

herensteiner 02/09

Multifunktionen als Ausdruck
komplexer Unternehmensstrukturen
MAG. MICHAEL SCHULTE-DERNE

»Ich bin viele«
MAG. HERTA FISCHER/KARSTEN TREBESCH

Management an der
Überforderungsgrenze
DR. EWALD E. KRAINZ

»Aufgaben, Kompetenzen und
Verantwortung gehören zusammen«
IM GESPRÄCH MIT MAG. ERWIN HAMESEDER

»Jeder Manager hat Multifunktionen«
IM GESPRÄCH MIT EINEM
ERFAHRENEN KONZERNMANAGER

management
information

Der
Multifunktions-
manager

Der Multifunktionsmanager hernsteiner 02/09



Foto Weinwurm GmbH

Unternehmen sind heute komplexer denn je. Das gilt nicht nur für internationale Konzerne, auch im Mittelstand existieren gleichzeitig verschiedene Organisationsformen: Stabs- und Linienfunktionen, in Teilen hat die Matrixorganisation Einzug gehalten, überlagert von Projektstrukturen aller Art. Um marktfähig zu bleiben, sind in vielen Unternehmen Management-Positionen sukzessive ausgedünnt worden, die Management-Funktionen aber blieben.

Der/Die MultifunktionsmanagerIn ist die logische Folge. Dass er oder sie die »Spielregeln« der verschiedenen Organisationslogiken kennt und sich darin souverän bewegt, ist eher selten der Fall. Auf die strukturell erforderliche Verhandlungsfähigkeit an den Schnittstellen der verschiedenen Organisationslogiken sind die MultifunktionsmanagerInnen wenig vorbereitet. Die Regel ist, dass ManagerInnen versuchen, irgendwie die vielen Bälle der ihnen übertragenen Aufgaben in der Luft zu halten. Konflikte und energieraubende Prozesse aller Beteiligten sind dadurch programmiert. Um Souveränität beim Jonglieren mit den vielen Hüten zu erlangen, wären Aufklärung über die Anforderungen der verschiedenen Organisationslogiken, Rollenklarheit und Kommunikationstrainings für alle Betroffenen angesagt.

Was allerdings auch dann noch herausfordernd bleibt, ist der schnelle »Switch« von einer Rolle zur nächsten innerhalb eines ganz normalen Arbeitstages: Der Verhandlung mit einem Lieferanten folgt zwischen Tür und Angel ein rasches Coaching-Gespräch mit Mitarbeitern/-innen; in der Telefonleitung wartet bereits ein/-e Kollege/-in aus der anderen Abteilung, der dringend eine Entscheidung erwartet ... Diese schnell getakteten Anforderungen lassen weder Pausen für den Umstieg noch Reflexion über inhärente Rollen-Widersprüche zu. Aber weh dem, der sich diesen Anforderungen nicht stellt. »Nein sagen« wäre eine Lösung, die allerdings – wie ein Konzernmanager berichtet – der weiteren Karriere ein jähes Ende setzen kann. Wo liegt also die Lösung? Wenn es etwas Gutes an der bisherigen Krise gibt, dann ist das der Umstand, dass so viele Leute wie nie zuvor sich über diese Formen des Arbeitens und Lebens und deren makroökonomische Auswirkungen Gedanken machen. Diese Fragen bringen die MultifunktionsmanagerInnen zwar nicht direkt aus der Überforderungsspirale heraus. Sie eröffnen aber den Denkraum, dass Komplexität und Widersprüche auf Vereinfachbarkeit und Auflösbarkeit hin überprüft werden können. So kann der einfache Check der vielen Funktionen im Hinblick auf die Kongruenz von Zuständigkeit, Verantwortung und Kompetenz gute Ansatzpunkte für Verbesserungen bringen. Auf der Ebene der Organisationen hingegen ermöglicht ein regelmäßiges „Entrümpeln“ struktureller Komplexität nicht nur Performance-Steigerungen, sondern schafft Energie für Neues.

Ich wünsche Ihnen inspirierende Ideen mit dem neuen »Hernsteiner«!
Herzliche Grüße

Dr. Katharina Fischer-Ledenice
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadershipthemen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadershipentwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien
T +43/1/514 50-6600
F +43/1/514 50-6617
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Penzinger Straße 49, 1140 Wien
T +43/1/513 47 97-0
office@leaders-circle.at

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel, team too, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl, Wien

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
Stubenring 8-10, A-1010 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitlichkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

INHALT

verzeichnis

03

Multifunktionen als Ausdruck komplexer Unternehmensstrukturen

MAG. MICHAEL SCHULTE-DERNE

Manager müssen sich heute in so vielen unterschiedlichen Kontexten bewegen, wie sie das vor wenigen Jahren noch für unmöglich gehalten hätten.

06

»Ich bin viele«

MAG. HERTA FISCHER/KARSTEN TREBESCH

Multitasking und Multi-Funktionen erfordern klare Rollen, da unterschiedliche Aufgaben und Funktionen auch ein sehr unterschiedliches Rollenmanagement benötigen.

10

Management an der Überforderungsgrenze

DR. EWALD E. KRAINZ

Viel ist zu hören von der notwendigen work-life-balance. Die gegenwärtigen organisationsdynamischen Zustände legen aber auch eine work-work-balance nahe. Denn man arbeitet in verschiedenen Kontexten, die nicht nur zeitgleich stattfinden, sondern sich in ihren Rollenanforderungen oft auch noch widersprechen.

12

»Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gehören zusammen!«

MAG. ERWIN HAMESEDER

Mag. Erwin Hameseder, Generaldirektor der Raiffeisenlandesbank NÖ- Wien, über Vorteile und Grenzen der Linienorganisation, Selbstmanagement angesichts vielfältiger Aufgaben und die Notwendigkeit eines regelmäßigen »Entrümpelns« der Organisation.

15

»Jeder Manager hat Multifunktionen«

IM GESPRÄCH MIT EINEM ERFAHRENEN KONZERNMANAGER

Über Multifunktionen, Matrixstrukturen, »Inthronisation« durch das Top-Management und die Herausforderung, mehrere »Alpha-Tiere« zu einem Konsens zu bringen.

17-20

SERVICE

Hernstein Inhouse-Angebote

Hernstein Praxisforschung

Literaturtipps

Seminare

Newsletter

Hernstein Management Report

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.

»Ich bin viele«

Multitasking und Multifunktionen erfordern klare Rollen, da unterschiedliche Aufgaben und Funktionen auch ein sehr unterschiedliches Rollenmanagement benötigen.



MAG. HERTA FISCHER

ist Projektleiterin, Beraterin und Trainerin am Hernstein Institut für Management und Leadership.

KARSTEN TREBESCH

ist geschäftsführender Gesellschafter der Trebesch & Asociados GmbH, Beratung für Unternehmensentwicklung und Veränderungsmanagement (Berlin). Gemeinsam leiten die beiden das Hernstein Seminar »Aktive Rollengestaltung für Führungskräfte«.

Manager können offenbar gleichzeitig telefonieren, E-Mails lesen und den eintretenden Besucher noch zum Platznehmen auffordern. Das mag gelingen, aber mit welchen Kosten? Ein aggressiv geführtes Telefonat schränkt die Glaubwürdigkeit der höflichen, von einem Lächeln begleiteten Aufforderung ein, am Konferenztisch Platz zu nehmen. Und das vom Besucher beobachtete Lesen der E-Mails ruft in ihm die Frage wach, welche Bedeutung er eigentlich hat. So häufig dieses Multitasking in der Praxis zu beobachten ist, so selten scheint das Bewusstsein vorhanden zu sein, dass sehr unterschiedliche qualitativ hochwertige Aufgaben (Konferenzleitung, Analyse einer Produktentwicklung, Krisenintervention bei einem Kunden) eben auch sehr unterschiedliches Rollenmanagement erfordern. Weil die Orte und Teilnehmer wechseln, wird nicht auf den ersten Blick deutlich, dass hier unterschiedliche Rollen gespielt werden müssen. Eine zusätzliche Herausforderung ist also gegeben, wenn neben dem gleichzeitigen Erledigenwollen verschiedener Aufgaben die Tatsache hinzukommt, dass die Führungskraft unterschiedliche Funktionen ausübt. Oder sind die unterschiedlichen Jobs, die ein Manager zu erledigen hat, der Grund für Multitasking? Aber egal ob »Henne oder Ei«, nicht wenige Manager erleben das Gefühl von »Ich bin viele«¹, und dabei geht es ihnen oft gar nicht gut. Die Bündelung unterschiedlicher Funktionen in einer Person mag für die Unternehmen durchaus Vorteile haben, für die jeweiligen Manager stellt sie zumeist eine hohe Belastung dar. Nicht selten fühlen sie sich zerrissen und schaffen es schwer bis gar nicht, alles unter einen Hut zu bringen.

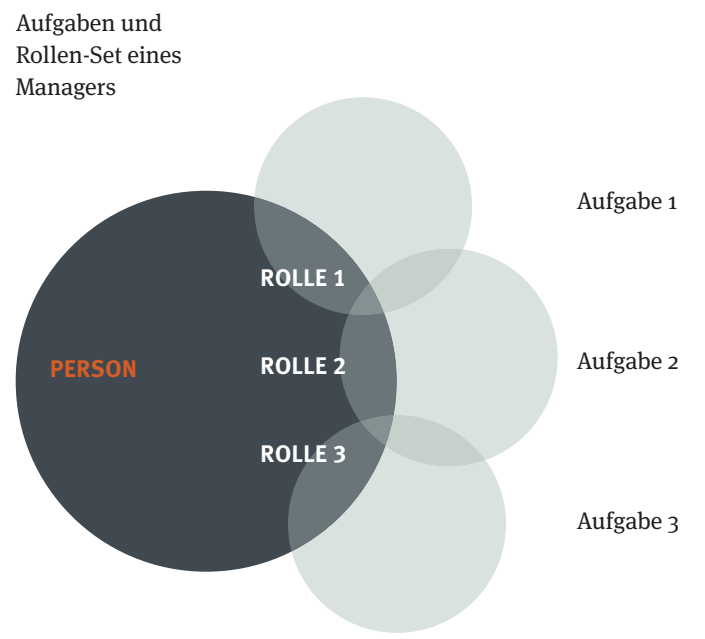
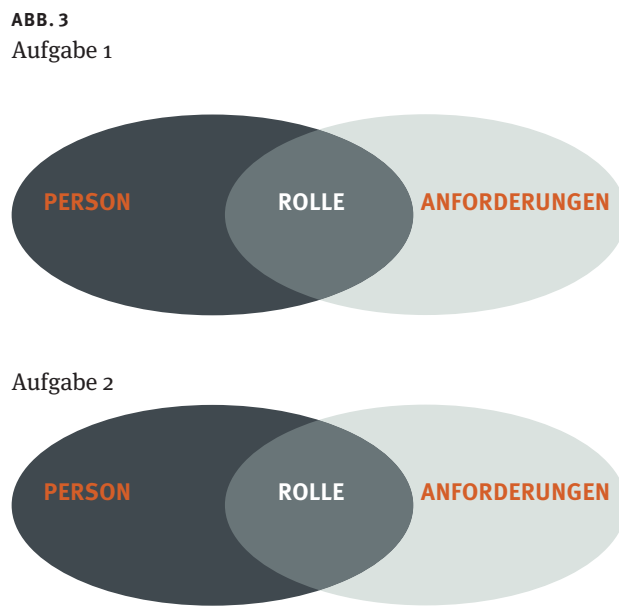
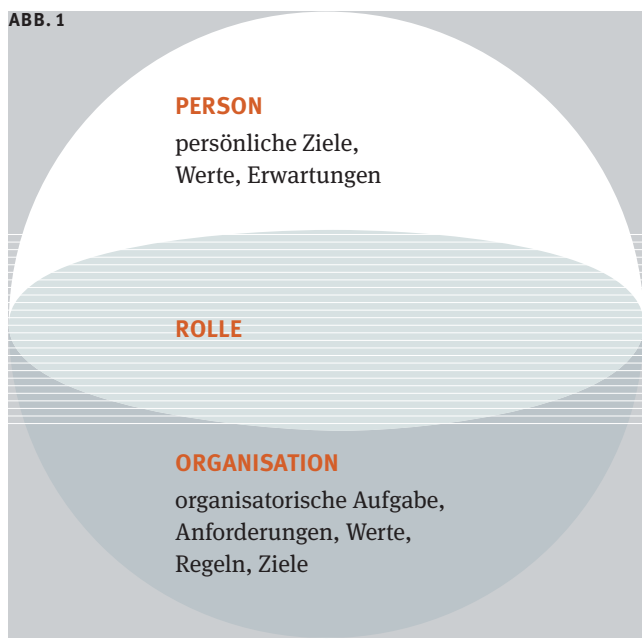
Multitasking und seine Probleme

Der Begriff Multitasking stammt ursprünglich aus der Informationstechnologie: Er bezeichnet die Fähigkeit eines Betriebssystems, mehrere Aufgaben (Tasks) parallel zu bewältigen. Dabei entsteht der Eindruck der Gleichzeitigkeit der Abarbeitung, die aber faktisch nicht gegeben ist. In Wirklichkeit wechseln sich Aufgaben sehr kurzfristig in der Bearbeitung ab. Aufgaben laufen eben nur quasi parallel ab, denn sie werden nach Zeitfenstern eingeteilt.

Bei »präemptivem Multitasking« wird die Rechenleistung nach Prioritäten geordnet und unter den aktiven Programmen aufgeteilt. Beim »kooperativen Multitasking« werden auch Prioritäten gesetzt, aber die Aufgabe mit der höchsten Priorität kann die gesamte Rechnerleistung beanspruchen (Computerlexicon.com). Multitasking im Management birgt die Tendenz zur Überforderung in sich, eben aus dem vermeintlichen Anspruch, mehrere Aufgaben gleichzeitig und gleich effizient erledigen zu können. Untersuchungen haben vielfach gezeigt, dass Multitasking im Vergleich zur seriellen Bearbeitung Zeitverluste und Fehler bewirkt, denn unser Gehirn ist nicht in der Lage, zwei oder mehrere Vorgänge parallel zu erfassen. Die schnelle Abwechslung der Aufgabenverarbeitung kostet Zeit und führt zu Qualitätsverlusten. Zudem steigt die Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation aufgrund zunehmender Misserfolgsereignisse.

Heute sollen aufgrund effektiver Arbeitsorganisation und damit gesteigener Komplexität sehr unterschiedliche Aufgaben beherrscht werden. Das setzt Qualifikations- und Kompetenzerweiterungen voraus, aber auf Management- und Führungsaufgaben bezogen auch die Beachtung der aus verschiedenen Aufgaben resultierenden unterschiedlichen Rollen. Die Tendenz zur Überforderung durch das Multitasking resultiert also nicht nur aus der zusätzlichen Belastung durch die schnellen Wechsel, sondern auch aus der vernachlässigten Rollendifferenzierung für verschiedene Aufgaben. Durch ein unangemessenes Rollenmanagement entstehen Probleme bei der Ausgestaltung der Rollen, der Bewältigung von Rollenkonflikten und damit in der Führung und Zusammenarbeit. Wie also kann ein effektives Rollenmanagement gestaltet werden?

