

Eine Organisation für die Zukunft entwickeln 15 24 25

Was ist der Mensch? Was kann er sein? Die Führungspraxis in die Zukunft hinein

Weil es über «Organisation» schon viele Bücher gibt, möchte ich nicht noch eine neue «Definition» schaffen, sondern will zu einer **Charakterisierung** kommen,

- daraus Gedanken entwickeln für die Praxis der Führung in die Zukunft hinein.

Wenn wir an **Organisation** denken (zum Beispiel an «industrielle Organisation»), sehen wir in unseren Vorstellungen meist irgendein Gebäude, worin dann von Menschen etwas produziert wird.

So simpel ist es aber nicht.

Zuerst müssen wir uns bei dem **Denken und Sprechen über Organisationen** bewußt machen, daß das, was hier gesagt wird, sowohl für **Industrielle** als auch für **Staats-, Spital- und Schulorganisationen** gilt.

Beim «**Durchschaubarmachen**» einer **Organisation** können wir verschiedene, qualitativ ganz unterschiedliche **Ebenen** unterscheiden, die zwar nicht zu trennen, für das Bewußtsein jedoch deutlich unterscheidbar sind:

- ① **Die physische Struktur** mit ihren Gebäuden, Maschinen, Apparaten, Hilfsmitteln usw. Mit ihr kann ich «in die physische Welt eingreifen».

- Hier «steht» die Organisation.

- ② **Das Prozeßmäßige**, sichtbar werdend in Arbeitsabläufen, Kommunikationsprozessen, Formularen, welche von einem Ort zum anderen gehen; alles, was man in den verschiedensten Formen in sogenannten «**Routineschemen**» festlegen kann. Das Prozeßmäßige ist sozusagen «die Chemie der Organisa-

tion». Damit kann etwas zustande kommen. Im Bereich des Prozeßmäßigen finden alle Formen der «Transformation» statt.

- Hier «lebt» die Organisation.

- ③ **Das Seelische** (das «Klima»), das mit den Menschen und ihrem gegenseitigen Verhalten zusammenhängt.

- Hier «atmet» die Organisation.

- ④ **Die Identität** («das Ich der Organisation»), das sich zeigt in der **Biographie**, im **Leben**, in den **Zielsetzungen** und **Prinzipiengestaltungen** dieser Organisation.

- Hier «ist» die Organisation.

Diese Unterscheidung ermöglicht uns, **Ursachen** der jeweils anfallenden Probleme zu analysieren; andererseits ermöglicht sie uns auch **grundsätzliche Lösungen** zu finden. Wenn zum Beispiel ein **organisatorisches Problem** im **Prozeßmäßigen** auftritt, dann kann die Ursache in einer «falschen» Überlegung zur **grundsätzlichen Organisationsgestaltung** liegen (Ebene 4).

Organisationen verhalten sich gleichsam wie **lebendige Organismen**:

Wir haben jetzt mit den vier **Organisations-**ebenen und der **Organisationsbiographie** gleichsam zwei **Dimensionen** behandelt:

- Die **Strukturdimension** und die **Zeitdimension**.

Es gibt aber noch eine **dritte Dimension**:

- die **weltgeschichtliche** oder **Menschheitsentwicklungs-Dimension**.

Im Laufe der Geschichte haben nämlich **Veränderungen** stattgefunden in der **Gesellschaftsstruktur**; damit Veränderungen in den Führungsmodellen, was jeweils andere **Spielregeln des sozialen Verhaltens** bringt.

Die älteste uns bekannte Gesellschaftsform ist der kleine Familienstamm (Sippe), mit einem **Pater Familias als Stammeshaupt**. Diese Stämme waren meistens Jäger und Sammler, nahmen nur, was die Natur zur Verfügung stellte, und erlebten jeden Stammesfremden als Feind.

