

Reisen

Hotelplan testet den Einsatz von virtuellen Brillen in Reisebüros – eine Premiere. 7

«Hierarchie würgt die Chancen der Digitalisierung ab»

Führungssysteme Chefs entscheiden und kontrollieren – davon gelte es, sich zu verabschieden, sagt Felix Frei. Der Arbeitspsychologe zeigt auf, dass sich Firmen in Zukunft anders aufstellen müssen.

Interview Dominik Buholzer

Er berät Versicherungen, Industrie, Spitäler und ist Autor von Managementbüchern: Der Unternehmensberater Felix Frei studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik. Während vieler Jahre war er Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich. Sein neues Buch handelt von der Hierarchie.

Felix Frei, Ihr neues Buch trägt den Titel «Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezepts». Was macht Sie so sicher, dass die Tage dieses Führungssystems gezählt sind?

Die Digitalisierung wird unsere Welt so radikal und so schnell verändern, dass Unternehmen ihre Führungsphilosophie grundlegend verändern müssen. Es braucht grösstmögliche Agilität.

Und diese ist durch die Hierarchie nicht gegeben?

Nein. Obwohl man meint, gerade in der Hierarchie sei immer klar, wer zu entscheiden habe. Tatsächlich eskaliert heute immer mehr nach immer weiter oben, und so dauert es paradoxerweise ewig, bis ein Entscheid gefällt ist, denn jeder muss sich nach oben absichern. Ein solches System ist in einer digitalisierten Welt nicht mehr zielführend. Es behindert Firmen in ihrer Entwicklung und in der Realisierung der Chancen der Digitalisierung.

Woran manifestiert sich dies?

Nehmen Sie doch einmal das Organigramm Ihres Betriebes hervor. Das müsste wahrscheinlich schon längst neu gezeichnet werden, weil es nicht mehr aktuell ist. So geht es allen Firmen.

Sie meinen, das Organigramm hat längst nichts mehr mit der Realität zu tun, ist überflüssig geworden?

Richtig! Im Alltag läuft in der Regel alles, was neu und wichtig ist, an der Hierarchie vorbei. Was nicht dem gewohnten Ablauf entspricht, wird zu einem Projekt erklärt und läuft dann ausserhalb der geltenden Hierarchie. Oder es findet in hierarchieübergreifenden Netzwerken statt.

Trotzdem: Wenn das Organigramm nicht mehr zeitgemäss ist, dann bedeutet dies doch noch lange nicht, dass die Hierarchie als Führungsform ausgedient hat?

Was höre ich die CEOs klagen, um was alles sie sich zu kümmern haben, da sie die Einzigen seien, die im Betrieb noch den Überblick hätten. Sie liegen damit in vielen Fällen noch nicht einmal falsch. Das ist aber kein Zeichen ihrer Unentbehrlichkeit, sondern ein Zeichen dafür, dass die Organisation nicht mehr zielführend ist. Da viele Topmanager dies nicht wahrhaben wollen, kümmern sie sich um alles und jedes – und so bleibt ihnen kaum mehr Zeit zur Reflexion.

Aber viele CEOs brüsten sich gerade damit, wie sehr ihr Tag verplant ist. (lacht) Vielleicht sollten alle CEOs besser wieder mehr an ihrem Golfhandicap arbeiten. Ich selber habe mit Golf nichts am Hut. Aber es wäre ein Zeichen dafür, dass sie sich so organisiert haben, dass sie sich wieder Zeit zum Denken nehmen können.



Felix Frei: «Meine Botschaft ist: Haltet die Augen offen!»

Bild: Pius Amrein (Luzern, 3. Januar 2017)

Hierarchie macht die Abläufe schwerfälliger – verhindert dies Innovation?

Ja, sehr oft. Die meisten grossen Firmen kaufen sich deshalb heute Innovation ein, indem sie ein Start-up-Unternehmen übernehmen. Ob sie damit insgesamt innovativer werden oder ob sie sich kulturelle Unverträglichkeiten einhandeln, ist offen.

