

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

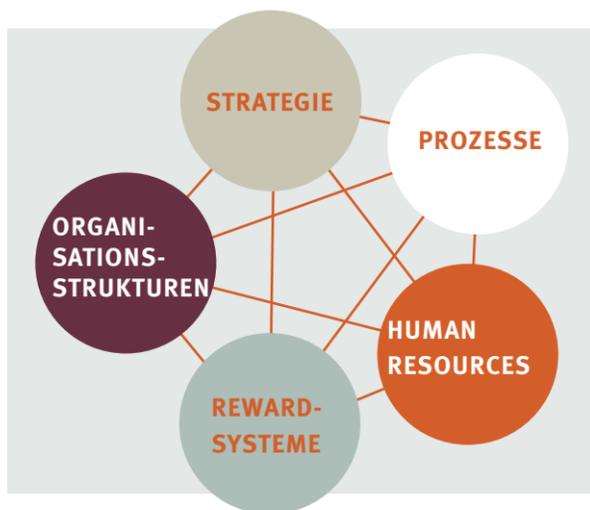
Führen in hybriden Organisationen: Herausforderungen für das Organization Design



Betrachtet man das Innenleben von Organisationen heute, zeigt sich, dass die strukturelle Komplexität beträchtlich ist und unterschiedliche Organisationsprinzipien wie etwa Steuerung in und durch die Hierarchie, gemeinsame Verantwortlichkeiten in matrixartigen Strukturen sowie Arbeit in Projekten und Netzwerken gleichzeitig bewältigt werden müssen. Die Folge sind »hybride Organisationen«, die gleichzeitig mehreren Logiken verpflichtet sind. Die Fallbeispiele in diesem Beitrag zeigen diese Komplexität: Führungskräfte sind gefordert, ein integriertes Verständnis von Organisation zu entwickeln.

Ein dafür sehr praxisbezogener Zugang wurde in den letzten Jahren unter dem Begriff »Organization Design« erarbeitet. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie Organisationen die externe Komplexität (Markt, Gesellschaft) auch intern abbilden können. »Organization Design« weist dabei auf den Zusammenhang zwischen Strategiearbeit, Organisationsstrukturen, das Management von Prozessen, Personalmanagement und »Reward Systems« hin. Hauptaufgabe für die Gestaltung von Organisationen ist die Verschränkung und die aufeinander bezogene Ausrichtung in all diesen fünf Dimensionen in Richtung eines »stimmigen« Miteinanders im Sinne des »Star Models« (Galbraith 2002) (siehe Abb. 1). Eine einseitige Fokussierung auf nur eine Dimension oder das Ausblenden einer Dimension bringt unbalancierte Ergebnisse und Widersprüche hervor und begrenzt die Wirksamkeit. Die koordinierte Bearbeitung aller Elemente ergibt ein Handlungsschema, das zu einem integrierten Design führt, und liefert damit die Voraussetzung für Orientierung und Handlungsfähigkeit.

ABB. 1
Das »Star Model« des Organization-Design-Ansatzes (Galbraith 2002)



FALLBEISPIEL 1

Hybride Organisationsstrukturen durch überregionale Meetings, Führungsteamgespräche und Schulungen erlebbar und gestaltbar machen

Ein Unternehmen in der internationalen Bauprojektentwicklung und -finanzierung beginnt sich in Osteuropa zu verankern. Das Unternehmen kann auf erfahrene Experten und gut ausgebaute Unternehmensprozesse in der Holding setzen, baut aber in den neuen Zielländern neue Teams und Infrastrukturen auf. Um die Erweiterung der Unternehmensprozesse und den Wissenstransfer zu ermöglichen, wird eine hybride Organisationsstruktur entwickelt: Es gibt zentrale funktionale Einheiten (Controlling, Recht, Steuern etc.) und eine internationale Tochtergesellschaft, die die 15 lokalen Niederlassungen managen. In den Niederlassungen selbst sind die Mitarbeiter ihrem Landesgeschäftsführer und fachlich den Experten der Holding bzw. der internationalen Tochtergesellschaft zugeordnet. Für Kundenprojekte mit Auftraggebern, die gleichzeitig in mehreren Ländern bauen, gibt es »International Corporates«, eine spezialisierte zentrale Organisationseinheit, die auf alle Länder projektbezogen zugreifen kann. Ein Vertriebsmitarbeiter in einer Niederlassung in Rumänien beispielsweise hat also mehrere

