

LEADERSHIP

Wirtschaftsforum der Führungskräfte

Das Magazin für Österreichs Führungskräfte

11 • 2011

Schwerpunkt

- 8** Die Chef-Lüge: Warum das Gehirn nicht mitspielt...
von Torsten Seelbach

WdF-Intern

- 11** Social Media: Ein Muss für Manager oder Mode?
- 16** Finanzmanager glauben an die Erfolgsgeschichte CEE
- 18** YLF: Kamingespräch mit ÖBB-Chef Christian Kern

Expertenforum

- 20** So belastend waren die Manager-Reisen 2011
von Dr. Felix Josef



DI Dietmar Bodingbauer und Mag. Hubert Dolleschall über Prinzipien statt Strukturen Seite 6-7

Ende der Hierarchien

Wirtschaftsforum der Führungskräfte



www.wdf.at

Die Organisation der Zukunft:

In vielen Unternehmen haben die Strukturen eine Halbwertszeit von weniger als 1–2 Jahren. Die schnell aufeinander folgenden Veränderungen mit ihren ständigen Abgrenzungsdiskussionen verbrauchen einen Großteil der Energie und Motivation. Loyalität und Verbindlichkeit nehmen ab, der Wirkungsgrad der Organisation sinkt. Also woran kann sich die Organisationsgestaltung in Zukunft orientieren?

Der häufig beobachtete Lösungsansatz heißt „mehr desgleichen“: Strukturen, Kennzahlensysteme und Berichtswesen werden noch raffinierter. Wo die Linienstrukturen es nicht richten, soll Prozessmanagement helfen. Hinzu kommen Projekte, Communities und Netzwerke. Schließlich sollen „Codes of Conduct“ die Mitarbeiter anhalten, sich in einer Organisation konstruktiv zu verhalten, deren taylor'sche Grundkonzepte 100 Jahre zurückreichen.

Genau das ist heute kontraproduktiv: Innovationszyklen verkürzen sich auf einen Bruchteil, die Verkaufstaktik und Preisgestaltung muss in volatilen Märkten täglich neu abgestimmt werden. Mitbewerber mit neuen Produkt- und Vertriebskonzepten tauchen auf, es gibt neue Technologien, die Supply Chains verändern. In Zeiten wie diesen haben jene Unternehmen einen entscheidenden Vorteil, die wertvolles Wissen über alle Bereiche und Ebenen hinweg schnell und kompetent verbinden können. Das heißt die Mitarbeiter zu unterstützen, ihr Wissen aktiv einzubringen. Gift für diese Art von Kultur sind Geheimniskrämerei, Misstrauen, Angst und Verweigerung.

Wie man Verhalten „organisiert“

In der Organisation der Zukunft treten Prinzipien als primäres Gestaltungselement an die Stelle von Strukturen. Wenn Strukturen immer kurzlebiger werden, weil sie Veränderung, Flexibilität und Innovation

behindern, geben die Prinzipien Orientierung und neuen Halt. Sie sind geeignet, Verhalten in Führung, Kooperation und Kommunikation verbindlich zu definieren.

Gute Prinzipien geben auch in unerwarteten und komplexen Situationen Orientierung für das Handeln und einen Rahmen für die flexible Gestaltung von Strukturen und Prozessen. Sie basieren auf den Werten eines Unternehmens, sind aber konkreter als diese.

Prinzipien geben in einer Organisation Antworten auf Fragen wie z. B.: „Wie gehen wir damit um, wenn unser Kollege eine schräge Produktidee hat? Wenn ein Kunde Ärger macht? Wenn wir mit einer überraschenden, neuen Herausforderung konfrontiert werden, die ein schnelles Zusammenspiel von Wissen erfordert?“

Damit Prinzipien gelebt werden, müssen sie in der Organisation entwickelt werden und können nicht einfach von anderen kopiert werden. Außerdem sollen sie ja den Erfolg des Unternehmens unterstützen. Wissen weitergeben ist dabei wertvoller als Wissen haben. Damit sie verinnerlicht werden, braucht es Kommunikation und Auseinandersetzung, Dialog und Reflexion. Neue Mitarbeiter müssen ausführlich mit den Prinzipien vertraut gemacht werden. Und natürlich müssen die Prinzipien für Führungskräfte und Mitarbeiter verbindlich sein. Prinzipien werden damit zu einem zen-

tralen Instrument der Führung und Weiterentwicklung der Organisation, wichtiger als Strukturen und formale Hierarchie. Sie verlangen Stabilität, Vertrauen und Verlässlichkeit.

Damit kehrt sich die Reihenfolge in der Organisationsgestaltung um: Wir diskutieren nicht erst die Organisation – allem voran oft die Struktur – und entwickeln dann dafür dienliche Verhaltensregeln, sondern umgekehrt: Erst kommen die Prinzipien und dann erst die dafür hilfreichen Strukturen und Systeme. Wir wollen nicht wissen, wie die Organisation „tickt“, um in ihr zu überleben, sondern wir wollen sie so „ticken machen“, dass die Wissensproduktivität optimiert und damit Wettbewerbsvorteile realisiert werden.

