

„Selbstorganisation entsteht nicht von allein“

WERTEFORSCHER THOMAS GINTER IM INTERVIEW

Sie wollen auf „command & control“ verzichten und ihre Mitarbeiter sich selbst organisieren lassen: Immer mehr Unternehmen erfinden sich und ihre Strukturen neu – ohne Führung im herkömmlichen Sinn. managerSeminare sprach mit Werteforscher Thomas Ginter über die Voraussetzungen für eine veränderte Führung.

Preview: ► Neuer Unternehmenskontext: Warum Führung neu gedacht werden muss ► Katalysator: Der Manager von morgen mit neuer Rolle ► FAVI und Zappos: Beispiele sich selbst organisierender Unternehmen ► Unternehmenswerte als Orientierungsrahmen: Wie Werte das Handlungsfeld aufspannen

Es mehren sich die Beispiele von Unternehmen, die ohne Führung auskommen wollen und die Berater, die allein auf Selbstorganisation der Mitarbeiter setzen wollen. Was ist Ihrer Ansicht nach der Grund dafür?

Thomas Ginter: Wir kommen nicht umhin, Unternehmen neu zu denken und damit auch das Thema Führung. Der Unternehmenskontext hat sich in den vergangenen Jahren radikal verändert: mehr Dynamik, mehr Komplexität. Dies erfordert eine weit höhere Flexibilität im Handeln, aber vor allem auch im Denken. Anlehnung können wir dabei in der Kybernetik nehmen. Die Entwicklung geht hin zu Systemen, die sich selbst steuern und organisieren: Selbstmanagement eben! Akzeptieren wir, dass unsere Welt und damit natürlich auch der unternehmerische Alltag zunehmend dynamischer und damit komplexer wird, ist es fraglich, ob das Management

überhaupt noch in der Lage ist, anhand der klassischen Instrumentarien der Planung, Organisation und Kontrolle ein Unternehmen auszusteuern. Die Antwort liegt auf der Hand: Die Zuhilfenahme statischer Instrumente zur Steuerung dynamischer Komplexität gleicht dem Versuch, ein Überschallflugzeug auf Sicht zu fliegen. Der Manager von morgen dient dementsprechend zukünftig primär als Katalysator strategischer Entscheidungen und eben nicht als Unternehmenslenker. Dies gilt meines Erachtens für kleine, mittlere und große Unternehmen gleichermaßen.

Beschreiben Sie doch die Rolle des Katalysators etwas genauer.

Der Manager von morgen hat zukünftig vier zentrale Aufgaben. Zunächst einmal wird er dafür verantwortlich sein, einen Rahmen zu schaffen, in dem Selbstmanagement überhaupt stattfinden kann. Das beinhaltet zum einen strukturelle Anpassungen, wie etwa die Bildung kleiner flexibler Selbstmanagement-Teams. FAVI, ein französisches Unternehmen aus dem Bereich der Metallverarbeitung, hat in diesem Zusammenhang beispielsweise seine 500 Fertigungsmitarbeiter in 21 sich selbst organisierende „Minifertigungen“ aufgeteilt, die alle selbstverant-

wortlich operieren, inklusive der eigenverantwortlichen Festlegung erforderlicher Erweiterungsinvestitionen. FAVI ist dafür berühmt, seit über 20 Jahren nie einen versprochenen Liefertermin überschritten zu haben. Zum anderen beinhaltet dies das Einstudieren neuer Verfahrensweisen zu den Themen Entscheidungsfindung, Konfliktmanagement, Projektmanagement bis hin zu adäquaten Entlohnungssystemen. Zweitens übernimmt der Manager von morgen die Rolle des „Ermöglichers“, dessen Aufgabe es ist, unternehmerische und persönliche Potenziale zu erkennen und dafür Sorge zu tragen, dass diese sich entfalten können. Drittens dient er als „Role-Model“, der die Kernwerte des Unternehmens und die sich daraus abgeleiteten Prinzipien des Selbstmanagements jederzeit vorlebt und bewahrt. Schließlich wird er nach wie vor nach außen hin das Unternehmen repräsentieren und damit dem Unternehmen ein Gesicht verleihen.

