Theorie der Macht in Organisationen wird von ihm nicht herangezogen. Selbst der amerikanische Autor, der sich mit 'Power in Organizations' hervorgetan hat, nämlich J. Pfeffer, wird nur mit einer Arbeit zitiert, die über Makromacht geschrieben wurde.

Dennoch liest man dies Kapitel mit Gewinn, weil es in Beziehung zur Strategieentwicklung auf Phänomene aufmerksam macht, die in der uns bekannteren Literatur so nicht beschrieben sind.

Dazu zählt ein Auszug aus Mintzbergs Buch von 1989 'Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organization', das 1991 auch auf Deutsch 'Mintzberg über Management' erschienen ist. Er listet eine Reihe politischer Spiele auf, die ich nur mit ihren anschaulichen Bezeichnungen wiedergebe [270f]:

Aufstandsspiel, Rückschlagspiel, Sponsorenspiel, Allianzbildungsspiel, Spiel zum Aufbau eines Herrschaftsgebietes, Budgetspiel, Experten-spiel, Überheblichkeitsspiel, Spiel „Linie gegen Stab“, Spiel der rivalisierenden Lager, Spiel um die Strategiekandidaten, Verpfeifen, Jungtürken-spiel

Mintzberg erkennt an, dass neue angestrebte Strategien auf Machtverschiebungen hindeuten, die politische Manöver nach sich ziehen. Wie zurückhaltend er in der Bewertung der politischen Komponente der Strategieentwicklung ist, zeigt folgende Formulierung: „Wir haben den Verdacht, dass sich Strategien, die aus politischen Prozessen entstehen, eher herausbilden, als dass sie bewusst konzipiert werden, und dass sie eher die Form von Positionen als von Perspektiven annehmen. Eine Strategie auf dem politischen Wege zu entwickeln, bedeutet im Normalfall, dass man Schritt für Schritt in Verhandlungen und ähnlichen Prozessen zu ihr gelangt“. Und weiter: „Es scheint jedoch unwahrscheinlich, dass unter politischen Umständen eine Strategie entwickelt werden kann, die eine umfassende Perspektive, eine einzige gemeinsame Vision darstellt,“[275]

Offiziell anerkannte Machtmittel werden manchmal eingesetzt, schreibt Mintzberg, um illegitime Ziele zu erreichen, und Politik kann eingesetzt werden, legitime Ziele zu erreichen, obwohl die

eingesetzten Mittel formal nicht legitim sind. Wir haben da ein anderes Verständnis von Legitimität, für uns ist die formale Organisation nicht per se legitim und der Einsatz von politischen Mitteln nicht per se illegitim.

Mintzberg erkennt an, dass Politik eine positive Funktion für die Strategieentwicklung haben kann.

Der Nutzen der Politik

1. Die Politik als System der Einflussnahme kann eine evolutionäre Funktion haben und dafür sorgen, dass die stärksten Mitglieder einer Organisation in Führungspositionen gelangen. Die Politik kann alternative Informations- und Beförderungskanäle öffnen. Politische Spiele helfen nicht nur die Stars zu finden, sondern sind möglicherweise auch geeignet, ihre schwächeren Rivalen aus dem Spiel zu nehmen.
 2. Politik kann dafür sorgen, dass alle Facetten einer Angelegenheit ausreichend beleuchtet werden. Die Politik zwingt die Menschen, für die von ihnen verfochtenen Ideen zu kämpfen, und sorgt auf diese Art dafür, dass zu jeder Frage verschiedene Meinungen gehört werden.
 3. Politik kann erforderlich werden, um notwendige Veränderungen herbeizuführen, die von den legitimeren (!) Systemen zur Einflussnahme blockiert werden. Das System der Sachkenntnis konzentriert die Macht in den Händen altgedienter Experten statt in den Händen der Jungen, die möglicherweise die neueren Kenntnisse besitzen. Angesichts dieser Widerstände wird die Politik möglicherweise zu einer nützlichen Umgehungstaktik, welche die notwendigen Veränderungen herbeiführen kann.
 4. Politik kann den Weg für die Durchführung von Veränderungen ebnen. Beispielsweise gehen Spitzenmanager häufig politisch vor, um Unterstützung für ihre Entscheidungen zu gewinnen, und bilden Allianzen, um den Weg für ihre Vorhaben zu bereiten.
-

Das Koalitionsverhalten steuern

1. Die Unternehmensleitung kann die Reihenfolge beeinflussen, in der die Aufgaben in Angriff genommen werden. Das kann zur Bildung ganz unterschiedlicher Koalitionen führen.
2. Sie kann die Sichtbarmachung bestimmter Themen erhöhen.
3. Sie kann die Aufgaben in ähnliche Teilaufgaben untergliedern. Damit wird der Widerstand der Koalitionen unter Umständen verringert, und zwar aus dem einfachen Grund, dass Bildung und Aufrechterhaltung einer Koalition einigen Zeit- und Energieaufwand erfordern. Je geringer die Aufgabe, umso unbedeutender wird der Kampf und desto geringer ist die Motivation zur Bildung einer Koalition.

Direkte Maßnahmen gegen die oppositionelle Koalition ergreifen

1. Bildung einer vorbeugenden Koalition - sie kann selber einige Manager der mittleren Ebene auf ihre Koalition einschwören.
2. Bildung einer Gegenkoalition, nachdem die oppositionelle Koalition sichtbar geworden ist.
3. Änderung der Positionen, welche die Führer der oppositionellen Koalition in der Organisation einnehmen.
4. Kooptation von Koalitionsmitgliedern - ihre Aufnahme in Gremien, Ausschüsse oder Projektgruppen, in denen sie neuen Informationen und sozialen Einflüssen ausgesetzt werden.
5. Erhöhung der auf die Koalitionsmitglieder zielenden Kommunikations-/ Überzeugungsbemühungen.
6. Entfernung der Koalitionsführer aus der Organisation.

