



Die bunte Seite der Macht (1/3)

upgrade | Seite 39, 40, 41 | 28. Dezember 2017
Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Print für pr.com

ORGANISATIONSFORM UND MACHT 39

Die bunte Seite der Macht

Branchengrenzen brechen auf, Unternehmen wachsen, tun sich zusammen, externe Stakeholder werden integriert. All das stellt klassisch hierarchische Führungssysteme in Frage und ruft nach neuen Macht- und Entscheidungsstrukturen.

Von Alexandra Rotter

W

er ist hier der Boss? Diese Frage stellen sich Unternehmen, die merken, dass ihre traditionell hierarchischen Organisationsformen keinen Erfolg mehr bringen. Einen

der Gründe dafür, dass viele alte Machtstrukturen in Frage gestellt sind, sieht Barbara Brenner, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Donau-Universität Krems, in veränderten Bedingungen: „Branchen- und Unternehmensgrenzen brechen auf, es geht Richtung kollaborativer Business-Systeme. Da braucht es neue Unternehmensformen.“ Technologische Trends und neue Marktbedürfnisse führen zu einer größeren Diversität bei Kundenpräferenzen, einem Anstieg der Nachfrage und zu steigenden Inputkosten. Der Produktpersonalisierungs-Trend bringt neue Spieler auf den Plan: Unternehmen treffen Produkt-Entscheidungen nicht mehr alleine, sondern holen Kunden in die Organisation, um – Schlagwort Co-Creation – gemeinsam mit ihnen zu entwickeln, was diese wollen.

Auch die Schnellebigkeit fordert eine neue Machtverteilung. Das lässt sich in Konzernen feststellen, wo Entscheidungen „oben“ getroffen werden, was das System träge macht. So kann es sein, dass es zwar innovative Ideen gibt, diese aber zu spät auf den Markt kommen. Viele realisieren: Es braucht agilere Strukturen, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Stakeholder von außen Verantwortung bekommen.

Krisen des Wachstums

Neben dem oft technologiegetriebenen Kontext müssen Organisationen laut Brenner zwei weitere Punkte berücksichtigen. Erstens: Was ist meine Kernkompetenz? Ist es eine Routinetätigkeit, sei nach wie vor hierarchisches Führen sinnvoll. Besteht die Kernkompetenz darin, sich ständig neu anzupassen, sollte die Entscheidungsstruktur offener sein. Drittens: In welcher Wachstumsphase bin ich? Die Wissenschaft unterscheidet sechs Phasen, von denen jede Probleme verursacht. So entscheidet zu Beginn meist >>

Foto: Landshlaurts (CC BY-NC-SA 2.0)

upgrade 4/2017



Die bunte Seite der Macht (2/3)

upgrade | Seite 39, 40, 41 | 28. Dezember 2017
 Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Print für pr.com

40 ORGANISATIONSFORM UND MACHT



BARBARA BRENNER

Univ.-Prof. Dr. Barbara Brenner ist Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Donau-Universität Krems. Sie leitet die Danube Business School und ist Vizedekanin für die Fakultät Wirtschaft und Globalisierung. Ihre Schwerpunkte sind u. a. strategisches Management, Innovation und Wissensmanagement.

der Eigentümer allein. Brenner: „Wächst das Unternehmen, kommt es zur Pionierkrise: Der Gründer kann nicht mehr alles selbst entscheiden, sondern muss eine Richtungsvorgabe geben.“ Es folgt meist ein direkter Stil: Funktionale Strukturen werden eingeführt. Danach kommt es meist zu einer Autonomiekrise und regionale Manager bekommen mehr Verantwortung. Jetzt besteht eine Kontrollkrise: Die Machtverteilung ist so dezentral, dass niemand mehr weiß, in welche Richtung es geht. In Phase vier werden Einheiten zusammengefasst, es folgt die Bürokratiekrise. „Am Ende landen alle großen Organisationen bei der Matrixorganisation.“ Dabei gibt es keine hierarchische Struktur mehr, sondern Entscheidungen werden dort gefällt, wo es nötig ist: So werden etwa für Asien andere Marketing-Entscheidungen getroffen als für Europa. Einige Unternehmen entscheiden sich dann wieder für klare Linien im Organigramm, weil Mehrfachunterstellungen ebenfalls problematisch sind. Organisationsstrukturen sind also ständig im Fluss.

