

**Jede Veränderung des Organisationsdesigns verfolgt das Ziel, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Daher wurde in den letzten beiden Jahrzehnten das gezielte Umbauen der Organisationsarchitekturen zu einem zentralen Stellhebel der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Diese zunehmende Bedeutung der Organisationsarchitektur für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens macht es für das Management nötig, sich mit den Herausforderungen der jeweiligen Organisationsarchitektur für die Unternehmensführung auseinanderzusetzen.**

# R. Nagel, T. Groth B. Krusche, T. Schumacher Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen

**D**er Beginn der Industrialisierung war von der funktionalen Organisationslogik geprägt. Jahrzehntlang wurde dieses Prinzip der Dominanz der klassischen Hierarchie optimiert und weiterentwickelt. Erst in der Organisationskrise der 80er Jahre wurde deutlich, dass die funktionale Organisation nur eine Möglichkeit zur Strukturierung von Unternehmen war. Der Siegeszug der Geschäftsfeldgliederung in den 90er Jahren zeigte eindrucklich eine Alternative auf. Andere alternative Organisationsmodelle wie die Projekt- und Prozessorganisation (und weitere damit verbundene Mischformen) wurden von der wissenschaftlichen Organisationsforschung

ausdifferenziert. Dadurch wurde das Organisationsdesign selbst zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Die zunehmende Beschäftigung mit der Organisationsarchitektur hat allerdings eine zweite, eher unbeleuchtete Seite, die gerne der individuellen Rollenbewältigung einzelner Führungskräfte überlassen wird. Wir meinen hier die jeweils sehr anspruchsvollen Führungsvoraussetzungen der unterschiedlichen Organisationslogiken. Denn jede gewählte Grundarchitektur hat ganz bestimmte Implikationen für die Steuerungsherausforderungen des Unternehmens.

Aus unserer Sicht sind das Rollenverständnis und die Ausgestaltung der Rollen der Führungskräfte an der Spitze

der Organisation für den tatsächlichen Erfolg eines neuen Organisationsdesigns erfolgskritisch. Doch meist wird auch nach einem radikalen Organisationsumbau das neue Stück mit denselben Schauspielern und deren gewohntem Führungsverständnis weitergespielt.

## Bauprinzipien der wichtigsten Organisationsdesigns

In den folgenden Ausführungen werden die sehr unterschiedlichen inneren Grundlogiken der wichtigsten Organisationsmodelle kurz in Erinnerung gerufen. Auf dieser Basis erschließen sich die jeweiligen Führungsherausforderungen für das Management, die im Hauptteil dieses Artikels beschrieben werden.

### Prinzip der funktionalen Organisationslogik

Die technologische Revolution des industriellen Zeitalters verlangte nach neuen Organisationsformen, die die enorm gesteigerte Produktivität der Produktionsprozesse bewältigen konnten.

Die funktionale Struktur schaffte Bedingungen, die die organisatorische Wachstumsbremse der handwerklichen Zeit löste und durch Arbeitsteiligkeit sowie durch eine einfache Grundstruktur die Voraussetzungen für ein industrielles Mengenwachstum schuf (vgl. Abbildung 1). Die wichtigsten Prinzipien dieser Gliederungslogik:

#### *\_\_\_\_\_ Funktionale Spezialisierung*

Das erste Grundprinzip besteht in einer organisatorischen Trennung der Funktionen. Gleichartige Funktionen werden so-



**DR. REINHART NAGEL**  
Strategie- und Organisationsberater und Mitglied des Vorstands der osb International AG

osb International AG  
Volksgartenstr. 3  
A-1010 Wien  
Fon +43-1-5260813  
E-Mail: reinhart.nagel@osb-i.com

**DIPL. SOZ.-WISS. TORSTEN GROTH**  
Universität Witten/Herdecke, Geschäftsführer des Management Zentrum Witten (MZW)

Universität Witten/Herdecke  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Lehrstuhl für Führung und Organisation  
Alfred Herrhausen Str. 50  
D-58448 Witten  
E-Mail: tgroth@uni-wh.de



**DR. BERNHARD KRUSCHE**  
Organisationsberater und Partner der osb International AG, Geschäftsführer des Management Zentrum Witten (MZW)

osb International AG  
Karlstr. 2  
D-72072 Tübingen  
Fon +49-7071-552201  
E-Mail: bernhard.krusche@osb-i.com

**DR. THOMAS SCHUMACHER**  
Organisationsberater und Partner der osb International AG, Mitarbeiter der Universität St. Gallen

osb International AG  
Karlstr. 2  
D-72072 Tübingen  
Fon +49-7071-552201  
E-Mail: thomas.schumacher@osb-i.com

wohl für die Stellenbildung (ein Lackierer) als auch für die Abteilungsbildung (eine Lackiererei in einem Autowerk) zusammengefasst. Durch die vielfältige Wiederholung von ähnlich gelagerten Arbeitsprozessen entsteht ein sehr ausdifferenziertes spezifisches Expertenwissen.

#### \_\_\_\_\_ *Abstimmung durch Hierarchie*

Die Hierarchie ist das dominante Beziehungsmuster in der funktionalen Organisation. «Befehl und Gehorsam» ist die Form zur Beeinflussung einer Organisation. Die vertikale Kommunikation «von oben nach unten» ist für die Steuerung ausreichend. Jeder Mitarbeiter erhält seine Weisungen nur von einem Vorgesetzten (Unité de doctrine nach Fayol).

