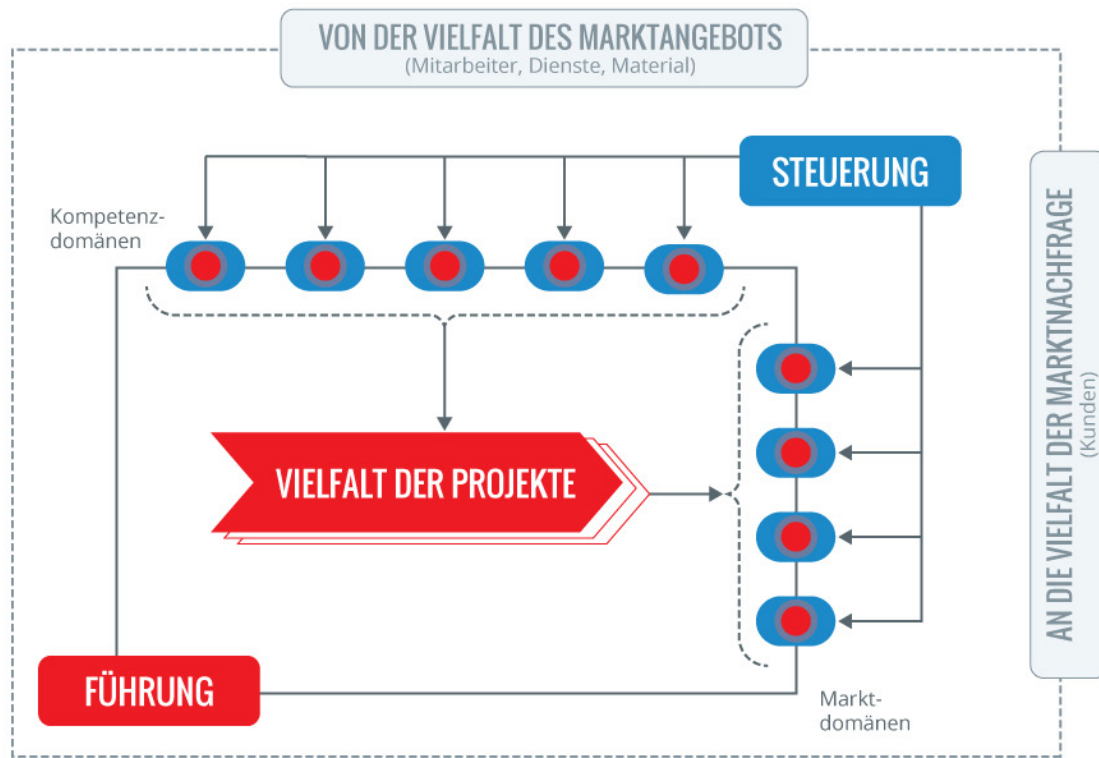


## Projektzentrierte Matrix - Treibhaus für dynamikrobuste Wertschöpfung



Wertschöpfende Projekte koppeln die beiden intern nutzbaren Vielfalten des Marktes:  
Die eigenen Ressourcen und die Nachfrage der Kunden.

Ein Markt besteht aus der Vielfalt des Angebots und der Vielfalt der Nachfrage. Ein Unternehmen nutzt einen Teil des Angebots und befriedigt daraus einen Teil der Nachfrage. Dabei geht es um Arbeitskräfte, Wissen, Material oder Dienste. Zweck dieser Kopplung ist Wertschöpfung. Das heißt: Für das Hergestellte soll mehr bezahlt werden, als die Herstellung gekostet hat.

Bei niedriger Dynamik kann die wertschöpfende Kopplung allein über eine tayloristische Organisation realisiert werden, also mit Prozessen und einem steuernden Zentrum. Bei hoher Dynamik muss Führung und Selbstorganisation hinzukommen. Wir behandeln hier als Beispiel die Wertschöpfung mittels Projekten, wie sie im Anlagenbau, in Baufirmen, in Software- oder Beratungshäusern dominiert. Die Höchstleister benutzen in diesem Fall die dynamikrobuste Kopplung mittels einer projektzentrierten Matrix-Organisation.

Grafisch dargestellt, findet sich auf der waagerechten Achse die Auswahl aus dem Marktangebot, die sogenannten Kompetenzdomänen. Sie importieren Marktressourcen, sind „Heimat“ für Kompetenzträger und betreiben die Dienstprozesse für die Projekte. Die Vielfalt der Nachfrage findet sich auf der vertikalen Achse. Sie wird bearbeitet durch die Einheiten des Vertriebs. Im Schnittpunkt der Achsen findet sich die Steuerung. Sie koppelt die wenig dynamischen Abläufe. Die laufenden Projekte bedienen sich über symmetrische Schnittstellen aus den Kompetenzdomänen und liefern ihre Ergebnisse über den Vertrieb an die Kunden. Es sind also die Projekte selbst, die ohne Steuerung die dynamischen Anteile der Wertschöpfung koppeln. Stabilisiert wird diese dynamikrobuste Selbstorganisation durch die Führung des Unternehmens. Sie findet sich ebenfalls im Schnittpunkt der Achsen, sitzt hierarchisch aber unter der Steuerung.

Die meisten Unternehmen betreiben neben dieser projektzentrierten Wertschöpfung einen klassischen Bereich mit gesteuerten Prozessen für den Teil der Nachfrage, der mit Standardprodukten bedient werden kann.