

Führung gewinnt an Gewicht

Im Gespräch mit Adrian Holter

Wo sehen Sie den Konnex zwischen Management auf Zeit und neuen Organisationsformen?

Zum einen haben die klassischen Organisationen in den letzten Jahren die Hierarchien verknüpft, und zum anderen werden immer mehr Aufgaben, die für die Organisation wichtig sind, in Form von Projektorganisationen erledigt, die nur auf Zeit bestehen, bis das Projektziel erfüllt ist, dann lösen sie sich wieder auf.

Projektarbeit ist doch nichts Neues

Nein, natürlich nicht, aber es werden für immer mehr Aufgaben nicht mehr wie früher komplette Organisationen mit Abteilungen und Hierarchien aufgebaut, sondern nur eine schlanke Projektorganisation, die nur ihr Ziel im Visier hat und die eigentlich schon langsam die klassische Linienorganisation ersetzt. Und das geht einher mit einer Veränderung auf der Ebene der Personen, die in solch ein Projektteam hineingehen: Kommen die von innen oder von außen? Hier gibt es zunehmend mehr Offenheit, dass die auch von außen kommen. Also Experten und Managementkapazitäten auf Zeit.

Was ist nun wirklich new an der new economy? Viele der diskutierten Probleme sind doch typische Probleme von Pionierunternehmen, oder? Der Bedarf nach Strukturen, nach klaren Abläufen, der Mangel an Managementkapazität.

Ja klar, bestimmte Dinge braucht jedes Unternehmen ab einer bestimmten Größe. Da ist noch nichts Neues. Was sich verändert hat, ist die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen. Es gibt eine andere Loyalität, die durchschnittliche Verweildauer ist am Sinken. Was ich bei den Start-ups erlebe, ist, dass es einen pfiffigen Techniker gibt mit einer guten Idee, aber wenig Ahnung von den kaufmännischen Dingen oder vom Vertrieb. Da fängt es dann schnell zu knirschen an. Wo ich schon einen Unterschied sehe ist, dass die new economy sich beim Einkauf externer Managementleistung leichter tut, weil hier die Barrieren, die es bei den Old-Economy-Unternehmen gibt, nicht existieren. Es entspricht auch mehr der hier üblichen Arbeitsweise, immer wieder temporär mit Experten zu kooperieren. Gerade bei der new economy wird so etwas wie eine unternehmerische Haltung viel eher erwartet und vorausge-

setzt, noch gestützt durch Entlohnungssysteme wie stock options. Eigentlich bündeln sich dort ein Rudel von Unternehmern mit einem Leithammel.

Das bringt aber wieder andere Probleme. Z.B. bei mehreren kleinen Unternehmen, die in kurzer Zeit zu einem Mittelbetrieb zusammenfusioniert werden. Sechs ehemalige Eigentümer finden sich plötzlich in einem 100-Personen-Unternehmen wieder, können aber nicht mehr alle Geschäftsführer sein.

Es passiert dann irgendwann eine Rollenklärung. Ab einer gewissen Größe muss man dann entscheiden: Geht jemand auf eine Gesellschafterposition zurück, wer wird operativer Geschäftsführer, geht jemand in die zweite Linie, oder es kann auch sein, dass jemand mehrere Jobs gleichzeitig hat: Noch eine bestimmte Funktion in dem fusionierten Unternehmen wahrnimmt und daneben noch etwas anderes, neues macht. Auch das gibt es. Jobnomaden, die in mehreren Unternehmen in verantwortlicher Position unterwegs sind.

Wie gut geht das?

Wenn man mehrere Jobs hat, wo ich eine klare Zielvereinbarung habe und keine klassische Arbeitsplatzbeschreibung, habe ich auch sehr viel Freiheit, selbst meine Zeit einzuteilen. In der Woche 1 arbeite ich im Unternehmen A, in der Woche 2 im Unternehmen B.

Kommen die Leute dann nicht auch zwischendurch mit Fragen und Abstimmungsbedarf?

Das kann schon sein, aber man merkt schnell, wer wieviel Kapazität braucht und wie man daher seine Zeit einteilen muss, um mit beiden Zielvereinbarungen zurecht zu kommen. Dann bekommt z.B. in der Woche 2 das Unternehmen A drei Tage, das Unternehmen B 2 Tage.

Welche Anforderungen stellt das an die Organisation?

Ich glaube, dass man die oft informell stattfindenden Prozesse, Ideen, Gedankenaustausch und Kommunikation, die man früher als keinen Dienstweg bezeichnet hat, in diesen neu organisierten Unternehmen der new economy viel besser organisieren und strukturieren muss.



