

Lean Leadership

Selbstorganisation statt Management

Die meisten Unternehmen halten immer noch an einem Führungs- und Organisationsmodell fest, das tief im Taylorismus verwurzelt ist. Den Mitarbeitern wird zu wenig zugetraut, die Zukunft verspielt. Unterschiedliche Studien belegen es immer wieder. In großen Teilen der Wirtschaft sind beide Seiten unzufrieden und voneinander enttäuscht: sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer, sowohl Chefs als auch Mitarbeiter. Über die Symptome sprechen wir jeden Tag mit viel Verve, aber was genau ist der Grund der Unzufriedenheit?

von Lars Vollmer

Als Unternehmer und Berater beobachte ich täglich, wie aus Arbeit Leistung entsteht und wie daraus echtes Engagement erwachsen kann. Ich stelle fest: Die Bereitschaft zu echtem Engagement ist grundsätzlich und ursprünglich bei fast allen Akteuren da. Nur sind die alten, gewohnten

Strukturen für echtes Engagement gar nicht geeignet. Wir denken Arbeit, Führung und Organisation immer noch tayloristisch. Die große Idee von Frederick W. Taylor vor rund hundert Jahren war, Organisationen zu unterteilen: in denkendes Management und handelnde Arbeiter.

Und es hat damals hervorragend funktioniert, Organisationen als ein Räderwerk mit Steuereinheit zu verstehen. Doch hat die Sache einen Haken: Tayloristische Unternehmen sind strukturell wenig komplex und nur in Umfeldern mit niedriger Komplexität erfolgreich. Sie sind sozusagen triviale Spezialfälle und nur in bestimmten Biotopen überlegen. Die Märkte und Umfeldler sind heute aber viel komplexer, anspruchsvoller, unvorhersehbarer, dynamischer geworden – die Biotope für das klassische Management sind im Begriff zu verschwinden. Oder anders gesagt: Die Unzufriedenheit von Mitarbeitern und Chefs ist ein Resultat aus dem scheiternden Versuch, bei der Weltmeisterschaft 2014 mit dem Spielsystem aus den 50er Jahren die Gruppenphase zu überstehen, um mit einer fußballerischen Metapher zu sprechen.

Und doch wird die Trennung zwischen Planung und Ausführung nur selten hinterfragt. Die Budgetierungswut ist nach wie vor kaum aufzuhalten. Wenige Menschen denken vor und viele andere sollen umsetzen – und nur ja nicht denken! Ver-

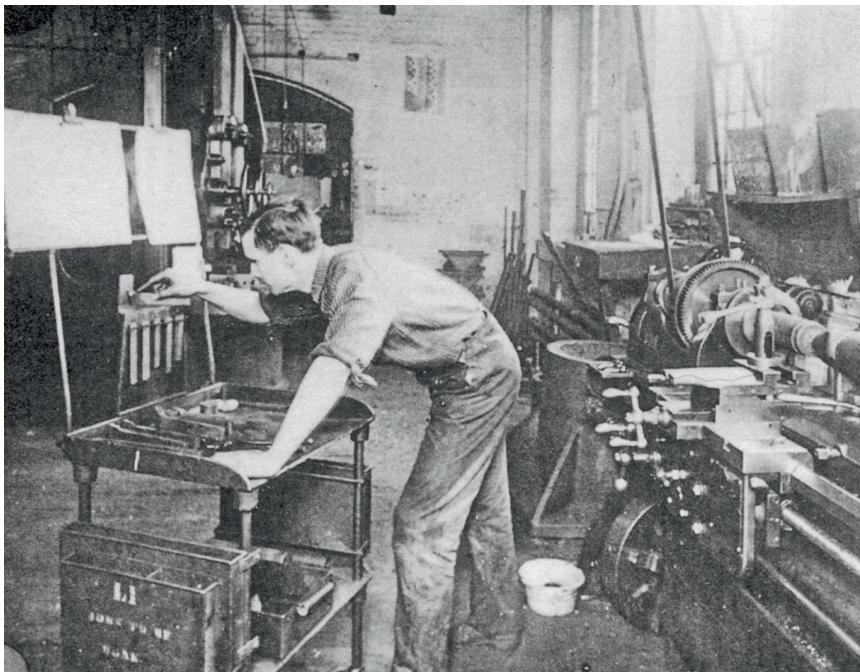


Abb. 1: Mechaniker bei Tabor Co. einer der Vorzeigefirmen Taylors um 1905.
Quelle: Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus : über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Zürich: vdf, 1999.

