

Leistungskultur in der Fluiden Organisation

Verantwortung übertragen, Rollen klären



Die Zielvereinbarung galt lange Zeit als „das“ Führungsinstrument in einer auf Leistung beruhenden Organisation. In einem dynamischen Umfeld, in dem viele Unternehmen sich gezwungen sehen, ihre Strategie vierteljährlich neu zu überdenken, stößt das Instrument mit seinem langen Steuerungszyklus und seiner detaillierten Vorgabe und Messung von Leistung jedoch an seine Grenzen.

In der Fluiden Organisation (FLO) treten die Übernahme von Verantwortung der Mitarbeiter und die Klärung ihrer Rollen an die Stelle der Vereinbarung von und der Fixierung auf Ziele. →



Unternehmen ringen mit vielen Unsicherheitsfaktoren. So verändert beispielsweise die Digitalisierung weite Teile der Arbeitswelt. Aber nicht nur die Struktur von Arbeit wandelt sich mit hoher Dynamik. Der sich aktuell vollziehende Umbruch verändert radikal auch die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen und entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum ganzer Branchen (Buhse 2014). Die Frage, wie sie mit dem Wandel Schritt halten und ihre Leistungsfähigkeit sichern beziehungsweise ausbauen können, beschäftigt insbesondere auch kleine und mittlere Unternehmen.

DIE AUTOREN

KERSTIN BOLINSKY ▶

Direktorin HR & Organisation für die Bereiche HR sowie Projekt- und Prozessmanagement bei der Vertbaudet Deutschland GmbH, Fürth



DOMINIQUE SCHAEFER ▶

Organisationspsychologe, verantwortlich als Consultant und Projektleiter bei der SAAMAN AG, Freiburg, die Einführung der Fluiden Organisation (FLO) bei mittelständischen Unternehmen



Das Praxisbeispiel zeigt, wie der Onlinehändler für Kinderbekleidung Vertbaudet die Weichen in Richtung Zukunft gestellt hat: Um ein hohes Maß an Leistungsfähigkeit im Einklang mit den Unternehmenswerten zu erreichen, entschied sich die Geschäftsführung 2014 für die Einführung einer Fluiden Organisation (FLO). Ziel war es, neben der Steigerung der Leistungsfähigkeit und Anpassungsgeschwindigkeit der

Gesamtorganisation eine Leistungskultur aufzubauen, in der jeder Mitarbeiter „von sich aus sein Bestes gibt“ (Saaman 2012). Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über das Konzept der Fluiden Organisation und den Einführungsprozess bei Vertbaudet.

ZU LANGE STEUERUNGSZYKLEN DER ZIELVEREINBARUNG

Viele Unternehmen versuchen weiterhin, ihre Zukunftsfähigkeit durch immer differenziertere Performance-Management-Tools wie vor allem Zielvereinbarungen und die darauf beruhende Messung von Leistung zu sichern. Eine Studie aus dem Jahr 2011 zeigt, dass selbst in der Finanzkrise mit ihren turbulenten Entwicklungen noch immer 85 Prozent der Unternehmen an einem einjährigen Zyklus der Vereinbarung von Zielen bis zur Feststellung der Zielerreichung festhielten (Endres 2011).

Bei diesen sehr langen Steuerungszyklen besteht zum einen die Gefahr von Fehlanreizen: Die Mitarbeiter verfolgen Ziele, die womöglich gar nicht mehr zielführend sind, weil sich die Bedingungen längst geändert haben. Zum anderen kann sich durch ein Übermaß an Top-down-Steuerungsinstrumenten sowohl die Handlungsfähigkeit der Akteure im Unternehmen als auch die Leis-

tungsfähigkeit einer Organisation im Ganzen reduzieren. Darauf weist eine Studie der SAAMAN AG (2014) hin: 49 Prozent von insgesamt 656 Teilnehmern (Mitarbeiter und Führungskräfte) aus mittelständischen Unternehmen und Konzernen sagten aus, dass ihre Organisation ihnen kaum noch die Möglichkeit zu spontanem individuellem Handeln lasse. Dadurch sinken Eigenverantwortung, Anpassungsgeschwindigkeit und Umsetzungsstärke. Gerade Unternehmen in dynamischen Branchen benötigen neben einer optimalen Performance aber die Fähigkeit, sich schnell und flexibel verändern zu können.

