

Folge 60

Matrix oder Linie? – die richtige Organisationsform im Ausland

Der nachhaltige Erfolg im Ausland ist nicht so leicht zu erreichen. Er hat viele Väter und hängt, neben zahlreichen anderen Komponenten, vor allem auch von der richtigen Organisationsform ab. Diese ist für das richtige Verhältnis zwischen Hauptquartier und Tochtergesellschaft bzw. Distributor im Ausland von großer Bedeutung. Hier unterscheiden wir grundsätzlich zwei klassische Möglichkeiten der Organisation: Linie und Matrix.

In der Linienorganisation ist ein hierarchisch festgelegter Berichts- und Kommunikationsfluss definiert. Das Berichtswesen geht von einer Person in der Tochtergesellschaft zum Hauptquartier. Demgegenüber gibt es in der Matrixorganisation keine eindeutige personalmäßige Zuordnung. Hier werden stattdessen mehrere Funktionen miteinander verknüpft.

Zur Verdeutlichung: Der Vertriebsdirektor einer chinesischen Tochtergesellschaft ist organisatorisch/hierarchisch beim Generaldirektor angesiedelt, berichtet jedoch fachlich gleichzeitig auch an den internationalen Vertriebsleiter im Hauptquartier. Die Matrixorganisation ist eine flexible, der Vielfalt der heutigen Geschäftsprozesse Rechnung tragende Organisationsform, in welcher Manager damit arbeiten, in verschiedenen Funktionen an verschiedene Vorgesetzte oder auch Projektleiter zu berichten. Diese Projektorganisationen haben heute – auch aufgrund ihrer Flexibilität – große Bedeutung.

Riskant wird es nur dann, wenn man die interkulturelle und mentalitätsmäßige Prägung im Ausland vernachlässigt. Ist man in Deutschland stärker daran gewöhnt, mit Matrixorganisationen zu arbeiten, bedeutet das nicht automatisch, dass Führungskräfte aus Ländern, die hierarchisch geprägt sind, wie zum Beispiel China oder Russland, sofort gut in einer Matrixorganisation leben können und vor allem auch die westlichen Erwartungen erfüllen. Hier ist es wichtig, zunächst eine hierarchisch geprägte Führung und Kommunikation zu etablieren und dann Schritt für Schritt eine Matrix einzuführen, indem man über eine bestimmte Zeit hinweg insbesondere das Top- und Mittelmanagement in der Tochtergesellschaft dazu bringt, über die hierarchische Berichtsebene hinaus auch Matrixfunktionen zu leben. Wie kann so etwas in der Praxis realisiert werden? Drei Faktoren sind hierfür wesentlich: Zeit, Nachhaltigkeit und Schlüsselpersonen.



Sergey Frank

ist Personalberater und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen

auf ihrem Weg in die Internationalisierung. In unserer Serie zeigt er Strategien auf für das Business auf internationalem Terrain – ebenso wie Fettnäpfchen, die drohen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen. Falls Sie Fragen an den Autor haben: sergey.frank@sergey-frank.com

Es ist essenziell, dass die ausländischen Führungskräfte oft und nachhaltig im Hauptquartier geschult werden. Nicht nur im Rahmen von Produkten und Prozessen, sondern insbesondere auch in Sachen Unternehmenskultur und dem gemeinsamen Arbeiten an Projekten. Nur so lernen hierarchisch geprägte Führungskräfte, wie man neben der ihnen bekannten Struktur auch effektiv in Projekten arbeitet.

Kurz gesagt: Linie und Hierarchie so weit wie nötig, Matrix und Projektarbeit schrittweise und kontinuierlich. Die Kommunikation mit hierarchisch geprägten Führungskräften sollte vor allem am Anfang häufig und intensiv sein. Daher bietet es sich an, diese im Berichtswesen nicht zu hoch im Hauptquartier aufzuhängen, um ausreichend Zeit für die Kommunikation zu haben. Der neue chinesische Generaldirektor sollte demnach nicht unbedingt an den CEO am Stammsitz berichten. Die Faktoren Zeit und Mikromanagement sind zumindest am Anfang in der Kommunikation mit hierarchisch geprägten Führungskräften sehr wichtig.

Entscheidend ist deshalb auch ein Schritt-für-Schritt-Ansatz für eindeutig identifizierte Schlüsselpersonen, sowohl im Hauptquartier als auch im Ausland. Beide Personengruppen sollten die unterschiedlichen Unternehmenskulturen verstanden haben. Diese „Wanderer zwischen den Welten“ auf beiden Seiten sind Schnittstellen und ein wesentlicher Schlüsselfaktor, um im Ausland erfolgreich tätig zu werden.