

5. Organisationsarchitekturen und ihre besonderen Führungsherausforderungen

Reinhart Nagel

Der Beitrag erklärt vier grundsätzliche Bauprinzipien, nach denen Organisationen strukturiert werden können: das funktionale Organisationsdesign, die Geschäftsfeldgliederung, die Projekt- und die Prozessorganisation. Zu jeder Organisationsarchitektur werden die inneren Logiken sowie die entsprechenden Führungsherausforderungen erläutert. Die Lernziele dieses Beitrags sind:

1. ein Verständnis dafür zu wecken, dass die Wahl der Organisationsarchitektur eine zentrale Managementherausforderung bildet,
2. die dominanten Bauprinzipien hinter den bekannten Organisationsdesigns zu erkennen und schließlich
3. die Führungsherausforderungen, die mit den verschiedenen Organisationslogiken verbunden sind, zu verstehen.

5.1 Einleitung

Historisch sind unsere modernen Unternehmen in einer Welt entstanden, die von einer dominanten Organisationslogik geprägt war. Diese vorherrschende Logik war Jahrzehnte hindurch das auf Max Weber und Fredrick W. Taylor zurückgehende funktionale Gliederungsprinzip. Die Organisationskrise der 1980er Jahre hat dramatisch verdeutlicht, dass die mit der klassischen Hierarchie verbundene funktionale Organisation nur eine Möglichkeit zur Strukturierung von Unternehmen war. Der Siegeszug der Geschäftsfeldgliederung in den 1990er Jahren zeigte eindrücklich den potenziellen Wertschöpfungsbeitrag der Organisationsarchitektur selbst. Andere alternative Organisationsmodelle wie die Projekt- und Prozessorganisation (und weitere damit verbundene Mischformen) wurden von der wissenschaftlichen Organisationsforschung ausdifferenziert. Die Veränderung der Grundlogik des Organisationsdesigns selbst wurde zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Die zunehmende Beschäftigung mit der Organisationsarchitektur hat eine zweite Seite, die unterbelichtet bzw. der individuellen Rollenbewältigung einzelner Führungskräfte überlassen wird. Wir meinen, dass die jeweils sehr anspruchsvollen Führungsvoraussetzungen der

unterschiedlichen Organisationslogiken sowohl in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie als auch in der Unternehmenspraxis zu wenig beachtet werden – ja einen »blinden Fleck« bilden. Denn jede gewählte Grundarchitektur hat ganz bestimmte Implikationen für die Steuerungsherausforderungen des Unternehmens.

Für das Wirksamwerden eines neuen Organisationsdesigns ist das Rollenverständnis der Führungskräfte an der Spitze der Organisation erfolgskritisch. Doch meist wird auch nach einem Organisationsumbau das neue Stück mit denselben Schauspielern und ihrem gewohnten Führungsverständnis weitergespielt.

Selbst wenn ein neues Organisationsdesign die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verbessert, entsteht durch die Überbetonung eines Grundprinzips fast immer eine Dysfunktionalität aus der Perspektive des Gesamtsystems. Eine neue Organisationsarchitektur schafft daher immer auch eine besondere Herausforderung für die handelnden Führungskräfte zur Ausbalancierung von Systemwidersprüchen. Nur wenn die Führung des Unternehmens die unvermeidbaren dysfunktionalen Folgen des Organisationsumbaus bewusst ausbalanciert, können die erwarteten Wettbewerbsvorteile des jeweiligen Organisationsdesigns auch tatsächlich realisiert werden.

In den folgenden Ausführungen werden die sehr unterschiedlichen inneren Grundlogiken der wichtigsten Organisationsmodelle skizziert. Auf dieser Basis erschließen sich die jeweils radikal unterschiedlichen Führungsherausforderungen an das Topmanagement und an die anderen Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens.

5.2 Das Bauprinzip des funktionalen Organisationsdesigns

Die dominante Organisationsform der vorindustriellen Zeit war der handwerklich organisierte Meisterbetrieb. Eine Form, die für die Bewältigung von lokalen und regionalen Wirtschaftsanforderungen der damaligen Zeit genügte. Die technologische Revolution des industriellen Zeitalters verlangte nach neuen Organisationsformen, die die enorm gesteigerte Produktivität der Produktionsprozesse bewältigen konnten.

Die funktionale Struktur schaffte Bedingungen, die die organisatorische Wachstumsbremse der vorindustriellen Zeit löste und

durch Arbeitsteiligkeit und durch eine einfache Grundstruktur die Voraussetzungen für ein industrielles Mengenwachstum schuf (siehe Weber 1921).

5.2.1 Die innere Logik der funktionalen Organisationsarchitektur

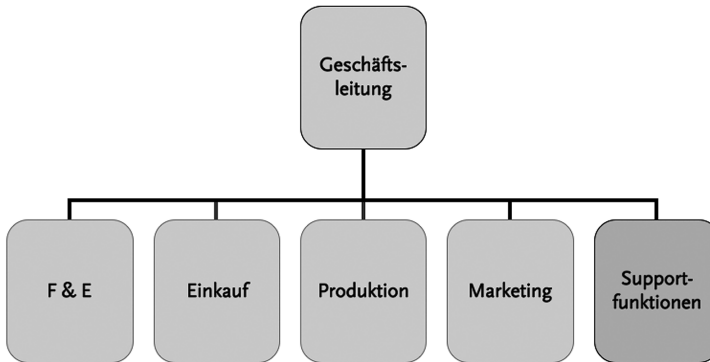


Abb. 1: Funktionales Design

Die wichtigsten Prinzipien dieser Gliederungslogik:

- *Funktionale Spezialisierung*: Das erste Grundprinzip besteht in einer organisatorischen Trennung der Funktionen. Gleichartige Funktionen werden sowohl für die Stellenbildung (ein Lackierer) als auch für die Abteilungsbildung (eine Lackiererei in einem Autowerk) zusammengefasst. Durch die vielfältige Wiederholung von ähnlich gelagerten Arbeitsprozessen entsteht ein sehr ausdifferenziertes, spezifisches Expertenwissen.
- *Abstimmung durch Hierarchie*: Die Hierarchie ist das dominante Beziehungsmuster in der funktionalen Organisation, »Befehl und Gehorsam« ist die Form zur Beeinflussung einer Organisation. Die vertikale Kommunikation »von oben nach unten« ist für die Steuerung ausreichend. Jeder Mitarbeiter erhält seine Weisungen nur von einem Vorgesetzten (»unité de doctrine« nach Fayol).
- *Entscheidungscentralisation*: Entscheidungen sind an der Unternehmensspitze verortet, da nur hier das unternehmerische Gesamtoptimum bedacht werden kann (in einer Analogie zum »Feldherrnhügel« der Militärgeschichte). In diesem Organisa-

tionsverständnis sind an der Organisationsspitze die Fähigkeit und die Intelligenz zur Steuerung der Organisation in besonderem Ausmaß konzentriert.

5.2.2 Die besonderen Führungsherausforderungen der funktionalen Organisation¹

5.2.2.1 Funktionale horizontale Abstimmung an der Unternehmensspitze

Der gewünschte Effekt der inhaltlichen Fokussierung produziert allerdings einen hohen horizontalen Abstimmungsbedarf an der Spitze. Denn im Zweifel bleibt der Experte in seinem Verantwortungsbereich ein Anwalt der eigenen Profession. Daher besteht die Gefahr, dass angesichts der vorherrschenden Spezialistenlogik die Abstimmung der unterschiedlichen Experten nicht ausreichend stattfindet.

Da die funktionale Organisationslogik eine Abstimmung zwischen den funktionalen Einheiten in den mittleren Hierarchieebenen nicht vorsieht, fließen an der Spitze alle funktionsübergreifenden Koordinationsaufgaben zusammen. Dies produziert fast unvermeidlich eine »Überlast der Spitze«. Durch die Zunahme von funktionsübergreifenden Fragestellungen kann die Koordination ganz unterschiedlicher Fachexpertisen allerdings zu einer Überlebensfrage werden. Für die Führung ergibt sich daraus die besondere Herausforderung, die unterschiedlichen Fragen und Interessen der funktionalen Subsysteme horizontal so zu verknüpfen, dass das Gesamtinteresse gewahrt bleibt.

Oft ist die Spitze einer funktionalen Organisation als Leitungsgremium organisiert. Hier kommt dem Zusammenspiel der Spitzen der einzelnen Funktionsbereiche eine besondere Bedeutung zu. Die Kooperationsfähigkeit an der Spitze der Organisation wird zum kritischen Faktor der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens.

5.2.2.2 Sorge um die Innovationsfähigkeit

Die Spezialisierung der einzelnen Funktionseinheiten fördert sowohl die Binnenorientierung als auch die selektive Wahrnehmung aus der jeweils eigenen funktionalen Perspektive. Die Außenorientierung ist zumeist an den Vertrieb oder allenfalls an das Marketing delegiert.

¹ Die Herausarbeitung dieser Führungsherausforderungen fußt auf Diskussionen in einem Know-how-Feld der osb international AG mit R. Wimmer.

Die tendenziell vorherrschende interne Bereichsorientierung (»Abteilungsmauern«) erschwert die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt und auf die Kunden. Die fehlende Marktnähe großer Teile der Organisation ist für Innovationen nicht förderlich, da Neues meist im Kontakt mit Kunden und durch Anregungen aus dem Markt entsteht.

Für die Führung ergibt sich die besondere Verantwortung, die Kundenperspektive in alle Funktionen des Unternehmens zu integrieren. Die Führung muss die tendenziell operativ geschlossenen Subsysteme systematisch mit Kunden- und Marktirritationen versorgen, um der Gefahr der Unterversorgung mit innovationsfördernden Umweltimpulsen gegenzusteuern (»Lack of Innovation«).

5.2.2.3 Sicherstellung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Durch die hierarchische Grundkonzeption und durch die geringe horizontale Durchlässigkeit ergeben sich lange Kommunikationswege (»Dienstwege«). Ein langsamer Informationsfluss und gefilterte bzw. geschönte Informationen sind nicht selten die Folge. Ferner erfordert die hohe Zahl an Schnittstellen erhebliche Zeit bis zur Erreichung einer Gesamtentscheidung. Nicht zuletzt steht es um die strukturelle Anpassungsfähigkeit vor dem Hintergrund der mikropolitischen Absicherung von Interessenlagen und *claims* oft nicht zum Besten.

5.2.2.4 Realisierung der Skaleneffekte

Ein besonderes Leistungsmerkmal der funktionalen Organisation ist ihr Potenzial für schnelles Wachstum. Dies gilt besonders bei Einproduktunternehmen (zum Beispiel *Coca-Cola*) oder bei Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm (z. B. Waschmittel, Gebinde), wo eine schnelle Anpassung der Produktionsmenge möglich ist. Durch die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen (etwa durch Zusammenlegung und Konzentration homogener Handlungseinheiten) sind Größenvorteile (*economies of scale*) realisierbar. Letztlich ermöglicht diese Struktur Spezialisierungsvorteile, die aus der Abwicklung immer wieder ähnlicher Aufgabenstellungen resultieren (Boston-Effekt).

Wie empirische Untersuchungen zeigen, ist die Realisierung dieser Effekte kein Selbstläufer. Vielmehr erfordert sie eine intensive und permanente Managementaufmerksamkeit, damit sich das theo-

retische Effizienzpotenzial auch tatsächlich in wirtschaftlichen Zahlen niederschlägt.

5.2.2.5 Eindämmung des Wachstums von Stabsfunktionen

Die funktionale Grundarchitektur kommt bei zunehmender Komplexität sehr schnell an ihre Grenzen. Sie wird mit Problemen konfrontiert, die mit einem einfachen vertikalen Instanzenzug nicht mehr ausreichend bewältigt werden konnten. Es entsteht ein Bedarf an Stabsstellen zur Unterstützung der Linie (s. Müller u. Schreyögg 1982).