Eine Organisationsform, die Leistungsfähigkeit und Handlungsgeschwindigkeit sowohl auf der organisational-strategischen als auch der Ebene jedes einzelnen Mitarbeiters fördert, ist die Fluide Organisation (FLO). Im Gegensatz zu klassischen Organisationsformen wie vor allem der Matrixorganisation, für die lange Entscheidungswege und zeitaufwendige Planungs- und Abstimmungsprozesse typisch sind (Poznanski 2014), fördert die FLO verantwortungsvolles Handeln jedes Einzelnen.

VERANTWORTUNG IN DER FLUIDEN ORGANISATION

Die FLO ist aus dem Ansatz der „Leistungskultur“ entstanden und basiert vorwiegend „auf dem verantwortungsvollen Umgang mit allem, was dem Einzelnen in der Organisation anvertraut ist“ (Saaman 2012). Dabei wird hinsichtlich der Leistungsförderung ein vollständig anderer Ansatz verfolgt als über klassische Performance-Management-Tools in herkömmlichen Organisationen.

Althergebrachte Methoden, wie beispielsweise die Zielvereinbarung, die auf die Führungstechnik „Management by Objectives (MbO)“ von Peter Drucker (1954)



zurückgeht, haben in einer zukunftsweisenden Fluiden Organisation keinen Platz mehr. An ihre Stelle treten die Übernahme und Klärung von Verantwortung: Dem Führenden fällt die Führungsverantwortung, dem Geführten die Handlungsverantwortung zu.

Natürlich müssen den Mitarbeitern Strategie und Ziele des Unternehmens bekannt sein. Daran ausgerichtet fördert und fordert die FLO jedoch Leistung im Unternehmen durch das Ausüben und konsequente Leben von Rollenverantwortung. Dieses Prinzip ersetzt das Delegieren von top-down definierten Aufgabenpaketen und individuellen Zielen. Zunächst wird von der Unternehmensführung auf Basis von Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie und Unternehmensvision definiert, welche Rollen und Verantwortungsbereiche benötigt werden und wie diese in Beziehung zueinander stehen sollen (Organisationssystem).

DIALOGE ÜBER ROLLEN FÜHREN

In der FLO geschieht anschließend die Ausgestaltung und Übernahme der Rollenverantwortung einzelner Mitarbeiter mithilfe von Rollendialogen. In diesem speziellen Dialogformat werden zwischen Mitarbeiter und Führungskraft Verantwortungsbereiche vereinbart („Wofür stehe ich ein?“) und schriftlich definiert (Rollenprofil). Das Endergebnis der Rollendialoge sind prägnante Rollenprofile, die herkömmliche Stellenbeschreibungen ersetzen. Die Mitarbeiter übernehmen dadurch nicht nur mehr Verantwortung, sie können innerhalb ihres Verantwortungsbereichs auch autonom und schnell agieren (vgl. Abb. 1).

Dieses hohe Maß an Verantwortungsübernahme unterer Ebenen macht allerdings nur

dort Sinn, wo bei den Mitarbeitern die notwendige Kompetenz vorhanden ist. Zentrale Verantwortung von Führenden in einer FLO ist daher das Identifizieren und Fördern von Potenzialen. Ergebnis ist ein potenzialorientierter Mitarbeiterinsatz, bei dem die Rollenprofile der Mitarbeiter deutlich partizipativer als herkömmliche Stellen gestaltet werden: Nicht nur der Mitarbeiter muss auf eine Stelle passen, auch die Stelle wird in einem gewissen Rahmen entsprechend der Potenziale des Mitarbeiters ausgestaltet.

In der FLO gestalten die Mitarbeiter ihre Rolle aktiv mit, indem sie beispielsweise Verantwortung für Themenfelder übernehmen, die sie besonders motivieren. So werden umfangreiche intrinsische Motivationsquellen erschlossen, was langfristig einen deutlich stärkeren Hebel für Performance darstellt als extrinsische Steuerungsinstrumente (Deci / Ryan 1985). In Unternehmen, die bereits eine FLO eingeführt haben, zeigt sich, dass nach relativ kurzer Zeit bonusrelevante Zielvereinbarungen als extrinsischer Motivator abgeschafft werden konnten (Kropp / Schaefer 2014a).

Das beschriebene Vorgehen fördert über den einzelnen Mitarbeiter hinaus die Performance des Unternehmens durch mehr organisationale Klarheit und verkürzte Abstimmungsprozesse.