Brenner nennt ein Beispiel einer gelungenen Transformation: „Renault war sehr hierarchisch und französisch, Nissan sehr

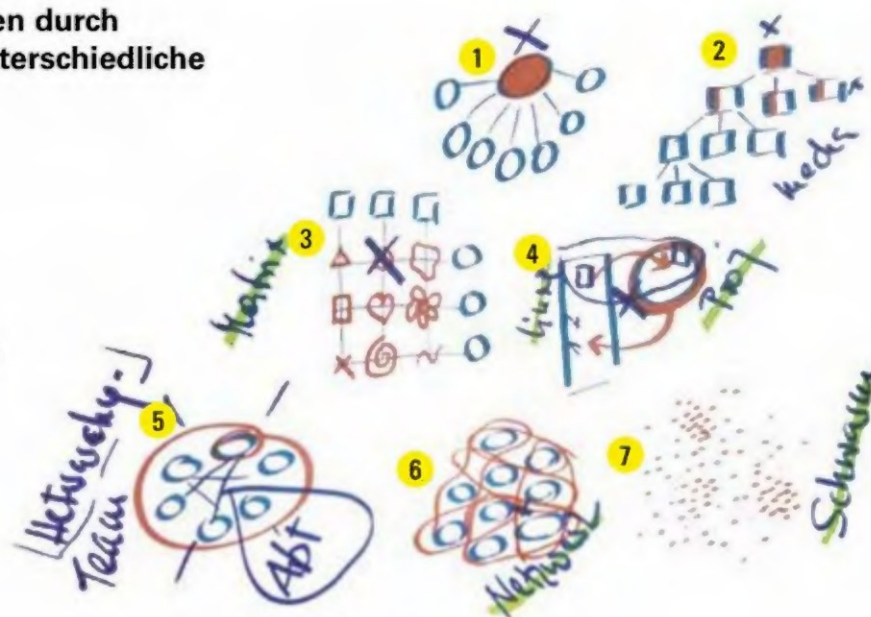
hierarchisch und japanisch.“ Nissan hatte riesige Verluste gemacht und wurde mit Renault zusammengeführt. Keine leichte Aufgabe: Es prallten auch zwei unterschiedliche Kulturen aufeinander. Der neue Manager, Carlos Ghosn, bemerkte, dass im Unternehmen nicht miteinander gesprochen und am Markt vorbeiproduziert wurde. Brenner: „Ghosn hat die Strukturen aufgebrochen und neun Cross-Functional-Teams eingeführt. Diese hatten enge Deadlines und mussten in drei Monaten Resultate bringen.“ Dafür war viel Kommunikation nötig: „Walk the talk!“ Resultat: „Es hat – über die Kulturen hinweg – fantastisch funktioniert.“

Von oben nach unten

Auch Sonja Wimmer, Hotelière des Jahres 2016, hat in ihrem Betrieb die Führungsstrukturen auf den Kopf gestellt. Bevor sie 2006 das Hotel Harmonie in Wien übernahm, war es von einem General Manager geführt worden. Wimmers Eltern hatten ein Netz mehrerer Hotels aufgebaut: „Mein Vater hat von oben nach unten geführt. Er gab klare Anweisungen und hat die Ent-

Organisationen haben durch Machtordnungen unterschiedliche Innovationskraft

- 1 streng linear
- 2 hierarchisch
- 3 Matrix
- 4 Linear- und Projektorganisation
- 5 Heterarchie
- 6 Netzwerk
- 7 Schwarm-Organisation



Quelle: Maria Spindler



Die bunte Seite der Macht (3/3)

upgrade | Seite 39, 40, 41 | 28. Dezember 2017
 Auflage: 20.000 | Reichweite: 58.000

Print für pr.com

scheidungen getroffen. Es war klar, wer der Chef ist.“ Das war in der Aufbauphase sinnvoll: „Mein Vater war sehr zeiteffizient. Er hat sich Lösungen überlegt und durchgesetzt. Das war auch gut: Er ist sehr weit gekommen.“ Das Hotel Harmonie punktete damals mit dem Preis. **Sonja Wimmer** kramelte viel um, ließ das Hotel generalsanieren und das Preisargument in den Hintergrund und Service, Qualität und Nachhaltigkeit nach vorn rücken.