„Ich weiß noch nicht, was herauskommen wird, aber wenn wir es gemeinsam machen, dann wird es bestimmt gut“, meinte der COO in einem bewegten Unternehmen zu seinem Managementteam. Und behielt recht! Einer Führungskraft, die in vereinbarten Prinzipien verlässlich und berechenbar ist, folgen die Mitarbeiter auch auf die Reise in neue, vielleicht sogar noch unbekannte Strukturen. Nützliche Prinzipien können sein: die Realität wahrnehmen und sich ihr stellen, auf Eigenverantwortung und Qualifikation setzen, nicht Recht haben wollen, sondern gemeinsam Lösungen entwickeln und die Kernkompetenz im Unternehmen behalten. Kompetenz soll-

Prinzipien statt Strukturen



Foto: BLACK ME/Fotolia.com

te mehr zählen als Seniorität und Rang, wie auch jedem Mitarbeiter Zahlen und Informationskanäle zugänglich gemacht werden sollen. Wichtig ist es, dort zu entscheiden, wo das Problem ist und nicht von oben herab. Gehandelt wird so, wie es der Markt erfordert, nicht, wie es dem Management nützt.

Werden solche Prinzipien auch wirklich gelebt, haben sie eine längere „Halbwertszeit“ als jede Struktur. Die Verlässlichkeit von Prinzipien gibt den Mitarbeitern Halt auch in schwierigen Zeiten, in denen Strukturen täglich in Frage gestellt werden.

Das Unternehmen Gore funktioniert erfolgreich nach den vier Grundprinzipien Fairness, Freiheit, Selbstverpflichtung und „Waterline“. Unser Unternehmen, die ICG Integrated Consulting Group, selbst ist zellular organisiert. Der Kitt, der zelluläre Organisationen zusammenhält und funktionieren lässt, sind vereinbarte Prinzipien. Für ICG heißt das konkret,

Prinzipien zu folgen, die auf Wissensproduktivität ausgerichtet sind.

Gelebte Prinzipien als Weg in die Zukunft

Die Entwicklung hin zu einer hohen Wissensproduktivität ist nicht leicht. Organisationen haben Probleme mit dem Neuen und viele der angestrebten Prinzipien verstoßen gegen lange geübte Denkmuster und Verhaltensweisen. Denn Prinzipien setzen auf die Selbstbestimmung der Wissensträger, bei der die Führung Richtung und Raum gibt. Sie schaffen neue Machtverhältnisse, in denen Wissen und der produktive Umgang damit zählt und wo Seniorität und Stellung an Bedeutung verlieren. Außerdem brauchen ihre Entwicklung, die Schaffung eines breiten, gemeinsamen Verständnisses, die verbindliche Vereinbarung und die laufende Reflexion mehr Zeit und Mühe als die Top-Down-Vorgabe einer neuen Struktur. Nicht selten der Fall: Die Verbindlichkeit kann unangenehme Rückmeldungen zum eigenen Verhalten auslösen.

Es braucht also Überzeugung, Mut, Ausprobieren, Reflexion und Einsicht. Der Veränderungsprozess bewegt sich nicht in den gewohnten und geübten Bahnen der Reorganisation von Strukturen, Prozessen und Systemen. Er durchbricht vielmehr Denk- und Handlungsmuster, die vielen Führungskräften und Mitarbeitern lange Halt gegeben haben. Was bekommen sie stattdessen? Wie wird der zitierte Abteilungsleiter erfahren, dass das neue Prinzip ihn auch entlastet? Wird er das Vertrauen erleben, das er in seine Mitarbeiter und deren Wissen künftig setzen soll und das seine Vorgesetzten in ihn setzen, wenn er mit besten Kräften versucht, die neuen Prinzipien vorzuleben?

Jedes Unternehmen muss sie für seine Situation und seine Zukunft bestimmen. Alle, auf allen Ebenen und in allen Bereichen, müssen die Prinzipien und die Konsequenzen für die Gestaltung der Organisation und ihr tägliches Verhalten akzeptieren und wahrnehmen. <<

Zu den Personen



DI Dietmar Bodingbauer (Bild links) und Mag. Hubert Dolleschall sind geschäftsführende Gesellschafter der ICG Integrated Consulting Group GmbH. Diese zählt mit 90 Mitarbeitern an den Standorten Graz, Wien, Budapest, Berlin, Bonn, Bukarest, Sofia und Ljubljana zu den größten österreichischen Management-Beratungsunternehmen. Sie sind Partner beim Change-Management für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen; Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Organisationsgestaltung, Betriebswirtschaft und Personalentwicklung. DI Bodingbauer und Mag. Dolleschall beschäftigen sich intensiv mit den Trends in Organisationen und der Frage, wie sie sich auf aktuelle und künftige Herausforderungen einstellen können.