Zuordnungen: seinen lokalen Geschäftsführer, den Geschäftsführer der Tochtergesellschaft, gleichzeitig muss er fachlich an die zentralen Einheiten berichten. Er arbeitet in einem übergreifenden Kundenprojekt der »International Corporates« mit und ist Mitglied im Innovationsnetzwerk Solaranlagen.

Sehr bald taucht die Situation auf, dass die lokalen Mitarbeiter ihren Berichten nicht nachkommen oder dass sie bei Projekten zu langsam agieren. Interviews der HR-Abteilung ergeben, dass die Mitarbeiter sich überlastet fühlen, von unübersichtlichen Strukturen berichten und dass die zentralen Einheiten unrealistische Vorstellungen haben, welche Daten in welchen Zeiträumen aufbereitet werden können.

Drei Zugänge wählt das Unternehmen, um mit diesen Problemen umzugehen: bereichs- und länderübergreifende Unternehmenskonferenzen und aufbauend darauf individuelle Potenzial- und Zielgespräche sowie breite Schulungen zum Thema Projektmanagement.

Als erster Schritt werden zwei Unternehmenskonferenzen organisiert, an denen Mitarbeiter ganz unterschiedlicher Funktionen und Niederlassungen teilnehmen, um über aktuelle geschäftliche und gesamthafte Entwicklungen und die Notwendigkeit dieser komplexen Struktur für den Aufbau und Erfolg des Unternehmens zu diskutieren. In diesen Konferenzen werden auch die Jobprofile und Berichtslinien der Mitarbeiter vorgestellt und auf Chancen und Risiken hin reflektiert. Viel Raum wird der Diskussion der Strategie des Unternehmens und des Organization Designs gewidmet: Weshalb sind gerade diese Strategie, diese Prozesse, Strukturen und Jobprofile erforderlich? Und welche Chancen, aber auch welcher Aufwand sind damit verbunden? Die breite Kommunikation in den Konferenzen bewirkt, dass Unternehmensthemen gleichzeitig aus den verschiedenen Perspektiven diskutiert werden können und die Zusammenhänge zwischen Strategie, Prozessen, Struktur und Jobprofilen für alle Beteiligten greifbar und verständlich werden. Die Teilnehmer lernen sozusagen nebenbei, welche Logiken gleichzeitig zu managen sind und wie der Einzelne zum Gesamten beiträgt.

In einem zweiten Schritt werden Ziel- und Potenzialentwicklungsgespräche mit den Schlüsselexperten geführt, an denen all jene Führungskräfte teilnehmen, die auf diese Funktion »zugreifen«: also ein fachlicher Leiter der Zentrale, ein fachlicher Experte der internationalen Tochtergesellschaft sowie der Landesgeschäftsführer. Die Abbildung dieser Matrix-Führungsstruktur wird von allen Beteiligten als orientierend und entlastend erlebt, da in diesen Meetings aktuelle Probleme von mehreren Perspektiven aus gleichzeitig bearbeitet und gemeinsam Lösungen gesucht werden können.

Der dritte Schritt betrifft das Projektmanagement selbst. Für die Strukturierung der Projekte werden statt der bisherigen Vertriebsleiter neue Projektmanager ausgebildet, die für die Koordinierung des Gesamtprojekts verantwortlich sind. Die Mitarbeiter werden breit in Projektmanagementtrainings qualifiziert, die darauf ausgerichtet sind, Entscheidungen in unterschiedlichen Teamstrukturen aufzubereiten und nicht nur an einen Projektmanager zu delegieren. Diese breiten Schulungen erleichtern es den Projektmanagern, ihre Führungsleistung zu erbringen, die nicht durch eine formale Position legitimiert ist, sondern sehr stark auf den Kooperationswillen der anderen angewiesen ist. In quartalsweise durchgeführten Meetings, an denen die Projektleiter und

UNIV.-DOZ. DR. HUBERT LOBNIG
ist Organisationsberater mit dem Schwerpunkt Strategie, Organization Design und Innovation, Geschäftsführer von Lemon Consulting, Mitglied der Alpen-Adria Universität Klagenfurt und akkreditiertes Mitglied im Professional Network der University of Exeter Business School.

