

hernsteiner

01/12

Organisationsstrukturen im postheroischen Zeitalter
DR. THOMAS SCHUMACHER

Führen in hybriden Organisationen:
Herausforderungen für das Organization Design
UNIV.DOZ. DR. HUBERT LOBNIG, MAG. DAGMAR UNTERMARZONER

Patchwork-Leadership
MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA

»Ein leichtfertiger Umgang mit Formen und Strukturen«
DR. GEORG HORACEK IM GESPRÄCH

»Das Geschäft ist mehrdimensional«
CHRISTIAN PETER IM GESPRÄCH

management
information

SPANNUNGSFELD
FÜHRUNG
Strukturelle Komplexität

Organisationsstrukturen im postheroischen Zeitalter



Die Organisationsstruktur ist für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit heutiger Unternehmen zu einem kontroversen Gestaltungshebel geworden. Einerseits stellen Markt, Strategie, Technologie und auch personelle Veränderungen immer wieder die Frage nach dem einen »richtigen« und kompetitivsten Organisationsdesign – Stichwort »Competing by Design« (Nadler/Tushman). Auf der anderen Seite zeigt die organisationale Praxis heute eine Vielfalt und Parallelität verschiedener struktureller Aufbauprinzipien, die häufig widersprüchliche Steuerungswirkungen entfalten.

Ein Blick auf die Entwicklung heutiger Organisationsstrukturen offenbart, dass Unternehmen seit der Industrialisierung lange Zeit von einer funktionalen Organisationslogik geprägt waren. Jahrzehntlang wurde dieses Prinzip der Dominanz der klassischen Hierarchie kontinuierlich optimiert und weiterentwickelt. Erst die Organisationskrise der 1980er-Jahre führte zu zwei zentralen Erkenntnissen: Erstens war die funktionale Organisation neben Geschäftsfeldgliederung, Projekt- oder Prozessorganisation nur eine denkbare Möglichkeit zur Strukturierung von Unternehmen. Zweitens führte die Kontingenz verschiedener Organisationsstrukturen dazu, dass das Organisationsdesign selbst zur Quelle von möglichen Wettbewerbsvorteilen wurde. Die Entscheidung darüber, wie die Organisationsstruktur eines Unternehmens gestaltet sein soll, ist seither zu einer erfolgskritischen Frage geworden.

Die Entscheidung für eine Organisationsarchitektur beinhaltet allerdings noch eine – vielfach vernachlässigte – Seite, die häufig der individuellen Rollenbewältigung der einzelnen Führungskräfte überlassen wird: die je nach gewählter Architektur unterschiedlichen Führungsvoraussetzungen und -konsequenzen für die Steuerung des Unternehmens. Wir wissen heute, dass die aufmerksame Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses und die Ausgestaltung der Rollen der Führungskräfte insbesondere an der Spitze der Organisation für den tatsächlichen Erfolg einer neuen Organisationsarchitektur erfolgsentscheidend sind. Allerdings

wird in der Praxis radikaler Organisationsumbauten der neue Akt vielfach nicht nur mit denselben Schauspielern, sondern auch mit dem eingespielten Führungsverständnis weitergespielt – »alter Wein in neuen Schläuchen«.

Bauprinzipien der wichtigsten Organisationslogiken

Nachfolgend werden kurz die wesentlichen Prinzipien der wichtigsten Organisationsarchitekturen sowie ihre Führungsimplikationen dargestellt.

