

Organisationsentwicklung

Die Fluide Organisation: Von der Organisationsstruktur zum Organisationssystem

Prof. Dr. Wolfgang Saaman

Herausforderung und Beratungsauftrag

Ausgangslage des Unternehmens

Ein mittelständisches Medienunternehmen stellt seit drei Jahren einen grassierenden Kundenschwund fest. Mit dem Ziel der Kehrtwende wurde von den Gesellschaftern¹ bereits ein Wechsel im Topmanagement vorgenommen. Die neue Geschäftsführung trifft in der Organisation auf diverse Ungereimtheiten, die als Gründe für das nachlassende Kundeninteresse infrage kommen könnten.

Wir werden zunächst mit der genauen Ursachenforschung, später auch mit der Problemlösung beauftragt. In der ersten Phase unserer Arbeit konzentrieren wir uns darauf, ein möglichst konturenklares Bild von den Ursachen des Kundenschwunds zu zeichnen. In der später beauftragten zweiten Phase begleiten wir das Unternehmen bei der Umsetzung eines von uns vorgeschlagenen Lösungsansatzes.

Zielsetzung, Form, Umfang des Auftrags

Die Auftragsklärung zwischen Geschäftsführung und uns Beratern steht unter dem Kernziel: Stoppen des Kundenschwunds plus zusätzlicher Neukundengewinnung. Der uns zugestandene Handlungsspielraum ist groß. Wir stimmen uns eng mit der Geschäftsführung ab. Das sich über 1 ½ Jahre erstreckende Projekt verteilt sich auf 2 Phasen:

1. Analyse/Ursachenforschung, Präsentation der Erkenntnisse/Empfehlungen
2. Umsetzung erfolgsversprechender Maßnahmen

Wir bieten der Geschäftsführung eine moderate und eine umfassende Option zur Problemlösung an und werden mit letzterer beauftragt. Das führt zu einer kompletten Neuausrichtung der Organisation. Die träge und unnötig stark ausdifferenzierte Organisationsstruktur, die vor der Veränderung einem tiefen See gleicht, bauen wir um zu einem flexiblen, Organisationssystem - analog einem Strom mit hoher Fließgeschwindigkeit.

Durchführung

Phase 1

Konzeption und Realisierung

Eine präzise Analyse der Problemursachen macht gezielte Empfehlungen mit schnell spürbarer Wirkung möglich. Statt vorgefertigter Schablonen entwickeln wir unternehmensspezifische Lösungen mit bewährten Kernelementen, so wie auch bei diesem Unternehmen. Das ist unser Credo, das am Anfang schnell zu nutzbringenden Erkenntnissen führt und am Ende deutlich Kosten spart. Wir führen zunächst Gespräche mit der Geschäftsführung, die sicherstellen, dass unser Analyse- und

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die kürzere männliche Form gewählt.

Befragungstool schlank und effektiv gestaltet wird und das Problemfeld Kundenschwund angemessen fokussiert.

Wir führen eine Vollbefragung im Format des Leistungskultur-Spiegels, die alle 150 Mitarbeiter* einschließlich der Führungskräfte einbezieht. Dieses Format ist in Anbetracht der Unternehmensgröße wirtschaftlich vertretbar und liefert präzisere Ergebnisse als eine Teilbefragung. Unsere Befragungssysteme sind eine Mischung aus Fragebogen und Interviews. Sie werden so angelegt, dass eine Beteiligungsquote von nahezu 100 Prozent (hier 98,3 %) erreicht wird.

Die gesamte Belegschaft wird über das Ergebnis informiert. Die Geschäftsführung erhält eine ungekürzte Ergebnisauswertung mit allen Details, und zwar leistungs- und (unternehmens)kulturbezogen, um daraus die richtigen Entscheidungen ableiten zu können. Zeitnah und mit kompakteren Präsentationsinhalten werden zunächst die erste Führungsebene, schließlich alle weiteren Führenden sowie die Mitarbeiter des Unternehmens über das Ergebnis der Analyse ins Bild gesetzt. Die Kommunikation erfolgt im Tandem unserer Berater mit der Geschäftsführung. Von uns möchte man hören, wie wir zu den Ergebnissen gekommen sind und welche Erkenntnisse sich daraus ergeben. Von der Geschäftsführung will man hören, welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden.

