

INTERVIEW MIT HANSJÖRG TENGG ZUM THEMA „CHANGE MANAGEMENT“



HANSJÖRG TENGG

Dipl.-Ing., Vorsitzender der Geschäftsführung der max.mobil. Telekommunikation Service GmbH. Wissenswertes: Nach dem Studium zum Wirtschaftsingenieur Energiekoordinator und Prokurist der Grazer Stadtwerke AG. Anfang 1986 in den Vorstand der Österreichischen Donaukraftwerke AG. Nach knapp einem Jahr Geschäftsführung der Verbundplan GmbH wechselte er in die Unternehmenssanierung. Als Trouble-Shooter bereinigte er die Residenz/Rössler-Krise (92/93), unterstützte den Papierindustriellen Prinzhorn, wickelte zuletzt die größte österreichische Insolvenz, der Konsumgruppe, 95/96 erfolgreich ab.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Worin sehen Sie die Unterschiede zwischen Sanierer und Neugründer?*

Es sind die unterschiedlichen Anforderungsprofile an die Manager. Einerseits gibt es Führungskräfte, die in einem alten, gewachsenen und sanierungsbedürftigen Unternehmen arbeiten und andererseits solche, die in einer Firma arbeiten, die man neu gegründet, sozusagen auf die grüne Wiese gestellt hat. Betrachtet man aber deren Aufgabengebiet, so ist der Unterschied doch wieder nicht so groß. Tatsache ist, daß sich der Vorstand in den seltensten Fällen zurücklehnen und sagen kann: „Das Unternehmen ist gut organisiert, es läuft bestens. Ich lasse mir als Führungskraft berichten und gehe dann am Nachmittag Tennis oder Golf spielen.“

Das spielt sich auch in den besten und konsolidiertesten Unternehmen nicht so ab. Die Zeiten der „Edelvorstände“ sind vorbei. Denn die verschärften internationalen Konkurrenzbedingungen führen dazu, daß eigentlich in jedem Unternehmen, egal in welcher Phase der Entwicklung es sich befindet, permanent hart gearbeitet werden muß und immer wieder Veränderungen durchgeführt werden müssen. Management unter diesen harten Wettbewerbsbedingungen ist eigentlich ständiges Anpassungs-, Change-, Veränderungsmanagement.

Während der Gründungsphase ist eine zentrale Aufgabe, passende und hochmotivierte Mitarbeiter auszu-

wählen. Wesentlich ist dabei, jene Schlüsselpersonen zu suchen, die gemeinsam das „Neue“ aufbauen und die Geschäftsprozesse und die Unternehmensstrukturen definieren. Das ist natürlich ein spannender Vorgang. Vor allem deshalb, weil man aus den Fehlern und Fehlentwicklungen des Managements gelernt hat und es nun von vornherein besser machen kann. Im konkreten heißt das, teamfähige Strukturen und flache Organisationsstrukturen versuchen aufzubauen.

Die dem Menschen innewohnenden Tendenzen zu Hierarchien, Schrebergartenbildungen, Abschottungen, Informationsmonopolisierungen sind vom ersten Tag an aktiv zu bekämpfen. Und das ist uns hier bei max.mobil gelungen. Aber es ist nicht von selber entstanden. Von Anfang an war zu erkennen, daß diese teamorientierte, flache Organisationsstruktur bedroht ist. Dem habe ich mit einem jungen Ressourcenmanagement bewußt entgegengewirkt, um nicht die vorher skizzierten Tendenzen eintreten zu lassen.

In einer solchen Teamformierungsphase muß man besonders auf die „Company-Qualität“ eingehen. Ich meine, alle diese Unternehmenssinn-stiftenden Aktivitäten setzen, wie etwa gemeinsam Leitsätze erarbeiten, eine „Corporate Identity“ entwerfen, das „Corporate Design“ gestalten, also diese gesamte „Behavior“ zusammen entwickeln. Das ist natürlich ein toller,

identitätsfördernder Prozeß, insbesondere wenn man das in einem jungen Unternehmen mit jungen Leuten macht. Die Leute sind noch nicht durch lange Verweildauer in alten Strukturen anderer Unternehmen irgendwie verbildet, verstarzt oder „spoilt“. Wir haben heute einen Altersdurchschnitt von 30 Jahren.

Wir haben Leistungsbereiche, die wir im Sinne unserer „Corporate Identity“ festgelegt haben, wie „max.führung“, „max.finanz“, „max.marketing“ definiert. Das sind Bereiche, die auf einer Ebene stehen. Natürlich gibt es Leiter und Mitarbeiter mit definierten Aufgaben. Man muß natürlich eine gewisse Minimalstrukturierung im Sinne der Aufgabenzuteilung machen, was ja auch sinnvoll ist. Aber es muß das Bewußtsein vorhanden sein, daß es keine Hierarchien gibt. Wobei ich dabei feststelle, daß Frauen mit diesen Systemen viel leichter umgehen können als Männer. Die erste Frage bei der Einstellung von Leuten, die eine Führungsfunktion in einem Team ausüben sollen, ist die Frage nach der Personalhoheit und der Budgethoheit. Sie wollen Hoheiten haben, sie wollen Macht haben und dann andere für sich arbeiten lassen, sich hinsetzen und sofort unter sich das Reich gründen. Frauen tun sich hier viel leichter. Sie arbeiten als erste in dem Team mit – prima inter pares. Das ist für Männer schrecklich!