¹ Zitat eines Managers im Coaching in Anspielung auf das Buch »Ich bin wir. Die multiple Persönlichkeit« von Peter K. Schneider, erschienen bei Ars Una.



Das Rollenkonzept

Innerhalb der Positionierungskategorien im System unterscheiden wir zwischen Person, Aufgabe (bzw. Funktion als Bündelung von Aufgaben) und Rolle. Alle sind eng miteinander verbunden. Die Aufgabe/Funktion prägt wohl am stärksten das Verhalten bezüglich Kooperation und Leistung, weil sie im Idealfall die Anforderungen an die Person und die Rolle determiniert.

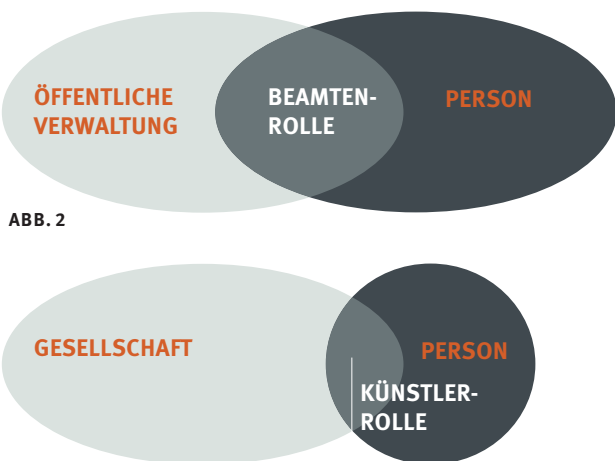
Unter ROLLE verstehen wir das zu gestaltende Schnittfeld von Person und Aufgabe/Funktion, also

- persönliche Ziele, Erwartungen, Werte, Überzeugungen, Qualifikation sowie
- Organisationsanforderungen, die aus der Aufgabe, den Zielen, Werten und Regeln des Umfeldes (Organisation, Umwelt) entstehen.

Rollengestaltung heißt also, Person und System optimal zu verknüpfen bzw. strukturell zu koppeln. (ABB. 1)

Zu beobachten ist, dass die Rolle oft nicht bewusst gestaltet, d. h. erkannt und ausgeübt wird. Eher besteht bei Problemen die Tendenz, persönliche Ziele und Überzeugungen »durchzudrücken« oder einen Rückzug anzutreten und sich den Systemanforderungen anzupassen. Allerdings zeichnen sich starke Führungspersönlichkeiten auf der anderen Seite dadurch aus, der Organisation ihre Ziele, Werte und Überzeugungen aufzuprägen.

Man kann sich zwei extreme Rollenausprägungen vorstellen: der »Beamte«, dessen Verhalten weitgehend von vorgeschriebenen Rollen bestimmt ist. Das muss so sein, weil Vorschriften eingehalten und Gleichbehandlung der Bürger verlangt wird. Auf der anderen Seite hat der »Künstler« nur einen minimalen Rollenanteil, da er nur in Unabhängigkeit von gesellschaftlichen Normen und Regeln seine Kreativität ausleben kann. (ABB. 2)



Beispiel

Für den Rollengestalter ist Vertrauen ein zentraler Wert seiner Führung. Das Unternehmen besteht aber auf konsequenter Kontrolle. Die Lösung bezüglich der Rollengestaltung besteht dann nicht in einem Entweder-oder, sondern in einem Sowohl-als-auch: Der Rollengestalter erfüllt zunächst routinemäßig die formalen Kontrollanforderungen, entwickelt aber die Mitarbeiter dahingehend, die Verantwortung für ihre Aufgabendurchführung auch bewusst zu übernehmen, sodass der Rollenausübende schon mittelfristig Kontrollen reduzieren und das Unternehmen von einer Wertekorrektur überzeugen kann. Hier wäre »Entwickler« das wesentliche Rollensegment zur Koppelung der zunächst gegensätzlichen Erwartungen.

Rollengestaltung kann aber auch von der Rolle her durchgeführt werden. So haben beispielsweise die Michelin-Reifenwerke im Zuge der Umsetzung der Teamarbeit die Rolle des Teamkoordinators definiert. Danach wurden dann die Personen ausgesucht und im Management daran gearbeitet, was ihre angemessenen Anforderungen sein müssen bzw. welche inadäquaten oder konfligierenden Verhaltensziele sie nicht setzen sollten.

Rollengestaltung im Multitasking

Multitasking setzt voraus, dass ein Manager mehrere, auch sehr unterschiedliche Aufgaben im schnellen Wechsel bearbeitet. Die Anforderungen des Multitaskings bestehen also nicht nur in breiter Qualifikation, sondern vor allem in der Häufigkeit und Intensität des Wechsels von Aufgaben. Folgt man dem Rollenkonzept, muss im Grunde für jede Aufgabe eine andere, manchmal sehr verschiedene oder nur ähnliche Rolle gefunden werden. Nehmen wir die Rolle des Vertriebsleiters: Er muss ein Konzept für Vertrieb (und Marketing) erarbeiten, er muss Kundenkontakte pflegen, sein Team führen, die Produktentwicklung mitverantworten u. v. m. Jede dieser Aufgaben verlangt nicht nur grundsätzlich ein anderes Rollenverhalten, was das Rollen-Set ausmacht, sondern innerhalb einer Rolle (z. B. bei Konflikten im Team) auch situativ unterschiedliche Rollengestaltung. Leider ist im Management-Alltag häufig zu beobachten, dass Manager die Rollen nicht bewusst gestalten (Coaching-Anlass) bzw. ein eher durchgängiges Rollenmuster für die verschiedensten Aufgaben zeigen. Ein konfrontatives, eher aggressives Rollenverhalten kann Sicherheit im Team erhöhen, weil deutlich wird, worauf es ankommt. Wird diese Rolle aber im F & E-Team gespielt, kann das erhebliche Widerstände auslösen und die Effektivität der Produktentwicklung reduzieren. Oder es entstehen Konflikte zwischen verschiedenen Rollen. So wurden in einem Automobilkonzern die wesentlichen Dilemmata von obersten Führungskräften erfragt. Diese äußerten unerwartet offen, dass sie oft Dilemmata zwischen Vertrauen und Kontrolle, Eingehen auf Personen versus Generalansprachen, Bewahren und Verändern, Eigennutz und Gemeinwohl usw. ausgesetzt seien.

Eine autonome, bewusste und wirksame Gestaltung der Rollen bezüglich unterschiedlicher Aufgaben bewirkt effektiveres Verhalten und viel mehr Handlungsspielräume, als man gemeinhin vermutet. Wir würden das als Selbstmanagement in Rollen bezeichnen. Dies besteht darin, sich über persönliche Ziele, Erwartungen, Qualifikationen und Kompetenzen bzw. deren Defizite einerseits klar zu werden und sich andererseits die konkreten Anforderungen und den Kontext jeder einzelnen Aufgabe bewusst zu machen. (ABB. 3)

Dieser bewusste Gestaltungsprozess klärt nicht nur die verschiedenen Rollen für verschiedene Aufgaben im Multitasking, sondern zeigt auch die realen und potenziellen Konflikte zwischen den Rollen auf. Entscheidend für die effektive Rollengestaltung ist nicht nur die Kompetenz, Rollen schnell und spürbar umzustellen, sondern Rollen im Vorfeld der Entwicklung des eigenen Führungskonzeptes zu gestalten. Dann gelingt der Rollenwechsel effizienter und vor allem glaubwürdiger. Denn die Erwartbarkeit eines bestimmten Rollenspiels steigt und man kann sich auf die Aufgabeninhalte konzentrieren und nicht auf die Analyse, was der Rollenspieler eigentlich im Schilde führt.

Komplexität der Multifunktionen bewältigen

Nicht nur die Zuordnung mehrerer Aufgaben zu einer Person verlangt nach Rollengestaltung, sondern in weit stärkerem Maße die zunehmende Konzentration verschiedener Funktionen auf einen Manager. So sind viele Vorstandsmitglieder gleichzeitig Geschäftsführer verschiedener Tochterunternehmen oder Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten. Produktionsleiter führen unterschiedliche Standorte und sind in stärkerem Maße verantwortlich für die Personalführung, weil das Personalmanagement als Funktionsbereich eingestampft wurde. Diese Multifunktionalität stellt entschieden höhere Anforderungen an die bewusste Rollengestaltung als nur eine Aufgabenvielfalt, die in jeder Funktion vorhanden ist. Die Wirksamkeit der Funktionsausübung und die Beherrschung der Prozesse hängen entscheidend von einer klaren Rollengestaltung und dem Design des Rollenspiels ab. Häufig hängt die Leistung der Funktionsinhaber sogar mehr von der effektiv ausgeübten Rolle als der fachlichen Kompetenz ab bzw. ist sie als gleichwertig anzusehen.

Die praktische Rollengestaltung ist dann nach dem oben aufgezeigten Muster für das Multitasking durchzuführen: Im Vorfeld – bewusst und abgestimmt im System. Ein wesentlicher Anschlusschritt ist nämlich die Verhandlung und Abstimmung der Rollen im Management-Team bzw. die kritische Reflexion im Management-Alltag. Das haben beispielsweise die erwähnten Michelin-Reifenwerke in einem Werk mit einem Team-Coaching im Top-Management unter Nutzung der Alltagserfahrungen und Beobachtung der Manager untereinander vollzogen. Das hat das Führungssystem insofern gestärkt, als Aushandlungsprozesse im Top-Team und nicht vor Mitarbeitern stattfanden, Konflikte auch dort ausgetragen wurden und viel mehr Transparenz für Sicherheit sorgte. Vor allem aber hat es die Manager zum effektiveren Selbstmanagement motiviert und sie im Alltag entlastet.

Rollenberatung für »Multifunktionsmanager«

Die Rollen, die jemand in einer Organisation einnimmt, werden einerseits durch die Organisation und deren Vorgaben (Aufgabe, Stakeholder, Systemgrenze, Ressourcen etc.) beeinflusst und andererseits dadurch gestaltet, wie der Rollenträger (= die Person, die diese Rolle innehat) sie ausfüllt. Die Rolle, die jemand in einer Organisation innehat, ist somit jene »Ebene«, auf und innerhalb der sich sowohl der oder die Einzelne als Person als auch die Organisation »verwirklichen«. Sie stellt somit gleichzeitig »Begrenzung« und »Freiraum« dar. Das Management von Rollen bedeutet daher nicht nur die Fähigkeit, die Rollenvorgaben für andere Mitarbeiter so zu gestalten, dass diese ihre Rollen übernehmen und ausüben können. Es bedeutet zusätzlich bzw. primär die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. jeder einzelnen Mitarbeiterin, sich selbst in den eigenen Rollen zu managen.

Rollenberatung bezieht sich immer auf die konkrete und aktuelle Situation der einzelnen Führungskraft bzw. des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, aber unter Wahrung einer ganzheitlichen Perspektive; d. h. in der Rolle schwingen die ganze Person und die ganze Organisation mit. Rollenberatung ist daher gut geeignet, Ordnung in ein System mit unterschiedlichen Funktionen und damit verbundenen komplexen Beziehungsgeflechten zu bringen.

Ganz zentral ist dabei die Unterscheidung zwischen Person und Rolle. Obwohl in einem Idealfall sich die Person in der Rolle »verwirklicht«, ist die Grenze zwischen Person und Rolle entscheidend. Das scheint fast eine banale Feststellung zu sein. In der Arbeit mit Führungskräften erleben wir aber immer wieder, dass diese Differenzierung verschwimmt, nicht gesehen oder nicht gelebt wird. Manager gehen mit ihrer ganzen Energie und ihrem Einsatz an ihre Herausforderungen heran und schaffen keine »professionelle Distanz« zwischen sich als Person und den Rollen, die sie in der Ausübung ihrer unterschiedlichen Funktionen einnehmen. In der Rollenberatung ist das Erkennen und das Arbeiten mit der Unterscheidung von Person – Rolle – Funktion oft ein wesentlicher Schritt, der vieles verändert.

Rollengestaltung hat immer mit »Grenzenmanagement« zu tun, jedoch nicht im Sinne von »Abschottung«, sondern im bewussten »Verknüpfen« von Erwartungen und Ansprüchen, die von außen herangetragen werden, mit den eigenen Erfahrungen, Kompetenzen und Vorstellungen, um es in Handlungen bzw. Nicht-Handlungen überzuführen. Damit diese »Verknüpfung« gelingt, ist ein bewusstes Innehalten und Reflektieren notwendig. Es genügt nicht, alles daran zu setzen, den Ansprüchen von außen gerecht zu werden. Ebenso wichtig ist das Erkennen und Berücksichtigen der persönlichen Vorstellungen. Erst wenn ich mir die Zeit genommen habe zu definieren, was mir besonders wichtig ist und wo ich meine Grenzen setze, kann ich daran gehen, das in Aushandlungsprozessen mit anderen zu vereinbaren.

Viele Manager führen die Schwierigkeiten, die sie bei der Bewältigung von komplexen und widersprüchlichen Führungssituationen erleben, auf persönliche Inkompetenz zurück und reagieren häufig mit persönlichen Versagensgefühlen. Ziel von Rollenberatung ist es, Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Vorstellung von eigener Inkompetenz und Ausweglosigkeit in »bearbeitbare Systemzusammenhänge« mit persönlichen Gestaltungsspielräumen zu transformieren (d. h. weg von der »Person« hin zur »Rolle«). Wie groß oder klein diese »Freiräume« auch gesehen werden, sie bilden die Basis für Rollengestaltung. Es geht darum, die Vorstellung des »passiven Erduldens« zu verlassen und ins »aktive Gestalten« zu kommen. Damit das kein diffuser Gemeinplatz bleibt, gilt es, die jeweilige Führungssituation zu analysieren und in einem weiteren Schritt konkrete Handlungsdimensionen herauszuarbeiten (siehe dazu Kasten: Ablauf einer Rollenberatung).

2
Je nach Situation berücksichtigen wir auch Zukunftsperspektiven bzw. historische Aspekte.

3
Zum Beispiel: Rollenkonflikte – unterschiedliche Erwartungen von einem bzw. mehreren Erwartungsträgern; Rollenüberlastung durch zu viele oder zu hohe Erwartungen, Rollenunklarheit durch unbekannte oder ungenaue Erwartungen; Rollenkonfusion (der »Klassiker« bei Multifunktionsmanagern) durch zu viele unterschiedliche Funktionen und damit auch Rollen.

Ablauf einer Rollenberatung

In unserer Arbeit mit Gruppen und im Einzelcoaching hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

SCHRITT 1

Rollenkonzept kennenlernen

Wir unterscheiden die Begriffe Person, Funktion und Rolle. Eine Person kann unterschiedliche Funktionen innehaben (z. B. Vertriebsleiter, Key Accounter, stellvertretender Geschäftsführer, Leiter des Projektes XY, ...). Aus diesen unterschiedlichen Funktionen resultieren auch unterschiedliche Rollen. Rolle hat also immer etwas mit der zugrunde liegenden Aufgabe (= Funktion) zu tun, mit dem jeweiligen »Beziehungsgeflecht« (soziales Netzwerk) aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden etc.) und deren Erwartungen und mit der Person des Rollenträgers bzw. der Rollenträgerin.