Letztlich entfacht der Prozess funktionaler Spezialisierung besonders in größeren Organisationen meist eine spezifische Eigendynamik: Spezialisten schaffen die Grundlage für neue Spezialisten. An der Spitze des Unternehmens entwickelt sich ein Kranz an unternehmensbezogenen Stäben, die die Unternehmensführungsaufgaben und innovativere Problemstellungen der Umwelt bearbeiteten. Die Stäbe an der Spitze versorgen die Unternehmensleitung mit Entscheidungsvorlagen (Controlling, Strategie, PR, Rechtsabteilung, Assistenz der Geschäftsleitung, Organisation). Außer an der Spitze entstehen auch an der Produktionsbasis technische Stabsfunktionen (QS, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung etc.).

Weil in fast jedem funktional strukturierten Unternehmen Stabsfunktionen bestehen und die Zusammenarbeit zwischen Linie und Stäben oft konfliktbehaftet ist, bedarf diese Kooperationsbeziehung einer besonderen Aufmerksamkeit. Unter dem Gesichtspunkt des sorgfältigen Umgangs mit Ressourcen gilt es für die Führung, auf eine angemessen schlanke Dimensionierung zu achten, da Stäbe häufig dazu neigen, kostenintensive Parallelstrukturen im Unternehmen aufzubauen.

5.2.3 Fazit

Die funktionale Organisation ist für bürokratische Erstarrung ihrer Abläufe und Strukturen besonders anfällig.

Für die Führung einer funktionalen Organisation stellt sich vor dem Hintergrund der Markterfordernisse nach schneller Reaktion und Anpassung die permanente Aufgabe, eine zu Erstarrung und Bürokratie neigende Grundarchitektur dauernd zu verflüssigen und in Bewegung zu halten.

5.3 Das Bauprinzip des Unternehmens im Unternehmen

Die funktionale Organisationslogik weist einige gravierende Defizite auf: Schwerfälligkeit, geringe Komplexitätsbewältigung, die Überlastung der Spitze und die Kostenproblematik durch das explodierende Personalwachstum in den Stäben. Der Druck des Wettbewerbs und der Kunden in Richtung höhere Anpassungsgeschwindigkeit führte in vielen Unternehmen zu einem organisatorischen Paradigmenwechsel, zu dem diametral anderen Organisationsdesign der »Geschäftsfeldgliederung« (oder auch der »divisionalen Organisation«). Der Haupttreiber des Umbauprozesses in Richtung Geschäftsfeldgliederung ist allerdings die Forderung des Marktes, Kompetenz dort aufzubauen, wo dies unter Marktgesichtspunkten notwendig ist.

5.3.1 Die innere Logik der Geschäftsfeldgliederung

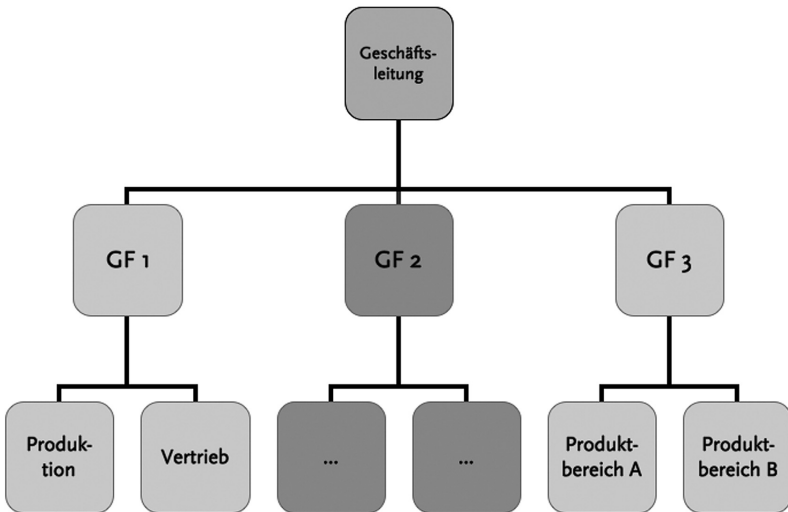


Abb. 2: Geschäftsfeldgliederung

Die wichtigsten Grundprinzipien dieser Organisationsarchitektur sind:

- *Orientierung am Kunden und an den Markterfordernissen:* Die Geschäftsfeldorganisation versucht, die spezifische Marktsituation eines Unternehmens zum Leitprinzip der organisations-

internen Differenzierung zu machen. Dabei steht die Orientierung an den Kundenbedürfnissen und den Markterfordernissen im Zentrum der Organisationsarchitektur.

- *Prinzip der Selbstähnlichkeit*: Diesem Bauprinzip liegt die Leitidee zu Grunde, die Subeinheiten des Systems nach denselben Prinzipien zu bauen, wie sie auch für die Überlebensfähigkeit des Ganzen gelten. Die Teile haben die Funktionslogik des Ganzen eingebaut.
- *Schaffung von eigenverantwortlichen Unternehmen im Unternehmen*: Der Umbau in eine Geschäftsfeldorganisation zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen. Eigenverantwortung bedeutet, dass solche »Unternehmen im Unternehmen« mit ausreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet werden, damit sie ihre Ertrags- und Kostenentwicklung selbst steuern können.

5.3.2 Besondere Führungsherausforderungen von Unternehmen im Unternehmen

5.3.2.1 Sicherung der Gesamtgestalt

Die Architektur nach Geschäftsfeldern intendiert die Schaffung von »Unternehmen im Unternehmen«. Je mehr sich aber die Identitäten der einzelnen Geschäftsfelder entwickeln, umso schärfer werden die Identitätsprobleme des Gesamtsystems. Gesamthafte Problemlösungen werden zusehends schwieriger, weil sich kaum dauerhafte Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen.