FUNKTIONALORGANISATION

Die funktionale Struktur ermöglicht vor allem die funktionale Spezialisierung und Trennung einzelner Organisationsbereiche, in denen die einzelnen Funktionen wie z. B. Vertrieb, Einkauf oder Finanzen zusammengefasst werden. Die Konzentration auf ähnliche Aufgaben ermöglicht die Entwicklung von Expertenwissen und eine inhaltliche Fokussierung. Die Koordination in solchen Organisationen erfolgt durch Kommunikation von oben nach unten. Jeder Mitarbeiter erhält seine Weisungen nur von einem Vorgesetzten. Entscheidungsbedarfe und Konflikte zwischen den einzelnen Funktionen werden von der Unternehmensspitze bearbeitet, da die funktionale Logik eine Abstimmung in den mittleren Hierarchieebenen nicht vorsieht. Nur an der Spitze erfolgt eine funktionsübergreifende Koordination und Berücksichtigung des unternehmerischen Gesamtinteresses. Diese starke

DR. THOMAS SCHUMACHER

ist Partner der osb Wien Consulting GmbH sowie Lehrbeauftragter und Leiter des Forschungsprogramms Systemisches Management am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St. Gallen (IMP).

Orientierung an der Unternehmensspitze führt häufig zu Schwerfälligkeit, geringer Komplexitätsbewältigung und »Überlast der Spitze«, was häufig mit einem Anwachsen der »Stäbe« beantwortet wird.

Die Zunahme von funktionsübergreifenden Fragestellungen ist für die funktionale Organisation besonders herausfordernd, weil der Experte in seinem Verantwortungsbereich im Zweifel der Anwalt der eigenen Funktion bleibt, die Koordination der unterschiedlichen Fachexpertisen aber heute häufig überlebenswichtig ist. Für die Führung ergibt sich daraus die Herausforderung, die unterschiedlichen Logiken und Interessen der funktionalen Subsysteme horizontal so zu verknüpfen, dass das Gesamtinteresse gewahrt bleibt. Dem stehen aber lange Kommunikationswege (»Dienstwege«), der verzögerte Informationsfluss durch die hohe Zahl an Schnittstellen sowie die hierarchische Grundkonzeption entgegen. Hier kommt der Kooperationsfähigkeit und dem Zusammenspiel der Spitzen der einzelnen Funktionsbereiche, die in der Regel das Leitungsgremium bilden, eine besondere Bedeutung für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu.

GESCHÄFTSFELDORGANISATION

Als Antwort auf die Schwächen der Funktionalorganisation sowie die Forderung des Marktes, Kompetenz dort aufzubauen, wo dies unter Marktgesichtspunkten notwendig ist, wurde die Geschäftsfeldgliederung entwickelt. Der Druck des Wettbewerbs und der Kunden auf die Anpassungsgeschwindigkeit führte in vielen Unternehmen zu einer Organisationsstruktur, die sich vor allem am Kunden und an den Markterfordernissen orientierte. Es werden »Unternehmen im Unternehmen« geschaffen, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen. Je unabhängiger sich aber die Identität der einzelnen Geschäftsfelder entwickelt, umso schärfer werden Identitätsprobleme des Gesamtsystems. Unternehmensweit integrierte Problemlösungen werden zunehmend anspruchsvoller, weil sich kaum dauerhafte Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen. Rudi Wimmer verwendet für dieses Phänomen den Begriff des »systemischen Risikos«, d. h., dass die Belange des Ganzen Gefahr laufen, nicht ausreichend berücksichtigt zu werden, weil die einzelnen Unternehmen sich in erster Linie selber optimieren und der Gesamtzusammenhang des Unternehmens verloren zu gehen droht.

Die Führung einer Geschäftsfeldorganisation erfordert deshalb vor allem den Aufbau von Kommunikationsprozessen zwischen den stark autonomen Einheiten mit dem Ziel, unter Aufrechterhaltung der Autonomie Selbstbindung für das Ganze entstehen zu lassen. Dieses Dilemma ist gewissermaßen in die Organisation eingebaut und das sorgfältige Management dieses Gegensatzes ist Erfolgsvoraussetzung für die Überlebensfähigkeit solcher Strukturen. Im Mittelpunkt steht daher statt einem Eingreifen in operative Prozesse der Geschäftseinheiten das Rahmensetzen bzw. die Kontextsteuerung. Die operative Ausgestaltung des Weges ist der Selbststeuerung der Geschäftsfelder überlassen. Nur wenn es bei den Aushandlungsprozessen zwischen den Subsystemen zu nicht lösbaren Konflikten kommt, sorgen Eskalationsspielregeln dafür, dass die Unternehmensspitze das Gesamtsystem durch eine Letztentscheidung entblockiert.