MAG. DAGMAR UNTERMARZONER
ist Organisationsberaterin mit dem Schwerpunkt Change, Organization Design und Potenzialeinschätzung, Geschäftsführerin von Lemon Consulting und Lehrbeauftragte an der Donau-Universität Krems.

die Geschäftsführung teilnehmen, werden die Erfahrungen regelmäßig reflektiert und die neuesten Unternehmensentwicklungen direkt von der Geschäftsführung berichtet. So werden die Projektleiter näher an die strategischen Entscheidungen gebracht und die Geschäftsführung näher an die Probleme an der Basis. Diese Workshops verbessern auch die Identifikation mit dem Unternehmen und erhöhen die Motivation der Projektleiter in dieser schwierigen Pilotphase des Aufbaus.

FALLBEISPIEL 2

Implementierung eines hybriden Organisationsmodells für Innovation

Ein Unternehmen für Medizintechnik mit internationalen Produktions- und Vertriebsstandorten möchte sich vom Zulieferer zum innovativen Technologieexperten entwickeln, der nicht nur auf Kundenanfrage hin, sondern von sich aus Innovationen auf dem Markt positioniert. Statt eine eigenständige Abteilung oder ein fixes Spezialistenteam einzurichten, führt das Unternehmen Innovation als Prozess ein, der je nach Phase der Innovation Akteure aus unterschiedlichen Bereichen involviert. Ein Geschäftsführer übernimmt die Verantwortlichkeit für den Innovationsprozess und auf der operativen Seite wird ein Innovationssteuerungsteam eingerichtet, dem ausgewählte Produktentwickler, Vertriebsleiter, Werksleiter und ein Human-Resources- und Organisationsentwicklungsexperte angehören. Dieses Team ist für die Entwicklung und Umsetzung des gesamten Innovationsprozesses verantwortlich und beschließt jährlich ausgewählte Innovationsschwerpunkte. Jeder definierte Innovationsschwerpunkt bekommt einen Innovationsmanager, der die Aufgabe hat, den Innovationsprozess aufzubauen, die geeigneten Arbeitsstrukturen zu entwickeln und konkrete Ergebnisse zu erzielen. Dabei werden in allen Phasen unterschiedliche Bereiche und Expertengruppen einbezogen. Es wird besonderer Wert auf breite, interprofessionelle und standortübergreifende Kooperation und die aktive Involvierung von Kunden gelegt. Die Innovationsmanager üben ihre Rolle unter der Devise aus: Erfolgreiche Innovation basiert auf einer gelingenden Kooperation zwischen Experten der Produktentwicklung, des Vertriebs und der Produktion (Govindarajan/Trimble 2010).

Die Rolle des Innovationsmanagers ist für das Unternehmen neu und es handelt sich um eine hybride Rolle, d. h., ein Produktentwickler oder Vertriebsexperte nimmt diese Funktion zusätzlich zu seinen Stammaufgaben wahr. Das Stellenprofil wird nach einer halbjährlichen ersten Erfahrungsphase im Innovationssteuerungsteam mithilfe der Human-Resources-Abteilung evaluiert und beschrieben. Im Wesentlichen umfasst diese Rolle drei Aufgaben: das eigenständige Management des Innovationsprozesses, die Arbeit am Umfeld durch Change und Kommunikation und das Metamanagement des gesamten Prozesses. Alle zwei Monate trifft sich das Innovationssteuerungsteam mit den gerade tätigen Innovationsmanagern in einem der Werke. Die Meetings beinhalten Fortschrittsberichte aus allen Produktgruppen und Feedback, Peer-Coaching der Innovationsmanager zu bestimmten Problemen in der Umsetzung und den Besuch des Werks mit der Brille »Innovation«.

