

CE •KV@ { æ ÁJ&@ { æ&@:ÁP! •* ÈMÚ! [-Λ••ã] aãã à!~ } * Áæ ÁJæ•ã } ÈÁ
OE č aããeÁ } áZ' \~ } • [^! • [^! çã^ } Á^! Á^ • ç^ { ã &@ } Á
U! * æ ã aãã } • à^! æ~ } * ÈÁJÈFFI Áã ÁFG D
î ÁGFHÁOæ | ÈE ^! ÈU • ç^ { ^ ÁX^! | æ Á } á ÁX^! | æ • à~ &@æ } * ÁO { àP ÈÁ
P^ á^! à^! *
O^ ÁJ^ &@ Á^ [: à^ @æ^ }

8 Organisationsdesigns im postheroischen Zeitalter – Grundlagen und Trends

Thomas Schumacher

Zunehmend komplexe, matrixförmige und hybride Organisationsdesigns prägen heute die organisationale Praxis. In ihrem Bemühen, ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern – Stichwort *Competing by design* (Nadler a. Tushman 1997) –, hat sich in den Führungsebenen die Suche nach dem »richtigen« Organisationsdesign dauerhaft etabliert. Um die Antwortfähigkeit, was funktionale, regionale, produkt- und/oder projektbezogene Anforderungen betrifft, zu steigern, haben sich in vielen Organisationen eine bislang nicht gekannte Vielfalt und ein Nebeneinander verschiedener struktureller Dimensionen entwickelt. Allerdings produzieren diese parallelen Dimensionen im Zeitalter der Aufmerksamkeitsökonomie nicht nur multiple Aufmerksamkeitsfokusse, sondern auch häufig widersprüchliche Steuerungswirkungen. Als Konsequenz daraus werden Fragen nach der Koordination, der Schnelligkeit der Entscheidungsfindung und der Integration der verschiedenen Perspektiven immer drängender.

Ein Blick auf die zurückliegende Entwicklung der verschiedenen organisationalen Gliederungslogiken zeigt, dass Unternehmen seit der Industrialisierung lange von einer funktionalen Organisationslogik geprägt waren. Jahrzehntlang wurde das Prinzip der Dominanz der klassisch-funktionalen Hierarchie kontinuierlich optimiert und weiterentwickelt. Allerdings führte die Organisationskrise der 80er-Jahre zu zwei zentralen Erkenntnissen: Zum einen war die funktionale Gliederung nur eine der denkbaren Möglichkeiten zur Strukturierung von Unternehmen, weshalb in der Folge auch andere Organisationsmodelle wie z. B. die Geschäftsfeldgliederung und die Projekt- oder Prozessorganisation systematisch eingeführt und entwickelt wurden. Zum anderen brachte es die dadurch entstandene Kontingenz verschiedener Gliederungslogiken mit sich, dass das Organisationsdesign selbst zur Quelle möglicher Wettbewerbsvorteile wurde.

Allerdings stellt der Umstand, dass das Organisationsdesign eines Unternehmens zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden ist, auch eine neue Herausforderungen für das Manage-

ment dar. Die volatileren Umwelten und der zunehmende Flexibilisierungsdruck erhöhen in Verbindung mit der neuen Kontingenz der Organisationsformen beobachtbar auch die Bereitschaft der Führungsspitze, in immer kürzeren Abständen einen Wechsel des Organisationsdesigns zu initiieren. Rudi Wimmer argumentiert deshalb mit Recht, dass es sich bei solchen Wechseln stets um radikale Transformationsprozesse handelt, im Gegenzug aber die Implikationen solcher wiederholten Veränderungszumutungen für die Leistungsfähigkeit von Organisationen gerne übersehen werden. Nicht selten sind deshalb organisationale »Erschöpfungszustände« die Folge, die es dann zunehmend unwahrscheinlicher machen, dass tiefgreifende Veränderungsvorhaben konstruktiv bewältigt werden können (Nagel u. Wimmer 2009).

Die Entscheidung für ein Organisationsdesign hat allerdings noch eine zweite, vielfach vernachlässigte Seite, die häufig schlicht der individuellen Rollenbewältigung der einzelnen Führungskräfte überlassen wird: die voraussetzungsvollen und je nach gewählter Architektur unterschiedlichen Führungsbedingungen und -konsequenzen für die Steuerung des Unternehmens und der einzelnen Unternehmensbereiche.