Später werden diese Stämme sesshaft, bearbeiten die Erde, züchten Vieh. Es entstehen Nomadenvölker und Agrarier. Der Tauschhandel beginnt; an bestimmten Knotenpunkten (Flüssen, Karawanenwegen) entstehen Festungen, die die Märkte verteidigen können. Für diese Verteidigung muß ein Tribut bezahlt werden. Zusammenschlüsse solcher Festungen formen Staaten. Staaten brauchen ein System der Führung; es entstehen langsam neue Führungskonzepte. So ein Führungskonzept ist uns überliefert worden in der großen heiligen Ordnung der ägyptischen Pharaonen. Wichtige Elemente daraus sind:

- Es gibt eine hierarchische Struktur der staatlichen Organisation mit einer Hierarchie der Wahrheit und des Wissens. Der Höhere in der Hierarchie weiß mehr und hat deshalb «recht».
- Weil es Untertanen und Obertanen gibt (und die Untertanen weniger wissen), müssen Konflikte immer auf einer höheren Stufe der Hierarchie bereinigt werden.
- Wie die Gesellschaft weiterhin strukturiert und organisiert werden soll, wissen nur die Höheren der Hierarchie; also kommen alle Instruktionen für die gesellschaftliche Ordnung und Organisation von «oben».

Die heutige Zeit zeigt andere Merkmale: die Tendenz zum «Do it yourself». Das hat für unsere Organisationen Folgen.

Warum dieser historische Überblick? Was vorher **Geschichte** war, **neigt zur Tradition** und nicht zum Verschwinden. Jedenfalls können wir in unserer veränderten Lebensform noch immer Sozialstrukturen aus der Jäger- und Sammlerzeit der Menschheit finden. Denken wir an kleine Pionierorganisationen, wo «der Chef» ein **Pater Familias** ist und wo jeder «Familienfremde» ein «Feind» ist. Diese Struktur geistert auch in scheinbar modernen Großorganisationen herum.

Auch die «**große heilige Ordnung**» der «**ägyptischen Pharaonen**» ist noch nicht gestorben:

Noch immer wird das «**Führungsmodell der Hierarchie**» (durch HENRY FAYOL neu aufgeputzt, im **Harzburger Modell** nochmals revidiert) in den meisten Organisationen als maßgebendes Führungsmodell angewendet.

Wenn wir uns überlegen, daß **Organisationen** nicht allein entstehen, sondern von **Menschen** gebildet, geformt, verändert und auch mal wieder aufgelöst werden, können wir uns vorstellen, daß es nützlich wäre zu wissen, nach welchen «**Modellen der Führung und der Organisationsgestaltung**» dies geschieht. Nächste Frage: «Wenn es schon so ist, daß wir Menschen unsere eigenen Organisationen bilden, und wenn dies aufgrund unserer Verhaltensmuster (den traditionellen Führungs- und Organisationsgestaltungsmodellen) geschieht, sind dann diese überlieferten Modelle noch lebensfähige Modelle für die Zukunft?

Oder möchten heutige Generationen etwa doch heilsamere und zukunftsstragendere Organisationsformen entwickeln? Sind wir uns dessen genügend bewußt geworden? Es geht um die Einsicht in bisher «**zwingende Verhaltensmuster**»... und ihre Überwindung durch Geistesevolution; eben Einsicht. Wo steht die heutige Generation?

- Über die Welt weht der Wind des «**Frei-sein-Wollens**». Ob man wirklich frei ist oder nicht, das ist eine andere Frage; aber das «**Frei-sein-Wollen**» ist als **Idee** nun in der Welt.
- Überall in der Welt wird auch von der «**Gleichberechtigung**» gesprochen, vom «weg vom Unterschied zwischen Obertan und Untertan».
- Die Naturwissenschaft und die daraus entwickelte Technik haben die physische und die soziale Struktur unserer Welt verändert: Die Menschheit wird nun konfrontiert mit der Frage nach dem individuellen Verantwortungsbe-

wußtsein. Wir können heute nicht mehr als «unwissende Untertanen» die Verantwortung für das, was in der Welt geschieht, auf die «Führung», auf den «Staat», auf «die anderen» abschieben. Der Mensch ist individualisiert, hat damit ein Stück Freiheit bekommen, ist losgelöst von traditionellen Sozialstrukturen, die ihm vorgeschrieben haben, «was er tun oder nicht tun sollte». Damit ist er auch selbstverantwortlich geworden. Ein Prinzip, das in der Schweiz als Volksideal dasteht: das Prinzip des individuellen, selbstverantwortlichen Menschen.