Wimmer (2004) markiert diese Folgekosten mit dem Begriff des »systemischen Risikos«. Gemeint ist damit, dass unter den Bedingungen der Geschäftsfeldorganisation die Belange des Ganzen Gefahr laufen, im Verhältnis zu den Subeinheiten unterbelichtet zu bleiben. Der Gesamtzusammenhang des Unternehmens droht verloren zu gehen. In der Folge werden Gefährdungen produziert, die das Gesamtsystem bedrohen.

Vor diesem Hintergrund besteht eine der Kernherausforderungen des General Management einer Geschäftsfeldorganisation in der Steuerung von Kommunikationsprozessen zwischen selbstständigen, voneinander nicht abhängigen Einheiten und Funktionsträgern. Ziel solcher Kommunikationsprozesse ist es, unter Aufrechterhaltung der

Autonomie Selbstbindung für das Ganze entstehen zu lassen. Man verständigt sich im Interesse des Ganzen auf Lösungen, die Individualinteressen beschneiden können.

5.3.2.2 Von der hierarchischen zur Kontextsteuerung (Rahmensetzung)

Eine zentrale Führungsfunktion an der Spitze einer Geschäftsfeldorganisation besteht darin, die autonomen Einheiten so zu unterstützen, dass sie möglichst erfolgreich agieren können. Statt des Eingreifens in operative Prozesse der Geschäftseinheiten steht die Rahmensetzung (Framing) bzw. die Kontextsteuerung im Vordergrund (Willke 1998). Steuerung erfolgt über Vereinbarungen (zum Beispiel Zielvereinbarungen) zwischen Gesamtunternehmen und seinen Teilsystemen, die operative Ausgestaltung des Weges ist der Selbststeuerung der Geschäftsfelder überlassen. Führung bekommt so mehr eine Funktion der Rahmensetzung denn die Funktion, Einzelentscheidungen herbeizuführen. Nur wenn es bei den Aushandlungsprozessen zwischen den Subsystemen zu nichtlösbaren Konflikten kommen sollte, sorgen Eskalationsspielregeln dafür, dass die Unternehmensspitze das Gesamtsystem durch eine Letztentscheidung deblockiert.

Die Gesamtführung beobachtet die Einhaltung der Vereinbarungen und interveniert nur bei auffälligen Dysfunktionalitäten. Die Unternehmensspitze fungiert als eine Art Steuerungs- und Überwachungsinstanz. Ein funktionstüchtiges Steuerungs- und Kontrollsystem für die Unternehmensspitze hat sich daher als Voraussetzung jeder erfolgreichen Geschäftsfeldorganisation erwiesen. Damit diese Gesamtsteuerung möglich ist, verbleibt in aller Regel die Finanzierungsfunktion an der Spitze. Auf diese Art sollen die verfügbaren finanziellen Ressourcen nach Maßgabe der unternehmensstrategischen Ziele verteilt werden.

5.3.2.3 Horizontaler Aushandlungsprozess zwischen autonomen Einheiten

Mit dem Siegeszug der Geschäftsfeldorganisation hat der Markt in die Unternehmen selbst Einzug gehalten und die klassische Hierarchie einem grundlegenden Funktionswandel unterzogen. Die unternehmensinterne Koordination zwischen den Business Units folgt auf horizontaler Ebene weitgehend dem Grundgedanken von Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Die Hierarchie sorgt lediglich für funktions-

tüchtige Rahmenbedingungen und für faire Spielregeln, denen diese unternehmensinternen Austauschprozesse folgen können. Solche marktförmigen horizontalen Koordinationsmechanismen innerhalb eines Unternehmens erhöhen einerseits die interne Komplexität, andererseits passen sich interne Strukturen dadurch rasch an veränderte (interne) Markt- und Wettbewerbsverhältnisse an.

Die Geschäftsfeldorganisation ist allerdings strukturell in Gefahr, suboptimale Einzellösungen zu entwickeln: Die einzelnen Geschäftsfelder neigen dazu, im Zweifel eigene Strukturen aufzubauen. Daher generiert dieses Organisationsdesign in der Tendenz Doppelstrukturen und damit einem Sachkosten-Slack. Darüber hinaus gefährden die Vervielfältigung von Führungspositionen und die Schaffung neuer Stellen für die Koordination der verschiedenen Geschäftsfelder die Effizienz des Gesamtunternehmens. Daher erfordert die Geschäftsfeldorganisation einen anspruchsvollen, permanenten Aushandlungsprozess zwischen den Geschäftsfeldern.

5.3.3 Fazit: Das Management der Grundparadoxie zwischen Eigenverantwortung und zentraler Steuerung

Jedes Geschäftsfeld muss über die grundlegenden unternehmerischen Funktionen verfügen und so in der Lage sein, in voller Eigeninitiative und Selbstverantwortung sein Geschäft zu entwickeln. Gleichzeitig sind gewisse zentrale Funktionen des Gesamtunternehmens unbedingt erforderlich, damit die Belange des Ganzen auch gegenüber den Geschäftsfeldern wahrgenommen werden können. Hier ist ein fundamentaler Gegensatz in die Organisation eingebaut, dessen sorgfältige Pflege die wesentlichste Erfolgsvoraussetzung solcher Strukturen darstellt. Im Management dieser Paradoxie liegt aber auch die entscheidende Herausforderung solcher Strukturösungen (Wimmer 1993).

5.4 Das Bauprinzip der Projektorganisation

Eine weitere komplementäre Organisationsarchitektur bildet die Projektorganisation. Die Suprastruktur dieses Organisationstyps ist durch das Vorhandensein von meist größeren Projekten gekennzeichnet. So sind beispielsweise manche Branchen so strukturiert, dass die Kernprozesse dieser Unternehmen in Projektform abgewickelt werden. Der Anlagenbau in der Bauwirtschaft, Unternehmen der

Einzel fertigung, Software-Entwicklungsunternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros, Beratungsunternehmen oder Filmproduktionen sind Beispiele, wo die Prinzipien der Projektorganisation häufig anzutreffen sind.