MATRIXORGANISATION

Die Matrixorganisation stellt den strukturellen Versöhnungsversuch zwischen zwei organisationalen Zielen dar: Beispielsweise werden Produkt- und Funktionsverantwortung gleichberechtigt mit Weisungsrecht ausgestattet, womit eine Dominanzregel ausgeschlossen ist. Die unterschiedlichen Interessen oder Meinungen sind zur Einigung gezwungen. Eine solche Organisationsarchitektur kann angemessen sein, wenn es eine entsprechende Notwendigkeit zur Berücksichtigung der jeweils beiden Perspektiven gibt – eine »Outside Pressure for Dual Focus«. Gründe können auch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen von beiden Seiten (»Pressure for Shared Resources«) oder die Erhöhung der Informationsverarbeitungskapazität (»Pressure for High Information-Processing Capacity«) sein. In der Matrixorganisation wird deshalb die Kommunikation über den jeweiligen Zielkonflikt institutionalisiert, z. B. indem parallel und gleichberechtigt eine Funktions- und eine Kundenlogik existieren. Beide Seiten sind dann gezwungen, eine umfassendere Problemsicht, innovativere Lösungen und ein Optimum aus Sicht des Gesamtsystems zu entwickeln.

Allerdings sieht die Erfahrungsbilanz der Matrixorganisation eher kritisch aus: Häufig werden die Zielkonflikte dadurch gelöst, dass die Entscheidung an die Spitze rückdelegiert wird und dadurch eine verzögerte Reaktions- und

Anpassungsgeschwindigkeit entsteht. Die Gefahr von Loyalitätskonflikten für die Mitarbeiter, die sich zwischen zwei Vorgesetzten entscheiden müssen, aber auch umgekehrt das Ausspielen der Führungskräfte durch die Mitarbeiter kann zu destruktiven Dynamiken führen. Von entscheidender Bedeutung für die Organisation ist es darum, die jeweilige Machtbalance aufrechtzuerhalten, die Widersprüche z. B. zwischen Funktionsanforderungen und Markt- oder Kundenanforderungen transparent zu halten, den Aushandlungs- oder Problemlösungsprozess konstruktiv zu gestalten und die Kommunikations-, Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit der beteiligten Personen permanent weiterzuentwickeln. Bartlett/Ghoshal beschreiben es daher als die wesentliche Herausforderung »to build a matrix in the mind of the managers«.

PROJEKTORGANISATION

Die Projektorganisation findet sich vor allem in Unternehmen, in denen die wesentliche Wertschöpfung des Unternehmens in Form von Großprojekten (Großanlagenbau, Architektur- und Ingenieurbüros, Beratungsunternehmen, Filmproduktionen) erfolgt. Die organisationale Herausforderung besteht darin, dass die Großprojekte als Organisationseinheiten nicht auf Dauer angelegt, sondern zeitlich befristet sind. Neben den zeitlich befristeten Projektstrukturen verfügen diese Unternehmen parallel über dauerhafte Abteilungen, die eine Support- oder Dienstleistungsfunktion gegenüber den Projekten wahrnehmen (z. B. Controlling, Marketing, Personalentwicklung, Dienstleistungspool). Die Dominanz der Projekte fördert allerdings die Fragmentierung des Unternehmens auf Kosten der Gesamtorganisation. Die intensivsten Kontakte und die stärkste Loyalität bestehen zu den Mitgliedern der Projektteams, in denen der jeweilige Mitarbeiter engagiert ist, wogegen die Zugehörigkeit zum Gesamtunternehmen eher in den Hintergrund rückt. Um der Virtualität und den zentrifugalen Tendenzen wirksam zu begegnen, sind die intensive Kommunikation zwischen allen Management-Ebenen, die Auseinandersetzung über die Zukunft des Gesamtunternehmens, die Marke sowie das Empowerment der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Durch die aktive Auseinandersetzung über diese Themen auf der Ebene der Gesamtorganisation entsteht ein gemeinsames Zukunftsbild jenseits der einzelnen Projektperspektiven.