Diese wird ermöglicht durch das Prinzip der Offenheit (Kropp / Schaefer 2014b). Hierbei werden alle Rollenprofile bis zum CEO für jeden Mitarbeiter einsehbar und damit transparent gemacht. Jeder kann sehen, wofür sein Chef oder ein Kollege verantwortlich ist. Doppelverantwortungen oder Verantwortungslücken werden dadurch rascher und leichter aufgedeckt, Konflikte schneller und zielorientierter geklärt. Zudem kann dem Phänomen entgegenge wirkt werden, dass insbesondere in großen Matrixorganisationen zu viele Instanzen um Verantwortung konkurrieren oder aber niemand Verantwortung für bestimmte Themen übernimmt.

FEEDBACK GEBEN UND AN POTENZIALEN ORIENTIEREN

Wird dieses Prinzip der Offenheit konsequent angewendet, ermöglicht es eine Zunahme von Feedback sowohl top-down als auch bottom-up. Hier kommt den Führungskräften erneut eine zentrale Rolle zu. Sie stellen durch eine hohe Feedbackfrequenz und -qualität sicher, dass Mitarbeiter ihre Verantwortung im Sinne der Unternehmensstrategie interpretieren und ausfüllen. Denn natürlich benötigen Mitarbeiter auch in einer FLO Sicherheit, Orientierung und Steuerung.

Die Erfahrung bei der Einführung der FLO in Unternehmen zeigt, dass Leistung dauerhaft nur auf einem förderlichen kulturellen Nährboden gedeiht, der insbesondere von Managern und Führungskräften bereit werden muss. Von einer „Leistungskultur“ (Saaman 2012) kann gesprochen werden, wenn die Menschen weniger durch äußeres Antreiben und Druck zu Leistung gebracht werden müssen, sondern ihr Bestes aus eigenem Antrieb geben wollen: Wenn Menschen intrinsisch motiviert sind, für eine Organisation zu arbeiten, die

