

Die Anti-Matrix-Organisation

Prof. Dr. Wolfgang Saaman

Die Matrix ist die Organisation der Zukunft – wenn wir die Zeit um fünfzig Jahre zurückdrehen. Die Matrix ist die Organisation der Gegenwart – wenn wir einen Blick auf ihren Verbreitungsgrad werfen. Die Matrix ist Geschichte – wenn wir uns das gegenwärtige Umfeld ansehen: Führung vor dem Hintergrund der digitalen Transformation, Forderung nach Zunahme von Agilität und Change, wohin das Auge blickt. Das alles passt nicht mehr zu einem Strukturmodell wie der Matrixorganisation. Denn Strukturen sind steif, träge und kristallin. Die Zukunft gehört den dynamischen Systemen. Was der Unterschied zwischen einer Organisationsstruktur und einem Organisationssystem ist, wie man vom Rigidem ins Fluide kommt, welche Schwierigkeiten warten, welche Hürden zu überwinden sind und welche neuen Probleme auf uns zukommen, wenn die alten gelöst sind, darum geht es in diesem Beitrag.

Zunächst zur Matrix. Populär wie nie, obwohl in die Jahre gekommen. Technisch benutzen wir seit Langem nicht mehr die Gerätschaften, die zur Zeit der Erfindung der Matrix gebräuchlich waren. Und zu allem Erstaunen, selbst Hightech-Unternehmen, solche, in denen Innovation sprudelt, leben und pflegen die allseits bekannte Organisationsstruktur wie eine alte, weise Dame, die man freundlich zu Tisch bittet und aus besseren Tagen erzählen lässt. Kein Zweifel, die Matrix hat

Vorteile:

- Konsequentes Strukturprinzip stellt die Teilung von Verantwortung in den Mittelpunkt
- Spezialisierung der Leitungsfunktion (Direct Reporting versus Dotted-Line-Prinzip) bei gleichzeitiger Entlastung der obersten Unternehmensleitung
- Problemlösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte sowie der Vorrang der Sachkompetenz vor der hierarchischen Stellung

- Förderung von Teamwork
- Enge fachliche Steuerung auf der horizontalen Ebene

Den Vorteilen stehen – besonders mit Blick auf die Zukunft – **Nachteile** gegenüber:

- Kompetenzgerangel
- Interpersonelle Konflikte
- Machtkämpfe und unbefriedigende Kompromisse
- Zurechnungsprobleme von Erfolgen und Misserfolgen
- Mangel an Transparenz, an notwendigen klaren Regelungen der Kompetenzen
- Hoher Kommunikationsaufwand
- Schwerfällige und lang andauernde Entscheidungsfindung
- Unsicherheit der Ausführungsstellen infolge der Mehrfachunterstellung
- Undurchsichtige Mehrlingsstrukturen plus zahlreiche Projekte

Verantwortung ist eine Primzahl, die sich nicht ohne Brüche teilen lässt. Die Kollektivverantwortung der Matrix ist an anderen Stellen qua Gesetz untersagt, beim Autofahren, im Luftverkehr wie in der Schifffahrt ist sie ein Fremdwort. Nur einer hat das Sagen auf der Brücke oder im Cockpit, bzw., nur einer hat im Auto das Steuer in der Hand. Wenn – wie in den meisten Firmen – die Matrix im Alltag nur halbherzig gelebt wird, weil Macher und Treiber sie reihenweise unterlaufen, können die Nachteile dieser Organisationsform auch nicht auffallen. Ein im Schrank stehender Schuh kann keine Blasen machen.

Von der Organisationsstruktur zum Organisationssystem

Bei dem Ruf nach einem neuen „Organisationsdesign“ stellt sich die Frage, wie viel Neues gewollt ist. Die Organisationsstruktur verändern zu wollen, lässt nicht viel Innovation erwarten. Bequem ist es allemal, weil man mit kosmetischen Korrek-

» Wenn wir es mit der digitalen Transformation wirklich ernst meinen, müssen wir auch die Organisation einer Firma aus der analogen Denkecke herausholen. Da reicht kein Umdenken. Da kommt man am Neudenken nicht vorbei.

turen auf weniger Widerstand stößt. Strukturen haben es nun mal so an sich, solide und stabil wie eine Betonplatte, aber ebenso unbeweglich zu sein. Das Strukturmodell der Organisation gleicht einem Neubau mit nicht versetzbaren Wänden. Hier ein bisschen mehr Verantwortung, dort das Einziehen abgeänderter Arbeitsformen, darüber eine etwas funktionalere Steuerung. Es ist wie beim Streichen der Wände oder Verlegen eines neuen Bodens. Neue Raumgrößen schafft man damit nicht.

