

Panel 07 auf dem doIT-Kongress 2003 (Karlsruhe, 24.11.2003) Management: Führung in virtuellen Organisationen

Diskussion im Anschluß an die Vorträge

An der sehr lebhaften Diskussion, die weit mehr als die vorgesehene Zeit hätte füllen können, beteiligten sich neben den vier Vortragenden etwa ein Dutzend Zuhörer aus dem Plenum. Schon nach den ersten Fragen und Antworten wurde deutlich, dass im Zentrum der Diskussion Menschen, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in virtuellen Organisationen, standen. Technologische Fragen waren nur am Rand angesprochen.

Die beiden folgenden großen Themenbereiche kristallisierten sich im Verlauf der Diskussion heraus.

1. Wie funktioniert Führung in virtuellen Organisationen in der Praxis? Verändern elektronische Kommunikationsmittel menschliches Verhalten, läßt sich dieses beeinflussen?

Schon der erste Diskussionsbeitrag stellte diese Fragen heraus, vermutete fehlenden Realitätsbezug elektronischer Kommunikation, fragte nach Rückwirkungen auf die Benutzer und erinnerte an Chaplins „Modern Times“.

Alle Referenten konnten aus eigenen Erfahrungen berichten. Diese sind insgesamt positiv, was -wie andere Diskussionsteilnehmer einwandten- vermutlich z.T. auf junge, kleine bis mittlere Unternehmen mit überwiegend hochqualifizierten, weitgehend selbstgesteuert arbeitenden Mitarbeitern zurückzuführen ist.

Frank Schönthaler betonte die Bedeutung des „Schwätzed miteinander“ (und das nicht nur elektronisch!) und das Risiko der Fehlinterpretation elektronisch übermittelter Texte, z.B. via E-Mails. Insbesondere in kritischen Situationen empfehle sich ein schneller persönlicher Kontakt. Die Fähigkeit, in dieser Weise vorzugehen, differiere aber im mittleren Management noch sehr stark von Person zu Person.

Ein Diskussionsteilnehmer berichtete (was von anderen bestätigt wurde), dass Mitarbeiter offenbar bei der Verwendung elektronischer Kommunikationsmittel „mutiger“ und damit zuweilen auch aggressiver gegenüber ihren Vorgesetzten werden. Führungskräfte müssen sich damit auseinandersetzen, „auch einmal schlucken können“ und vor allem schnell darauf reagieren, am besten durch persönliche Gespräche und Klarstellungen.

Eduard Heindl erinnerte an seine Ausführungen zu SMS im Vortrag: Jugendliche transportierten damit auch Emotionen! Er vermutet, dass die junge Generation, die mit PC und Internet groß geworden ist, im Vergleich zur heutigen Manager- und Spezialistengeneration neue und telekommunikationsfreundlichere Verhaltensweisen zeigen wird. Dabei sei hilfreich, dass entsprechende Kompetenzen heutzutage von jungen Menschen eher spielerisch auch an Hochschulen erworben würden.

Eine weitere Frage war, inwieweit Führungskräfte parallel zur Benutzung elektronischer Kommunikationsmittel persönliche Kontakte reduzierten. Hier wurde aus dem Plenum an die Untersuchungen von Reichwald im Top Management erinnert, der bereits Mitte der 90er Jahre empirisch beobachtet hat, dass von ihm so genannte „Telemanager“, die sich persönlich regelmäßig moderner Kommunikationsmedien

bedienten, trotzdem mehr reisten und mehr persönliche Kontakte wahrnahmen als andere Manager, die solche Kommunikationsmittel nicht oder nur durch Sekretariat bzw. Assistenz vermittelt indirekt nutzten (vgl.: Pribilla / Reichwald / Goecke, Telekommunikation im Management – Strategien für den globalen Wettbewerb, Stuttgart 1996).