Makromacht

Bei der Makromacht geht es um die Interdependenz zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt. Das bahnbrechende Buch haben Pfeffer und Salancik 1978 unter dem Titel 'The External Control of Organizations' verfasst. Sie beschreiben, wie es manchen Organisationen gelingt, bewusst konzipierte Strategien politischer Natur zu verfolgen. Ich zitiere [281f]:

„Tatsächlich sind manche in ihrem Buch behandelte Strategien nicht weniger generisch als jene der Positionierungsschule - und in einigen Fällen sind sie sogar dieselben! Beispielsweise wird die Fusion, die von der Positionierungsschule als wirtschaftliche Strategie bezeichnet wird, hier als politisches Mittel betrachtet, das der Erreichung politischer Ziele - Macht und Kontrolle - dient.“

„Der Unterschied besteht darin, was und wen Pfeffer und Salancik im Vergleich mit Porter und den übrigen Positionierungstheoretikern zum externen Kontext der Organisationen zählen. Sie rechnen die Interessengruppen zu den ‚Aktionären‘ und ersetzen den ‚Markt‘ durch die ‚Umwelt‘, womit sie die Organisation für eine sehr viel größere Zahl von Akteuren und Einflussfaktoren öffnen.“

„Pfeffer und Salancik vertreten die Auffassung, dass das herkömmliche Bild vom Markt als einer offenen Arena, in der, um Porters Ausdruck zu verwenden, Organisationen ‚frei um Positionen kämpfen‘, in hochentwickelten Wirtschaftssystemen weitgehend durch das Bild von in hohem Maß interdependenten und komplexen Organisations-, Gesetzgebungs- und Berufssystemen ersetzt worden ist.“

Sodann geht Mintzberg auf einige Richtungen auf dem Gebiet der Makromacht ein, die es wert sind, näher betrachtet zu werden.

Strategisches Manövrieren

Der Zweck der Politik besteht darin, schreibt Mintzberg, unter Verzicht auf eine destruktive Konfrontation bestimmte Ziele zu erreichen, also unterhalb einer Art von ‚Krieg‘. Manöver dienen dazu, den Rivalen zu verdeutlichen, dass es klüger wäre, für beide Seiten vorteilhafte Regelungen auszuhandeln, statt zu kämpfen.

„Demgemäss stellt die Strategie hier weniger eine Position als eine List dar, die vor dem Hintergrund einer in der Vergangenheit etablierten, stabilen Ordnung ausgespielt wird. Sie besteht aus Täuschungsmanövern und anderen Machenschaften, die häufig der absichtlichen Täuschung der Konkurrenten dienen.“

Kooperative Strategiegestaltung

„Netzwerke“, „kollektive Strategien“, „Joint-ventures“ und „strategische Allianzen“ sowie „strategische Beschaffung“ sind allesamt Bestandteile des neuen Vokabulars des Strategischen Managements.

Nimmt man all diese Konzepte zusammen, so wird es zunehmend schwieriger herauszufinden, wo die eine Organisation endet und wo die andere beginnt. „Mit anderen Worten: Die Grenzen zwischen den Organisationen verschwimmen zusehends, da die strengen Hierarchien im Inneren und die offenen Märkte in der Umgebung durch Netzwerke ersetzt werden.“[291]

Mintzberg stellt die politische Dimension von Allianzen dem offenen Wettbewerb gegenüber. Einige Allianzen werden ausdrücklich geschmiedet, um den Wettbewerb zu verringern und die Märkte abzusichern. Er fragt: „Und wie verhält es sich mit all den Kooperationsvereinbarungen zwischen ansonsten konkurrierenden Unternehmen, die Brandenburger und Nalebuff 1995 unter dem Begriff der Coopetition zusammengefasst haben? Unter der Oberfläche einer Kooperationsbeziehung kann Rivalität schlummern, doch genauso gut kann Kooperation eine Rivalität unterdrücken und mildern. Sind die Unternehmen in der Lage, die beiden Zustände sauber zu trennen, oder werden sie eines Tages aufwachen und sich in einer riesigen Zwangsjacke des allumfassenden Netzwerks wiederfinden (das nach Ansicht einiger Beobachter in Ländern wie Frankreich, wo Regierung und Wirtschaft eng miteinander verflochten sind, bereits Realität ist)? Es bedarf einfach einer gewissen Sensibilität für die politischen Konsequenzen wirtschaftlicher Vorgänge. Das ist die Kernaussage der Machtschule.“[293]

8. Die Kulturschule: *Strategieentwicklung als kollektiver Prozess*

Über Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur ist viel geschrieben worden. Es gehört heute zum guten Managementton, sie für einen wichtigen Wert zu halten. Ob das Management es ernst damit meint, ist eine andere Frage. Hier, in

diesem Kapitel interessiert sich Mintzberg für die Beziehung zwischen Kultur und Strategie.

Er nennt fünf Prämissen der kulturellen Schule [302]:

Prämissen der Kulturschule

1. Die Strategiegestaltung ist ein Prozess der sozialen Interaktion, der auf den Überzeugungen und Übereinkünften der Mitglieder einer Organisation beruht.
2. Ein Individuum übernimmt diese Überzeugungen in einem Prozess der Kulturaneignung oder Sozialisierung, der im wesentlichen schweigend und nonverbal erfolgt, obwohl er manchmal durch eine formale Indoktrinierung unterstützt wird.
3. Die Mitglieder einer Organisation können die Überzeugungen, die ihrer Kultur zugrunde liegen, daher nur zum Teil beschreiben, während ihnen deren Ursprünge und Erklärungen verborgen bleiben.
4. Die Folge ist, dass die Strategie in erster Linie nicht die Form von Positionen einnimmt, sondern eine Perspektive darstellt, die in den kollektiven (nicht notwendigerweise ausdrücklich erklärten) Absichten wurzelt und ihren Ausdruck in den Mustern findet, mit denen die tief verankerten Ressourcen oder Fähigkeiten der Organisation bewahrt und zu ihrem Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden. Die Strategie wird daher am besten als beabsichtigt (wenn auch nicht vollkommen bewusst) beschrieben.
5. Kultur und insbesondere Ideologie unterstützen weniger die strategische Veränderung, sondern eher die Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Strategie: sie sind bestenfalls geeignet, Positionsverschiebungen innerhalb der übergeordneten Strategie der Organisation zu fördern.

Damit verweist Mintzberg auf den konservierenden Charakter der Kultur in der Suche nach neuen Strategien. „Bevor IBM damit beginnen konnte, eine neue Strategie zu entwickeln, musste das Unternehmen die Großrechnerlogik teilweise verlernen oder vergessen,“ zitiert Mintzberg aus einem Aufsatz von Bettis und Prahalad. Mir zeigt dieses Beispiel, wie schwierig die Verwendung des Kulturbegriffs ist. Das Zitat suggeriert, es

habe einen Prozess der Verlernens und Vergessens gegeben. Das ist eine beschönigende Betrachtung. Es hat heftige Machtkämpfe gegeben, die PC-Logik neben der Großrechnerlogik zu etablieren. Die 5. Prämisse liefert die zutreffende Erklärung, dass die übergeordnete Strategie - hier die Großrechner-Strategie - bestenfalls Positionsverschiebungen zugunsten der PC-Strategie zuließ.

