

Frankfurter Rundschau

FREITAG, 22. MÄRZ 2019 75. JAHRGANG NR. 69

GASTWIRTSCHAFT

Hierarchien überwinden

**Arbeiten wir alle an
unserer Reife!**



Von Matthias Kolbusa

Vom Mittelstand bis hinauf in die Konzerne schallt das neue Credo: „Hurra, wir werden agil!“ Eine riesige Reorganisationswelle schwappt durchs Land, um die alte Hierarchie hinwegzufegen. „Selbstorganisation statt Kontrolle, Schwarmintelligenz statt Silodenken, fluider Workflow statt starrer Strukturen“, überschlagen sich die Pressemitteilungen aus den Chefetagen.

Leider erweist sich die Zukunft oft weniger rosig als erhofft. Schuld daran ist genau der widerpenstige menschliche Faktor, den man doch eigentlich eliminieren wollte. Und in der Tat: Wären wir Menschen reif und mutig genug, immer das zu tun, was mehr nützt als schadet, bräuchte es keine Vorgesetzten und Vorschriften – höchstens ein paar gut durchdachte Prozesse, damit die Dinge wie geschmiert laufen.

Leider stehen dem Erfolg zwei monumentale Hindernisse im Weg. Das erste Hindernis sind unsere niederen Motive. Statt stets das Richtige zu tun, handeln wir zu oft aus Machtgier, Neid, Verzweiflung, Niedertracht oder Minderwertigkeit – um nur ein paar Komponenten unserer dunklen Seite zu nennen. Das zweite Hindernis ist unsere Bequemlichkeit. Widerstandslos geben wir uns der Neigung hin, den leichten Weg zu gehen. Warum sich unnötig quälen und etwas Neues riskieren? Das Problem dabei: Es ist immer die maximale Kombination von sinnvoll und unbequem, die unsere Organisation am stärksten voranbringt.

Kostet es Kraft, unsere Bequemlichkeit und Engstirnigkeit zu überwinden? Tut es weh, lohnt sich aber? Ja! Gibt es eine Abkürzung dahin? Nein! Leider gelingt es vielen von uns nie, die dunkle Seite zu besiegen. Deshalb brauchen wir fast mathematisch genau immer so viel Organisation, wie Unreife zu kompensieren ist. Denn so sehr wir Hierarchielosigkeit auch ersehnen: Sie entsteht nicht von selbst, nur weil wir die Organisationsform ändern.

Doch es gibt Hoffnung: Viele Potenzialträger besitzen die nötige Reife schon. Wir müssen nur die Narzissten loswerden, die mit ihren Seilschaften zum Pilz geworden sind. Darüber hinaus können wir, jeder für sich, an unserer Reife arbeiten. Wenn wir es ernst meinen mit flacheren, effektiveren Organisationen, müssen sich auch die Menschen ändern und wachsen. Wer meint, allein durch Reorganisation mehr Produktivität zu schaffen, doktert nur am Symptom herum und wird enttäuscht werden.

*Der Autor ist Unternehmer
sowie Veränderungsexperte.*