Rolle kann als Schnittmenge von persönlichen Zielen, Überzeugungen, Werten, Wünschen, Vorstellungen und den Anforderungen der Organisation mit ihren Subsystemen und Repräsentanten verstanden werden. Rollengestaltung besteht darin, beide Seiten – Person und Organisation – optimal zu verbinden.

Unsere Haltung als Berater ist dabei, keine Handlungsanweisungen zu geben, sondern Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre eigene Autorität zu finden, um Umfeld, Beziehungs- und Organisationskonstellationen zu analysieren, zu interpretieren und Handlungskonsequenzen zu ziehen. Die Fähigkeit und Bereitschaft von Führungskräften, das eigene Urteil und die daraus abgeleiteten Aktivitäten zu verantworten, ist die Voraussetzung dafür, sich selbst in Rollen wirksam zu managen.

SCHRITT 2

Rollenanalyse

Dieser Schritt stellt oft das »Herzstück« einer Rollenberatung dar. Die Führungskraft wird aufgefordert, eine »Rollenlandkarte« ihrer aktuellen Führungssituation zu erstellen. Wir lassen hier Führungskräfte entweder mit Ölkreiden ein Bild ihrer Rolle(n) im aktuellen² Kontext von Organisation und Person malen oder sie führen eine strukturierte Rollenanalyse durch.





Je nach Situation Erstellen einer Rollenlandkarte in strukturierter Form:

- 1 Auflisten der Erwartungsträger
- 2 Notieren der vermuteten Haupterwartungen dieser Erwartungsträger
- 3 Grafische Darstellung der Erwartungsträger und Haupterwartungen in symbolischer Form auf einer Seite (= eigentliche Rollenlandkarte)
- 4 Rollenanalyse:
 - Welches Gesamtbild ist entstanden? Welche Metapher beschreibt diese Situation?
 - Was ist besonders auffällig?
 - Welche Rollenerwartungen sind kongruent?
 - Welche Erwartungen sind Schlüsselerwartungen, d.h. so zu erfüllen, um meinen Erfolg zu sichern? (Role-Taking)
 - Welche Erwartungen haben einen Gestaltungsfreiraum und wie weit geht dieser? (Role-Making)
 - Wo gibt es Widersprüche/Unstimmigkeiten?³ Welche sind es konkret?
 - Welche Erwartungen weise ich zurück?

SCHRITT 3

Rollengestaltung

In diesem Schritt werden konkrete Handlungsoptionen erarbeitet, wie die Führungskräfte vorgehen könnten. Generell gesprochen besteht die Gestaltungsaufgabe darin, sich bei sehr starken und übermächtigen Anforderungen des Umfeldes nicht einfach zurückzuziehen oder der Organisation ohne Rücksicht auf Verluste die eigenen Ziele, Werte und Überzeugungen aufzuzwingen. Als Vorbereitung für jede einzelne Entscheidung stellen wir immer wieder die Fragen nach dem Nutzen und dem Preis, den diese Entscheidung mit sich bringt. Das Ergebnis ist eine funktionale Balance zwischen »Role-Taking« und »Role-Making«.

- Als Zusammenfassung der Analyseüberlegungen werden folgende Fragen beantwortet:
- Welche an mich gerichteten Rollenerwartungen nehme ich an?
- Welche Erwartungen werde ich verändern? In welcher Form konkret?
- Welche Erwartungen weise ich zurück? Wie kommuniziere ich das?
- Welche ersten Schritte werde ich wann setzen?

Die Erfahrungen, die wir bei Rollenberatungen von »Multifunktionsmanagern« machen, wenn wir mit analogen Bildern und Metaphern oder der »Rollenlandkarte« arbeiten und diese anschließend interpretieren, sind sehr ermutigend und faszinierend. In dem Maße, wie die Manager es sich und anderen erlauben, ihre jeweiligen Rollen im Kontext der »ganzen« Person und Organisation erscheinen zu lassen, entsteht eine Dichte und Tiefe der Wahrnehmung und Konkretisierung von Dynamiken und Realitäten wie selten sonst. Oft beschreiben uns Manager, dass sie den Visualisierungsschritt (Darstellung auf einer Seite als Bild oder mit Symbolen) als besonders hilfreich erlebt haben, obwohl sie anfangs eher skeptisch waren, was das »Zeichnen und Malen« bringen soll. Der Zwang zur Vereinfachung und gleichzeitig zur Konkretisierung lässt viele Führungskräfte ihre »verstrickten«, »verflochtenen« und mitunter »verworrenen« Führungssituationen sehr klar erscheinen. Die Arbeit mit Symbolen, Analogien und Metaphern ist eine geeignete Form, der Komplexität der Führungskonstellationen gerecht zu werden. Es entstehen konkrete, besprechbare und damit bearbeitbare Bilder, die unterschiedliche Perspektiven erlauben und es erleichtern, unterschiedliche Gestaltungsspielräume zu erkennen, die davor verborgen und unsichtbar waren. Der Schritt, ins konkrete Handeln zu kommen, wird enorm erleichtert.

Bei sehr komplexen Führungsstrukturen hat es sich bewährt, zunächst eine Rollenlandkarte für die Hauptfunktion zu erstellen und die anderen Funktionen auszuklammern. In weiteren Schritten wird die Führungssituation dann aus der Perspektive der anderen Funktionen betrachtet. Zum Abschluss wird eine Zusammenschau aller Funktionen vorgenommen. Es werden Gemeinsamkeiten und Synergien herausgearbeitet und ebenso die Widersprüche und Konflikte. Es entsteht ein sehr klares Bild, das die Voraussetzung für klare Entscheidungen und Prioritäten bildet. Sei es, dass die Führungskraft sich entschließt, Aufgaben abzugeben, und alles daran setzt, einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin so weit zu entwickeln, dass er/sie diese Aufgabe übernehmen kann. Sei es, dass die Führungskraft sich daran macht, Grenzen neu zu verhandeln und zu »verteidigen« bzw. das berühmte Wort »Nein« tatsächlich ausspricht. Wichtig ist uns dabei, dass es nicht um ein »Verschmelzen« der unterschiedlichen Funktionen geht, sondern um ein bewusstes und flexibles Wechseln der jeweiligen Rollen. Oder wie es ein »Multifunktionsmanager« einmal in einem Coaching ausgedrückt hat: »Ich bin zwar viele. Es gibt aber in jeder Situation nur einen Sprecher. Es können nicht alle gleichzeitig reden.«

LITERATUR

Auer-Hunzinger, Verena/Sievers, Burkard
Organisatorische Rollenanalyse und -beratung: Ein Beitrag zur Aktionsforschung. In: Gruppendynamik, Heft 1, 22. Jahrgang (Feb. 1991), S. 33–46.

Fischer, Herta/Trebesch, Karsten
Seminarunterlagen des Hernstein Institut-Seminars »Aktive Rollengestaltung für Führungskräfte« seit 2005.

Klingberg, Torkel
Multitasking: Wie man die Informationsflut bewältigt ohne den Verstand zu verlieren, München 2008: C. H. Beck.

Lawrence, Gordon
A concept for today: The management of oneself in role. In: G. Lawrence (Hrsg.): Exploring individual and organizational boundaries. A Tavistock open systems approach (1979), S. 235–249.

Lee, F. G./Taatgen, N. A.
Multitasking as Skill Acquisition. In: Proceedings of the twentyfourth annual conference of the cognitive science society. 2002, Mahwah, NJ: Erlbaum, Fairfax VA, S. 572–577.

Salvucci, D. D.
A multitasking general executive for compound continuous tasks. In: Cognitive Science, 2005, S. 457–492.

Schneider, Beate
Die Multitaskingfalle. Und wie man sich daraus befreit. Zürich 2009: Orell-Füssli.

Management an

DR. EWALD E. KRAINZ

ist Professor für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung an der Universität Klagenfurt und international als Trainer, Berater und in Forschungsprojekten tätig.

Viel ist zu hören von der notwendigen Work-Life-Balance. Die gegenwärtigen organisationsdynamischen Zustände legen aber ebenso eine Work-Work-Balance nahe. Denn man arbeitet in verschiedenen Kontexten, die nicht nur zeitgleich stattfinden, sondern einander in ihren Rollenanforderungen oft auch noch widersprechen.

Wenn es überhaupt etwas Gutes an der gegenwärtigen Krise gibt, dann mag das der Umstand sein, dass sich noch nie zuvor so viele Leute den Kopf über makroökonomische Zusammenhänge zerbrochen haben. Als wäre es ein schicksalhaft verordnetes Bildungsprogramm, haben angesichts der diversen »Heuschreckenplagen« selbst bis dahin in dieser Hinsicht völlig unverdächtige Personen die Schwächen des Kapitalismus entdeckt. Sogar Marx, lange Jahre der Gottseibeiuns, wurde zitierfähig. Die oberen und mittleren Management-Ebenen konnten sich nicht mehr in ihren Unternehmen einbunkern und so tun, als wären sie sozusagen ideologisch neutral. Dazu gab es auf einmal ein Zuviel an äußeren Umständen, die sich unangenehm bemerkbar machten. Die übliche, nach außen gerichtete Aufmerksamkeit von Unternehmen ist ja so, dass die Relevanz von Umwelten danach beurteilt wird, ob sie als Feld zu sehen sind, auf dem sich die möglichen Business Opportunities entscheiden. Wie sich jetzt zeigt, ist diese Art von Außenperspektive, die, wie uns die Systemtheoretiker sagen, streng genommen dem eigentlichen Systemsinn entspricht, zu kurzsichtig. Wohl hängt es von der Branche ab, wie sehr die Großwetterlage ins Innere von Unternehmen und spezifischen Märkten hineinwirkt, aber insgesamt sieht es doch so aus, dass die Zauberlehrlinge mehr oder weniger ohnmächtig zuschauen müssen, was die Besen scheinbar selbstgesteuert aufführen. Man muss kein Apokalyptiker sein, um sich hier zu fürchten. Dementsprechend verzweifelt nehmen sich die Ratgeber aus, die »konkrete Lösungswege« aufzeigen möchten. Rezepte? Hätte man vorher schon welche gehabt, hätte man sich ja vorbereiten können. Aber woran soll man sich orientieren? An den (von allen Nobelpreisen am wenigsten überzeugenden) Nobelpreisträgern für Wirtschaftswissenschaften?

Der Ruf nach Corporate Social Responsibility (CSR) war im Grunde schon ein Symptom dafür, dass die Dinge aus dem Ruder laufen. CSR wurde zu einer Zeit populär, als die ersten destruktiven Folgen der Shareholder-Value-Glaubenslehre sichtbar wurden. Im Einzelfall mögen ja die Pflichtübungen, eine »Moral« zur Schau zu stellen, durchaus ehrenwert sein. War man aber vorher gänzlich unmoralisch und skrupellos, sodass man eine Gegensteuerung durch »Unternehmensethik« und »Codes of Conduct« gebraucht hat? Oder war man da nicht auch schon nur getrieben von Kräften, die nicht zu beherrschen sind, zumindest nicht von einzelnen Unternehmen, ja nicht einmal von Nationalökonomien? Jedenfalls sprach man da noch nicht von »Raubtierkapitalismus«, geschweige denn von »Kasinokapitalismus« und kollektiver Zockermentalität. Aber das Stöhnen über immer kürzere Zeitspannen, in denen »Erfolg« nachgewiesen werden musste, war auf den oberen und mittleren Führungsebenen schon zu hören. Dass dabei vieles und viele unter die Räder kamen, war bereits sichtbar. Getrieben von den »Gewinnerwartungen« erschöpfte sich die Subtilität von Jahresplanungen, die von den oberen Leitungsebenen ans Mittelmanagement zur Durchführung weitergereicht wurden, in der Festlegung von Zahlen, mit wie viel Prozent weniger Leuten man wie viel Prozent mehr Ergebnis zu erbringen hat. Und das große Credo lautete: Je weniger Head Count auf der Payroll, desto besser. Die Personaldecken wurden durch Outsourcing dünn gemacht, dafür sind die Anforderungen an das verbleibende Personal gestiegen. »Personaldecke« ist eine schöne Metapher; gleich folgten ihr Beschreibungen wie »Loch zu, Loch auf« – deckt man sich an einer Stelle zu, entblößt man sich an einer anderen. Dazu kommt der Brain Drain; man hat viel Erfahrungswissen mehr oder weniger vernichtet, das nur schwer und langfristig wieder aufzubauen ist.

Lageverschärfung durch die aktuelle Krise

Im öffentlichen Diskurs sind mittlerweile zwei Emotionen, man könnte sie Leitemotionen nennen, als verantwortliche Triebkräfte der gegenwärtigen Zustände identifiziert worden: Gier und Panik. Da der Kapitalismus selbst nicht in der Lage ist, als Kollektivsubjekt aufzutreten und die Selbstbeschränkung auf ein vernünftiges Maß vorzunehmen, muss die Politik aufmarschieren. Der Appell an die Moral wird nicht ausreichen. Das ist das Zweite, was an der gegenwärtigen Krise gut ist. Mit dem unfreiwilligen Bildungsprogramm über Makroökonomie geht eine allgemeine Politisierung einher, eine Hinwendung zur Frage, welche Funktion in dieser Arena der Politik eigentlich zukommen soll. Makroökonomie wird zur Politökonomie (und die Systemtheoretiker werden ihre liebe Not haben, das wieder auseinanderzusortieren). Phlegmatische Naturen werden hier vielleicht sagen, dass einer Pendelbewegung gleich eine Zeit der Deregulierung eben eine Zeit der Re-Regulierung folgen wird, so wie sich Zentralisierung und Dezentralisierung immer abgelöst haben. Die andere, radikalere Sichtweise hingegen ist, dass das Paradigma eines ungezügelter Kapitalismus sein Ende erreicht hat. Dabei, sagen die Wirtschaftspropheten, ist die Talsohle noch nicht erreicht. Was sie nicht dazusagen, ist, dass mit einer Zeitverzögerung der wirtschaftlichen die soziale Krise folgen wird. Szenariotechnisch gesprochen sieht das so aus: Sinken der Kaufkraft, Löchrigwerden der staatlichen Infrastruktur, Massenarbeitslosigkeit, Verarmung, Massenmigrationen, Radikalisierung männlicher Jugendlicher, Renaissance religiöser Fundamentalismen, Terrorismus, Krieg¹.