#### \_\_\_\_\_ *Entscheidungscentralisation*

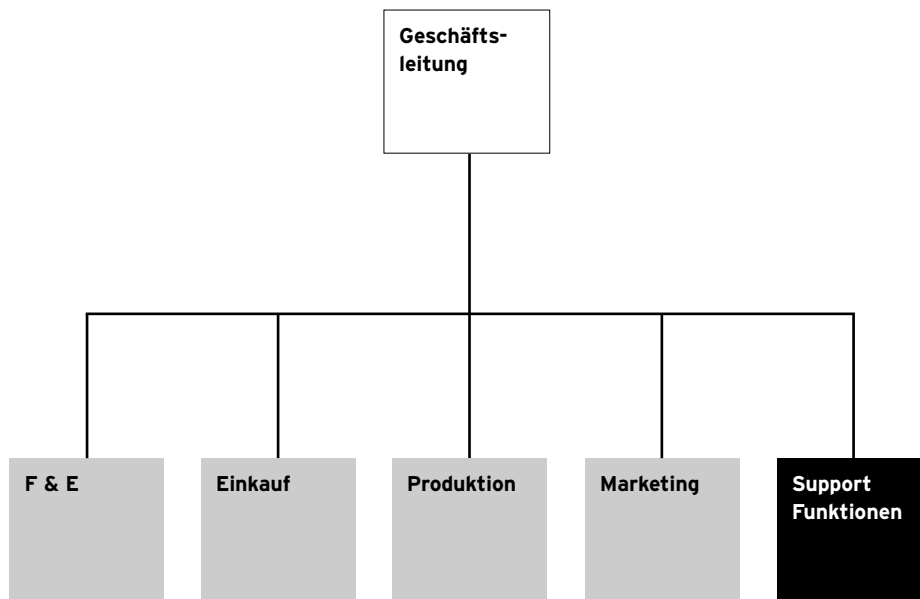
Entscheidungen sind an der Unternehmensspitze verortet, da nur hier das unternehmerische Gesamtoptimum bedacht werden kann (in einer Analogie zum «Feldherrnhügel» der Militärgeschichte). In diesem Organisationsverständnis sind an der Organisationsspitze die Fähigkeit und die Intelligenz zur Steuerung der Organisation in besonderem Ausmaße konzentriert.

### Prinzip der Geschäftsfeldgliederung

Die funktionale Organisationslogik weist einige gravierende Defizite auf: Schwerfälligkeit, geringe Komplexitätsbewältigung, «Überlast der Spitze» und die Kostenproblematik durch das explodierende Personalwachstum in den Stäben. Der Haupttreiber des Umbauprozesses in Richtung Geschäftsfeldgliederung ist allerdings die Forderung des Marktes, Kompetenz dort aufzubauen, wo dies unter Marktgesichtspunkten notwendig ist. Der Druck des Wettbewerbs und der Kunden nach höherer Anpassungsgeschwindigkeit führte in vielen Unternehmen zu einem ganz anderen Organisationsdesign: Der Geschäftsfeldgliederung (vgl. Abbildung 2). Ihre wichtigsten Grundprinzipien:

**ABBILDUNG 1**

## Funktionales Organisationsdesign



#### \_\_\_\_\_ *Orientierung am Kunden und an den Markterfordernissen*

Die Geschäftsfeldorganisation versucht, die spezifische Marktsituation eines Unternehmens zum Leitprinzip der organisationsinternen Ausgestaltung zu machen. Dabei steht die Orientierung an den Kundenbedürfnissen und an den Markterfordernissen im Zentrum der Organisationsarchitektur.

#### \_\_\_\_\_ *Schaffung von eigenverantwortlichen Unternehmen im Unternehmen*

Der Umbau in eine Geschäftsfeldorganisation zielt auf die Schaffung überschaubarer Einheiten, die ihre Aufgaben weitgehend eigenverantwortlich wahrnehmen. Eigenverantwortung bedeutet, dass solche «Unternehmen im Unternehmen» mit ausreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet werden, um ihre Ertrags- und Kostenentwicklung selbst zu steuern.

### Prinzip der Projektorganisation

Eine weitere in der Wirtschaft verbreitete Organisationsarchitektur bildet

die Projektorganisation (vgl. Abbildung 3). Dieser Organisationstyp ist durch die Bedeutung von meist größeren Projekten für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gekennzeichnet. Manche Branchen sind so strukturiert, dass die Kernprozesse dieser Unternehmen in Projektform abgewickelt werden. Beispiele dafür sind der Anlagenbau in der Bauwirtschaft, Unternehmen der Einzelfertigung, Software-Entwicklungsunternehmen, Architektur- und Ingenieurbüros, Beratungsunternehmen oder Filmproduktionen. Die Grundlogik der Projektorganisation:

#### \_\_\_\_\_ *Abwicklung des Kerngeschäfts in Projekten*

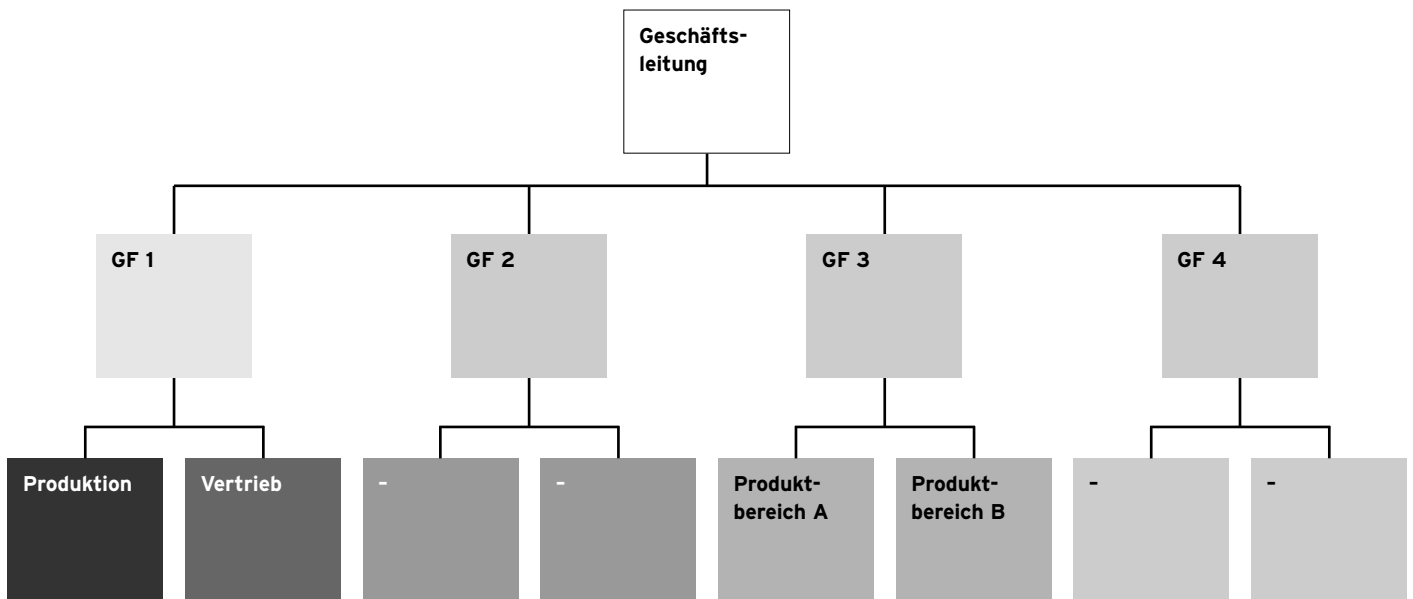
Das Kerngeschäft eines Unternehmens (z.B. die Entwicklung einer Software) wird in Projekten abgewickelt. Der Großteil der Leistungserbringung wird von Projektteams erledigt. Dynamische und temporäre Projekte prägen diesen Organisationstyp.