Wenn wir es mit der digitalen Transformation wirklich ernst meinen, müssen wir auch die Organisation einer Firma aus der analogen Denkecke herausholen. Da reicht kein Umdenken. Da kommt man

am Neudenken nicht vorbei. Neudenken ist kreativ. Kreative Schöpfungen sind daran zu erkennen, dass sich die Welt anfänglich darüber empört oder zumindest Unverständnis zeigt und nach Vergleichbarem sucht. Neu ist nicht vergleichbar. Vorurteile ziehen ihre Bahn: „So kann das niemals funktionieren“, „Das ist nicht ausreichend durchdacht“, „Man muss bedenken ...“ Ja, das muss man – z.B., dass auch die Matrix anfänglich vor lauter Kritik keinen Durchbruch fand.

Die fluide Organisation als Brücke zur Zukunft

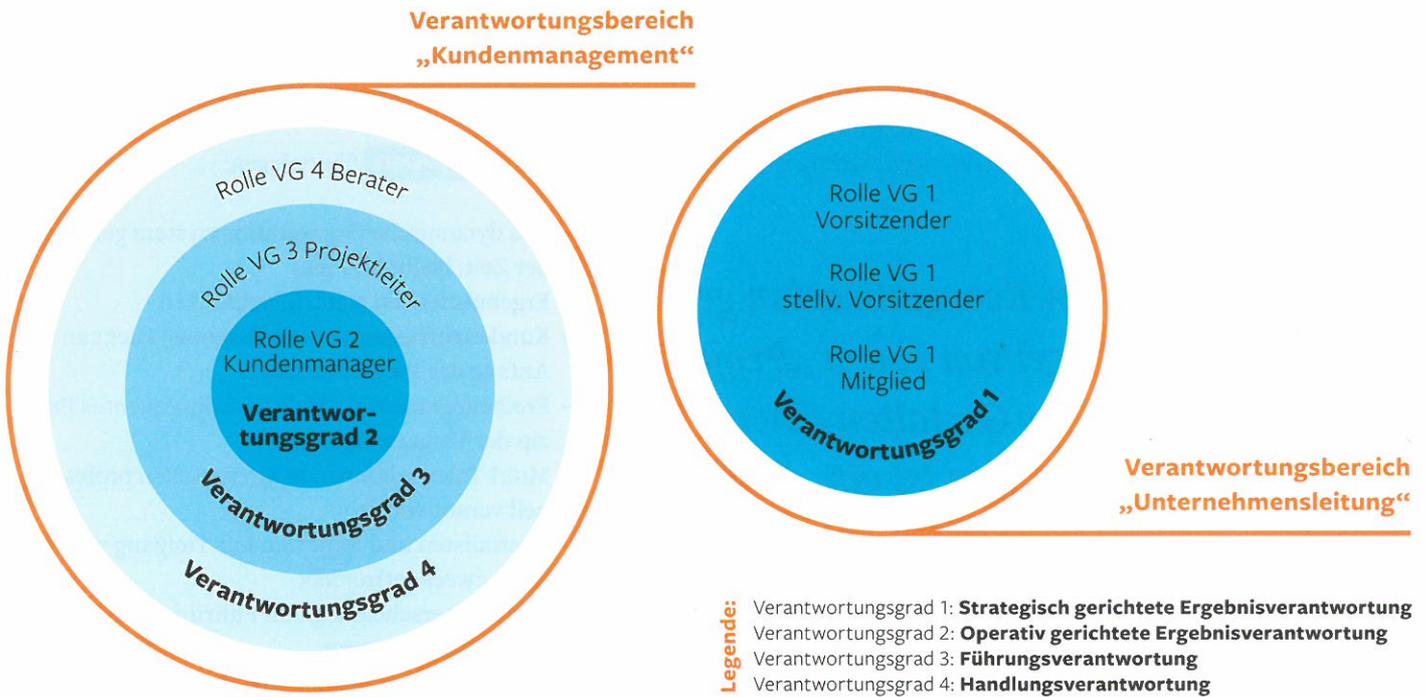
Der Weg von der Organisationsstruktur hin zum Organisationssystem schafft eine neue Welt, wie miteinander umgegangen wird: keine Stellen- oder Funktionsbeschreibungen, kein übliches Organisationsdiagramm, keine Delegation von Zielen oder Aufgaben, keine Projekte, die das Leben in der gewöhnlichen (Matrix-)Organisation sowieso unnötig verkomplizieren.