Sie brauchte eine neue Organisationsstruktur, setzte sich mit Führung auseinander und stieß auf kooperatives Führen. Sie entschied, ein fünfköpfiges Abteilungsleiterteam aufzubauen und eine Meetingstruktur einzuführen, die regelmäßigen Austausch ermöglichte: „Ich führe auf Augenhöhe und beziehe die Führungskräfte in den Entscheidungsprozess mit ein. Sie übernehmen Eigenverantwortung, identifizieren sich mit den Entscheidungen und ihre Motivation steigt.“ Wimmer hat jetzt mehr Zeit, das große Ganze im Blick zu behalten, zu führen und sich um ihre Aufgaben wie etwa Marketing zu kümmern. Die Umstellung sorgt aber auch für Herausforderungen: „Wir treffen Entscheidungen durch gemeinsames Diskutieren, was auch konfliktuell und zeitaufwändig sein kann.“ Während im alten System die Mitarbeiter getan haben, was angeschafft wurde, ist jetzt Lösungskompetenz gefragt: Jammern ist unerwünscht, Führungskräfte sollen selbst Lösungen vorschlagen. Manchmal muss Wimmer eine Entscheidung „von oben“ treffen: „Was darf klar mit Ja und Nein definiert werden, ohne Demotivation auszulösen? Braucht es für alles ein Verständnis der Führungskraft?“ Sie versucht, ihre Entscheidungen gut zu erklären. Über manches, wie die Meetingstruktur, diskutiert sie aber nicht: „Aufgrund des operativen Drucks gäbe es täglich etliche Gründe, ein Meeting abzusagen. Die Meetingstruktur unterliegt meiner eisernen Konsequenz.“

Alte und neue Macht

Maria Spindler unterscheidet zwischen alter, nicht hinterfragbarer, und neuer, selbstgestalteter, Macht. Die Organisationsberaterin bezieht sich auf die Denkansätze von Max Weber und Hannah Arendt: Weber steht für alte, wenig komplexe Machtstruk-

turen. Arendts Ansicht ist, dass sich Macht durch Teilen vermehrt. Spindler: „Wenn wir uns zusammentun und Macht teilen, können wir neue Macht generieren und gemeinsam die Zukunft gestalten.“ Jede Organisationsform ermöglicht unterschiedliche Innovationskraft. Klare, lineare Machtordnungen wirken stabilisierend, schaffen aber auch Ungerechtigkeit: Wenige Personen haben Gestaltungsfreiheit, Wissen und Freude, während die Mehrheit ohnmächtig, nicht wissend und abhängig ist. Das trifft auf paternalistische und maternalistische Systeme mit einer Führungsperson oder hierarchische Systeme zu, wo die Person an der Spitze sowie Führungspersonen Macht haben.

Spindler: „Komplexe Machtordnungen sind zukunftsorientiert, resilient und agil, also lebendig.“ Dazu gehören Matrix- und Linienorganisation, Heterarchie, Netzwerk- und Schwarmorganisation. In dieser Reihenfolge nimmt die Innovationskraft zu. Um von Alt zu Neu zu wechseln, müssen Personen einen „Step up“ machen: hin zu Selbstverantwortung und Motivation. Das birgt das Risiko, aus der grauen Masse zu treten und sichtbar zu werden. „Dann wird Co-Kreation möglich, man berührt und akzeptiert einander, kann aber auch auf Zurückweisung stoßen.“ Letztlich führe das aber zum neuen Gestalten der Zukunft. Hier wird viel ausprobiert. Man begibt sich gemeinsam in die Schleife des „Action Learnings“: tun – lernen – tun – lernen.

Die Metaentscheidung darüber, welche Organisationsform die beste ist, befindet sich in einem stetigen Wandel. Spindler: „Es braucht Ordnungen, um Orientierung ins System zu bringen. Diese Ordnungen und Prinzipien sind für jedes Unternehmen anders – maßgeschneidert.“ Real sei ein Nebeneinander vieler Formen – für Projekte werden etwa eigene Gruppen zusammengestellt mit einer „in sich stabil-flexiblen“ Struktur. Bei Firmenevents sollen die besten Führungskräfte der Welt zu neuen Ideen finden – das ist Schwarmorganisation: Man kennt einander nicht, arbeitet aber für kurze Zeit zusammen. Und – nicht zu vergessen: Macht liegt nicht nur bei Menschen mit offiziellen Funktionen. Manchmal sind es auch ganz andere Personen, die die Fäden im Hintergrund ziehen. ■



SONJA WIMMER

Mag. **Sonja Wimmer** studierte BWL an der WU Wien, arbeitete im elterlichen Hotelbetrieb und in der Gastronomie. Mit 25 übernahm sie das Hotel Harmonie und war 2016 Hoteliere des Jahres.



MARIA SPINDLER

Dr. **Maria Spindler** berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen, NGOs und öffentliche Einrichtungen. Sie unterrichtet an Universitäten und gründete das „COS-Journal“. Spindler will mit ihrer Arbeit Organisationen helfen, die Gesellschaft positiv zu transformieren.

Fotos: Wimmer © Mike Renz