5.4.1 Die innere Logik der Verzeitlichung der Organisation

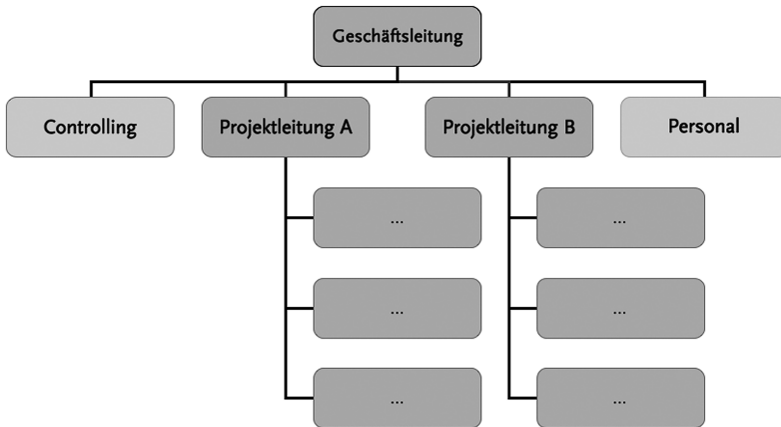


Abb. 3: Projektorientiertes Unternehmen

Die Grundlogik der Projektorganisation umfasst folgende Aspekte:

- *Abwicklung des Kerngeschäfts in Projekten:* Das Kerngeschäft eines Unternehmens (zum Beispiel die Entwicklung einer Software) wird in Projekten abgewickelt. Der Großteil der Leistungserbringung wird von Projektteams erledigt. Dynamische und temporäre Projektkonfigurationen prägen diesen Organisationstyp.
- *Eine Struktur auf Zeit:* Die Projektorganisation unterscheidet sich von anderen Organisationsarchitekturen durch eine radikale Verzeitlichung. Während die anderen Organisationsdesigns meist kein geplantes »Ablaufdatum« haben, sollten Projekte immer ein Anfang und ein Ende haben.
- *Eine auf Kontinuität ausgerichtete Supportstruktur:* Projektorientierte Unternehmen können durchaus auch Abteilungen und Führungsstrukturen im traditionellen Sinne ausdifferenzieren. Da diese jedoch nicht vorrangig für den Geschäftserfolg ver-

verantwortlich sind, nehmen sie nicht selten eine Support- oder Dienstleistungsfunktion ein (beispielsweise Controlling und Rechnungswesen, Marketing, Personalentwicklung, Dienstleistungspool).

5.4.2 Führungsherausforderungen der Projektorganisation

Die strukturell angelegte Fragmentierung in den Teilprojekten einer Projektorganisation erfordert ein Ausbalancieren der im Endeffekt destruktiven Konsequenzen der Autonomie der Mitglieder dieses Organisationstyps durch Führung. Konkret stellen sich folgende Führungsherausforderungen.

5.4.2.1 Management des Zusammenhangs

In der reinen Projektorganisation steht das Arbeiten in Projekten im Vordergrund. Die intensivsten Kontakte bestehen unter den Mitgliedern der wichtigen Projektteams. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen ist dagegen eher virtuell.

Eine Kernführungsfunktion in einem projektorientierten Unternehmen besteht darin, die Zugehörigkeit zum Unternehmen, das Wir-Gefühl, die Arbeit an gemeinsamen Werten zu unterstützen. Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen steht im Mittelpunkt der Führungsherausforderung. Denn ohne Gegenbalancierung läuft das Unternehmen Gefahr, in seine Einzelteile zerlegt zu werden.

5.4.2.2 Balancierung des Dilemmas zwischen Mitgliedschaft und Zeitlichkeit

Ein wesentliches Bauprinzip der Projektorganisation besteht in der radikalen Verzeitlichung. Jedes Projekt hat qua Definition auch ein Ende. Obwohl in der Praxis immer wieder das Phänomen der Fortführung von Projekten beobachtet werden kann, ist es die Aufgabe von Führung, Projekte im Interesse des sorgfältigen Ressourceneinsatzes auch konsequent wieder zu beenden. Auf der anderen Seite konstituiert sich Stabilität in einer Organisation durch Mitgliedschaft (Luhmann 2000, S. 110).

Die Führungsherausforderung besteht vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Auslastungszwänge darin, zwischen zeitlicher Begrenzung einer Beschäftigung und dauerhafter Mitgliedschaft abzuwägen. Loyalität zum Unternehmen und dauerhafte Verfügbarkeit von Projektpertise hängen von der Fähigkeit des Unternehmens ab, für

eine kontinuierliche Projektauslastung der Mitglieder Sorge zu tragen. Denn ohne einen kontinuierlichen Fluss an neuen Projekten wird die Attraktivität für qualifizierte Projektexterten und damit der Bestand des Projektunternehmens gefährdet. Daher besteht die besondere Herausforderung an die Führung eines projektorientierten Unternehmens auch darin, die »Projektpipeline« permanent zu befüllen und dadurch den Projektnachschub durch systematische und wirksame Vertriebsaktivitäten sicherzustellen.

5.4.2.3 Personalmanagement als Schlüsselfunktion

Eine der weiteren Herausforderungen der Projektorganisation liegt in der Gestaltung des Personalmanagements als gesamtunternehmerische Führungsaufgabe. Einerseits müssen die Kompetenzen im Unternehmen so vorgehalten werden, wie sie bedarfsspezifisch benötigt werden. Andererseits kann angesichts der projekttypischen Auftragsschwankungen kein unbedingtes Mitgliedsversprechen gegeben werden. Vor diesem Hintergrund werden die Rekrutierung neuer Potenzialträger und ihr Bindungsmanagement zu einer Schlüsselführungsfunktion.