Mehrere Diskussionsbeiträge warfen die Frage auf, wie in virtuellen Organisationen die Bindung der Mitarbeiter an das (insbesondere große) Unternehmen, Vertrauen und Commitment erreicht werden können. Wolfgang Heilmann verwies in diesem Zusammenhang auf die „Media Richness“ der zur Wahl stehenden Kommunikationsmittel und dass es wichtig sei, das Kommunikationsmittel an die Komplexität der jeweiligen Aufgabe anzupassen. Außerdem empfahl er eine Mischung aus dem überlegten Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel und persönlichen Begegnungen. Er berichtete von früheren, positiven Erfahrungen in der Integrata-AG mit Projektleitertagungen in entspannter Atmosphäre und empfahl regelmäßige persönliche Begegnungen (Bürotag, Konferenzen u.Ä.) von vornherein einzuplanen. Auch eine US-Studie habe bspw. erbracht, dass ausschließlich telefonische Kontakte nur für den begrenzten Zeitraum einiger Monate gegenseitiges Verstehen ermöglichten.

Herr Anwander vertrat die dezidierte Meinung, Commitment könne man nicht erzeugen, man bekomme es geschenkt; wichtige Voraussetzungen für dieses Geschenk seien bekannte und klare Erwartungen der betroffenen Mitarbeiter und dass diese auf die eigene Arbeit stolz sein könnten. Fehlten diese beiden Voraussetzungen, seien Ängste oder Unterforderung die Folge. Beide Voraussetzungen verlangten persönliche Kontakte in einem bestimmten Umfang.

Darüber, dass virtuelle Teams generell nicht einfach zu führen sind, bestand weitgehender Konsens. Zu beachten sei, dass es Steigerungsstufen des Schwierigkeitsgrads gebe:

1. Virtuelles Team
2. Virtuelles interdisziplinäres Team
3. Virtuelles internationales Team
4. Virtuelles internationales und interdisziplinäres Team

Interdisziplinarität bringt unterschiedliches Vorwissen und verschiedene Terminologien der Teammitglieder mit sich, u.U. auch fachabhängig alternative Persönlichkeitsstrukturen. Bei einer internationalen Teamzusammensetzung spielen darüber hinaus Sprach- und Kulturbarrieren eine wesentliche Rolle.

Eine weitere Frage war, inwieweit sich menschliches Verhalten in geeigneter Weise verändern läßt, bspw. Mitarbeiter in Richtung höherer Selbststeuerung im Rahmen ihrer Arbeit trainierbar sind. Hier überwog die Meinung, dass das nur begrenzt möglich sei; die mitgebrachten Veranlagungen, Ausbildungswege und Erfahrungen der Mitarbeiter spielten eine große Rolle, man könne nicht -wie Politiker propagieren- „jeden überallhin qualifizieren“. Im übrigen sei das auch aus Kostengründen und unter dem Zwang der wirtschaftlichen Dynamik von den Unternehmen nur begrenzt leistbar.

2. Verlangt Führung in virtuellen Organisationen mehr und detailliertere Kennzahlen i.V. zu herkömmlicher Führung?

Da Führung in virtuellen Organisationen wenig regelmäßige, persönliche Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zuläßt, wird in der Literatur herausgestellt, daß operationalisierte, meßbare Ziele im Sinne eines Management by Objecti-

ves an die Stelle laufender persönlicher Mitarbeiterkontrolle treten müssten. Solche Ziele lassen sich sehr gut in Form eines sorgfältig geplanten und zwischen Führungskraft und Mitarbeitern kommunizierten Kennzahlensystems gestalten. Mehrere Fragen und Diskussionsbeiträge aus dem Plenum und seitens der Referenten behandelten diese organisatorische Frage in virtuellen Organisationen.

Ein solches Kennzahlensystem schlug bspw. Frank Schönthaler vor, verbunden mit einer seines Erachtens ebenfalls hilfreichen weitgehenden Automatisierung von Prozessen. Die Kennzahlen müssten klar definiert, laufend überwacht und korrekt analysiert werden.