#### \_\_\_\_\_ *Eine Struktur auf Zeit*

Die Projektorganisation unterscheidet sich von anderen Organisationsarchitek-

ABBILDUNG 2

## Design einer Geschäftsfeldorganisation (GF = Geschäftsfeld)



turen dadurch, dass deren Kernprozesse (die Projekte) immer einen Anfang und ein Ende haben. Die wesentlichen Elemente der Organisation und daher auch die Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu einzelnen Organisationseinheiten oder Projekten sind nicht auf Dauer angelegt.

#### \_\_\_\_\_ Eine auf Kontinuität ausgerichtete Supportstruktur

Projektorientierte Unternehmen verfügen durchaus auch über Abteilungen und Führungsstrukturen im traditionellen Sinne. Da diese jedoch nicht vorrangig für den Geschäftserfolg verantwortlich sind, nehmen sie häufig eine Support- oder Dienstleistungsfunktion wahr (z.B. Controlling und Rechnungswesen, Marketing, Personalentwicklung, Dienstleistungspool).

#### Prinzip der Prozessorganisation

Der Wettbewerb fordert inzwischen Lösungen, die mit herkömmlichen Optimierungen von Subeinheiten bzw. Geschäftsfeldern nicht mehr zu bewältigen

sind. Das «Ende der Fahnenstange» der Optimierung der bekannten Organisationsdesigns scheint erreicht. Es braucht andere Organisationsformen, die einen weiteren Sprung in der Ausschöpfung der Produktivitätsreserven versprechen, ohne dabei die gewohnte Qualität der Produkte und die erforderliche Geschwindigkeit der Entwicklung und Fertigung zu vernachlässigen. Die Prozessorganisation (vgl. Abbildung 4) erscheint in einer Reihe von Branchen (z.B. Autoproduktion, chemische Industrie, Spedition, Dienstleistung) der «Königsweg» zur Realisierung solcher Quantensprünge. Dieser Organisationstyp ist derzeit allerdings noch mehr auf den Blaupausen der Organisationsarchitekten denn in der Unternehmensrealität zu beobachten. Die Prozessorganisation versucht, die folgenden Prinzipien zu verwirklichen:

\_\_\_\_\_ Das Unternehmen ist um einen zentralen Kernprozess herum gebaut  
Das Gesamtunternehmen wird so umgebaut, dass es in den Dienst einer optimalen Prozessbeherrschung tritt. Die optima-

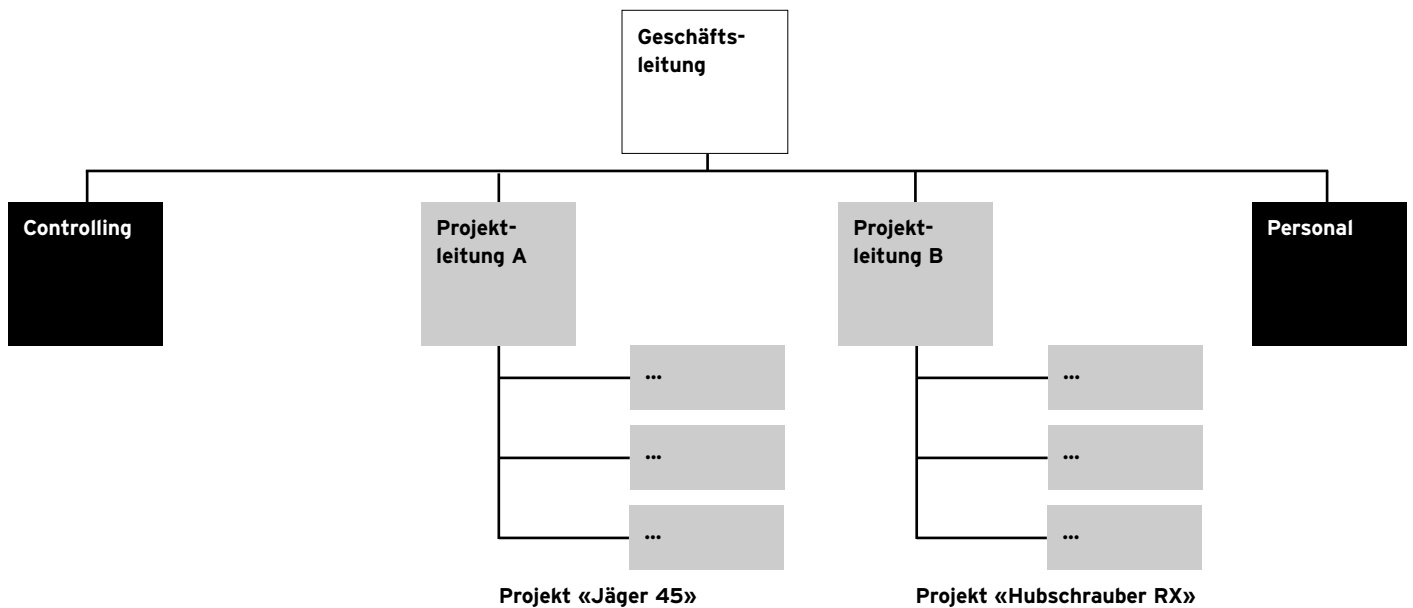
le Bewältigung des Kernprozesses ist ein zentraler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Alle anderen Prozesse stehen in einer Supportbeziehung zu diesem Kernprozess.