Erst die aufmerksame Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses und die Ausgestaltung der Rollen der Führungskräfte sowohl an der Spitze wie auch im mittleren Management sind für den tatsächlichen Erfolg einer neuen Organisationsarchitektur entscheidend. Allerdings wird in der Praxis radikaler Organisationsumbauten das neue Stück vielfach nicht nur mit denselben Schauspielern, sondern auch mit dem eingespielten Führungsverständnis weitergespielt – »alter Wein in neuen Schläuchen« (Sy a. D'Annunzio 2005).

Bauprinzipien der wichtigsten Organisationslogiken

1) Funktionalorganisation

Die funktionale Struktur ermöglicht vor allem die Spezialisierung und Trennung einzelner Aufgabenbereiche, die dann in einzelnen Funktionen wie z. B. Vertrieb, Einkauf oder Finanzen zusammengefasst werden. Die Konzentration auf ähnliche Aufgaben ermöglicht den Aufbau und die Entwicklung von spezifischem Expertenwissen und einer inhaltlichen Fokussierung. Die Koordination zwischen den

Funktionen erfolgt durch Kommunikation von oben nach unten. Jeder Mitarbeiter erhält seine Weisungen nur von seinem Vorgesetzten. Konflikte zwischen den einzelnen Funktionen und Entscheidungsbedarfe werden von der Unternehmensspitze bearbeitet, da die funktionale Logik eine Abstimmung in den mittleren Hierarchieebenen nicht vorsieht. Nur an der Spitze erfolgen eine funktionsübergreifende Koordination und Berücksichtigung des unternehmerischen Gesamtinteresses. Diese starke Orientierung an der Unternehmensspitze führt häufig zu Schwerfälligkeit, geringer Komplexitätsbewältigung und einer »Überlast der Spitze«, was ebenso häufig mit einem Mehr an »Stäben« zu beantworten versucht 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 flexible Gesamtkoordination der unterschiedlichen Fachexpertisen aber heute häufig überlebenswichtig ist. Für die Führung ergibt sich daraus einerseits die Herausforderung, die unterschiedlichen Logiken und Interessen der funktionalen Subsysteme horizontal so zu verknüpfen, dass das Gesamtinteresse gewahrt bleibt. Zum anderen stehen die langen Kommunikationswege (»Dienstwege«), der verzögerte Informationsfluss durch die hohe Zahl an Schnittstellen sowie die hierarchische Grundkonzeption schnellen Gesamtentscheidungen 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 der Organisation zu.

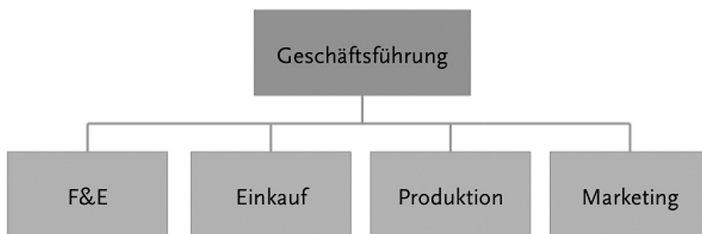


Abb. 1: Organigramm einer Funktionalorganisation

2) Geschäftsfeldorganisation

Die Geschäftsfeldorganisation wurde quasi als Antwort auf die Schwächen der Funktionalorganisation sowie die Forderung des Marktes, Kompetenz dort aufzubauen, wo dies unter Marktgesichtspunkten notwendig ist, entwickelt. Im Rahmen der Geschäftsfeldgliederung werden deshalb »Unternehmen im Unternehmen« geschaffen, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen und dazu mit ausreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet sind, um ihre Ertrags- und Kostenentwicklung selbst zu steuern. Je eigenständiger sich aber die Identität der einzelnen Geschäftsfelder entwickelt, umso schärfer werden Identitätsprobleme des Gesamtsystems. Unternehmensweit integrierte Problemlösungen werden zunehmend herausfordernder, weil sich nur schwer Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen. Rudi Wimmer verwendet für dieses Phänomen den Begriff des »systemischen Risikos« (Wimmer 2004b, S. 122), d. h., dass die übergreifenden Belange der Gesamtorganisation Gefahr laufen, nicht ausreichend berücksichtigt zu werden: Die einzelnen Unternehmen optimieren sich in erster Linie selber, und der Gesamtzusammenhang des Unternehmens geht verloren.