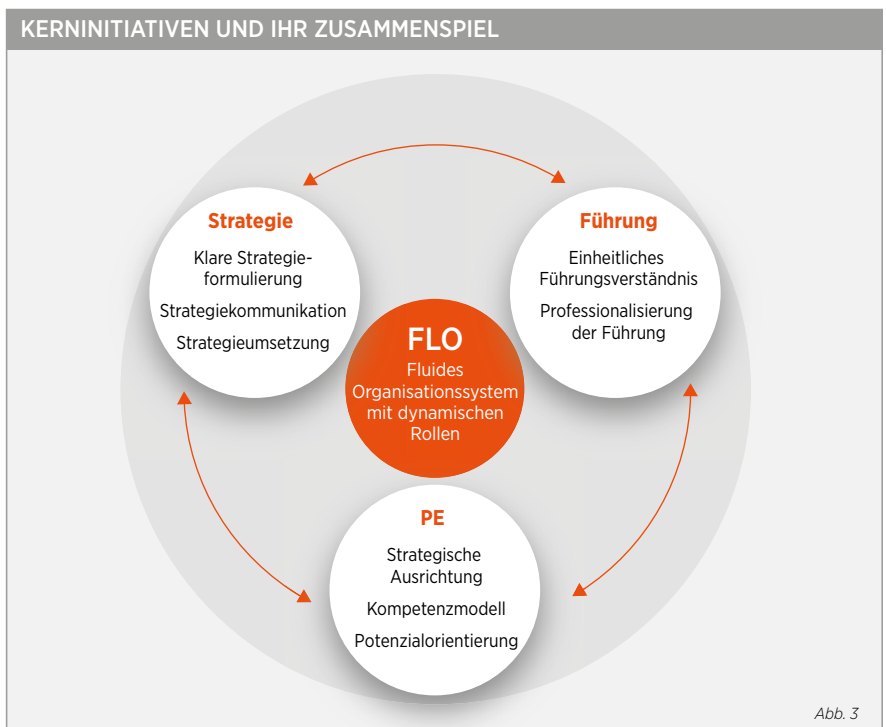
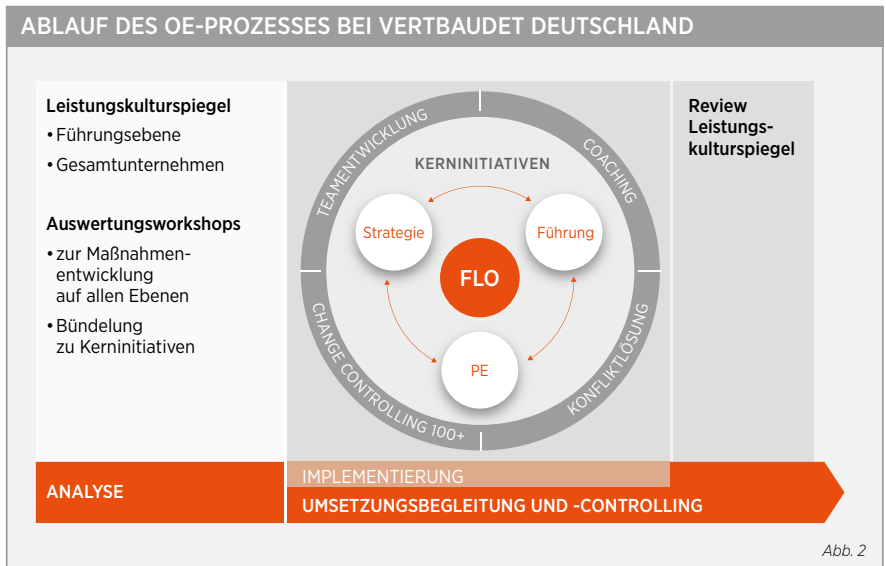
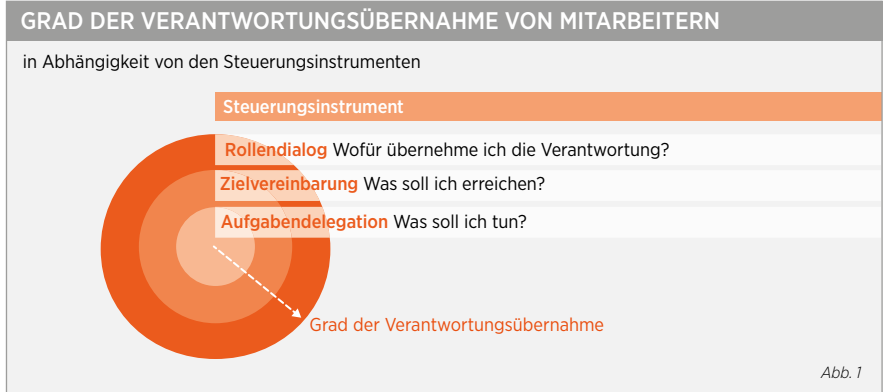
Firma nach vorne zu bringen und Teil des Erfolgs zu sein, bringen sie von ganz alleine Leistung.

Daher beinhaltet der Change-Prozess bei der Einführung einer FLO stets den Aufbau einer Leistungskultur bei den Führungskräften. Sie müssen die Bereitschaft entwickeln, mehr Verantwortung als in herkömmlichen Organisationsformen zu übertragen, um mehr Unternehmertum und Verantwortungsübernahme bei den Mitarbeitern entsprechend ihrer individuellen Potenziale zu ermöglichen. Es braucht den Mut, Risiken einzugehen und Fehler zu erlauben. Dafür bedarf es einer Führungskräfteentwicklung, die den Schwerpunkt auf Rollenklärung, Feedback und Potenzialorientierung sowie das konsequente Vorleben der Vorreiterrolle des Managements legt.

DAS BEISPIEL VERTBAUDET DEUTSCHLAND

Das Beispiel von Vertbaudet Deutschland zeigt, wie ein Unternehmen mit Einführung der FLO die Weichen in Richtung Zukunft stellt. Dazu wurde Mitte 2014 ein integrierter Organisationsentwicklungsprozess auf den Ebenen Strategie, Organisation und Kultur / Führung initiiert. Ende 2015 soll der Prozess abgeschlossen sein. Vertbaudet ist mit seinen mittlerweile hundert Mitarbeitern die deutsche Vertriebsgesellschaft des gleichnamigen französischen Spezialversenders für Kinder-, Baby- und Schwangerenbekleidung, Home-Artikel und -Accessoires sowie Kindermöbel mit Sitz in Fürth.

