

Weswegen lassen sich die Mitarbeiter so schwer ins Boot holen?

Dilemmata eines Unternehmens im Wandel / Der schwierige Weg zur Selbstorganisation der Mitarbeiter

STEFAN KÜHL

Statt Managementkonzepten wie Lean Production, Business Reengineering oder fraktaler Fabrik propagieren immer mehr Berater die „Fähigkeit zum Wandel“ als das neue Nonplusultra für Unternehmen. Change-Management ist in aller Munde und wird vielerorts als neue Wunderwaffe verkauft. Aber es wird immer offensichtlicher, daß Unternehmen bei der Organisation von Change-Prozessen auf grundlegende Probleme stoßen. Stefan Kühl, Berater bei dem Unternehmen Gitta in Berlin und Autor des Buchs „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Campus Verlag, 4. Auflage 1995), zeigt in diesem Artikel, daß die grundlegenden Probleme im Change-Prozess nicht auf das Versagen von Mitarbeitern und Beratern zurückzuführen ist, sondern es grundsätzlich, nicht vermeidbare Dilemmata und Paradoxe bei der Umstellung von hierarchisch organisierten Unternehmen auf dezentrale, flexibilitätsorientierte Organisationsformen gibt.

FRANKFURT. Immer mehr übernehmen Manager eines neuen Typus das Ruder im Unternehmen, und den Mitarbeitern werden bisher nicht gekannte Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten eingeräumt. Aber viele Maßnahmen, die eigentlich den Mitarbeitern zusätzliche Kompetenz, Einfluß und Entscheidungsgewalt verschaffen sollen, stoßen gerade bei diesen auf Widerwillen. Renitenz, teilweise sogar auf Widerstand.

Die Mitarbeiter als vermeintliche „Nutznießer“ des Konzeptes „Change Management“ stellen sich vielfach und in vielfältiger Weise quer. Weswegen nehmen viele Mitarbeiter die ihnen angebotenen Entscheidungs- und Gestaltungskompetenzen häufig nur so widerwillig wahr?

Jedes Unternehmen kann vermutlich problemlos eine ganze Liste abgebrochener, unterbrochener oder nur halbherzig zu Ende geführter Veränderungsprozesse vorweisen. Viele mit Elan vom Management begonnene Maßnahmen verlaufen im Sande und werden nach einiger Zeit stillschweigend zu den Akten gelegt. Die Liste der abgebrochenen Maßnahmen reicht von grundlegenden Umstrukturierungen wie der Einführung von Gruppenarbeit über die Einrichtung bestimmter computergestützter Planungssysteme und Wartungspläne bis hin zu der simplen Informationstafel, die nach einer bestimmten Zeit einfach nicht mehr benutzt wird.

Es bilden sich in Organisationen Immunsysteme aus, die Veränderungsvorschläge abstoßen oder zumindest so entschärfen, daß von den ursprünglichen Intentionen nicht viel übrigbleibt. Lange Zeit wurde ein konservatives Management als bremsendes Element für Veränderungen in Unternehmen ausgemacht. Es war angeblich ein zu erfolgsgewohntes, allzu träges Management, das Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter nicht aufnahm.

Seit die Manager jedoch zunehmend daran gemessen werden, inwiefern sie auch unternehmerischen Wandel erfolgreich gestalten können, hat sich der Wind gedreht. Es scheint immer weniger das Management zu sein, das Veränderungen blockiert, sondern die Mitarbeiterschaft. Es gibt in vielen Unternehmen ausgeprägte Kulturen des „Abdukens“, wo man einfach abwartet, bis die Welle der Veränderung über einen hinweggeschwappt ist, und aus sicherer Position zuschaut, bis sich die Welle totgelaufen hat. Man harrt einfach aus, bis der „Sturm vorbei ist“.

Es gibt teilweise ausgeklügelte Methoden, mit denen Mitarbeiter die Veränderungsvorstellungen des Managements unterlaufen können. Die Einführung vorgeschlagener Veränderungen wird mit dem Hinweis auf die Überlastung durch das Alltagsgeschäft abgewehrt. Oder die Vorschläge der Führungskraft werden im großen und ganzen begräbt, aber dann in der Umsetzung ins Leere laufen gelassen.

Sieht man von den – leider nicht wenigen – Unternehmen ab, die Lean Management, Reengineering oder Mitarbeiter-Empowerment als Konzepte zur Arbeitsplatzvernichtung mißverstehen und in denen der Widerstand der Mitarbeiter gegen Restrukturierungen mehr als verständlich ist, steht man vor einem überraschenden Phänomen.