Die Führung einer Geschäftsfeldorganisation erfordert deshalb vor allem den Aufbau von Kommunikationsprozessen zwischen den autonomen, voneinander nicht abhängigen 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 der Geschäftsfeldorganisation. Die Führung muss letztlich die autonomen Einheiten so unterstützen, dass sie möglichst erfolgreich agieren können. Im Mittelpunkt steht daher statt des Eingreifens 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 nichtlösba- ren Konflikten kommt, sorgen Eskalationsspielregeln dafür, dass die Unternehmensspitze das Gesamtsystem durch eine Letztentscheidung entblockiert.

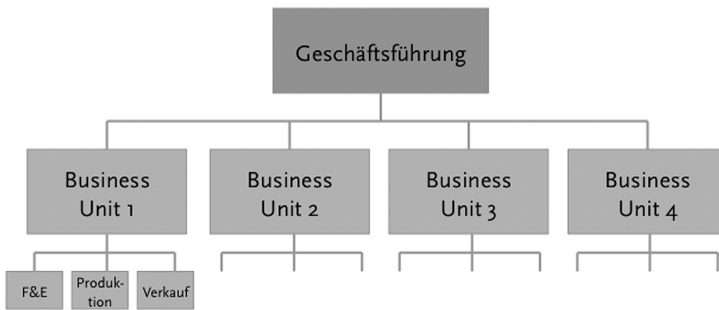


Abb. 2: Organigramm einer Geschäftsfeldorganisation

3) Matrixorganisation

Die Matrixorganisation stellt den strukturellen Versuch der Versöhnung zwischen mindestens zwei organisationalen Zielen dar. Eine Dominanzregel ist hier ausgeschlossen, sodass z. B. Produkt- und Funktionsverantwortung gleichberechtigt mit Weisungsrecht ausgestattet sind. 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«. Grund kann 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.

All dies wird in der Matrixorganisation dadurch erreicht, dass die Kommunikation über den jeweiligen Zielkonflikt institutionalisiert wird, z. B., indem parallel und gleichberechtigt eine Funktions- und eine Kundenlogik ohne eine Dominanz existieren. Beide Seiten sind dann gezwungen, Probleme und unterschiedliche Perspektiven ausdiskutieren und ein Optimum aus der Sicht des Gesamtsystems zu erreichen. Hierdurch können die verschiedenen Perspektiven bei entsprechender Kommunikations- und Konfliktkultur potenziell eine umfassendere Problemsicht und innovativere Lösungen entwickelt.

Allerdings sieht die Erfahrungsbilanz der Matrixorganisation eher kritisch aus (Sy a. D'Annunzio 2005): Silodenken, unabgestimmte Ziele, unklare Rollen und die gesteigerten Abhängigkeiten stellen

wesentlichen Herausforderungen dar. 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 können 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 und Goshall (1990) überschreiben ihren Aufsatz daher nicht zu Unrecht mit *Matrix management: Not a structure, a frame of mind*.

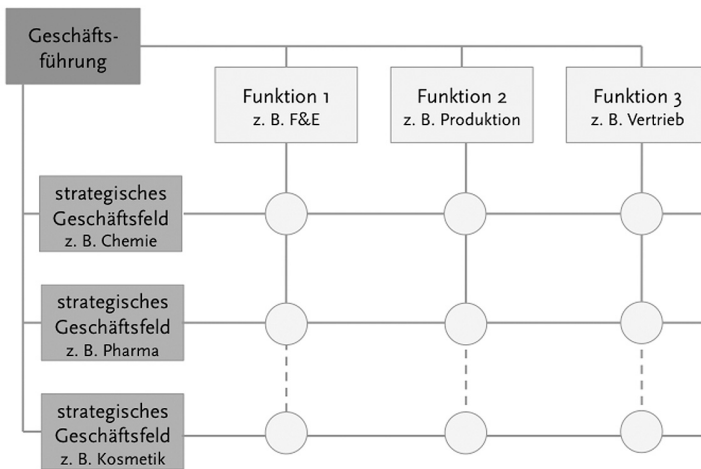


Abb. 3: Organigramm einer Matrixorganisation

4) Projektorganisation

Die Projektorganisation findet sich vor allem in Unternehmen, in denen die wesentliche Wertschöpfung in Form von Großprojekten (Anlagenbau in der Bauwirtschaft, Beratungsunternehmen, Filmproduktionen) erfolgt. Die organisationale Herausforderung besteht darin, dass die Großprojekte als Organisationseinheiten zeitlich befristet sind. Neben den zeitlich befristeten Projektstrukturen ver-

