

Zerreißproben in Management Teams

Wie Vernetzung gelingen kann

Robert André, Anke Brandt, Alexander Dumschat und Christiane Glatzel

Druck gab es immer schon. Neu ist jedoch das atemberaubende Tempo von Veränderungen. Dazu kommen Komplexität und extreme Unsicherheit. Die bekannten Managementwerkzeuge zur Analyse und Planung versprechen zwar Übersicht und Vorausschau, geben aber faktisch immer seltener eine verlässliche Entscheidungsgrundlage her. Zugleich stehen Top Management und Organisationen vor der Herausforderung, noch schneller und flexibler auf Märkte eingehen zu müssen und dabei Qualität und Preis zu verbessern. Wie kann das gelingen?

Die Qualität, Flexibilität und Innovationskraft jeder Organisation ist abhängig von der Arbeitsfähigkeit jener, die die einzelnen Hierarchie-Ebenen und Unternehmensbereiche miteinander verknüpfen. Bleiben Führungskräfte, Abteilungen oder Bereiche in ihrem Denken und Handeln auf die eigenen Grenzen beschränkt, sind sie unterkomplex und können den Anforderungen nicht mehr genügen. Es bedarf daher an den richtigen Stellen funktionsfähiger Management Teams oder Projektgruppen, die gemeinsam passende Antworten entwickeln – und das im laufenden Betrieb. Zukunftsfähige Strategien hervorzubringen, nennenswerte Ressourcen einzusparen oder Innovationen zu kreieren, gelingt zunehmend nur noch im intelligenten Zusammenspiel der relevanten Akteure.

Genau hier wird es unbequem. Die Zusammenarbeit über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg ist zwar notwendig und gewünscht, sie steckt aber voller Zerreißproben. Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Rückkoppelungen zwischen den Geschäftsbereichen haben schon im «Normalbetrieb» ein Ausmaß erreicht, bei dem die in den Organisationen tradierten Rollen, Funktionen und Zuständigkeiten in vielen Fällen nicht mehr zu den aktuellen Anforderungen passen. Wenn dann durch Fusionen, Standortverschiebungen oder neue Anteilseigner die Unsicherheiten weiter zunehmen, bleibt es

nicht aus, dass Machtdynamiken das Geschehen bestimmen. Niemand möchte am Ende als Verlierer dastehen.

Die hier angedeuteten Entwicklungen außerhalb und innerhalb einer Organisation bleiben nicht folgenlos. Die Unternehmensführung kann nicht mehr ausschließlich der führende Geist sein, welcher die großen Entscheidungen trifft und deren Umsetzung überwacht, sondern sie muss zu einem Modell für die Organisation werden, das die unverzichtbare Grundorientierung für das hoch vernetzte Unternehmensgefüge darstellt. Was bedeutet das? Durch die Art und Weise seines Auftretens setzt ein Führungsteam den Maßstab für das, was im Unternehmen denkbar, ansprechbar und entscheidbar ist. Die Unternehmensführung ist auf subtile Weise die Grundlage für die Arbeitsfähigkeit der Teams im Unternehmen. Denn diese Teams sind gleichwohl von den Botschaften abhängig, die die Unternehmensspitze ausstrahlt. Dabei ist wesentlich, wie Entscheider und Entscheider-Teams mit den auftretenden Zerreißproben umgehen. Diese kommen insbesondere dort zum Vorschein, wo Organisationen über flexible Projektstrukturen neue Formen der Wertschöpfung generieren wollen. Nach unserer Einschätzung haben jene Top Management Teams, die sich diesen unbequemen Spannungen stellen, gegenüber anderen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Tempo rausnehmen: Innehalten, um voran zu kommen

Nur wenn es noch schneller geht, geht es überhaupt weiter. Wer sich dieser Logik verweigert, ist draußen. Innovationen, Wachstum und Erfolg resultieren zu einem großen Teil aus dieser Formel. Freiwillig Tempo herauszunehmen, scheint keine Option. Denn: Wäre das nicht ein Zeichen von Schwäche? Die anderen schlafen nicht.

Und doch gibt es Prozesse, die ihre Zeit brauchen und mit denen sich insbesondere Entscheider und ihre Führungsteams befassen müssen. Sich klar zu werden, was tatsächlich ansteht, damit die Organisation zukunftsfähig bleibt, braucht seine Zeit. Und es bedarf ungeteilter Aufmerksamkeit, die von der Wucht des Tagesgeschäfts regelrecht pulverisiert wird. Wenn wir ehrlich sind, lassen wir uns vorzugsweise dann vom Dringlichen einnehmen, wenn die anstehenden Problemstellungen nicht mit vertrauten Maßnahmen und Strategien beantwortet werden können. Schauen wir doch genauer hin, ist es unvermeidbar, sich mit Themen auseinanderzusetzen, die oft mit unangenehmen Gefühlen besetzt sind. So ist jeder Veränderungsprozess – und sei er rational noch so nachvollziehbar – mit einem schmerzhaften Abschiednehmen von Vertrautem verbunden, das bis dahin allen im Unternehmen Sicherheit und Identität gegeben hat. Ähnlich ist es, wenn es darum geht, das Miteinander im Leitungsteam gemeinsam zu reflektieren, welches nie widerspruchsfrei sein kann.