\_\_\_\_\_ Kundenorientierte Problemlösungen  
Im Mittelpunkt der Organisationsarchitektur steht der Kunde, für dessen Probleme weitgehend maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden. Entlang der Kernprozesskette werden saubere interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen gebaut, die jeweils von einem «Prozessowner» gesteuert werden.

\_\_\_\_\_ Primat des Gesamtprozesses  
Der Teilprozess, der in der Geschäftsfeldgliederung oft als Center organisiert ist, tritt in den Dienst des Gesamtprozesses. Die einzelnen Prozessabschnitte stehen in einer dienenden Rolle zum Gesamtprozess. Konkret heißt dies, dass die Optimierungsversuche einzelner Prozessabschnitte mit der Brille der Wirtschaftlichkeit des Gesamtprozesses beurteilt werden.

ABBILDUNG 3

## Design der Projektorganisation



## Die besonderen Führungsherausforderungen

Die folgenden Beobachtungen bauen auf den Auswertungen unserer Beratungserfahrungen in einem Know-How-Feld der osb international mit Prof. Dr. Rudolf Wimmer, der Diskussion im sog. «Luhmannkreis» und einer Sichtung der einschlägigen organisationswissenschaftlichen Fachliteratur auf.

Selbst wenn ein neues Organisationsdesign die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verbessert, entsteht durch die Überbetonung eines Grundprinzips fast immer eine Dysfunktionalität aus der Perspektive des Gesamtsystems. Eine neue Organisationsarchitektur schafft daher immer auch eine besondere Herausforderung für die handelnden Führungskräfte

zur Ausbalancierung von Systemwidersprüchen. Nur wenn die Führung des Unternehmens die unvermeidbaren dysfunktionalen Folgen des Organisationsumbaus bewusst ausbalanciert, können die erwarteten Wettbewerbsvorteile des jeweiligen Organisationsdesigns auch tatsächlich realisiert werden.

### Führungsherausforderungen der funktionalen Organisation

#### \_\_\_\_ Horizontale Abstimmung an der Unternehmensspitze

Ein zentrales Bauprinzip dieser Organisationsarchitektur bildet die schon erwähnte funktionale Spezialisierung. Dieser an sich gewünschte Effekt der inhaltlichen Fokussierung produziert andererseits einen hohen horizontalen Abstimmungsbedarf. Denn im Zweifel bleibt der Experte in seinem Verantwortungsbereich ein Anwalt der eigenen Profession. Daher lässt sich oft die Tendenz beobachten, dass angesichts der vorherrschenden Spezialistenlogik die Abstimmung der unterschiedlichen Experten nicht ausreichend stattfindet.

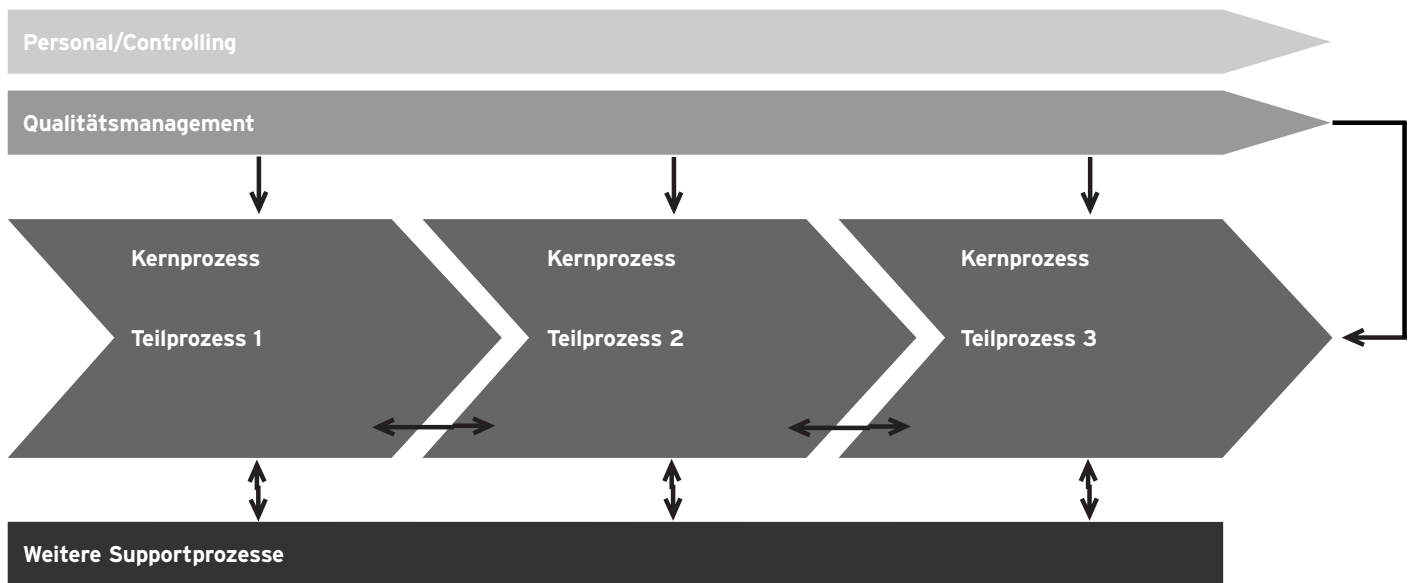
Nachdem die funktionale Organisationslogik eine Abstimmung zwischen den funktionalen Einheiten in den mittleren Hierarchieebenen nicht vorsieht, fließen an der Spitze alle funktionsübergreifenden Koordinationsaufgaben zusammen. Dies produziert fast unvermeidlich eine «Überlast der Spitze».

Durch die Zunahme von funktionsübergreifenden Fragestellungen kann die Koordination ganz unterschiedlicher Fachexpertisen zu einer Überlebensfrage werden. Für die Führung ergibt sich daraus die besondere Herausforderung, die unterschiedlichen Fragen und Interessen der funktionalen Subsysteme horizontal so zu verknüpfen, dass das Gesamtinteresse gewahrt bleibt.

