

Die Matrix mit Leben füllen

PRAXIS. Das Fraunhofer IPA hat sich von einer fachorientierten Siloorganisation zur modernen Matrixorganisation entwickelt. Ein neues Leitbild fördert den Wandel.

Von Kai Kohler und Ralf Hendrik Kleb

Ein Blick über den Tellerrand wollte die Institutsleitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA in Stuttgart erreichen. Dafür hat sich das Institut vor zwei Jahren neu positioniert und sich von der fachorientierten Silostruktur zu einer Matrixorganisation weiterentwickelt. „Innovation passiert an Schnittstellen“, betont Institutsleiter Thomas Bauernhansl, der den Veränderungsprozess an einem der größten Standorte für Pro-

IPA und den verbundenen Universitätsinstituten über 900 Mitarbeiter. Die strategischen Erfolgspositionen in den Zielmärkten des Instituts lassen sich nur durch eine stärkere Integration von Markt- und Kundenorientierung in den Forschungs- und Entwicklungsprozessen erreichen. „IPA-Kunden erwarten von uns profunde Kenntnisse ihres Geschäfts, von Endkunden, Wettbewerbern, Geschäftsprozessen, Produkten oder Technologien – und sie wünschen sich innovative, nachhaltige und systematische Lösungen für ihre spezifischen Fragen.“ Angewandte Forschung und erfolgreicher Technologietransfer brauchten eine geistige Integration der Technologie-Markt-Symbiose, so der Forschungsmanager Bauernhansl. Darum lag die Matrixorganisation nahe.

Wandel war Herkulesaufgabe

Doch der notwendige Wandel hin zu einer modernen Organisationsstruktur glich einer Herkulesaufgabe in der ohnehin schon komplexen Forschungsorganisation. Erschwert wurde dies durch die heterogene Struktur der wissenschaftlich geprägten Führungskräfte und die häufig zeitlich befristeten Arbeitsaufenthalte am Institut sowie durch den bunten Personalmix aus Forschern, Technikern und Verwaltungskräften.

Heute bündelt die Matrixorganisation die Fachabteilungen in strategischen Zukunftsbranchen. 14 Fachabteilungen treffen auf die branchenorientierten Geschäftsfelder Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Elektronik und Mikrosystemtechnik, Energiewirtschaft

sowie Medizin und Biotechnik. Die Leitung der Geschäftsfelder liegt in der Regel bei ausgewählten Fachabteilungsleitern, aus deren Reihen sich auch die Stellvertreter rekrutieren. „Eine Matrixorganisation gilt als kundenorientierte Organisationsform für wissensbasierte, innovative und diversifizierte Forschungs-, Entwicklungs- und Beratungsorganisationen“, erklärt Nicole Fabig-Grychtol, Associate Partner bei Baumgartner & Partner, die das Change-Projekt mit begleitete.

Veränderungsprozess in vier Phasen

Bis zur Einführung der Matrixorganisation hatte das Institut einen Orientierungsrahmen geschaffen und in die Organisation hineingetragen. Er bestand aus einem Dreiklang von Leitsatz, Mission und Vision. Dieser musste nun aufgegriffen und aktualisiert werden, um die Matrixorganisation zu fördern und im Arbeitsalltag zu leben. Eine klare Institutsvision sowie der Wunsch, das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit zu ändern, waren Ausgangspunkt für die vier Stufen des Veränderungsprozesses, die sich jeweils an einer Leitfrage orientieren (siehe Kasten auf Seite 35). Die konzeptionelle Entwicklung und Verankerung dauerte etwa drei Monate.

Zunächst wurden neue Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit größtenteils im Top-down-Vorgehen definiert. Akteure waren hier das Projektkernteam aus den Leitern Unternehmensstrategie, Marketing und Verwaltung sowie zwei Geschäftsfeld- beziehungsweise Fachabteilungsleitern, dem Vorsitzenden

Die Herausforderung:
Eine komplexe Forschungsorganisation in einer Matrixstruktur abbilden, an deren Schnittstellen Forschungsexzellenzen entstehen kann.

duktionsforschung in Europa maßgeblich vorantrieb. „Als Forschungsinstitut produzieren wir Zukunft – eine Matrix provoziert und fördert Schnittstellen“, erklärt der Professor weiter.

