

Multifunktionen als Ausdruck komplexerer Unternehmensstrukturen



MAG. MICHAEL SCHULTE-DERNE
ist geschäftsführender Gesellschafter
der C/O/N/E/C/T/A, Wiener Schule der
Organisationsberatung, sowie a. o.
Mitglied und Lehrbeauftragter der
Fakultät für Interdisziplinäre Forschung
und Fortbildung der Alpen-Adria
Universität Klagenfurt.

Manager müssen sich heute in einem Ausmaß von unterschiedlichen Kontexten bewegen, das sie vor wenigen Jahren noch für unmöglich gehalten hätten.

Vor allem in den mittelgroßen und großen Organisationen ändern sich die Arbeitskontexte und Strukturen, in denen Menschen im mittleren und oberen Management arbeiten: Die meisten Manager haben gleichzeitig nationale Aufgaben, internationale Aufgaben, Führungsrollen, Expertenrollen und sie arbeiten in Projekten und virtuellen Teams. Sie üben viele Funktionen gleichzeitig aus – daher auch der Ausdruck »Multifunktionen«. Das hat mit dem traditionellen Bild einer hierarchischen Organisation – ich leite eine Abteilung, in der ich mit anderen kooperiere und Schnittstellen gestalten muss, um zum organisatorischen Ganzen beizutragen – nicht mehr viel zu tun. Hier definieren sich die Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsspielregeln der Organisation neu.

Viele Funktionen, viele Fragen

Wenn sich Menschen in so vielen Arbeitskontexten gleichzeitig bewegen, tauchen auch neue Fragen auf. Eine Frage ist natürlich: Wie gehe ich mit meiner persönlichen Energie um? Denn im Hinblick auf diesen Bereich droht immer Überlastung. Eine andere Frage ist: Wie kann ich die vielen unterschiedlichen Verhandlungssituationen, die auf mich zukommen, professionell bewältigen?

Bei einer großen Bank gibt es z. B. zahlreiche Spannungsfelder, die sich organisatorisch abbilden: Greifen wir nur die Manager im HR-Bereich heraus, von denen einerseits erwartet wird, dass sie Generalisten sind und einen Überblick über den Markt, die Kunden, die Produkte und die HR-Dienstleistungen haben. Andererseits erwartet man von ihnen aber auch ein Spezialistentum, wo jeder für bestimmte Themen und Aufgaben zuständig ist. Zudem hat jeder Mitarbeiter im HR-Bereich hier sowohl eine nationale als auch eine internationale Aufgabe, wobei es keineswegs so ist, dass die Mitarbeiter die Aufgaben, für die sie national zuständig sind, dann auch international bearbeiten, sondern dort oft für andere Themen und Aufgaben verantwortlich sind. Zusätzlich sind sie in Projekten tätig, und zwar sowohl in echten Projekten mit einem klaren Anfang und Ende als auch in »unechten« Projekten, d. h. Linienprojekten, die entweder auf Dauer angelegt sind, oder aus kürzer abzuarbeitenden Aufgabenpaketen bestehen. Zum Teil könnte man hier auch eher von Programmen sprechen, bei denen sie als eine Art Programmmanager fungieren. Zu all dem kommt dann noch die klassische Führungssituation mit dem Oben-unten-Widerspruch der Hierarchie, in der jeder Zwischenvorgesetzte aufgrund seiner Rolle quasi zum »Doppelverräter« wird.

Und all dies geschieht im Unternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kulturen – nicht nur verschiedener nationaler Kulturen, sondern auch unterschiedlicher bankinterner Logiken von Investmentbankern, Geschäftsbankern, Kreditbankern, Immobilienbankern etc. Oben drüber steht zwar für alle »Bank«, aber eigentlich sind das aus ihrer Funktion heraus vollkommen unterschiedlich denkende Menschen, die hier etwas Gemeinsames erstellen sollen.

Multifunktionen bedingen Verhandeln

Die Notwendigkeit zu verhandeln nimmt aufgrund der veränderten Strukturen und der verschiedenen Arbeitskontexte enorm zu. Es passiert ein ständiger Kontextwechsel – mal bin ich als Führungskraft in der Linie gefordert, dann als Projektleiter, dann als jemand, der international für ein bestimmtes Thema zuständig ist – und all diese Arbeitssituationen bedingen Aushandlungsprozesse, da Entscheidungen nicht immer einseitig »von oben« getroffen werden.