Mit dem rapiden Wachstum von Vertbaudet wurde es erforderlich, auch innerhalb der Organisation „qualitativ zu wachsen“ und Mitarbeiter, Kultur und Strukturen weiterzuentwickeln. Schnittstellenprobleme und dadurch entstehende Konflikte und Ineffizienzen mussten bei gleichzeitigem Erhalt der Mitarbeiterorientierung gelöst werden. Kurz: Es wurde ein Organisationssystem gesucht, das die jeweils beste Leis-



tung der Mitarbeiter ermöglicht und mehr Rollenklarheit und organisationale Effizienz schafft.

Der Organisationsentwicklungsprozess bei Vertbaudet gliedert sich in die drei Phasen Analyse, Implementierung und Umsetzung / Controlling (vgl. Abb. 2). Die Analysephase beginnt mit einem Leistungskulturspiegel, um zentrale Entwicklungsfelder im Bereich Leistung und Kultur aufzuzeigen. Der Leistungskulturspiegel ist eine befragungsbasierte Analyseverfahren, die den Iststand in Bezug auf die leistungsförderliche Ausgestaltung des Managements und der Organisation sowie der Unternehmenskultur ermittelt. Die Teilnahmequote von 92,5 Prozent der Mitarbeiter ermöglicht es, den Veränderungsprozess partizipativ zu gestalten und die Mitarbeiter frühzeitig einzubinden. Unterstützend werden zudem Auswertungsworkshops in jedem Team, jedem Abteilungsleitungsteam und schließlich im Topmanagement durchgeführt. Jedes Team entwickelt einen verbindlichen Maßnahmenplan, um die identifizierten Entwicklungsfelder (wie z. B. Schnittstellenprobleme) zu adressieren, die später als Grundlage für das implementierte Change-Controlling-System dienen.

Themen, die die Gesamtabteilung beziehungsweise die Gesamtorganisation betreffen, werden auf der entsprechenden Zielebene in der Organisation bearbeitet mit dem Ergebnis eines weiteren verbindlichen Maßnahmenplans. Das Management bündelt schließlich die zentralen Entwicklungsfelder des Unternehmens in sogenannten Kerninitiativen, die jeweils mit einem Mitglied der Geschäftsführung sowie mehreren Personen aus der mittleren Führungsebene besetzt werden (vgl. Abb. 3).

Ziel der Kerninitiative „Strategieprozess und -kommunikation“ ist es, in der Organisation eine größere Klarheit und ein stärkeres Bewusstsein in Bezug auf die Unternehmensstrategie zu erreichen. Parallel dazu findet die Strategieentwicklung und -formulierung durch die Geschäftsführung statt. Erstmals werden hier neben den Marktzielen auch die dafür erforderlichen Anforderungen an Mitarbeiter, Kultur und Strukturen entwickelt. Diese Inhalte finden ihren jeweiligen Niederschlag in der Gestaltung der FLO, der PE-Strategie und den Führungshaltungen. Die „Einführung der FLO“ als Kerninitiative erfolgt bei Vertbaudet in einer Top-down-Kaskade. Rollengefüge und einzelne Rollenprofile werden jeweils im Dialog der höheren Ebene (Verantwortungsgeber) mit der nächsten Organisationsebene (Verantwortungsnehmer) entwickelt. Dabei spielen sowohl unternehmensstrategische Überlegungen (Verantwortungsgeber) als auch die individuellen Potenziale der Mitarbeiter (Verantwortungsnehmer) eine Rolle. Ein wichtiger Schritt zu mehr systemischer Rollenklarheit an Schnittstellen stellt die Erstellung einer Landkarte der Kernprozesse sowie die Zuordnung von Teilprozessen zu den Rollenprofilen dar.



HORIZONT ENTDECKEN

Mit Seminaren in unbekannte Regionen vorstoßen.

Kompetenz für die Zukunft erwerben.

