

Dynamik in der strategischen Führung

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes

Das Wettbewerbsumfeld heutiger Unternehmen ist zunehmend durch dynamische Veränderung geprägt – und das nicht erst seit der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise. Schon seit längerem sind wesentliche Treiber dafür höhere Innovationsraten sowohl im Produkt- wie auf Dienstleistungssektor. Besonders prägnant sind diese Entwicklungen und ihre Folgen in den Märkten der Informations- und Kommunikationstechnologie zu beobachten.

Wissenschaftliche Studien zeigen, dass dies wesentlich nicht durch „schnelleres“ Aufkommen neuer Technologien, sondern vielmehr durch schnelleres Wachstum bzw. Markteintritt von Unternehmen in Märkte neuer Technologien begründet ist. Durch dieses Phänomen, den schnelleren sogenannten *Firm take-off* bzw. *Sales take-off*, stehen auch innovative Unternehmen fortwährend in einem starken und sich dynamisch verändernden Wettbewerb.

Als Konsequenz werden „klassische“ Managementparadigmen verändert: Das vormals gültige Paradigma der Stabilität – ausgedrückt in Organisationsprinzipien wie Hierarchien, integrierten Strukturen und Risikominimierung – weicht dem Paradigma der Dynamik mit dem Organisationsprinzip offener Netze und der Unabhängigkeit von Wissensarbeit und physischer Wertschöpfung.

Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, neue Formen strategischer Führung zu finden. Das vormals dominante Prinzip der Effizienz ist nicht mehr ausreichend. Um in diesen hoch-dynamischen Wettbewerbsumfeldern, sogenannten *Hypercompetitive Markets*, einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg zu erzielen, ist von Unternehmen die Fähigkeit gefordert, den Wandel von Industrie und Markt organisationell nachzuvollziehen, besser zu antizipieren oder gar selber zu treiben. Nur die organisationelle Fähigkeit autonom zu (re-)agieren und organisationell unternehmerisches Handeln auszubilden, ermöglicht es dem Unternehmen, den stetigen Wandel im Zeit- und Innovationswettbewerb weniger als Bedrohung denn als Chance begreifen und nutzen zu können.

Das Forschungsprogramm der Forschungsgruppe CoPS (*Community of Practice for Strategic Management Architectures*) an der Hochschule Konstanz (HTWG) widmet sich dieser (Weiter-)Entwicklung von Konzepten und Prozessen sowie unterstützender Systeme für dynamische strategische Führung. Dieser Beitrag führt in einige Erkenntnisse und Erfahrungen aus der laufenden Forschungsarbeit anwendungsorientiert ein und zeigt konzeptionelle Anforderungen und Implementierungswege auf.

1. Strategische Führung und das Konzept der dynamischen Fähigkeiten

Strategische Führung, die den heutigen Herausforderungen gerecht wird, muss sich auf die Fähigkeiten der Organisation an sich richten, speziell die Befähigung der Organisation zur autonomen unternehmerischen Reaktion zum Ziel haben.

Wissenschaftlich werden diese organisationellen Fähigkeiten im Kontext von strategischer Führung als „*Dynamic Capabilities*“ („dynamische Fähigkeiten“) diskutiert:

Das Konzept der „dynamischen Fähigkeiten“ basiert auf dem *Resource Based View*, der Unternehmen als eine Ansammlung, einen Pool, von Ressourcen begreift, und erweitert dessen nach innen gerichteten Fokus um eine geeignete Marktperspektive. Dynamische Fähigkeiten folgen dem konzeptionellen Verständnis des *Resource Based View*, indem sie den Prozess der (dynamischen) Rekonfiguration dieser Ressourcen betrachten. Sie werden definiert als die Fähigkeit, interne und externe Ressourcen zu integrieren, aufzubauen und neu zu konfigurieren. Aus dieser Neukonfiguration von – möglicherweise bestehenden – Ressourcen entstehen somit neue funktionale Kompetenzen, die es ermöglichen, dynamische Änderungen im Wettbewerbsumfeld zu antizipieren und die neu entstehenden Möglichkeiten zu nutzen.