Wenn wir Komplexität entzerren, Transparenz verwirklichen, Prozesse beschleunigen, den digitalen Zeitgeist einfangen, das Verantwortungsbewusstsein steigern, Ergebnisse wichtiger als Abläufe nehmen und die Prozesssicherheit erhöhen wollen, ohne den Menschen mehr Stress zuzumuten, dann müssen wir bezüglich der Organisation von morgen in dynamisch fließenden Formen denken, die an den sich stets erneuernden Anforderungen ausgerichtet und ebenfalls schnellstens zu verändern sind.

Die Architektur einer neuen Organisation: Alles Starre ist nicht zukunftstauglich

Im folgenden Beispiel einer Rundfunkgesellschaft produzierte der scheinbar nicht aufzuhaltende Hörschwund Fragen über Fragen. Zu dem Zeitpunkt war von einer möglichen Neuaufstellung der Organisation noch keine Rede. Marketing, Vertrieb, Programmaktivität boten sich an der Oberfläche als Verursacher an. Viele der potenziellen Schwachstellen waren aber schon ausgeschlossen worden. Jede Einheit für sich betrachtet, ob Marketing, Vertrieb, Redaktion, Programmgestaltung oder Verwaltung, funktionierte. Irgendwie. Zunächst folgte ein intensives Einzelgespräch mit den Mitgliedern der Unternehmensleitung sowie der ersten Führungsebene. Auf Basis dieser ersten Ergebnisse entschloss sich die Unternehmensleitung zu einer Vollbefragung und bezog alle Mitarbeiter ein.

Verantwortungsgrade in einem Dienstleistungsunternehmen



Die Ergebnisse erwiesen sich als äußerst hilfreich. Es gab nicht hier oder da einzelne Schwachstellen. Es gab eine einzige: Leben im Chaos in einer auf dem Papier logisch wirkenden Organisation. Motivative Exzesse, Tatendrang, doppelt belegte Aufgaben, Abstimmungskonflikte, Hohlräume, weil wichtige Tätigkeiten nicht erfüllt wurden, Orientierungslosigkeit, Frust, Motivation: Die Gegensätze bezüglich der Zufriedenheit mit den Zuständen hätten nicht größer sein können.

Die Spitze des Eisbergs der Probleme zeigte sich anlässlich eines Grill-Events, zu dem die Hörer kommen konnten und das live auf Sendung ging. An alles war gedacht worden. Scheinbar. Als der Moderator nach eingespielter Musik mit ersten Ansagen für die Hörer zuhause und unterwegs das Szenenbild plastisch und schwärmend zu beschreiben versuchte, stockte er mitten in dem Satz, der die „fantastischen Grillstationen“ beschreiben sollte. Er kam nicht dazu, den Satz zu vollenden, blieb aber am aufgeschalteten Mikrophon, als er irritiert fragte: „Kann mir jemand von der Technik sagen, wo und wie die Grillstationen heute verteilt sind?“ Auch die Wiederholung der Frage, diesmal an die Regie gerichtet, half nichts. Die gesuchten Gerätschaften waren einfach nicht da. Vergessen!

Die Einrichtung der fluiden Organisation

Wenn es um Reorganisation geht, wird in der Regel von einem „Projekt“ gesprochen. Das Gestalten einer fluiden Organisation ist ein „Prozess“. Es werden keine (quasi einmaligen) Strukturen geschaffen oder verändert, vielmehr gilt es, ein geschmeidiges System anzulegen, eines, das von permanenter Aktualisierung lebt. Zwei tragende Elemente machen ein solches fluides System aus: Menschen und Prozesse.

Menschen übernehmen Rollen, die in Rollenskripten und Rollenprofilen festhalten werden. Prozessnetzwerke sichern das gemeinsame Ergebnisstreben: so transparent und einfach wie möglich. Ein Rollenskript beschreibt den Inhalt einer Rolle. Das Rollenprofil beschreibt die Person, die durchaus mehr als eine Rolle verantwortlich übernehmen kann. Alles knapp in Worte gefasst, so knapp, dass man es im Kopf behalten kann. Wie viele Rollen jemand professionell auszufüllen vermag, hängt von Potenzialen, Wissen, Fähigkeiten/Fertigkeiten und auch zu einem gewissen Teil von der Motivation desjenigen ab. So kann in einem Sender jemand „Redakteur“ und „Moderator“ sein. Noch weitergehend kann derselbe Mensch auch „Autor“ und „Führen-

der“ sein. Das wären insgesamt vier Rollen, die es professionell zu leben und zu verantworten gilt. Rollenskripte beschreiben, worauf es bezüglich der Rolle ankommt. Allerdings nicht bezogen auf Ziele oder Aufgaben, wie man es aus Stellen- oder Funktionsbeschreibungen kennt. Es geht hier um die Ergebnisverantwortung, die mit der Rolle verbunden ist. Menschen werden für Ergebnisse bezahlt, für das, was sie erreichen. Weniger wichtig ist, wie sie es tun.

