

Essay

Abschied von Vertrautem

Organisationsformen haben mit dem Tempo auf den Märkten und der technischen Entwicklung nicht Schritt gehalten. Die Dynamik fordert zum Umdenken. Die Matrixorganisation hat sich überlebt.

Von **WOLFGANG SAAMAN**

Eine Kugelkopfschreibmaschine von 1960 würde auch mit Bildschirm den heutigen Anforderungen nicht genügen. Bei Organisationen scheint das anders zu sein. Anstatt sie neu zu erfinden, versucht man bewährte Formen zu optimieren. Die Weltmärkte fordern Dynamik der Marktteilnehmer. Die Systeme haben an Komplexität zugenommen. Geschmeidigkeit, Prozesssicherheit, konsequentes und zügiges Umsetzen von Erkenntnissen sind gefordert – die beliebteste aller Organisationsformen, die Matrix, ist damit vollkommen überfordert. Die heute gängigen Organisationsformen stammen aus einer Zeit, in der alles bedächtiger, beständiger, kalkulierbarer, hierarchischer, auch weniger geschmeidig war und sein musste. Wir sind technologisch seit langem auf dem Vormarsch, organisatorisch verharren wir dagegen immer noch in Traditionellem.

Was die Matrix so attraktiv erscheinen lässt

Am Anfang stand die klassische Aufbau- beziehungsweise Linienorganisation. Später kam so allmählich die Prozessorganisation ins Gespräch. Zu jener Zeit lebte auch das Bewusstsein dafür auf, dass man bestimmte – meist die Innovation fördernde Vorgänge – in Projekte auslagern könne, um unberührt davon die alltäglichen Abläufe ihren Gang nehmen zu lassen. Sieger über

„In einer Matrix hat ein Mitarbeiter nicht selten drei Chefs: den direkten, den fachlich zuständigen und einen Projektleiter.“

allem Organisationsdenken wurde schließlich die Matrixorganisation, eine für die damalige Zeit revolutionäre Strukturform, die gleichwohl nicht ohne Tücken war und bis heute ist. In ihr werden zwei Leitungssysteme miteinander verknüpft. Sie wird zu einer Mehrlingsorganisation, wenn ihr zusätzlich eine Projektorganisation angeflanscht wird.

Als die der Matrix zugeschriebenen Vorteile gelten: Kurze Kommunikationswege, flexible Berücksichtigung von wettbewerbsrelevanten Aspekten, Spezialisierung der Leitungsfunktion bei gleichzeitiger Entlastung der obersten Unternehmensleitung, Problemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte und der Vorrang der Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung sowie die Förderung von Teamwork, enge fachliche Steuerung des

Mitarbeiters auf der horizontalen Ebene, permanenter Ansprechpartner in der Linienorganisation.

Die Realität sieht jedoch anders aus.

In einer Matrix beschert der Alltag einem gewöhnlichen Mitarbeiter nicht selten drei Chefs: den direkten, den fachlich zu-

ständigen und einen Projektleiter für das Besondere. Das kann für den Mitarbeiter eine komfortable Situation sein, darf er sich doch aussuchen, wer von den dreien für welches Thema der Bequemste ist und für welchen von den dreien er sich am meisten ins Zeug legt. So findet Führung von unten nach oben statt. **Doch nicht selten kämpfen** in einer Matrix Linien- und Fachvorgesetzter gegeneinander, was Entscheidungsprozesse unnötig verzögert.

Die beschleunigte Dynamik zwingt zum Umdenken

Ende 2008 war die ein Jahr zuvor einsetzende Krise in weiten Teilen der Weltwirtschaft und auch in Deutschland angekommen. Ab 2010 ging es für die meisten Branchen ebenso unerwartet schnell wieder

bergauf. Drei Jahre zuvor hatten Politiker, Wirtschaftskapitäne und Wissenschaftler die Dynamik der Talfahrt unterschätzt. Jetzt entging ihnen die Umkehr in die Bergfahrt. Dass es so war, lag nicht etwa an der Unfähigkeit der Wissenschaft, auf dessen Expertise sich die Meinungen der Politiker und Unternehmenslenker stützten. Es lag vielmehr an dem Phänomen der rasant um sich greifenden psychologischen Abwärts- und Aufwärtsturbulenz, das zwar bekannt, aber in diesem Geschwindigkeitsausmaß neu war. Bezogen auf Organisationsformen heißt das: Die Zukunft verlangt nicht nach einem Mehr an Führung, sondern nach einem Weniger an Organisationen.

Schnelles Umdenken und neues Handeln macht ein Organisationssystem notwendig, das auf den Umgang mit Unkalkulierbarem bestens vorbereitet ist. Wir müssen nicht das Bewährte in Organisationen modifiziert in die Zukunft retten wollen. Wir müssen das Neue von Grund auf neu denken, um der Zukunft adäquat begegnen zu können. Wir müssen vermeiden, dass wache, talentierte Menschen in trägen, schwerfälligen, bürokratisierten Organisationen verkümmern, anstatt in ihrer Schaffenskraft aufzublühen.

