

Führt euch auf!

Ein Gespräch mit dem Wiener Berater Josef M. Weber über Selbststeuerung und Selbstorganisation in Unternehmen. (Von Heike Littger, changeX)

Ein Vorgang, den alle bis zur bitteren Neige kennen: Eine Führungskraft fordert seine Mitarbeiter auf, kreativ zu werden, eigene Ideen einzubringen. Das hört sich gut an. Alle sind motiviert und glücklich. Endlich können sie mitreden. Doch dann passiert nichts. Warum? Weil Führungskräfte oft Angst vor Unordnung und Veränderung haben, antwortet der Buchautor Josef M. Weber. Seine Forderung: Alle müssen ins Boot und miteinander rudern. Auch wenn zunächst Chaos droht. Es tut allen gut.

"Ich glaube, wenn man es fertig brächte, voll zu einer konstruktivistischen Auffassung durchzubrechen, nämlich, dass wir die Architekten unserer eigenen Wirklichkeit sind, dann würde sich eine solche Haltung durch wesentliche Merkmale auszeichnen:
Freiheit, denn ich weiß, dass ich der Konstrukteur meiner eigenen Wirklichkeit bin, dann steht es mir frei, diese anders zu gestalten.
Verantwortlichkeit, denn dieser Mensch wäre im tiefsten ethischen Sinn verantwortlich, denn er weiß, dass er der Konstrukteur seiner Wirklichkeit ist, dem steht das bequeme Schuldzuweisen an andere oder an das Sosein der Umstände nicht mehr offen.
Toleranz, denn er weiß, dass er seine eigene Wirklichkeit konstruiert, würde dann dasselbe Recht auch anderen geben." (Paul Watzlawick)

Herr Weber, traditionelle Unternehmen stoßen an ihre Grenzen. Die Aufgabenstellungen sind zu komplex, als dass ein laut Organigramm eindeutig definierter Dienstweg eingehalten werden könnte. Und jeder Mitarbeiter nur die Information erhält, die er für die Erfüllung seiner Aufgaben benötigt. Deswegen fordern Unternehmen mehr Selbststeuerung und Autonomie. Doch - ohne die bisherigen Anstrengungen herabsetzen zu wollen - mit der Forderung allein ist es offenbar nicht getan.

Das ist richtig. Der Ruf verhallt leider oft im Nichts. Der Grund: Wir können nicht die äußere Struktur, also den Aufbau eines Unternehmens verändern, ohne unsere Vorstellung von Führung, Organisation und Ordnung zu hinterfragen und stückweise aufzugeben. Beispiel: Eine Führungskraft fordert seine Mitarbeiter auf, kreativ zu werden, eigene Ideen einzubringen. Das hört sich im ersten Moment gut an. Alle sind motiviert und glücklich. Endlich können sie mitreden. Doch nur die wenigsten werden von diesem Recht Gebrauch machen. Warum? Weil wir daran glauben, dass produktive Arbeit nur dann gegeben ist, wenn strukturiert, überschaubar, in nachvollziehbaren Schritten und Kausalzusammenhängen gedacht und gehandelt wird. Also sitzen wir ordentlich und ernsthaft an unserem Arbeitsplatz, in Sitzungen, bei Besprechungen, in Gremien; arbeiten strukturiert nach Zielen und Tagesordnungen, moderiert, protokolliert und dokumentiert. Raum für kreative Gedanken gibt es nicht. Und wir nehmen uns diesen Raum auch nicht. Denn Erkenntnisse und schöpferische Ideen, die vielleicht beim Spaziergang mit der Kollegin, beim Essen, während einer gemeinsamen Reise im Zugabteil, beim Laufen, unter der Dusche oder in einem offenen Dialog entstehen, nehmen wir nicht als Arbeit wahr und tragen sie somit auch nur selten ins Unternehmen.

Wir müssen also unsere traditionellen Denkmuster, unsere Glaubenssätze, unseren core belief hinterfragen. Heißt das aber nicht in letzter Konsequenz: Neuorganisation fängt bei jedem selbst an?