Oft ist die erste Ebene in einer funktionalen Organisation als Leitungsgremium organisiert. Hier kommt dem Zusammenspiel der Spitzen der einzelnen Funktionsbereiche eine besondere Bedeutung zu. Die Kooperationsfähigkeit an der Spitze der Organisation wird zum kritischen Faktor der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens.

ABBILDUNG 4

## Design der Prozessorganisation



\_\_\_\_ *Sorge um die Innovationsfähigkeit*  
Die Spezialisierung der einzelnen Funktionseinheiten fördert sowohl die Binnenorientierung eines Unternehmens als auch die selektive Wahrnehmung aus der jeweils eigenen funktionalen Perspektive. Die Außenorientierung ist zumeist an den Vertrieb oder allenfalls an das Marketing delegiert. Die tendenziell vorherrschende interne Bereichsorientierung («Abteilungsmauern») erschwert die Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt und auf die Kunden. Die fehlende Marktnähe großer Teile der Organisation ist für Innovationen nicht förderlich, da Neues meist im Kontakt mit Kunden und durch Anregungen aus dem Markt entsteht.

Für Führung ergibt sich die besondere Verantwortung, die Kundenperspektive in alle Funktionen des Unternehmens zu integrieren. Die tendenziell auf sich bezogenen Funktionsbereiche müssen durch die Führung systematisch mit Kunden- und Marktirritationen versorgt werden, um der Gefahr der Unterversorgung mit innovationsfördernden Umweltimpulsen gegenzusteuern.

\_\_\_\_ *Sicherstellung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit*  
Durch die hierarchische Grundkonzeption und durch die geringe horizontale Abstimmung ergeben sich lange Kommunikationswege («Dienstwege»). Ein verzögerter Informationsfluss und gefilterte beziehungsweise geschönte Informationen sind nicht selten die Folge. Ferner erfordert die hohe Zahl an Schnittstellen erhebliche Zeit bis zu einer Gesamtscheidung. Nicht zuletzt steht es um die strukturelle Anpassungsfähigkeit vor dem Hintergrund der mikropolitischen Absicherung von Interessenslagen oft nicht zum Besten.

Die funktionale Organisation ist daher für bürokratische Erstarrung ihrer Abläufe und Strukturen besonders anfällig. Für die Führung einer funktionalen Organisation stellt sich daher vor dem Hintergrund der Markterfordernisse nach schneller Reaktion und Anpassung die permanente Aufgabe, eine zu Erstarrung und Bürokratie neigende Grundarchitektur dauernd zu verflüssigen und in Bewegung zu halten.

\_\_\_\_ *Umsetzung der potenziellen Skaleneffekte*  
Ein besonderes Leistungsmerkmal der funktionalen Organisation ist ihr Potenzial für schnelles Wachstum. Dies gilt besonders bei Einproduktunternehmen (z.B. Getränke) oder bei Unternehmen mit einem relativ homogenen Produktprogramm (z.B. Waschmittel, Gebinde), wo eine schnelle Anpassung der Produktionsmenge möglich ist. Durch die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen (etwa durch Zusammenlegung und Konzentration homogener Handlungseinheiten) sind Größenvorteile (*economies of scale*) realisierbar. Letztlich ermöglicht diese Struktur Spezialisierungsvorteile, die aus der Abwicklung immer wieder ähnlicher Aufgabenstellungen resultieren.

Wie die empirischen Untersuchungen zeigen, ist die Realisierung dieser Vorteile kein Automatismus. Vielmehr erfordert dies eine intensive und permanente Managementaufmerksamkeit, damit sich das theoretische Effizienzpotenzial auch tatsächlich in wirtschaftlichen Zahlen niederschlägt.

### \_\_\_\_\_ *Eindämmung des Wachstums von Stabsfunktionen*

Die funktionale Grundarchitektur kommt bei zunehmender Komplexität sehr schnell an ihre Grenzen. Sie wird mit Problemen konfrontiert, die mit einem einfachen vertikalen Instanzenzug nicht mehr ausreichend bewältigt werden können. Es entsteht daher zunehmend ein Bedarf an Stabstellen zur Unterstützung der Linie.

Letztlich entfacht der Prozess funktionaler Spezialisierung besonders in größeren Organisationen meist eine spezifische Eigendynamik: Spezialisten schaffen gerade dann, wenn sie besonders erfolgreich sind, die Grundlage für neue Spezialisten. An der Spitze des Unternehmens entwickelt sich ein Kranz an unternehmensbezogenen Stäben, die die Unternehmensführungsaufgaben und neue innovativere Problemstellungen der Umwelt bearbeiten. Die Stäbe an der Spitze versorgen die Unternehmensleitung mit Entscheidungsvorlagen. (Controlling, Strategie, PR, Rechtsabteilung, Assistenz der Geschäftsleitung, Organisation). Auch an der Produktionsbasis entstehen häufig technische Stabsfunktionen (QS, Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung etc.). Nachdem in fast jedem funktional strukturierten Unternehmen Stabsfunktionen bestehen, und die Zusammenarbeit zwischen Linie und Stäben oft konfliktbehaftet ist, bedarf diese Kooperationsbeziehung einer besonderen Aufmerksamkeit.

Unter Effizienzgesichtspunkten gilt es zudem für die Unternehmensführung auf einen sorgfältigen Umgang mit Ressourcen zu achten, da Stäbe häufig dazu neigen, kostenintensive Parallelstrukturen im Unternehmen aufzubauen.

### **Führungsherausforderung der Geschäftsfeldorganisation**

#### \_\_\_\_\_ *Sicherung der Gesamtgestalt durch horizontale Kommunikation*

Die Architektur nach Geschäftsfeldern beabsichtigt die Schaffung von «Unternehmen im Unternehmen». Je mehr sich aber die Identität der einzelnen Geschäftsfelder entwickelt, umso schärfer werden die

Identitätsprobleme des Gesamtsystems. Gesamthafte Problemlösungen werden zunehmend schwieriger, weil sich kaum dauerhafte Energien für übergreifende Fragestellungen mobilisieren lassen.