» Wenn es um Reorganisation geht, wird in der Regel von einem „Projekt“ gesprochen. Das Gestalten einer fluiden Organisation ist ein „Prozess“.

Jedes Unternehmen hat Ziele und eine Strategie. Diese sollten in der schnelllebigen Zeit in kurzen Zyklen aktualisiert werden. Während Ziele nach permanenter Aktualisierung rufen und auch eine Strategie nicht über Jahre unangetastet bleiben sollte, ist Verantwortung (für die Erreichung der Ziele und die Umsetzung der Strategie) etwas Beständiges. Wenn sich ein Rollenträger weiterentwickelt, wird sein Rollenprofil angepasst (siehe Abbildung auf der vorigen Seite). Ändern sich Politik, Märkte, Trends, Gesellschaftsnormen, ist eine Anpassung der einzelnen Rollenskripte vorzunehmen.

Vor- und Nachteile der fluiden Organisation

Natürlich ist ein solches Organisationssystem nicht frei von **Nachteilen:**

- Grafisch weniger einleuchtend darzustellen, verbal erklärungsbedürftig
- Das Ergebnisdanken rückt – wenig gewohnt – von hinten nach vorn



Prof. Dr. Wolfgang Saaman

Prof. Dr. Wolfgang Saaman ist Betriebswirt, Psychologe und Psychotherapeut. Seit 1998 ist er CEO der auf Leistungskultur, Organisationslösungen und Managementaudits spezialisierten Saaman AG in Freiburg. Sein aktuellstes Buch zum Thema: „Leistungskultur im Fokus der digitalen Transformation“ (2017).

- Hohe Selbstständigkeit bei der Aufgabengestaltung erfordert einen bestimmten Reifegrad
- Das ständige A-Jour-Halten ist Pflicht
- Auf die Einzelperson abgestellte Verantwortung ist der Wirtschaft fremd
- Führungsverantwortliche ohne Persönlichkeits- und Sozialkompetenz scheitern

Doch die **Vorteile** überwiegen:

- Das dynamische Organisationssystem geht mit der Zeit, bleibt im Fluss
- Ergebnisdanken statt Ablaufdenken
- Kundenzufriedenheit (als Ergebnis) rückt an den Anfang des Prozessdenkens
- Freiheitsgrade für alle durch konsequentes Prinzip der Verantwortung
- Multi-Talente können mehrere Rollen professionell verantworten
- Spezialisten und Experten mit Tiefgang werden nicht zweckentfremdet
- Klare Unterscheidung von Führungs- und Handlungsverantwortung
- Entzerrung der Komplexität durch Prozesstransparenz
- Höhere Prozessgeschwindigkeit bei gleichzeitig gesteigerter Prozesssicherheit
- Wegfall von herausgeschälten Projekten durch prozessuale Integration aller Themen
- Lebendige Netzwerkbildung mit stets wechselnden Adressaten

Und so geht's

Der erste wichtige Schritt der Organisationsveränderung ist die Frage: Was will man: Ein bisschen Kosmetik an der bisherigen Organisationsstruktur oder ein zukunftsweisendes Organisationssystem? Der zweite wichtige Schritt besteht darin, das neue Organisationssystem zu entwerfen. Der dritte Schritt heißt Gespräche, Workshops, Gespräche, Workshops, bis alles geklärt und verabschiedet ist: Rollenskripte, Rollenprofile, Prozesse, Umsetzungsschritte.

Dann folgt die Einführung. Das alles zusammengefasst ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung, in deren Steuerung möglichst viele eingebunden sein sollten, die es mit Innovation wirklich ernst meinen und ausdauernde Durchsetzungskraft einbringen. Widerstände, Festhalten am Bewährten, Killerargumente ... das Szenario wird kommen. Man muss solche Energien aber eher als ein Zeichen von Interesse verstehen, das zunächst vorsichtig glimmt, bevor es aufflackert oder gar lichterloh zu brennen beginnt. **cl**