»Die Einschläge kommen näher«, hörte ich vor Kurzem jemanden sagen, so, als läge man unter Artilleriefeuer. Die Frage, wen es als Nächsten »erwischt« wird bzw. wie es »uns« treffen wird, beherrscht auch das Binnenklima ganzer Organisationen. Angst sei ein schlechter Ratgeber, heißt es, aber man könne sich nicht aussuchen, ob man sie hat oder nicht. Immer häufiger hört man von Burn-out, selbst dort, wo man es nicht auf den ersten Blick vermuten würde: im öffentlichen Dienst. Wo man es sich leisten kann (ebendort), geht man in den Krankenstand, in den Unternehmen dagegen »verbrennt« man eher, weil man meint, es sich nicht leisten zu können, individuell Schwäche zu zeigen. Interessanterweise wirken kollektive Schutzinstinkte kaum. »Normal« wäre ja, dass sich eine soziale Gruppe, die sich mit Druck von außen konfrontiert sieht, enger zusammenschließt. Das passiert zwar vereinzelt und bis zu einem gewissen Ausmaß (z. B. Zustimmung zu Lohnverzicht), nicht unbedingt aber führt der Druck von außen Unternehmen zu einem kollektiven Schulterschluss, etwa im Sinn einer Maximalstresskooperation². Es handelt sich ja auch bei Unternehmen nicht einfach um soziale Gruppen, sondern um Organisationen. Diese unterliegen wohl gewissen kollektiv-psychologischen Gesetzmäßigkeiten, die man – jetzt müsste man sagen: in besseren Zeiten – z. B. bei der Konstruktion von Leitbildern auch als Mittel für bestimmte Zwecke zu nutzen trachtete. Tatsächlich aber wird das, was in Organisationen vor sich geht, weder durch die individuelle Fitness einzelner Funktionsträger noch durch die Vorstellung einer Gesamtidentität hinreichend beschrieben. Wodurch aber dann? Was liegt sozusagen zwischen den Individuen und dem Großen-und-Ganzen?

1 Blätter für deutsche und internationale Politik (Hg.): Der Sound des Sachzwangs. Bonn – Berlin: Blätter Verlagsgesellschaft mbH 2006.
Heinsohn, Gunnar: Söhne und Weltmacht. Zürich: Orell Füssli 2003.
Schäfer, Ulrich: Der Crash des Kapitalismus. Frankfurt/Main: Campus 2009.
Woltron, Klaus: Die Perestroika des Kapitalismus. St. Pölten – Salzburg: Residenz 2009.
2 Mühlmann, Heiner: Die Natur der Kulturen. Wien – New York: Springer 1996.
3 Heintel, Peter/Krainz, Ewald E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden: Gabler 2001.

der Überforderungsgrenze

Psychologische Begleiterscheinungen von Multifunktionen

Die soziale Wirklichkeit in Organisationen ist bestimmt von dem Miteinander, von den interaktiven Verknüpfungen der Personen, die sich formell um zu erledigende Aufgaben herum gruppieren, nebenher aber auch »Sonstiges« tun. Viel wird in letzter Zeit davon geredet, wie sehr sich in Unternehmen die sozialen Beziehungen destabilisieren, weil man keine stabilen Gruppierungen mehr hat, in denen man sich beinahe lebenslang aufhält, z. B. als Mitarbeiter in einer ganz bestimmten Fachabteilung. Manche haben hier schon die Gruppe als sozialen Körper totgesagt. Nun ist an jeder Übertreibung auch ein Teil Wahrheit. Es stimmt, dass in zunehmendem Maß nicht nur das Manager-Leben ein Wanderzirkus ist, sondern auch der gemeine Mitarbeiter sich in wechselnde Kontexte begeben muss, einer Abteilung zugehört, in Projekten mitarbeitet, spezielle strukturübergreifende Aufgaben zu verfolgen hat usw. Psychologisch gesehen passiert dabei zweierlei: Zum einen wird die Bindung an einen gegebenen Kontext gelockert, weil man zeitgleich oder in naher Aufeinanderfolge einem oder mehreren anderen Kontexten »angehört«. Mir ist also ein bestimmter Kontext »relativ egal«, weil ich ihm nicht auf Gedeih und Verderb ausgeliefert bin, notfalls gibt es auch ein Leben woanders. Im Grunde ist das so etwas wie Risikostreuung. Als Folge davon ist aber beobachtbar, dass der (positiv gesagt) Gleichmut sich auf die Leistungsfähigkeit auswirkt, sobald Leistung nicht mehr als etwas Individuelles, sondern als Ergebnis einer Kooperation zu erbringen ist. Das »Relativ-egal«-Gefühl erstreckt sich dann nämlich von den Personen auf die Aufgabenstellung.

Auf die Gesamtstimmung schlägt dies so durch, dass man zum einen von alten Vertrautheiten profitiert. Bei neuen Organisationsmitgliedern bzw. neu formierten Kontexten hingegen kann man es noch nicht genau sagen, da versucht man es mit einer taktischen, oberflächlichen Nettigkeit, unterschwellig aber erodiert die Vertrauensbasis. Manager sind selbst nicht nur Objekte dieser Zustände und müssen sich in ständig wechselnde Kontexte begeben und dort bewähren, sie müssen diese Kontexte selbst erschaffen und steuern. Organisationen werden damit zu Gebilden, in denen in vielfältiger Weise Gruppen zusammenwirken, die relativ stabil (heißt auch: relativ instabil) sind und deren Leistungsfähigkeit offenkundig in einer Relation zu ihrem Stabilitätsausmaß steht. Hier sind den gestalterischen Möglichkeiten Grenzen gezogen. Wenn man häufig wechselnde Gruppierungen hat, muss immer in die Funktionsfähigkeit der Gruppe als soziales Gebilde investiert werden. Da wechselnde Kontexte auch wechselnde Personenaggregate bilden, müssen Manager dort nicht nur neben der Konzentration auf den Aufgabenbezug »Mitarbeiterführung« betreiben, sondern auch die eingesetzten sozialen Formationen erst zu ihrer Funktionsfähigkeit entwickeln. Der Notwendigkeit, an der Selbststeuerungsfähigkeit von Gruppen zu arbeiten, wird häufig der Zeitdruck gegenübergestellt; generell liegt das Problem aber auch am mangelnden Verständnis von sozialen Gesetzmäßigkeiten.

Damit entsteht eine sozial komplexe, dynamische Gesamtsituation der Organisation, die durch das Verhältnis von formellen und informellen Strukturen und Kommunikationen bestimmt ist. Vor einiger Zeit hat man gewissermaßen als Mahnung zu einer gesunden Lebensführung und Beschränkung der Selbstausbeutung das Wort von der notwendigen Work-Life-Balance in Umlauf gebracht. Die beiden Lebenssphären, Arbeit und Privatleben, sollen irgendwie in Einklang miteinander gebracht werden. Die gegenwärtigen organisationsdynamischen Zustände machen aber offenbar auch sozusagen eine Work-Work-Balance notwendig. Wenn man nämlich in wechselnden Kontexten operiert, die nicht nur zeitlich nacheinander stattfinden, sondern auch zeitgleich, entsteht eine Situation, mit der man zunächst nicht gerechnet hat. Man hat nämlich nicht nur mehrere Spiele

gleichzeitig laufen wie etwa beim Synchronschach, sondern die Spiele haben häufig auch die Eigenschaft, einander wechselseitig zu behindern. Das stellt an das Balancieren besondere Anforderungen, weil die Kontexte in ihrer Logik einander oft direkt widersprechen. Die Notwendigkeit, sich an wechselnde Gegebenheiten anzupassen, macht Wandlung notwendig (Change Management); um Leistungsfähigkeit zu entwickeln, brauchen die Personenaggregate aber auch eine gewisse Stabilität, Kontinuität und Sicherheit. Das Paradigma dieses Problems taucht in allen Unternehmen systematisch auf, die anhand von Projekten arbeiten³. Diese sind quer zur hierarchischen Struktur aufgesetzt, sodass Projektmanager zwei einander entgegengesetzte »Logiken« zu bedienen haben. Auch Projektmitarbeiter haben meist mindestens zwei Kontexte, denen sie angehören: einer Fachabteilung und dem Projekt. Damit haben sie auch zwei Chefs, deren Leistung (Abteilungserfolg, Projektergebnis) oft so gemessen wird, dass um die Projektmitarbeiter ein Gezerre entsteht.

Leben mit Vielfach-Anforderungen

Eine Konsequenz der Vielfach-Inanspruchnahme durch verschiedene Kontexte ist, dass sinnvolles Handeln je nach Kontext Folgen für die eigene Rollenwahrnehmung hat. Resultat dessen ist, dass man sein Verhalten je nach Situationsanforderungen einkalibrieren muss. Je mehr Kontexte, desto mehr Rollen, und wenn sich diese widersprechen, hat man einen Widerspruch in sich selbst. Ein guter Teil dessen, was man als Stress verspürt, ist nicht nur viel Arbeit bei oft mäßigen Erfolgsaussichten, sondern auch das innere Management von aus den Kontexten stammenden, widersprüchlichen Inanspruchnahmen. In gewisser Hinsicht ist dies nichts Neues, denn diese Lage kennzeichnet genau die Situation des modernen westlichen Menschen, des neuzeitlichen Subjekts. Je weniger von der Tradition vorweg bestimmt ist, desto mehr muss man sich selbst überlegen, wie man seine Rollen »anlegt«. Je mehr Kontexte man hat, desto mehr ergibt sich das Bild, dass man sich als Person im Schnittpunkt von Systemen bzw. Bedeutungsfeldern befindet, sodass das entsteht, was man Ich-Identität nennt. Diese ist zum einen dadurch bestimmt, welche Kräfte an einem selbst zerrern, wie sich diese Kräfte wechselseitig relativieren, vor allem aber, welches Verhältnis man zu sich selbst hat. Erst eine Selbstdistanzierung erlaubt einem überhaupt zu sehen, in welcher Lage man sich befindet, und dazu eine Haltung aufzubauen, die einem das »Überleben« in diesen Kontexten ermöglicht. Das setzt auch einen Argumentationsaufwand in Gang, man muss z. B. enttäuschte Erwartungen bearbeiten, denn aus der Konstellation geht schon hervor, dass man sich nicht oder nur für kurze Zeit mit einer bestimmten Funktion hundertprozentig identifizieren kann. Damit endet auch die Möglichkeit einfacher opportunistischer Kalküle. Man kann sich höchstens aussuchen, mit wem man es sich lieber verscherzt.

Im Inneren der Organisationen ist dies nicht anders; genau das ist mit Work-Work-Balance gemeint. Hier zeichnet sich aber ab, dass es auch ein Zuviel geben könnte. Im Fall sich zuspitzender Widersprüche muss man wissen, dass man es immer irgendeiner Seite nicht recht machen kann. In der jüngeren Vergangenheit sind ja viele Anstrengungen unternommen worden, berufliche Tätigkeiten nicht unter dem Gesichtspunkt einer Position zu sehen – das klingt vielen zu bürokratisch –, sondern funktional. Was zunächst gut klingt, nämlich dass man das Zusammenspiel von Personen in Arbeitskontexten und die damit verbundenen Rollen funktional sehen soll, hat aber einen Pferdefuß. Denn Position zu Funktion verhält sich wie fest zu flüssig. Wenn sich alles in Funktionalität auflöst, entsteht Unsicherheit, und alsbald stellt sich die Frage, wie viel Verflüssigung man aushält. In den Organisationstheorien läuft man den Ereignissen hinterher. Ein Kernpunkt der Auseinandersetzung betrifft die Frage, welche Rolle die Hierarchie spielt. Klar ist, dass die Hierarchie als universelle Struktur von Organisationen ihre Leistungsgrenzen hat. Politisch ist sie ein Anachronismus, im besten Fall entspricht sie einer Art von aufgeklärtem Absolutismus, im schlechtesten Fall einer Diktatur. Nun sind die

Versuche, die Hierarchie als Struktur hinter sich zu lassen, ebenso zahlreich wie vergeblich. Denn aus strukturlogischen Gründen braucht Organisation Hierarchie. Große Menschenmengen lassen sich nicht anders organisieren. Vorrangig hierarchische Steuerung aber erzeugt immer ein Motivationsproblem. Physikalisch gesprochen setzt sich Druck von oben nur zu einem Teil in Arbeitsenergie um, zum anderen Teil entsteht Widerstandsenergie. Also stellt sich die Frage nach dem Mischungsverhältnis von Autonomie und Heteronomie. Gelöst wurde und wird der Widerspruch dadurch, dass man versucht, dort, wo es zweckmäßig erscheint, Gruppenprozesse in einer Organisation zu implementieren. Nun versuchen neuerdings einige, ein neues Zeitalter auszurufen, das durch den Begriff Netzwerk charakterisiert sei. Nicht nur wird die Gesellschaft zu einer Netzwerk-Gesellschaft (wo man noch mitgehen kann, weil sich – Regierung hin, Parlament her – keine eindeutige, alles regulierende Hierarchiespitze ausmachen lässt, nicht einmal auf nationaler Ebene, noch viel weniger auf internationaler), auch werden die Organisationen zu Netzwerk-Organisationen erklärt. Hier würde ich nicht mitgehen. Abgesehen davon, dass das verlässlichste Netzwerk in der Geschichte immer die Hierarchie selbst gewesen ist, ist der heute gebrauchte Netzwerkbegriff eine Bezeichnung für eine lose Verbundenheit von freiwillig agierenden Subjekten, die zu keiner besonderen Verbindlichkeit gezwungen werden können. Wenn das die Basis des sozialen Gefüges einer Organisation wäre, könnte sie gleich zusperrern. Nur deshalb, weil Organisationen oft eine so hohe Eigenkomplexität haben, dass man sie schwer durchschaut, weshalb manches unklar ist, legitimiert sich deshalb nicht die Einführung eines unklaren Begriffs.

Offenbar schwer zu ertragen ist die Vorstellung, dass man mit Widersprüchen leben muss. Hohe Komplexität braucht keine netzwerkhafte Verwahrlosung, sondern mehr Sorgfalt und Aufmerksamkeit für die notwendigen bzw. geeigneten sozial-interaktiven Kontexte und für die Vergewisserung, was diese Kontexte sollen, also für die Sinnfrage. Das hat alles Folgen für die Sozialkompetenz von Managern, die ebenfalls als Thema nicht einfach verabschiedet werden kann, im Gegenteil. Sich kompetent in wechselnden Kontexten bewegen zu können und sich für die geeigneten Aus- und Fortbildungen zu interessieren, gehört mehr denn je auf die Agenda der Organisationen.

Und was ist mit den Public Goods, die von den Organisationen der staatlichen Verwaltung adressiert werden? Auch hier sind im Zuge der neoliberalen »Reformen« Krisenszenarien entstanden, die den leitenden Funktionsträgern das Leben schwer machen. Die Logik dieser Eingriffe ist gleich wie bei den Shareholder-Value-getriebenen Unternehmen: mehr Arbeit mit weniger Leuten. Überall macht sich die Stellenknappheit bemerkbar. In der Justiz z. B. wird das in Zukunft dazu führen, dass ein Entscheidungsstau entsteht. Die Gerichte werden sich nicht mehr anders zu helfen wissen, als Fälle liegen zu lassen, die schlussendlich verjähren. (Für die allfällige persönliche kriminelle Energie liefert dies allerdings keine Anhaltspunkte, denn man weiß nicht, welche Fälle nachrangig bearbeitet werden.) Die Folgen sind absehbar: Es wird mehr Unzufriedenheit geben, es werden mehr Interventionen kommen, die auch wieder bearbeitet werden müssen und den internen Stress vergrößern. Die, die am lautesten oder öffentlichkeitswirksamsten schreien, werden ihre Angelegenheit erledigt bekommen; dabei wird Geld eine Rolle spielen, vielleicht entsteht eine verkappte Klassenjustiz. Die Medizin ist ohnehin auf dem besten Weg dorthin. (Symptomatisch sind die aktuellen TV-Krankenhaus-Soaps, die entweder völlig konfuse Chaos-Management oder den blanken Zynismus zeigen.) Auch das Sozialsystem wird ausgedünnt, statt Sozialarbeit wird zunehmend »Fall-Verwaltung« betrieben, die Universitäten sind fast pleite usw. usf. Wie soll man da managen? Es bleibt letztlich gar nichts anderes übrig: Bevor die Systeme ganz kollabieren und man mit ihnen untergeht, muss man Abstriche machen, auch wenn dies zum eigenen Missvergnügen erfolgt.

»Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung gehören

IM GESPRÄCH MIT MAG. ERWIN HAMESEDER

Generaldirektor der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien, über Vorteile und Grenzen der Linienorganisation, Selbstmanagement angesichts vielfältiger Aufgaben und die Notwendigkeit eines regelmäßigen »Entrümpelns« der Organisation.



Ist das klassische Bild eines Mittelmanagers, der eine Abteilung oder einen Bereich führt, noch zeitgemäß oder gehört es heute nicht bereits zum Alltag der meisten Manager, gleichzeitig auf fünf Hochzeiten zu tanzen?

Haben sich die Aufgaben eines Managers in den letzten Jahren verändert? Mitunter scheint es, dass der einzelne Manager mehrere Funktionen gleichzeitig ausübt. Managen heißt in meinen Augen grundsätzlich einmal, Menschen zu führen. Für Menschen verantwortlich zu sein, ist aus meiner Sicht die höchste Verantwortung, die man insgesamt hat. Daher ist es für mich egal, ob jemand eine Hauptabteilung, eine Abteilung oder auch nur ein Team führt. Es geht jedes Mal um die Verantwortung für die Menschen. Es macht für mich von den Prinzipien der Führung her auch keinen Unterschied, dass jemand hin und wieder auch gleichzeitig mehrere Hüte aufhaben kann. Das Wesentliche ist, dass es ihm gelingen muss, für die Menschen da zu sein, für die er gerade jetzt eine Funktion ausübt.

Aber man ist doch als Manager in immer komplexere Strukturen eingebunden, hat nationale und vielleicht internationale Aufgaben, Aufgaben in der Holding und in den Tochterfirmen, steuert Projekte oder ist in Strukturveränderungen involviert. Und wer es schafft, das alles zu balancieren, zeigt, dass er es kann, und bekommt »als Belohnung« noch mehr oben drauf. Bis es irgendwann einfach zu viel wird.

Das hat sicher einen realistischen Hintergrund. Ich selbst habe einen militärischen beruflichen Werdegang hinter mir. Der Vorteil dieser Ausbildung war – und davon profitiere ich bis heute – dass man lernt, Komplexität in Richtung Einfachheit aufzulösen. Und vieles, was Sie geschildert haben, resultiert aus dem Thema Komplexität: national, international, Matrixorganisation – da steckt immer Komplexität dahinter und in letzter Konsequenz geht es darum, zu lernen damit umzugehen.

Wie lösen wir das in unserem Haus? Beim Militär lernt man mit der Linienorganisation umzugehen, und in einer Linienorganisation schafft man es in der Regel sehr gut – ich würde nicht sagen zu hundert Prozent, aber doch sehr gut – dass den Mitarbeitern klar wird, wer wofür zuständig ist. Wenn man das schafft, ist schon ein erster wichtiger Schritt getan. Dann hat man schon einen wesentlichen Teil der Komplexität beseitigt. Zugegeben, in einer so großen und komplexen Organisation, wie wir es sind, ist teilweise auch Matrixorganisation notwendig, weil es auch Querschnittmaterien gibt, die man oft durch Matrixorganisationstechniken löst. Aber immer geht es darum, dass die Menschen – derjenige, der führt und die Verantwortung trägt, und diejenigen, die geführt werden – für ihre Funktion genau ableiten können, was zu tun ist. Das nimmt schon viel Druck heraus. Wenn ich nicht genau weiß, ob ich es jetzt richtig mache, ob ich für etwas zuständig bin oder nicht, ob ich mich um dieses und jenes auch noch kümmern muss, führt das zu Unsicherheit. Und das ist aus meiner Sicht auch eine Quelle für Fehler. Nicht nur im Hinblick auf sich selbst, sondern auf die Organisation insgesamt.

Matrix ist doch auch entstanden, um das Problem der Schnelligkeit und des Silodenkens der Funktionsbereiche in der klassischen Hierarchie zu überwinden, oder nicht? Ja, und gerade in der Führungsausbildung wurde da sehr viel weiterentwickelt. Wenn man jedoch einer Linienorganisation Silodenken zuordnet, dann ist das deutlich zu kurz gegriffen und falsch verstanden. Eine Organisation, die klare Verantwortungsstrukturen hat, braucht trotzdem Menschen, die gut vernetzt sind und Qualitäten eines Querdenkers haben. Aber die Frage lautet: Wo lernt man Führen, wo lernt man Managen? Ich kenne keine Universität – zumindest gab es das nicht zu meiner Zeit –, wo man auf Führungsaufgaben vorbereitet wurde. Man wurde sehr gut mit Inhalten für das Fachliche vorbereitet. Aber Führen,

mit Menschen umzugehen, Verantwortung zu tragen, das habe ich beim Bundesheer gelernt. Ich wurde mit 21 Jahren Leutnant und war dann für einen Zug von rund 50 Menschen verantwortlich, natürlich in einer militärischen Hierarchie. Dieses direkte Verantwortlichsein – und zwar für alles verantwortlich zu sein – ist eine tolle Lebensschule. Diese Möglichkeit haben nicht viele.

Haben Sie dadurch ein anderes oder ein tieferes Führungsverständnis als die jungen Leute, die von der Universität kommen?

Die Militärlaufbahn vor einem Einstieg in die Wirtschaft ist mit Sicherheit nicht der normale Berufsweg. Der hat sich so ergeben und darüber bin ich heute sehr froh. Ich versuche, unseren Führungskräften über die Ausbildungsmodule, die wir im Haus haben, einiges weiter- und mitzugeben. Für mich ist jemand, der ein hervorragendes Fachwissen hat und toll ausgebildet ist, nicht von Haus aus mit einer guten Führungskraft gleichzusetzen. Das sind zwei Paar Schuhe. Wenn das zusammentrifft, ist es ein Glücksfall. Aber ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass fachliche Top-Leute an Führungsaufgaben gescheitert sind.

Und was macht man mit den Leuten, die bereits in einer Führungsposition sind und sich selbst gerne als große Führungspersönlichkeit sehen, damit aber die Einzigen sind? Je früher man draufkommt und Tacheles redet, umso besser ist es für beide Seiten. Für den Betroffenen und für das Unternehmen. Das zieht sich durch bis auf Vorstandsebene, wo die Eigentümer – und ich habe aufgrund meiner Funktion ebenso diverse Aufsichtsratsmandate wahrzunehmen, auch als Vorsitzender – diese Entscheidungen treffen müssen. Die schwierigsten Entscheidungen sind aus meiner Sicht immer Personalentscheidungen, weil da wiederum viele Menschen dranhängen. Wenn man spürt, dass man eine falsche oder nicht optimale Entscheidung getroffen hat, ist es das Beste, so rasch wie möglich die Konsequenzen zu ziehen. Zu glauben, etwas werde sich noch bessern oder sich noch abschleifen, funktioniert in aller Regel nicht. Führungsentscheidungen sind Entscheidungen, bei denen es wenige Grautöne gibt. Von Bypasslösungen halte ich hier gar nichts. Denn Konzepte und Strukturen um Personen zu bauen kann sich nicht bewähren. Es gibt Strukturen und Aufgaben, und dafür findet man hoffentlich die richtigen Menschen. Sonst läuft das irgendwann schief – und in der Regel beginnt sich das rasch abzuzeichnen.

Sie sind Chef der RLB NÖ-Wien und haben gleichzeitig eine Fülle anderer Funktionen. Wie bringt man das unter einen Hut? Wo liegt da die persönliche Leistungsgrenze?

Natürlich hat man persönliche Grenzen, und die muss man auch selbst definieren und fixieren. Man kann nicht immer nur beladen werden oder auch auf andere abladen, irgendwann funktioniert das nicht mehr. Je näher man an die Leistungsgrenze kommt, umso größer wird auch die Fehleranfälligkeit. Um verschiedene Funktionen ausüben zu können, ist es meiner Ansicht nach einerseits wichtig, sich gut in den Instrumentarien auszukennen, die es gibt. Etwa Führungsinstrumentarien wie Delegieren-Wollen und -Können; d. h. das, was man selbst »aufgeladen« hat, in den richtigen Proportionen an die nächste Führungsebene weiterzugeben, sowie vor allem auch Zeitmanagement. Gutes Delegieren bringt einerseits Motivation, andererseits aber auch Mitverantwortung. Natürlich ist es so, dass es Führungskräfte gibt, die sehr aufnahmefähig sind. Man ist dann geneigt, dort immer mehr abzuladen. Das passiert mir auch, da rutscht man leicht hinein. Ich erwarte von diesen Führungskräften auch, dass sie sagen: »Moment, jetzt ist es genug. Jetzt kann ich gerade nicht, weil ...« Das muss man dann auch akzep-

zusammen!«

tieren. Jetzt auf mich persönlich bezogen: Wenn ich noch weitere Aufgaben übernehmen müsste, würde ich bei mir eine Neuordnung herbeiführen. Man muss den Mut haben, das auch klar anzusprechen. In meinem Fall wäre das gegenüber dem Eigentümervertreter, dem Aufsichtsratspräsidenten.

Sie sind in Ihrer Position auch wesentlicher Mitgestalter der Organisationsstrukturen im Unternehmen. Sogar bei Ihnen gibt es teilweise Matrixstrukturen und zunehmend Projektstrukturen, die die klassische Hierarchie ergänzen, was zur Folge hat, dass das Mittelmanagement ständig in mehreren Rollen unterwegs ist. Woran erkennt man an der Spitze überhaupt, wie viel Belastung schon im System drinnen ist, oder wird das nur an einzelnen Personen deutlich, wenn diese z. B. krank werden, was aber so gut wie nie als Burn-out tituliert wird?

Ich bin davon überzeugt, dass bei Matrixstrukturen – wenn man nicht sorgsam damit umgeht – sehr viel Kraft intern verloren geht, statt nach außen wirksam zu werden. Meine Philosophie ist, möglichst viel in der Linienstruktur abzubilden, mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, jeweils auf Personen gepoolt. Dabei sind alle drei Elemente erforderlich, alles andere wäre unfair. Daher bevorzugen wir grundsätzlich die Linienorganisation, womit wir sehr gut fahren, und ergänzend – da, wo einander überschneidende Themen vorhanden sind – Projektstrukturen. Diese Strukturen existieren aber nur bis zur Beendigung des Projektes. Dann wird entschieden, wohin es in die Linie zurückgeht; d. h. das muss sich wieder auflösen.

Wird die Arbeit des Managers immer komplexer oder trägt der Schein?

Nein, das stimmt schon. Wenn man die Rahmenbedingungen betrachtet, die sich uns momentan bieten, kenne ich niemanden, der das schon einmal ähnlich erlebt hätte. Zum Führen gehört ja auch dazu, bereit zu sein, laufend Dinge neu aufzunehmen, zu verarbeiten und in Erfahrung umzuwandeln. Das Thema Erfahrung können Sie nicht schulen. Die Erfahrungswerte, die wir heute sammeln können, sind daher enorm wichtig.

Besonders spannend finde ich, dass derzeit zum ersten Mal keiner wirklich weiß, wohin es geht. Was ja auch entlastend ist, weil man sonst immer so tun muss, als wüsste man es, auch wenn dem einmal nicht so ist. Ob aber daraus wirklich so viel Neues entsteht, ist die Frage. Viele scheinen zu hoffen, dass es doch nur eine tiefe Delle ist und früher oder später wieder so weitergehen wird wie vorher.

Dass es wieder so weitergehen wird wie vorher, bezweifle ich. Dazu bin ich zu sehr Realist. Es wird weitergehen, es gab immer große Krisen – schon 1870 bis 1873 existierte eine sehr große Krise, die der heutigen sehr ähnlich war und viel mehr das abbildet, was wir heute erleben, als die Krise in der Zwischenkriegszeit –, aber es gibt keine 1:1-Muster. Damals herrschten andere Rahmenbedingungen, es gab nicht diese globale Vernetzung, trotzdem kam es zu einer Weltwirtschaftskrise. Das hatte wieder andere Gründe. Die Geschichte ist schon die Basis für die Weiterarbeit in der Zukunft. Diese momentane Wirtschaftskrise gibt einem als Führungskraft jedoch auch die Möglichkeit, neue Ideen leichter umzusetzen. Das empfinde ich aktuell so. Aber es gibt auch Menschen, die die Orientierung zu verlieren scheinen, die sich an gar nichts mehr anhalten können. Der eine Wirtschaftsforscher sagt dies, der andere das. Ich muss hinaus zu diesen Menschen gehen und mir vor Ort ein Bild machen. Wie geht es unseren Kunden, was brauchen sie, wie läuft das Bankgeschäft derzeit? Ich glaube, der größte Fehler, den man als Führungskraft machen kann, ist im Glashaus zu sitzen und zu glauben, dass man dort alle Informationen bekommt, um richtige Entscheidungen zu treffen. Sie müssen zu den Menschen gehen, und das reduziert auch die Komplexität.

Aber wird bei den meisten Unternehmen das Mittelmanagement nicht nach den Zielen und Vorgaben beurteilt? Wenn man diese erreicht, heißt es »Super« und »Schwamm drüber«, egal wie diese oder jene Person mit den Leuten umgeht.

So ist das nicht. Genau diese Zeiten sind absolut vorbei. Wir führen das Unternehmen mit Balanced Scorecard. Es gibt Unternehmensziele, die bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden. Diese Ziele lösen ja ebenfalls Komplexität auf. Denn sie beschäftigen sich mit den Kunden, mit den Finanzen, den Prozessen und den Mitarbeitern. Das sind unsere vier Quadranten, und jeder dieser Quadranten wird mit maximal sieben Zielen befüllt, auf jeder Ebene. Das muss immer ineinandergreifen, quantitative Ziele und qualitative Ziele, die sich ausschließlich mit den Menschen beschäftigen. Wenn man das vernachlässigt, besteht die Gefahr, dass man den falschen Kurs einschlägt. Der muss nicht sofort negativ wirksam werden, aber mittelfristig ist das auf jeden Fall spürbar.

Ein Wort an dieser Stelle zum Thema Sparen: Sparen muss man immer und überall, aber bei der Mitarbeiterentwicklung zu sparen ist der falsche Weg. Das sollte man nicht tun. Gerade jetzt muss man den Mitarbeitern noch mehr Instrumente an die Hand geben, damit sie mit dieser Komplexität besser umgehen können. Derzeit steht sicher nicht Produktschulung im Vordergrund, sondern Instrumente, wie man mit Menschen besser umgehen kann, was man als Führungskraft für Mitarbeiter tun kann, aber auch für den Kunden.

Wenn Sie sich Ihre Arbeitstage vergegenwärtigen, ist das doch ein ständiges Multitasking, oder? Man springt von einem Thema zum anderen. Hat man da nicht ständig das Gefühl, nie etwas in Ruhe durchdenken und durcharbeiten zu können, weil man ständig unterbrochen wird oder der nächste Termin bei der Tür hereinkommt?

