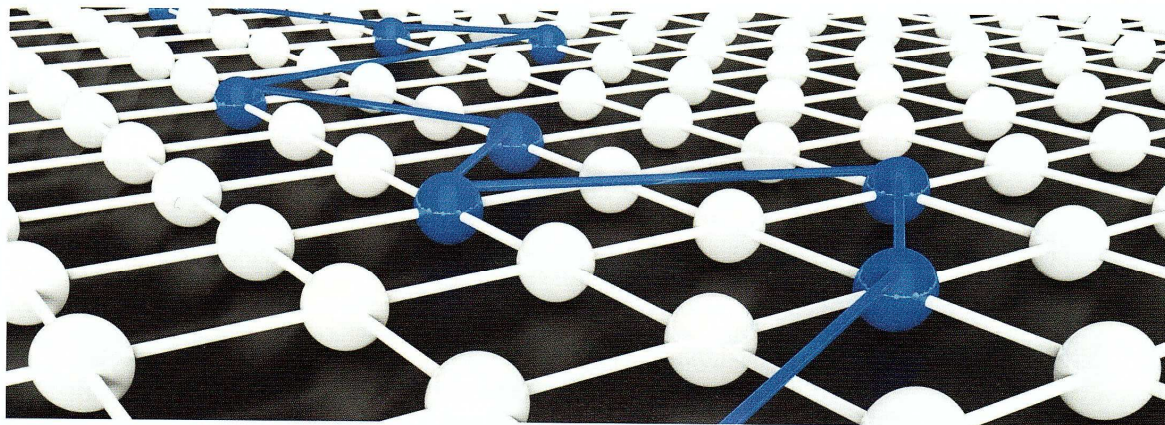


Medium: Personalwirtschaft	Datum/Ausgabe: 1 / 2012	Auflage: 8.400 (print)
--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

Personalwirtschaft

Magazin für *Human Resources*

FACHTEIL | Führungskräfteentwicklung



Die re-personalisierte Macht

Welche Rolle spielt das Thema „Macht“ in der Führung? Und wie hat sich die Bedeutung von „Macht“ in den vergangenen Jahren verändert? Der folgende Beitrag findet – zum Teil überraschende – Antworten.

Macht im Unternehmen des 20. Jahrhunderts war häufig gut berechenbar: Wer an der Spitze der steilen Hierarchie stand, konnte relativ automatisch über die anderen verfügen. Maier war Abteilungsleiter? Dann lagen die Dinge recht einfach: Maier bekam den schöneren Schreibtisch, den teureren Dienstwagen, das Büro mit der besseren Aussicht. Wer Maier unterstellt war, berichtete auch an ihn, und was in Maiers Abteilung geschah, dafür musste letztlich er den Kopf hinhalten. So sah es die Einlinienorganisation oftmals vor. Welche der vielen kursierenden Definitionen man auch immer einsetzen wollte, ein Aspekt der Macht war klar: Sie bündelte sich in den Personen einiger Ausgewählter.

Das gilt für die Mehrlinienorganisation der Gegenwart nicht mehr. Hier verteilt sich Macht scheinbar gleichförmiger und zeigt sich gleichsam „entpersonalisiert“: Wo vorher ein Abteilungsleiter das Zepher alleine führte, tritt nun häufig der Fall auf, dass ein Mitarbeiter an zwei,

manchmal sogar drei verschiedene Führungskräfte berichtet – an einen, der für den Quer- und gegebenenfalls den Prozessabschnitt zuständig ist, an einen, der für das Objekt (zum Beispiel Produkt B) zuständig ist und an einen, der im Ausland an demselben Thema arbeitet. Welche Auswirkungen hat ein Wechsel zu einer komplexen Matrix- oder Tensororganisation (dreidimensionale, oft globale Matrix) auf die Machtstrukturen in einem Unternehmen?

Unprofessionelle Prozesse – undurchsichtige Machtstrukturen

Die Antworten hängen stark davon ab, wie gut die Mehrlinienorganisation eingeführt wird. Ein unprofessioneller Veränderungsprozess kann undurchsichtige Machtstrukturen nach sich ziehen und hängt der eigentlich klugen Matrixorganisation oft ein negatives Image an: Hierarchische Automatismen werden zunehmend aufgebrochen, ohne dass eine klare organisatorische Ersatzform vorliegen würde. Hochkomplexe Struk-

turen sorgen für Verwirrung in der Frage, wer nun wann genau für wen und was verantwortlich ist. Undefinierte Zuständigkeiten, unabgestimmte Ziele und unübersichtliche Organisationsformen werfen Machtvakuen auf, die daraufhin informell in Besitz genommen werden. Dass das aber auch anders sein kann, ist nur wenig bekannt.