Für die Gewinnung und die Bindung qualifizierter Projektexterten bedarf es eines neuen Deals zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern; einer Vereinbarung, die sowohl finanzielle als auch psychologische Prämissen und Versprechen beinhaltet:

1. Das Unternehmen investiert in den Aufbau und den Erhalt von Kernkompetenzen, Strukturen und Prozesse, um Wert zu generieren.
2. Das Mitglied investiert Zeit, Motivation und Anstrengungen, seine Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.

Diese gegenseitigen Verpflichtungen bilden ein Fundament für den Vertrag zwischen Projektunternehmen und seinen Mitgliedern.

5.4.2.4 Sicherstellung des Wissens für die Organisationsmitglieder

Entsprechend der Bedeutungszunahme des Dienstleistungssektors im Verhältnis zur klassischen Industrie hat die Ressource Wissen im Vergleich zu den herkömmlichen Produktionsfaktoren (Land, Arbeit und Kapital) enorm an Gewicht gewonnen. Nicht zu Unrecht sprechen wir

heute von einer Wissensgesellschaft, in der ein Wettbewerbsvorsprung von jenen erkämpft und ausgebaut wird, die in der Lage sind, einmalige Kernkompetenzen auszubilden und ständig weiterzuentwickeln. Dies gilt inzwischen für nahezu alle Unternehmen.

In besonderem Ausmaß ist dies allerdings für projektorientierte Organisationen – wie eine Werbeagentur, ein Beratungsunternehmen, ein Forschungsinstitut, ein Architekturbüro etc. – zutreffend, deren zentraler Rohstoff das verfügbare organisationale Wissen ist. Für die Führung eines solchen wissensbasierten Unternehmens stellt sich dabei die Herausforderung, verteiltes Wissen, angepasst an die sich ändernden Problemlagen, jeweils auf neue Weise zu bündeln und damit gleichzeitig neues Wissen zu generieren und im Unternehmen verfügbar zu halten. Damit sind die Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit für diesen Organisationstyp im Besonderen zu Schlüsselgrößen im Wettbewerb geworden (Willke 1998).

5.4.3 Fazit: Strategische Auseinandersetzung als kontinuierlicher Prozess

Die Virtualität des projektorientierten Unternehmens verlangt eine periodische Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens als Ganzes. Ein Wesenselement der periodischen Strategieentwicklung ist das gekonnte Herstellen geeigneter Kommunikationsräume zu dem Zweck, unterschiedliche strategische Grundannahmen erörtern und strategischen Entwicklungsbedarf festlegen zu können. Dabei bringt man die relevanten Funktionsträger des projektorientierten Unternehmens zusammen, um an den für die Weiterentwicklung der Organisation lebenswichtigen Fragestellungen gemeinsam zu arbeiten und die erforderlichen Entscheidungen herbeizuführen.

Durch eine solche Auseinandersetzung entsteht ein gemeinsames Bild – manche nennen dies eine Vision – des Unternehmens jenseits der einzelnen Projektperspektive. Das Gefühl für die Gesamtaufgabe entsteht nicht von selbst und muss von der Führung durch geeignete Kommunikationsräume und -formen geschaffen und mit Leben erfüllt werden (s. Nagel u. Wimmer 2002). Wie erwähnt, kann die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft Bindung zwischen den Mitgliedern einer tendenziell fragmentierten Projektorganisation erzeugen und dadurch zu einem besonderen Schlüsselfaktor für die Leistungsfähigkeit einer Projektorganisation werden.

5.5 Das Bauprinzip der Prozessorganisation

Der Wettbewerb fordert inzwischen Lösungen, die mit herkömmlichen Optimierungen von Subeinheiten nicht mehr zu bewältigen sind. Der Optimierungsansatz ist angesichts der in manchen Branchen des Massenmarktes herrschenden Produktivitätszwänge nicht mehr weiter ausbeutbar. Das »Ende der Fahnenstange« scheint erreicht.

Es braucht andere Organisationsformen, die einen Sprung in der Ausschöpfung der Produktivitätsreserven versprechen, ohne dass dabei die gewohnte Qualität und die erforderliche Geschwindigkeit vernachlässigt würden.

5.5.1 Zur inneren Logik der Prozessorganisation

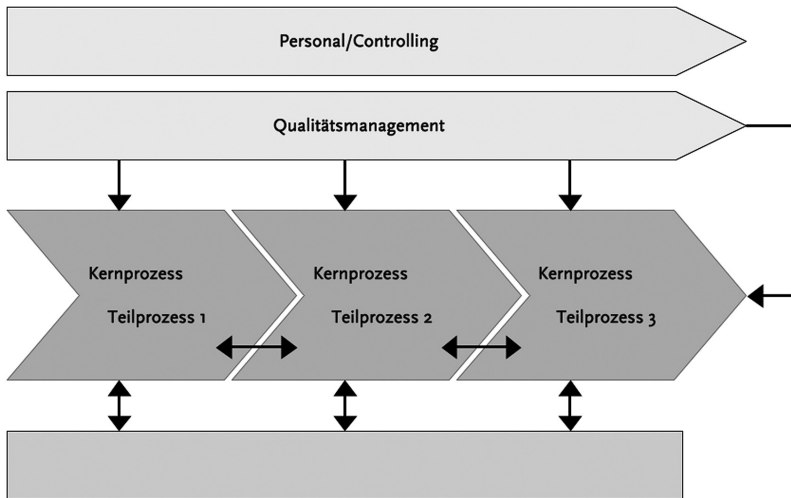


Abb. 4: Prozessorganisation

Die Prozessorganisation erscheint in manchen güterflussorientierten Branchen (zum Beispiel der Autoproduktion, der chemischen Industrie oder im Speditionsbereich) als »Königsweg« zur Realisierung solcher Zuwächse. Dieser Organisationstyp ist derzeit allerdings noch mehr auf den Blaupausen der Organisationsarchitekten denn in der Unternehmensrealität zu beobachten. Die Prozessorganisation versucht, die folgenden Prinzipien zu verwirklichen:

- *Das Unternehmen ist um einen zentralen Kernprozess herum gebaut:* Das Gesamtunternehmen wird so konstruiert, dass es in den Dienst einer optimalen Prozessbeherrschung tritt. Die optimale Bewältigung des Kernprozesses ist ein zentraler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Alle anderen Prozesse stehen in einer Supportbeziehung zu diesem Kernprozess.
- *Standardisierte Problemlösungen:* Im Mittelpunkt der Organisationsarchitektur steht der Kunde, für dessen Probleme standardisierte Lösungen angeboten werden. Entlang der Prozesskette werden saubere interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebaut, die jeweils von einem Prozesseigner gesteuert werden.
- *Primat des Gesamtprozesses:* Der Teilprozess tritt in den Dienst des Gesamtprozesses. Die einzelnen Prozessabschnitte stehen in einer dienenden Rolle zum Gesamtprozess. Konkret heißt dies, dass die ökonomische Optimierung einzelner Prozessabschnitte vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit des Gesamtprozesses zu sehen ist.

5.5.2 Die Führungsherausforderung in der Prozessorganisation

Wie jede Organisationslogik bewirkt die Prozessorganisation eine starke Ausprägung eines Bauprinzips im Unternehmen. Wenn das Gesamtunternehmen im Dienst der optimalen Prozessbeherrschung steht, ergeben sich für die Führung die weiter unten beschriebenen Aspekte der Ausbalancierung.

5.5.2.1 Balancierung zwischen den Prozessabschnitten und dem Kernprozess als Ganzem

Ab einer gewissen Komplexität des Kernprozesses ist die Prozessarchitektur vielfach unterteilt. Da in der Logik der Prozessorganisation die Optimierung des eigenen Prozessabschnittes angelegt ist, ist der Prozessorganisation die Gefahr inhärent, den jeweils eigenen Prozessabschnitt zulasten des Gesamtprozesses zu optimieren.

Für die Führung stellt sich bei diesem Organisationstypus die besondere Herausforderung, die einzelnen Prozessabschnitte und die Gesamtorganisation auszubalancieren. Es kommt also darauf an, das Zusammenwirken der einzelnen Prozessteile möglichst optimal

zu fördern. Angesichts der Komplexität des Kernprozesses gibt es im Unternehmen in aller Regel keine Stelle mehr, die den Gesamtprozess differenziert überblicken kann.

Daher empfiehlt es sich, die Abstimmung zwischen den Prozessabschnitten teamförmig zu organisieren, da nur im Zusammenwirken der Gesamtprozess verantwortlich überblickt und gepflegt werden kann. Nur bei der Gefahr der Selbstblockade ist eine Eskalation an die Unternehmensspitze sinnvoll. Das Gelingen einer teamförmigen Kooperation wird zum kritischen Erfolgsfaktor der Prozessorganisation.

5.5.2.2 Das Unerwartete managen²

Der Führungszusammenhang ist in der Prozessorganisation allerdings strikter gekoppelt als in der fraktalen oder der Projektorganisation. Die besondere Führungsherausforderung besteht daher darin, der strikten Koppelung der optimalen Prozessbeherrschung Formen der losen Koppelung entgegenzusetzen. Denn ein strikt gekoppelter Kernprozess unterliegt dem Risiko, dass Störungen den gesamten Prozess lahmlegen und dadurch enorme wirtschaftliche Schäden verursachen.

Karl Weicks Forschungen zu sogenannten High Reliability Organizations (HROs) geben wertvolle Hinweise darauf, wie es gelingen kann, gravierende Unfälle zu vermeiden. Seine Forschungen zum Umgang mit Unsicherheiten in Atomkraftwerken, auf Öltankern, Flugzeugträgern oder in der Notfallmedizin lassen Anregungen für die Führung von hochkomplexen Organisationen – wie dies Prozessorganisationen immer sind – gewinnen.

Anhand von fünf organisationalen Kulturelementen weisen Weick und Sutcliffe (2003) auf die besonderen Herausforderungen beim Management des Unerwarteten hin:

1. *Konzentration auf Fehler*: Gerade weil nichts passieren darf, wird jede noch so kleine Panne als Chance gesehen, eine potenzielle Schwachstelle zu erkennen. HROs nutzen Abweichungen als Material für eine ständig mitlaufende Diagnose des eigenen Systemzustandes. Dies unterscheidet sie von vielen anderen Organisationen, die auftretende Probleme möglichst rasch lokalisieren und personalisieren und den Rest der Organisation aus

² So der Titel von Weick und Sutcliffe (2003).

der Verantwortung nehmen. Basis dieser Fehlerkultur ist eine vertrauensvolle Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Jeder Arbeiter auf dem Deck eines Flugzeugträgers hat die Befugnis, die komplexen Start- und Landevorgänge abzubrechen, allein auf Grund eines unbestimmten Gefühls, es stimme etwas nicht.