fügen 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 eines Unternehmens auf Kosten der Gesamtorganisation. Die intensivsten Kontakte und 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. Eine Kernaufgabe der Führung in einer Projektorganisation besteht deshalb darin, die Bindung zum Unternehmen und das Wir-Gefühl zu stärken. Um der Virtualität und den zentrifugalen Tendenzen wirksam zu begegnen, sind die intensive Kommunikation zwischen allen Managementebenen, die Auseinandersetzung über die Zukunft des Gesamtunternehmens und über 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, welches Bindung in einer tendenziell fragmentierten Projektorganisation erzeugt.

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.

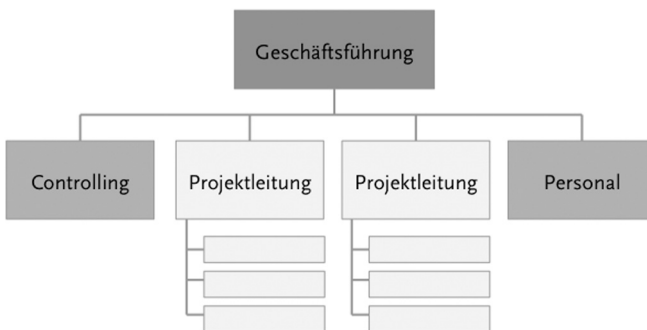


Abb. 4: Organigramm einer Projektorganisation

5) Prozessorganisation

Prozessorganisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass die gesamte Organisation um einen Hauptprozess herum strukturiert ist. Dieses Design ermöglicht eine Optimierung, die von einzelnen Einheiten wie z. B. Geschäftsfeldern nicht mehr alleine erreicht werden kann. Die Prozessorganisation stellt in einigen Branchen (z. B. in der automotiven und chemischen Industrie, in der Logistik) den »Königsweg« zur optimalen Bewältigung des Kernprozesses dar und ist zentraler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit. Alle anderen Prozesse stehen in einer Supportbeziehung zu diesem Kernprozess. Entlang der Kernprozesskette werden interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebaut, die jeweils von einem Prozess-Owner gesteuert werden. Die einzelnen Teilprozesse agieren aber ganz im Dienste des Gesamtprozesses, d. h., die Optimierungsanstrengungen der einzelnen Prozessabschnitte werden stets aus der Sicht der Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens beurteilt.

Die optimale Prozessbeherrschung und die strikte Koppelung stellen für die Führung besondere Herausforderungen im Hinblick auf die Ausbalancierung des Störungsmanagements und der Fehlerfreundlichkeit dar. Der strikt gekoppelte Kernprozess unterliegt dem Risiko, dass Störungen den gesamten Prozess lahmlegen und dadurch enorme wirtschaftliche Schäden verursacht werden können.

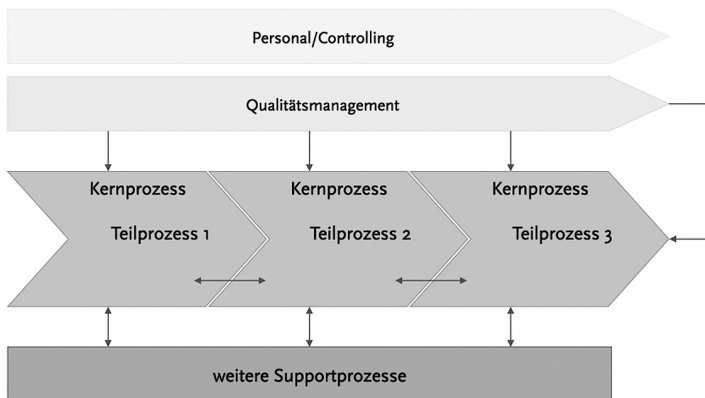


Abb. 5: Organigramm einer Prozessorganisation

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. Lediglich bei der Gefahr der Selbstblockade ist eine Eskalation an die Unternehmensleitung sinnvoll. Das Gelingen einer teamförmigen Kooperation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Prozessorganisation.