Jein. Um traditionelle Denkmuster aufzulösen, muss sich jeder mit sich selbst beschäftigen, sich die Frage stellen, inwieweit er überhaupt bereit ist, traditionelle Rollenmuster aufzubrechen, Neues auszuprobieren, Risiken einzugehen, vermeintlich sichere Pfade zu verlassen, erste Schritte in Richtung Selbststeuerung und Autonomie zu gehen - gerade in der heutigen Zeit. Doch es muss auch eine kollektive Bereitschaft vorhanden sein, sich mit Hierarchie, Ordnung und Macht auseinander zu setzen und neu zu definieren. Und damit meine ich nicht nur die Führungskräfte, sondern das gesamte Unternehmen.

Ist das eine realistische Forderung?

Es ist der einzige Weg. Bekannte Szenerie: Führungskräfte gehen in Klausur, reden miteinander, pushen sich gegenseitig auf und kommen zu dem Schluss: Unsere Abteilungen brauchen mehr Autonomie. Was passiert? Sie kehren zurück, trommeln ihre Mitarbeiter zusammen, bauen sich vor ihnen auf und fordern mehr Selbstverantwortung und Selbstbestimmung. Wahrscheinlichkeit gibt es nicht, nur Gehorsam ...

... oder Verweigerung. Die Führungskräfte wollen zwar mehr Autonomie, betrachten den Mitarbeiter aber weiterhin als Erfüllungsgehilfen. Eine Diskrepanz, die besonders in solchen Prozessen zum Tragen kommt und jede Form von Veränderung unmöglich macht. Mitarbeiter im traditionellen Organisationsmodell haben nicht nur Pflichten, sondern auch Rechte. Zum Beispiel das Recht auf eine starke und kompetente Führung. Darauf werden sich Mitarbeiter so lange berufen, solange sie nicht wirklich als eigenständige Player wahrgenommen werden.

Nur: Diese Forderung können Führungskräfte heutzutage nicht mehr einlösen. Sie sind überfordert und können keine eindeutigen Entscheidungen mehr treffen. Damit geht die Kluft immer weiter auseinander. Deswegen lautet meine Forderung: Die Mitarbeiter müssen in Veränderungsprozesse von Anfang an einbezogen werden. Und die Frage, wollen und brauchen wir mehr Selbststeuerung in den einzelnen Bereichen, mitbeantworten.

Werden es große Unternehmen schwerer haben als kleine?

Nicht unbedingt. In großen Unternehmen gibt es unzählige Nischen, in denen sich Neues entwickeln kann. Vorausgesetzt, die Zentrale funkt nicht dazwischen und akzeptiert, dass sich die einzelnen Unternehmerteams - um zukunftsfähig bleiben zu können - selbstbestimmt entwickeln müssen. Ohne natürlich den Blick fürs Ganze zu verlieren.

Welche Rolle spielen externe Berater? Welchen Part müssen sie übernehmen?

Wir alle sind es gewohnt, uns in einem Heer von wenigen Wissenden und unendlich vielen Unwissenden zu bewegen. Und Verantwortung - auf welcher Ebene auch immer - letztlich abzugeben. Deswegen ist es wichtig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter im Beratungsprozess selbst erleben, was es heißt, offen zu sein, neugierig zu sein, Zufälle und Meinungsvielfalt zuzulassen, Verantwortung zu übernehmen, eigenständig zu handeln, sich einzumischen, Ideen

vorzutragen und dafür einzustehen. Vorgefertigte Lösungen haben keinen Sinn. Wie andere Unternehmen die Aufgabe gelöst haben, steht nicht zur Debatte. Jedes Unternehmen muss mit Hilfe aller Wissensträger eine eigene, allgemein verträgliche Lösung entwickeln. Und die Frage beantworten: Wollen wir Selbststeuerungselemente, ja oder nein? Und wenn ja, in welchen Bereichen?

Damit deuten Sie an, dass Hierarchie und Selbststeuerung nebeneinander existieren könnten.

Richtig - und zwar aus zwei Gründen. Zum einen können Sie nicht von heute auf morgen den Schalter umlegen. Unternehmen müssen die Möglichkeit haben, in kleinen Nischen positive Lernerfahrung zu machen, um sich weiterzuentwickeln. Zum anderen können hierarchische Strukturen durchaus sinnstiftend sein. Zum Glück haben wir heute die Möglichkeit - im Gegensatz zu den 68ern - sachlicher und differenzierter über Hierarchie, Führung und Macht zu sprechen. Unser Ziel sollte also nicht sein, Hierarchie abzuschaffen, sondern Hierarchie temporär, je nach Bedarf einzusetzen.

Das setzt von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Reflexionsvermögen voraus - brauchen wir Führung oder können wir es alleine? Und von den Führungskräften erfordert es ein hohes Maß an Souveränität. Sie müssen sich immer wieder ins Glied zurückstellen. Und verkraften, dass ihre Mitarbeiter - wenn auch nur phasenweise - ohne sie auskommen und selbstbestimmt arbeiten können.

Die besten Chance, solche Modelle zu implementieren - und ich denke, dass sie Zukunft haben werden -, existiert natürlich in jungen Unternehmen, in denen die Strukturen noch nicht ausgeformt sind.

Wie sähen solche Unternehmen konkret aus?

In diesen Unternehmen gäbe es keinen Unterschied zwischen Linie und Projekt. Jede Einheit könnte selbst entscheiden: Wir brauchen keine Führungskraft, wir steuern uns über gegenseitigen Austausch. Oder: Wir brauchen eine zentrale Steuerungsfunktion in Form eines Koordinators oder eines Projektleiters. Oder: Wir brauchen einen Entscheider, der uns sagt, was wir zu tun haben. Nicht für immer, sondern nur, solange Führung nützlich ist und die Aufgaben der Einheit unterstützt und voranbringt.

In Unternehmen, in denen Ansehen, Statussymbole, Privilegien und Position aufs engste miteinander verknüpft sind, wird es sehr schwer werden, temporäre Führung einzuführen. Denn es erfordert - wie Sie bereits sagten - ein hohes Maß an Souveränität und Selbstvertrauen. Aber auch eine Neudefinition von Führung ...

... die wir - und damit sind wir wieder bei unserer Ausgangsthese - generell brauchen. Wenn wir davon ausgehen, dass nicht den monolithischen Organisationen, sondern den kleinen, flexiblen, autonomen, sich selbst entwickelnden Teams mit engem Kontakt zum Mutterunternehmen und zum Kunden die Zukunft gehört, muss sich nicht nur das Organisationsprofil, sondern auch das Managerprofil von Grund auf ändern. Empathie statt Autorität, Vision statt klarer Ziele, Gelassenheit und Sachorientierung statt Ehrgeiz und Machtstreben. Dialogfähigkeit statt Entscheidungsfreude, Kreativität statt Konsequenz, Vertrauen statt Kontrolle.

ATTEMS,WEBER

Ganz klar. Manager müssen sich heute anderen Aufgaben stellen, als noch vor einigen Jahren. Sie sind gezwungen, Eigenschaften, die heute oft als weich bezeichnet werden, stärker zu entwickeln. Ohne jedoch die traditionellen Qualitäten zu überlagern. Die Kunst moderner Führung liegt meiner Meinung nach darin, alle Spielarten zu beherrschen. Und je nach Bedarf zwischen Führen und Dienen selbstbewusst hin und her zu switchen. Ich bewundere immer wieder Menschen, die richtiggehend dienen. Für sie ist das keine Frage von "darf das sein oder darf das nicht sein", sondern eine Frage von Wahlmöglichkeit, Freiheit und Autonomie. Von diesen Menschen könnten wir einiges lernen.

Josef M. Weber, Geschäftsführer der **Attems & Weber Organisationsberatung** und Buchautor aus Wien, beschäftigt sich vor allem mit neuen, nicht-hierarchischen Führungsmodellen. Um seine Thesen zum Thema "Selbststeuerung und Selbstorganisation" zu überprüfen, gründete er zusammen mit 22 Beratern und Führungskräften das Unternehmen **metalogikon**,