R. Wimmer verwendet für dieses Phänomen den Begriff des «systemischen Risikos». Gemeint ist damit, dass unter den Bedingungen der Geschäftsfeldorganisation die Belange des Ganzen Gefahr laufen, nicht ausreichend beleuchtet zu werden. Der Gesamtzusammenhang des Unternehmens droht verloren zu gehen.

Vor diesem Hintergrund besteht eine der Kernherausforderungen für die Führung einer Geschäftsfeldorganisation in der Steuerung von Kommunikationsprozessen zwischen autonomen, zueinander nicht abhängigen Einheiten und Funktionsträgern. Ziel solcher Kommunikationsprozesse ist es, unter Aufrechterhaltung der Autonomie Selbstbindung für das Ganze entstehen zu lassen. Man verständigt sich im Interesse des Ganzen auf Lösungen, die im Einzelfall auch Individualinteressen beschneiden können.

#### \_\_\_\_\_ *Von der hierarchischen zur Kontextsteuerung (Rahmensetzung)*

Eine weitere Führungsfunktion an der Spitze einer Geschäftsfeldorganisation besteht darin, die autonomen Einheiten so zu unterstützen, dass sie möglichst erfolgreich agieren können. Statt einem Eingreifen in operative Prozesse der Geschäftseinheiten steht die Rahmensetzung (*framing*) bzw. die Kontextsteuerung im Vordergrund. Steuerung erfolgt über Vereinbarungen (z.B. Zielvereinbarungen) zwischen dem Gesamtunternehmen und seinen Teilsystemen. Die operative Ausgestaltung des Weges ist der Selbststeuerung der Geschäftsfelder überlassen. Führung bekommt so mehr die Funktion einer Rahmensetzung als die Funktion, Einzelentscheidungen herbeizuführen. Nur wenn es bei den Aushandlungsprozessen zwischen den Subsystemen zu nichtlösbaren Konflikten kommen sollte, sorgen Eskalationsspielregeln dafür, dass die Unternehmensspitze das Gesamtsystem durch eine Letztentscheidung entblockiert.

Die Gesamtführung beobachtet die Einhaltung der Vereinbarungen und interveniert nur bei auffälligen Dysfunktionalitäten. Die Unternehmensspitze fungiert als eine Art Steuerungs- und Überwachungsfunktion. Ein funktionstüchtiges Steuerungs- und Kontrollsystem für die Unternehmensspitze hat sich daher als Voraussetzung jeder erfolgreichen Geschäftsfeldorganisation erwiesen. Um diese Gesamtsteuerung zu ermöglichen, verbleibt allerdings in aller Regel die Finanzierungsfunktion an der Unternehmensspitze. Auf diese Art kann sichergestellt werden, dass die verfügbaren finanziellen Ressourcen nach Maßgabe der unternehmensstrategischen Ziele eingesetzt werden.

#### \_\_\_\_\_ *Management der Grundparadoxie zwischen Eigenverantwortung und zentraler Steuerung*

Jedes Geschäftsfeld muss über die grundlegenden unternehmerischen Funktionen verfügen und so in der Lage sein, in voller Eigeninitiative und Selbstverantwortung sein Geschäft zu entwickeln. Gleichzeitig sind gewisse zentrale Funktionen des Gesamtunternehmens unbedingt erforderlich, um die Belange des Ganzen auch gegenüber den Geschäftsfeldern wahrnehmen zu können. Hier ist ein fundamentaler Gegensatz in die Organisation eingebaut, dessen sorgfältige Pflege die wesentlichste Erfolgsvoraussetzung solcher Strukturen darstellt. Im Management dieser Paradoxie liegt die entscheidende Herausforderung solcher Strukturösungen.

### **Die Führungsherausforderungen der Projektorganisation**

Das konstituierende Element der Projektorganisation bilden Projekte, die den wirtschaftlichen Erfolg eines projektorientierten Unternehmens sichern. Die Dominanz der Projekte fördert auf der anderen Seite die Fragmentierung eines Unternehmens dieses Typs. Für die Führung stellt sich die besondere Herausforderung einer Ausbalancierung zu Gunsten der Gesamtorganisation.

ABBILDUNG 5

## Elemente eines Total reward systems



Quelle: Towers/Perrin EIU 2001

\_\_\_\_\_ *Management des Zusammenhangs*  
 In der reinen Projektorganisation steht das Arbeiten in Projekten im Vordergrund. Die intensivsten Kontakte und die stärkste Loyalität bestehen zu den Mitgliedern der Projektteams, in denen der jeweilige Mitarbeiter engagiert ist. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen steht nicht selten im Hintergrund.

Eine Kernführungsfunktion in einem projektorientierten Unternehmen besteht darin, die Zugehörigkeit zum Unternehmen, das «Wir-Gefühl», die Arbeit an gemeinsamen Werten zu unterstützen. Die Herstellung von Bindung steht in einem Unternehmen, das stärker als bei den anderen Organisationstypen auf der Expertise einzelner Projektextperten beruht, im Mittelpunkt der Führungsherausforderung. Denn ohne Gegenbalancierung läuft das Unternehmen Gefahr, in seine Einzelteile und Projekte zerlegt zu werden.

Towers und Perrin markieren acht Schlüsselfaktoren, wie in einer Organisation mit einer starken Projektkultur ein «Wir-Gefühl» entstehen kann:

\_\_\_\_\_ intensive Kommunikation zwischen allen Managementebenen

\_\_\_\_\_ permanente Auseinandersetzung im Unternehmen über die Vision und die Strategie des Unternehmens

\_\_\_\_\_ Betonung der Marke des Unternehmens, um die Attraktivität als Arbeitgeber für interessante Mitarbeiter zu erhöhen

\_\_\_\_\_ Gewährleistung eines Kerns von Hochleistungsspielern, der wiederum eine Anziehungskraft für andere ausübt

\_\_\_\_\_ *Empowerment* der Beschäftigten auf allen Ebenen des Unternehmens

\_\_\_\_\_ Flexible und optimierte Anreizsysteme

\_\_\_\_\_ Flexible aber faire Entlohnung, die die bestehenden Unterschiede zwischen den Generationen und die individuellen Lebensbedürfnisse berücksichtigt

\_\_\_\_\_ Möglichkeit der besonderen Belohnung von Höchstleistungen

\_\_\_\_\_ *Personalmanagement als Schlüsselfunktion*

Eine der besonderen Herausforderungen der Projektorganisation liegt in der Gestaltung des Personalmanagements als ge-

samtunternehmerische Führungsaufgabe. Einerseits müssen die Kompetenzen im Unternehmen so vorgehalten werden, wie sie bedarfsgerecht benötigt werden. Andererseits kann angesichts der projekttypischen Auftragsschwankungen kein unbedingtes Mitgliedsversprechen gegeben werden. Vor diesem Hintergrund werden das *Recruiting* und das Bindungsmanagement des Unternehmens zu einer der wichtigsten Führungsfunktionen.

