

High Output Management

Grove

2020

ISBN 978-3-8006-6045-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

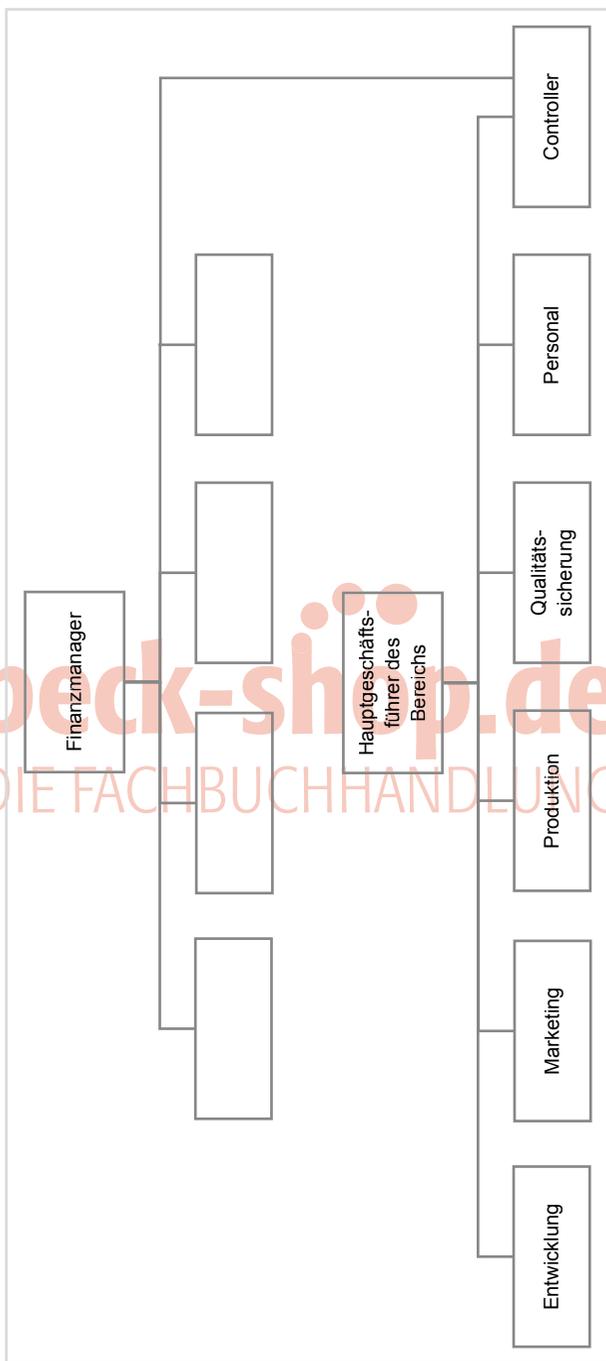
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Wie man hybride Organisationen umsetzt

Damit hybride Organisationen funktionieren, muss man eine Möglichkeit finden, die aufgabenorientierten Einheiten und die funktionalen Bereiche so zu koordinieren, dass die Ressourcen der letzteren so zugeteilt und bereitgestellt werden, dass sie dem Bedarf der ersteren gerecht werden. Schauen wir uns die Arbeit eines Controllers bei Intel an. Seine Berufsmethoden und -praktiken sowie seine Standards werden von dem funktionalen Bereich festgelegt, dem er angehört, der Finanzorganisation. Folglich sollte der Controller einer Geschäftseinheit jemandem in der funktionalen und jemandem in der aufgabenorientierten Organisation Bericht erstatten, wobei die Art der Aufsicht die unterschiedlichen Anforderungen der beiden widerspiegeln sollte. Der Hauptgeschäftsführer des Bereichs setzt dem Controller aufgabenorientierte Prioritäten, indem er ihn bittet, an spezifischen Geschäftsproblemen zu arbeiten. Der Finanzmanager sorgt dafür, dass der Controller so geschult ist, dass er seine Arbeit technisch kompetent ausführt. Er beaufsichtigt und überwacht seine technische Leistung, kümmert sich um seine Karriere innerhalb des Finanzbereichs und befördert ihn, sofern er gute Leistungen erbringt, womöglich zum Controller eines größeren, komplexeren Bereichs. Auch hier handelt es sich, wie nachfolgend dargestellt, um die doppelte Berichterstattung, das Managementprinzip, das die Funktionsweise der hybriden Organisationsform ermöglicht.