Nach einem Jahr zeigen sich die ersten Probleme: Die temporär eingerichteten Organisationsstrukturen zur Ideengenerierung und Produktentwicklung gestalten sich schwierig, da die eingeladenen Experten häufig mitteilen, dass sie keine Zeit hätten und standortbezogenen Prioritäten nachkommen müssten. Es zeigt sich bei Gesprächen, dass die Werksleiter den Innovationsprozess im mittleren Management und mit Schlüsselexperten an den Standorten zwar besprochen haben, in der Praxis sich jedoch die Experten für ihre Produktionsverpflichtungen starkmachen. Der Widerspruch zwischen reibungsloser Produktion und Innovation wird deutlich.

In der Folge werden unter gemeinsamer Führung des Innovations- und des Human-Resources-Teams und mit Einbindung der Werksleiter zwei Maßnahmen gesetzt: die Reformulierung des Job-Designs der Führungskräfte und Schlüsselexperten in den Werken und die Durchführung von Implementierungsworkshops. Beim Job-Redesign wird darauf gesetzt, die Mitarbeit im Innovationsprozess in alle Management- und kritischen Expertenfunktionen aufzunehmen. Die neuen Job-Designs und der Innovationsprozess werden dann in den Implementierungsworkshops in den Werken diskutiert, an denen das gesamte Management vor Ort sowie alle Schlüsselexperten und das Innovationsentscheidungsteam teilnehmen. Nach diesen Workshops stellt sich heraus, dass gerade diese Workshops entscheidend für

die Akzeptanz und das Engagement aller Beteiligten waren. Als besonders erfolgskritisch hat sich die Integration der Verantwortung für Innovation in die Zielvereinbarungen der Werksleiter herausgestellt. Diese beziehen sich auf die Durchführung bzw. Unterstützung entsprechender Aktivitäten und Prozesse an den Produktionsstandorten, insbesondere auf die Durchführung von lokalen Ideengenerierungsworkshops und das Freistellen von Experten aus dem Werk für die Mitarbeit an Projekten an anderen Standorten.

Wie Führungskräfte in hybriden Organisationsstrukturen führen können

Hybride Organisationen stellen Management und Stabstellen vor spezielle Herausforderungen, da im Zusammenspiel der verschiedenen Rollen und Funktionen unterschiedliche Dynamiken und Grundlogiken auszubalancieren sind.

Wir möchten im Folgenden vier Ansätze vorstellen, wie Organisationen zu einer integrierten Handlungsperspektive kommen könnten.

META-KOORDINATION

In der matrixbasierten oder hybriden Organisation nimmt die Involvierung von Mitarbeitern in übergreifender Teamarbeit, in Projekten und Netzwerken überproportional zu. Dieses Phänomen der »multiplen Teamzugehörigkeit«, also der oben beschriebenen Mehrfachzugehörigkeit von Mitarbeitern in hybriden Strukturen, wird meist als Zeichen für organisationale Agilität betrachtet, für eine spezielle Kompetenz des situationsangepassten und raschen Reagierens. Eine aktuelle Studie (O'Leary et al. 2011) zeigt allerdings, dass diese Annahme anzuzweifeln ist. Denn die steigende Komplexität der Aufgaben und die Belastung für die Mitarbeiter führen zu Produktivitäts- und Lernstörungen – wenn keine geeigneten Führungshandlungen gesetzt werden.

Durch das »Multitasking« können Mitarbeiter bei einem »Zuviel« nicht mehr produktiv sein, der permanente Wechsel der Aufmerksamkeit führt zu Leistungsabfall und erlebter Dauerüberforderung. Auf der Teamebene werden neue Informationen nicht ausreichend verarbeitet, die Teams verfallen in eine Routine und machen keine Experimente mehr, was letztlich zu einem Kreativitäts- und Leistungsabfall führt. Es wird bei einem »Zuviel« auf Lernen verzichtet, da einfach keine Zeit für das Überdenken der eigenen Arbeit mehr da ist. Diese »Produktivitätsumkehr« erleben aktuell viele Unternehmen. Um hybriden Organisationen zum Erfolg zu verhelfen, sollten Führungskräfte gezielt auf die Produktivitätsbedingungen von Mitarbeitern einwirken und entsprechende Maßnahmen setzen:

- Meta-Koordinieren der Zeitpläne aller Projektteams und Netzwerke,
- Vermeiden von überlappenden Meilensteinen in den einzelnen Projekten und Netzwerken,
- Einplanen von Koordinationszeiten (zwischen den Initiativen und Projekten) für Personen und Teams,
- aktive Unterstützung der Teams in ihren Planungsprozessen,
- bewusstes Initiieren von Evaluationen (Was ging wie?) und Experimenten (Was könnten wir ausprobieren?),
- sorgfältiges Definieren von Rollen in Teams – gemeinsame Sprache darüber in der Organisation finden und einüben.

HORIZONTALE VERNETZUNG

Die Differenzierung nach Produktgruppen führt zu produktzentristischen Sichtweisen, regionalisierte Strukturen zu starken Länderinteressen, funktionale Gliederung zu Abteilungsegoismen etc. Diese Tendenzen sind Beleg der Wirksamkeit der Organisation. Sie haben aber auch eine Kehrseite, die von Managern als »Silodenken« oder »Abschottungsprozesse« erlebt wird. Während der Bedarf an Integration bei loserer Holdingstrukturen begrenzt ist, sind Organisationen mit aufeinander bezogener Produktpalette oder eng verflochtenen Kundengruppen stärker auf Gemeinsamkeit angewiesen. Allerdings ist häufig zu beobachten: Wer außer dem Top-Management denkt überhaupt an die Integration und setzt sich für sie ein? Wer hat den Überblick, wo sich was abspielt, und wie können hochgradig differenzierte Organisationen abgestimmt ihre Entwicklung voranbringen? Der rhetorische Appell an die Gemeinsamkeit des Unternehmens – vom Management gerne in Townhall-Meetings vorgetragen – reicht dazu nicht aus. Es braucht Kommunikations-, aber auch Arbeitsprozesse, die sinnvoll vermitteln, dass die einzelnen Teile nur in ihrem Zusammenwirken zum Resultat führen. Dazu können folgende Arbeitsformen gesetzt werden:

- Netzwerke als Integrationssysteme: Expertise wird

LITERATURHINWEISE

Axelrod, R. H. (2010): Terms of Engagement. New Ways of Leading and Changing Organizations. San Francisco: Berret-Koehler Publishers
Bolden, J. (2011): Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, No. 3
Galbraith, J. R. (2002): Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure and Process. San Francisco-CA, Jossey-Bass
Galbraith, J. R. (2009): Designing Matrix Organizations That Actually Work. San Francisco-CA, Jossey-Bass
Govindarajan, V. & Trimble, C. (2010): The Other Side of Innovation. Solving the Execution Challenge. Boston: Harvard Business Review Press
Lobnig, H. (2011): Focusing the Business Case and Making Use of Teamwork – Key Issues in Consulting Networks. In: Buono, A., Grossmann, R., Lobnig, H., Maier, K. (Eds.): The Changing Paradigm of Consulting. Charlotte NC: Information Age Publishing
O'Leary, M. et al. (2011): Multiple Team Membership: A Theoretical Model of its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams. Academy of Management Review, Vol. 36, No. 3
Untermarzoner, D. (2011): Organisationsentwicklungsorientierte Potenzialeinschätzung – Prämissen und Gestaltungsprinzipien. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung, 01/20
Weick, C. K. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M.: Suhrkamp

gebündelt, Entwicklungsschritte können abgestimmt vorangebracht werden und eine Kultur der Kooperation kann entstehen;

- bereichsübergreifende Teams: Spezialaufgaben können in dauerhafteren kooperativen Arbeitsformen erbracht werden, die horizontale Integration wird praktisch mitgeleistet;
- Manager zentraler Funktionen als Integratoren: HR, Supply Chain, Continuous Improvement, Einkauf etc. können die wesentlichen Bereiche in Planungs- und Umsetzungsprozesse kooperativ einbinden.

