

Systemanalyse

Unternehmen sind in ein System von Anspruchsgruppen eingebettet, deren Unterstützung für das langfristige Überleben der Organisation notwendig ist. Diese Systempartner verfügen über kritische Ressourcen, die sie dem Unternehmen im Austausch gegen andersartige Ressourcen zur Verfügung stellen. Nur wenn beide Seiten diesen Austausch als balanciert wahrnehmen, ist eine langfristige Austauschbeziehung möglich (mit Ausnahme weniger "aufgezwungener" Beziehungen). Wenn ein Partner in dieser Beziehung seine minimalen Erwartungen über einen längeren Zeitraum als nicht erfüllt beurteilt, wird er sich entschließen, diese Austauschbeziehung für eine andere, befriedigendere, zu verlassen. Zum Beispiel verfügen Arbeitnehmer über kritische Ressourcen wie Fachausbildung, internationale Erfahrung, Branchenkenntnisse oder persönliche Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen und erwarten als Gegenleistung eine (mehr oder weniger) angemessene Bezahlung, Chancen zur Selbstverwirklichung, ein soziales Netzwerk und nichtmonetäre Zusatzleistungen wie Auto, Internetanschluss, Wohnung, etc. Wenn die Balance zwischen den jeweils eingebrachten Leistungen für einen der Austauschpartner unbefriedigend erscheint, wird sich entweder der Arbeitnehmer nach einem neuen Arbeitgeber umsehen bzw. der Arbeitgeber entscheiden, mit einem anderen Arbeitnehmer zusammenzuarbeiten.

Dieser Austausch findet mit allen Anspruchsgruppen in ähnlicher Form, jedoch mit jeweils unterschiedlichen Ressourcen statt. Die Wichtigkeit der von einer Anspruchsgruppe zur Verfügung gestellten Ressource ergibt sich aus dem Beitrag dieser Ressource für den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens. Zum Beispiel bedeutet für ein Flugunternehmen eine zur Verfügung gestellte Landeerlaubnis eine äußerst kritische Ressource. Aus diesem Grund muss die Austauschbeziehung zu der öffentlichen Stelle, die diese Landegenehmigungen erteilt, besonders gepflegt werden. Unternehmen in einer Branche, die durch einen hohen Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften (z.B. derzeit die IT-Branche) gekennzeichnet ist, werden sehr viel daran setzen, die Kooperation dieser kritischen Ressource zu sichern. Dementsprechend wird das Unternehmen große Anstrengungen daran setzen, die Erwartungen dieser Gruppe kennenzulernen und ein dementsprechendes Angebot zu entwickeln, um für Vertreter dieser Gruppe als interessanter Austauschpartner zu



gelten. Die einzelnen Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und der jeweiligen Anspruchsgruppe existieren jedoch nicht notwendigerweise isoliert voneinander. Wenn ein Unternehmen große Anstrengungen auf sich nimmt, einzelne Anspruchsgruppen besonders zu pflegen, belastet das die Ressourcenausstattung eines Unternehmens. Da Ressourcen nur begrenzt zur Verfügung stehen, wird das Unternehmen (durch die Erwartungen anderer Anspruchsgruppen) gezwungen, weniger wichtige Anspruchsgruppen nur in einem Ausmaß zu bedienen, die deren Verbleib in der Beziehung gerade noch sichert. Zum Beispiel wird ein Unternehmen, das sich durch Fachkräftemangel mit erhöhten Personalkosten konfrontiert sieht, versuchen, bei seinen Lieferanten oder in der Kommunikation einzusparen, um kurzfristig negative Auswirkungen auf eine andere, möglicherweise auch sehr mächtige Gruppe, die Besitzer zu vermeiden. Dementsprechend sollte ein Unternehmen kontinuierlich daran arbeiten, die Abhängigkeit der Erwartungen einzelner Anspruchsgruppen und deren Wichtigkeit zu verstehen und seinen Ressourceneinsatz danach zu richten.

Eine Technik, die sich sehr gut dazu eignet, diese Interaktionen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu analysieren, ist die Systemanalyse. Dabei wird die "Macht" jedes einzelnen Systempartners zur Beeinflussung des Verhaltens aller anderen Systempartner analysiert. Da man nicht davon ausgehen kann, daß jeder Systempartner die ihm zur Verfügung stehende Macht vollkommen ausreizt, sollte "Macht" als Möglichkeit der Beeinflussung und nicht als das derzeit bestehende Ausmaß an Beeinflussung verstanden werden.

In einem ersten Schritt muss das Wertschöpfungssystem des Unternehmens exakt abgegrenzt werden, um eine vollständige Liste aller relevanten Austauschpartner zu erhalten. Alle diese Stakeholder werden gemeinsam mit dem Unternehmen in eine Matrix eingetragen, wobei jede Gruppe sowohl als Zeilen- und auch als Spalten-Element aufgenommen wird (siehe Grafik A). In einem nächsten Schritt wird das Ausmaß, in dem jede einzelne Anspruchsgruppe alle anderen Systempartner beeinflussen kann, abgeschätzt. Dieser Schritt sollte in einer offenen Diskussion unter Personen im Unternehmen, die die meiste Erfahrung mit den Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen haben, erfolgen. Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass diese Diskussion einiges Potenzial für Auseinander-



setzungen birgt, bis sich die Beteiligten auf ein Ergebnis einigen, stellt dieser Prozess den kritischen Schritt in der Systemanalyse dar. Zusätzlich bietet diese Auseinandersetzung eine Chance, sich kritisch mit der Rolle der Systempartner im Wertschöpfungsprozess zu beschäftigen.