IME[®]
Institut für
Management-Entwicklung

FÜHRUNG | MANAGEMENT | KOMMUNIKATION
PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG | GESUNDHEIT
EINKAUF | VERKAUF | KUNDENORIENTIERUNG
INTERKULTURELLE KOMPETENZ
ASSISTENZ UND SEKRETARIAT



NINE TO SIX Tagesseminare

SEMINARE 2016

151 Fortbildungsprogramme, Seminare und Coachings
praxisnah * übungintensiv * aktivierend

Jetzt das neue Programm bestellen!

info@ime-seminare.de | Telefon 0521 94206-0

Zukunft Personal  Halle 2.2, Stand N.15

Development Center | Inhouse-Training
Development Programs | Business Coaching
Workshopmoderation | Offene Seminare
www.ime-seminare.de



Die „Kerninitiative Führung“ hat zum Ziel, eine hohe Führungsqualität und ein einheitliches Führungsverständnis im Sinne einer Leistungskultur sicherzustellen. Hierzu wird die Grundhaltung der Führung definiert: Die Basis für Führung bildet ein vertrauensvolles, die Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters wertschätzendes Menschenbild. Dieses Ergebnis findet auch Eingang in die Implementierung der FLO.



Autonome Performance: In ihrem Handlungsbereich können Mitarbeiter einer fluiden Organisation unabhängig und unverzüglich agieren.

So wird die Rollenverantwortung für Führende in einer für alle Führungskräfte verbindlichen Führungsrolle festgehalten. Darüber hinaus wird durch fortlaufende Führungskräfteentwicklung die Kulturentwicklung individuell unterstützt. Ein deutliches Signal für die Bedeutung dieser Entwicklung setzt die Geschäftsführung selbst, indem sie sich bewusst entscheidet, als Erst diesen Schritt zu gehen.

Ziel der „Kerninitiative Personalentwicklung“ ist es, einen systematischen Prozess zur Entwicklung einer PE-Strategie zu definieren, die sich an der Unternehmensstrategie orientiert und eine entsprechende Evaluation beinhaltet. Gleichzeitig gilt es, die dafür erforderlichen Instrumente zu entwickeln. Das dabei entstandene Kompetenzmodell von Vertbaudet bildet die für die Unternehmensstrategie erforderlichen Basiskompetenzen ab. Hier fließen die bei der Ent-

wicklung der Unternehmensstrategie definierten Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte genauso ein wie die entwickelten Führungsgrundhaltungen. Bei der Einführung der FLO wird dieses Kompetenzmodell genutzt und in den jeweiligen Fachrollen um die erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen ergänzt.

BISHERIGER STAND UND FAZIT

Der Umsetzungsprozess wird bedarfsgerecht durch Teamentwicklungs-, Konfliktklärungs- und Coaching-Maßnahmen unterstützt. Besonderer Wert wird auf die Verbindlichkeit bei der Umsetzung der Maßnahmen und der Kerninitiativen gelegt. Hierfür wird ein externes Change-Controlling-System implementiert. Dieses „zwingt“ die Führungskräfte dazu, monatlich über die erzielten Fortschritte zu berichten. Und es ermöglicht ihnen, sich bei Hindernissen oder Verzögerungen durch den externen Partner beraten und unterstützen zu lassen.

Die bisher bei Vertbaudet erzielten Effekte weisen eindrucksvoll darauf hin, dass ein modernes Performance Management Leistungsfähigkeit und Handlungsgeschwindigkeit sowohl auf organisational-strategischer und kultureller als

auch auf der Ebene jedes einzelnen Mitarbeiters fördern muss. Organisationaler Wandel muss mit kulturellem Wandel einhergehen, um Rollen- beziehungsweise Verantwortungsklarheit zu schaffen. Wo dies geschieht, wird eine außergewöhnliche Performance bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit der Mitarbeiter ermöglicht. ●

Literatur

- Buhse, W. (2014): Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation, Kulmbach
- Deci, E. L. / Ryan, R. M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York
- Drucker, P. (1954): The Practice of Management, New York
- Endres, H. (2011): Warum Zielvereinbarungen oft nutzlos sind; <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-745833.html> (Stand: 8.7.2015)
- Kropp, K. / Schaefer, D. (2014a): Wenn Radiowellen aus einer fluiden Organisation kommen, in: *wirtschaft + weiterbildung*, 27 (11/12), 28–30
- Kropp, K. / Schaefer, D. (2014b): Personalentwicklung in einer fluiden Organisation, in: K. Schwuchow / J. Gutmann (Hg.): *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2015*, Freiburg / München, 209–211
- Poznanski, K. (2014): Organisationen auf dem Prüfstand; http://www.saa-man.de/wp-content/uploads/2014/05/ZOE-1_15-Leseprobe-Organisationen-auf-.pdf (Stand: 8.7.2015)
- Saaman, W. (2012): *Leistung aus Kultur*, Wiesbaden