Angesichts dieser stark gestiegenen Verhandlungsnotwendigkeiten erleben die Menschen auf der persönlichen Ebene häufig ein Defizit beim Können: »Das haben wir so noch nie tun müssen, das können wir eigentlich gar nicht.« Schließlich sind die wenigsten von Natur aus erfolgreiche »Verhandler«. Zudem war Verhandeln bisher etwas, das man vor allem nach außen getan hat: mit Kunden, mit Lieferanten. Jetzt wird plötzlich permanent innerhalb der Organisationen verhandelt. Natürlich wurde auch bisher intern irgendwie verhandelt – über Budgets, über Personal etc. – aber diese schnellen, unterschiedlichen Verhandlungssituationen sind eine völlig neue Gegebenheit.

Verhandeln hat aber auch und vor allem eine organisatorische Komponente: Die immer komplexeren Organisationsstrukturen erfordern zwar Aushandlungsprozesse, schaffen aber oft nicht die erforderlichen Voraussetzungen und Grundlagen. Denn Verhandeln erfordert Zeit, einen Ort, an dem man verhandeln kann, und Klarheit, mit wem eigentlich was wie verhandelt werden muss. »Personenlernen« allein greift hier eindeutig zu kurz, aber diese strukturellen Voraussetzungen werden in den Organisationen häufig übersehen.

Blinder Fleck »Strukturelles Verhandeln«

Die heutigen Organisationen erfinden zwar ständig neue Organisationsstrukturen, die sie nach kurzer Zeit oft wieder umwerfen, neu bauen oder um neue Elemente ergänzen. Aber sie scheinen häufig nicht zu merken, dass bestimmte Strukturen implizites Verhandeln mit angelegt haben. Ein gutes Beispiel dafür sind Matrixstrukturen. Während die klassische Hierarchie idealtypisch betrachtet eine verhandlungsfreie Zone ist, ist eine Matrixorganisation das genaue Gegenteil, sie bedingt geradezu Verhandeln. Verhandeln ist Grundbestandteil und Voraussetzung, damit eine Matrix überhaupt funktionieren kann. Und das bedeutet: Es ist ein klarer Rahmen erforderlich, innerhalb dessen dann auch verhandelt werden kann; besagte »strukturelle Voraussetzungen« sind nötig.

Wenn eine Matrix etabliert wird, in der im Gegensatz zur Hierarchie nicht mehr klar ist, wer wem was zu sagen hat, treffen an den Matrixknoten logischerweise die unterschiedlichen Interessen und Logiken konflikthaft zusammen. Doch viele Manager wundern sich dann, dass sie einen Konflikt haben und glauben: »Da ist was falsch.« Das ist aber keine »Panne«, weil das konfliktreiche Verhandeln in diesem System eigentlich erwünscht und angelegt ist, nur ist das den Matrixpartnern oftmals nicht klar. Sie haben häufig kein klares Bild, warum sie mit wem, wann, wie, worüber reden sollen. Dadurch wird ständig als Panne und Misserfolg erlebt, was eigentlich eingeplant ist. Dabei ist eine Matrix ein Modell, das man – wenn man es kennt und versteht – wunderbar nützen kann. Und wenn die Manager es verstehen, tun sie es in der Regel auch. Oft sogar gerne, weil sie die Matrix plötzlich als partizipativen Ansatz erleben, weil sie in einer eigentlich hierarchisch gestrickten Organisation »strukturell« Räume eröffnet, in denen unterschiedliche »Logiken« Platz haben sollen und müssen.

In jeder Organisation treffen unterschiedliche Logiken aufeinander, von denen jede für sich wichtig ist und ihren Platz hat, die jedoch alle miteinander verbunden werden müssen. Produktion und Vertrieb, Regionen und Produkte – oder wie etwa im Krankenhaus die unterschiedlichen Logiken von Medizin, Pflegebereich und Verwaltung. Jeder Bereich muss seine Logik vertreten, denn wenn man die eigene Logik nicht bewahren würde, würde das Gesamtsystem scheitern. Aber gleichzeitig muss man auch bereit sein, die eigene Logik immer wieder ein Stück weit zu verlassen und sie mit den Logiken der anderen zu koordinieren, damit der Betrieb funktioniert. Es gibt wechselseitige Abhängigkeiten, und diese Abhängigkeiten sind unangenehm. Die will man nicht wirklich haben. Das wird oft als »Fehler« verstanden. Wenn die handelnden Personen aber diese im System angelegte Dialektik nicht verstehen – ich muss einerseits der Vertreter meiner Logik sein, aber gleichzeitig auch kooperieren –, erleben sie dies permanent als persönliches Versagen und Scheitern, was wiederum viel zum Gefühl der persönlichen Überforderung beiträgt.