Führung und Kompetenzen abgeben

Die klassischen, hierarchisch-zentralistischen Führungsstrukturen und Führungspraktiken werden immer weniger von den Managern aufrechterhalten, sondern von den Mitarbeitern von „unten“ eingefordert. Während die Führungskräfte in der Zwischenzeit mehr und mehr bereit sind, Kompetenzen abzugeben, klagen viele Mitarbeiter die alte Rolle der Führungskraft ein: Der Vorgesetzte wird an der „Krawatte gezogen“, um die Entscheidung zu fällen, die ja eigentlich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst fällen sollten.

Man kann es sich leichtmachen, wenn man die Widerständigkeit von Mitarbeitern gegen Veränderungsprozesse erklären will, die diesen eigentlich zugute kommen sollen. Die Literatur ist voll von Erklärungs- und Lösungsvorschlägen, die dabei helfen sollen, die Widerstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Veränderungen zu überwinden.

Eine auf den ersten Blick einleuchtende Möglichkeit ist es, die Widerstände auf die Formung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die alten hierarchischen und in Funktionsbereiche abgeteilten Unternehmen zurückzuführen. Mitarbeiter seien geprägt durch die Art und Weise,

wie Unternehmen in der Vergangenheit organisiert waren.

Gerade in Situationen, in denen das Unternehmen nicht mit dem Rücken zur Wand steht, würden diese nur schwer einsehen, weswegen sie ihre Art zu arbeiten ändern sollten. Diese Erklärung liegt nahe, weil viele Manager, die einen langjährigen und durch viele Managementseminare begleiteten Umdenkungsprozess durchgemacht haben, Verständnis dafür aufbringen, daß die Umstellung auch bei ihren Mitarbeitern eine gewisse Zeit dauern muß.

Eine weitere Erklärung ist, daß der Veränderungsprozess nach „innen“ nicht ausreichend vermarktet wurde: Der Wandel im Unternehmen werde nicht gut verkauft. Den Mitarbeitern sei nicht klargeworden, was die Unternehmensspitze eigentlich erreichen will. Es habe an der entsprechenden Informationspolitik gefehlt, um die Mitarbeiter bei dem Veränderungsprozess „mit ins Boot zu holen“.

Noch beliebter – und besonders für Berater lukrativer – ist es, den Widerstand auf eine mangelhafte Planung des Wandlungsprozesses zurückzuführen: Das Scheitern von Veränderungsprozessen wird dabei auf eine zu diffuse Zielsetzung, auf ungünstig zusammengestellte Projektteams, auf ungenügende Unterstützung durch die Unternehmensleitung, auf eine mangelnde Einbindung der Mitarbeiter oder auf eine zu ambitionierte Zeitplanung zurückgeführt.

All diesen Erklärungsansätzen für problematische Veränderungsprozesse ist gemeinsam, daß die Lösungen für die Probleme auf der Hand liegen. Die Lösungsansätze werden – ganz in der Tradition der klassischen Betriebswirtschaftslehre – bei den Problemerkklärungen mehr oder minder explizit gleich mitgeliefert:

Erstens könne das Verharren der Mitarbeiter in alten Denk- und Handlungsstrukturen durch Seminare und Schulungen „aufgebrochen“ werden. Durch das Vorleben des Managements sollten die Mitarbeiter für die „neue Denke“ begeistert werden.

Zweitens wird postuliert, daß der Wandlungsprozess eine eigene Marketingpolitik brauche. Durch Aushänge am schwarzen Brett, ansprechenden Artikeln in den Unternehmenszeitungen und dem Drehen von Videos sollen die Mitarbeiter mit der „neuen Denkweise identifiziert“ werden. Mitarbeiter werden im Rahmen von „Top-Programmen“ in Großsporthallen zusammengerufen, um für den Wandel begeistert zu werden. Bei manchen Veränderungsprogrammen hat man dabei den Eindruck, daß die Vermarktung des Wandels mehr Platz einnimmt als der Wandel selbst.

Drittens wird auf die Fülle materieller und personeller Hilferesourcen verwiesen, die vor den Fallgruben des Change-Managements in Unternehmen schützen sollen. Bücher über Change-Management füllen in der Zwischenzeit ganze Regale.

Seminare zu Veränderungsmanagement und Werkstätten des Wandels haben großen Erfolg. Immer mehr Unternehmensberater spezialisieren sich auf die Prozeßbegleitung von Unternehmen, die sich verändern wollen, und der Change-Manager verdrängt auf der Hitparade der propagierten Managertypen seine zunehmend verstaubenden Konkurrenten.

Um nicht mißverstanden zu werden: Die Prägung vieler Mitarbeiter und Manager durch die klassisch-hierarchische Unternehmenskultur darf nicht unterschätzt werden. Eine deutliche Darstellung der Ziele der Unternehmensleitung im Hinblick auf den Veränderungsprozeß ist unerlässlich, und mangelhaft gestaltete Wandlungsprozesse können auch die besten Intentionen ins Leere laufen lassen.

Aber diese drei Punkte dürfen nicht von den systematischen Problemen bei Umstrukturierungsprozessen in der Wirtschaft ablenken. Meine These ist, daß es bei der Umstellung von klassischen Unternehmensstrukturen auf flexibilitätsorientierte Formen der Selbstorganisation grundlegende Probleme gibt, die sich durch ein Mehr an Schulungen, durch ein professionelleres Change-Marketing oder durch eine bessere Planung des Wandlungsprozesses nicht beheben lassen.

Ich behaupte, daß die vielzitierte Diskrepanz zwischen Sagen und Tun der Unternehmensleitung bei Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprozessen unvermeidbar ist. In der Zeit der Umstellung muß der vom Management geforderte Veränderungsprozeß unumstößlich von den Mitarbeitern als widersprüchlich wahrgenommen werden – nicht weil die Führungskräfte aufgrund von Unfähigkeiten widersprüchlich handeln, sondern weil die Umstellung von Hierarchie auf Selbstorganisation, von „abgeteilten“ Unternehmen auf segmentierte, an Prozessen und Produkten orientierten Unternehmen wegen drei Ursachen grundsätzlich widersprüchlich sein muß.

Das „Sei-selbständig“-Dilemma: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen

In einem Unternehmen fällt der Entschluß, flache Hierarchien einzuführen. Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren, kurzum eine flexible, lernfähige Organisation zu schaffen. Wenn man sich anschaut, wer da im Unternehmen einen Entschluß fällt, dann ist das in der Regel der Unternehmer, die Führungsspitze oder die Geschäftsleitung eines bestimmten Aufgabenbereiches.

Es ist jedenfalls relativ selten, daß eine Mitarbeiterin aus der

Produktion oder dem Vertrieb eine Folie auf den Overhead-Projektor legt, auf der sie verkündet, daß ab jetzt eine flachere Hierarchie und eine dezentralere Organisationsform eingeführt werden sollte. In der Regel ist es jedenfalls nicht die Mitarbeiter-schaft, die eine Change-Beraterin ins Unternehmen holt, die in

einem Kick-Off-Workshop eine Dezentralisierung und Verflachung der Hierarchien initiiert oder mit Hilfe eines Steuerkreises ein Change-Projekt durchzusetzen versucht.

Daß das Management und nicht die Mitarbeiterschaft die treibende Kraft des Change-Prozesses ist, wäre nicht weiter problematisch, wenn es sich lediglich um die Einführung einer neuen Maschine, die Installation einer neuen Software oder die Einführung eines neuen Produktes handeln würde.

Der Manager könnte die angestrebte Veränderung in dem Unternehmen nach „unten“ weitergeben und die Veränderung vornehmen lassen. Die Mitarbeiter würden die von oben initiierte Innovation in Projektgruppen operationalisieren und nach Abstimmung mit der Führungskraft in der von ihr gewünschten Form durchsetzen.

Problematisch wird es aber, wenn es um mehr geht als nur um die Einführung eines neuen Softwareprogrammes, einer neuen Maschine oder eines neuen Produktes. Auch beim Wechsel zu neuartigen flexiblen, lernfähigen Organisationsstrukturen, zu direkten, offenen Informationsflüssen, stehen nur die herkömmlichen Instrumente zur Durchsetzung dieser neuen Organisationsstrukturen zur Verfügung.

Die flexibilitäts- und innovationsorientierten Strukturen, die auf dezentrale Selbststeuerung hinauslaufen sollen, müssen also durch die bisherigen zentralistische Art und Weise durchgesetzt werden. Die Tendenz in vielen Unternehmen, den Übergang von der hierarchisch-zentralistischen Unternehmung zur flexiblen, lernfähigen Organisation detailliert zu „planen“, ist Ausdruck dieser Situation.

Überspitzt ausgedrückt, muß die Anweisung „Sei selbständig“ unter diesen Bedingungen darauf hinauslaufen, eine neue flexibilitätsorientierte und selbstbestimmte Unternehmenskultur von oben zu verordnen. Diese Art der Durchsetzung von Veränderungsprozessen kann man nicht ohne weiteres auf ein Fehlverhalten des Managements zurückführen, sondern sie ist die logische Konsequenz aus dem geplanten Veränderungsprozeß.

Die „Sitte“, den Veränderungsprozeß von „oben“ zu initiieren, zu planen und durchzudrücken, ist keine „Unsitte“, sondern aus der Funktionsweise von hierarchisch geführten Unternehmen verständlich. Die Führungskraft in einem eher klassisch-hierarchisch aufgebauten Unternehmen kann noch nicht auf die Selbststeuerungsfähigkeiten dezentralisierter Organisationen zurückgreifen.

Grundsätzlich steht dem Management während der Umstellung von einer Organisationsform auf eine andere zur Durchsetzung dieser Umstellung immer nur das Repertoire der Organisationsform zur Verfügung, in der es sich gerade befindet. Im Falle der hierarchisch-zentralistischen Organisation ist das die von oben initiierte und koordinierte Planung, die über Anweisungen nach unten weitergegeben wird.

Das große Problem ist, daß die (Selbst-)Steuerungsinstrumente, die zukünftig angewandt werden sollen, zur Einführung derselbigen noch nicht zur Verfügung stehen. Von den Mitarbeitern wird ein solcher Prozeß verständlicherweise als widersprüchlich wahrgenommen. Der von oben initiierte und angeordnete Veränderungsprozeß unter dem Motto „Sei selbständig“ wird von den Mitarbeitern als doppeldeutig wahrgenommen.

Auf der einen Seite ist der Inhalt der Nachricht, daß die Mitarbeiter künftig wesentlich mehr Einfluß, Macht und Kompetenzen haben sollen, auf der anderen Seite wird die Nachricht über den herkömmlichen, von den Mitarbeitern nicht zu beeinflussenden Anordnungsweg verkündet. Wer könnte da die Mitarbeiter nicht verstehen, wenn sie eine neue Masche des Managements vermuten, auf die klassische Art und Weise mehr Leistung aus ihnen herauszuholen.

Die Patentlösung, die angesichts eines solchen Dilemmas von Beratern sofort vorgeschlagen wird, ist die frühe und intensive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß. Eine solche Einbeziehung vermindere den Widerstand gegen die Veränderung, führe zu praxisgerechten Lösungen, erzeuge Motivation und erhöhe die Identifikation mit dem Unternehmen.

Sicherlich, es führt kein Weg an der in der Zwischenzeit zum Allgemeinplatz gewordenen Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung des Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprozesses vorbei. Man darf aber darüber hinaus nicht übersehen, daß dies ein grundsätzlich problematischer, ja sogar widersprüchlicher Prozeß ist. Das „Ich beteilige euch an dem von mir initiierten

Prozeß“ ist letztlich nur eine abgeschwächte Variante des „Sei selbständig“. Die „Beteiligung von jemand an etwas“ hat eben immer noch den Charakter einer bestimmten, von oben angeordneten Maßnahme, an der man sich zu beteiligen hat.

Das „Sei-selbständig-Dilemma“ erhält seine Brisanz dadurch, daß die Mitarbeiter noch nicht die Perspektive des Managements eingenommen haben können. Deshalb können sie die Ursachen und Gründe für den Wandlungsprozeß gar nicht umfassend begreifen, und deshalb ist der Widerstand gegen Veränderung auch erstmal verständlich.

Immer wieder berichten Manager, daß die Anregung für Veränderungen im Unternehmen von ihnen kommen müssen, daß die Mitarbeiter gar nicht erkennen würden, daß sich das Segment, die Abteilung oder das Unternehmen bewegen müßte, um am Markt zu bestehen. Zwar ist diese Klage der Manager nachvollziehbar, aber letztlich überhaupt nicht überraschend.

Das klassische Unternehmen ist eben gerade so aufgebaut, daß die Produktion – der produktive Kern des Unternehmens – gegen eine zu starke Beunruhigung durch turbulente Marktveränderungen oder Probleme im Zulieferbereich geschützt ist. In letzter Konsequenz besteht die einzige Existenzberechtigung von Managern in klassischen Unternehmen eben gerade darin, daß sie die Turbulenzen des Marktes für die Produktion möglichst geschickt abfedern und Veränderungen nur in verarbeitbaren Dosen in den produktiven Kern eindringen lassen. Die Mitarbeiter bekommen die richtigen Turbulenzen erst dann mit, wenn ihr Arbeitsplatz abgebaut werden muß.

Auch wenn viele Unternehmen durch die Ausrichtung auf bestimmte Produktgruppen, durch Segmentierung und Prozeßlinienorganisation und durch Gruppenarbeit den scharfen Wind des Marktes zunehmend auch in die Produktionshallen dringen lassen, so bleibt der produktive Kern doch noch weitgehend gegen die geballte Marktmacht geschützt.

Jedes Unternehmen, das noch nicht in radikaler Form auf dezentrale und enthierarchisierte Organisationsformen umgestellt hat, verfügt immer noch über diesen im Prinzip geschützten produktiven Kern. Jedes Unternehmen, das noch Manager und Meister hat, beruht wenigstens zum Teil immer noch auf dem Prinzip, bestimmte Produktionsbereiche gegenüber einem zu starken Außendruck abzuschützen.

Es überrascht nicht, daß immer noch vorrangig das Management den Außendruck des Marktes wahrnimmt. Deswegen muß die Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten vorrangig vom Management kommen. Die Mitarbeiter, die in ihrem geschützten produktiven Kern arbeiten, können aufgrund ihrer „Stellung“ gar nicht erkennen, daß eine Umstellung auf flexibilitäts- und innovationsfreundlichere Strukturen nötig ist. Natürlich lassen sie sich punktuell in Veränderungsprozesse einbinden, gerade wenn die Anweisung vom Chef kommt. Aber es ist aufgrund ihres geschützten Status nicht verwunderlich, daß sie in diesem Veränderungsprozeß das bremsende Element sind.

Das „Entscheide selbst, aber nur unter Vorbehalt“-Dilemma: Das Management läßt entscheiden

Der Traum eines jeden modernen Managers ist, daß er irgendwann nur noch dafür da ist, den Prozeß der Selbstorganisation und Entscheidungsfindung der Mitarbeiter im Unternehmen zu begleiten. Er bleibt im Hintergrund, moderiert Prozesse, berät bei schwierigen Problemen und hilft bei der Abstimmung zwischen verschiedenen selbstorganisierten Prozessen.

Der ideale Change-Manager ist nicht mehr der Vorgesetzte klassischen Zuschnitts, sondern der Prozeßbegleiter. Er wird in letzter Konsequenz nur noch daran gemessen, wie erfolgreich er einen Veränderungsprozeß begleitet hat, wie gut es seine Mitarbeiter schaffen, in Selbstorganisationsprozessen produktiver und innovativer zu arbeiten.

Dieser Traum kann aber für Manager leicht zum persönlichen Altraum werden. Ein Manager, dem es erfolgreich gelingt, Selbstorganisation in seinem Aufgabebereich einzuführen, macht sich – nach traditionellem Denken – selbst scheinbar überflüssig. Wenn ein Manager mit dem Anspruch, komplette Selbstorganisation und komplette Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu ermöglichen, wirklich „total quality“ liefern würde, wäre er als Manager nicht mehr zu gebrauchen.

Aber – glücklicherweise für den Manager neuen Zuschnitts – sind wir noch lange nicht soweit, und vermutlich wird es auch nie so weit kommen. Bisher klagen die Manager, die sich in umfassenden Veränderungsprozessen befinden, jedenfalls in der Regel nicht über ein Zuwenig an Arbeit, sondern eher über ein Zuviel. Das Spezifische des Überganges von hierarchisch-zentralistischen auf dezentrale, selbstorganisierte Strukturen ist, daß der Manager sowohl für die Prozeßbegleitung als auch die Expertenentscheidungen zuständig ist. Der Manager ist in dieser Übergangszeit letztlich ein Zwitter: Er fördert die Entscheidungsfähigkeit seiner Mitarbeiter, und er entscheidet selbst.

Diese Zwitterposition wäre ertragbar, wenn klar definiert wäre, welche Entscheidungen nach wie vor von der Führungskraft getroffen werden und welche von den Mitarbeitern selbst: Wer entscheidet, ob eine bestimmte Restrukturierung stattfinden soll?

Der Manager nach Abstimmung mit den Mitarbeitern oder alle zusammen? Wer entscheidet, ob ein bestimmter Auftrag abgewickelt wird? Die Gruppe alleine oder die Gruppe zusammen mit dem Meister? Wer entscheidet über die Investitionen eines Unternehmenssegmentes? Das Segment zusammen, der Segmentleiter oder die übergeordnete Geschäftsleitung?

Die genaue Definition der Bereiche, in dem die Mitarbeiter Entscheidungen selbst fällen sollen, in dem sie bei Entscheidungen mitwirken dürfen und in dem die Entscheidungen nach wie vor von der Führungskraft getroffen werden, ist unumgänglich. Dies ist jedoch einfacher gesagt als getan.

Erstens ändert sich der Entscheidungsrahmen einer dynamischen Organisation ständig. Wenn die Holding an die Geschäftsleiterin eines Profit-Centers die Order ausgibt, einen bestimmten Auftrag sofort zu bearbeiten, dann muß diese kurzerhand die Selbstentscheidung der Mitarbeiter über die Reihenfolge der Auftragsabwicklung außer Kraft setzen und die Bearbeitung dieses bestimmten Auftrags anordnen.

Wenn der Leiter eines Unternehmenssegmentes an monatlichen Kennziffern gemessen wird, dann ist er verleitet, die Arbeitszeitautonomie der Mitarbeiter am Ende des Monats Autonomie sein zu lassen, und ordnet die Anwesenheit wieder von oben an.

Zweitens ist der Übergang zu einem durch Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit geprägten Unternehmen ein dynamischer Prozeß. Das, was heute noch Chefsache ist, soll später vielleicht von den Mitarbeitern und Management gemeinsam entschieden werden.

Das, was heute noch eine gemeinsame Entscheidung von Mitarbeitern und Meister ist, soll in absehbarer Zeit von der Gruppe selbst entschieden werden. Der Übergang zur Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit ist ein dynamischer Prozeß, in dem es schwierig ist, einen genauen Entscheidungsrahmen zu bestimmen.

Drittens kann das Management allem Gerede über gemeinschaftliche Steuerung eines Unternehmens zum Trotz bestimmte Entscheidungen nur allein treffen, weil eine solche Entscheidung sonst aufgrund der Konstellation im Unternehmen nicht getroffen werden würde. Dies ist der Fall, wenn ein bestimmter Schritt zu mehr Selbstorganisation und

Selbstverantwortung dem individuellen, kurzfristigen Interesse einer Vielzahl von Mitarbeitern entgegenläuft.

Die Aufspaltung der Fachabteilungen und die Zuordnung zu bestimmten Produktionsbereichen bedeutet erstmal einen Statusverlust und einen Klimawechsel. Die Zusammenlegung von Monteuren mit Teilfertigern in Gruppen bedroht die spezifische Identität der Teilfertiger als hochqualifizierte Facharbeiter. Wenn solche Entscheidungen grundsätzlich diskutabel wären, würden bestimmte Entscheidungen vermutlich nie gefällt werden.

Die Verlockungen für eine Führungskraft, immer wieder in die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugestandenen Entscheidungs- und Mitentscheidungskompetenzen hineinzuregieren, ist also groß. Vermutlich bestimmt das kurzfristige Zurücknehmen vorher explizit oder implizit zugestanderener Entscheidungskompetenzen, das Hineinregieren in eigentlich selbstorganisierte Prozesse des Alltagsge-

schehens, in dynamischen Unternehmen mehr, als viele Manager wahrhaben möchten.

Dieses Geschehen muß von den Mitarbeitern als höchst widersprüchlich wahrgenommen werden: „Machen wir es jetzt selbst, oder entscheidet der Meister immer noch mit?“ „Ist das jetzt angeordnet, oder können wir darüber noch diskutieren?“ „Bestimmen wir über diesen Veränderungsprozeß mit, oder werden wir lediglich an einer bereits getroffenen Entscheidung beteiligt?“ Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, daß man selbst entscheiden darf, aber immer nur unter Vorbehalt. Die eigene Entscheidung scheint nur so lange in Ordnung zu sein, wie sie der Vorstellung der Führung nicht grundsätzlich widerspricht.

Letztlich ist der vorauseilende Gehorsam vieler Mitarbeiter, der Versuch die Interessen der Führungskraft zu erraten, eine Reaktion auf diese grundsätzliche Problematik. Die „Loyalitätsfal-

le“, der Versuch des Mitarbeiters, so zu entscheiden wie die Führungskraft entscheiden würde, ist eine Reaktion auf das „Entscheide dich selbst, aber nur unter Vorbehalt“-Dilemma.

Weil die Führungskraft sich immer noch die letzte Entscheidungsgewalt vorbehält, ist es für den Mitarbeiter schwer, überhaupt selbstbewußt eine eigene Entscheidung zu fällen. Er weiß, daß die Führungskraft sowohl noch die Information als auch jederzeit die Kompetenz hat, die Entscheidungsbefugnis des Mitarbeiters wieder an sich zu ziehen.

Deswegen muß dieser ständig Angst davor haben, daß der Manager die Entscheidung des Mitarbeiters mit der vergleicht, die er selbst getroffen hätte. Die natürliche Reaktion des Mitarbeiters ist es, erraten zu wollen, wie sich die Führungskraft an Stelle des Mitarbeiters entscheiden würde. Die Loyalitätsfalle, in die er dadurch tappt, ist eine Falle des Systems.

Ein bißchen mitreden, ein bißchen entscheiden

In der Zeit der Umstellung von einem Unternehmen mit hierarchisch-zentralistischen Führungsstrukturen auf eines mit dezentralen Formen der Selbstorganisation droht eine allgemeine Verunsicherung: Die Mitarbeiter dürfen ein bißchen entscheiden und ein bißchen mitreden. Sie müssen aber immer damit rechnen, daß die Führungskraft immer noch mehr Einblick hat als sie und aufgrund von „Herrschaftswissen“ letztlich andere Entscheidungen treffen könnte.

Die Mitarbeiter beginnen, in einem Bereich zu agieren, in dem sie sich verstärkt dem Urteil eines immer noch fast allmächtigen und allwissenden Chefs stellen müssen. Aus der Sicht des Managers ist die Situation ähnlich verunsichernd. Seine Mitarbeiter fangen langsam an, bestimmte Sachen selbst zu entscheiden, und er verfügt nicht mehr über den Zugang zu allen Informationen. Für ihn wird es zunehmend schwieriger, seine Vorstellungen durchzusetzen. Gleichzeitig wird er aber von seinen eigenen Vorgesetzten immer noch so gemessen, als wenn er die (guten oder schlechten) Entscheidungen seiner Mitarbeiter selbst getroffen hätte.

Das „Organisiere dich selbst, aber nicht so“-Dilemma: Die von oben propagierte Selbstorganisation, die die bereits existierende Selbstorganisation bedroht

Die ganze Selbstorganisationsrhetorik, mit der die Unternehmen seit einigen Jahren überzogen werden, geht von einer Grundannahme aus: Selbstorganisation wird als etwas propagiert, was neu in ein Unternehmen eingeführt werden muß. Es ist etwas, von dem die Mitarbeiter bisher nicht profitieren konnten. Die Mitarbeiter werden aus dem Reich der Fremdbestimmung, der weitgehenden Machtlosigkeit in das Reich der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung – je nach Unternehmen – gelassen, eingeladen, begleitet, geführt oder gezwungen. Bisher, so sagt die Rhetorik, seien die Mitarbeiter bevormundet, ihr Potential nicht genutzt worden, und ihre Fähigkeit, Prozesse selbst zu gestalten, mißachtet worden. Selbstorganisation sei die Möglichkeit, diese Potentiale stärker zu nutzen.

Sicherlich ist es richtig, daß die Mitarbeiter in vielen Unternehmen lange Zeit bevormundet, ihre Potentiale nicht genutzt und ihre Fähigkeiten, Prozesse selbst zu gestalten, unterschätzt wurden. Aber kann man daraus schließen, daß das Prinzip Selbstorganisation für Mitarbeiter etwas Neues ist?

Es wird leider allzu häufig übersehen, daß jedes auch noch so klassisch-hierarchische Unternehmen schon über unzählige Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter verfügt. Bloß diese Selbstorganisationsprozesse waren nicht offiziell zugestanden, haben in der Regel außerhalb des Sichtfeldes des Managements stattgefunden. Sie waren nicht schriftlich fixiert, nicht meßbar, wurden nicht offen diskutiert und vor allem nicht positiv sanktioniert.

Schauen wir uns ein Unternehmen an, in dem die Produktion im Detail vorgeplant ist, die Entscheidungswege klar definiert sind, jedes Materialteil durch ein Materialerfassungswesen registriert wird und eine offizielle Unternehmenskultur in Form von Unternehmensleitlinien festgelegt worden ist.

Obwohl dieses Unternehmen, auf den ersten Blick gesehen, genau nach diesen Mechanismen funktioniert, sieht das Innenleben anders aus: Da werden Maschinen in der Produktion unauffällig manipuliert und bestimmte vorgeschriebene Dienstwege regelmäßig nicht eingehalten. Zwischen Facharbeitern, die formal gleichgestellt sind und nur auf den Meister hören sollten, gibt es eine interne Hackordnung, eine Art informelle Hierarchie.

Einem noch so perfekten Materialerfassungswesen zum Trotz zirkulieren Materialteile und Werkzeuge, die auf keiner Liste erscheinen. Mitarbeiter bilden eigene kollektive Identitäten aufgrund ihrer Aufgabe, ihrer persönlichen Beziehungen und ihrer lokalen Herkunft aus. Diese Identitäten werden durch Wimpel, durch Markierung von Räumen und durch ein bestimmtes Verhalten für alle sichtbar gemacht.