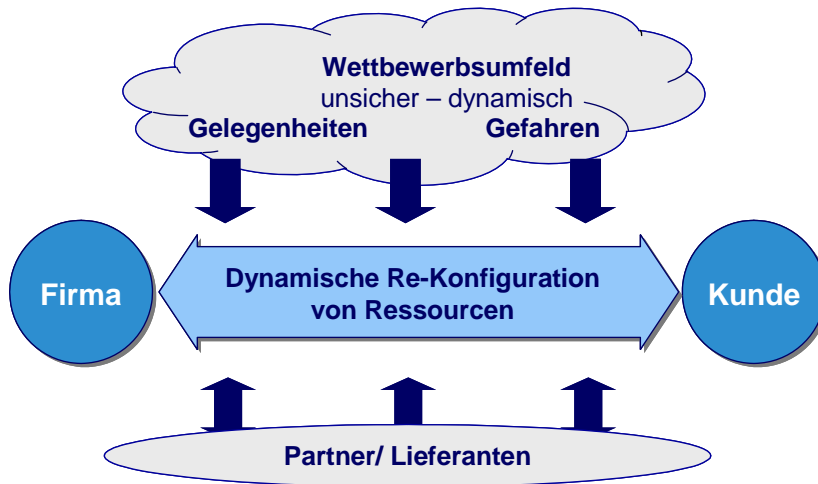


Abb.1: Konzept der dynamischen Fähigkeiten (vgl. Teece et al. 1997)

Relevanz für die Praxis entwickelt dieses Konzept heute bereits im Kontext technologiebasierter Unternehmen und der Entwicklung neuer Produkte. In diesem Kontext wird Innovation als Quelle gesteigerten Kundennutzens betrachtet, und die traditionell eher markt- und stabilitätsorientierten Managementtheorien werden in dem Sinne ergänzt, dass iterativer Kompetenzaufbau Ressourcen bereitstellt, die in neuer Zusammenstellung die schnelle Entwicklung profitabler Innovationen ermöglicht.

Strategische Führung, die zum Ziel hat, „dynamische Fähigkeiten“ zu entwickeln, muss sich daher auf organisationelle Routinen – operationale Abläufe bzw. Koordinationsmechanismen in der Organisation – fokussieren. Damit verliert das Ergebnis des Prozesses (der strategische Plan) eher an Bedeutung und der Prozess der strategischen Führung selbst rückt als organisationelle Routine in den Mittelpunkt.

Für die strategische Planung als einen Prozess der strategischen Führung erfordert dies die Entwicklung wiederkehrender, operationaler Abläufe als Routinen der Organisation, die z.B. Führungskräfte auf eine jeweils vergleichbare Art und Weise in den Austausch mit den sich verändernden Markt- und Wettbewerbskräften bringen.

Gleichzeitig sollten diese Routinen in geeigneten Informations- und Kommunikationssysteme abgebildet werden, denn die eingangs schon beschriebenen Veränderungsdaten erzeugen nicht zuletzt eine stetig steigende Informationsdichte und –geschwindigkeit. Vor dem Hintergrund resultiert schon fast

„technisch“ die Forderung, dass die beschriebenen Routinen durch Informations- und Kommunikationssysteme z.B. im Sinne der Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit durch relevanzbasierte Filterung unterstützen werden sollten.

2. Konzeptionelle Anforderungen an strategische Führungsarchitekturen

Aus der Analyse von Fallbeispielen (Baltes 2007, Baltes et al. 2008) im Rahmen der laufenden Forschungsarbeiten sind bereits heute einige konzeptionelle Anforderungen an strategische Führungsarchitekturen ableitbar:

1. Strategische Führungsprozesse müssen den Austausch der Organisation mit den sich verändernden Markt- und Wettbewerbskräften sicherstellen.

Dies kann nur dann erreicht werden, wenn der strategische Führungsprozess weniger als outputorientierter „Fertigungsprozess“ zur (An-)Fertigung eines strategischen Plans sondern eher als ein organisationeller Lernprozess aufgefasst und implementiert wird. Ziel dieses organisationellen Lernprozesses sollte ein pro-aktives, idealerweise antizipierendes Veränderungs- oder Anpassungsverhalten der Organisation sein. Vermieden wird damit der sogenannte Boiled-frog-Effekt, dass eine plötzlich auftretende Zäsur zwar meist sofort eine organisationelle Reaktion erzeugt - schleichende Verschlechterungen mitunter aber ausgeblendet werden.