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Verhandlungsprozesse; Den Aufbau der für ihre Bewältigung notwendigen Organisationsstrukturen und die Vermeidung der drohenden persönlichen Überforderung bildet eine »symmetrische« Haltung, die sich auch in der Organisationslogik sowohl in organisatorischen Modellen als auch in kommunikativen Prozessen niederschlagen muss. Symmetrie bedeutet dabei Gleichwertigkeit, aber nicht Gleichartigkeit. Wir verwenden den Begriff hier nicht im Sinne Paul Watzlawicks als Gegenpol zur Komplementarität in Kommunikationsprozessen, sondern im Widerspruch zur Asymmetrie in der Gestaltung von Beziehungsangeboten. Sie bedeutet einen Umgang »auf gleicher Augenhöhe«, ohne hierarchische Differenzen zu negieren. Vorgesetzte und Mitarbeiter, Auftraggeber und Auftragnehmer, Vertreter unterschiedlicher Logiken – sie alle müssen in »multifunktionalen«, zunehmend komplexeren Unternehmensstrukturen gehört, verstanden und »wahr«-genommen werden; wenn diese Komplexität bewältigt und die unterschiedlichen Funktionen professionell erfüllt werden sollen. Wechselseitiger Respekt ist dafür unserer Erfahrung nach ein unverzichtbarer Bestandteil der Kommunikation und unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen erfolgreicher Verhandlungen.

Symmetrie stellt dabei immer auch das Ergebnis eines erfolgreichen Kommunikationsprozesses auf drei Ebenen dar:

Auf der inhaltlichen Ebene: Hier geht es um die wechselseitige Wertschätzung des Wissens, der Expertise und der inhaltlichen Position des jeweils anderen und gleichzeitig um die innere Einstellung, dass das eigene Wissen und Können genauso viel (nicht mehr, aber auch nicht weniger) wie das des Gegenübers zählt.

Auf der Beziehungsebene: Hier besteht die Herausforderung darin, Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Bildung, der sozialen oder auch geografischen Herkunft nicht zu negieren, aber als Ressource für den notwendigen Aushandlungsprozess zu nutzen und sich des eigenen, höchstpersönlichen »Wertes« bewusst zu sein. Keinesfalls jedoch in die Falle wechselseitiger – oft impliziter – Abwertungen zu gehen.

Auf der strukturellen Ebene: Bei jeder Verhandlung stehen die Verhandlungspartner auch auf einer »kontextuellen« Basis. Diese Rolle und Funktion und die damit übernommenen Aufgaben bestimmen wesentlich das eigene Verhalten und das Bild vom jeweiligen Gegenüber. Es gilt hier, im Sinne der angestrebten Symmetrie die Bedeutung der unterschiedlich vertretenen Logiken zu erkennen und deren jeweilige Bedeutung für das Gelingen des Gesamtprozesses wertzuschätzen und zu schützen, anstatt sie zu bekämpfen oder sie als weniger relevant anzusehen.

Überall dort, wo Symmetrie verletzt wird, wird erfolgreiches Verhandeln erschwert. Überall dort, wo Asymmetrie durch aktive oder passive Unterwerfung entstanden ist oder zu entstehen droht, gilt es, die Strukturen wieder zu »resymmetrisieren«. Überall wo dies – immer wieder – gelingt, besteht die Chance, Multifunktionen auch in immer komplexeren Unternehmensstrukturen erfolgreich und persönlich befriedigend wahrnehmen und ausüben zu können.



ANMERKUNG

Der vorliegende Artikel enthält Teile eines gemeinsam mit Martina Schulte-Derne verfassten, ausführlicheren Artikels, der Bestandteil eines von C/O/N/E/C/T/A herausgegebenen Buches ist. Dieses wird voraussichtlich im März 2010 beim Carl-Auer-Verlag erscheinen.