Mintzberg berichtet von Untersuchungen bei amerikanischen Produktionsunternehmen, die sich mittels Benchmarking miteinander messen. Dadurch entgeht ihnen möglicherweise die Bedrohung durch Produzenten, die an den Vergleichen nicht teilnehmen. „Kulturen“ etablieren sich also nicht nur in Unternehmen, sondern auch zwischen Unternehmen.

Ressourcen als Grundlage des Wettbewerbsvorteils

Der für mich interessanteste Teil dieses Kapitels beschäftigt sich mit der ressourcenorientierten Theorie der Strategie. Hierzu wird der Kulturbegriff zunächst erweitert oder, wenn man so will, eingeeignet auf den Begriff der materiellen Kultur. Er umfasst die materiellen Ressourcen wie Maschinen und Gebäude sowie weniger greifbare Ressourcen, etwa wissenschaftliches Knowhow und Budgetsysteme. Materielle Kultur entsteht, wenn „von Menschenhand gefertigte Objekte bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt die Überzeugungen der Individuen widerspiegeln, die diese Objekte in Auftrag gegeben, hergestellt, gekauft oder verwendet haben, und in der Folge auch die Überzeugungen der Gemeinschaft, der diese Individuen angehören“.[310]

Der Begriff der materiellen Kultur entspricht in etwa dem bei uns geprägten Begriff der organisationalen Strukturen („Strukturen sind alles, was der Organisation Dauer verleiht“). Während wir uns damit beschäftigen haben, wie der konservierende Charakter der Strukturen überwunden werden kann, verweist Mintzberg auf die strategischen Chancen, die in der Einzigartigkeit der materiellen Kultur einer Organisation liegen können. Mintzberg nennt an erster Stelle Edith Penrose, die 1959 ‘The Theory of the Growth of

the Firm’ veröffentlichte. Sie stellte sich die Frage: Warum diversifizieren Unternehmen? Warum machen sie sich die Mühe, für neue Produkte, die auf dem eigenen Markt keine Verwendung finden, einen neuen Markt zu erschließen? Warum verkaufen sie nicht das Produkt an einen anderen? Penrose hatte eine geniale Antwort: der Grund liegt im Versagen des Marktes. Märkte versagen bei der Beurteilung neuer Produkte, Technologien und Ideen. Diversifizierende Unternehmen leiten ihre Vorteile aus der Unvollkommenheit der Märkte ab. Die Einzigartigkeit stellt die Grundlage für die Entwicklung der Unternehmen dar. Indem sie einzigartige Produkte entwickeln, eignen sich Firmen auch einzigartige Fähigkeiten oder „Ressourcen“ an.

Birger Wernerfelt war der erste Strategieforscher, der Penroses Erkenntnisse 1984 in einem preisgekrönten Artikel weiterentwickelte, welcher der ressourcenorientierten Theorie ihren Namen gab.

Nun ist der Ansatz der ressourcenorientierten Theorie eng verwandt mit dem von Prahalad und Hamel propagierten Ansatz, die Strategie hänge vom Lernen ab und das Lernen von den Fähigkeiten, den Mintzberg im Kapitel 6 ‘Die Lernschule’ beschrieben hat. Er rechtfertigt die getrennte Anordnung so [313]:

„Während die ressourcenorientierte Theorie betont, dass diese Fähigkeiten in der Entwicklung der Organisation (und damit in ihrer Kultur) wurzeln, verfechten Hamel und Prahalad in ihrem Konzept der dynamischen Fähigkeiten die Auffassung, dass sie sich im wesentlichen in einem Prozess des strategischen Lernens entwickeln.“

Die ressourcenorientierte Theorie steht im Mittelpunkt einer leidenschaftlichen Debatte in den Fachzeitschriften, während das Konzept der

Kernkompetenzen ihre Anhänger unter Beratern und Managern findet. Nun, nehmen wir es so, wie Mintzberg die Anordnung in seinem Buch für richtig hält. Meiner Ansicht nach ist die auf Penrose und Wernerfelt aufbauende ressourcenorientierte Theorie reichhaltiger als das modische Konzept der Kernkompetenzen.

Kausale Ambiguität

Wenn es die Einzigartigkeit der Organisation ist, aus der strategische Vorteile entstehen, so kommt es darauf an, sie zu verteidigen, etwa durch Patente und Handelsmarken. „Ansonsten besteht der langfristig beste Schutz vielleicht in unangreifbaren Beziehungen, Systemen, Fähigkeiten und Kenntnissen. Und damit sind wir wieder bei der Kultur.“ Kultur ist mit kausaler Ambiguität beladen, ein Begriff, der im Zusammenhang mit der ressourcenorientierten Theorie häufiger verwendet wird. Er meint, dass es mehrdeutig ist, was eigentlich der Grund für die aus der Kultur erwachsene Überlegenheit ist. Kausale Ambiguität macht es schwierig, die Kultur zu verstehen, geschweige denn zu reproduzieren. „Beispielsweise ist ein Insider, der das Unternehmen verlässt, nicht zwangsläufig in der Lage, eine Ressource für einen Konkurrenten nachzuahmen. Damit wird, so paradox dies klingen mag, die Unfähigkeit einer Organisation, ihre eigene Kultur zu verstehen und zu reproduzieren, möglicherweise zum besten Schutz für ihren strategischen Vorteil. ... Selbstverständlich wird die Organisation damit auch verwundbar und kann leicht von einem Unternehmensleiter zerstört werden, der weitreichende Maßnahmen ergreift, ohne deren Auswirkungen auf die Organisation einschätzen zu können.“[315]

Gefahren der Kulturschule

Nun birgt die Kulturschule auch Gefahren in sich:

1. Sie begünstigt das Management der Beständigkeit, die Beibehaltung des Kurses.
2. Eine Gefahr, die Kultur als Erklärungsrahmen heranzuziehen, liegt darin, dass sie strategische Vorteilhaftigkeit mit der Einzigartigkeit der Organisation gleichsetzt. Sie kann auch eine gewisse Arroganz bedingen.
3. Jede anscheinend unverständliche Organisationspraxis kann mit der Unnachahmlichkeit gerechtfertigt werden.
4. Die mit den Ressourcen zusammenhängenden Ambiguitäten verraten den Managern nicht, wann und wie sie sich daranmachen sollten, sie in Frage zu stellen.

Also, was fangen Handelnde mit den Lehren der Kulturschule an? Sie helfen zwar zu erläutern, warum Strategien erfolgreich waren, aber sie führen nicht aus der überkommenen Kultur heraus. Wie wichtig dennoch die Kultur ist, zeigt Mintzberg mit dem Satz [318]:

„... ironischerweise ist die Kultur zwar schwer zu errichten und noch schwerer wieder aufzubauen, jedoch einigermassen leicht zu zerstören. Man muss nur einem abgehobenen ‚professionellen‘ Manager ausreichende Befugnisse geben und abwarten, was geschieht.“

9. Die Umweltschule: *Strategieentwicklung als reaktiver Prozess*

Die Verfechter der Umweltschule neigen dazu, die Organisation als passive Einheit zu betrachten, als etwas, was seine Zukunft damit verbringt, auf eine Umwelt zu reagieren, die den Rhythmus vorgibt. In abgeschwächter Form sind die Auffassungen dieser Schule durchaus geeignet, die im Strategischen Management tätigen Personen zu zwingen, sich in Anbetracht der externen Kräfte und der von außen an die Organisation gerichteten Forderungen die Frage zu stellen, welche Entscheidungsmöglichkeiten sie eigentlich haben.

„Die Umweltschule entwickelte sich aus der sogenannten Kontingenztheorie, welche die Beziehungen zwischen bestimmten Dimensionen der Umwelt und den spezifischen Attributen der Organisation beschrieb - je stabiler beispielsweise die Umwelt war, desto strikter festgelegt war die

innere Struktur der Organisation. Später wurden diese Vorstellungen auf die Strategieentwicklung ausgedehnt - beispielsweise ging man davon aus, dass eine stabilere Umwelt die Planung begünstige. Dann meldete sich eine Gruppe Organisationstheoretiker zu Wort, die sich als Populationsökologen bezeichnen. Sie postulierten, dass die Umweltbedingungen die Organisation zwingen, sich bestimmte Nischen zu suchen: eine Organisation tut, was ihr die Umwelt vorgibt, oder wird durch ‚Auslese‘ beseitigt. ... Zur selben Zeit entwickelte die Gruppe der Institutionstheoretiker die Vorstellung, dass die von der Umwelt ausgeübten politischen und ideologischen Zwänge die strategische Entscheidungsfreiheit der Organisation zwar einschränken, nicht jedoch vollkommen beseitigten. Die Umwelt wurde damit zu einem ‚eisernen Käfig‘.[324]

Die Prämissen der Umweltschule [325]

1. Die Umwelt, die sich der Organisation als Gefüge aus allgemeinen Kräften darstellt, ist der maßgebliche Akteur im Prozess der Strategieentwicklung.
 2. Die Organisation muss auf diese Kräfte reagieren oder wird „ausgelesen“.
 3. Die Führung erfüllt also den passiven Zweck, die Umwelt zu deuten und eine geeignete Anpassung der Organisation zu gewährleisten.
 4. Im Lauf der Zeit entstehen in verschiedenen ökologischen Nischen Anhäufungen der Organisationen, die so lange in ihren Nischen bleiben, bis die Ressourcen zu knapp oder die Bedingungen zu feindselig werden. Dann sterben sie.
-

Die populationsökologische Sicht

Die Umweltschule findet ihren deutlichsten Ausdruck in den Arbeiten derjenigen Forscher, die ihren Ansatz als Populationsökologie bezeichnen. Hannan und Freeman schrieben 1977 mit 'The Population Ecology of Organizations' die bekannteste Arbeit zu diesem Thema.

Die grundlegende Struktur und das Wesen einer Organisation werden nach Ansicht von Hannan und Freeman kurz nach der Geburt festgelegt. Spätere Maßnahmen machen sie rigider und verringern ihre Fähigkeit, echt strategische Entscheidungen zu fällen. Solche Maßnahmen führen zu versunkenen Kosten in Form von Investitionen und Anlagen, Ausrüstungen und Fachpersonal, zu einer Einschränkung der Informationsprüfung durch die Entscheidungsträger und zur Entfaltung politischer Kräfte innerhalb der Organisation (beispielsweise zum Widerstand einzelner Einheiten gegen Reorganisation). Dazu kommen äußerer Druck, der die Unbeweglichkeit fördert - etwa rechtliche und steuerliche Hindernisse für den Markteintritt und -austritt - sowie Einschränkungen der Verfügbarkeit und Aneignung externer Information. Etablierte Legitimitätsformen rufen Widerstand gegen Veränderungen hervor (wie im Fall einer Universität, die versucht, sich der Grundausbildung zu entledigen) und kollektive Rationalität zwingt Organisationen einander gegenseitig festgelegte Verhaltensmuster auf.

Die Populationsökologen verwenden das bekannte Modell von Variation, Selektion und Beibehaltung. Die Forscher betrachten die Organisationen so, wie die Biologen Fruchtfliegen betrachten - aus der Distanz, meint Mintzberg. Sie beobachten das kollektive Verhalten.

„Die Entstehung einer einzelnen Organisation aufgrund einer Innovation bringt Variation in eine Population. Die Innovation verschafft der Organisation einen Vorteil, aber ihr Überleben hängt von ihrer Fähigkeit ab, sich mit ausreichenden Ressourcen zu versorgen. Doch jede Umwelt verfügt nur über beschränkte Ressourcen oder - um den Ausdruck zu verwenden, den die Populationsökologen aus der Biologie entlehnen - über eine ‚feststehende Aufnahmekapazität‘.

Eine neue, schnell wachsende Branche hat möglicherweise eine ausreichende Kapazität für die meisten vorhandenen Organisationen. Doch wenn diese wachsen und weitere Konkurrenten auftreten, ist die Kapazität insgesamt erschöpft. An diesem Punkt beginnt die Auseinandersetzung um die Ressourcen, welche die schwächsten Organisationen nicht überleben. Selbstverständlich handelt es sich hier um Wettbewerb, der sich jedoch von dem der Positionierungsschule unterscheidet, da die Organisationen einander hier nicht direkt angreifen. Die Kriterien der Anpassung werden vielmehr von der Umwelt festgelegt. Organisationen, die den Kriterien genügen, überleben, während die, die es nicht tun, der Selektion zum Opfer fallen.“ [329]

Es klingt so, als hätten die Organisationen gar keine Wahl. Immerhin meinen Hannan und Freeman, sie könnten versuchen, soviel wie möglich aus ihrer Umwelt zu machen, also eine größtmögliche Anpassung zu erreichen, oder bestimmte Ressourcen für zukünftige Notlagen aufzusparen. In Anlehnung an die Untersuchung biologischer Populationen wird die erste Option als ‚Spezialisierung‘, die zweite als ‚Generalisierung‘ bezeichnet. Bei der einen liegt der Akzent auf der Effizienz, bei der anderen auf Flexibilität.

„Die Kritiker wenden ein, dass Organisationen keine Fruchtfliegen und ihre Entscheidungen nicht genetisch programmiert seien. Möglicherweise betrachten die Populationsökologen die Welt durch das falsche Ende des Teleskops. Was nahe ist, erscheint weit entfernt, und so verschmelzen die Einzelheiten zu amorphen Gebilden.

Nehmen wir beispielsweise die Frage der Veränderung. Will sie ihre Konzepte entwickeln, so bedarf die Populationsökologie eines weiten Zeithorizonts. Um die Auffassung zu untermauern, dass ‚selbst die größten und mächtigsten Organisationen langfristig nicht überlebensfähig sind‘, sahen sich Hannan und Freeman gezwungen, bis zur amerikanischen Revolution zurückzugehen!“ [330]

Institutioneller Konformitätsdruck

Die institutionelle Theorie beschäftigt sich mit dem institutionellen Druck, dem eine Organisation in ihrer Umwelt ausgesetzt ist, sei es durch andere Organisationen oder aufgrund ihres eigenen Daseins als Organisation.

„Die institutionelle Theorie betrachtet die Umwelt als Quelle für zwei Typen von Ressourcen: wirtschaftliche und symbolische. Die wirtschaftlichen Ressourcen sind das vertraute, greifbare Geld, dazu Grundbesitz und Maschinen. Zu den symbolischen Ressourcen zählen Dinge wie der Ruf der Effizienz, die Anerkennung, die Führungskräften für ihre vergangenen Leistungen zuteil wird, und das Prestige, das mit einer engen Verbindung zu mächtigen und bekannten Unternehmen einhergeht. Die Strategie wird hier zu

einer Suche nach Wegen, um sich wirtschaftliche Ressourcen anzueignen, die dann in symbolische umgewandelt werden und umgekehrt, um dadurch die Organisation vor der Unsicherheit in ihrer Umwelt zu schützen. Damit findet der Vorgang im Reich des ‚Eindrucksmanagements‘ statt.“

Die Umwelt besteht hier aus den wichtigsten Lieferanten, Kunden, gesetzgebenden Institutionen, anderen staatlichen Behörden sowie selbstverständlich den Konkurrenten. Im Laufe der Zeit bringen die Interaktionen eine Reihe zunehmend komplexer und mächtiger Normen hervor, welche die Praxis beherrschen. Um erfolgreich zu sein, muss eine Organisation diese Normen erfüllen und mit ihnen umgehen können. So entwickeln Organisationen, die derselben Umwelt angehören, im Lauf der Zeit ähnliche Strukturen und Praktiken.

Die institutionelle Theorie verwendet zur Beschreibung dieser fortschreitenden Konvergenz durch Nachahmung den Begriff des institutionellen Isomorphismus. Meyer und Rowan (1977), die den Terminus einführten, vertraten die Ansicht, dass diese Strukturgleichheit einen Schutzschild darstelle, hinter dem die Organisation beispielsweise davor geschützt sei, ‚dass ihr Verhalten in Frage gestellt wird. Die Organisation gewinnt an Legitimation‘.

Die institutionelle Theorie unterscheidet zwischen drei Arten von Isomorphismus. Der erzwungene Isomorphismus beruht auf dem durch Normen, Vorschriften und ähnliches erzeugtem Druck zur Konformität. Beispielsweise müssen sämtliche Fluglinien zwingende Sicherheitsbestimmungen einhalten, was eine gewisse Einheitlichkeit von Struktur und Strategie bedingt. Der mimetische Isomorphismus beruht auf Entleihen und

Nachahmung. Organisationen kopieren häufig die Ansätze erfolgreicher Konkurrenten, offensichtlich, weil sie deren Ansätze mit deren Erfolg gleichsetzen; darüber hinaus wollen sie jedoch auch andere davon überzeugen, dass sie ebenfalls die besten Methoden beherrschen. Darauf beruht die gegenwärtige Beliebtheit des ‚Benchmarking‘.

Der normative Isomorphismus schließlich beruht auf dem großen Einfluss der Sachkenntnis. Heutige Organisationen werden häufig von Experten beherrscht, die ihre eigenen beruflichen Normen auf die Entscheidungsfindung übertragen. So erhöht beispielsweise die verbreitete Praxis, zum Aushandeln von Verträgen Anwälte heranzuziehen, die Uniformität der Unternehmen und verdrängt damit informellere und idiosynkratische Geschäftspraktiken." [332f]

Kritik an der Umweltschule

Mintzberg bezeichnet es als vielleicht größte Schwäche der Anwendung der Kontingenztheorien auf das Strategisches Management, dass ihre Umweltdimensionen vielfach so abstrakt sind. Es handelt sich um unbestimmte, sehr umfassende Dimensionen.

„In der Realität hat es keine Organisation mit einer ‚Umwelt‘ zu tun, die großzügig oder komplex oder feindselig oder dynamisch

(geschweige denn turbulent ist). Möglicherweise gibt es zeitweilige Erscheinungen - auf dem einen oder anderen Markt oder im Hinblick auf eine bestimmte Technologie oder eine bestimmte Kundenpräferenz. Doch der Versuch, die Strategie an solchen generellen Zuständen auszurichten, wirkt tollkühn." [334f]

Mintzberg will seine Vorstellung retten, dass Organisationen strategische Wahlmöglichkeiten haben und nicht ihrer Umwelt ausgeliefert sind, von ihr ‚ausgelesen‘ werden.

10. Die Konfigurationsschule: *Strategieentwicklung als Transformationsprozess*

Zu guter Letzt kommt die Schule, der Mintzberg sich selbst zurechnet. Sie bietet, so sagt er, die Möglichkeit, die Aussagen der anderen Schulen zu integrieren und miteinander in Einklang zu bringen. Die in der Kapitelüberschrift verwendeten Begriffe Konfiguration und Transformation sind zwei Seiten derselben Münze. Es gibt Zeiten der Kohärenz (Konfiguration) und der Veränderung (Transformation). Während die Strategieentwicklung darauf abzielt, die Richtung, in der sich ein Unternehmen bewegt, zu ändern, stabilisieren die entwickelten Strategien diese Richtung.

Dies ist das Bild der Dualität von Giddens: Strukturen (=Konfiguration) bestimmen das Handeln;

Handeln (=Transformation) verändert die Strukturen - bezogen auf Strategien. Allerdings wird Giddens nicht zitiert.

Was will Mintzberg mit dem Begriff der Konfiguration bezeichnen? Er meint damit, dass [341]

1. „sich verschiedene Dimensionen eines Unternehmens unter bestimmten Bedingungen zusammenfügen, um ‚Zustände‘, ‚Modelle‘ oder ‚Idealformen‘ zu bilden“,

2. „diese verschiedenen Zustände im Lauf der Zeit aufeinanderfolgen und ‚Stufen‘, ‚Phasen‘ und ‚Lebenszyklen‘ einer Organisation definieren.“

Prämissen der Konfigurationsschule

1. Die meiste Zeit kann eine Organisation als stabile Konfiguration ihrer Eigenschaften beschrieben werden.
 2. Diese Phasen der Stabilität werden gelegentlich von einem Prozess der Transformation unterbrochen - es kommt zu einem Quantensprung in eine andere Konfiguration.
 3. Diese aufeinanderfolgenden Konfigurationszustände und Transformationsphasen können sich im Lauf der Zeit zu strukturierten Abfolgen ordnen, die beispielsweise die Lebenszyklen von Organisationen beschreiben.
 4. Der Schlüssel zum Strategischen Management liegt deshalb darin, die meiste Zeit über Stabilität oder zumindest anpassungsfähigen Wandel aufrechtzuerhalten, dabei jedoch auch die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen zu erkennen und diesen belastenden Prozess durchzuführen, ohne die Organisation zu zerstören.
 5. Demgemäß kann Strategieentwicklung ein Prozess sein, der konzeptuelle Gestaltung oder formale Planung, systematische Analyse oder Führungsvisionen, kooperatives Lernen oder konkurrierende politische Aktivität umfasst... Doch jede dieser Möglichkeiten muss zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext angewandt werden.
-

Ich habe Zweifel, ob die Konfigurationsschule mit diesen Prämissen etwas Wesentliches zur Strategieentwicklung beizusteuern hat:

Die 1. Prämisse erscheint mir allzu wahr. Aber was heißt ‚die meiste Zeit‘? Sind es Jahre, Jahrzehnte?

Die 2. Prämisse führt den aufregenden Begriff des Quantensprungs ein. Der Begriff ist von D. Miller und P.H. Friesen in mehreren Schriften Anfang der 80er Jahre geprägt worden. Quantensprung bedeutet die gleichzeitige Veränderung vieler Elemente, im Gegensatz zu Veränderungen, die ‚häppchenweise‘ erfolgen - ein Element nach dem anderen. Miller und Friesen sprechen in diesem Zusammenhang auch von strategischer Revolution. Ich halte solche Umbrüche für so selten und unwahrscheinlich, dass ich nicht weiß, wie jemand - entsprechend der 4. Prämisse - ‚die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen‘ erkennen soll. Es ist bezeichnend, dass die Autoren über Jahrzehnte gehende Unternehmensschicksale verfolgen mussten, um auf Quantensprünge zu stoßen.

Die 3. Prämisse geht davon aus, dass sich die Konfigurationsänderungen und Transformationsphasen als Lebenszyklen von Organisationen beschreiben lassen. Merkwürdigerweise kommt jedoch das Verlöschen, Untergehen einer Organisation nicht vor. Quantensprünge sind wohl nur als Sprünge in einen Neuanfang gesehen, die zu wirtschaftlichen Erfolgen geführt haben. (Quantensprünge im Sinne von Miller und Friesen dürfen nicht mit den Quantensprüngen verwechselt werden, die Champy und Hammer durch Business Process Reengineering vollbringen wollen.)

Die 5. Prämisse nimmt für die Konfigurationsschule in Anspruch, alles in sich einzuschließen,

was die vorgestellten Strategieentwicklungsschulen enthalten. Da kann nur ein Potpourri herauskommen oder aber Schablonen, die Miller Archetypen genannt hat. Wie Mintzberg schreibt, verwendet Miller den Begriff der Archetypen, um Zustände von Strategie, Struktur, Situation und Prozess zu beschreiben, sowie den Übergang zwischen diesen Archetypen. Solche Archetypen tragen Bezeichnungen wie Stagnierende Bürokratie, Kopfloser Gigant, Dominantes Unternehmen, Unternehmernglomerat oder Innovator.

Mintzberg steuert zum Kapitel eigene Typen von Konfigurationen bei, deren Namen lauten Die aufstrebende Organisation, Die Maschinenorganisation, Die professionelle oder Expertenorganisation, Die diversifizierte Organisation, Die ‚Adhocratie‘-Organisation, Die missionarische Organisation, Die politische Organisation. Gewiss erkennt man in diesen Typen vorkommende Konfigurationen von Organisationen. Mintzberg räumt ein, „dass die hier beschriebenen Konfigurationen Idealformen darstellen - eine Vereinfachung, ja beinahe eine Karikatur der Realität. Es gibt wohl keine einzige reale Organisation, die einer dieser Formen genau entspricht, obwohl einige bemerkenswert nahe daran sind“.[346ff]

Kritik an der Konfigurationsschule

Mintzberg gibt getreulich eine pointierte Kritik wieder, die von L. Donaldson 1996 veröffentlicht wurde. „Donaldson ist der Ansicht, dass Konfigurationen einen gescheiterten Zugang zur Theorieformulierung darstellen, und zwar eben deshalb, weil sie leicht zu verstehen und zu lehren sind. ... Organisationen können nicht einfach schwarz-weiß dargestellt werden, sondern wiesen ‚viele Grauschattierungen‘ auf, erklärte Donaldson. Die ‚Idealtypen‘ lieferten also ein Vokabular, das jedoch zuwenig nuanciert sei, um die Vielfalt in der realen Organisationswelt zu beschreiben.“