Erfinden wir aus Gründen der Anschaulichkeit doch einmal Maier Junior, einen jungen Ingenieur in einem (ebenfalls fiktiven) Start-up, das wir Solmodul nennen werden. Solmodul ist mittlerweile europäischer Marktführer im Großhandel mit Solarmodulen. Vor fünf Jahren stieß Maier Junior als Berufseinsteiger zum Unternehmen – damals war er Mitarbeiter Nr. 42 und verhältnismäßig Machtlos. Innerhalb der vergangenen fünf Jahre ist Solmodul auf eine Mitarbeiterzahl von über 500 angewachsen und zudem global geworden, auch weil zum gut laufenden Kerngeschäft zwei weitere Geschäftsbereiche hinzugekommen sind: So kann man beispielsweise

Medium: Personalwirtschaft	Datum/Ausgabe: 1 / 2012	Auflage: 8.400 (print)
--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

immer mehr Elemente der Wertschöpfungskette im Bereich Kraftwerkbau und Projektabwicklung abdecken. Die Leiter beider Bereiche besitzen viel informelle Macht, denn ihre Geschäfte bringen viel Umsatz und Aktivität. Organisatorisch sind sie aber dem Leiter Großhandel unterstellt, sodass sie rein formal über relativ wenig Macht verfügen.

Spannungen und Konflikte

Diese Macht-Inkongruenz erzeugt Spannungen und Konflikte und ist nicht mehr funktional – eine sehr häufige Ursache für aufkommende Machtkonflikte. Meist nutzen in dieser Phase die „historisch Ersten“ ihre informelle Macht, um diesen Konflikten und Spannungen „Herr zu werden“, und irritieren so wichtige neue Stelleninhaber, die neue, oft für das Unternehmen zentral gewordene Themenfelder besetzen.

Maier Junior ist als aufstrebende Nachwuchsführungskraft mit fliegenden Fahnen bei Solmodul eingelaufen. Nach drei Jahren wird Maier Junior eine Gruppenleiterposition angeboten, die er annimmt. Seither leitet er zwölf Mitarbeiter, was ihm viel Spaß macht: Er geht gerne in Führung, die zusätzliche Verantwortung motiviert ihn, und die positive Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter liegt ihm am Herzen. Er wäre hochzufrieden – wenn er nicht immer stärker das Gefühl hätte, dass die Organisation Solmodul dem eigenen Wachstum gar nicht hinterherkommt. Häufig überschneiden sich Prozesse, Probleme werden doppelt gelöst, Schnittstellen funktionieren nicht, und die eine Abteilung weiß nicht, was die andere tut.

In den Auslandsniederlassungen scheinen sowieso eigene Gesetze zu gelten – auf einer Zusammenkunft unterhält sich Maier mit seinem indischen Kollegen aus der Qualitätssicherung Mumbai und fragt nach, wie dort die neue Unternehmensstrategie ankommt, die vor einem halben Jahr kommuniziert worden ist. Es stellt sich heraus, dass der Kollege

” Die übersichtlich strukturierte Ära der klaren (hierarchischen) Linienorganisation geht dem Ende zu, auch wenn man sie gerne festhalten möchte.

von der neuen Strategie noch nie gehört hat!

Über Nacht global geworden

Was Maier Junior erlebt, ist typisch für Organisationsstrukturen rasant gewachsener Unternehmen, die über Nacht global werden mussten, weil ihnen der deutsche Markt zu eng wurde. Die Kongruenz zwischen der formellen und informellen Macht ist verlorengegangen. Schnell wachsende Organisationen scheinen zunächst in einer privilegierten Rolle zu sein: Wo andere sich um Rezession und Wirtschaftskrise sorgen und Angst vor Umsatzrückgang und Personalabbau haben, können sie optimistisch nach vorne denken. Geschäftsbereiche können erweitert werden, Arbeitsplätze geschaffen, Gehälter erhöht, Karrieren beschleunigt, Firmensitze renoviert oder neu gebaut – überall riecht es nach Aufbruch, nach Tempo und Verbesserung.