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Haben Sie eine leistungsorientierte Organisationsstruktur und -kultur geschaffen?*

Ja absolut, es gibt kein anderes Kriterium als Leistung und das aber in einer nicht autoritär geforderten Weise. Die Teams fordern die Leistung von ihren Teammitgliedern automatisch ein. Wir sitzen in Teams und definieren gemeinsam, was zu tun ist. Wir kennen den Zeitdruck und wir kennen denn sachlichen Druck und die Komplexität. Wer da in diesem Team nicht

mithält, fliegt selber hinaus. Ich vergleiche das immer mit einer schnellen Bobbahn. Die Kurven sind so scharf, daß man sich gut festhalten muß. Jene, die sich hier nicht fest genug anhalten und mithalten können, fliegen in der Kurve sehr schnell hinaus. Die Aufgabe an sich ist es, die uns motiviert. max.mobil ist ein tolles Projekt, die Anforderungen des Projekts sind höllisch, sie sind enorm.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Glauben Sie nicht, daß dies eines der Erfolgsrezepte ist? – in sehr kurzer Zeit etwas schaffen und bewegen!*

Man bekommt den täglichen Adrenalinstoß aus der Sache selbst, daher braucht man keine knechtenden Führungsstrukturen. Das ist einer der entscheidenden Unterschiede eines solchen neugegründeten Unternehmens mit dieser interessanten Aufgabenstellung, daß es sich einfach – wenn man es richtig macht – von selber trägt. Man muß eigentlich nur schauen, daß man Fehlentwicklungen vermeidet und die Entwicklungen in die richtige Bahn lenkt. Wir haben sehr viele Corporate-Identity Wochenendseminare gemacht, da waren viele Wochenendmeetings, Führungskräfte-Schulungen und gruppendynamische Workshops. Dadurch ist ein Team entstanden. Das stärkste, was wir haben, ist die Crew.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Was sagen Sie zu diesem Spruch: „Ladies and Gentlemen, our job is to manage change, if we fail we have to change management“?*

Das stimmt im Prinzip. Wir müssen uns permanent anpassen. In einem jungen Unternehmen ist der Aufbau prozeß schon ein Anpassungsprozeß. Am Anfang war dies eine fließende Organisation. Erst nach ca. vier Monaten haben wir eine Minimalstruktur eingeführt. Bis heute ist keine richtige Organisationsstruktur vorhanden, sondern nur eine den jeweiligen Anforderungen zweckmäßige, die sich einerseits

aus der Aufgabenstruktur und andererseits aus den verfügbaren Menschen zusammensetzt. Mit verschiedenen Menschen kann man verschiedene, optimierte Organisationsstrukturen schaffen. Wir müssen uns natürlich laufend den Marktanforderungen anpassen, die gerade in diesem Bereich rasanten Veränderungen unterliegen. Wir fragen uns daher heute schon: „Was machen wir morgen?“. Heute beschäftigen wir uns mit dem Aufbau eines state-of-the-art Mobilfunksystems. Aber was wird morgen und übermorgen sein? Das erfordert geistige Mobilität und außerordentliche Flexibilität von allen.

Bei alten Unternehmen und Sanierungsfällen liegt die Erstarrung häufig in den falschen Organisationsstrukturen. Vom Management wird zugelassen, daß die Menschen ihrer eigenen Neigungsgravitation folgend, sich bequem eingerichtet haben und sozusagen in kleinen Burgen sitzen. Dies steckt im Menschen drinnen und ist nichts schlechtes, das ist der normale Hang zur Bequemlichkeit und Sicherheit. Wenn jedoch ein Unternehmen das zuläßt, dann wird man sehr bald die Folgen merken. Daher muß das Management permanent dahin gehend arbeiten, daß dies nicht eintritt. Natürlich ist auch das Management den selben menschlichen Tendenzen unterlegen. Wenn ich es mir als Geschäftsführer heute bequem machen möchte, dann schaffe ich mir eine hierarchische Struktur. Ich ziehe sofort die zweite Leitungsebene ein, auf die ich die Verantwortung delegiere, dann setze ich die dritte ein. Ich bekomme dann nur mehr gefilterte Informationen, jeder würde seinen Bereich verteidigen. Ich wüßte nicht mehr, was geschieht, aber ich könnte um drei Uhr Tennis spielen gehen. Daher ist eine flache Organisationsstruktur für das Topmanagement anstrengend, denn man muß die Kontrollspanne auch ausüben.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Momentan ist die „Prozeßorientierung“ in al-*

ler Munde. Was halten Sie davon?