Fassen wir mal zusammen: Die Hierarchie taugt in einer digitalisierten Welt nicht mehr. Wie sieht denn ein künftiges Führungssystem aus? Es ist aufgebaut wie ein Netzwerk. Ein Mitarbeiter hat nicht mehr wie heute im

Arbeitsvertrag festgehalten nur eine Aufgabe und eine fixe Position, sondern er übernimmt ganz verschiedene Rollen – und die ganze Verantwortung dafür.

Aber irgendjemand muss doch am Ende noch die Entscheide fällen?

Nicht irgendjemand! Das ist nur in der Hierarchie so. In einer Organisation muss nur sichergestellt werden, dass Entscheide zu Stande kommen. Das muss nicht an eine Person gebunden sein. Hierarchie abzuschaffen bedeutet überdies nicht, keine Führung zu haben. Führung ist aber nicht mehr nur auf eine Person oder ein Führungsgremium konzentriert, sondern sie erstreckt sich auf

viele Personen im Betrieb und gestaltet sich immer wieder anders: Vielleicht führe ich in gewissen Aufgaben Sie, und in anderen führen Sie mich. Wieso muss denn immer der CEO oder die Geschäftsleitung über die Anschaffung einer neuen Fabrikationsmaschine befinden? Der Arbeiter, der sie bedient, versteht meist ja sehr viel mehr von der Sache.

Das bedingt aber klare Spielregeln.

Das ist so, und es setzt voraus, dass die Verantwortung wirklich auf die Mitarbeiter übertragen wird.

Sie sprechen die Eigenverantwortung an. Wollen dies die Mitarbeiter?

«Verantwortung kann man lernen – wenn man die Chance dazu erhält.»

Felix Frei
Unternehmensberater und Buchautor

Wir sollten uns den Begriff «Eigenverantwortung» abgewöhnen. Topmanager reden immer von Verantwortung, die sie übernehmen müssen, und rechtfertigen auf diese Weise ihren Lohn. Bei Mitarbeitern spricht man hingegen von Eigenverantwortung und meint eigentlich voraus-eilenden Gehorsam. Deshalb plädiere ich dafür, dass wir sowohl bei Chefs wie auch Mitarbeitern nur noch von Verantwortung sprechen.

Nun ist es zuweilen auch bequem, wenn man nicht zu viel Verantwortung übernimmt.

Hierarchie neigt dazu, den unterstellten Menschen das Denken abzunehmen, es ihnen manchmal sogar abzugewöhnen. Das kann dem einen oder anderen Mitarbeiter entgegenkommen. Je mehr man ihnen aber zutraut, Verantwortung zu übernehmen, desto mehr werden sie damit anzufangen wissen. Es ist wie wenn man das erste Mal nach den Fahrstunden allein mit dem Auto unterwegs ist: Es ist im ersten Augenblick ein ungewohntes Gefühl. Verantwortung kann man lernen – wenn man die Chance dazu erhält.

Wie soll der Wandel gelingen?

Langsam, Stück für Stück müssen sich die Firmen an die neue Realität herantasten, ohne gleich von Beginn weg das alte System zu kippen. Man muss experimentieren und Vielfältiges zulassen. Letztlich macht sich die Umstellung aber für jedes Unternehmen bezahlt. Firmen benötigen künftig kein teures «change management» mehr. Es ist wie bei einer Gartenbeiz: Die müssen Sie ja auch nicht lüften.

Ich bezweifle, dass viele Chefs heute dazu bereit sind.

Ich denke, lediglich bei einem Drittel ist es schon heute der Fall.

Es steht Ihnen also noch viel Überzeugungsarbeit bevor.

Ich will niemanden überzeugen. Die neuen Technologien und Märkte werden dies tun. Den Wissensvorsprung, den Chefs lange Zeit durch ihre Position hatten und auch heute zum Teil noch haben, fällt weg. Meine Botschaft an Firmen und Mitarbeiter ist: Haltet die Augen offen, die Digitalisierung wird euch zum Umdenken zwingen!

Hinweis

Felix Frei: «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts». Pabst Science Publishers, Lengerich 2016. 187 Seiten, 34.95 Franken.