Die Frage, wie hierzulande nachhaltig mit einem hohen Wertschöpfungsanteil für einen globalen Markt produziert werden kann, beschäftigt am Fraunhofer

des Betriebsrats sowie Beratern von Baumgartner & Partner. Als Leitplanke haben sie die Frage herangezogen „Welche Themen sind für die Umsetzung der Strategie und strategischen Initiativen relevant?“.

Aus den resultierenden Leitlinien wurde in der zweiten Phase ein Kompetenzmodell mit Aktivitäten und Verhaltensanforderungen entwickelt und in den Führungsprozess integriert. Diese Phase der Operationalisierung fand ebenfalls im kleinen Kreis statt. Leitfrage war hier: „Welche konkreten Aktivitäten oder Verhaltensanforderungen lassen sich aus diesen Themen ableiten?“. Dieses Modell umfasst die Kompetenzfelder „Strategische Orientierung“, „Führung und Zusammenarbeit“ sowie „Selbstmanagement“ und wird in den drei Konkretisierungsebenen „Kompetenzbereiche“, „Kompetenzfelder“ sowie „Aktivitäten und Verhaltensanker“ beschrieben. Ein Beispiel dafür: Dem Kompetenzbereich



Die strategisch-organisatorische Neuausrichtung löste vielfältigen Veränderungsbedarf bei den Steuerungs-, Führungs- und Personalsystemen am Fraunhofer IPA aus.

STRATEGIE- UND LEITBILDPROZESS

Vorgehensweise/Projektschritte	Beteiligte am Projekt									
	Projektteam	Institutsleitung	Strategischer Stab	Verwaltungsleitung	Abteilungsleiter	Gruppenleiter	Projektleiter	Wissenschaftliche MA	Techniker	Verwaltungs-MA
Fokussierung der Zielgruppen, Themen und Kommunikationsstrategie	✗	✗	✗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Operationalisierung der Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit	✗	⊗	✗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Validierung und Buy-in der Führungskräfte und Mitarbeiter	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Nachhaltige Verankerung in Führungs- und HR-Systemen	✗	✗	✗	✗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Kontinuierliche Beobachtung/Kommunikation; Evaluierung/Aktualisierung	⊗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	⊗	⊗	⊗

In den Veränderungsprozess wurden von Anfang an alle Stakeholder eingebunden, auch die Mitarbeiter. Gerade die Validierung brauchte

eine breite Zustimmung und damit eine größere Beteiligung, damit der Wandel wirklich akzeptiert wurde.

„Systemische Innovations- und Verbesserungsorientierung“ wurden die beiden Kompetenzfelder „Innovationen systemisch entwickeln“ und „Verbesserungen initiieren und vorantreiben“ zugeordnet. Diese wurden dann mit einem Verhaltensanker umschrieben. Einer lautet zum Beispiel „Der Mitarbeiter verschafft sich einen Überblick über den wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand des eignen Fach- und Forschungsgebiets“.

Mehr Akzeptanz durch Fokusgruppen

Die Phase der Validierung und des „Buy-in“ klärte in einem mehrstufigen Prozess die Frage „Sind die Anforderungen relevant, beobachtbar und akzeptiert?“. Zusammen mit allen Geschäftsfeld- und Fachabteilungsleitern sowie ausgewählten Gruppenleitern wurden die Modellstruktur, aber auch die Vollständigkeit, Verständlichkeit, erfolgskritische Relevanz oder Beurteilbarkeit der Kompetenzanforderungen in Einzelgesprächen intensiv diskutiert. Ein breiter Querschnitt an Mitarbeitern überprüfte dann das überarbeitete Kompetenzmodell und diskutierte es in Fokusgruppen mit Gruppenleitern und Betriebsräten kritisch. Dabei wurden auch die Kompetenzanforderungen in den vor zwei Jahren implementierten Zielvereinbarungsprozess integriert sowie im Beurteilungs- und Vergütungsprozess betrachtet – ein Projektschritt, der die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens in der Breite wesentlich absicherte.