Es gibt aber nach wie vor viele Mitarbeiter, die sich ausdrücklich Führung wünschen ...

Der Kontext bestimmt das Sein! Der „Wunsch“ nach klaren Anweisungen hört meiner Erfahrung nach genau dann auf, wenn die Rahmenbedingungen Selbstma-



Dr. Thomas Ginter ist Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen mit den Schwerpunkten Marketing, Management, Business Planning und Vertrieb. Seit 2001 ist er auch als Strategieberater und Organisationsentwickler tätig. Anfang 2014 gründete Ginter das Institut für wertebasiertes Management, dessen Aufgabenschwerpunkt in der wertebasierten Managementforschung und -beratung liegt. Kontakt: info@iwm-business.com

agement tatsächlich ermöglichen bzw. unterstützen. Viele Cases hierzu finden sich in dem Buch „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux, das just die Druckerei verlassen hat.

Nennen Sie doch mal eins.

Das wohl spektakulärste Beispiel für die konsequente Umsetzung des hier diskutierten „kybernetischen“ Management-Ansatzes ist das von Tony Hsieh kreierte Unternehmen Zappos.com. Der größte Online-Schuhhändler der USA, der 2009 für 1,2 Mrd. Dollar von Amazon übernommen wurde, gilt als Paradebeispiel für das Potenzial des neuen Denkens im Management. Mit seinen 1.500 Mitarbeitern zelebriert Tony Hsieh als „Ermöglicher“ eine Unternehmenskultur, die die Unternehmensentwicklung und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter gleichrangig vorantreibt. Legendär sind seine 10 „Zappos Family Core Values“, darunter etwa „Deliver Wow Through Service“,

„Pursue Growth and Learning“ and „Build a Positive Team and Family Spirit“. Diese bringen den Geist des Unternehmens in sehr trefflicher Weise zum Ausdruck. Mehrfach wurde Zappos als eines der „Fortune 100 Best Companies to Work For“ ausgezeichnet. Jüngst hat sich Zappos entschlossen, „Holacracy“ zu implementieren. Das von Brian Robertson entwickelte „Betriebssystem“

ersetzt das klassische Top-down-Planungs- und Kontrollparadigma durch die Zuweisung von sogenannten Rollen, die dem Rolleninhaber das freie Walten und Schalten in seinem Autoritätsbereich ermöglichen. So wird jeder Mitarbeiter zum selbstbestimmten Manager seiner Rolle.

Welche Voraussetzungen müssen Unternehmen denn schaffen, die sich von Führung im herkömmlichen Sinne verabschieden wollen?

Es ist naiv zu glauben, Selbstmanagement entsteht dadurch, einfach auf Führung zu verzichten. Das wäre, wie einem Ertrinkenden zu sagen, er solle aufhören zu schwimmen. Der Weg hin zu einem sich selbst organisierenden und steuernden System ist mitunter ein schwieriger und langer Prozess. Dabei beginnt dieser Prozess meines Erachtens bei einem verantwortungsvollen Umgang mit den Unternehmenswerten, die als Orientierungsrahmen das Handlungsfeld aufspannen. Die erste Hürde ist hierbei die Identifikation der tatsächlichen Kernwerte eines Unternehmens. Dies ist mitnichten mal schnell in einem Workshop oder gar auf dem Flug von Detroit nach Frankfurt zu erledigen. Hierfür sind die Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder des Unternehmens zu befragen, wie sie das Unternehmen heute sehen, wie sie es in Zukunft gerne hätten und was ihnen persönlich als Mensch im Leben wichtig ist. Aus der Schnittmenge dieser Fragestellungen ergeben sich dann die Kernwerte, die das Zentrum und den Rahmen eines erfolgreichen Managements im 21. Jahr-

Service

Literaturtipps

► **Frederic Laloux: Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations. Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.** Nelson Parker 2014, etwa 20 Euro.

Laloux skizziert eine Organisationswirklichkeit, die jenseits von command & control und pluralistischer Gleichmacherei ein neues Paradigma aufspannt: Es wird nicht mehr pyramidenartig von oben nach unten gedacht und entschieden, sondern die Mitarbeiter handeln selbst organisierend. Beschrieben werden ein Dutzend Organisationen, die als Pioniere gelten können in Sachen Strukturen, in der sowohl eine gesunde und nachhaltige Wirtschaftlichkeit als auch ein hohes Maß an Menschlichkeit existieren.