Für dieses Beispiel gibt es überall im Unternehmen Parallelen. Nehmen wir die Werbung. Sollte jeder Geschäftsbereich seine eigene Werbekampagne erarbeiten und verfolgen oder sollte das alles von einer einzigen Unternehmenseinheit abgewickelt werden? Wie zuvor gibt es auch hier bei beiden Varianten Vor- und Nachteile. Natürlich kennt jeder Bereich seine eigene Strategie am besten und weiß vermutlich deshalb auch am besten, wie seine Werbebotschaft aussehen und an wen sie sich richten sollte. Das spräche für einen Verbleib der Werbung in den Händen der Bereiche. Andererseits bedienen die Produkte verschiedener Bereiche häufig alle die Anforderungen eines bestimmten Markts und stellen zusammengenommen eine viel umfassendere Lösung für die Kundenbedürfnisse dar, als ein einzelner Bereich bieten kann. Hier profitiert der Kunde und damit der Hersteller ganz klar, wenn alle Werbegeschichten stimmig und koordiniert erzählt werden. Darüber hinaus verkauft Werbung ja nicht nur ein bestimmtes Produkt, sondern repräsentiert das gesamte Unternehmen. Da dabei ein einheitliches Image vermittelt werden soll, mit dem sich alle identifizieren, sollten wir es zumindest nicht zulassen, dass ein Bereich seine eigene externe Werbeagentur engagiert.

Wie in vielen anderen Belangen einer hybriden Organisation besteht auch hier die optimale Lösung im Konzept der doppelten Berichterstattung. Die Marketingmanager der Bereiche sollten die Kontrolle über die meisten ihrer eigenen Werbe-



Der Controller für einen Geschäftsbereich sollte unter der Aufsicht beider Organisationen stehen.

botschaften innehaben. Doch die nötige funktionale Aufsicht über alle Beteiligten sollte ein Koordinationsgremium aus gleichrangigen Kollegen führen, das sich aus den Marketingmanagern der verschiedenen Bereiche zusammensetzt und dem womöglich der oberste Merchandising-Manager des Unternehmens vorsteht. Dieses Gremium würde zum Beispiel die Werbeagentur auswählen und den grafischen Auftritt festlegen, der für die Werbung *aller* Bereiche gelten sollte. Es könnte ebenso die Art und Weise bestimmen, wie die Marketingmanager mit der Agentur arbeiten würden, da durch Großaufträge beispielsweise die Kosten für Werbeflächen reduziert werden könnten. Spezielle Verkaufsbotschaften durch individuelle Werbung verblieben natürlich hauptsächlich im Verantwortungsbereich der Bereiche.

Gewiss kann die doppelte Berichterstattung die Geduld der Marketingmanager strapazieren, da sie nun auch noch angehalten sind, die Bedürfnisse und Denkprozesse ihrer gleichrangigen Kollegen zu begreifen. Doch es gibt keine wirkliche Alternative, wenn man einzelne Produkt- und Marktbotschaften vermitteln und zugleich ein Unternehmensimage aufrechterhalten muss.

Wir haben gesehen, dass alle möglichen Organisationen letztendlich auf eine hybride Organisationsform hinauslaufen und sie müssen ein System der doppelten Berichterstattung entwickeln. Schauen wir uns folgende Geschichte über die Ohio University an, die im *Wall Street Journal* erschienen ist (die Kommentare in den Klammern stammen von mir):

Eine Universität ist ein merkwürdiger Ort, um zu managen. Der Präsident der Universität sagte: »Die Entscheidungsfindung liegt ganz klar in der gemeinsamen Verantwortung der Verwaltung (funktionale Organisation) und der Fakultäten (aufgabenorientierte Organisationen).« Es wurde ein Universitätsplanungsbeirat gebildet (eine Peergroup), in dem Vertreter der Fakultäten und der Verwaltung dabei helfen sollen, angesichts drastischer Budgetkürzungen die begrenzten Ressourcen zu verteilen (ein überaus kompliziertes und weitverbreitetes Problem). »Wir sind angehalten, institutionell zu denken«, so ein Beiratsmitglied. »Ich vertrete das Studentenwerk, das sich für dieses Jahr so einige Projekte vorgenommen hatte. Trotzdem habe ich für die Anschaffung eines Bulldozers gestimmt.«