Man muss mehr darauf achten, dass diese Abstimmung noch stattfindet und alle Mitspieler in regelmäßigen Abständen an einen Tisch kommen. In der traditionellen Organisation läuft diese Verknüpfung von Organisation dank eingespielter Mechanismen quasi von selber. Bei virtuellen Organisationen ist die Gefahr, dass ich einen Haufen lose herumschwirrender Sterne habe, die miteinander zu wenig in Beziehung stehen.

Ich denke, es geht in die Richtung, dass ein Kernteam, z.B. die Geschäftsführung, fix angestellt ist. Die hat die Vision und das Unternehmensziel im Auge und die koordiniert immer stärker die eigenen Projektmitarbeiter, in Richtung Kommunikation, Vernetzung untereinander, auch in Richtung Überprüfung (ist noch jeder am Ziel dran?).

Damit gewinnt die Führungsbeziehung an Gewicht

Die Führungsbeziehung und damit die soziale Kompetenz. Denn ich muss ja emotional nicht so miteinander vertraute Personen miteinander möglichst schnell ins Tun kriegen. Das ist einerseits viel schwieriger als bei vielleicht schon lang bestehenden Teams in den alten Unternehmen, andererseits tut man sich hier wieder viel leichter bei notwendigen Veränderungen. Das, wo die old economy oft etwas neidvoll auf die new economy blickt, sind die Punkte Flexibilität und Schwung, andererseits schauen die jungen Unternehmen wieder etwas neidvoll auf die alten, wenn es um klare Strukturen und Abläufe und regelmäßige soziale Kontakte geht.

Ein Thema, auf das man bei den neuen Unternehmen aufpassen muss, ist Vereinsamung. Wobei einige Mitarbeiter dieses eigenbrötlerische Arbeiten durchaus gerne haben. Typische EDV-Freaks sind ja nicht unbedingt wahre Kontaktbomben, die arbeiten gerne im stillen Kämmerlein vor sich hin und führen da ein seliges Insel-Dasein. Da ist die Unternehmensführung sehr stark gefragt, damit die Gesamtvision und die gemeinsamen Ziele auch noch zum Tragen kommen. Bei diesen Trabanten, die ja immer öfter auch de jure selbstständig sind, muss ich eine Bereitschaft erzeugen können, auch tatsächlich in einem Team zu arbeiten bzw. sich immer wieder miteinander abzustimmen. Ich muss als Führungskraft die Leute miteinander ins Reden bringen können, ich muss mit Konflikten umgehen können, mit unterschiedlichen Interes-

sen, ich muss Gruppenprozesse erkennen und steuern können. Das meine ich, wenn ich sage, dass der Bereich der sozialen Kompetenz stärker gefordert ist. Sowohl in der Beziehung zum Einzelnen, denn es ist ja ein permanentes Hinein- und Hinausgehen von Mitarbeitern und Kooperationspartnern, als auch in der Gruppe.

Ein Beispiel. Ein Start-up hat mich als Manager auf Zeit angesprochen. Die wollen in einem anderen Land in den Markt hineingehen, zwei, drei größere Kunden akquirieren und dann dort ein Büro und eine Struktur aufbauen. In der old economy hätte man dafür vor Ort einen Geschäftsführer gesucht, der hätte das dann gemanagt. Heute heißt das Projekt Aufbau einer Vertriebsniederlassung für den Markt X, Y. Das mache ich dann für einen bestimmten Zeithorizont, und dann übernimmt das bis dahin aufgebaute operative Management. Da wird fix keiner mehr eingestellt.

Wo ist der Unterschied?

Der Unterschied liegt darin, dass ich im operativen Tagesgeschäft z.B. Manager habe, die wahrscheinlich nur wenig Ahnung von Unternehmensgründung haben, von Steuerrecht und Finanzen, von Strukturen und Abläufen in dieser Gründungsphase. Und wenn ich nun als Geschäftsführer für die neue Vertriebsniederlassung jemanden fix einstelle, der genau das kann, was mache ich mit dem, wenn die Niederlassung aufgebaut ist? Dann liegt dieses Know-how ja brach. Ich kann ihn, wenn er dazu bereit ist und ich als Unternehmen weiter expandiere, in das nächste Land schicken. Die Frage ist, ob sich das zeitlich immer genau ausgeht. Angenommen, der baut noch auf und braucht noch sechs Monate in dem einen Land. Dann würde man vielleicht noch sechs Monate warten, bis der dort abgezogen werden kann. Heute kann man aber immer weniger warten, dann in der new economy können sechs Monate schon heißen, dass der Markteintritt dreimal so teuer wird. Also wird man die Chance wahrnehmen und schauen, wo man die notwendigen Ressourcen herbekommt. Da gibt es eher den Deal, wir machen ein Projekt, das ist nach x- Monaten aus, und dann trennen wir uns wieder, vielleicht gibt es einen weiteren Auftrag, aber das kann man heute noch nicht sagen.

