

ORGANISATION IM FLUSS –

EIN RADIKAL NEUER ANSATZ FÜR DIE ZUKUNFT



# Die Fluide Organisation – ein radikal neuer Ansatz für die Zukunft

## Die Grundphilosophie der Fluiden Organisation (FLO)

Wir haben einen Quantensprung an technischem Fortschritt hinter uns. Die Innovativkraft ist bei Automobilen, Medienwelten, im Maschinenbau und in der IT enorm. Bei den organisatorischen Strukturen in Firmen, Behörden und Institutionen sieht die Welt anders aus. Hier sind wir scheinbar festgefahren. Wir halten am Stand der 50er bis 70er Jahre fest.

„Wer Märkte erobern will, muss den Märkten voraus gehen.  
Die Linienorganisation ist hierfür zu träge, die Matrix zu konfliktträchtig.“  
(Wolfgang Saaman)

Der Umgang mit Ungewissheit, Entscheidungsdruck und erhöhter Fließgeschwindigkeit der Abläufe rufen nach einer neuen Organisationsform, die den Anforderungen gewachsen ist. Wir müssen klarer, kreativer, mutiger, schneller, entschlossener werden. Kurzum: Wir brauchen eine Organisationsform, die ein Höchstmaß an Dynamik, Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit aufweist, in der alle Mitwirkenden Träger der ihnen zugewiesenen Verantwortung sind und gleichzeitig die Potenziale aller Handelnden voll ausgeschöpft werden.

In der FLO wird die ganze Organisation als fließendes Gebilde verstanden. Rollenkategorien lösen Stellen bzw. Funktionen ab, Verantwortungsbewusstsein tritt an die Stelle von Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben.

Die FLO stellt den Menschen als Träger von Verantwortung in den Mittelpunkt allen Geschehens. Sie schafft durch die Passgenauigkeit von Rollen und Potenzialen der Rollenverantwortlichen eine deutliche Steigerung der qualitativen wie quantitativen Leistung. Rollenverantwortliche kennen ihre Zuständigkeiten und stehen für ihr Tun ebenso wie für ihr Unternehmen ein.

## Warnsignale – oder:

### Wann Sie anfangen sollten radikal umzudenken

- Entscheidungs- und Umsetzungsträgheit durch hohe Planungsaufwände und lange Informationswege
- Kompetenzkonflikte und unklare Zuständigkeiten
- Mangelnde persönliche Verantwortungsübernahme
- Frustrierte Mitarbeiter, Unterforderung, Überlastung und Burn-out
- Wenig Kreativität, Innovation und Veränderung
- Schwund der Marktanteile oder des Einflusses auf den Markt

# Die Fluide Organisation – ein radikal neuer Ansatz für die Zukunft

## Wesentliche Gestaltungsmerkmale einer FLO

Die FLO verlangt nach einem radikalen Umdenken. Denn in ihr läuft alles auf den Kernauftrag zu: dem Kunden zu dienen. Diese Ausrichtung bildet den Ausgangspunkt für die Ableitung der notwendigen thematischen Verantwortungsbereiche und in einem weiteren Schritt die zugehörigen Rollen. Vertikal linear-hierarchische Berichtswege werden in der FLO durch systemische Berichtsnetzwerke ersetzt (s. Abb. 1), die variabel und passgenau auf die jeweilige Situation und Phase, in der sich das Unternehmen befindet, abgestimmt werden. Auch sie bemessen sich am Grad der Zweckmäßigkeit für die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden. Die Berichtsflüsse werden durch die Rollenverantwortlichen sichergestellt.

Die klassische Hierarchie wird in der FLO durch Verantwortungsgrade (VG) ersetzt. So definiert beispielsweise eine Strategische Rolle wie VG 1 Vorsitzender einen höheren Verantwortungsgrad als eine Führungsrolle wie etwa VG 3 Projektleiter. Die Rollenbezeichnungen orientieren sich am Verantwortungsgrad der Rolle, also VG 1 – 4, und dem Verantwortungsbereich.

Anders als bei Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen entspricht eine Rolle nicht automatisch einer Person, denn verschiedene Personen können ein und dieselbe Rolle innehaben, z. B. kann es mehrere Personen mit der Rolle VG 2 Kundenmanager geben. Auch kann eine Person mehrere Rollen innehaben, zum Beispiel VG 2 Kundenmanager und VG 4 Berater.

Nur durch ein Höchstmaß an Flüssigkeit und Dynamik ist eine Organisation in der Lage, der Geschwindigkeit unserer Zeit voranzueilen.