Mögliche Einflussnahme auf						Summe A Mögliche Ein- flussnahme
	A	B	C	D	E	
von						
A	X					
B		X				
C			X			
D				X		
E					X	
Summe B Beeinflussbarkeit						

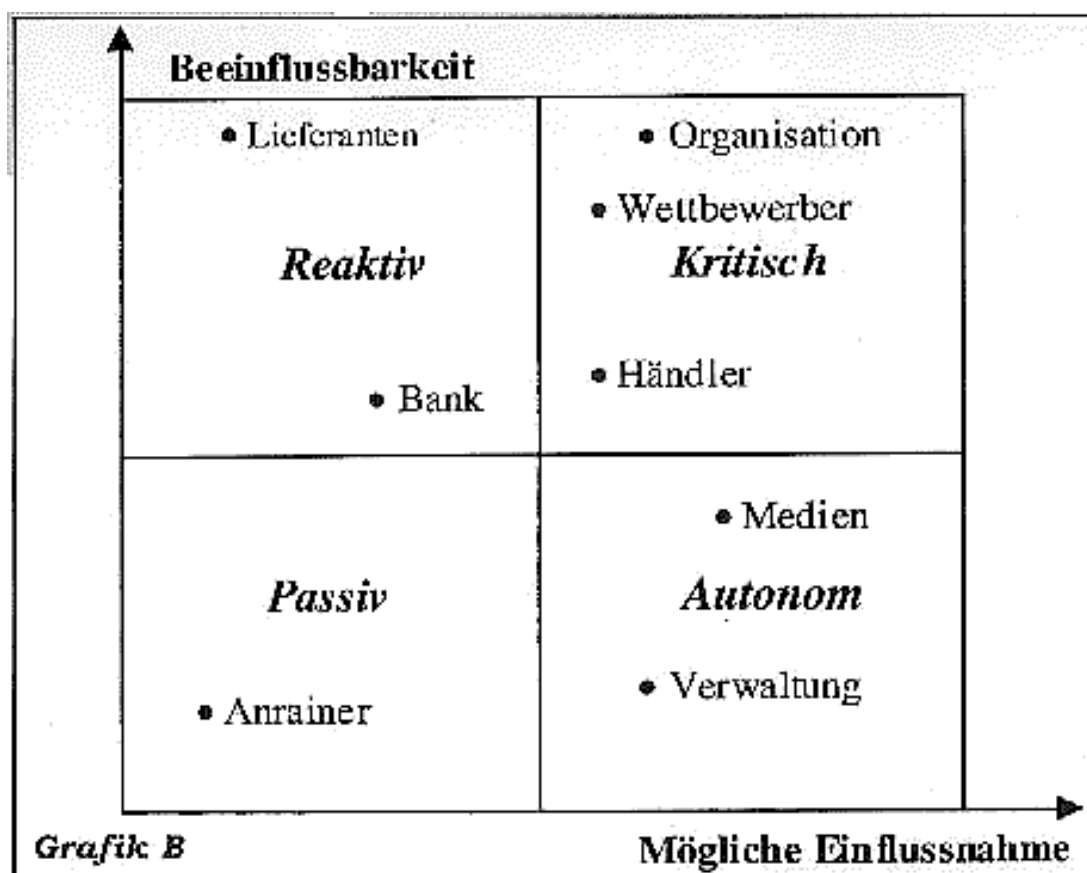
Grafik A: Matrix in Anlehnung an: Probst, Gomez (1989): Vernetztes Denken, Gabler Verlag, S.11

Der Einfluss jedes Systemelements auf alle anderen Systemelemente sollte auf einer Skala von 0 (kein möglicher Einfluss) bis z.B. 3 (sehr hoher Einfluss) geschätzt werden. Während diese Informationen ein recht detailliertes Bild über die Machtverhältnisse innerhalb des Systems bieten, wird durch Berechnung der Summen aller Zeilen und Spalten eine systemischere Analyse möglich. Die Zeilensummen geben Aufschluss darüber, welches Potential der jeweilige Systempartner hat, das restliche System zu beeinflussen. Die Spaltensummen zeigen, wie stark das jeweilige Systemelement vom restlichen System beeinflussbar ist.

Die Resultate dieser Analyse können in einem Diagramm (der Einflussnahme-Beeinflussungs-Matrix, siehe Grafik B) visualisiert werden. Durch Zerteilung der beiden Achsen Beeinflussbarkeit und mögliche Einflussnahme (jeweils bei der



durchschnittlichen Ausprägung) können vier Gruppen von Systempartnern unterschieden werden. Autonome Partner sind Elemente des Wertschöpfungs-systems, die einen starken Einfluss auf Austauschprozesse im Unternehmenssystem haben, aber kaum beeinflusst werden können (z.B. Medien und Verwaltung in Grafik B). Das andere Extrem stellen passive Elemente dar: Sie haben nur geringe Möglichkeiten der Einflussnahme auf andere Elemente, können selbst aber leicht beeinflusst werden. Kritische Elemente sind überdurchschnittlich beeinflussbar und haben überdurchschnittliche Einflussnahmemöglichkeiten, während reaktive Elemente jeweils unterdurchschnittlich abschneiden.



Diese Analyse bietet wertvolle Informationen über die Machtposition einzelner Systemelemente, bietet einen Überblick, wer bei der Durchführung von Aktivitäten ein möglicher Kooperationspartner wäre bzw. wem besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist. So dient diese Technik nicht nur einem besseren Verständnis des unternehmerischen Wertschöpfungs-systems (welche Elemente beeinflussen sich gegenseitig wie stark?), sondern gibt Hinweise, wie ein Unternehmen die Allokation kritischer Ressourcen am sinnvollsten vornehmen kann.