Herausforderungen der klassischen Organisationsarchitekturen

Die Grenzen der dargestellten Organisationsarchitekturen werden insbesondere an zwei Entwicklungen deutlich: Zum einen führen die Entwicklungen der unternehmerischen Postmoderne, die derzeit unter dem Schlagwort VUKA (Volatilität, Ungewissheit, Kontingenz und Ambiguität) diskutiert werden, zu gesteigerten Kooperations- und Entscheidungsanforderungen in Organisationen. Flexibilität und Responsivität werden zu zentralen Erfolgskriterien von Organisationsarchitekturen; sie ermöglichen es, dass Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse mit Blick auf zukünftige, unbekanntere Möglichkeiten und zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der jeweiligen Organisation erfolgreich bearbeitet werden.

Zum Zweiten beantworten insbesondere international agierende Organisationen die vielfältigen Anforderungen aus ihrer Umwelt durch ein Nebeneinander der unterschiedlichen Gliederungslogiken: Neben den häufig weltweit (»vertikal«) verantwortlichen produkt- oder branchenbezogenen Geschäftsbereichen existieren Verantwortungen unter anderem für funktionale Exzellenz (z. B. in Vertrieb, Entwicklung, Produktion), regionale Bereiche (nach Ländern, Regionen oder Standorten), zentrale Funktionen (z. B. Finanzen, HR), unternehmensweit integrierende Funktionen (z. B. Key-Account-Management oder Strategic-Account-Management) usw. Dies widerspricht nicht nur der Forderung, Strategie, Strukturen, Prozesse, Personen und »Reward-Systeme« aufeinander auszurichten (Roberts 2004), sondern führt im Zeitalter der Aufmerksamkeitsökonomie im Organisationsalltag zum Wettbewerb um die Aufmerksamkeit und Ziele der ver-

schiedenen Stakeholder. Zweidimensionale Lösungsversuche à la *bold* und *dotted line* (Berichtslinie) muten angesichts der multiplen Ziele und Interessen zunehmend anachronistisch an. Ganz im Gegenteil geht es heute für Organisationen angesichts der Komplexitätsexplosion darum, ihre »absorptive capacity« (Cohen a. Levinthal 1990), ihr Absorptionsvermögen, bezüglich Informationen ihrer Umwelt zu erhöhen, sprich: ihre Fähigkeit, Wissen über die Umwelt wie etwa Technologien oder Märkte aufzunehmen und erfolgreich z. B. für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen zu nutzen. Für die Organisationsarchitektur stellen sich damit entscheidende Fragen: Wie erkennen Organisationen relevante Informationen? Wie offen sind die Organisationsstrukturen für die Informationsaufnahme gestaltet? Wie werden Informationen zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen ausgetauscht? Wie können Unternehmen Hemmfaktoren wie z. B. das bekannte »Silodenken« identifizieren und darauf einwirken?

Für die bereichsübergreifende, cross-funktionale Zusammenarbeit von Bereichen und Mitgliedern einer Organisation ist eine Organisationsstruktur, die nicht für diese Zusammenarbeit gebaut wurde, eine extreme Herausforderung. Bryan und Joyce (2007) vergleichen diese Situation mit der von Städten, die für Pferde und Kutschen gebaut wurden und heute mit Auto- und Lkw-Verkehr konfrontiert sind: In Städten führt das heute zu Verkehrsstaus, in Organisationen, die heute mithilfe von 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 schafft eine Vielfalt von Ansätzen zum Umbau und zur 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 Kommunikationsnotwendig-

keiten, mit denen sich Organisationen konfrontiert sehen – Stichworte: Responsivität, Mindfulness und Flexibilität –, die Wiedereinführung von Kommunikation in die hierarchischen Strukturen notwendig. In der Praxis führt das u. a. zu folgenden Entwicklungen, die in Zukunft für die Organisations- und Managementberatung neue Aufgabenfelder darstellen werden.