Also noch einmal anders formuliert: **Die hybride Organisationsform ist die unvermeidliche Folge der Vorteile, die sich aus der Zugehörigkeit zu einer großen Organisation, einem Unternehmen, einer Universität oder was auch immer, ergeben.** Gewiss ist weder diese Form noch die Notwendigkeit der doppelten Berichterstattung eine Ausrede für blinden Aktionismus. Wir sollten gnadenlos unnötige bürokratische Hindernisse aus dem Weg räumen, Arbeitserleichterungen nutzen, wo wir nur können, und stets alle Forderungen nach Koordination und Beratung mit gesundem Menschenverstand hinterfragen. Wir sollten jedoch nicht darauf

hoffen, der Komplexität zu entkommen, indem wir mit dem Berichtswesen spielen. **Ob es einem gefällt oder nicht, die hybride Organisation ist ein elementares Phänomen im Dasein von Organisationen.**

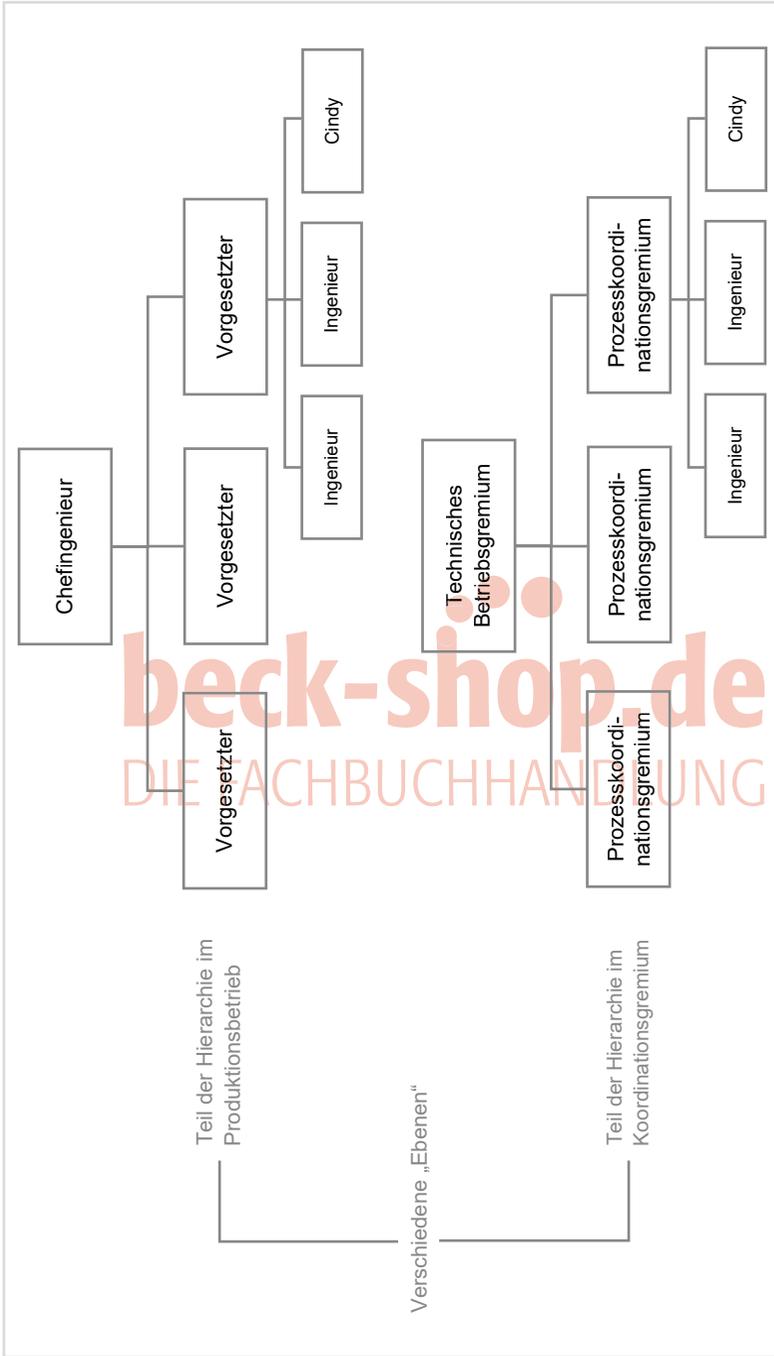
Noch ein Trick: die Zwei-Ebenen-Organisation