Eine interessante Ergänzung aus dem eigenen Erfahrungsbereich steuerte Armin Anwander bei. Auch er habe im Rahmen virtueller Organisation zunächst geglaubt: Je mehr Kennzahlen, desto besser! Nach einiger Zeit habe er aber feststellen müssen, dass sich die Ergebnisse dadurch keineswegs verbesserten. Er habe die Erkenntnis gewonnen, der Mitarbeiter brauche bei seiner praktischen Arbeit vor allem einen überschaubaren Handlungsrahmen und darüber hinaus Vertrauen zu seinem Vorgesetzten. Ein umfangreiches Kennzahlensystem mit Dutzenden verschiedener Kennzahlen mache diesen Handlungsrahmen unübersichtlich und verunsichere die Mitarbeiter, die sich beim Versuch, allen Kennzahlen gerecht zu werden, verzettelten und vielleicht sogar kontraproduktiv arbeiteten. Auch steuern lasse sich mit so vielen Kennzahlen nicht optimal, Feedback an die Mitarbeiter sei ebenfalls nur begrenzt möglich. In der Folge habe er die Kennzahlen auf wenige wirklich wichtige reduziert und alle nicht hilfreichen (Beispiel: Durchschnittsumsatz je telefonischem Kontakt) wieder eliminiert. Nach nützlichen Kennzahlenbeispielen befragt, nannte er u.a. den Auftragsbestand und die subjektive Einschätzung des voraussichtlichen Auftragseingangs durch Außendienstmitarbeiter. Er empfahl auch nicht zu vergessen, dass man als Manager bei Hunderten von Kennzahlen ggfs. nur „klüger betrogen werde“. Auch Eduard Heindl plädierte für wenige, kontextgerechte Kennzahlen.

Zwei interessante Erfahrungsbeiträge brachte ein Teilnehmer aus dem Hause Würth in einem individuellen Pausengespräch ein.

Er habe feststellen müssen, dass mittlere Manager nach der Einführung umfangreicher Kennzahlensysteme zu einer kommunikativen Vernachlässigung ihrer Mitarbeiter tendierten. Deshalb sei auch er inzwischen der Meinung, wenige gut ausgewählte Kennzahlen seien die bessere Lösung. In dieser Praxisbeobachtung liegt ein gewisser Widerspruch zu den empirischen Ergebnissen von Reichwald, der sich aber im kurzen Pausengespräch nicht definitiv auflösen ließ: Zunächst handelte es sich bei Reichwalds Untersuchungen um Top Manager, im Würth-Fall dagegen um mittlere Führungskräfte. Möglicherweise haben diese mehr Zeit zur Kennzahlenanalyse benötigt, um sich gegen potentielle Kritik ihrer eigenen Vorgesetzten an Kennzahlenwerten zu wappnen? Vielleicht sind sie auch bestehenden Problemen im Kontakt zu Mitarbeitern durch Konzentration auf die als wichtige Aufgabe darstellbare Analyse von Kennzahlen ausgewichen?

Auch die zweite Beobachtung aus dem Hause Würth gibt Anlaß zum Nachdenken. Dort verließen sich Verkäufer, die ihre Kunden mit Laptop und damit verbundenem umfangreichen Zugriff auf Kunden- und Marktdaten besuchten, zu sehr auf ihre Daten, kommunizierten weniger mit den Kunden und übersahen auf diese Weise kundenseitige Wünsche und Unzufriedenheitssignale.

Fazit: Einmal mehr hat diese Diskussion gezeigt, dass es im Bereich der Führung in virtuellen Organisationen noch viele offene Fragen, hohen Forschungsbedarf und begründete Wünsche an Auswertung und Zusammenführung praktischer Erfahrungen gibt. Die Integrata-Stiftung wird weiterhin zu diesem wichtigen und interessanten Thema beitragen.