Für die Gewinnung und die Bindung qualifizierter Projektextperten bedarf es eines neuen deals zwischen der Organisation und seiner Mitglieder. Eine Vereinbarung, die sowohl finanzielle als auch psychologische Prämissen und Versprechen beinhaltet:

\_\_\_\_\_ Das Unternehmen investiert in den Aufbau und den Erhalt von Kernkompetenzen, Strukturen und Prozesse, um Wert zu generieren.

\_\_\_\_\_ Das Mitglied investiert Zeit, Motivation und Anstrengungen, seine/ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.

Diese gegenseitigen Verpflichtungen bilden ein Fundament für den Vertrag zwi-

schen Projektunternehmen und seinen Mitgliedern. Ein Total reward system wird erforderlich, das die in Abbildung 5 aufgeführten Elemente beinhalten kann.

#### \_\_\_\_\_ *Sicherstellung des Wissens für die Organisationsmitglieder*

Entsprechend der Bedeutung des Dienstleistungssektors im Verhältnis zur klassischen Industrie hat die Ressource Wissen im Vergleich zu den herkömmlichen Produktionsfaktoren enorm an Gewicht gewonnen. Nicht zu unrecht sprechen wir heute von einer Wissensgesellschaft, in der ein Wettbewerbsvorsprung von jenen erkämpft und ausgebaut wird, die in der Lage sind, einmalige wissensbasierte Kernkompetenzen auszubilden und ständig weiterzuentwickeln. Dies gilt inzwischen für nahezu alle Unternehmen.

In besonderem Ausmaße ist dies allerdings für projektorientierte Organisationen – wie z.B. eine Werbeagentur, ein Beratungsunternehmen, ein Forschungsinstitut oder ein Architekturbüro – zutreffend, deren zentraler Rohstoff das verfügbare organisationale Wissen ist. Für die Führung eines solchen wissensbasierten Unternehmens stellt sich hier die Herausforderung, verteiltes Wissen angepasst an die sich ändernden Problemlagen jeweils auf neue Weise zu bündeln, und damit gleichzeitig neues Wissen zu generieren und im Unternehmen verfügbar zu halten. Damit ist die Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit für diesen Organisationstyp im Besonderen zur Schlüsselgröße in den Wettbewerbsauseinandersetzungen geworden.

#### \_\_\_\_\_ *Strategische Auseinandersetzung als periodischer Prozess*

Die häufige Virtualität des projektorientierten Unternehmens verlangt eine periodische Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens als Ganzes. Ein Wesenselement der periodischen Strategieentwicklung ist das gekonnte Herstellen geeigneter Kommunikationsräume, um unterschiedliche strategische Grundannahmen erörtern und strategischen Entwicklungsbedarf festlegen zu können.

Dabei bringt man die relevanten Funktionsträger des projektorientierten Unternehmens zusammen, um an den für die Weiterentwicklung der Organisation lebenswichtigen Fragestellungen gemeinsam zu arbeiten und die erforderlichen Entscheidungen herbeizuführen.

Durch eine solche Auseinandersetzung entsteht ein gemeinsames Zukunftsbild des Unternehmens jenseits der einzelnen Projektperspektive. Das Gefühl für die Gesamtaufgabe entsteht nicht von selbst und muss von der Führung durch geeignete Kommunikationsräume und -formen geschaffen und mit Leben erfüllt werden. Wie erwähnt kann die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Unternehmenszukunft eine Bindung zwischen den Mitgliedern einer tendenziell fragmentierten Projektorganisation erzeugen, und dadurch zu einem besonderen Schlüsselfaktor für die Leistungsfähigkeit einer Projektorganisation werden.

### **Die Führungsherausforderung in der Prozessorganisation**

Wie jede Organisationslogik bewirkt die Prozessorganisation eine starke Ausprägung eines bestimmten Bauprinzips im Unternehmen. Wenn das Gesamtunternehmen um die optimale Prozessbeherrschung herum konstruiert wird – mit der damit verbundenen «strikten Koppelung» –, dann stellen sich für die Führung besondere Herausforderungen der Ausbalancierung in Richtung Störungsmanagement und Fehlerfreundlichkeit.

#### \_\_\_\_\_ *Das Unerwartete managen*

Der Führungszusammenhang ist in der Prozessorganisation strikter gekoppelt als in der Geschäftsfeld- oder der Projektorganisation. Die besondere Führungsherausforderung besteht daher darin, der strikten Koppelung der optimalen Prozessbeherrschung Formen der losen Koppelung entgegen zu setzen. Denn ein strikt gekoppelter Kernprozess unterliegt dem Risiko, dass Störungen den gesamten Prozess lahm legen, und dadurch enorme wirtschaftliche Schäden verursacht werden.

Karl Weicks Forschungen über die so genannten *High Reliability Organizations (HROs)* geben wertvolle Hinweise dazu, wie es gelingen kann, gravierende Störungen zu vermeiden. Seine Forschungen zum Umgang mit Risiken in Atomkraftwerken, auf Öltankern, auf Flugzeugträgern oder in der Notfallmedizin lassen Anregungen für die Führung von betont prozessorientiert aufgebauten Unternehmen gewinnen. Mit anderen Worten: Wie solche «losere Koppelungsformen» durch die Führung einer Prozessorganisation sichergestellt werden können.