Ab einer gewissen Hierarchieebene muss man auch bereit sein, sich Dinge mit nach Hause zu nehmen und diese außerhalb des üblichen Arbeitstages zu erledigen. Aber es stimmt. Unter fünf Termine pro Tag komme ich nie, das können aber auch bis zu zehn Termine sein, oft Kurztermine. Da sind Themen dabei, die ich mir einmal anhöre und dann über das Wochenende überlege. Oft bringe ich dann am Montag Lösungsvorschläge. Es kommt relativ selten vor, dass ich sofort hier und jetzt eine Entscheidung treffen muss. Das gibt es, ist aber nicht die Regel und darf auch nicht die Regel sein. Man muss sich die notwendige Zeit nehmen. Auch das zeichnet eine Führungskraft aus, dass sie die vielen Themen, die es pro Tag gibt, in eine Prioritätenliste gießen muss – wobei man auch sagen muss, dass es dabei viele Regeltermine gibt. Damit das gelingt, braucht man auch das richtige Umfeld. Ich könnte hier nicht existieren, ohne ein tolles Umfeld von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu haben, die in diesen Führungsprozess involviert sind. Das beginnt beim Terminmanagement durch das Sekretariat. Das geht nur mit Vertrauen in die eigenen Leute. Man muss sich einigen wesentlichen Regeln unterwerfen und braucht Disziplin, dann schafft man es auch. Aber man muss so einen Job ja auch nicht machen, keiner wird dazu gezwungen. Ich mache das gern.

Haben Sie manchmal das Gefühl, dass die Organisationen bereits zu komplex geworden sind und dass man sie auch einfacher gestalten könnte?

Ja, absolut. Ein alter Grundsatz von Peter Drucker ist: Sie können aus jedem Unternehmen, in dem Sie sich einige Jahre lang nicht intensiv mit den Kosten beschäftigt haben, ohne Weiteres zehn bis 15 Prozent der Kosten herausnehmen, ohne dass dadurch im Unternehmen Probleme entstehen. Sie müssen es nur richtig machen. Dasselbe gilt für die Organisation. Wenn Sie sich einige Jahre lang nicht so intensiv mit den Strukturen und Prozessen beschäftigen, gibt es einen Selbstorganisationsmechanismus, der immer mehr Komplexität produziert oder zulässt. Mit der Zeit sammelt sich immer mehr an, daher ist so etwas wie eine regelmäßige »Müllabfuhr« notwendig, ein regelmäßiges Ausmisten und Entrümpeln. Da ist es oft gut, eine externe Begleitung hinzuzuziehen, und sei es nur, um die Sichtweise eines Neutraditionellen einzubringen, weil die Menschen das dadurch leichter akzeptieren. Das Organigramm alle drei bis fünf Jahre zu durchforsten, tut jeder Organisation sehr gut, denn von alleine passiert das nicht. Weil jeder Mensch so strukturiert ist, dass es einfacher ist zu sagen: »Das funktioniert doch eh, lassen wir es.« Neues wird, wenn überhaupt, dann eher dazugegeben. Solange man nicht gezwungen ist, die Organisation kritisch zu durchleuchten, macht man es nicht.



»Jeder Manager hat Multifunktionen«

IM GESPRÄCH

mit einem erfahrenen Konzernmanager über Multifunktionen, Matrixstrukturen, »Inthronisation« durch das Top-Management und die Herausforderung, mehrere »Alpha-Tiere« zu einem Konsens zu bringen.

Ist die »Multifunktionalität von Managern« ein neues Phänomen?

Nein, eigentlich nicht. Management ist eigentlich mit Multifunktionalität gleichzusetzen, sonst bräuchte ich Management ja gar nicht. Wenn eine reine Linienfunktion gefragt ist, braucht man dafür eigentlich keinen Manager, sondern einen einfachen Abteilungsleiter. Als Manager hat man viel mit Konflikten zu tun und ist damit konfrontiert, Reibungsverluste zu vermindern. Es ist zentraler Teil der Management-Aufgabe, die vielen Themen, die kommen, zu integrieren. Was aber sicher stimmt, ist, dass heute immer weniger Manager in einer reinen Linienfunktion arbeiten. Das hat wohl mit der Geschwindigkeit der Veränderungen und den damit einhergehenden Aufgaben zu tun.

Was war in der Vorfirma Ihre genaue Funktion?

Die kann man nicht mit wenigen Sätzen oder Stichworten beschreiben. Am besten noch mit »Mädchen für alles«. Man hat sinngemäß gesagt: »Dein Heimathafen ist dieses großes Thema hier, aber schau dir bitte auch alles an, was sich rundherum ergeben könnte.« In weiten Teilen ist man als Manager aufgefordert, seinen Bereich selber zu klären und zu schauen: Was muss ich hier tun? Was sind die Probleme, die hier anstehen, und womit und wie kann ich sie lösen? Ob man dafür ein Projekt aufsetzen muss oder Change Management macht oder was auch immer, muss man zuerst evaluieren und dann möglicherweise in die Linienfunktionen, die in diesem Fall eher subaltern arbeiten, weitergeben.

In der hierarchischen Organisation gab es »Silos«, klare Funktionsbereiche: meine Baustelle – deine Baustelle. Das wurde teilweise zu langsam, zu behäbig für die neuen Anforderungen, also wurde nach neuen Strukturen gesucht, Stichwort Projektstrukturen, Matrix.

Zum einen wurden Aufgabenstellungen immer weiter atomisiert. Damit verbunden war wiederum die Frage: Wer bringt die vielen Aufgaben zusammen? Wer koordiniert das, wer stimmt die Aufgaben aufeinander ab? Beim Abarbeiten eines Routineprozesses, der immer wieder gleichartig abläuft, mag das gut funktionieren. Aber sobald ein Störfaktor hinein kommt, entstehen Probleme. Bei der heute gegebenen Atomisierung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind daher Leute erforderlich, die versuchen, daraus wieder ein großes Ganzes zu machen. Das ist im Wesentlichen die Funktion des Managements: bei den vielen einzelnen verschiedenen Aufgaben nicht das Ganze aus den Augen zu verlieren. Daher wurden in den Organisationen zunehmend auch Funktionen geschaffen, die das, was bisher nebeneinander gelebt hat, wieder mehr miteinander verbinden sollen. Es bedarf der Vermittlung des großen Bildes und der einzelnen Beiträge, die dazu nötig sind.

Das aber ist keine hierarchische Lösung, sondern eine Art Querschnittsfunktion, die Aushandlungsprozesse bedingt. Ja. Matrixstrukturen verlangen Verhandlungskompetenz und Verhandlungsstrukturen, wo vielleicht drei gleich starke, sture Böcke an einem Tisch sitzen, die alle entscheidungsbefugt sind. Um etwas weiterzubringen, muss zwischen diesen drei Personen ein Konsens entstehen. Das sind die Aufgabenstellungen, die vermehrt auftreten, weshalb die starren Strukturen immer mehr in Bewegung kommen. Das Problem dabei ist: Wie schaffen es diese drei »Alpha-Tiere«, im gleichen Raum zu überleben? Im Tierreich schaffen sie es nicht. Dort finden sie entweder andere Reviere oder sie kämpfen es aus. In einer Firma müssen diese Alpha-Tiere jedoch zusammenarbeiten. Das hinzubekommen, ist zentraler Teil meiner Aufgabe.

In welcher Funktion arbeiten Sie heute?

In einer Funktion, deren Aufgabe wesentlich darin besteht, eine bessere Integration der verschiedenen Standorte zu erreichen. Bisher war jeder Standort auf sich allein gestellt, jeder hat sein Business gemacht und für sich selbst optimiert, komplett von den anderen getrennt. Es gab bis vor Kurzem keine Funktionen, die sie miteinander verbunden haben. Teilweise wurde an den verschiedenen Standorten dasselbe produziert, auf unterschiedlichem Weg und in unterschiedlicher Qualität. Also war die Frage: Nehmen wir alle Wege oder machen wir »Best Practice« und »Sharing Ideas«? Dieses Einbringen von Corporate-Gedankengut hat erst in den letzten Jahren stattgefunden. Es geht also darum, wie man aus mehreren eigenständigen Werken einen funktionierenden Konzern schafft.

Ist das Thema Multifunktionen eher ein Thema des Mittelmanagements oder des Top-Managements?

Sowohl als auch. Im Mittelmanagement ist man damit beschäftigt, alle möglichen Fäden zusammenzuführen oder sich um übergreifende Fragen zu kümmern, z. B. Vereinheitlichung der Prozesse über mehrere Standorte und Länder hinweg. Im Top-Management bezieht sich Multifunktion eher auf die Gleichzeitigkeit von Corporate-Funktionen und lokalen Verantwortlichkeiten oder von Aufgaben in der Mutter- und einzelnen Tochtergesellschaften.

Ist so eine Abstimmung zwischen Werken nicht ein typisches Projekt?

Es ist einerseits ein Dauerthema, bei dem andererseits einzelne Aspekte in Projektform bearbeitet werden. Da macht man zuerst einmal eine Art SWOT-Analyse und schaut, welche Stärken und Schwächen es jeweils gibt, und entscheidet dann, ob man es hier mit einem Fall zu tun hat, wo eine Harmonisierung dringend erforderlich ist oder eben nicht. Wenn ein Werk ein Verfahren entwickelt hat, durch das wir kürzer, schneller, billiger fertigen können, entscheiden wir möglicherweise, das überall einzuführen.

Gibt es neben der Linienverantwortung und Projektaufgaben noch weitere »Hüte«, die man aufhat?

Was die Personalverantwortung anlangt, gibt es natürlich die lokale Verantwortung, bei der man sich gut um die eigenen Leute kümmert und gleichzeitig genau darauf schauen muss, was man entsprechend delegieren kann, damit man nicht alles bei sich selbst belässt, weil man sonst schnell ins Schleudern gerät. Dazu kommt möglicherweise ein Verantwortungsbereich mit dislozierten Mitarbeitern, sprich: Mitarbeitern, die auf mehrere Standorte verteilt sind.

Sind diese Aushandlungsprozesse zum Integrieren unterschiedlicher Interessen ein bewusster Prozess oder dominiert in der Praxis das hierarchische Denken im Sinn von »Das ist mein Bereich, da lasse ich mir nicht dreinreden«?

Eine Mischung von allem. Es hängt stark davon ab, mit welchen Ebenen man spricht. Wenn man mit Leuten spricht, die nur hierarchische Aufgaben haben, z. B. mit einem Abteilungsleiter, der jenseits seiner Routineaufgaben wie Aufsicht und Arbeitseinteilung keine weiteren Aufgabenstellungen hat, dann wird diese Person natürlich komplett andere Zugänge zum Thema haben als jemand, der mehrere Funktionalitäten aufweist. Wobei diese reine Linienfunktion meiner Erfahrung nach eine eher aussterbende Rasse ist, also immer seltener wird.

»Jeder Manager hat Multifunktionen« fortsetzung

Worauf führen Sie das zurück? Ist das nur eine Konsequenz immer größer werdender Organisationen?

Es ist vor allem eine Konsequenz der Geschwindigkeit, mit der die anstehenden Themen umzusetzen sind, wobei ich das Gefühl habe, dass man immer mehr auf die Geschwindigkeit drückt und immer weniger auf Qualität achtet. Da es in der klassischen hierarchischen Organisation oft viel zu lange dauert, bis Informationen und Entscheidungen unten ankommen und umgesetzt werden, muss man andere Formen finden, um die nötige Geschwindigkeit zu erzielen. Nennen Sie das Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Teams, wie auch immer, das sind von Situation zu Situation unterschiedliche Konstellationen und Leute.

Hat man es da nicht mit immer undurchschaubareren Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen zu tun?

Ja, durchaus. Ein Mitarbeiter hat mir vor Kurzem erzählt, dass er ständig mit diesen Problemen zu tun hat. Zum Teil ist es wahrscheinlich ein hierarchisches Problem, denn wenn ich sage, dass etwas so und so sein soll, wird das kraft meines Amtes akzeptiert, während mein Mitarbeiter auf der nächsten Ebene mit der Akzeptanz viel mehr zu kämpfen hat.

Wie kommt es nun konkret zu Multifunktionen? Indem man eine Aufgabe übernimmt, sich »freiwillig meldet«, diese gut macht und dann zum dankbaren Abladeplatz für die vielen unerledigten Themen wird?

Es stimmt schon: »Wir haben da jemanden, den wir dafür nutzen können, also geben wir ihm die Aufgabe. Und wenn das funktioniert, geben wir ihm noch dies und das dazu.« Wenn man zeigt, dass man etwas weiterbringt und umsetzen kann, kommen die Sachen von selbst. Das, worüber jeder Selbstständige hoch erfreut wäre – ein gut erledigter Auftrag führt sofort zum nächsten – bekommt man als Manager angedient, auch wenn man sich in keinsten Weise darum bemüht hat. Dazu kommt aber auch: Man selbst gewinnt immer mehr eine Vision von dem, was man tun möchte, und beginnt dann teilweise, sich die Themen selbst herauszupicken, ohne konkret einen Auftrag zu haben, weil das einfach Sinn ergibt. Es gibt also nicht nur Aufträge, die von oben kommen, sondern auch Aufträge, die man sich selbst gibt, nach dem Motto »Wenn dies das Thema ist, ist jenes dazu erforderlich, also tue ich das jetzt bzw. kümmere ich mich darum«. Wenn es dem Top-Management nicht gefällt, kann man das ja immer noch zeitgerecht stoppen.

Wann ist es genug? Das ist doch auch eine Zeit- und Ressourcenfrage. Sagt man irgendwann einmal Nein?

Es kann sein, dass man irgendwann körperlich zusammenklappt, und das tritt auch zunehmend auf. Mir selbst wurde einmal von einem Top-Manager erklärt, ich müsse mehr Nein sagen. Nachdem ich dann damit begonnen habe, hieß es sofort, das war nicht so gemeint, dass ich gegenüber dem Top-Management Nein sagen sollte, sondern ich sollte nach unten hin Nein sagen. Stattdessen wollte man mir noch mehr Projekte übertragen.

Das Verrückte ist doch auch: Es gibt Leute, die vielleicht schon 60 Stunden in der Woche arbeiten, und kaum sagt so jemand einmal Nein, heißt es sofort: »Sind Sie nicht mehr motiviert?«

Auch das Top-Management ist heutzutage meist Getriebener. Inwiefern die einzelnen Personen reflektieren, was sie alles tun und wann es zu viel wird, weiß ich nicht. Ich für mich habe gelernt, meine Arbeitszeit pro Woche auf 55 Stunden zu beschränken, und das halte ich auch ein. Mehr halte ich für sinnlos, das bringt nichts mehr, weil man dann immer mehr Fehler macht und Dinge vermischt, weil keine Zeit mehr bleibt, sich selbst zu reflektieren und das Geschehen zu verarbeiten. Ich brauche Zeit, um über das nachzudenken, was ich tue, und diese Zeit wird immer mehr. Wenn ich diese Zeit nicht mehr habe, werde ich unrund.

Wenn man ständig mit Veränderungsprozessen zu tun hat, stumpft man dann nicht irgendwann ab?