Immer, wenn eine Person in eine Koordination einbezogen wird, die nicht zu ihrer üblichen Alltagsarbeit gehört, stoßen wir auf eine subtile Variante der doppelten Berichterstattung.

Erinnern Sie sich an Cindy, die für die Aufrechterhaltung und Verbesserung eines speziellen Fertigungsverfahrens verantwortliche Know-how-Managerin? Sie untersteht einem leitenden Ingenieur, der wiederum dem Chefindingenieur des Betriebs untersteht. Bei ihrer täglichen Arbeit hält Cindy die Dinge am Laufen, indem sie die Produktionsanlagen steuert, die Prozessüberwachung im Auge behält und bei Bedarf Anpassungen vornimmt. Cindy hat jedoch auch noch eine andere Aufgabe. Einmal im Monat nimmt sie an einem formellen Meeting mit ihren Kollegen aus den anderen Produktionsbetrieben teil, in dem sie die Probleme mit den Verfahren, für die sie in den jeweiligen Betrieben zuständig sind, erkennen, diskutieren und lösen. Dieses Koordinationsgremium arbeitet außerdem daran, in allen Betrieben genutzte Verfahren zu standardisieren. Die Arbeit dieser Gruppe wird – wie auch in ähnlichen Fällen – von einer weiteren, höhergestellten Gruppe (dem technischen Betriebsgremium) beaufsichtigt, der die Chefindingenieure aus sämtlichen Betrieben angehören.

Cindys unterschiedliche Berichterstattungsverhältnisse sind in der folgenden Grafik dargestellt. Wie wir sehen können, hat Cindy, die als Verfahrensingénieurin 80 Prozent ihrer Arbeitszeit in einem Produktionsbetrieb verbringt, ein klares und eindeutiges Vorgesetztenverhältnis zu ihrem leitenden Ingenieur und durch ihn auch zu dem Chefindingenieur des Betriebs. Doch als Mitglied des Prozesskoordinationsgremiums untersteht sie zusätzlich auch noch dessen Vorsitzendem. Daher sehen wir Cindys Namen in zwei Organigrammen, die zwei verschiedenen Zwecken dienen, eines für den Produktionsbetrieb und das andere für die Koordinierung der Bemühungen der verschiedenen Betriebe. Wieder erkennen wir die doppelte Berichterstattung, da Cindy zwei Vorgesetzte hat.

Da Cindys beide Zuständigkeiten nicht in ein einziges Organigramm passen, müssen wir uns das Koordinationsgremium in einem anderen vorstellen bzw. auf einer anderen Ebene. Das klingt kompliziert, ist es aber nicht. Würde Cindy einer Kirche angehören, so könnte man sie ja auch als Mitglied dieser Organisation sehen und trotzdem als Teil von Intel. Ihr Vorgesetzter dort wäre der örtliche Pastor, der



Cindys Name erscheint in zwei Organigrammen – Koordinationsgremien sind ein Instrument, mit dem Know-how-Manager ihre Hebelwirkung vergrößern können.

wiederum ein Mitglied der Kirchenhierarchie ist. Niemand würde diese beiden Funktionen durcheinanderbringen, die sich ganz klar auf verschiedenen Ebenen mit jeweils eigenen Hierarchien vollziehen. Dass Cindy zugleich beiden Gruppen angehört, würde kaum jemanden kümmern. Ihre Beteiligung an dem Koordinationsgremium kommt ihrer Zugehörigkeit zu der Kirche gleich.