Die neue Generation von Führungskräften wird sorgfältiger als früher nach den Kriterien Persönlichkeitsstärke, soziales Einfühlungsvermögen, Methodensicherheit und Fachfundus ausgewählt. Solche für Spitzenleistung geeigneten Führungskräfte können in engen Strukturen keine großen Winkelzüge vollbringen. Diese werden aber immer nötiger, um mit plötzlich auftauchenden Ereignissen gelassen und doch mit höchster Anpassungsgeschwindigkeit umzugehen. Die Anforderungen an eine Organisation von morgen lassen sich auf drei Kernaussagen bringen:

Weder Stellen- beschreibung noch rigide Abläufe

Stellenbeschreibung? Funktionsbeschreibungen? Je mehr der Lauf der Dinge durch Anweisungen, Zielvorgaben und Aufgaben vorbestimmt ist, umso mehr wird in

Anweisungen, Zielvorgaben und Aufgaben gedacht. Menschen nehmen sich zurück, um passgenau zu sein. Eben auch in ihrem Leistungsverhalten. Die Gefahr ist groß, dass auf außerhalb dieser Normierung auftauchende Herausforderungen zu spät, falsch oder gar nicht reagiert wird. Wir brauchen ein fließendes Organisationssystem (keine starren Strukturen), um innovative Schübe und ein Höchstmaß an Denkbeweglichkeit und Handlungsleistung auszuschöpfen. Spitzenleistung erreicht man mit Spielflächen, die zur kreativen und dennoch verantwortungsvollen Aktivität ermuntern. Die fluide Organisation basiert auf transparenten Prozessen, die durch Rollenverantwortliche mit Leben erfüllt werden, die wiederum als intuitives Netzwerk interagieren. Vorgaben beschränken sich auf gesetzliche Notwendigkeiten.

Durchgängig gelebte Rollenverantwortung

Rolle beschreibt, was der Rollenträger als Handelnder zu verantworten hat. Verantworten bedeutet, jederzeit Rede und Antwort für das eigene Handeln stehen zu können. Verantwortung kann man nicht delegieren. Verantwortung empfindet jemand oder er empfindet sie nicht. Heutige Organisationen sind in der Regel aufgaben- und nicht verantwortungsgesteuert. Auf die Frage an Mitarbeiter, wofür sie verantwortlich seien, erfährt man nicht selten kopfschüttelnde Unsicherheit. Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben. Sie wissen, was sie tun sollen. Aber längst nicht alle Mitarbeiter wissen, welche Rolle sie im wahrsten Sinne des Wortes innerhalb der Organisation spielen und in welchem Rahmen sie sich eigenständig verantwortungsvoll bewegen dürfen, sollen, müssen. Aber genau darauf kommt es in einer schnelleren, durchschaubareren, zukunftstauglicheren Organisation an, wenn das System dienstleistungsfreudiger und kundenorientierter werden soll.

In der fluiden Organisation müssen Führende ebenso wie Nichtführende ihre Rollenverantwortung kennen, wenn sie handeln sollen, als seien sie Besitzer eines jeden Vorgangs, den sie steuernd oder ausführend in die Hand nehmen. Hier kommt es darauf an, dass Führende lernen, ihre Mitarbeiter weniger an Abläufen als vielmehr an Ergebnissen orientiert zu bewerten. Potenzialausschöpfung bei

Leistungsträgern erreicht man am ehesten mit einer vorausgegangenen sorgfältigen Auswahl und ab da mit Vertrauen in die Verantwortlichkeit des Rollenträgers. Organisationen, in denen sich jeder absichern muss aus Angst vor Fehlverhalten, sind lähmend. Es kommt auf das Gegenteil, auf den Mut zum unternehmerischen Agieren bei gleichzeitiger Bereitschaft zu kalkulierbaren Risiken an.

Die Prozesskette vom Output zum Input denken

Analysiert man die Prozesse in gängigen Organisationen, so fällt das – durchaus logische – Denken vom Anfang zum Ende, vom Bestelleingang zur Auslieferung auf. Das ist vom Grunde her nicht ganz falsch. Zu bedenken ist allerdings, dass man sich damit den Nachteil ins Haus holt, nur einen geringen Teil des Strebens nach Kundenorientierung und Prozesssicherheit abzudecken. Kundenorientierung konsequent zu Ende gedacht heißt, im Sinne des Kunden zu denken, sich in seine Situation, seine Erwartungen, seine Interessen hineinzuversetzen. Der Kunde kauft ein Ergebnis, nicht den bis zum Ergebnis führenden Ablauf. Folglich kann das Prozessdenken in der Organisation nur am Endpunkt ansetzen. Die Prozesskette von hinten nach vorne gedacht, lässt deutlich werden, dass alle Mitglieder der Organisation Kundenverantwortung tragen (sollten), ganz unabhängig davon, ob sie Marketingfachleute, Verkäufer, Controller, Techniker, Entwickler, Kaufleute, Naturwissenschaftler oder Juristen sind. Nichts ist in einer Profitorganisation wichtig, was nicht mittelbar oder unmittelbar dem Kunden oder dem Mitarbeiter dient.



Wolfgang Saaman

Er ist Vorsitzender des Vorstands der SAAMAN AG, einer auf Leistungskultur und Managementdiagnostik spezialisierten Unternehmensberatung, sowie Professor für Leistungskultur an der Universität „Progress“ in Gjumri (Armenien).