► **Besser ohne Boss – Interview zum Organisationsmodell Holacracy.** www.managerSeminare.de/MS187AR06

Wie werden Unternehmen schneller, schlauer und agiler? Die ultimative Antwort will ein Modell aus den USA geben, das nun auch in Europa von sich reden macht. Sein Name: Holacracy. Sein Merkmal: die Umverteilung der Macht. Über das Potenzial des neuen Ansatzes zur Organisationsentwicklung sprach managerSeminare mit Christiane Schneider, Deutschlands erstem Holacracy Coach.

hundert bilden.

Für welche Unternehmen kann der Weg, auf Selbstorganisation statt auf Führung zu setzen, hilfreich sein?

Fest steht erst einmal: Leicht ist dieser Weg nicht und auch nicht für alle Unternehmen geeignet. Letztlich muss man die Menschen immer dort abholen, wo sie stehen. So ist das ganze Thema nicht dazu geeignet, „Entweder-oder-Antworten“ zu geben. Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Selbstmanagement ist jedoch fraglos, dass das Topmanagement das neue Managementdenken verstanden und verinnerlicht hat und konsequent die Implementierung des neuen Ansatzes vorantreibt bzw. begleitet. Das setzt jedoch voraus, sich von tradierten Denk- und Machtstrukturen zu verabschieden und alles zu vergessen, was man Jahrzehnte als selbstverständlich angenommen hat.

Wovon müssen sich die Unternehmen verabschieden?

Anstelle der vormals funktional „verliehenen“ Macht tritt die intrinsische Motivation, justiert durch Gruppen-Feedback und die Anforderungen des Marktes. Studien belegen, dass Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz, einer adäquaten Ressourcenausstattung und einer hohen Identifikation mit ihrer Tätigkeit keiner hierarchisch verorteten Führung bedürfen. Zu glauben, dass die Leistungsfähigkeit und der Leistungswille der Mitarbeiter nur über Zielfokussierung und extrinsische Motivation zu steigern sind, entspricht einem alten Denken, das Douglas McGregor vom MIT bereits in den 60er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts als unsinnig widerlegte. Demgegenüber ist es überaus konstruktiv, die inhaltliche Kontrolle der Aktivitäten der Mitarbeiter statt einem Vorgesetzten (der dem Mitarbeiter eben vorgesetzt wird) aufgabenbezogenen Peer Groups zu überlassen. Diese dienen als kompetente Sparringspartner, die regulativ intervenieren und deren Zusammensetzung sich den jeweiligen Fragestellungen entsprechend flexibel anpasst. So wird die Verantwortung jeweils auf die Schulter derer gepackt, die das Thema eben auch am besten beherrschen, und das völlig unabhängig von hierarchischer Macht bzw. Weisungsbefugnis. So werden hierarchische Stufen aufgehoben und Abteilungsgrenzen fließend. Fürwahr ein mutiger Schritt, aber wie heißt es gleich so schön: Den Mutigen gehört die Welt!

Das Interview führte Nicole Bußmann ■

++meinungsticker++meinungsticker ++

Quelle: Diskussion auf Facebook

Führung ohne Führungskräfte kann in kleinen Gruppen, mit erfahrenen Leuten auf eine bestimmte Zeit sehr gut laufen. Nichts für kontinuierliches Wachstum. Nichts für Unternehmer, die in Generationen denken müssen.

Andreas Buhr, Vertriebs- und Führungstrainer

Wie würde ein mir bekannter Jurist antworten: „Es kommt darauf an ...“ Sicher gibt es Mitarbeiter, die sich toll selbst organisieren können, Ziele termingerecht erreichen und effizient arbeiten. Es wird allerdings auch immer Mitarbeiter geben, die Führung, klare Vorgaben und Unterstützung brauchen. Genauso gibt es sicher Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss geben, andere müssen kontrollieren, weil es in ihrer Natur liegt. Wichtig ist, dass jede Führungskraft die passenden Mitarbeiter und jeder Mitarbeiter, die passende Führungskraft findet.