Widerstände in Phase 1 und der Umgang damit

Es macht sich im Vorfeld die Befürchtung breit, dass die Befragung nicht anonym genug ist, um offen seine Meinung preiszugeben. Das Misstrauen ist je nach Unternehmenskultur größer oder kleiner. Unser Vorgehen gibt bezüglich der Datensicherheit Antworten, die dem Misstrauen entgegenwirken. Der Betriebsrat erhält Einblick in unsere methodischen Hintergründe. Einzelne Mitarbeiter zweifeln aber auch an, dass der Befragung keine wirkliche Veränderung folgt und so ins Leere gehen könnte.

Es gelingt der Konsens zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und uns, der den Mitarbeitern das gute Gefühl gibt, dass sie dem Modell trauen und sich bei Beantwortung der Fragen öffnen können. Eine Befragung, bei der das nicht garantiert ist, führt zu vollkommen verzerrten Ergebnissen und ist damit wertlos.

Phase 2

Konzeption und Durchführung

Die auf dem Tisch liegenden Analyseergebnisse bringen uns zu der Überzeugung, dass ein Komplettumbau der Organisation dem Unternehmen am sichersten helfen wird, das Kernziel unseres Auftrags zu erreichen. Die Geschäftsführung nimmt unsere Empfehlung an, aus dem See (vorgefundene Organisationsstruktur) einen Fluss zu machen (angestrebtes System einer Fluiden Organisation).

Das dynamische Organisationssystem wird so angelegt, dass es schon heute die Anforderungen der Zukunft vorwegnimmt.

Merkmale Fluide Organisation:

1. Ergebnissen denken geht vor Ablaufdenken
2. Kundenzufriedenheit rückt als Ergebnissen denken an den Anfang allen Prozessdenkens
3. Freiheitsgrade für alle durch konsequentes Prinzip der Verantwortung

4. Verantwortungsgrade (Führungsverantwortung versus Handlungsverantwortung) orientieren sich an Potenzialen und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern mit und ohne Führungskontext
5. Ein durchgängiges Rollen- statt Funktionsprinzip ermöglicht Multitalenten sogar die Übernahme mehrerer Rollen
6. Entzerrung von Komplexität durch Prozesstransparenz
7. Höhere Prozessgeschwindigkeit bei gleichzeitig gesteigerter Prozesssicherheit
8. Auflösung von bisherigen Projekten und systemische Integration in den Gesamtprozess
9. Lebendige Netzwerkkonstellationen mit geringem Konfliktpotenzial
10. Ausrichtung auf Leistung aus Kultur

Widerstände in Phase 2 und der Umgang damit

Die Meinung von Mitarbeitern und Führenden, dass die Fluide Organisation nicht funktionieren könne, lässt sich in vielen kleinen Schritten entkräften. Line-Ups (in Team- und Einzelgesprächen) überzeugen, dass und wie es geht. Zwei Hauptargumente benötigen ihre Zeit, bis sie auch bei denen mit den größten Bedenken in der Diskussion entkräftet sind:

1. Welche vergleichbaren Referenzen es denn gäbe, will man von uns wissen. Eine solche Frage ist immer ein Zeichen der Ungewissheit gegenüber Neuem bei gleichzeitigem Verlust des Gewohnten. Es kann im Anfangsstadium eines innovativen Umbruchs keine direkt vergleichbaren Referenzen geben. Jedes Unternehmen ist ein Unikat. Wir fangen das zu dem Zeitpunkt nicht erfüllbare Bedürfnis nach Referenzen damit auf, dass wir die neue Organisation nicht von oben herab für die Mitarbeiter, sondern in Interaktion mit ihnen schaffen.
2. Was denn sei, wenn man seiner neuen Verantwortung nicht gerecht werde, gehört ebenfalls zu einer der häufigsten kritischen Fragen. Um die Befürchtung vor negativen Konsequenzen zu relativieren, klären wir in Workshops den Begriff „Verantwortung“ so, dass er anfassbar wird. Abgesehen davon, dass uns der Geschäftsführer wirksam unterstützt, um die Angst vor dem großen Unbekannten „Verantwortung“ zu nehmen, wecken wir das Bewusstsein dafür, dass jeder Mensch im Privatleben bereits große Verantwortung trägt als Elternteil, als Verkehrsteilnehmer, als Bürger in einem Rechtsstaat, so dass Verantwortung nichts Unbekanntes ist.

Neben diesen anfänglich größten Bedenken haben wir es mit einer Vielzahl kleinerer Fragen zu tun, die teils ein Zeichen von Interesse, teils aber auch ein Signal für noch nicht aufgeweichtem Widerstand sind. Damit sich jeder mit der neuen Ausrichtung identifizieren kann, gehen wir alle 10 Merkmale der Fluiden Organisation mit je nach Person und Gruppen unterschiedlichem Tiefgang durch. Das Ganze passiert neben der Neuausrichtung der Prozesslandschaft und der Ausformulierung von Rollenprofilen (was die Person für die Rolle mitbringen muss) und Rollenskripten (welche Verantwortung der Rolle zugeschrieben ist).

Ergebnis zu Projektende

Die Organisationsumstellung ist gelungen. Die Prozesse der Organisation werden als transparent und dynamisch erlebt. Sie laufen auf das eine Kernziel zu, das da heißt: Kunden binden, neue Kunden gewinnen. Diesbezüglich herrscht in den Teams geradezu Euphorie, auch in solchen, die keinen

direkten Kundenkontakt nach außen haben. Intern hat sich ein Kunden-Lieferanten-Netzwerk aufgebaut, das nach den Gesetzen „Ergebnis vor Ablauf“ funktioniert. Führungs- und Handlungsverantwortung sind eindeutig geklärt. Der Wandel des Unternehmens wird von nahezu allen Mitarbeitern angenommen, von der überwiegenden Anzahl sogar ausgesprochen begrüßt. Die Stimmung ist durchweg gut. Man will in dieser neu definierten Leistungskultur gemeinsam gewinnen und wachsen. Den Unterschied zwischen Markt und Kunde hat jeder begriffen: Der Markt hat kein Bedürfnis und zahlt auch keine Rechnungen, Kunden schon.

Die anfänglich mit Mühe und auch einem gewissen Widerstand erstellten Rollenprofile und Rollenskripte sind angenommen worden und werden interaktiv gelebt. Die gewollte Prozesssicherheit hat sich eingespielt, bei der Prozessschnelligkeit ist die mögliche Optimierung noch nicht ganz erreicht, was dem noch nicht abgeschlossenen Eingewöhnungsfaktor zuzuschreiben ist. Die gesteigerte Kundenzufriedenheit ist messbar, quantitativ anhand von Zahlen, qualitativ durch Rückmeldungen.

Das Unternehmen hat diese positive Entwicklung bis heute, fünf Jahre nach unserem Erstkontakt, ausbauen können. Und wir Berater? Wir haben durch die Implementierung der Fluiden Organisation einen geistigen Brunnen angelegt, aus dem für lange Zeit unternehmerische Energie und Lust auf Wandel geschöpft werden wird. Ohne uns. Das lernende System lebt aus sich selbst heraus. Die Fluide Organisation lebt nach der einfachen Formel: Fokus Mensch (Mitarbeiter, Kunde), Prozess (re-inferent vom Ergebnis zum Anfang denken), Leistung (Verhalten und Zahlen) und Kultur (Wertemuster und kollektives Verhalten). Auf uns kommt man nach einem derartig umfassenden Change erfahrungsgemäß erst nach Jahren wieder zurück: dann, wenn neue Impulse für neue Herausforderungen gesucht werden.