Nein, nicht unbedingt. Ich bin oft in Veränderungsprozesse involviert, und wenn ich etwas tue, bin ich mit Herz und Kopf dabei. Was ich nicht vertragen kann, ist, wenn ich merke, dass Leute ihr eigenes Süppchen kochen. Mich motivieren Themen, die ich positiv zu Ende bringen kann, und wenn das nicht geht, lasse ich Dinge auch wieder fallen. Wichtig ist mir, dass das in einem Rahmen passiert, der zwar nicht durch ständige Harmonie gekennzeichnet sein muss, aber eben auch nicht durch ständige Streitereien oder das Bestreben, dass immer einer besser sein muss als die anderen. Wenn Leute bemüht sind, die anderen auszustechen, nervt mich das extrem. Das Alpha-Tier-Gehabe stört bei der Arbeit.

Aber ist das nicht gerade ein »Wesensmerkmal« von Führungskräften?

Ja, klar. Die meisten Führungskräfte sind moschusgetränkte Alpha-Tierchen. Wer sonst kommt in Führungspositionen?

Wer sonst hat die Härte, die Ausdauer, die Selbstüberwindung und was auch immer man für Eigenschaften benötigt, um dort hinzukommen?

Diese Herrschaften treffen aufeinander und sollen dann »zum Wohle des Unternehmens« miteinander umgehen.

Wenn es nun darum geht, in relativ komplexen Strukturen die »für das Unternehmen beste Lösung zu finden«, und man dafür Aushandlungsprozesse mit Alpha-Tierchen gestalten muss, wie bekommt man diese angesichts starker Eigeninteressen dazu?

Indem man sich eine Strategie zurechtlegt, wie man sie in eine gemeinsame Richtung bringt. Dazu muss man rhetorisch und kommunikativ gut sein und auch mal die Argumente des anderen kaugummimäßig zurückspielen und für die eigenen Zwecke einspannen. Selbstverständlich bin ich als Führungskraft aufgefordert, nicht nur Fragen zu stellen, sondern auch Lösungen bieten zu können und durchzuziehen. Insofern ist es meine Aufgabe, mit diesen Konflikten umgehen zu können und nicht nur zu sagen: »Oje, ich bin überfordert.« Der erste Schritt eines Lösungsprozesses ist, das Problem fassen zu können. Wenn ich es nicht artikulieren kann, kann ich es nicht lösen.

Wie kann so ein Lösungsprozess ausschauen?

Eines der Grundprobleme ist, dass Symptombekämpfung oft einfacher ist als Problemlösung, weil wirkliche Lösungen oft mehr persönlichen Aufwand erfordern. Sie bedingen Selbstreflexion, Durchsetzungsvermögen und Disziplin. Bei vielen Dingen heißt es häufig »Wir haben keine Zeit, es muss schnell gehen«. Das ist eigentlich ein Ausdruck von Disziplinlosigkeit. Es gibt Dinge, die kommen immer wieder, sei es in zwei Wochen oder in einigen Monaten. Also läge es nahe, sich einmal die Zeit zu nehmen, das genau zu betrachten und zu analysieren und dann dabeizubleiben und es zu Ende zu bringen. Dazu ist Selbstdisziplin nötig. Und die muss man auch anderen vermitteln und von ihnen einfordern, was wiederum Schwierigkeiten bedeutet, weil es heißen kann, sich Aufträgen von oben entgegenzustemmen und klar zu machen, dass es nichts bringt, weiter Symptombekämpfung zu betreiben. Dazu muss man den Leuten erklären, was man tut und warum man es tut, um sie zu überzeugen und auf seine Seite zu holen.

Wenn man mehrere Funktionen innehat, welche Voraussetzungen sind erforderlich, damit das gut vonstatten geht?

Zum einen hat wie gesagt jeder Manager Multifunktionen, das zeichnet Management ja gerade aus. Aber eine Grundvoraussetzung für übergreifende Aufgaben, bei denen man auf Hierarchien zugreifen muss, um die Aufgabe erledigen zu können, ist, offiziell »intronisiert« zu werden. Sie müssen gegenüber Ihren Peers klar sagen können: »Für dieses Thema bin ich zuständig, da wird an mich berichtet.« Dabei müssen Sie von oben unterstützt werden. Das Management muss das gegenüber den Führungskräften klar aussprechen/kommunizieren, dann kann es funktionieren. Nur so können entsprechende Ängste im Vorfeld und Blockaden vermieden werden. Die größte Herausforderung wäre es, wenn niemandem bewusst ist, wofür und für wen Sie tätig sind, und Sie das jedem Einzelnen darstellen müssen.

Ist diese Unklarheit nicht das Übliche in Matrixorganisationen?

Ja, darum ist es so wichtig, dass das angekündigt wird und transparent ist. Eine Matrix, die aus dem Nichts entsteht, mit Leuten, die nicht zugeordnet werden können, führt immer zu Reibereien. Wenn es dann zu Konflikten kommt, wird dies meist an den Personen festgemacht: »Die beiden können eben nicht miteinander.« Dass das teilweise reine Stellvertreterkriege sind, wird kaum wahrgenommen. Was das Top-Management oben nicht schafft, z. B. Konsens zu finden – »Was wollen wir denn überhaupt« –, wird natürlich unten weitergespielt. Und oft genug schickt man Leute für Sachen in den Krieg, die man nicht einmal selbst vertritt.



INHOUSE-PROGRAMME

Management- und Leadership-Programme

Als Hernstein Institut für Management und Leadership haben wir eine spezielle Expertise in der Konzeption und Durchführung von unternehmensspezifischen Entwicklungsprogrammen. Um Ihnen eine Übersicht zu geben, führen wir einige Praxis-Beispiele in Form einer »Best of«-Darstellung an:

Leadership Excellence

Leadership Excellence verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der verschiedene Handlungsfelder (Werte, Vision, Überzeugen, Change, Aktion) umfasst. Sie zeigt auf, dass »Leadership« auf herausragenden Leistungen in mehreren Führungsprozessen beruht. Sie umfasst die Themenbereiche »Zukunftsbilder kreieren«, »Wertestrukturen definieren«, »Chancendenken etablieren« und »Andere mobilisieren«. Sie setzt Leadership in Beziehung zu den spezifischen Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens und nimmt konkrete Ableitungen für individuelle und institutionelle Leadership vor.

Management Performance Program – MPP

Das MPP, ein Konzernprogramm, dient dazu, Führungskräfte auf die Übernahme von höheren, teils internationalen Management-Funktionen vorzubereiten. Das Programm bildet die Aufgabenbereiche des oberen Managements (inklusive finanzieller Steuerung) ab. Inhaltlich umfasst es die Module »Management Effectiveness«, »Leading People«, »Leading your Business«, »Leading Strategic Change« und »International Leadership Cooperation & Communication«. Die TeilnehmerInnen werden durch eine begleitende Entwicklungsevaluation (Coaching, Peergroups) unterstützt.

Potenzialorientierte FK-Entwicklungsprogramme (mit PEP)

Diese Programme setzen sich aus einer gezielten Kombination von führungsbezogenen Potenzialeinschätzungsverfahren (IMDE/PEP) und einzelnen Lernmodulen zusammen. Auf diese Weise lassen sich unternehmens- und zielgruppenbezogene Anforderungen und Kompetenzen – auch im Vergleich zu einer »Best Practice Group« – festlegen und gezielt entwickeln. Die Programminhalte orientieren sich an den zentralen Themen, die von den Kunden vorgegeben werden. Inhalt und Design der Trainingsprogramme werden in jeder Lerngruppe entsprechend dem ermittelten Potenzial maßgeschneidert. Durch eine Potenzialerhebung »vor« und »nach« dem Programm ist eine nachvollziehbare »Erfolgsmessung« gegeben.

Network Career Program – NCP

Das NCP, ein Konzernprogramm, verfolgt die Zielsetzung, Führungskräfte aus unterschiedlichen Staaten zu »vernetzen« und die Vorbereitung auf die Übernahme einer höheren Management-Funktion zu gewährleisten. Das Programm besteht aus einer Kombination von Netzwerk-Treffen, Projektarbeit und Dialog-Runden mit dem Vorstand. Den Netzwerkstreffen wird stets eine inhaltliche Ausrichtung (Leadership, Implementing Strategies, Change Management etc.) zugrunde gelegt.

Grundlagen der Führung

Das Programm richtet sich an Führungskräfte, die erstmals eine Führungsfunktion übernommen haben. Es besteht in seiner Standardversion – die selbstverständlich customized werden kann – aus drei Modulen à drei Tagen. Folgende Inhalte stehen im Mittelpunkt: Vom Mitarbeiter zur Führungskraft, Führen von Mitarbeitern, Führungsgespräche (Anerkennung, Lob, Kritik, Konflikt), Teamführung und Führungskompetenzen (Delegation, Motivation, Entscheiden). Das Programm ist äußerst praxisorientiert aufgebaut (Arbeit an konkreten Fragestellungen, Toolbox) und beinhaltet transfersichernde Zwischenschritte (z.B. Besprechung des Führungsverständnisses, Einholung von Führungsfeedback, Festlegung der Positionierung, persönlicher Aktionsplan).

IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Mag. Herta Fischer
Projektleiterin, Beraterin, Trainerin
T +43/1/514 50-6619
E herta.fischer@hernstein.at

ANGEBOT

Management- und Leadership-
Qualitäten in turbulenten Zeiten3 Kurzveranstaltungen für und mit Managern/-innen
und Führungskräften aller Ebenen

Das Wirtschaftsleben ist von immer höherer Dynamik und steigender Komplexität in Veränderungssituationen geprägt. Krisen, als Wendepunkte von Entwicklungen verstanden, sind daher unvermeidlich. Veränderungen zu gestalten ist in den letzten Jahren zu einer wichtigen Aufgabe von Führungskräften geworden. Die in immer rascherer Abfolge und mitunter auch gleichzeitig zu bewältigenden Veränderungen fordern ManagerInnen permanent heraus, diese Prozesse aktiv zu gestalten und die Organisation dafür zu mobilisieren. Sie sind häufig von Zeit- und Handlungsdruck geprägt. Wie kann ein/eine ManagerIn mit dem Druck konstruktiv umgehen? Welche zentralen Herausforderungen müssen erkannt und entsprechend umgesetzt werden?

Leadership ist mehr denn je gefragt. Eine authentische und glaubwürdige Verhaltensweise, die aus einer bestimmten Haltung resultiert und keine Technik darstellt. Der Schlüssel liegt in der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Reflexion, Auszeiten und Feedback-Prozesse sind dazu erforderliche, wichtige Schritte.

Mit der dreiteiligen Veranstaltungsreihe »Management- und Leadership-Qualitäten in turbulenten Zeiten« bieten wir Managern/-innen und Führungskräften die Möglichkeit eines »Boxenstopps«. Bei jeder Veranstaltung eröffnet ein Impulsvortrag einen Reflexionsraum, der es den Teilnehmern/-innen ermöglicht, neue Anregungen für ihre Führungstätigkeit und dadurch mehr Klarheit hinsichtlich ihrer eigenen Situation zu bekommen.

Die drei Abendveranstaltungen sind Teil des Hernstein Forschungsprojekts 2009, das dem Thema »Management- und Leadership-Qualitäten in turbulenten Zeiten« gewidmet ist.

TERMINE

Erste Veranstaltung Mo, 8. Juni 2009

IMPULSVORTRAGENDER

Prof. Dr. Markus Gmür, Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management und Direktor Forschung des Verbandsmanagementinstituts (VMI) an der Universität Freiburg (Schweiz)

Zweite Veranstaltung Mi, 16. September 2009

IMPULSVORTRAGENDE

DDr. Regina Prehofer, Vorstandsmitglied der BAWAG P.S.K.

Dritte Veranstaltung Mi, 14. Oktober 2009

IMPULSVORTRAGENDER

Prof. DDr. Alfred Längle, Professor für Psychotherapie an der HSE in Moskau und Klagenfurt, Präsident der Internationalen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse (GLE) mit Sitz in Wien

PROGRAMM IM DETAIL

16:00 – 17:00 Uhr Ankommen bei Kaffeepause

17:00 – 20:00 Uhr Impulsvortrag und anschließend Gruppenarbeit

ab 20:00 Uhr informeller Ausklang beim Buffet

ZIELGRUPPE

Führungskräfte aller Ebenen, UnternehmerInnen

ORT

Hotel Herrenhof, Herrengasse 10, 1010 Wien

KOSTEN

EUR 150 (inkl. Buffet und Unterlagen) pro Termin

Jede Veranstaltung ist in sich abgeschlossen und kann auch einzeln gebucht werden. Kosten bei Buchung der kompletten Veranstaltungsreihe EUR 350. Für Selbstzahler EUR 75 pro Veranstaltung, EUR 150 für die komplette Veranstaltungsreihe. Sonderkonditionen für mehrere TeilnehmerInnen aus einem Unternehmen.

INFORMATIONEN

Mag. (FH) Lisa Kivalo, MAS
T +43/1/514 50-6638
lisa.kivalo@hernstein.at

ANMELDUNG

Daniela Fuchs
T +43/1/514 50-6655 oder
daniela.fuchs@hernstein.at

Ein Ausschnitt der Ergebnisse wird natürlich auch im »Hernsteiner« veröffentlicht. Sollten Sie Interesse an der Präsentation der Forschungsergebnisse in Ihrem Unternehmen haben, bitten wir Sie, uns eine kurze E-Mail zu schicken:
lisa.kivalo@hernstein.at



SCHWEIZER, PETER

Systematisch Lösung
werden: Selbstmanagement
für Führungskräfte

Vdf Hochschulverlag, 1. Auflage 2008

352 Seiten, gebunden, EUR 43,20

»Systematisch Lösung werden« geht davon aus, dass wir alle selber unsere Probleme zu Problemen machen. Wenn wir sie lösen wollen, müssen wir daher selber zur Lösung beitragen. Wir müssen Teil der Lösung werden bzw. sogar zur Lösung selbst. Das gelingt, wenn wir akzeptieren, dass wir in einer Umwelt leben, die so funktioniert, wie sie funktioniert, und dass wir mit Menschen zusammenleben, die sich so verhalten, wie sie sich verhalten. Es geht darum, dass wir lernen damit umzugehen. Dieser Band stellt die Grundlagen des Selbstmanagements in den Mittelpunkt. Der Autor zeigt, wie wir selbstsichere, erfolgreiche Menschen sein können, die sich mit den Widersprüchen des Alltages konstruktiv auseinandersetzen. Nur so sind auch die Voraussetzungen gegeben, um Organisations- und Führungsaufgaben zu übernehmen und in unserer Gesellschaft einen positiven Einfluss auszuüben.

Peter Schweizer, dipl. El.-Ing. und Betriebs.-Ing. ETH, ist Geschäftsleiter der Firma MethoSys AG in Zürich. Er unterrichtet an den Fachhochschulen Basel und Nordwestschweiz und bietet Kurse, Coaching und Beratung an.