Anhand von fünf organisationalen Führungseigenschaften werden die besonderen Herausforderungen beim Management des Unerwarteten markiert:

\_\_\_\_\_ *Konzentration auf Fehler:* Gerade weil nichts passieren darf, wird jede noch so kleine Panne als Chance gesehen, eine potenzielle Schwachstelle zu erkennen. HROs nutzen Abweichungen als Material für eine ständig mitlaufende Diagnose des eigenen Systemzustandes. Dies unterscheidet sie von vielen anderen Organisationen, die auftretende Probleme möglichst rasch lokalisieren und personalisieren und den Rest der Organisation aus der Verantwortung nehmen. Basis dieser Fehlerkultur ist eine vertrauensvolle Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg. Jeder Arbeiter auf dem Deck eines Flugzeugträgers hat die Befugnis, die komplexen Start- und Landevorgänge abzubrechen, allein aufgrund eines unbestimmten Gefühls, es stimme etwas nicht.

\_\_\_\_\_ *Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen:* Um eine permanente Achtsamkeit gegenüber allen Veränderungen aufrecht zu halten, konzentrieren sich HROs darauf, Vereinfachungen zu erschweren. Nicht jenes Team erntet Lob und Anerkennung, welches eine schnelle Lösung gefunden hat, sondern das Team, das einfache Lösungen hin-

terfragt. HROs besetzen Leitungs- und Kontrollteams immer aus Mitgliedern verschiedener Abteilungen und Fachdisziplinen. Dadurch sollen die blinden Flecken, die jede Organisation hat, verringert werden.

\_\_\_\_\_ *Sensibilität für betriebliche Abläufe:* HROs zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre ganze Energie auf die Bewältigung der Kernleistungsprozesse konzentrieren. Gerade auch das Topmanagement steht mit diesen Prozessen selbst in engster Tuchfühlung und trifft keine Entscheidungen, in die nicht das Expertenwissen der Basis mit einfließen würde.

\_\_\_\_\_ *Streben nach Flexibilität:* Organisationen, die heute ihre Ressourcen unter dem allgemeinen Produktivitätsdruck ausdünnen, so dass sie mit Mühe gerade noch den Normalbetrieb schaffen, sind für das Außergewöhnliche nicht gerüstet. *Commitment to resilience* bedeutet die Fähigkeit zur Mobilisierung jener zusätzlichen Leistungspotenziale und Ressourcen, um zumeist unter hohem Zeitdruck besonders schwierige risikoreiche Anforderungen erfolgreich meistern zu können. Diese Fähigkeit fußt auf gut eingespielten netzwerkförmigen Abstimmungsmechanismen zwischen Experten ganz unterschiedlicher Herkunft, die eine spezifische Mischung aus gestandenem Erfahrungswissen und hoher Improvisationskunst miteinander zum Einsatz bringen.

\_\_\_\_\_ *Respekt vor fachlichem Wissen:* Beobachtet man die alltäglichen Führungsprozesse in erfolgreichen HROs, so zeigt sich, dass die eindeutige Zuordnung der Entscheidungsverantwortung in Richtung Zentralisierung oder Dezentralisierung nicht möglich ist. Die Autorität wandert dorthin, wo für den jeweiligen Anlassfall die erforderlichen Informationen verfügbar und die fachliche

Expertise gegeben ist. HROs sind bestrebt, Probleme von dem jeweils fachlich kompetentesten Mitarbeiter lösen zu lassen. Hierarchische Rangunterschiede und diesbezügliche Kommunikationsbarrieren spielen dabei eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

Gerade für strikt gekoppelte Unternehmen vom Typus der Prozessorganisation bieten die empirischen Untersuchungsergebnisse von Weick und Sutcliffe wertvolle Führungs- und Organisationshinweise zur Ausbalancierung der inneren Organisationslogik des Primats der optimalen Prozessbeherrschung.

#### \_\_\_\_\_ *Teamförmige Abstimmung zwischen den Prozessabschnitten*

Für die Führung stellt sich in diesem Organisationstypus die besondere Herausforderung, die einzelnen Prozessabschnitte und die Gesamtorganisation auszubalancieren. Es kommt darauf an, das Zusammenwirken der einzelnen Prozessanteile möglichst optimal zu fördern. 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. Nur bei der Gefahr der Selbstblockade ist eine Eskalation an die Unternehmensspitze sinnvoll. Das Gelingen einer teamförmigen Kooperation wird zum kritischen Erfolgsfaktor der Prozessorganisation.

## Fazit

**D**as optimale Organisationsdesign ist in den letzten Jahren zu einem wichtigen Ansatzpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit eines Un-

ternehmens geworden. Wenn sich dieser Beitrag als Impuls für eine neue Managementmode verstünde, müsste dieser Artikel mit einer Empfehlung für einen organisationalen Königsweg enden. Ein schlüssiges Erfolgsrezept, das dem jeweiligen Unternehmen beeindruckende Wettbewerbsvorteile verspräche. Diese Erwartung müssen wir leider enttäuschen.

Denn es gibt nicht das *one and only design*, das jedem Unternehmen zum Durchbruch verhilft. Zu unterschiedlich sind die Businessherausforderungen und die strategischen Fragestellungen, die damit beantwortet werden sollen. Sehr unterschiedlich ist daher auch die jeweils sinnvolle Organisationsarchitektur.

Allerdings ist es uns ein wichtiges Anliegen, auf die besondere Bedeutung einer sorgfältigen Passung der gewählten Organisationsarchitektur mit der jeweiligen Führungsstruktur hinzuweisen. Denn bei einem Wechsel des Organisationsdesigns wird diese zweite Seite – die Mitentwicklung der Führungsstruktur – fast immer unterschätzt. Nur wenn beide Dimensionen stimmig zueinander entwickelt werden, ist die erhoffte Leistungssteigerung tatsächlich zu realisieren. ]

## LITERATUR

**Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung, Wiesbaden.

**Nagel, R./Wimmer, R. (2002):** Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart.

**Schreyögg, G. (1999):** Organisation, Wiesbaden.

**Towers / Perrin (2001):** Retention Management, EIU.

**Weick, K.E. / Sutcliffe, K.M. (2003):** Das Unerwartete managen, Stuttgart.

**Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005):** Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (2. Auflage), S. 59–92.

**Wimmer, R. (2004):** Organisation und Beratung, Heidelberg.