2. *Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen:* Um eine permanente Achtsamkeit gegenüber allen Veränderungen aufrechtzuerhalten, konzentrieren sich HROs darauf, Vereinfachungen zu erschweren. Nicht jenes Team erntet Lob und Anerkennung, das eine schnelle Lösung gefunden hat, sondern das Team, das einfache Lösungen hinterfragt. HROs besetzen Leitungs- und Kontrollteams immer aus Mitgliedern verschiedener Abteilungen und Fachdisziplinen. Dadurch soll die Anzahl der blinden Flecken, die jede Organisation hat, verringert werden.
3. *Sensibilität für betriebliche Abläufe:* HROs zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre ganze Energie auf die Bewältigung der Kernleistungsprozesse konzentrieren. Gerade auch das Topmanagement steht mit diesen Prozessen selbst in engster Tuchfühlung und trifft keine Entscheidungen, in die das Expertenwissen der »Basis« nicht einfließen würde.
4. *Streben nach Flexibilität:* Organisationen, die heute ihre Ressourcen unter dem allgemeinen Produktivitätsdruck über die Maßen ausdünnen, so dass sie mit Mühe gerade noch den Normalbetrieb schaffen, sind für das Außergewöhnliche nicht gerüstet. *Commitment to resilience* bedeutet die Fähigkeit zur Mobilisierung jener zusätzlichen Leistungspotenziale und Ressourcen, die man benötigt, um zumeist unter hohem Zeitdruck besonders schwierige, risikoreiche Anforderungen erfolgreich meistern zu können. Diese Fähigkeit fußt auf gut eingespielten, netzwerkförmigen Mechanismen der Abstimmung zwischen Experten ganz unterschiedlicher Herkunft, die eine spezifische Mischung aus gestandenem Erfahrungswissen und hoher Improvisationskunst zum Einsatz bringen. Viele Organisationen haben sich in den letzten Jahren dieses Leistungspotenzials aus kurzsichtigen Gründen beraubt und haben sich damit entsprechend verwundbar gemacht.
5. *Respekt vor fachlichem Wissen:* Beobachtet man die alltäglichen Führungsprozesse in erfolgreichen HROs, so zeigt sich, dass

die eindeutige Zuordnung der Entscheidungsverantwortung in Richtung Zentralisierung oder Dezentralisierung nicht möglich ist. Die Autorität wandert dorthin, wo für den jeweiligen Anlassfall die erforderlichen Informationen verfügbar sind und die fachliche Expertise gegeben ist. HROs sind bestrebt, Probleme von dem jeweils fachlich kompetentesten Mitarbeiter lösen zu lassen. Hierarchische Rangunterschiede und diesbezügliche Kommunikationsbarrieren spielen dabei eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

5.5.3 Fazit: Ausbalancierung zwischen strikter Koppelung des Kernprozesses und der erforderlichen Offenheit für Ungeplantes

Gerade für strikt gekoppelte Unternehmen vom Typus der Prozessorganisation bieten die empirischen Untersuchungsergebnisse von Weick und Sutcliffe wertvolle Führungs- und Organisationshinweise zur Ausbalancierung der inneren Organisationslogik des Primats der optimalen Prozessbeherrschung.

5.6 Schlussfolgerung

Das optimale Organisationsdesign ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Ansatzpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens geworden. Wenn sich dieser Beitrag als Impuls für eine neue Managementmode verstünde, müsste dieses Kapitel mit einer Empfehlung für einen organisationalen Königsweg enden, also einem schlüssigen Erfolgsrezept, das dem jeweiligen Unternehmen beeindruckende Wettbewerbsvorteile verspricht. Doch »leider« gibt es das ultimative Design, das jedem Unternehmen zum Durchbruch verhilft, nicht. Zu unterschiedlich sind die Businessherausforderungen und die strategischen Fragestellungen, die beantwortet werden sollen.

Vielmehr ist es das Anliegen dieses Beitrags, auf die besondere Bedeutung einer sorgfältigen Passung der gewählten Organisationsarchitektur und der jeweiligen Führungsstruktur hinzuweisen. Denn bei einem Wechsel des Organisationsdesigns wird diese zweite Seite – die Mitentwicklung der Führungsstruktur – fast immer unterschätzt. Nur wenn beide Dimensionen stimmig zueinander entwickelt werden, ist die erhoffte Leistungssteigerung tatsächlich zu realisieren.

Wiederholungsfragen

1. Beschreiben Sie das Bauprinzip einer Organisation, die Sie gut kennen (beispielsweise jenes einer Universität, eines Sportvereins etc.).
2. Was lauten die (meist) impliziten Leistungsversprechen des funktionalen Organisationsdesigns, der Geschäftsfeldgliederung, der Projektorganisation und der Prozessorganisation?
3. Worin unterscheiden sich die Führungsherausforderungen in den jeweiligen Organisationsarchitekturen?
4. Welche fünf Kulturelemente zeichnen nach Weick und Sutcliffe eine High Reliability Organization besonders aus?
5. In der Praxis findet man häufig Mischformen der in diesem Beitrag beschriebenen Organisationsarchitekturen. Welche Vor- und Nachteile gehen mit einer solchen »Unschärfe« einher?

Kapitelverweise

Dieses Kapitel verweist insbesondere auf

- Kap. 4: Klassiker der Organisationsforschung
- Kap. 9: Führung und Organisation
- Kap. 11: Organisationskultur – Das verborgene Skript der Organisation.

Literatur

- Bea, F. X., E. Dichtl u. M. Schweitzer (1997): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd.: 2 Führung. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Hax, A. C. u. N. S. Majluf (1991): Strategisches Management. Frankfurt a. M. (Campus).
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Mintzberg, H. (1992): Die Mintzberg-Struktur. Landsberg am Lech (Moderne Industrie).
- Müller, H. u. G. Schreyögg (1982): Das Stab-Linien-Konzept. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 11: 205–212.
- Nagel, R. (2007): Lust auf Strategie. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Nagel, R. u. R. Wimmer (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Nagel, R., T. Groth, B. Krusche u. T. Schumacher (2006): Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen. *OrganisationsEntwicklung* 2: 58–67.

- Probst, G. (1992): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. Landsberg am Lech (Moderne Industrie).
- Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden (Gabler), 3. Aufl.
- Taylor, F. W. (1911): The principles of scientific management. New York, NY (Harper).
- Weber, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (Mohr), 1. Aufl.
- Weick, K. E. u. K. M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart (Lucius & Lucius).
- Wimmer, R. (1993): Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? In: G. Fatzer (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch. Köln (EHP), S. 282–286.
- Wimmer, R. (1999): Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. Einige Thesen zum aktuellen Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft. *OrganisationsEntwicklung* 3: 26–41.
- Wimmer, R. (2000): Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: P. M. Hejl u. H. K. Stahl (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg (Carl-Auer).
- Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Heidelberg (Carl-Auer).
- Womack, J., D. T. Jones a. D. Roos (1990): The machine that changed the world. New York (Rawson/Macmillan).