Die Klappe aufmachen: Die eigene Existenz riskieren, um sie zu sichern

Damit unternehmerische Entscheidungen getroffen werden können, die in die Zeit passen und Erfolg bringen, ist es sinnvoll, die Erfahrungen, Intuitionen und kreativen Blicke der Mitarbeiter einer Organisation einzubeziehen. Damit dies möglich wird, gilt es, in der Organisation ein Klima zu schaffen, in dem auch bisher unbekannte Perspektiven oder kritische Stimmen Gehör finden. Nimmt man diese Haltung ernst, wird eine weitere Zerreißprobe offensichtlich, die sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern einiges abverlangt: Führungskräfte müssen sich selbst und ihrem Team verdeutlichen, dass die zu findenden Antworten tatsächlich nur im Zusammenspiel entwickelt werden können. Die Mitarbeiter hingegen kommen nicht darum herum, sich mit den realen Unsicherheiten und Marktbedingungen ihres Arbeitgebers auseinander zu setzen. Entscheider sind dann nicht mehr diejenigen, die fertige Strategien vorzeichnen. Sie haben dafür zu sorgen, dass überhaupt geeignete Strategien gefunden werden. Qua Rolle ist es an den Führungskräften, Arbeitsprozesse zu initiieren und in Bahnen zu lenken, in denen Teams Lösungen auch über Schnittstellen hinweg erarbeiten können. Seitens der Führungskräfte erfordert dies die Bereitschaft, Mitarbeitern sehr viel mehr Einfluss für ihre Ideen und Erfahrungen zu gewähren. Die Mitarbeiter

stehen ihrerseits vor der Herausforderung, die erweiterten Einflussmöglichkeiten zu nutzen und selbst mehr Verantwortung zu übernehmen, indem sie buchstäblich die Klappen aufmachen, sprich: Augen, Ohren und Mund ffnen, um Konflikte oder beispielsweise das Nicht-Funktionieren von Prozessen deutlich zu benennen.

Wie schwierig dieser Ansatz sein kann, zeigt sich zum Beispiel in Diskussionen um den richtigen Weg. So gibt es Kollegen, die ungefragt ihre Meinung teils vehement von sich geben und scheinbar jeden Fortschritt durch stndiges äußern von Bedenken blockieren. Andererseits erleben wir, dass gerade als bockig klassifizierte Personen einen wichtigen Beitrag leisten können. In diesem Sinn ist es eine immer wichtiger werdende Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass Bedenken geäußert und auch gehört werden. Das schließt nicht aus, bloße Nrgler zu entlarven und wenig erhellende Vielredner zu stoppen. Konfliktfähigkeit ist an dieser Stelle ebenso gefragt, wie der Mut, geltende Tabus einer Unternehmenskultur bewusst zu übertreten. Unerwünschtes Verhalten beispielsweise wird angesprochen und nicht einfach hingenommen, ohne gleich alle mundtot zu machen. Hilfreich ist es, das anzusprechen, was tatsächlich wichtig ist, und Dinge nicht schön zu reden. Wenn sich Führungskräfte für die Beiträge von anderen ffnen, ist der Raum für konstruktive Diskussionen eröffnet. Wie zukunftsfähig eine Organisation ist, macht sich also nicht zuletzt daran fest, inwieweit sie kritischen Stimmen und Ideen Kredit gibt, die jenseits der Vorstellungswelt des engeren Zirkels des Managements entstanden sind. Das ist allerdings nur dann möglich, wenn auch innerhalb des Führungskreises Klarheit gesprochen und Kritik ausgehalten wird.

«Erst wenn für alle, die es angeht, spürbar wird, wo eine Führungskraft steht, was sie antreibt und wohin sie will, kommen Menschen in Bewegung.»

In Konkurrenz kooperieren: Abhängigkeiten zulassen, um wirkungsvoller zu sein

Top Entscheider und Führungskräfte sind dann besonders wirksam, wenn es ihnen angesichts komplexer Herausforderungen gelingt, ihre Teams und Mitarbeiter zur Kooperation zu bewegen und sie zur Selbststeuerung zu befähigen. Es bedarf Teams, die Verantwortung übernehmen und sich mit allem, was sie auszeichnet, einbringen. Reflektierte Persönlichkeiten sind gefragt, die in der Lage sind, zu tun oder zu lassen, was für die Organisation und das Team jetzt am sinnvollsten ist.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.