Da wir die Möglichkeit haben, Cindys Kenntnisse und Fähigkeiten in zwei verschiedenen Kompetenzbereichen zu nutzen, kann sie ihre Hebelwirkung bei Intel enorm vergrößern. In ihrem Hauptjob beeinflusst sie mit ihrem Wissen die Arbeit in einem Betrieb, in ihrem Zweitjob kann sie durch ihre Arbeit in dem Koordinationsgremium Einfluss auf die Arbeit *aller* Betriebe nehmen. **Wir sehen also, dass die Existenz solcher Gremien es Managern, besonders Know-how-Managern, ermöglicht, ihre Hebelwirkung zu vergrößern.**

Das Zwei-Ebenen-Konzept ist Teil des Organisationsalltags. So sind zum Beispiel die Leute, die sich vorwiegend operativen Aufgaben widmen, auch mit Planungsarbeiten beschäftigt. **Die Hierarchie der Planungsgremien des Unternehmens liegt auf einer anderen Ebene als die der operativen Gruppen.** Eine Person, die auf zwei Ebenen operieren kann, kann das auch auf drei Ebenen. Cindy könnte also auch noch Teil einer Arbeitsgruppe sein, die zu einem bestimmten Ergebnis kommen muss und dafür ihr Know-how benötigt, als würde sie bei Intel arbeiten, einer Kirche angehören und auch noch als Beraterin für das städtische Bauamt tätig sein. Das sind verschiedene Funktionen, die einander nicht in die Quere kommen, aber alle um Cindys Zeit buhlen.

Es könnte sogar vorkommen, dass sich das Verhältnis von Vorgesetztem und unterstelltem Mitarbeiter auf der einen Ebene auf einer anderen Ebene umkehrt. Ich zum Beispiel bin der Präsident von Intel, aber auf einer anderen Ebene bin ich Mitglied einer strategischen Planungsgruppe, in der ich dem Vorsitzenden unterstehe, der einer unserer Bereichscontroller ist. Das ist, als wäre ich ein Mitglied der Reservearmee und fände mich bei einer Wochenendübung unter dem Kommando eines Regimentsführers wieder, der zufällig dieser Bereichscontroller wäre. Zurück im Betriebsbereich mag ich sein Vorgesetzter oder sogar der Vorgesetzte seines Vorgesetzten sein, aber in der Reservearmee ist er mein befehlshabender Offizier.

Es geht darum, dass die Zwei- (oder mehr) Ebenen-Organisation überaus nützlich ist. Ohne sie müsste ich für alles, woran ich beteiligt bin, die Verantwortung übernehmen. So viel Zeit habe ich gar nicht und oft bin ich auch wirklich nicht der qualifizierteste Kandidat, um die Führung zu übernehmen. Die Organisation mit mehreren Ebenen erlaubt es mir, wenn es angemessen und sinnvoll erscheint, auch einmal zum Fußvolk zu gehören, statt immer der General zu sein. Dadurch bekommt die Organisation wertvolle Flexibilität.

Viele der Gremien, über die wir hier sprechen, bestehen nur vorübergehend. Manche von ihnen, wie zum Beispiel Arbeitsgruppen, werden extra zu einem Zweck gebildet, andere wiederum sind nur eine informelle Zusammenkunft von Leuten, die gemeinsam an der Lösung eines bestimmten Problems arbeiten. Beide beenden ihre Arbeit, sobald das Problem gelöst ist. Je vielfältiger die Probleme sind, denen wir uns stellen müssen, und je schneller sich die Dinge um uns herum verändern, desto mehr müssen wir uns auf solche speziell zusammengestellten *Übergangsteams* verlassen, um mit allem fertigzuwerden. Im Elektronikgeschäft können wir die formale Organisation unmöglich schnell genug ändern, um mit dem Tempo der fortschreitenden Technologie mitzuhalten. **Beide Methoden, die wir beherrschen müssen, um hybride Organisationen umzusetzen – die doppelte bzw. mehrfache Berichterstattung und die Entscheidungsfindung durch Peergroups –, sind notwendig, wenn solche Übergangsteams funktionieren sollen. Der Schlüsselfaktor, der alldem gemeinsam ist, ist die Nutzung kultureller Werte als Kontrollmechanismus,** das Thema des folgenden Kapitels.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG