

WORK-STORY

Erfolgreich durch Komplementär-Management

Verfasser: Prof. Dr. Richard K. Streich

Inhalte:

- 1. Komplementär-Perspektive**
- 2. Komplementär-Ebenen**
- 3. Komplementär-Grenzen**

1. Komplementär-Perspektive

Die Perspektive des Komplementär-Managements wird geprägt durch den Grundgedanken des „sowohl als auch“ anstelle des „entweder - oder“. Schauen wir uns einige Staatsleute aus der Vergangenheit an, so entdecken wir sogenannte „duale Komplementärstrukturen“. Aus den vorliegenden Informationen über die Politiker Brandt und Wehner ist erkennbar, dass beide sich ebenso komplementär ergänzten wie die Politiker Kohl und Schäuble oder Schröder und Fischer. Jeder hatte seine Kerngebiete, seine Kernkompetenz. Der Überlappungsbereich war relativ gering. Durch kontinuierlichen aber durchaus auch konfliktären Dialog wurden gemeinsame Ziele unter Wahrung der jeweiligen individuellen Kernkompetenz vereinbart und umgesetzt.

Diese gemeinsamen Vorgehensweisen nehmen verschiedene Perspektiven des Denkens und Handelns auf. Jeder der beiden Akteure vergrößert sein individuelles Handlungsspektrum in Komplementarität zu seinem „Mitreiter“.

Populärer in der Betrachtung sind die Komplementärstrukturen im Bereich des Sportlebens. Für die älteren Sportinteressierten werden z.B. die Fußball-Komplementär-Partner Netzer und Wimmer, Beckenbauer und Schwarzenbeck, für die Jüngeren Ballak und Frings oder Khedira und Özil im Gedächtnis sein. Aus der Golfwelt sind legendäre Komplementär-Paare von Player und Caddy wohlbekannt.

Das in der Vergangenheit am meisten diskutierte Gespann im Sinne der Komplementarität in der Unternehmensführung war das Paar Piëch (Techniker) und Lopez (Administrator) bei VW. Schon relativ früh hat sich diesem Komplementätgedanken Lee Iacocca in seiner Zeit bei Chrysler zugewandt, indem er ausführte, dass er herausragende Aufgaben, die er nicht selbst bewältigen konnte, an die delegierte, von denen er wusste, dass sie diese Kompetenz besaßen, um anschließend von diesen Personen wiederum zu lernen. Jack Welch scharte bei General Electric (GE) ebenfalls erfolgreich Komplementärpartner um sich (vgl. Welch, J., 2001). In einem vor nahezu zehn Jahrzehnten veröffentlichten Artikel der Forbes sind zahlreiche weitere Duos, die seinerzeit schon nach dem Komplementär-Prinzip arbeiteten, benannt (vgl. Kirsch, C., 1994).

Neben den hier nur skizzenhaft angeführten Beispielen dualer Komplementarität sind ähnliche Effekte auch auf Gruppenebene zu beobachten. Eine Abteilung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie in hohem Maße individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten integrieren muss, ist zwangsläufig auf das Prinzip der Komplementarität angewiesen (z.B. im Bereich der Entwicklung). Dem gegenüber stehen Abteilungen mit einem hohen Maß gleichartiger Tätigkeiten, wo eher die Leistungsmenge und das Vollbringen der gleichen Tätigkeiten in kurzen Zeitintervallen als Erfolgskriterien gelten, z.B. im Produktionsbereich.

Um der Analogie der Sportwelt weiter nachzugehen, können wir das Bild einer Fußballmannschaft verwenden, wo die einzelnen Positionen jeweils mit anderen Akteuren und diversen Erwartungen vom Umfeld gesteuert werden. Jeder Spieler ist von der Gesamtheit komplementär abhängig. So wie der Mittelstürmer die Flanken seines Verteidigers benötigt um Tore zu erzielen, so ist der Verteidiger davon abhängig, dass schon im vorderen Mittelfeld gegnerische Aktionen abgeblockt werden, damit er seine originären Aufgaben befriedigend erledigen kann.

work and travel - magazine

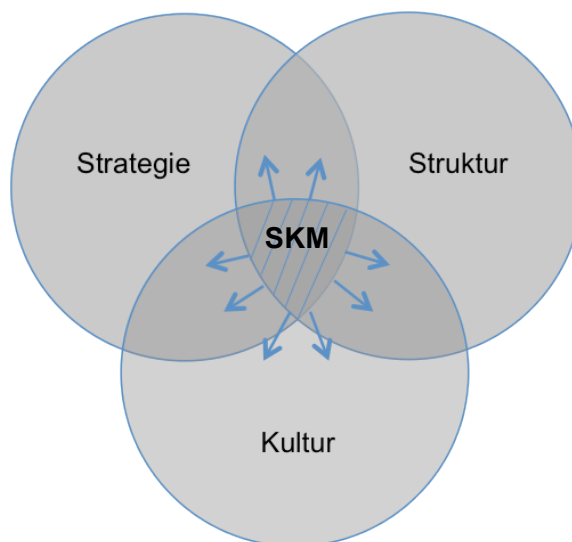
Insbesondere ist das Prinzip der Komplementarität bei erfolgreichen Projektteams zu beobachten. Diverse unternehmerische Funktionen werden auf das Projektziel fokussiert. Dabei bedeutsam ist u.a. das Erkennen und der Einsatz unterschiedlicher Rollen im Rahmen der Zielerreichung (vgl. u.a. Stahl, E., 2002, S. 238ff.).

Der Komplementär-Gedanke ist auch das zentrale Element in den Zielsetzungen des Diversity-Managements, in dem Andersartigkeit gefördert und effektiv umgesetzt wird.

Erfolgreiche Geschäftsleitungsteams arbeiten nicht nur qua unterschiedlicher Funktionen komplementär zusammen, sondern insbesondere durch die Komplementarität von individuellen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, gepaart mit einer konstruktiven Streitkultur im Unternehmensinteresse (vgl. Eidenschink, K., 2003, S.6).

Der Komplementärgedanke im Sinne einer systemischen Vernetzung von Kernkompetenzen hat sich in fortschrittlichen Unternehmensberatungen weitestgehend schon durchgesetzt (vgl. Königswieser, R. u.a., 2006/ Königswieser, R./ Königswieser, U., 2009/ Böning, U./ Fritschle, B., 1997, S. 239 ff.). Strategieberater in der Rolle als Systemberater integrieren beispielsweise Struktur- und Kulturconsultants (und vice versa) im Rahmen umfangreicher unternehmerischer Veränderungsprozesse, um dem komplementären Dreiklang der Unternehmensführung von Strategie, Struktur und Kultur effektiv Rechnung zu tragen. Die nachfolgende **Abbildung 1** verdeutlicht nochmals diese Beratungsebenen.

Abb.1: Systemisches Komplementär-Management (SKM)



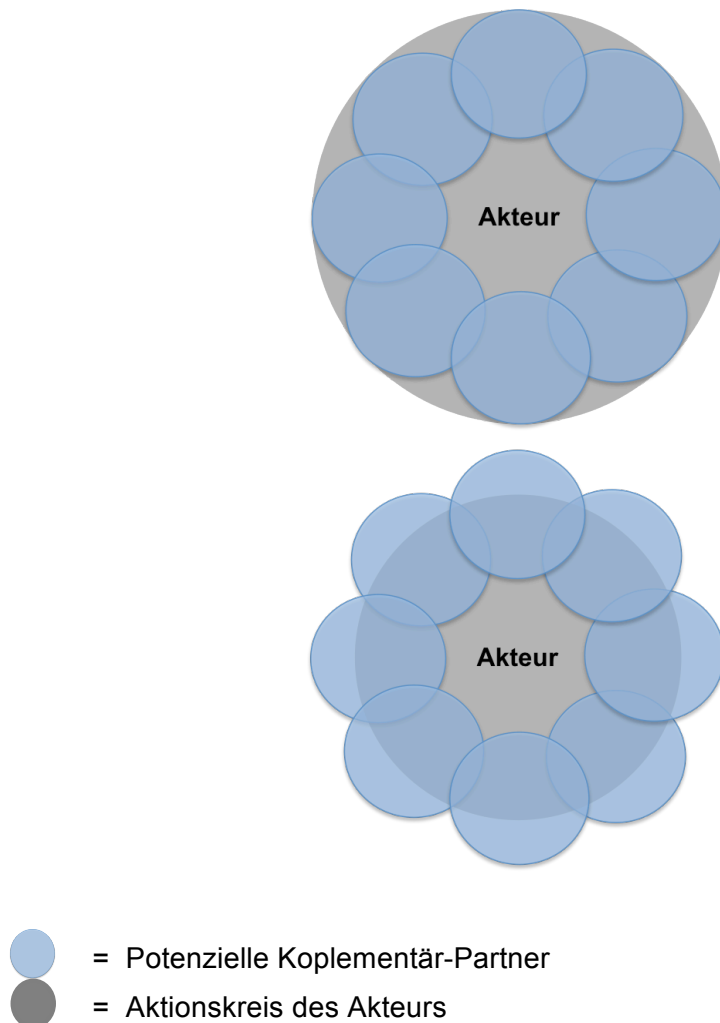
Auf diesen Grundüberlegungen aufbauend entwickelte der Verfasser den Erfolgsfaktor: Komplementär-Management, welcher darauf basiert, dass innerhalb eines sozialen Systems, z.B. in einem Unternehmen, jene Organisationen, Teams und Personen personelle, kulturelle, strukturelle und strategische Vorteile gewinnen, die ihr Denken und Handeln an komplementären Aktivitäten ausrichten.

Weitere Erkenntnisse hierzu resultieren u.a. aus den Analysen von:

- Biographien erfolgreicher Unternehmensführer und Staatsmänner (z.B. Iacocca, Mohn, Welch, Brandt, Schmidt, Sokrates)
- Literaturvergleichen etablierter Managementbücher im Zeitablauf (z.B. Pümpin, Malik, v. Rosenstiel, Waterman, Senge, Doppler/Lauterburg, Königswieser, etc.)
- Eigene Beratungserfahrungen im Rahmen von diversen Veränderungsvorhaben in Organisationen (beispielsweise bei BMW, Ford, Deutsche Bank, Eurowings, E.ON)

Die Komplementär-Perspektive ist in **Abbildung 2** schaubildlich dargestellt. Der unten angeführte Kreis veranschaulicht das Potential systemischer Erweiterungen, indem der Akteur das ihm zugrunde liegende Umfeld in einer komplementären Sicht zu seinen eigenen (defizitären) Fähigkeiten und Fertigkeiten gestaltet. Im Gegensatz hierzu zeigt der zweite dargestellte obere Kreis, dass der Akteur, der kein komplementäres Aufeinanderzugehen fördert, der Gefahr unterliegt, sein Umfeld ausschließlich innerhalb seines Fähigkeiten- und Fertigkeiten-Kreises zu definieren. Während die unten gezeigte Rosette „aufblüht“, degeneriert die oben dargestellte.

Abb. 2: Komplementär-Perspektive



work and travel - magazine

Von genereller Bedeutung sind vor der Etablierung des Komplementär-Managements die Veränderungserfahrungen der Organisation und die der Mitarbeiter und die damit einhergehende Lernkurve im Umgang mit personellem Widerstand. Das Konzept verlangt eher Vertrauen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter als eine zu enge Kontrollspanne. Eine solche „Vertrauensorganisation“ verfügt in der Regel über mehr Informationen als in einer Misstrauensorganisation, um anstehende Entscheidungen zu treffen und vergrößert damit auch die Qualität der Entscheidungsgüte. Luhmann formuliert in diesem Zusammenhang: Wer misstraut, verengt die Informationen, auf die zu stützen er sich getraut. Er wird von weniger Informationen stärker abhängig (vgl. Doppler, K./Lauterburg, C., 2002).

Zuviel Kontrolle vergrößert dabei die Innensicht, reduziert den Widerspruch bzw. den Widerstand und vergibt somit eine Chance vorwärts orientierter Produktivität. Schon Goethe erkannte den Dualismus von Widerspruch und Produktivität, indem er formulierte „Gleichheit bringt Ruhe, der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht“.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass der Akteur, der den Erfolgsfaktor Komplementär-Management anwenden will, wissen muss, was er nicht kann (Qualifikation), nicht will (Motivation), nicht darf (Sozialisation) und nicht tut (Realisation) im Hinblick auf die Erreichung seiner Ziele. Diese Perspektive eröffnet ihm erst seinen individuellen „Komplementaritätsspielraum“. Eine solche individuelle Defizit-Analyse stellt den Motor für die Anwendung des Komplementär-Gedankens dar.

Persönlichkeiten die sich ihrer Defizite bewusst sind, haben somit mehr Chancen ihren Wirkungsgrad durch Anwendung der Komplementaritätsgedanken entscheidend zu vergrößern. Gerade eine solche persönliche Defizit-Perspektive wird jedoch vielfach von Top-Führungskräften nicht aktiv ins Kalkül gezogen, da dies vordergründig nicht dem „Idealbild“ eines erfolgreichen Managers entspricht.

Mitarbeiter sollten sich die Frage stellen, inwieweit sie sich komplementär zu den „Defiziten“ ihrer Führungskraft verhalten können, um damit sich selber und die Führungskraft besser zu positionieren. Komplementarität wird so verstanden zu einem gemeinsamen Erfolgsfaktor.

2. Komplementär-Ebenen

Auf sich selber bezogen - sozusagen innerhalb der Person - kann eine „individuelle Komplementarität“ vollzogen werden.

Basierend auf seinen persönlichen Werten und Einstellungen und den darauf aufbauenden Verhaltensweisen in seinem privaten und beruflichen Umfeld kann sich die Person, z.B. in der Rolle als Führungskraft, komplementär verhalten bezüglich seiner anderen beruflichen Rollen als Mitarbeiter und Kollege oder unter Einbezug der privaten Rollen, z.B. Vater bzw. Mutter/ Lebenspartner(in)/ Ehemann/ Ehefrau oder Freund/ Freundin.

Es ist davon auszugehen, dass nicht alle persönlichen Grundwerte, z.B. in der Rolle der Führungskraft, zu realisieren sind (vgl. Streich R.K., 2002). In diesem Falle hätte die betreffende Person die Möglichkeit einer Werterealisation in einer anderen Rolle. Sokrates führt in diesem Zusammenhang aus, dass es unmöglich sei, glücklich zu werden, wenn man gegen seine Überzeugung (sprich Werte) handelt.

work and travel - magazine

Die bereits erwähnte „duale Komplementarität“ ist vorzufinden im Dialog von Personen zu Personen. Dies kann beispielsweise möglich sein in Konstellationen zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern, zu Kollegen oder zu seiner Führungskraft ebenso gut wie zum Kunden oder zum Lieferanten.

Komplementäre Aktionen könnten z.B. in der dualen Komplementarität zwischen Führungskraft zum Mitarbeiter sein, dass er im Rahmen der Mitarbeiterauswahl für seinen Bereich jene Personen bevorzugt, die Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, die er seinerseits nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung hat. In diesem Fall wäre nicht die Gleichheit das Einstellungsprinzip („Schmidt stellt Schmidtchen ein“), sondern die Andersartigkeit. Eine solche Vorgehensweise verlangt vorab eine individuelle Persönlichkeitsreflexion im Sinne der erwähnten Defizitanalyse. Werden Mitarbeiter um die Führungskraft gruppiert, die jeweils die individuellen Schwächen des jeweils anderen ausgleichen, so vergrößert sich wie aufgeführt der Handlungsspielraum des Gesamtsystems (vgl. die untere Rosette in **Abbildung 2**).

Im direkten Mitarbeiter-Führungskraftdialog werden von Führungskraft-Seite aus weitere Komplementär-Spielräume relevant. Sie delegiert beispielsweise Aufgaben, die sie selber nicht so gut erledigen kann. Sie tritt somit nicht mit eigenen Aktionen in das Aktionsfeld des Mitarbeiters und fördert somit die intrinsische Motivation des Mitarbeiters. Vertrauen und Zutrauen bestimmen somit das Handeln. Ihr Führungserfolg wird abhängig von der Koordination von individuellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Motiven. Ein solches Vorgehen reduziert eine mögliche Konkurrenz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, da der Mitarbeiter bspw. nicht im Kompetenzfeld der Führungskraft agiert und vice versa.

Erweitern wir die Perspektive der Komplementär-Ebenen auf die Gruppe, so sprechen wir von einer „gruppalen Komplementarität“. Eine solche Konstellation ist z.B. im Rahmen der Abteilungsführung als auch im Rahmen der Projektführung in der Praxis relevant (vgl. Streich, R.K., 1996). Gestaltet der Leiter der Abteilung beispielsweise sein gesamtes Umfeld nach dem Prinzip der Komplementarität so ist - wie vorhin bei der dualen Komplementarität schon ausgeführt - jeder im Rahmen der Aufgabenerledigung nach seinen spezifischen Fähigkeiten eingesetzt. Die Firma Gore & Associates, bekannt für Ihre Innovationen im Textilbereich bildet bewusst Teams von 4 bis 7 Mitarbeitern, die nach dem „Amöbenprinzip“ komplementäre Eigenschaften auf einer Ebene zusammenfügen. Die Firma Oticon (weltweit führender und innovativster Hörgeräte-Hersteller) vollzieht ähnliches schon seit Jahren im Rahmen ihrer Projektteams (vgl. Gründer, E.C., 1998, S. 60ff.).

Letztendlich kann auch der Unternehmensleiter in der Führung seiner Gesamtorganisation komplementär wirken. Sein Verhalten zu seinen Mitbewerbern, Kunden und Lieferanten unter der Perspektive organisationaler Komplementarität gleicht vorhandene Defizite aus und führt zu einer Gesamtoptimierung seiner Bezugspersonen. So hat beispielsweise BMW schon Anfang der 90-er Jahre (in der Nachfolge bzw. im Gleichschritt auch alle anderen Automobilhersteller) im Rahmen seiner Baureihenorganisation im Dialog mit den internen und externen Zulieferern eine auf dem Komplementär-Prinzip basierende Systemoptimierung betrieben.

3. Komplementär-Grenzen

Betrachten wir einige einschränkende Bedingungen für den optimalen Einsatz des Komplementär-Managements im Berufsalltag, so sind vornehmlich die folgenden zu nennen:

work and travel - magazine

- Zu standardisierte Arbeitsvollzüge verhindern den Komplementär-Effekt
- Zu geringe bzw. extrem unterschiedliche Qualifikationsniveaus des Akteurs (Führungskraft) und der Mitarbeiter
- Fehlende umfassende Gesamtverantwortung des Akteurs
- Zu geringe Motivationsstruktur der Beteiligten / Betroffenen
- Zu oft wechselnde Personenkonstellationen auf Mitarbeiter- oder Führungskraftseite verhindern einen komplementären Aufbau
- Detailbesessenheit des Top-Managements, so dass jede Führungskraft immer über alles informiert sein muss und somit zum „Obersachbearbeiter“ degradiert wird
- Ausschließlich fachbezogene Bildungs- und Beförderungsstrukturen mit Vernachlässigung der Management- und Sozialkompetenzen
- Mangelndes sachliches Integrationspotential bzw. Kooperationsbewusstsein der Nachbarbereiche
- Zu geringe „Streitkultur“ bzw. zu hohe „Konsenskultur“
- Zu geringe Projektarbeit im Unternehmen lassen Komplementär-Potenziale versiegen
- Unterdurchschnittliche Anwendung von Führungsinstrumenten (MbD, MbO etc.) im Unternehmen
- Zu geringe Innovationsrate bei Produkten bzw. Dienstleistungen, gepaart mit zentral gesteuerten Prozessen
- Zu wenige organisationale Lernformen, z.B. Qualitätszirkel, KVP-Kreise etc.
- Kaum Ausrichtung auf Geschäftsprozesse und deren Optimierung sondern die Liniararbeit steht im Vordergrund

Diese und ggf. weitere unternehmensspezifische Hemmnisse müssen vor der effektiven Anwendung des Komplementär-Gedankens eingehend analysiert und in eine Kosten-Nutzen-Betrachtung überführt werden.

work and travel - magazine

Literaturhinweise:

- Böning, U./ Fritschle, B.: „Veränderungsmanagement“, Freiburg, 1997.
- Doppler, K./ Lauterburg, Chr.: „Change Management“, 10. Auflage, Frankfurt/New York, 2002.
- Eidenschink, K.: „Das narzisstisch infizierte Unternehmen“, in: Organisations-Entwicklung 01/03, S. 4-15.
- Gründler, E.C.: „Erfolg durch radikale Reorganisation“, in: Wirtschaft und Weiterbildung, 01/98, S. 60-63.
- Iacocca, L.: „An Autobiography“, New York, 1984.
- Kirsch, C.: „Die Unzertrennlichen“. In: Forbes 9/94, S. 20 - 25.
- Königswieser, R./ Exner, A.: „Systemische Intervention“, 2. Auflage, Stuttgart, 1999.
- Königswieser, R./Sonuc, E./ Gebhardt, J. (Hrsg.): „Komplementärberatung“, Stuttgart, 2008.
- Königswieser, R./ Königswieser, U.: „Gegensätze verschmelzen: Komplementärberatung“, in: managerSeminare, Heft 132, März 2009, S. 18 ff.
- Malik, F.: „Systemisches Management“, 2. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien, 2000.
- Pümpin, C.: „Das Dynamik-Prinzip“, Düsseldorf / Wien / New York, 1989.
- Rosenstiel von, L./ Spieß, E.: „Organisationspsychologie“, München, 2010.
- Senge, P. M.: „Fifth Discipline“, Currency Doubleday, New York, 1990.
- Stahl, E.: „Dynamik in Gruppen“, Weinheim / Basel / Berlin, 2002.
- Streich, R.K./ Marquardt, M./ Sanden, H. (Hrsg.): „Projektmanagement - Prozesse und Praxisfelder“, Stuttgart, 1996.
- Streich, R.K.: „Zwischen Qual und Qualität“ in: new management, 12/02, S. 21-25.
- Waterman, R.: „Die neue Suche nach Spitzenleistungen“, Wien / New York / Moskau, 1994.
- Welch, J.: „Was zählt“, München, 2001.