Sabine Osmanovic, Qualitätsmanagementexpertin

Eine Verallgemeinerung ist hier leider fehl am Platz! Ich hätte ausreichende Beispiele dafür, dass es ohne Führung nicht funktioniert. Bedeutsam ist allerdings, wie die Führungskraft ihre Rolle versteht – sollte sie glauben, dass sie für das System intelligent sein müsste, wird sie zwangsläufig scheitern!

Ralf Volkmer, Prozessorganisationsberater

Hierarchiefreies Miteinander von Menschen ist unter den Bedingungen einer gefallenen Welt eine Illusion. Spätestens in der ersten existenziellen Krise suchen die Menschen wieder nach Führung. Wenn Führung auf command & control reduziert wird, dann ist dies eine ziemlich unsinnige Verkürzung von Führung, die aber leider allzu oft Realität ist.

Eberhard Jung, Coach und Berater

Führen in der Matrix und in immer neuen Projekten macht es unter anderem schwierig, althergebrachte Führungsgewohnheiten nutzbringend weiterzuentwickeln. Wenn in Projekt A Herr X der Frau Y überstellt ist und im zeitgleich zu managen Projekt B dann zur Abwechslung dieses Mal Frau Y dem Herrn X überstellt ist, dann funktioniert nur noch eines: Menschen für die Sache gewinnen und überzeugen. Und wie in einer der vergangenen Ausgaben von managerSeminare richtig beschrieben: Der Wandel der Arbeitswelt und die Forderungen der nachrückenden Gen Y treiben das Legitimationsproblem von Führungskräften voran.

Katharina Maehrlein,

Führungskraftetrainerin und -coach

Hier könnte es zwei Dimensionen geben: A) Die Generation Y hat keine Lust mehr auf den Preis, den ihre Väter für ihre Art des Führens gezahlt haben (Burnout, Workaholism, fehlendes Familienleben, aber auch die umwelt- und wirtschaftspolitischen Schäden eines immerwährenden Höher-Schneller-Weiter). B) Der neue Mann ist immer noch auf der Suche nach seiner neuen Rolle, die irgendwie anders sein soll als die alte – und die beinhaltet eben auch die (klassisch männlichen) Tugenden, die Führungskräfte bisher auszeichneten. Jetzt wollen/sollen Männer dagegen sehr viel weiblicher sein, also kooperativ statt statusbewusst, Harmonie statt Kante. Also: Wir leben in einer Zeit des Übergangs. Das Alte geht gerade, und das Neue hat sich noch nicht klar gezeigt. Und das öffnet den Raum für Experimente.

Harald Berenfänger,

Auftrittsexperte und Männercoach

Ein Legitimationsproblem von Führung kann ich nicht erkennen. Es gibt eine (inzwischen abebbende) Modewelle in den Medien, die Führungskräfte zu Psychopathen und Deppen erklärt (Journalisten müssen ihre Blätter halt verkaufen), aber in den Unternehmen sieht die Masse der Menschen die Notwendigkeit von Führung und erkennt, dass die Führungskräfte meist auch die besten verfügbaren Personen sind. Ansonsten verändert sich die Arbeitswelt weiter (agile Methoden, kooperative Strukturen, individualisierte Produktserien usw.) und verändert die Anforderungen an Führungskräfte. Führung ist und bleibt ein stetes Ringen um den (vermeintlich) besten Ausgleich unterschiedlicher Interessen und Rahmenbedingungen zur nachhaltigen Sicherung wirtschaftlichen Erfolges. Experimente mit Selbstorganisation etc. gehören zu diesem Ringen dazu. Mal sehen, was daraus wird.

Frank Edelkraut,

Interimsmanager und Mentoringexperte

Eine schöne Illusion, an die ich nicht glaube. Wie oft höre ich von Führungskräften, dass sich Mitarbeiter klare Anweisungen „wünschen“. Es funktioniert meines Erachtens nur unter der Voraussetzung, dass die Menschen das Selbstmanagement und/oder ihren Egoismus beherrschen und Unternehmen keine zerstörten kollektiven Vergangenheiten haben.

Markus Weidner,

Qualitätsmanagementexperte