Kritik für den Mehraufwand

Die letzte Phase umfasste die Verankerung der Leitlinien und Kompetenzanforderungen in den Führungs- und Personalsystemen und folgte der Frage „Wie können Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit nachhaltig verankert werden?“. Dabei wurden die Kompetenzanforderungen in ein Beurteilungssystem mit fünfstufiger Skala überführt und zeitgleich mit dem variablen Vergütungssystem des Instituts

verknüpft. Mit zehn Prozent geht das individuelle Verhalten nun in die persönliche Zulagenberechnung ein.

„Mit dem neuen Kompetenzmodell haben wir eine vernünftige Basis für die Zulagenvereinbarung, auf die wir aufbauen können“, sagt Dr. Hans-Jochen Fetzer, Sprecher des Betriebsrats am Fraunhofer IPA. Er weist aber auch skeptisch auf die entstandene Ausdehnung der Mitarbeitergespräche hin: „Die Gespräche dauern nochmals 30 Minuten länger – für eine Führungskraft summiert sich das und muss ‚on top‘ zu bestehenden Aufgaben erledigt werden.“ Nicht zuletzt aufgrund des besonderen Finanzierungsmodells der Fraunhofer-Institute, welches den Verantwortlichen einen hohen persönlichen Einsatz abfordere, sehen die Arbeitnehmervertreter jede Form von Mehrbelastung als problematisch. Grundsätzlich jedoch begrüßt der Betriebsrat jeden Vorstoß, der bei Leistungserwartung und Leistungserbringung für Transparenz sorgt: „Wir denken, dass rund 90 Prozent der Mitarbeiter so eine gute Basis finden, um ihre Zulage zu erhalten.“ Details wurden in einer Betriebsvereinbarung geregelt. In einem Pilotdurchgang wurden die Kriterien von Leitbild und Kompetenzmodell dieses Jahr direkt in die Mitarbeitergespräche aufgenommen.

Der oberste Führungskreis erörterte und verabschiedete abschließend das Gesamtkonzept. Ein spezielles Führungskräfte- und Gruppenleiter auf die besonderen Anforderungen im Rahmen der Matrix vor. „Mit dem neuen Organisationsaufbau stehen die Beteiligten einem völlig neuen und anspruchsvollen Rollenprofil gegenüber – hier galt es, Übersicht zu schaffen und eine bewusste Rollenklärung zu initiieren“, sagt Professor Michael Heuser, Associate Partner bei Baumgartner, der die Vorbereitung der Führungskräfte unterstützte.

Nötige Nachhaltigkeit des Leitbilds

„Unser Leitbild ist kein einmaliges Lippenbekenntnis, sondern es adressiert

UMFRAGE

Haben Sie vor Kurzem auch das Leitbild in Ihrem Unternehmen überarbeitet? Oder haben Sie noch nie einen Leitbildprozess durchlaufen? Zeigen Sie uns Ihre Erfahrungen auf und nehmen Sie an der Umfrage zu diesem Thema in der Personalmagazin-App teil.

die Unternehmenskultur an unserem Institut und ist dauerhaft im Gespräch“, resümiert Anja Schatz, Abteilungsleiterin Auftragsmanagement und Wertschöpfungsnetze sowie stellvertretende Geschäftsfeldleiterin Maschinen- und Anlagenbau. Als Teil des Kernteams hat sie das Projekt eng begleitet. Sie nennt den erarbeiteten Orientierungsrahmen ein „Schmiermittel für gute Zusammenarbeit“. Leben gewinnt das Leitbild durch die jährlichen Mitarbeitergespräche ebenso wie durch ein halbjährliches „Fresh-up“ oder das Intranet. Ein Sharepoint als Kommunikations- und Kooperationshub wird gerade eingeführt.

Führungskräfte als Vorbilder

Damit die Umsetzung des Leitbilds im Alltag gelingt, müssen vor allem die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, davon ist Schatz überzeugt. Als Chefin von über 20 Wissenschaftlern nutzt die Abteilungsleiterin die gemeinsamen Leitplanken gerne als Referenzsystem: „Es hilft, wenn man auf etwas Konkretes verweisen und an vereinbarte Eckpunkte erinnern kann“, so seien die Leitlinien der Maßstab für individuelles Handeln. Schatz weiß, dass die neue Matrixorganisation eine Menge an Mehrkommunikation erfordert. Sie sieht das Leitbild als Arbeitsbasis: „Es sagt klar, welches Verhalten und welche Skills in einer Matrix gefordert sind.“ Dass das Leitbild gleichermaßen Führung und Zusammenarbeit regelt, ist der wissenschaftlichen Führungskraft wichtig: Ein reines Führungsleitbild könne die für erfolgreiche Forschung und Entwicklung notwendige Zusammenarbeit nicht abbilden.

