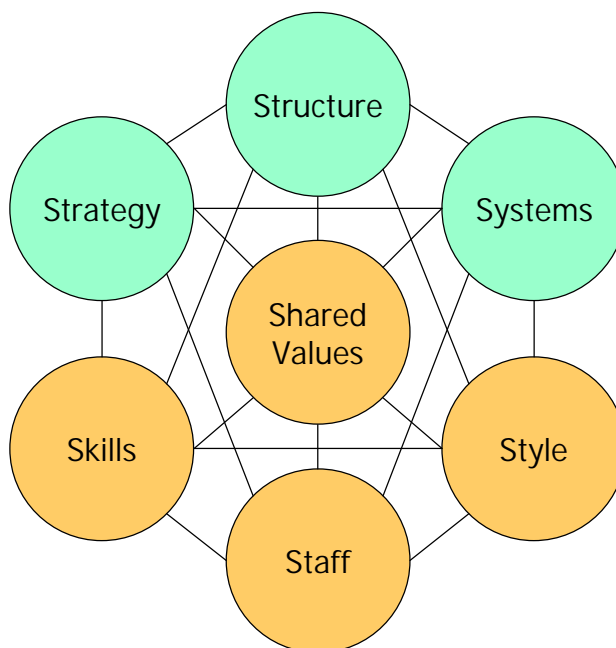


## Das 7-S-Modell

Das 7-S-Modell ist auch bekannt unter der Bezeichnung McKinsey 7-S. Grund ist, dass die beiden maßgeblichen Urheber, Tom Peters und Robert Waterman, zu jener Zeit Berater bei McKinsey & Co. waren. Das Modell wurde in dem Artikel „Structure Is Not Organization“ (1980) und in den bekannteren Büchern „The Art of Japanese Management“ bzw. „Geheimnis und Kunst des Japanischen Managements“ (1981) sowie „In Search Of Excellence“ bzw. „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ (1982) publiziert.

Das 7-S Modell basiert auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen mehr ist als nur eine Struktur. Vielmehr wird ein Unternehmen durch sieben Elemente charakterisiert.



Die sieben Elemente werden in harte und weiche S' unterschieden. Die harten Elemente (grüne Kreise) sind i.d.R. greifbar und im Unternehmen konkret dargelegt. Sie sind nachvollziehbar in Strategiepapieren, Plänen, Unternehmensdarstellungen, Dokumentationen zur Aufbau- und Ablauforganisation etc.

Die vier weichen S' sind dagegen kaum materiell greifbar und auch schwerer beschreiben. Fähigkeiten, Werte, Kulturen und dgl. Entwickeln sich in einem Unternehmen ständig fort. Sie können nur eingeschränkt geplant und beeinflusst werden, da sie stark von den handelnden Personen geprägt sind. Obwohl diese weichen Faktoren eher im Verborgenen liegen, können sie großen Einfluss auf die „harten“ Strukturen, Strategien und Systeme haben.

<b>Die harten S'</b>	
Strategy – Strategie	Die Strategie des Unternehmens; alle Maßnahmen, die das Unternehmen in Erwartung von oder in Reaktion auf Veränderungen in seiner Umwelt plant.
Structure – Struktur	Die Basis für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Unternehmensbereiche; sie wird wesentlich von der Strategie, der Unternehmensgröße und der Vielfalt der erbrachten Produkte/Leistungen bestimmt.
Systems - Systeme	Formelle und informelle Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den gegebenen Strukturen
<b>Die weichen S'</b>	
Style/Culture – Unternehmenskultur	Die Kultur des Unternehmens, bestehend aus zwei Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kultur der Organisation – die dominanten Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und zu sehr stabilen Elementen im Unternehmen werden können</li> <li>• Die Managementkultur bzw. der Führungsstil – eher eine Frage, was das Management tut, als was es sagt; womit verbringen die Manager ihre Zeit; worauf konzentrieren sie ihre Energie</li> </ul>
Staff – die Menschen	Die Ausgestaltung des Personalwesens bzw. der HR-Aktivitäten – Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Wertegestaltung beim Managementnachwuchs, Einbindung von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoring- und Feedbacksysteme
Skills – Fähigkeiten	Die charakteristischen Fähigkeiten, das, was das Unternehmen am besten kann und tut; Maßnahmen zur Ausdehnung und Entwicklung solcher wesentlichen Fähigkeiten und Kompetenzen
Shared Values, auch Superordinate Goals – die Vision	Die grundlegenden Ideen auf denen das Unternehmen basiert, die Vision des Unternehmens – für das Unternehmen von großer Innen- und Außenwirkung, i.d.R. mit einfachen Worten auf einem abstrakten Niveau formuliert

Effektiv arbeitende Organisationen weisen eine ausgeglichene Balance zwischen diesen sieben Elementen auf. Hierin liegt auch der Ursprung einer weiteren Bezeichnung als Diagnosemodell für die Organisations-Effektivität. Jede Veränderung eines Elementes wird Auswirkungen auf alle anderen Elemente nach sich ziehen. Verändern sich bspw. Bestandteile des HR-Systems wie interne Karriereplanung und Aufstiegsfortbildung, wird dies auch Veränderungen in der Unternehmenskultur, im Führungsstil, dadurch Widerung in den Strukturen und Prozessen und letztlich in den charakteristischen Fähigkeiten des Unternehmens nach sich ziehen.

Gerade in Umgestaltungs- und Change-Prozessen konzentrieren sich viele Unternehmen auf die harten S', Strategy, Structure und Systems. Die weichen S', Skills, Staff, Style und Shared Values, finden dagegen weniger Beachtung. Peters und Waterman argumentieren jedoch, dass die erfolgreichsten Firmen ihre Anstrengungen auch auf eine optimale Ausrichtung dieser weichen S' richten. Gerade die weichen Faktoren können den entscheidenden Ausschlag für den Erfolg der Change-Prozesse geben, da neue Strukturen und Strategien kaum auf völlig entgegengesetzte Kulturen und Werte aufgebaut werden können. Diese Probleme dokumentieren sich häufig in den enttäuschenden Ergebnissen spektakulärer Großfusionen. Diese sind nicht zuletzt auf den Zusammenprall unterschiedlicher Kulturen, Wertevorstellungen und Handlungsweisen zurückzuführen, die den Aufbau von effektiven gemeinsamen Strukturen und Systemen erheblich erschweren.

Das 7-S Modell ist gut geeignet, um Veränderungsprozesse einzuleiten und ihre Richtung zu bestimmen. Eine Anwendungsmöglichkeit wäre z.B. für jedes Element den Ist-Zustand zu bestimmen und den Idealzustand zu beschreiben. Davon ausgehend können unter Beachtung der gegenseitigen Wechselwirkungen Maßnahmen zur Erreichung des beschriebenen Zielzustandes bestimmt werden.

#### **Literatur:**

Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. "Structure Is Not Organisation" in Business Horizons, 23,3 June 1980. 14-26.

Pascale, R., Athos, A. (1981) "The Art of Japanese Management", London: Penguin Books; dt.: (1982) "Geheimnis und Kunst des japanischen Managements", Reinbeck: Rowohlt.

Peters, T., Waterman, R. (1982) "In Search of Excellence", New York, London: Harper & Row.; dt.: (1994) "Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann", Landsberg: verlag moderne industrie. 5. Aufl.

© Dagmar Recklies 2000