FRITZ, TORSTEN

Selbstmanagement
in Unternehmen

Studie zur Untersuchung organisatorischen Einflusses auf Selbstführung und zur Frage, ob individuelle Selbstführungsfähigkeiten die Beziehung zwischen organisatorischen Arbeitsstrukturen und der Arbeitszufriedenheit der Befragten beeinflussen

Diplomica, 2. unv. Auflage 2009

220 Seiten, kartoniert, EUR 48,00

Der Aspekt des Selbstmanagements gewinnt eine immer größere Bedeutung - sowohl im praktischen als auch im wissenschaftlichen Diskurs. Demnach obliegt es dem Arbeitnehmer sein Leben möglichst so zu organisieren, dass er Arbeit und Privatleben in Einklang bringt. Es obliegt ihm aber auch, seine Arbeit so zu organisieren, dass er diese effektiv und effizient erledigen kann. Letztlich wird erwartet, dass der Arbeitnehmer, zunehmend unternehmerisch mit seiner eigenen Arbeitskraft umgeht. Selbstmanagement gilt dabei als eine besonders gute Möglichkeit, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

So erstaunt es nicht, dass sich heute eine nahezu unübersehbare Anzahl unterschiedlichster Selbstmanagement-Angebote an die Arbeitnehmer wendet. Der Mensch ist im Rahmen des Handelns in Organisationen (wozu das Arbeitshandeln in der Regel gehört) einer Vielzahl von inneren, aber auch äußeren Einflüssen unterworfen. Die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung identifiziert die unterschiedlichsten Aspekte, Strömungen und Einflüsse, die innerhalb einer Organisation auf den Einzelnen wirken. In diesem Umfeld erscheint es fraglich, die Verantwortung für effektives Arbeitshandeln alleine auf die Arbeitnehmer und deren Selbstorganisation zu übertragen. Ein Ziel dieses Buches liegt demnach darin, die Bedeutung organisatorischer Einflüsse für ein effektives Selbstmanagement der Mitarbeiter eines Unternehmens aufzudecken.



DODD, PAMELA / SUNDHEIM, DOUG

The 25 Best Time Management Tools and Techniques

How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy

Wiley, 1. Auflage 2008

138 Seiten, kartoniert, EUR 16,30

At last, all the advice you'll ever need to manage your time better, stay organized and get things done – in one volume! Let's face it; if you need time management then you probably don't have time to read reams of advice from piles of different books. You need to get in and get out. With The 25 Best Time Management Tools and Techniques you get all the best ideas from twenty books in one place. You'll be amazed at how much more productive you are and how much your quality of life can improve once you've mastered these simple tricks.

Pamela Dodd is an organizational psychologist with leadership development experience in a Fortune 500 company. She has written about learning organizations for the American Society for Training and Development.

Pam has a BA in personnel administration from the University of Pennsylvania, a master's degree in social work and a PHD in organizational psychology and social work.

Doug Sundheim is an executive coach with a background in business development in the advertising and consulting industries. Selected clients include executives and managers from Altria Group Inc, Bertelsmann, Harvard Management Company and Met Life. An entrepreneur at heart, he started a 100-person catering service before he was 21. He has 12 years experience as a sales and business development manager and also has a BS in psychology.

RIXEN, MICHAEL

Zeitmanagement für Führungskräfte

VDM Verlag Dr. Müller, 1. Auflage 2006

180 Seiten, kartoniert, EUR 50,40

Ratgeber zum Thema Zeitmanagement gibt es viele. Aber geben sie konkrete, praxistaugliche Antworten?

Michael Rixen konzentriert sich im vorliegenden Buch insbesondere auf Führungskräfte der mittleren Managementebene und zeigt die Ursachen typischer Probleme im Zeitmanagement auf. Das individuelle Arbeitsverhalten von Führungskräften nimmt der Autor dabei ebenso unter die Lupe wie die Unternehmensstrukturen und deren Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung. Auf der Grundlage dieser umfassenden Situationsanalyse sowie aktueller Untersuchungen zum Thema erarbeitet Michael Rixen psychologisch fundierte Lösungsstrategien, die auf mehreren Ebenen ansetzen. Eine weiterführende Orientierungshilfe bietet er durch die Vorstellung und Bewertung ausgewählter Beispiele der Ratgeberliteratur an. Das theoretisch fundierte und an der Praxis orientierte Buch richtet sich an Führungskräfte des mittleren Managements, an Unternehmensberater, Coaches und Wirtschaftswissenschaftler.

BLOEMER, VERA

Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit

Aufgaben – Auswahl – Kosten

Verlag Walhalla und Praetoria, 3. Auflage 2008

192 Seiten, gebunden, EUR 20,50

Managementexperten: Zur rechten Zeit, am rechten Ort – Umstrukturierung, Sanierung, Überbrückung von Vakanzen, Unternehmensnachfolge, Börsengang

Als Externe erkennen Interim Manager die Probleme eines Unternehmens klarer; sie stellen überholte Strukturen in Frage und zeichnen sich durch persönliche Integrität und direkte Ergebnisverantwortung gegenüber den Entscheidern aus. Die Umsetzung notwendiger Maßnahmen ist ihr Auftrag. Dieses Handbuch beantwortet so wichtige Fragen wie: Wem bietet Interim Management eine Karriereoption? Was charakterisiert einen guten Interim Manager? Wie werde ich Interim Manager? Was verdient ein Interim Manager? Wie finden Interim Manager und Unternehmen zusammen? Welche Dienstleistungen bieten Interim Management-Vermittlungen? Welche rechtlichen und versicherungstechnischen Fragen sind zu beachten?

Dr. Vera Bloemer, Dipl.-Volkswirtin, begann ihre Karriere bei McKinsey & Company. Nach langjähriger erfolgreicher Führungstätigkeit in der Treuhandanstalt und der Deutschen Bank hat sie sich als Unternehmensberaterin selbstständig gemacht (Unternehmensnachfolge, Strategie, Coaching).

DANIEL, KLAUS

Managementprozesse und Performance

Ein Konzept zur reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandelns

Gabler, 1. Auflage 2008

202 Seiten, kartoniert, EUR 51,30

Viele der bewährten Managementkonzepte eignen sich nur für geordnete und stabile Verhältnisse. In Zeiten zunehmender Komplexität werden Denk- und Handlungsmuster im Management benötigt, die auch bei stetem Wandel ein ganzheitliches unternehmerisches Denken und Handeln ermöglichen.

Klaus Daniel präsentiert eine praxisgerechte Konzeption zur reifegradbezogenen Gestaltung von Managementprozessen. Dazu entwickelt der Autor das Gedankengut des Performance Managements konsequent weiter und beschreibt eine Methodik für den Aufbau von Process Blueprints als Ausgangspunkt für die unternehmensspezifische Standardisierung von Managementprozessen.

BUCKINGHAM, MARCUS / HOFMANN, BIRGIT (ÜBERSETZERIN)

Nutzen Sie Ihre Stärken jetzt!

Das 6-Schritte-Programm für stärkenorientiertes Führen

Campus, 1. Auflage 2009

270 Seiten, kartoniert, EUR 25,60

Stärkenorientierte Führung liegt im Trend: Anstatt die eigenen Schwachstellen und die der Mitarbeiter zu korrigieren, ist es sinnvoller und vor allem effektiver, die individuellen Stärken zu kennen und zu fördern. Denn wer sich auf die Stärken seiner Mitarbeiter konzentriert, wird mit besseren Leistungen belohnt. In sechs konkreten und leicht in den Arbeitsalltag integrierbaren Schritten zeigt Marcus Buckingham, wie man seine Stärken identifiziert und gezielt nutzt für mehr Leistung und Erfolg im Führungsalltag!

Marcus Buckingham, selbstständiger Speaker und Trainer, war 17 Jahre lang für die Gallup Organisation tätig, zunächst als Senior Researcher und schließlich als Vizepräsident. Dort leitete er ein Forschungsprojekt zur Talentsuche und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial. Bei Campus erschienen von ihm bereits die Longseller »Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!« und »Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln«.

SEMINARE

Aktive Rollengestaltung für Führungskräfte

In diesem Seminar arbeiten Sie an den Verhaltenserwartungen, die an Sie gestellt werden. Wir bezeichnen dies als Rolle. Sie untersuchen das Wechselspiel Ihrer unterschiedlichen Rollen und können damit Ihre Handlungsspielräume erweitern und Ihr Führungsverhalten optimieren. Sie werden Ihr Rollen-Set klären und ausgestalten. Dabei werden auch Unsicherheiten, Abgrenzungen und Konflikte auftreten, die Sie sehr konkret im Seminar bearbeiten können.

TRAINER/IN

Mag. Herta Fischer
Karsten Trebesch

(Die Auswahl des Trainers/der Trainerin ist vom Termin abhängig.)

NÄCHSTER TERMIN

05. 10. – 07. 10. 2009

High Performance mit Social Skills

In diesem Seminar entwickeln und verstärken Sie Ihr persönliches Potenzial. Die Auseinandersetzung mit Ihren Stärken und Lernfeldern fördert nachhaltig Ihre Lust an der eigenen Leistung und erweitert Ihre Gestaltungsmöglichkeiten für zwischenmenschliche Beziehungen im beruflichen Umfeld. Sie lernen hilfreiche Kommunikationsformen kennen, die Veränderungswiderstände verringern und zielorientierte Kooperationen forcieren.

TRAINERIN

Mag. Monika Herbstrith

NÄCHSTE TERMINE

24. 09. 2009 – 25. 09. 2009

19. 11. 2009 – 20. 11. 2009

Leistungsgrenzen neu definieren

Sie entwickeln im Seminar Strategien, wie Sie in der Führung von Teams, die an ihre Leistungsgrenze stoßen, sicher und erfolgreich agieren können. Sie erhalten Instrumente und erarbeiten Lösungen zur Lockerung der Belastungsschraube für sich und Ihre MitarbeiterInnen. Sie lernen die Zusammenhänge zwischen Strategie, Organisation und Führungsverhalten in Überlastungssituationen kennen und erkennen die Hebel für Ihren Führungsalltag.

TRAINER

Mag. Matthias Prammer

NÄCHSTER TERMIN

25. 11. 2009 – 27. 11. 2009

Gesundes Führen

In diesem Seminar erhalten Sie eine medizinisch objektivierte und fundierte Standortbestimmung Ihres Belastungszustands und Regenerationspotenzials. Durch die im Einzel-Coaching durchgeführten medizinischen Stress- und Regenerationsanalysen können Sie Ihre Fähigkeit zur Verarbeitung der Arbeitsbelastung deutlich erkennen. Sie lernen, dass die Fähigkeit, sich in kurzer Zeit effizient zu regenerieren, trainierbar ist. Gesundheitsbewusstsein als Führungsinstrument wird für Sie greifbar.

TRAINER/IN

Dr. Bernd Hufnagl

Mag. Alexandra Knopp

(Die Auswahl des Trainers/der Trainerin ist vom Termin abhängig.)

NÄCHSTER TERMIN

29. 10. 2009 – 30. 10. 2009

Stressmanagement

In diesem Seminar erhalten Sie eine fundierte Standortbestimmung Ihres Umgangs mit Belastung und Stress. Sie finden Ihre individuellen Muster und Bedürfnisse heraus. Sie lernen Tools kennen, um Burn-out bei sich selbst und bei Ihren Mitarbeitern/-innen frühzeitig zu erkennen, und üben effektive Kurzentspannungstechniken, die im Arbeitskontext leicht selbst angewendet werden können.

TRAINERIN

Mag. Gabriele Kypta

NÄCHSTER TERMIN

24. 09. 2009 – 26. 09. 2009

Work-Life-Balance

Sie werden sich in diesem Seminar der Chancen und Risiken Ihres derzeitigen Engagements in Ihrem Arbeitsleben bewusst und kennen die Inbalancen, die Ihrem dauerhaften Leistungserhalt entgegenstehen. Sie erarbeiten für Sie stimmige Strategien, mit Zielkonflikten umzugehen und Ihre Karriere- und Lebensplanung in Einklang zu bringen. Sie verfügen über im Alltag anwendbare Haltungen und Techniken, Ihre Fähigkeit zur Zentrierung und auch zur Präsenz zu steigern.

TRAINERIN

Dipl.-Päd. Christiane Pape

NÄCHSTE TERMINE

16. 09. 2009 – 18. 09. 2009

23. 11. 2009 – 25. 11. 2009

Erfolg und persönliche Zufriedenheit

In diesem Seminar lernen Sie, welche Denk- und Verhaltensmuster für Sie hilfreich sind, um erfolgreich und zufrieden zu sein. Durch die Arbeit an Ihren persönlich entwickelten Einstellungen zu Leistung, Zufriedenheit, Erfolg, Stress und Autonomie erkennen Sie, was Sie antreibt, was Sie einschränkt und wovon Sie sich lösen möchten, um Platz für Neues zu schaffen. So finden Sie Zugang zu bisher ungenutzten Energien und Potenzialen und können Ihre Leistung besser entfalten.

TRAINERIN

Dipl.-Päd. Christiane Pape

NÄCHSTER TERMIN

17. 11. 2009 – 20. 11. 2009

Zeitmanagement

Sie vertiefen in diesem Seminar Ihr Planungsverständnis und erlangen Entscheidungssicherheit für berufliche und private Prioritätensetzungen. Durch das Erkennen und Reduzieren von Zeitfallen verschaffen Sie sich einen erheblichen Zeitgewinn. Sie reflektieren Ihren derzeitigen Arbeitsstil und nehmen Erfolg versprechende Optimierungen Ihrer Zeitplanung vor. Sie werden zu einem aktiven Gestalter Ihrer Zeit.

TRAINER

Johannes Völgyfy, MAS MSc. MSc.

NÄCHSTER TERMIN

11. 11. 2009 – 13. 11. 2009

NÄHERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNG ZU DEN EINZELNEN HERNSTEIN SEMINAREN

DANIELA FUCHS

T +43/1/514 50-6655

NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-6611

anmeldung@hernstein.at

www.hernstein.at

PLUS

Hernstein Newsletter

Der Hernstein Newsletter erscheint viermal im Jahr und behandelt aktuelle Management-Themen:

AUSGABE 1/09

Leistungsfähig bleiben in instabilen Zeiten

»Es wird zunehmend enger.« –

Diese Zustandsbeschreibung von Managern/-innen hören wir in den letzten Wochen oft. Der Druck, trotz schwieriger Marktlage Budgets zu erreichen, führt inzwischen dazu, dass bei vielen Führungskräften Stressprogramme laufen.

AUSGABE 2/09

Selbstmanagement/Performance

Wir alle dürfen die Krise dazu nützen, besser zu werden und unsere Performance zu steigern. Zur Bewältigung der Herausforderungen braucht es allerdings Zeit und Energie. Hier liegen derzeit oft Engpässe, obwohl es gerade auf diese beiden Ressourcen momentan besonders ankommt.

Registrieren Sie sich gleich hier:

www.hernstein.at/Wissen/Newsletter/

Hernstein Management Report

Der Hernstein Management Report ist eine jährlich durchgeführte Studie des Hernstein Instituts zu aktuellen Trends im Bereich Führung, Organisations- und Personalentwicklung in österreichischen, deutschen und Schweizer Unternehmen. Marktforschungskoooperationspartner ist OGM Österreichische Gesellschaft für Marketing. Medienkooperationspartner ist Die Presse. Erscheint sieben mal im Jahr.

Nähere Informationen sowie Download hier:

www.hernstein.at/hmr/