Doch Wachstum zu steuern, also neue Abteilungen und Mitarbeiter sinnvoll zu integrieren und organisatorische Kohärenz zu bewahren oder wiederherzustellen, ist eine echte Herausforderung. Insbesondere geht es in dieser Unternehmensphase nicht mehr so stark und ausschließlich (wie häufig zu Beginn in kleineren Organisationen) um eine gemeinsame Sache, die die Menschen einen würde, sondern um mehrere Themen gleichzeitig, die gehandelt werden müssen.

Normalerweise verläuft Wachstum von Organisationen ein wenig wuchernd. Irgendwann kommt zwangsläufig die Frage auf, wie mit Macht umgegangen werden soll, obwohl das im Vorfeld als Thema noch gar nicht im Fokus stand. Dieses Thema nähert sich also meist von hinten und bleibt weitgehend unbeachtet. Dass Machtverschiebungen aber zu

jeder Wachstumsphase gehören und dass Machtgefüge mit zunehmendem Wachstum immer komplexer werden, sollte keinesfalls unterschätzt werden. Spätestens mit aufkeimenden Konflikten und strategischen Veränderungsentscheidungen zu der Frage, was nun zurückgeschnitten und was gestärkt werden muss, kommt das unmittelbare Macht- und Ohnmachtsthema bei allen Beteiligten zum Vorschein.

Strukturelle Reorganisationen

Unternehmen wie Solmodul, die nach der Pionierphase und der Stabilisierungsphase in eine starke Wachstumsphase eingetreten sind, benötigen in den allermeisten Fällen strukturelle Reorganisationen und geführte Anpassungsprozesse. Wie schon erwähnt, werden oft Matrixorganisationen oder Tensor-Organisationen eingesetzt, um der Komplexität Herr zu werden – die übersichtlich strukturierte Ära der klaren (hierarchischen) Linienorganisation geht dem Ende zu, auch wenn man sie gerne festhalten möchte. Global vernetzte Unternehmen brauchen komplexe Organisationsformen, doch diese müssen gut eingeführt und gut implementiert werden, damit zuletzt nicht ein größeres Chaos herrscht als vorher. In vielen dieser Veränderungsprozesse werden jedoch noch nicht einmal die Ziele aufeinander abgestimmt, geschweige denn die Objekte und Struktureinheiten neu bewertet.

Maier Junior geht gespannt in die Reorganisation von Solarmodul. Die Firma soll sich in Zukunft prozessorientiert aufstellen, sie soll das Wachstum der Bereiche Kraftwerkbau effizienter abbilden, und sie soll den Auslandsniederlassungen mehr Unabhängigkeit einräumen. Gleichzeitig soll zentralisiert

Medium: Personalwirtschaft	Datum/Ausgabe: 1 / 2012	Auflage: 8.400 (print)
--------------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

werden: Eine neue Abteilung für interne Kommunikation soll dafür sorgen, dass das Unternehmen strategisch integrierter arbeitet und zentrale Entscheidungen schneller kommuniziert und umgesetzt werden.

Die Matrixorganisation ist oft eine gute Lösung in komplexer werdenden Fällen. Sie sorgt unter dem Strich für gleichförmigere Machtverhältnisse und damit für qualitativ hochwertigere Entscheidungen, denn sie holt alle zentralen Entscheidungsträger auf die gleiche Ebene und sorgt damit strukturell für einen Austausch und das Suchen gemeinsamer, gut abgewogener Lösungen. Dennoch ist diese Art der Entscheidungsfindung kein basisdemokratischer Prozess. Dieses Missverständnis sorgt bisweilen für eine verfrühte Ablehnung des Modells. Doch die Matrixorganisation befördert keineswegs unendliche Diskussionsrunden, sondern Multiperspektivität und eine Kultur des konstruktiven Konflikts und der sachlich notwendigen Auseinandersetzung. Im Mittelpunkt steht die Nutzenrelevanz für die Gesamtorganisation. Dieses Kriterium muss für den jeweiligen Sachbereich verhandelt werden, und zwar möglichst gleichauf mit dem Wandel der Gesamtorganisation.