Das passiert auch zunehmend im Bereich der old economy. Natürlich

kann ich das auch, wenn ich die Ressourcen habe, intern besetzen. Aber oft ist das teuer bezahlt. Ich sehe das derzeit bei Banken, die vor einigen Jahren Mitarbeiter in den Osten geschickt haben, um dort Filialen aufzubauen und sie mit einem Rückkehrrecht ausgestattet haben. Nun hat sich hier aber in den letzten Jahren sehr viel geändert, und es gibt eigentlich keinen Platz mehr für diese Leute. Da wird es dann schwierig.

Da ändert sich aber noch nicht die Organisation, sondern nur die Anforderung an die Mitarbeiter: Es gibt immer mehr temporäre Arbeitsverhältnisse.

Richtig. Das ist auch nicht neu, aber vor allem auf der Ebene des Managements ist es noch nicht üblich.

Funktionieren denn diese projektbezogenen Netzwerke in der new economy?

Netzwerke funktionieren dort, wenn die Partner in dem Netzwerk für sich einen Mehrwert haben. Am Anfang wurde oft versucht, etwas als Netzwerk zu definieren, was gar keines ist, ich meine da, wo es ein reines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis ist. Ein Grundelement des Netzwerkes ist der offene, wechselseitige Austausch von Gedanken und Ideen, und da haben wir in unserer Kultur, glaube ich, durchaus Hemmnisse, über unseren Schatten zu springen. Wenn ich mir z.B. Beraternetzwerke anschau, dann gibt es da immer ein latentes Konkurrenzdenken.

Also einerseits das Bild des eher klassischen, hierarchisch organisierten Unternehmens, das sich in den letzten Jahren zunehmend dynamisiert hat. Andererseits das Bild kleiner, schnell wachsender Unternehmen, die entweder auch den klassischen Weg gehen, größer werden, Strukturen aufbauen, sozusagen von der Pionierphase in die Organisationsphase kommen, oder aber tendenziell in temporären Verhältnissen arbeiten, sich für ein bestimmtes Projekt, ein bestimmtes Produkt, einen bestimmten Markt Arbeitsgruppen bilden und das temporär in dieser Struktur abwickeln, es aber vielleicht schon in kurzer Zeit wieder anders machen oder ganz fallen lassen, je nach neu auftretenden Marktchancen. Funktioniert das, denn das braucht ja einen unheimlichen Management- und Koordinationsaufwand?

Ich glaube, dass dadurch die Qualifikationsanforderungen auf der Führungsebene unheimlich steigen. Und dass das auch eines der Grundprobleme der New-Economy-Unternehmen ist, dass sie – wenn sie aus den Windeln herausgekommen sind – dann mit diesen Führungsaufgaben nur schwer zurande kommen. Wo Manager früher noch langsam in die Führungsverantwortung hineingewachsen sind, geht das heute in einem unheimlichen Tempo. Daher muss ich von Anfang an wissen, was kommt wann auf mich zu, da muss ich rechtzeitig planen, wann ich was an Ressourcen brauche. Gerade im Bereich Personalentwicklung, im Bereich Führungsverhalten, bei der Frage von Gruppendynamischen Prozessen. Da sehe ich einen fundamentalen Unterschied.

Was in den 70er Jahren gerne gemacht wurde, dass sich Führungskräfte einmal eine Woche Gruppendynamik gegeben haben, um einmal über den eigenen Zaun zu schauen, das wird heute immer mehr zum Muss, weil ich mit dauernd wechselnden Teams umgehen muss. Einmal mit einer Gruppe von vier, dann von 12 Leuten. Das sind jeweils unterschiedliche Dynamiken, und das bedarf einer unterschiedlichen Steuerung. Dazu habe ich Gruppen in völlig unterschiedlichen Situationen: Ein Team formiert sich gerade, ist erst im Aufbau, ein anderes schließt gerade ab, da geht es um Verabschiedungs- und Auflösungsprozess. Ich habe schon die Vision, dass immer mehr Organisationen in Zukunft nur mehr aus einem fixen Kern bestehen, und alles andere bewegt sich.