Die Antwort auf die Frage nach der Motivation der Belegschaft, sich mit Leitbild und Kompetenzmodell zu beschäftigen, liegt für Schatz auf der Hand: Die Aussicht, sich über eine interdisziplinäre Zusammenarbeit und Quervernetzung Vorteile bezüglich Forschungs- und Industriepotenzial zu erschließen, sei ein zentraler Antreiber. Ob die Zulagenvereinbarung die Nachhaltigkeit der Veränderung maßgeblich unterstützt, sieht die Wissenschaftlerin hingegen skeptisch: „Wer am Fraunhofer IPA arbeitet, macht das nicht in erster Linie wegen des Geldes, sondern wegen der Möglichkeit, in starken Teams an interessanten Themen zu arbeiten.“ Die Verankerung im Zielsystem stellt jedoch sicher, dass der Fragebogen regelmäßig durchgesprochen wird.

Die Erfolgsfaktoren im Leitbildprozess

Insgesamt wurde der Strategie- und Leitbildprozess am Fraunhofer IPA von einigen zentralen Faktoren getragen:

LEITFRAGEN

Vier Anker für den Erfolg

Das Fraunhofer IPA hat sich an vier Leitfragen orientiert, um das neue Leitbild auch wirklich nachhaltig in der Organisation einzuführen und zu verankern.

Gesagt ist noch nicht gehört.

Fokussierung: Welche Themen sind für die Umsetzung der Strategie und strategischen Initiativen relevant?

Gehört ist noch nicht verstanden.

Operationalisierung: Welche konkreten Aktivitäten und Verhaltensanforderungen lassen sich aus diesen Themen ableiten?

Verstanden ist noch nicht einverstanden.

Validierung und Buy-in: Sind die Anforderungen relevant, beobachtbar und akzeptiert?

Einverstanden ist noch nicht getan und beibehalten.

Verankerung: Wie können die Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit nachhaltig verankert werden?

Aus der strategisch-organisatorischen Neuausrichtung des Instituts wurden in einem top-down geprägten Prozess ein gemeinsames Zielbild sowie erfolgskritische Leitlinien und Kompetenzanforderungen abgeleitet. Die Zusammensetzung des Projektteams war sehr förderlich dafür, dass die Aufgaben zügig bearbeitet wurden und zeitnahe Entscheidungen möglich waren. Eine Bottom-up-Validierung der operationalisierten Verhaltensanker überprüfte, wie erreichbar und stimmig sie waren. Das lieferte wertvolle Hinweise für Konkretisierungen und schärfte den Blick für spezifische Formulierungen.

„Die Führungskräfte und Mitarbeiter am Institut waren sich einig: Die Mess-

latte liegt recht hoch und sie liegt dort richtig“, ist Institutsleiter Bauernhansl zufrieden. Auch wenn die Anforderungen zusätzliche Anstrengungen auf allen Ebenen bedürfen, ist er überzeugt: „Unser Ansatz wird die Organisation positiv bewegen.“



DR. KAI KOHLER ist Leiter der Stabsabteilung Technologiemarketing bei der Fraunhofer-Gesellschaft in München.



RALF HENDRIK KLEB ist Managing Partner bei Baumgartner & Partner Management Consultants.

One of a kind!

You will hardly find a better place at which to unlock your full potential. Study at Germany's leading business school and experience research and teaching at the highest international level.



We offer you programs for all career stages:

- Mannheim MBA (full-time or part-time)
- ESSEC & MANNHEIM Executive MBA (part-time)
- MANNHEIM & TONGJI Executive MBA (part-time)
- Mannheim Master of Accounting & Taxation (part-time)
- Open Courses
- Company Programs



MANNHEIM
BUSINESS SCHOOL

www.mannheim-business-school.com