2. Unterstützende Informations- und Kommunikationssysteme fokussieren auf Management von Wissen und kollaborativer Zusammenarbeit in Netzwerken.

Die rein „technische“ Verbesserung bzw. Unterstützung des Informationsflusses - d.h. ein allein „technisierter“ Informationsfluss - reicht nicht aus. Vielmehr müssen die unterstützenden Informations- und Kommunikationssysteme wissensorientierte und kollaborative Arbeitsformen abbilden.

Dies kann die Bedeutung „klassischer“ Organisationsgrenzen reduzieren, wenn die relevante Wissensarbeit in globalen Netzwerken erfolgt. Individuen, d.h. Know-how-Spezialisten oder „Experten“ werden hier mitunter weniger innerhalb der Grenzen der

eigenen „klassischen“ Organisation produktiv, sondern vielmehr innerhalb von Experten-*Communities*.

Im innovationsorientierten Wettbewerb müssen also strategische Führungssysteme auf das virtuell organisierte Know-how und Wissen von Experten zurückgreifen, den Austausch mit und zwischen den Experten unterstützen und damit letztlich die Wissensarbeit von Experten „führen“, d.h. diese aktivieren, motivieren und inhaltlich lenken.

3. Wirksame strategische Führungsarchitekturen muss identitätsstiftende Kultur- und Wertedimensionen konsistent integrieren können.

Fallstudien im CoPS Forschungsprogramm zeigen, dass zumindest ein einigen Branchen einzelne Unternehmen mehr als andere in der Lage sind, auf plötzlich auftretenden Veränderungen in ihrem Umfeld progressiv zu reagieren – die Veränderung also als Chance zu begreifen und im Sinne der dynamischen Fähigkeiten eben dynamisch zu „reagieren“. Gleichzeitig wurde in diesen Fallstudien, obwohl man ein wohl-definiertes Führungssystem erwarten würde, dieses nicht identifiziert. Vielmehr deuten die Fallstudien darauf hin, dass die betreffenden, erfolgreich „reagierenden“ Unternehmen durch eine „durchgehend unternehmerische Kultur“ im Unterschied zu vergleichbaren Konkurrenzunternehmen geprägt sind.

Sicher trägt diese Erkenntnis noch wenig zur Operationalisierung bei und weiter konnte dieser kulturelle Aspekt in den organisationellen Routinen nicht eindeutig identifiziert werden. Wichtig bleibt jedoch die Bedeutung dieser Werte- und Kulturebene für die organisationelle Reaktionsfähigkeit und die unerwartete Einsicht, dass diese mitunter nicht transparent, mithin nicht führbar vorliegt.

Daher ist eine konsistent implementierte Kultur- und Wertewelt, die zuverlässige Orientierung in einem Umfeld von Veränderung gibt, ein weiterer wichtiger Aspekt, der Prozesse und unterstützende Systeme zu einer strategischen Führungsarchitektur integriert.

4. Voraussetzungen für die Implementierung dynamischer, strategischer Führungsarchitekturen

Die Integration der obigen drei Kernanforderungen zu einer dynamischen, strategischen Führungsarchitektur an ermöglicht die Veränderung der strategischen Führung in einem Unternehmen hin zur Optimierung eines Portfolios strategischer Optionen im Sinne der Wertmaximierung des Portfolios gemessen an Wert und Anzahl dieser Optionen.

In den Fokus rückt dadurch die Verknüpfung von innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation liegenden Kompetenz-Assets, z.B. besonderes Experten-Know-how - statt der Optimierung einzelner, spezifischer Kompetenz-Assets im eigenen Unternehmen. Die Agilität, d.h. Veränderbarkeit und Reaktionsfähigkeit mithin die Innovationskraft der Verknüpfung ist dabei von größter Bedeutung, denn diese organisatorisch agile Verknüpfung ermöglicht das Entdecken, Erwerben und Ausüben strategischer Optionen abhängig und im Wechselspiel mit den kaum vorhersagbaren Entwicklungen im Umfeld.



Abb.2: Strategische Führungsarchitektur ausgerichtet auf strategische Optionen

Dies wird durch die Umsetzung der oben beschriebenen Kernforderungen organisatorisch erreicht, wenn die implementierte Führungsarchitektur die folgenden Voraussetzungen erfüllt:

Transparenz und Steuerbarkeit

Gerade unter der Hypothese virtualisierter Organisationsformen wie z.B. Netzwerken ist zuverlässige Transparenz und Steuerbarkeit eine wesentliche Anforderung an die Führungsarchitektur. Aufgrund der Agilität dieser Organisationsformen kann das „klassische“ Prinzip von „mehr Information = bessere Entscheidung“ nicht mehr umgesetzt werden. Vielmehr ist wesentlich, zuverlässig die „relevante“ Information zu filtern und in Entscheidung und Steuerung einfließen zu lassen. Somit müssen also relevanzbasierte Filtermechanismen etabliert sein.

Selbstorganisatorisches Handeln

Transparenz und Steuerbarkeit basierend auf dem Prinzip der Relevanz mündet letztlich in der zumindest impliziten Delegation von Entscheidungs- und Handlungsabläufen. Entscheidungen, die den Relevanzfilter nicht durchdringen, erfolgen idealerweise „tiefer“ in der Organisation ohne explizite Autorisierung oder Entscheidungsregeln. Zielgerichtet, d.h. auf die Ziele des Unternehmens gerichtet, kann dies nur erfolgen, wenn die Rahmenbedingungen dieses individuell unternehmerischen Handelns allen Organisationsmitgliedern in ähnlicher Weise bekannt sind und von diesen geteilt werden – zumindest von denen, von denen dies Handeln erwartet wird z.B. Führungskräfte.

Dann jedoch kann die Organisation in der Anzahl viele, aber in der Beutung möglicherweise weniger „relevante“ Entscheidungs- und Handlungsabläufe selbstorganisatorisch bewältigen. Damit wird die Anzahl von Entscheidungsoptionen, also die Häufigkeit möglicher Entscheidungen erhöht – und gleichzeitig die Delegationsebene entlastet.

Asymmetrische Aufmerksamkeit und Entscheidung

Sind beide Elemente, d.h. relevanzbasierte Transparenz und Steuerbarkeit sowie selbstorganisatorisches Handeln etabliert, ermöglicht dies der Entscheidungsebene, auf der Basis von definierten Relevanzkriterien asymmetrisch Aufmerksamkeit zu verwenden. Es werden also nicht alle Geschäftsvorfälle mit dem gleichen Maß an Aufmerksamkeit bedacht, sondern diejenigen besonders beachtet, die sehr „relevant“

sind. Relevanz ist hier unternehmens- und situationsindividuell definiert und kann z.B. in Punkten liegen wie „strategische Bedeutung“, „Risiko“ oder Ähnlichem.

Um es mit einem Bild auszudrücken: Der Kapitän des Kreuzfahrtschiffes konzentriert sich auf die Frage, welcher Zielhafen es denn sein soll und welche Stationen man auf dem Weg dahin besuchen will – während die Frage, wie das vor ihm liegende Unwetter umschifft wird im Zusammenspiel von Wetterradar, Satellitennavigation und Maschinenraum, ohne Entscheidungsbedarf von seiner Seite „selbstorganisatorisch“ gelöst wird.

5. Umsetzung strategischer Führungsarchitekturen

Um die hier angedeuteten Ansätze sowohl konzeptionell als auch anwendungsorientiert weiter zu entwickeln, wurde an der Hochschule Konstanz (HTWG) die Forschungsgruppe *Community of Practice for Strategic Management Architectures* (CoPS) etabliert, die sich im Schwerpunkt damit beschäftigt, auf der Basis von Fallstudien- und Begleitforschung in Kooperation mit interessierten Industrieunternehmen dynamische Führungsarchitekturen zu entwickeln und praktisch zum Einsatz zu bringen.