Angesichts der Verzeitlichung der Organisation stellen die bedarfsgerechte Bereitstellung von Ressourcen und das Wissensmanagement eine besondere Herausforderung für die Projektorganisation dar. Werbeagenturen, Beratungsunternehmen oder Architekturbüros, deren zentraler Rohstoff das verfügbare organisationale Wissen ist, sind darauf angewiesen, das Wissen, das ständig in den Projekten generiert wird, für das Unternehmen zugänglich zu machen.

PROZESSORGANISATION

Die Prozessorganisation ist eine Organisationsstruktur, in der die gesamte Organisation um einen Hauptprozess herum angeordnet ist. Diese Organisationslogik verfolgt damit eine Optimierung, die von einzelnen Einheiten wie z. B. Geschäftsfeldern nicht mehr alleine erreicht werden kann. Die Prozessorganisation ist in einigen Branchen (z. B. Autoproduktion, chemische Industrie, Logistik) der »Königsweg« zur optimalen Bewältigung des Kernprozesses und zentraler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit. Alle anderen Prozesse stehen in einer Supportbeziehung zu diesem Kernprozess. Entlang der Kernprozesskette werden interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebildet, die jeweils von einem »Prozessowner« gesteuert werden. Die einzelnen Teilprozesse agieren aber ganz im Dienste des Gesamtprozesses. Durch die »strikte Koppelung« steht die Führung vor der Herausforderung, dass einzelne Störungen den gesamten Prozess lahmlegen und enorme wirtschaftliche Schäden verursachen können. Darüber hinaus gibt es angesichts der Komplexität des Kernprozesses im Unternehmen in aller Regel keine Stelle mehr, die den Gesamtprozess differenziert überblicken kann. Die Abstimmung zwischen den Prozessabschnitten muss daher teamförmig organisiert werden, 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 damit zum kritischen Erfolgsfaktor der Prozessorganisation.



Herausforderungen der klassischen Organisationsarchitekturen

Zwei Herausforderungen zeigen zunehmend die Grenzen der dargestellten Organisationsarchitekturen auf: Zum einen führen die Entwicklungen der unternehmerischen Postmoderne, die derzeit unter dem Schlagwort VUKA (Volatilität, Ungewissheit, Kontingenz und Ambiguität) diskutiert werden, zu gesteigerten Anforderungen an Organisationen. Flexibilität und Responsivität werden zu zentralen Erfolgskriterien von Organisationsarchitekturen, um Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse mit Blick auf zukünftige, unbekannte Möglichkeiten und zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der Organisation erfolgreich zu bearbeiten.