DISTRIBUTED LEADERSHIP UND DYNAMISCHE ROLLEN

Das traditionelle Führungsmodell im Sinne des »Vorgesetzten-Mitarbeiter«-Verhältnisses ist nicht mehr in der Lage, alle wesentlichen Führungsleistungen abzubilden. Das Konzept von »Distributed Leadership« verweist auf die Möglichkeit, dass Führung jenseits formaler Führungsrollen in Kooperation erbracht wird (Bolden 2011). Der Ansatz verteilter Führung eignet sich für temporäre Arbeitsformen (Projekte, Netzwerke), aber auch für spezielle bereichsübergreifende Expertenteams oder Task Forces. Die Etablierung solch temporärer Aufgaben stellt das Denken über Stellenbeschreibungen und Jobprofile und die damit verbundenen HR-Prozesse wie Recruiting und Potenzialeinschätzung vor neue Herausforderungen, denn sie entwickeln sich dynamisch (Untermarzonner 2011). So wird von einem Fachexperten für ein Produkt möglicherweise bald verlangt, dass er im Sales-Bereich mitwirkt, interne Schulungen vornimmt, ein Projekt leitet und ein Kompetenzteam führt. Bei der erfolgreichen Etablierung von Distributed Leadership und dynamischen Rollen spielt die HR eine besondere Rolle, wenn sie Personalentwicklungsaktivitäten darauf abstimmt und Verantwortung, helfende Haltung, Aufgabenkoordination und Gestaltungswillen als Kernthemen für die Entwicklung von Personen und Teams aufgreift.

»ENGAGEMENT«

Die zunehmende Unübersichtlichkeit in Organisationen und die Erfahrung aus Changeprojekten in den letzten 20 Jahren mit vielen Verlierern haben zu einer deutlichen Sensibilität der Menschen im Hinblick auf »Ausgeschlossenheit« geführt. Viele haben erlebt, dass Ausschluss von Meetings und Abstieg oft nah beieinanderliegen. Zum einen werden zunehmendes Engagement und der flexible volle Einsatz für die Organisation gefordert, zum anderen bleibt das Einbinden der Mitarbeiter in Entscheidungen auf der Strecke. Es wird von Einbindung gesprochen und Ausschluss gelebt. Richard Axelrod (2010) hat in seinem Buch »Terms of Engagement« das Thema nicht neu erfunden, jedoch in kluger Weise kombiniert. Menschen verweigern die Veränderung, wenn ihre Stimme nicht gehört wird, wenn sie das Gefühl haben, von den zentralen Events und von den Schlüsselpersonen isoliert zu sein, und wenn sie nicht wissen, was auf sie zukommt. Ein Hebel zu mehr Engagement ist die breite Involvierung in Entwicklungsprozesse, auch und gerade in Prozesse der strategischen Entwicklung (Lobnig 2011). Dabei hat die Gestaltung von Meetings eine neue Bedeutung gewonnen: Es geht darum, die aktuellen Entwicklungen im Team zu besprechen und bereichsübergreifend diese aus unterschiedlichen Logiken heraus zu begreifen. Dieses »Mehr-Perspektiven-Denken« steht für die Fähigkeit von Organisationen, Probleme und Lösungen aus den unterschiedlichen »Welten« der Subsysteme und Personen zu verstehen. Das Sehen und Begreifen dieser unterschiedlichen Logiken braucht dialoghaft gestaltete Meetings, in denen die integrierte Perspektive erlebbar gemacht wird. Gleichzeitig wirkt das Erleben der Komplexität in einem Raum angsttreuzierend. Diese Fähigkeit wird am besten im praktischen Arbeiten mit den unterschiedlichen »Welten« einer Organisation erlernt, was Carl Weick (1985) als »Enacting« beschreibt. Das Ringen um gemeinsame Verständnisse und das gemeinsame Handeln in »Hier-und-jetzt-Situationen« erzeugt ein wirkliches Verstehen, das einen Unterschied macht. Daraus wird verständlich, weshalb engagierte Führungskräfte sich zunehmend mit Großgruppenmethoden beschäftigen. Projektorientierte Zugänge, also die Involvierung von einzelnen Repräsentanten in Gruppen, könnten so zunehmend um integrierende Gesamtmeetings ergänzt werden und die Involvierung auf ganze Systeme verbreitert werden.



