

Frust im Matrix-Dilemma

Executive Searcher Günther Tengel (Jenewein & Partner) über die Auswüchse der Matrix-Organisation, die daraus folgende Frustration ihrer Spitzenleute und die möglichen Gefahren für Matrix-Unternehmen im Gespräch mit Karin Bauer.

STANDARD: Niemand kommt derzeit ohne das Schlagwort „War for Talents II“ aus, wenn es um die Suche nach Topleuten geht. Gemeint ist das immer international. Komfortabel für die Personalberater der Oberliga, die Executive Searcher?

Tengel: Nur zum Teil. Es gibt tatsächlich nur wenige Professionals, die „outstanding“ sind, und diese schauen sich meist sehr genau an, in welches Unternehmen sie gehen oder was sie im Unternehmen hält.

STANDARD: Was spielt sich hinter den Kulissen in den Organisationen, bei den Topleuten ab?

Tengel: Aus vielen Gesprächen mit Unternehmen und Kandidaten vor allem in den vergangenen Monaten nehme ich verstärkt Probleme mit den negativen Seiten der immer mehr überhand nehmenden Matrix-Organisation wahr. Besonders heftig erlebe ich das derzeit in der IT-Branche.

STANDARD: Welche Probleme?

Tengel: Es geht immer um die tatsächliche Verantwortung, um die immer weniger werdenden Entscheidungsfreiräume. Durch die Matrix-Organisation, die natürlich auch ihre Vorteile hat, werden die Unternehmensspitzen zerrissen. Manager stehen in Verantwortung, können aber gleichzeitig nicht umfassend steuern. Country Manager werden so zu Sales-Verantwortlichen reduziert, aber selbst da wird noch hineinregiert. Lokale, langfristig aufgebaute Kundenbeziehungen gehen so zu Bruch. Zu diesem Dilemma der Führungskräfte kommt noch das Outsourcing, kommen die Shared-Service-Center als zusätzliche Entmachtung.

STANDARD: Es geht also um Macht?

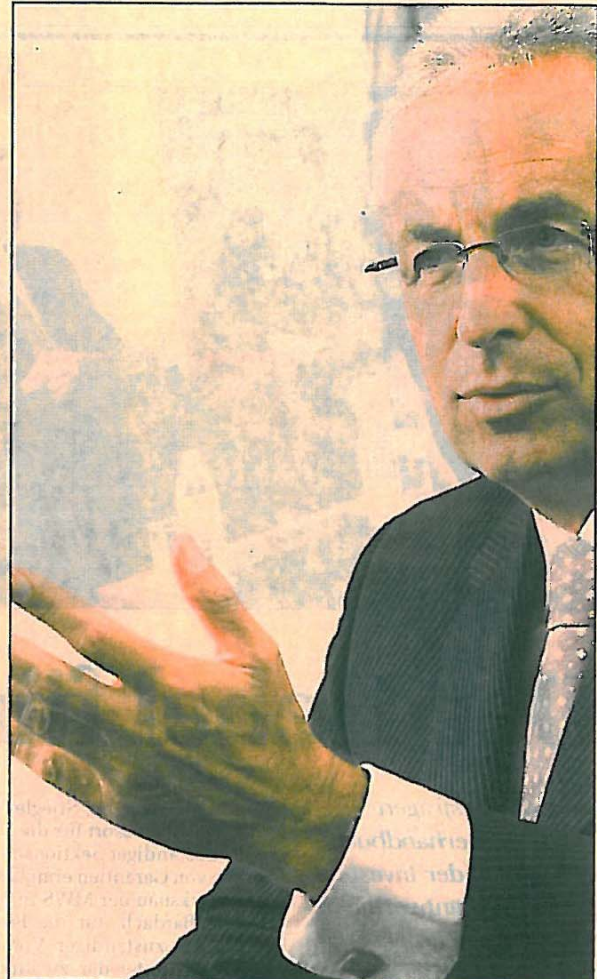
Tengel: Es geht um Verantwortung, Durchsetzung, Einfluss. Nichts davon ist per se schlecht. Aber geteiltes Leid ist oft schlechtes Leid.

STANDARD: Also frustrierte Spitzenleute?

Tengel: Ja, aber das ist keine Frustration aus Angst vor Veränderung. Das ist eine Frustration aus dem Dilemma von eingeforderter Verantwortung bei immer weniger Steuerungsmöglichkeit.

STANDARD: Das Ergebnis?

Tengel: Viele der Besten gehen – sie gehen auf andere Spielfelder, machen sich zunehmend selbstständig. Und diese Profis kennen ihre Kunden, sie kennen ihren Markt. Das greift Unternehmen an. In unserer Branche ist das nicht an-



Günther Tengel sieht Organisationsproblem: Manager in Verantwortung ohne Entscheidungsspielräume. F.: Jenewein & Partner

ders: Wenn das Geschäftsmodell die lokal Verantwortlichen frustriert, dann gehen sie. Boutiquen greifen in der Folge die großen Executive Searcher an. Das sehen Sie auch in anderen Branchen, etwa bei den großen Anwaltssozialitäten. Immer mehr gehen und machen sich selbstständig. Das klappt natürlich nicht in allen Industrien, gefährlich ist es aber allemal, weil letztlich die Kundenbeziehung entscheidet.

STANDARD: Ihr Szenario für die Zukunft?

Tengel: Ich erwarte, dass Märkte sich zersplittern, dass sich regionale Konzepte auch wieder auflösen werden. Auch große Brands werden von lokalen, kleinen Firmen stärker angegriffen werden – mit ebendiesen Spitzenleuten und

ihrer Marktexpertise. Shared-Service-Center-Konzepte werden zurückgefahren, lokale Kundenbeziehungen rücken wieder ins Zentrum. Das Pendel wird wieder zurückschlagen.

STANDARD: Heißt das „back to the roots“? Wieder zurück zur alten Linie und zu Hierarchien?

Tengel: Es gibt kein Zurück! Rationalisierungen sind nicht umkehrbar, es wird nur immer mehr Verantwortung auf immer weniger Köpfe verteilt. Zwischen Matrix-Organisation und „dotted line“ bleibt aber jedenfalls nicht mehr viel Platz für Entscheidungen.

ZUR PERSON:

Günther Tengel ist geschäftsführender Gesellschafter Jenewein & Partner/ The Amrop Hever Group.