„Die harscheste Kritik Donaldsons“, fährt Mintzberg selbstkritisch fort, „galt jedoch der zweiten Stütze der Konfigurationsschule: der Veränderung in Quantensprüngen.“ Er argumentierte, es sei empirisch und konzeptuell falsch zu behaupten, dass Unternehmen entweder statisch seien oder sich sprunghaft veränderten. „Die meisten Organisationen verändern sich die meiste Zeit schrittweise.“ Es ist nun interessant zu lesen, wie Mintzberg die Kritik an ‚seiner‘ Konfigurationsschule kontert. Er meint, Donaldsons Kritik beruhe auf dem Kriterium der Richtigkeit - als ob Theorien richtig oder falsch wären. Alle Theorien seien falsch, sie seien nur Worte oder Bilder auf einem Stück Papier. „Die Manager müssen zwischen falschen Theorien wählen“.[387]

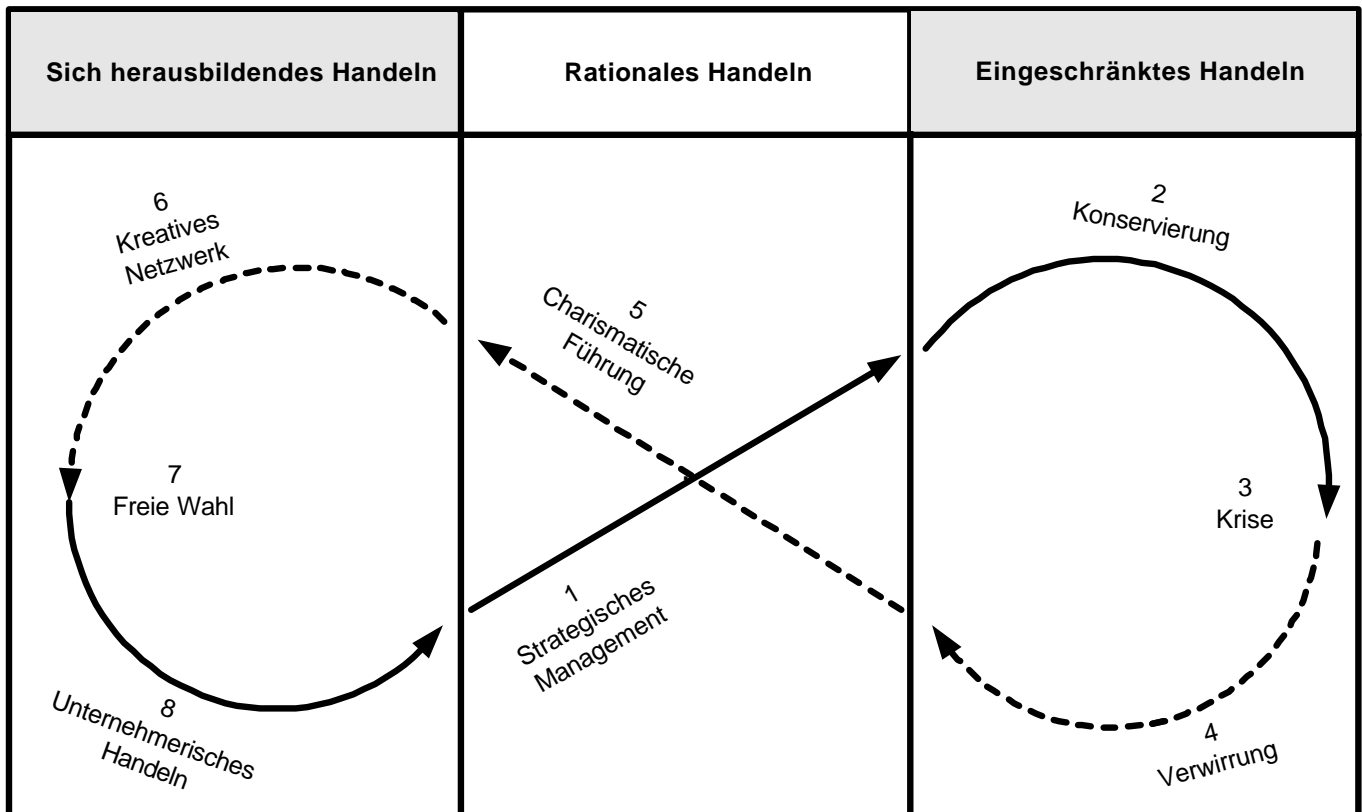
Strategie und Struktur

Um der Konfigurationsschule einen entsprechenden Rang zu verleihen, ordnet Mintzberg die bahnbrechende Arbeit von Chandler ‚Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise‘ aus dem Jahre 1962 in dieses Kapitel seines Buches ein. In der Tat hat Chandler so etwas wie einen vierteiligen Entwicklungsweg in der Geschichte großer amerikanischer Industrieunternehmen herausgefunden. „Am Anfang stand die Aneignung von Ressourcen - Anlagen, Ausrüstung und Mitarbeiter beziehungsweise Kauf und Konsolidierung kleinerer Betriebe, die sich diese Ressourcen bereits angeeignet hatten (wie im Fall von General Motors). Marketing und Vertriebskanäle wurden aufgebaut, und man verschaffte sich Kontrolle über die Zulieferungen (was als ‚vertikale Integration‘ bekannt wurde). Anschließend wandten sich die Führungskräfte dem effizienteren Einsatz der Ressourcen zu und schufen funktionale Strukturen (Produktion, Verkauf usw.), um

den Durchsatz zu koordinieren. Sobald auf den anfänglichen Märkten die Grenzen erreicht waren, folgte eine weitere Wachstumsphase: Die Unternehmen diversifizierte in neue Märkte und neue Geschäftsfelder, die mit den bestehenden verwandt waren. Dadurch wurde schließlich eine zweite Verschiebung der Struktur erforderlich. Es entstand das in Bereiche unterteilte Unternehmen (Vorreiter war Dupont), in dem jeder Geschäftsbereich von einer eigenen Einheit gemanagt werden konnte, die ihrerseits einer Konzernzentrale unterstand, deren Aufgabe die allgemeine Finanzkontrolle war“.[357f]

Mintzberg macht darauf aufmerksam, dass man heute eine weitere Phase anfügen würde, in der es zur Konsolidierung der Geschäftsbereiche und zur Auslagerung bestimmter Aktivitäten kommt, was einer Umkehrung der vorhergehenden Entwicklung zur Diversifizierung und vertikalen Integration gleichkommt. „Das typische Großunternehmen konzentriert sich mittlerweile auf Schlüsselgeschäfte und Kernkompetenzen und überlässt viele seiner Aktivitäten einem ausgedehnten Netz von verbundenen Unternehmen. Fügt man diese Entwicklung mit Chandlers vier Stadien zusammen, ergibt sich ein zwischen Kontroll- und Lockerungszyklen hin- und herschwankender Prozess.“[358]

Das Bild vom Zyklus, das Mintzberg benutzt, suggeriert, dass gewisse Konfigurationen einander ablösen und wieder auftauchen. Diese Vorstellung treibt er auf die Spitze, indem er aus einem 1995 veröffentlichten, ihn faszinierenden Buch von David Hurst einen ‚Ökozyklus der Organisation‘ abbildet und erläutert. Die Abbildung sieht so aus:



Mintzberg bemerkt hierzu: „In scharfem Kontrast zum linearen Lebenszyklus, den etwa Chandler beschrieben hat, propagiert dieses Modell eine unendliche Schleife, in der Krise und Erneuerung aufeinander folgen und die die Ansätze vieler unserer Schulen in eine Abfolge einordnet [364]“.