## Schematischer Aufbau einer FLO

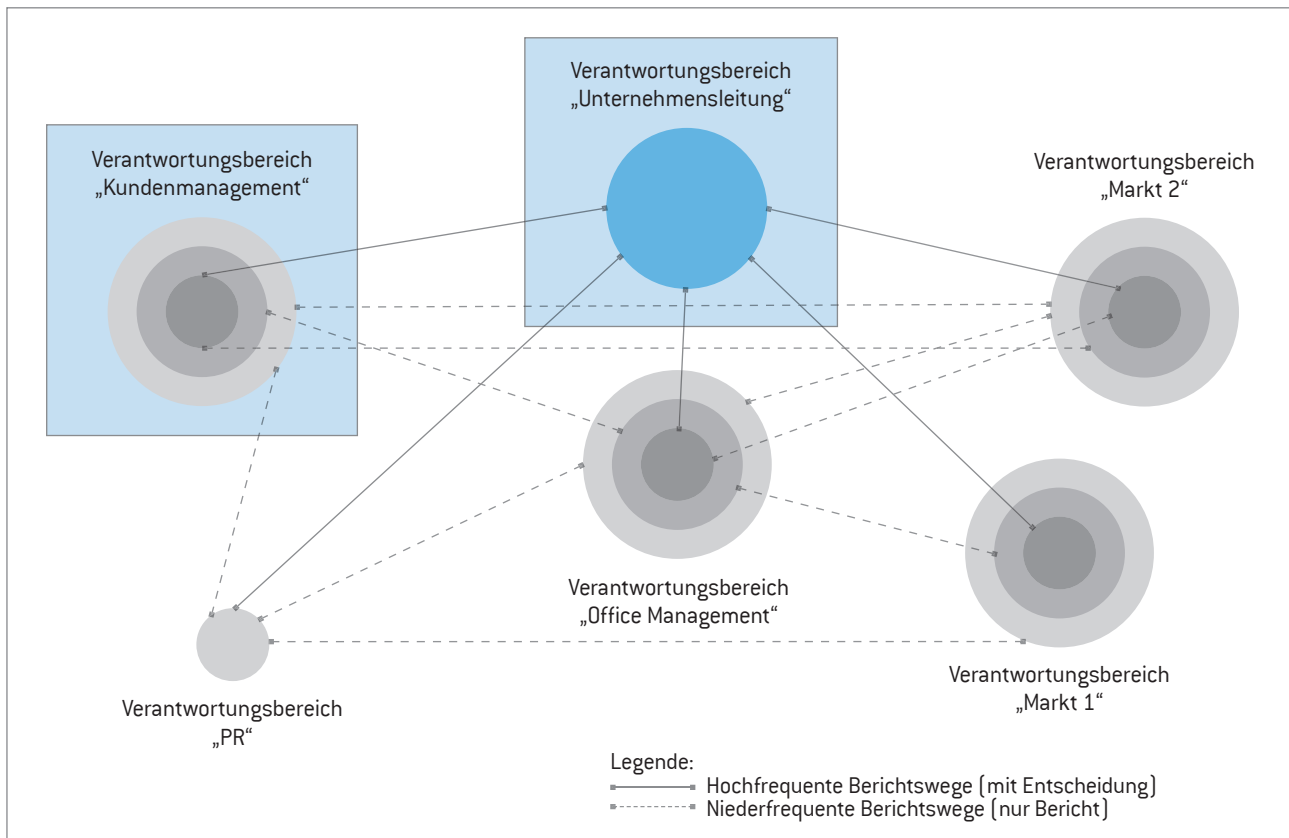


Abb. 1: Schematische Darstellung Organisationssystem innerhalb einer FLO mit Verantwortungsbereichen und Berichtswegen