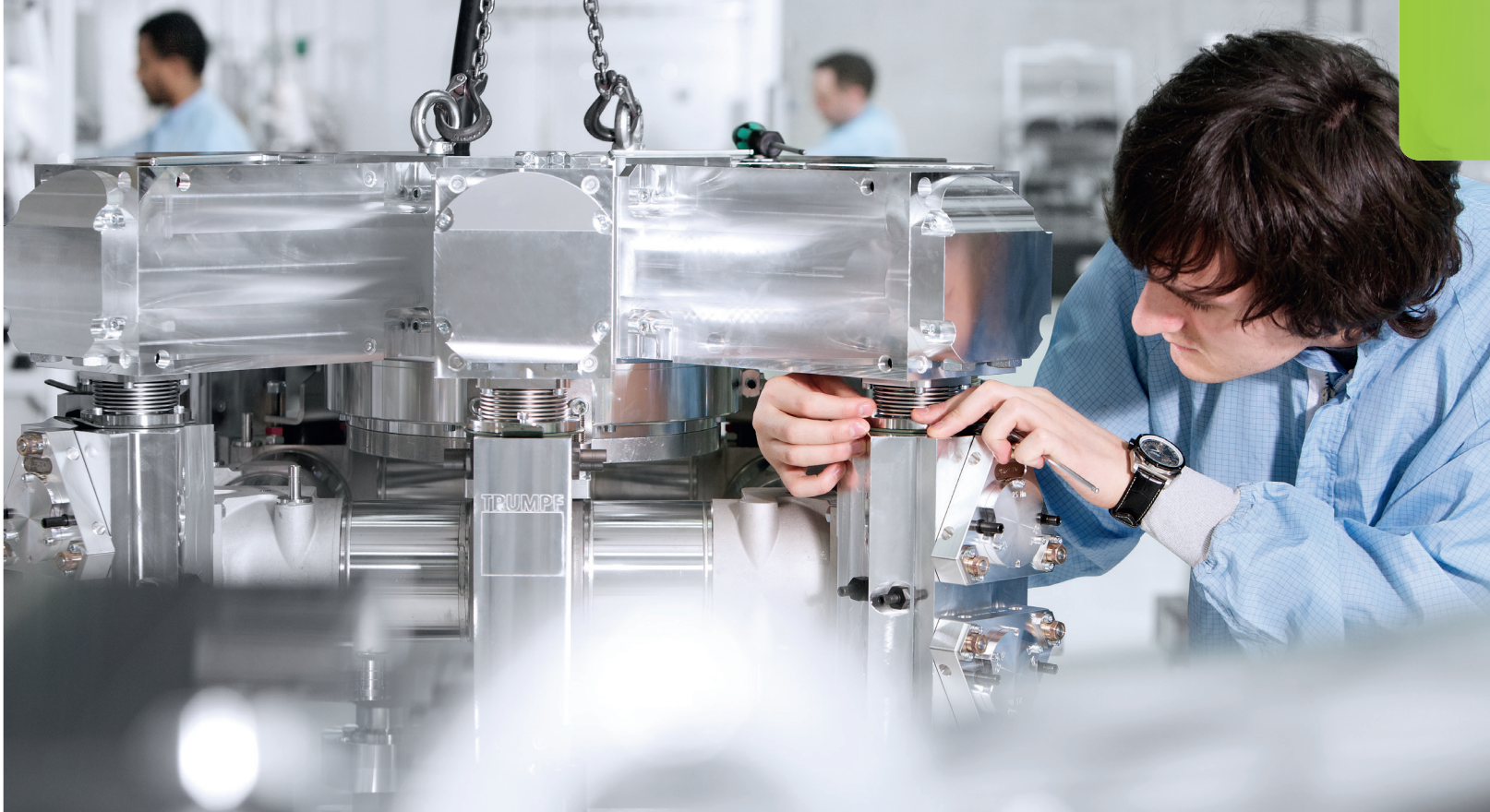


Abb. 2: Komplexe Arbeitsprozesse erfordern von den Mitarbeitern täglich Entscheidungen. Hier: Lasermontage bei TRUMPF in Ditzingen. Foto: TRUMPF Gruppe

meintliche Freiräume für die Mitarbeiter entspringen oft gar keinen strategischen Prinzipien, sondern entpuppen sich als kurzfristige Schmeichelangebote, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu retten.

Oben herrscht Denkfaulheit

Vielleicht funktionieren oberflächliche Retuschen sogar eine Zeit lang – solange es noch keinen Wettbewerber gibt, der es besser macht. Doch zum Beispiel ein Blick auf den Wettkampf zwischen Schlecker und dm zeigt, dass am Ende die Mannschaft mit dem alten, rigiden, unterkomplexen System als Verlierer vom Platz gehen muss.

Ich mache eine ausgesprochene Denkfaulheit in den Chefetagen aus: Kaum jemand stellt sich die Frage, ob klassische Managementansätze der heutigen Komplexität standhalten können. Wer den Anspruch hat, Komplexität zu managen und durch Planung beherrschen zu wollen, muss scheitern. Denn Komplexität ist ja gerade prinzipiell nicht planbar. Wir sind wohl jetzt erst dabei zu verstehen, dass Planwirtschaft unterlegen ist – auch im Unternehmen.

Natürlich, Führung und Verantwortung sind Prinzipien, die auch in Zukunft eine große Rolle spielen werden – allerdings

anders als in den bisherigen Managementstrukturen umgesetzt. Denn es ist kein Problem, ein Team in die Lage zu versetzen, Entscheidungen zu treffen. Dafür braucht es keine Führungskraft. Bei der Dresdner Flutkatastrophe beispielsweise haben die sich selbst organisierenden Bürger gezeigt, dass sie mit Vernetzung und Transparenz in Echtzeit viel schneller handeln konnten als die zentrale Organisation der "offiziellen" Fluthilfe.

Denken und Handeln als Einheit

Die Auflösung des Dilemmas der jeweils mit der anderen Seite unzufriedenen Chefs beziehungsweise Mitarbeiter liegt in der Überwindung des Paradigmas des tayloristischen Managements. Denken und Handeln gehören beim Menschen zusammen und sollten nicht getrennt werden. Organisationen brauchen keine Hierarchie, sondern Transparenz und Selbstorganisation. So entstehen gesunde Bindungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen – und sehr wettbewerbsfähige Organisationen. ■

Der Autor

Dr.-Ing. Lars Vollmer, Wirtschaftsvordenker, Unternehmer, Speaker und Autor. Gründer der Vollmer & Scheffczyk GmbH. Vollmers aktuelles Buch: „Wrong Turn - Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen“, Orell Füssli April 2014.

www.lars-vollmer.com