Wenn das, was hier über die heutige Zeit gesagt wurde, berechtigt ist, dann entsteht wiederum die Frage: «Können wir mit alten Führungs- und Organisationsmodellen die Grundbedürfnisse des heutigen Menschen befriedigen?» Wie kann heute der Mensch (so, wie es sicher in der Schweiz sein sollte) ein freier, gleichberechtigter und selbstverantwortlicher Mensch werden, wenn ihm nicht dort, wo er acht Stunden am Tag arbeitet, wenigstens die Gelegenheit geboten (oder sogar gelehrt) wird, wie man ein freier, gleichberechtigter und selbstverantwortlicher Mensch wird. Freiheit, Gleichberechtigung und Selbstverantwortungsbewußtsein entstehen nämlich nicht von allein; diese Eigenschaften müssen anerzogen werden. Unsere Organisationen können Erziehungsstätten werden; eine Zukunftsaufgabe, vielleicht wichtiger als nur Produktionsstätten oder nur Dienstleistungserhaltungsorgane zu sein. Erziehungsstätten, Erziehungsorganisationen. Wie jedoch tut man das? Nun kommen wir zu den «vier Ebenen der Organisation»:

Wir sollten auf der Ebene 4 beginnen: neue Zielsetzungen, neue Prinzipien. Wo nämlich Menschen in die physische Welt eingegriffen haben, sind sie immer von der Idee ausgegangen.

- Man soll die physische Struktur nur ändern, wenn sie damit in den humanen Ideen mitlebt.
- Will man die Welt ändern, muß man bei den Ideen anfangen.
- Die Welt des Menschen reicht so weit, wie sein Bewußtsein reicht.

Damit stellt sich die Frage nach unserem Menschenbild: Ist der Mensch, sind wir selber,

- nur eine zufällige Zusammensetzung von physischen Vererbungsfaktoren?
- Oder sind wir zusätzlich (oder vielleicht ganz) von unserer Umwelt modelliert zu dem, was wir jetzt sind?
- Oder sind wir als Individuen etwa eine individualisierte Idee, die sich in diesem Leben auf Erden realisieren soll? Wenn wir diese Frage bejahen, so muß man die Biographie eines Menschen im Zusammenhang mit der Biographie der Organisation, in der er tätig ist, sehen lernen. Und umgekehrt.

Je nach unserem Menschbild werden wir (bewußt oder unbewußt) beim Führen und bei der Organisationsgestaltung handeln. Ein praktisches Beispiel soll zeigen, wie man in eine Organisation eine Struktur und ein Führungsmodell einführt, um den Menschen etwas mehr zur Freiheit, Gleichberechtigung und Selbstverantwortung zu erziehen.

Ein Unternehmer der Elektronik (mit etwa 100 Mitarbeitern) wollte «in dieser Richtung etwas tun». Während zweier Jahre sprach er mit seinen Mitarbeitern über seine Ideen; er wollte ein neues Firmenstatut entwickeln, worin seine Ideen auch rechtlich verkörpert werden sollten.

Doch an der Organisation und am Führungsmodell veränderte er noch nichts. Dort, wo seine Mitarbeiter ihm sagten, «er spinne», bat er um Begründung, «wo und weshalb er spinne»; er wollte von den Mitarbeitern bessere Vorschläge erhalten. Dies führte dazu, daß die Mitarbeiter anfangen einzusehen, daß die «Ideen» dieses Unternehmers «gar nicht so verrückt» waren, sondern vernünftig. Im Einvernehmen mit allen Mitarbeitern wurden die neue Struktur und das neue Führungsmodell für die ganze Organisation eingeführt:

- ① Dieser Unternehmer hat drei Führungsmodelle erkannt, denn jedes einzelne Führungsmodell hat in bestimmten Situationen seine Berechtigung: Das autokratische Führungsmodell hat seine Berechtigung in einer Feuerwehrsituation («Kriegssituation»); aber auch dort, wo ein Mensch durch seine Aufgabe und Kompetenz selbstverantwortlich sein muß, weil er diese Verantwortung bekommen hat. In diesen Bereich darf keiner «hineinpfuschen», auch sein Chef nicht (!), außer es sei vorher so vereinbart worden.

Dies wurde im Firmenstatut festgelegt. **Das demokratische Führungsmodell** (wobei die Mehrheit bestimmt, was geschehen soll) ist nur dort anwendbar, wo das Überstimmen der Minderheit durch die Mehrheit die Durchführung der Entscheide nicht ad absurdum führt. Es braucht für solche Dinge natürlich immer «Gspüri», soziale Phantasie. Dieser Unternehmer unterschied darum auch noch das sogenannte **soziokratische Führungsmodell**; das ist scheinbar neu, war im Ansatz jedoch schon im alten germanischen Recht zu finden.

- ② Dieser Unternehmer, ein Elektroniker, machte sich folgende Gedanken: «Ein Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, der seine Lebensprozesse nach dem kybernetischen Prinzip der Rückkopplung steuert. In seinem alten Führungsmodell (hauptsächlich autokratisch) funktioniert zwar die **Impulsgebung von oben nach unten**; was nicht funktionierte, war die Rückkopplung von unten nach oben. Warum nicht? Weil das historische Mißtrauen der Arbeiter gegenüber der Geschäftsleitung (deshalb auch das Entstehen der Gewerkschaften als Gegenmacht) verhinderte, daß der Mitarbeiter seinem Chef ehrlich sagte, was er dachte, meinte und wollte.

Also muß dort etwas erfunden werden, um diese «Ungleichberechtigung» in eine «Gleichberechtigung» zu wandeln. Wie das tun? Die bestehenden Kontakte mit den Gewerkschaften sind zwar gut; doch sie haben den Nachteil, daß man in einer Art «Kampfsituation» miteinander redet, weil man nicht als individueller Mensch, sondern als Vertreter von Machtgruppen aufeinander wirkt. Das verhindert ein sachliches, situationsgerechtes Sprechen und Handeln.» Die Lösung wurde gefunden: Es wurde eine «Gegenhierarchie im Unternehmen» aufgebaut von «unten nach oben»; gleichberechtigt mit der bestehenden Hierarchie von «oben nach unten» in dem Sinne, daß über nicht dem individuellen Kompetenzbereich untergeordnete Dinge durch Gespräche nach dem Konsensprinzip (auf Basis der Gleichberechtigung) durch Vertreter beider Hierarchien entschieden wurde.

Nun zum soziokratischen Führungsmodell. Es enthält eigentlich nur, daß diese «Gegenhierarchie» in der Organisation ge-