Organisationale Grenzen werden uneindeutiger

Der schnelle Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien hat die Entwicklung von neuen organisationalen Möglichkeiten der weltweiten Kommunikation, Koordination und Entscheidungsfindung gebracht. Dies führt nicht nur dazu, dass national Funktionen oder Teilprozesse wie z. B. die Supportprozesse in Arztpraxen oder die IT-Funktion in Banken outgesourct werden. Parallel beobachtbar ist international der Aufstieg der *emerging economies*, die über einen großen Pool an befähigten Experten z. B. im Bereich des *low-cost manufacturing* oder der Softwareentwicklung verfügen. Beide Tendenzen haben eine Öffnung der organisationalen Grenzen zur Folge. Das Management freundet sich vor diesem Hintergrund zunehmend mit der Idee an, dass ihre Organisation nicht mehr wie bisher alle Aufgaben und Prozesse selbst effizient durchführen kann, um ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen.

Cross-funktionale Teams, die eigenverantwortlich arbeiten und entscheiden

Unternehmerische Aufgaben werden zunehmend von eigenverantwortlichen, cross-funktionalen Teams übernommen (z. B. von Projektteams in funktional aufgestellten Objektentwicklungsunternehmen, von Brandteams in Pharmaunternehmen), in denen dann die unternehmerisch notwendigen Funktionen vertreten sind. Das jeweilige Team verfügt damit über die notwendigen Kompetenzen und die Verantwortungen, um die unternehmerischen Entscheidungen selber zu treffen, ohne funktionsübergreifend langwierige Abstimmungsschleifen zu durchlaufen. Die damit erreichte Integration unterschiedlicher organisationaler Perspektiven erfordert allerdings nicht nur eine gute Teamarbeit, sondern ein gänzlich neues Führungsverständnis in den »Heimatabteilungen und -bereichen«, damit die cross-funktional tätigen Mitarbeiter mit allen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden können.

Intraorganisationale Netzwerke und veränderte Kooperationsprinzipien

Viele Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsprozesse in Organisationen orientieren sich heute an einer Netzwerklogik und nicht mehr in erster Linie an einem klassischen Hierarchieverständnis (vgl. etwa *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 (wechselseitigem Nutzenstiften im Sinne des Gebens und Nehmens), an einer wechselseitigen Kontrolle und einer eher losen Zugehörigkeit orientiert. Netzwerkförmige Kooperationen ergänzen aber heute schon vielfach die klassischen organisationalen 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 der Kommunikationsplattformen (z. B. Strategiedialoge, Management-Meetings, Großgruppen-Events), orientiert an den jeweiligen Businessherausforderungen, von zunehmender Bedeutung geworden. 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. Diese Plattformen 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 einen lösungsorientierten Umgang mit ihnen zu finden.

»... und dann nur noch die Weiterentwicklung ...«

Die zunehmende Kommunikationsdichte und die Steigerung der Eigenkomplexität von Organisationen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die Organisationsstruktur zu einem wichtigen An-

satzpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wurde. Drei Aspekte sind herauszuheben, wenn es um die (Weiter-)Entwicklung des Organisationsdesigns geht.

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« Organisationsarchitektur zu entwickeln.

Zweitens bedarf das Organisationsdesigns der aufmerksamen und periodischen Beobachtung hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit. Damit verbunden ist gegebenenfalls eine Neugestaltung im Rahmen eines entsprechenden Erarbeitungsprozesses. Hierzu zählt eine umsichtige Bestandsaufnahme der aktuellen Organisation in Bezug auf ihre zukünftigen Anforderungen sowie der gemeinschaftlichen Auseinandersetzung mit der zukünftigen Struktur und der sie betreffenden Entscheidungen. Nur so können die in jeder Struktur eingebauten Aushandlungsbedarfe und Konfliktpotenziale zur Synchronisation von Leistungsprozessen laufend lösungsorientiert bearbeitet werden.

Drittens ist die Frage der Leistungsfähigkeit der Organisation nicht nur – aber eben auch – eine Frage des angemessenen Organisationsdesigns. Daneben sind zusätzlich Fragen entscheidend für die Leistungsfähigkeit der Organisationsarchitektur – wie z. B. die Frage nach der Passung von Führungsstruktur und Organisationsarchitektur, nach Anreizen, die die Intrapreneurship motivieren, nach der Selbststeuerung von cross-funktionalen Teams oder der netzwerkförmigen organisationsinternen Kooperationen.