Die bisherigen Arbeiten dazu zeigen unterschiedliche Entwicklungs- bzw. Evolutionsstufen:

- (1) Auf einer ersten, intraorganisationalen Entwicklungsstufe entwickelt sich die strategische Führungsarchitektur innerhalb der Grenzen des Unternehmens im engeren Sinne und ermöglicht dort die autonome Reaktionsfähigkeit der Organisationsmitglieder oder -zellen bei veränderten Umweltbedingungen.
- (2) Auf einer zweiten, interorganisationalen Entwicklungsstufe entwickelt die strategische Führungsarchitektur Wirkung über die „klassischen“ Grenzen des Unternehmens hinaus und stellt die Basis für ein dynamisch konfiguriertes Wertschöpfungsnetzwerk bereit. In dieser zweiten Stufe ist der Fokus darauf gerichtet, eine strategische Steuerung des Transaktionsflusses im Wertschöpfungsnetzwerk zu etablieren. Unternehmen können in dem Sinne als „Betreiber“ solcher Netzwerke aufgefasst werden und ein Teil der

Unternehmenswertschöpfung liegt damit in der Steigerung des Wertes des Netzwerkes für alle Transaktionspartner.

In Sinne dieser evolutionären Entwicklung können transaktionsorientierte Netzwerke, wie sie z.B. von *Ebay* bereitgestellt werden, als dynamische Führungsarchitekturen interpretiert werden. Untersuchte Fallstudien zeigen, dass auch „klassische“ Industrieunternehmen sich Schritt für Schritt in diese Richtung entwickeln können (Baltes 2007).

Um diese Erkenntnisse und Hypothesen in der praktischen Anwendung zu testen, wurde im Rahmen Forschungsarbeit von CoPS eine technische Plattform entwickelt, die auf beiden Stufen ermöglichen und sich dabei auf den Aspekt des relevanzbasierten Wissensmanagements fokussieren sollte. Für den Feldtest wurde diese Plattform für Bereich des Gesundheitswesens implementiert.

Technisch stellt diese Plattform eine internetbasierte Experten-Anwendung bereit (www.coliquio.de). Diese wird von Ärzten als geschlossenes und auf diese Expertengruppe beschränktes Forum zum relevanzbasierten, fachlichen Austausch genutzt. Gleichzeitig stellt diese Plattform Institutionen, wie z.B. Krankenhäusern, eine Qualitätsmanagementanwendung im Sinne eines *Critical Incident Reporting Systems* zur Verfügung.

Der erfolgreiche Feldtest zeigt Anfang 2009, nach fünfzehn Monaten Betrieb eine stetige Wachstumsrate auf der Basis einer heute bereits fünfstelligen Nutzerzahl. Fachliche Anerkennung in der Branche erhielt die Plattform durch die Auszeichnung mit dem „Sonderpreis Innovation eHealth 2008“ durch den Leiter der bayrischen Staatskanzlei. Eine weitere Auszeichnung erfolgte im Rahmen des tebo-Lista-Innovationspreises 2008.

Dieses konkrete Beispiel und eine Anzahl durchgeführter Unternehmensfallstudien zeigen, dass die hier ausgeführte Konzeption das Potenzial für einen branchenunabhängigen Ansatz mit Anwendbarkeit für verschiedene Arbeitsbereiche hat. Ein Folgeprojekt der Forschungsgruppe CoPS wird sich vor diesem konzeptionellen Hintergrund daher auf die Integration von Prinzipien relevanzbasierten Wissensmanagements und Methoden virtueller Kollaboration konzentrieren. Von den Erfahrungen und Erkenntnissen aus Entwicklung und Betrieb sind weiter vielversprechende Erkenntnisse für die Umsetzung dynamischer strategischer Führungssysteme der Zukunft zu erwarten.

Literatur

Baltes, G. (2007): Management Architectures for a dynamic world – Dynamische Fähigkeiten und die strategischen Führungssysteme der Zukunft. In: Forschungsmagazin Forum, Ausgabe 2007/2008, ISSN 1619-9812, S. 72 – 79

Baltes, G.; Drees, M. und Rademacher, F. (2008): Medizin einfach wissen: Das Gesundheitswesen als Expertennetzwerk, In: K. Jähn, M. Reiher und E. Nagel (Hrsg.), e-Health aus Sicht von Anwendern und Industrie, Tagungsband 3. Symposium der Arbeitsgruppe e-Health & Health Communication, Band 2, Schriftenreihe e-Health & Health Communication, Akademische Verlagsgesellschaft Aka GmbH, Heidelberg 2009, S. 182 – 192

Teece, D.J.; Pisano, G.P. und Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, In: *Strategic Management Journal*, 18 (7), S. 509-533