bildet wird und daß bestimmte Entscheidungen nach dem Konsensprinzip zu fällen sind. Konsens bedeutet hier: «Es wird so lange darüber geredet, bis keiner mehr gegen die konkrete Lösung ist.» (Kommt man innerhalb von drei Sitzungen, die je nicht länger als zwei Stunden dauern dürfen und mindestens 24 Stunden auseinanderliegen müssen, nicht zu einem Konsens, dann wird die Entscheidung doch auf die nächsthöhere Stufe der Hierarchie verlegt.) Wie wird die «Gegenhierarchie» gebildet? Man fängt auf der untersten Stufe an und arbeitet von unten nach oben mit folgenden Maßnahmen: In jedem sogenannten Kreis (ein Kreis kann eine normale Arbeitsgruppe oder eine Abteilung sein, bestehend aus einem Chef mit Mitarbeitern) wird jetzt aus der Gruppe der Mitarbeiter ein Vertreter gewählt, der die Aufgabe hat, auf der nächsthöheren Stufe, gleichberechtigt mit dem Chef, an bestimmten Entscheidungen mitzuwirken. Auch das Wählen geschah nicht auf übliche Art in geheimer Abstimmung, aber nach dem Prinzip des offenen Gruppengesprächs. Jede Person in der Gruppe (Gruppen können maximal ungefähr 40 Personen umfassen) schreibt auf einen Zettel, welche Person er für diese bekannte und umschriebene Funktion des Gruppenvertreters auf der nächsthöheren Ebene wählen möchte. Außerdem schreibt er in Stichworten auf den Zettel, warum er gerade diese Person wählen möchte und ob er, falls er selber gewählt würde, bereit wäre, diese Funktion oder Aufgabe auf sich zu nehmen. Alle Zettel werden eingesammelt, und deren Inhalt wird an die Tafel geschrieben. Jetzt fängt ein offenes Gespräch an, wobei über jeden Kandidaten diskutiert wird, bis sich die Gruppe im Gespräch (nach dem Konsensprinzip) auf einen Kandidaten einigen kann. Es zeigt sich, daß dies sehr gut möglich ist und sogar den Vorteil hat, daß es keine Gewinner und keine Verlierer gibt; was wieder zur Folge hat, daß es keine frustrierte («überfahrene») Minderheit gibt und die getroffenen Entscheidungen viel loyaler durchgesetzt werden können.

Dieser Wahlprozeß wird jetzt bis in die oberste Spitze durchgeführt, so daß der Geschäftsleiter schließlich auch einen Gleichberechtigten neben sich bekommt, jedoch nur für ganz bestimmte Entscheidungen.

Welche Entscheidungen werden jetzt von den Gleichberechtigten aus der Gegenhierarchie mitentschieden?

- ① Alle Entscheidungen betreffend die Firmenstatuten, globalen Zielsetzungen und Grundprinzipien der Unternehmensführung. Detailentscheidungen nicht; diese fallen unter die Verantwortung einzelner Aufgabenbereiche.
- ② Alle Entscheidungen betreffend Personal, wobei jede Ebene über das ihr angehörende Personal entscheidet.
- ③ Alle Entscheidungen, welche mit der Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen innerhalb einer Ebene zusammenhängen.
- ④ Alle Entscheidungen betreffend Gewinn- und Verlustbeteiligungssystem.
- ⑤ Alle Entscheidungen betreffend Verwaltung des Kapitals.

Das etwa könnte ein auf die Zukunft abgestimmtes Führungsmodell sein:

- Jeder in der Organisation hat seinen eigenen Freiheitsraum, worin er selber bestimmen und entscheiden kann, sogar nach dem autokratischen Prinzip, wenn das nötig ist. Damit hat er aber auch Verantwortung; diese wirkt über das Gewinn- und Verlustbeteiligungssystem direkt auf ihn selber zurück.
- Jeder in der Organisation ist für grundsätzliche Entscheidungen als Gleichberechtigter mitbestimmend mitverantwortlich.
- Dadurch, daß man mitdenken und mitbestimmen muß, wird auch ein Erziehungsprozeß zur Mitverantwortlichkeit eingesetzt. Vorgesetzte müssen Entscheidungen zurückweisen, wenn sie innerhalb des Kompetenzbereiches eines Untergebenen liegen.

Literatur

Ernst J. W.: Das Schicksal unserer Zivilisation und die kommende Kultur des 21. Jahrhunderts. Verlag die Kommenden, Freiburg i. Br.

Glasl F./de la Houssaye L.: Organisationsentwicklung. Haupt, Bern.

Jacobi J.: Die Psychologie von C. G. Jung. Walter Verlag. Olten.

Lievegoed B. C. J.: Organisation im Wandel. Haupt, Bern.

Lusseyran J.: Gegen die Verschmutzung des Ich. Verlag freies Geistesleben, Stuttgart.

Manager-Magazin Nr. 3/77. Kienbaum-Studie: Bilanz des Versagens.

Enderburg G.: Soziokratie ein realistisches Ideal. G. Enderburg. Yselub Straet 13-31, Rotterdam, Holland.

Schuhmacher E. F.: Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Rowohlt, Hamburg.