Wenn all das nicht Selbstorganisation ist, was ist Selbstorganisation dann? Wenn das Management auf Folien, in Videos und Broschüren die *Einführung* von Selbstorganisation im Unternehmen verkündet, sollte es sich bewußt sein, daß es damit die bereits existierenden, informellen Selbstorganisationsprozesse in Unternehmen nicht ausreichend ernst nimmt, es sogar schwieriger macht, diese informellen Formen der Selbstorganisation als solche zu erkennen.

All dies ist noch kein grundlegendes Dilemma, sondern vorrangig eine Frage der Sprache und der Beobachtung: Das Management könnte von „neuen Formen der Selbstorganisation“ sprechen und würde damit, wenigstens verbal, die bereits existierenden Formen der Selbstorganisation als solche anerkennen.

Das grundsätzliche Dilemma entsteht dadurch, daß viele von dem Management geforderten Maßnahmen zur Selbstorganisation gerade die bereits lange existierenden Formen der Selbstorganisation im Unternehmen bedrohen, ja sogar grundsätzlich in Frage stellen.

Die neue organisatorische Ausrichtung an Prozessen oder Produkten, die bestimmte Formen der Selbstorganisation ermöglichen soll, stellt die interne Hackordnung, die in Selbstorganisation geschaffenen informellen Arbeitsbeziehungen in Frage. Die Eingliederung von Arbeitszuteilern in verschiedene Prozeßlinien schafft deren in mühsamer Eigenregie geschaffenen Formen der internen Kooperation ab.

Die Einführung eines Kanban-Systems, das den Mitarbeitern mehr Freiheiten bei dem Materialzugang verschaffen soll, stellt das von den Mitarbeitern selbst geschaffene System der grauen, nirgends registrierten Teile in Frage. Die von oben angeregte Identität eines an Kundenbedürfnissen orientierten Segments, das die Arbeit in weitestgehender Selbstorganisation erledigt, bedroht alle über lange Zeit in Eigenregie geschaffenen Identitäten. Sie gefährdet die ausgeprägte Identität von Teilfertigern in der Produktion, nimmt den „Künstlern“ in der Sonderfertigung etwas von ihrer besonderen Rolle im Unternehmen.

Da diese Maßnahmen, die vom Management als neue Formen der Selbstorganisation propagiert werden, in die vielen bereits in Eigenregie geschaffenen Prozesse eindringen, muß das Verhalten des Managements von Mitarbeitern fast unumgänglich als widersprüchlich wahrgenommen werden: Jetzt redet die Führungskraft, daß der Mitarbeiter den Prozeß selbst gestalten soll, und stellt gerade die von Mitarbeitern bisher in Eigenregie geschaffenen Prozesse in Frage.

Letztlich wird er vom Management, das sich bisher nicht besonders für die Organisationsfähigkeiten interessiert hat, aufgefordert, sich selbst zu organisieren – aber bitte nicht so, wie er es bisher gemacht hat. Letztlich läuft die Nachricht, die bei den Mitarbeitern ankommt, auf ein „Organisiere dich selbst, aber bitte nicht so“ heraus.

Dieses Dilemma erhält zusätzliche Brisanz durch den wachsenden Veränderungsdruck in Unternehmen. Gerade in Zeiten, in denen den Mitarbeitern viele Sicherheiten im Unternehmen genommen werden, sind selbstgeschaffene Identitäten, Regeln und Beziehungen eine wichtige Stütze. Wenn der – hier organisatorisch verstandene – „Arbeitsplatz“, der lange Zeit die Basis für selbstgeschaffene Identitäten, Regeln und Beziehungen gewesen ist, einer Tätigkeit in der Prozeßlinie geopfert wird, gehen diese selbstgeschaffenen Sicherheiten verloren.

Einfach ausgedrückt: Je turbulenter die Zeiten, desto wichtiger sind selbstgeschaffene Sicherheiten, und je turbulenter die Zeiten, desto größer ist die Notwendigkeit für das Management, in die selbstgeschaffenen Sicherheiten der Mitarbeiter einzugreifen.

Die große Gefahr für Unternehmen, die sich auf dezentrale Strukturen umstellen, ist, daß sie an diesen drei grundsätzlichen Dilemmata des Wandels verzweifeln. Es droht die Gefahr, daß im Unternehmen eine Atmosphäre entsteht, in dem grundlegendere Veränderungsprozesse immer wieder abgebrochen werden, ohne daß sich die Beteiligten über die abbrechenden Gründe für dieses

Blick durch die Wirtschaft, 24. 3. 1997