Zum zweiten ist – insbesondere in international agierenden Organisationen – die parallele Existenz unterschiedlicher Gliederungslogiken zu beobachten, mit denen die Organisationen auf die vielfältigen Anforderungen aus ihrer Umwelt zu reagieren versuchen: Neben weltweit (»vertikal«) verantwortlichen produkt- oder branchenbezogenen Geschäftsbereichen existieren funktionale Verantwortungen (z. B. Vertrieb, Entwicklung, Produktion), regionale Verantwortungsbereiche (nach Ländern, Regionen oder Standorten), zentrale Bereiche (z. B. Finanzen, HR), unternehmensweit integrierende Funktionen (z. B. Key-Account-Management oder Strategic-Account-Management) usw. All dies führt im Zeitalter der Aufmerksamkeitsökonomie zum Wettbewerb zwischen den Zielen, Logiken und Interessen in der Organisation. Zweidimensionale Lösungsversuche à la »Bold« und »Dotted Line« (Berichtslinie) muten angesichts der multiplen Ziele und Interessen geradezu anachronistisch an. Ganz im Gegenteil müssen Organisationen angesichts der Komplexitätsexplosion ihre »Absorptive Capacity« (Cohen/Levinthal), ihr Absorptionsvermögen in Hinblick auf Informationen in ihrer Umwelt erhöhen. Entscheidend ist ihre Fähigkeit, Wissen über die Umwelt wie z. B. Technologien oder Märkte aufzunehmen und erfolgreich z. B. für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen zu nutzen. An die Organisationsarchitektur stellen sich heute etwa folgende Fragen: Wie erkennt die Organisation relevante Informationen? Wie offen sind die Organisationsstrukturen für die Informationsaufnahme gestaltet? Wie werden Informationen zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen ausgetauscht? Wie kann »Silodenken« identifiziert und darauf eingewirkt werden?



LITERATUR

- Anand, N., & Daft, R. L.** (2007). What is the Right Organizational Design? *Organizational Dynamics*, 36(4), 329–344.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S.** (1990). »Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind.« *Harvard Business Review* (July–August).
- Bryan, L. L., & Joyce, C. I.** (2007). Mobilizing Minds. Creating Wealth from Talent in the 21st Century Organization: McGraw-Hill Professional.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.** (1990). »Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.« *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Luhmann, N.** (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Nadler, D., & Tushman, M.** (1997). *Competing by Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Orthmann, G.** (2009). *Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Roberts, J.** (2004). *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Wimmer, R.** (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Für viele Organisationsstrukturen sind diese bereichsübergreifenden, crossfunktionalen Kooperationen von Bereichen und Mitgliedern eine extreme Herausforderung. Bryan und Joyce vergleichen diese Situation mit der von Städten, die für Pferde und Kutschen gebaut wurden und in der heutigen Zeit mit Auto- und Lkw-Verkehr konfrontiert sind: In Städten führt das gegenwärtig zu Verkehrsstaus; in Organisationen, die heute mit Strukturen aus dem 20. Jahrhundert geführt werden, u. a. zu unproduktiver Komplexität, schwierigen Arbeitsstrukturen, dicken Silowänden, verwirrenden Matrixstrukturen und überquellenden Posteingängen durch CC-Mails.

Entwicklungen und Tendenzen

Wie so oft läuft die Praxis hier der Theorie auch in Bezug auf neue Entwicklungen im Bereich der Organisationsstrukturen voraus und entwickelt eine Vielfalt von Ansätzen zur Weiterentwicklung und Ergänzung der hierarchisch-klassischen Organisationsarchitekturen. Dabei wird deutlich, dass auf der einen Seite die klassischen, funktions- und hierarchiebetonten Organisationsstrukturen das Kommunikationsgeschehen zwischen Hierarchieebenen und horizontalen Einheiten ausdrücklich unterbrechen (»Die Leitung hat entschieden«). Auf der anderen Seite machen die zunehmenden Kommunikationsnotwendigkeiten – Stichworte Responsivität, Mindfulness und Flexibilität – die Wiedereinführung von Kommunikation in die hierarchischen Strukturen notwendig. In der Praxis führt das u. a. zu folgenden Entwicklungen:

CROSSFUNKTIONALE TEAMS, DIE EIGEN-VERANTWORTLICH ARBEITEN UND ENTSCHEIDEN

Unternehmerische Aufgaben werden zunehmend von eigenverantwortlichen crossfunktionalen Teams übernommen (z. B. Projekt-Teams in funktional aufgestellten Objektentwicklungsunternehmen, Brand-Teams in Pharmaunternehmen), in denen dann die unternehmerisch notwendigen Funktionen vertreten sind. Das Team verfügt über die notwendigen Kompetenzen und die Verantwortungen, um die unternehmerischen Entscheidungen selber zu treffen, ohne funktionsübergreifend langwierige Abstimmungsschleifen zu durchlaufen.