Das sind Modeerscheinungen und wie immer ist es so, daß viel Wahrheit und Legende zusammenkommt. Alle diese Management-Ideen sind irgendwo richtig. Prozeßmanagement ist etwas, das den Rahmenbedingungen immer komplexer werdender Strukturen entgegenwirkt. Dieses Unternehmen hier ist das beste Beispiel. Wir definieren Prozesse wie etwa: Wie wird jemand max.mobil Kunde? Welche Schritte sind vom „point-of-sale“ bis zu seiner Freischaltung zu unternehmen? Es gibt eine große Anzahl von Teilprozessen für jeden speziellen Fall.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: Welche Erfahrung haben Sie mit Beratern gemacht?

Da muß man sehr differenzieren! Ich werde mich hüten, hier ein Pauschalurteil abzugeben. Berater werden oft beigezogen, um im Unternehmen Informationen und Wissen zu systematisieren und zu bündeln, es gewissermaßen von außen darzustellen. Der Prophet hat im eigenen Land gewissermaßen keinen Wert, d.h. wird holen uns einen Propheten, sprich den Berater, in das Land. Um in einem erstarrten Unternehmen Strukturen aufzubrechen ist es oft wichtig, den „Objektiven“ von außen zu holen. Dieser Berater kommt zu jenen Ergebnissen, die man dann braucht, um einen Hebel für Veränderungen zu haben. Insofern sind Berater unverzichtbar, das wissen sie auch genau und leben davon ganz gut.

Gerade beim Aufbau von max.mobil war es ganz wichtig, daß wir zu Beginn einen externen Berater hatten, der mehrere solche Mobiltelefongesellschaften in ihrem Aufbau im internationalen Rahmen bereits beraten und begleitet hat. Ich bin bereits am ersten Tag mit den Mainstreams und den notwendigen Entwicklungen in diesem Leistungsbereich konfrontiert worden. Es war unsere Aufgabe, das Unter-

nehmen aufzubauen, das sich aus gewissen Leistungskomponenten zusammensetzen hat. In Begleitung von Beratern habe ich die Teams initiiert und weiterentwickelt. Nach ca. 2 bis 3 Monaten sind schon die ersten Reibereien aufgetaucht. Die Mitarbeiter haben gesagt, „die sollen uns in Ruhe lassen, wir wissen schon wohin.“ Und dann habe ich als Geschäftsführer zwischen den Beratern und meinen Leuten ausgleichen müssen. Aber das ist ein ganz normaler Emanzipationsprozeß. Im Februar sind die Berater bei uns angetreten und im April, Mai war schon eine Krise da und im Juli haben wir sie verabschiedet. Die Berater hatten eine wichtige Funktion: denn wenn man etwas völlig Unbekanntes mit Leuten aufbaut, die nie in diesem Metier waren, dann ist wichtig, daß ein Dritter Wissen einbringt und diesen Prozeß kritisch und mit internationalen Benchmarks und Vergleichen begleitet.

Man braucht natürlich manchmal Berater in verschiedenen Phasen. Ich denke z.B. an eine Unternehmensakquisition. Da werden wir einen Wirtschaftsprüfer oder irgend ein Team von Wirtschaftsprüfern von außen engagieren. Es gibt weitere wichtige Beraterfunktionen, die man immer wieder braucht, so z.B. die Rolle des Headhunters.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: Sie sind selbst Absolvent der TU Graz. Worin würden Sie einen Handlungsbedarf für Veränderungen an der TU Graz sehen?

Ich bin Wirtschaftsingenieur aus Überzeugung. Ich glaube, daß die Idee des Wirtschaftsingenieurstudiums richtig ist. Ich bin jetzt zu wenig in die letzten Entwicklungen an der TU-Graz involviert, bin aber überzeugt, daß es sicher auch hier laufende Anpassungen gegeben hat. Sie geschehen vielleicht im universitären Bereich ein bißchen zu mühselig und langsam. Ich betrachte es als guten Schritt und interessanten Ansatz, daß man jetzt einmal im Universitätsmanagement einen von

„außen“ geholt hat. Ich glaube, daß es sehr wichtig wäre, mehr Dynamik im obersten Lehrkörper zu haben, z.B. Professoren auf Zeit. Natürlich möchte jeder gerne eine Anstellung auf Dauer haben, pragmatisiert, abgesichert sein und sein kleines Reich besitzen, wo er auch dann seine „Forschungsgeschäfte“ macht. Das sind sicher falsche Universitätsstrukturen, die man von der Politik her entsprechend lösen kann. Selber werden sie sich nicht lösen.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: Wir danken für das Gespräch.