Die unternehmerische Realität

Viele Schwierigkeiten, die in der Matrixorganisation auftreten, gründen eigentlich in der Phase davor – genauer gesagt, in der Frage: Stimmen unsere Objektbewertungen noch mit der unternehmerischen Realität überein? Hätten wir die Machtverhältnisse und Entscheidungskompetenzen nicht eigentlich längst anpassen müssen? Meist wird dieser Schritt deutlich zu spät oder gar nicht gemacht. Die immer schnelleren Veränderungsprozesse bewirken Spannungen zwischen der Strategie und der Struktur. Diese Situation ist nicht ideal, tritt aber häufig auf. Dann verlangen unstimme Organisations- und Machtgefüge den Führungskräften eine neue Art von

” Keine Führungskraft wird im Kontext der Mehrlinienorganisation darum herumkommen, sich mit dem Thema Macht auseinanderzusetzen.

organisationaler Intelligenz ab, in der vier Elemente eine besonders große Rolle spielen: Wissensmanagement, Vernetzung, gelungene Kommunikation und der geschickte Umgang mit informeller und formeller Macht.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind in solchen Phasen sehr stark gefordert, wenn sie Einfluss ausüben möchten. Sie müssen relevantes Wissen von irrelevantem trennen, sie müssen Wissensträger kennen und auf sie zugreifen können, und sie müssen ihren Einfluss über Kommunikation begründen und ausbauen können. Die zeitgenössische Führungskraft sollte sich vielleicht an den eigenen Kindern orientieren, die als „Digital Natives“ das Netzwerken und das souveräne Filtern von Informationstsunamis mit der Muttermilch aufgesogen haben.

Doch die Schwächung institutioneller Autoritäten hat noch eine andere interessante Auswirkung. Wo Machtvakuen gefüllt werden müssen, rückt „Macht“ im ursprünglichen Wortsinn wieder stärker in den Mittelpunkt: Wer „machen“ kann und das auch eigenverantwortlich tut, wer über hohe Fach- und hohe Handlungskompetenz verfügt, hat in den Organisationen von heute wieder bessere Chancen, sich durchzusetzen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass eine Führungskraft die Eigeninitiative ergreift, „Lücken“ in der Machtstruktur zu füllen.

Für eine mit organisationaler Intelligenz ausgestattete Führungskraft wie Maier Junior entscheidet sich an diesem Machtkriterium, ob er den Systemwechsel hin zur Mehrlinienorganisation mit Gewinn mitmachen kann. Organisationale Intelligenz heißt heute, komplexe Strukturen im Unternehmen zumindest annähernd zu durchschauen, entstehende Freiräume zu nutzen und eine informelle Bin-

nenordnung in der Komplexität zu schaffen. Auf Maier wartet die reelle Chance, gestalterisch Einfluss nehmen zu können und wieder mehr mitmachen zu können, als das früher der Fall war.

Angemessen auf Herausforderungen reagieren

Ein Hoch also auf die aktuellen organisatorischen Missstände? Natürlich wäre es idealer, Matrixorganisationen von vornherein so umzusetzen, dass Strategie, Struktur und gelebte Führungskultur im Einklang miteinander sind. Doch da in der Praxis die Struktur der Strategie fast immer hinterher hinkt, müssen Führungskräfte angemessen auf diese Herausforderung reagieren. Dafür brauchen sie die oben genannten Kompetenzen in weitaus stärkerem Maße als früher. Keine Führungskraft wird im Kontext der Mehrlinienorganisation darum herumkommen, sich mit dem Thema Macht auseinanderzusetzen.

Die Führungskraft von morgen braucht diese Fähigkeiten sogar in noch stärkerem Maße, denn die moderne Netzwerkorganisation, die über Outsourcing und strategische Konzepte sich schnell wandelnder Organisationen in den Mittelpunkt rückt, ist nicht nur eine andere und noch komplexere Antwort auf die Begrenztheiten alter Organisationsformen, sondern erfordert sowohl in der organisatorischen Gestaltung als auch im professionellen Umgang mit informellen Machtgefügen die höchsten Fähigkeiten der Führungskräfte ab. Gut ist es, dieses möglichst frühzeitig im Fokus zu haben.



Autorin
Uta von Boyen,
Geschäftsführerin, von boyen consulting, München,
u.vonboyen@vonboyen-consulting.com