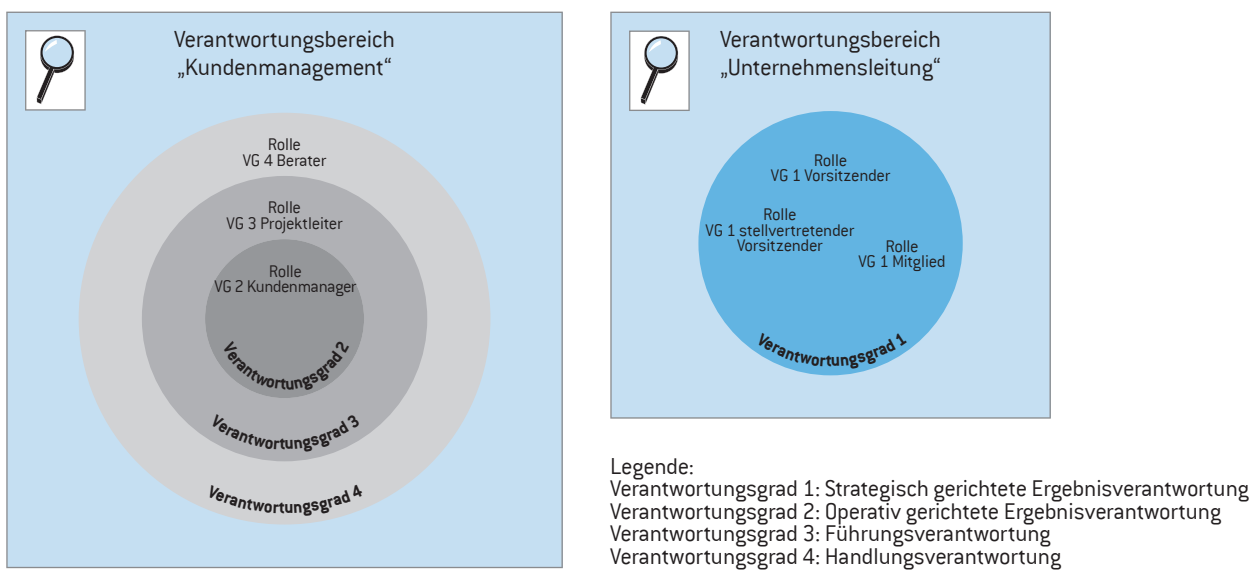


Abb. 2: Detaillierte Darstellung der unterschiedlichen Verantwortungsgrade und Rollen in zwei exemplarischen Verantwortungsbereichen

# Die Fluide Organisation – ein radikal neuer Ansatz für die Zukunft

## Der Wechsel hin zur FLO



Zukunftsgerichtetes Handeln basiert auf einer Analyse der Ist-Situation, z. B. durch eine Leistungs-Kultur-Befragung. Am Ende der ersten Phase ist die individuelle Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen geklärt und treffsichere Empfehlungen für notwendige Veränderungen stehen fest.



Welche Rollen benötigt werden, leitet sich aus der Unternehmensausrichtung ab. Für jede Rolle wird eine Rollenbeschreibung entworfen. Diese ist keine Stellen- oder Funktionsbeschreibung. In ihr werden die Verantwortung des Rolleninhabers, erforderliche Kernkompetenzen und die Systemanbindung der Rolle beschrieben, mehr nicht. Nur so kann jeder Rollenverantwortliche seine Rolle jederzeit im Kopf präsent haben. Am Ende der zweiten Phase sind alle Rollen definiert, beschrieben und den Rolleninhabern bekannt.



Eine FLO stellt neue Anforderungen an die Menschen in der Organisation. Gleichzeitig wird sie dem intuitiven Handeln der Menschen am ehesten gerecht. Verantwortung rückt automatisch in den Mittelpunkt und wird wichtiger als Ziele und Aufgaben. In Gestaltdialogen werden die Rollenverantwortlichen qualifiziert. Am Ende der dritten Phase hat jeder die FLO verinnerlicht und lebt seine Rollenverantwortung.

## Ihr Nutzen – wir lassen unsere Kunden sprechen

### Antworten unserer Kunden auf die Frage:

Was hat sich durch die Einführung der FLO bei Ihnen verändert?

#### Auswirkungen auf die Leistung

Struktur, Ordnung und Individualität gleichermaßen  
Klare Struktur in einer komplexen Organisation  
Klare Definition der Verantwortungen und Zuständigkeiten  
Weniger Kompetenzgerangel

Besserer Workflow  
produktiver werden, Output steigern  
Standardisierung, Vereinheitlichung, Zeitersparnis

#### Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Bessere Zusammenarbeit  
stärkere Kooperation und Kommunikation zwischen den Bereichen  
schnellere Integration neuer Mitarbeiter

Motivation durch Freiräume  
stärkere Identifizierung mit eigenen Aufgaben  
Orientierung, jeder hat seinen Platz im Unternehmen

Verminderung der Schnittstellendiskussionen  
Weniger Konfliktpotenzial

# Die Fluide Organisation – ein radikal neuer Ansatz für die Zukunft

## Worauf Sie sich bei der SAAMAN AG verlassen können

Kompetenzführer in Leistungskulturberatung – Die SAAMAN AG verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Begleitung und Steuerung von Veränderungsprojekten im Rahmen von organisatorischer Neuausrichtung, Kulturoffensiven, Fusionen und Strategierealisierung.

Ihr Maßstab ist unser Standard – Kein Unternehmen ist mit dem anderen vergleichbar. Deshalb verzichten wir gänzlich auf Standardprozesse und bieten maßgeschneiderte Lösungen, die auf die Geschichte, die Kultur, die Strategie und Vision eines Unternehmens zugeschnitten sind.

Symbiose von harten und weichen Faktoren – Für eine Leistungskultur sind harte Faktoren wie Strategie, Management, Umsetzungsstärke und Ergebnisse genauso entscheidend wie die weichen Faktoren wie Werte, Kommunikation, Führungskultur, Zusammenarbeit und Identifikation. Um Leistungsmanagement und Unternehmenskultur optimal zu verknüpfen, arbeiten bei der SAAMAN AG Ökonomen und Sozialwissenschaftler engmaschig zusammen.

## Ihr Ansprechpartner rund um die FLO

Dr. Wolfgang Saaman

SAAMAN AG  
Munzinger Straße 5 a  
79111 Freiburg

Tel. +49 761-21680-0  
Fax +49 761-21680-29

info@saaman.de  
www.saaman.de  
www.leistungskultur.eu