NETZWERKE, DIE NACH ANDEREN PRINZIPIEN FUNKTIONIEREN ALS ORGANISATIONEN

Viele Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsprozesse in Organisationen orientieren sich heute an einer Netzwerklogik und nicht mehr in erster Linie an einem klassischen Hierarchieverständnis (z. B. Global Footprints im Bereich der Produktionsnetzwerke, interne Expertennetzwerke, Communities of Practice). Diese Veränderung ist anspruchsvoll, weil die Netzwerklogik – anders als die Organisationslogik – sich u. a. an Reziprozität (wechselseitiges Nutzenstiften im Sinne des Gebens und Nehmens), einem Sich-wechselseitig-Kontrollieren und einer eher losen Zugehörigkeit orientiert. Netzwerkförmige Kooperationen ergänzen heute vielfach klassische organisationale Koordinationsmechanismen und erfordern eine Weiterentwicklung und teilweise Neudefinition der klassischen Vorstellungen von Führung und Organisation.

KOMMUNIKATIONSARCHITEKTUREN UND -PLATTFORMEN

Neben der Organisations- und Aufbaustruktur ist die kontinuierliche Gestaltung von Kommunikationsplattformen (z. B. Strategiedialoge, Management-Meetings) von zentraler Bedeutung. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Fragen, in welcher personellen Besetzung (Wer?) welche Themen und strategischen Issues (Was?) in welcher Art und Weise (Wie?) sinnvoll miteinander bearbeitet werden können. Die Praxis zeigt, dass eine an den strategischen Herausforderungen der Organisation ausgerichtete Gestaltung der Management- und Kommunikationsplattformen inzwischen eine zentrale Aufgabe der Führung ist. Sie befähigen die jeweilige Organisationsstruktur erst und ermöglichen es, die Konflikte, die durch die Schnittstellen getrennt sind, einerseits getrennt zu halten, auf der anderen Seite aber für einen lösungsorientierten Umgang zu sorgen.

Fazit

Die Zunahme von Kommunikationsnotwendigkeiten und die sich beschleunigende Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Organisationsstruktur zum wichtigen Element der Wettbewerbsfähigkeit wurde. Drei Aspekte sind dabei herauszuheben:

Zum einen gibt es nicht die »One-and-Only«-Struktur, welche jedem Unternehmen zum Durchbruch verhilft. Unterschiedliche Businessanforderungen, strategische Herausforderungen und Ressourcensituationen machen es immer wieder zu einer höchst individuellen Fragestellung, die jeweils »passende« Organisationsstruktur zu entwickeln. Zweitens bedarf die Entwicklung einer Organisationsarchitektur einer aufmerksamen periodischen Beobachtung in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit. Damit verbunden ist gegebenenfalls eine Neugestaltung im Rahmen eines entsprechenden Erarbeitungsprozesses. Hierzu bedarf es einer umsichtigen Bestandsaufnahme der aktuellen Organisation in Bezug auf ihre zukünftigen Anforderungen sowie der gemeinschaftlichen Auseinandersetzung und Entscheidung über die zukünftige Organisationsstruktur. Nur so können die in jeder Struktur eingebauten Aushandlungsbedarfe und Konfliktpotenziale zur Synchronisation von Leistungsprozessen lösungsorientiert bearbeitet werden. Drittens ist die Frage der Leistungsfähigkeit der Organisation nicht nur – aber eben auch – eine Frage der angemessenen Organisationsstruktur. Neben der Organisationsstruktur sind zusätzliche Fragen wie z. B. die Passung der Führungsstruktur zur Organisationsarchitektur, die Anreize, die Intrapreneurship motivieren, die Selbststeuerung von crossfunktionalen Teams oder die netzwerkförmige organisationsinterne Kooperation entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Organisationsarchitektur.