Hier wird Strategieentwicklung mythologisch. Wie schon Goethe sagte:

*Aber wenn du dies nicht hast,
dieses Stirb und Werde,
bis du nur ein trüber Gast
auf der schönen Erde.*

Der Rest des Kapitels beschäftigt sich mit der Transformation. Ich referiere diesen Teil des Kapitels nicht, weil er mir aus recht banalen Hinweisen zusammengesetzt erscheint.

Das bestätigt auch Mintzberg, wenn er am Ende der Vorstellung von Literatur zum Thema Veränderungsprozess schreibt: „Es gibt keine Formel für die Umwandlung einer Organisation, und das beinhaltet selbst die Vorstellung, dass die Organisation überhaupt verändert werden muss“.[379]

Es lohnt sich, das Buch anzuschaffen, besser noch: es zu lesen!

Hier ende ich mit der Vorstellung der einzelnen Strategieschulen. Mintzbergs Buch 'Strategy Safari' endet mit einem abschließenden Kapitel, das eine Zusammenschau aller Ansätze liefert.

Seit 35 Jahren beschäftigt sich eine große, meist amerikanische und kanadische Forschergemeinschaft mit dem Thema des Strategischen Management bzw. der Strategieentwicklung. Deutsche oder französische Beiträge, die das Thema vorwärtsgebracht hätten, sind mir nicht bekannt. Wohl aber sind die von Mintzberg geschilderten Theorien und empirischen Forschungsarbeiten in unseren europäischen Ländern bekannt geworden. Die Manager unserer Unternehmen haben davon während ihres betriebswirtschaftlichen Studiums erfahren oder sind damit durch die großen Management Consultingfirmen in Berührung gekommen.

Wer Organisationen berät, wer Verhandigungsprozesse moderiert, die auf neue Wege führen sollen, gewinnt durch Mintzbergs Buch einen hervorragenden Einblick und Überblick über die Stärken und Schwächen der vielen Strategieschulen.

Jeder, der sich mit Organisationsgestaltung befasst, sollte sich dieses Buch anschaffen, allein um nachschlagen zu können, wie Strategieentwicklung und Strategisches Management mit Organisationsbegriffen und -theorien zusammenhängen, die man kennt oder von denen man gehört hat, z. B. Benchmarking, Chaostheorie, institutionelle Theorie, Kernkompetenzen, Kontingenztheorie, lernende Organisation, Porters generische Strategien, Ressourcenorientierte Theorie, das SWOT-Modell, Vision und visionäre Führung und viele andere Begriffe. Am besten ist es natürlich, das Buch von vorne bis hinten durchzulesen. Es lohnt sich!

Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher (ALOB)

Wolfgang Schnelle, Mitbegründer und langjähriger Partner von Metaplan, stellt organisationswissenschaftliche Bücher vor, die es sich lohnt gelesen zu werden. Die „Anleitungen“ sind keine Rezensionen oder Buchkritiken. Vielmehr geben

sie seine Reflexionen darüber wieder, was diese Bücher an Erkenntnissen und Anregungen für die Arbeit von Metaplannern liefern, die als Moderatoren von Verständigungsprozessen und als Organisationsgestalter tätig sind.

1. Brief 1991 (2 S.) Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hrsg.)
Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 1988
2. Brief 1991 (2 S.) Kotter, John P.
The General Manager, 1982
3. Brief 1991 (5 S.) Scott, W. Richard
Grundlagen der Organisationstheorie, 1986
4. Brief 1991 (3 S.) Pfeffer, Jeffrey
Power in Organizations, 1981
5. Brief 1991 (6 S.) Exner, A. Königswieser, R. Titscher, St.
Unternehmensberatung - systemisch, 1987 in: Die Betriebswirtschaft 47, 1987
Luhmann, Niklas
Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung, 1989
in: Niklas Luhmann und Peter Fuchs, Reden und Schweigen
6. Brief 1992 (3 S.) Douglas, Mary
Wie Institutionen denken, 1991
Fleck, Ludwik
Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, 1980
mit einer Einleitung von Lothar Schäfer und Thomas Schnelle
7. Brief 1992 (3 S.) Crozier, Michel Friedberg, Erhard
Macht und Organisation, Die Zwänge kollektiven Handelns, 1979
8. Brief 1994 (4 S.) Hammer, Michael; Champy, James
Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen, 1994
9. Brief 1994 (8 S.) Axelrod, Robert
Die Evolution der Kooperation, 1991
10. Brief 1995 (6 S.) Kühl, Stefan
Wenn die Affen den Zoo regieren, Die Tücken der flachen Hierarchie, 1995
11. Brief 1995 (12 S.) Bardmann, Theodor M.
Wenn aus Arbeit Abfall wird-Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, 1994
12. Brief 1996 (3 S.) Luhmann, Niklas
Organisation und Entscheidung, unveröffentlichtes Manuskript, o. J.
13. Brief 1998 (3 S.) Sennett, Richard
Der flexible Mensch, Die Kultur des neuen Kapitalismus, 1998
14. Brief 1999 (3 S.) Springer, Roland
Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, 1999,
15. Brief 2000 (35 S.) Mintzberg, Henry (mit Bruce Ahlstrand und Joseph Lampel)
Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, 1999



Metaplan

Goethestraße 16 · D-25451 Quickborn

Tel.: +49-4106-6170 · Fax + 49-4106-617100

E-Mail: Quickborn@metaplan.de

11, av. d'Eprenesnil · F-78401 Chatou

Tél.: +33-1-30.09.62.60 · Fax +33-1-30.09.62.61

E-Mail: Chatou@metaplan.fr

www.metaplan.com