

Entscheidungsfähigkeit von vielen bringt Vorteile für das Unternehmen

Die Technisierungs- und Digitalisierungskurve in modernen Unternehmen zeigt steil nach oben. Aber was ist mit dem Faktor Mensch? Können wir mithalten mit dem raschen Wandel, mit Zuständen großer Unsicherheit und Komplexität im Arbeitsleben? Der 32-jährige Salzburger Soziologe, Gruppendynamiktrainer und FH-Lektor Matthias Csar (www.teamdynamik.at) hält Sozial- und Kommunikationskompetenzen für essenziell. Sie ebnen den Weg zur Zukunft von Arbeit und Organisation, indem sie selbstverantwortliches Handeln und den Mut zur „Mitentscheidung“ im eigenen Unternehmen ermöglichen.

Du arbeitest in der FH Salzburg im Studiengang Informationstechnik & System-Management. Es gibt offenbar in hochtechnisierten Wissensgebieten Bedarf an sozialer Kompetenzvermittlung?

Auf jeden Fall. Gerade dort fragt man sich: Wie kann man Menschen dabei unterstützen, dass ein gemeinsames Arbeiten unter Experten möglichst gut funktioniert? Dabei muss die eigene soziale Wahrnehmung zur Diskussion gestellt und Bereitschaft forciert werden, diese zu kommunizieren, zu reflektieren und zu steuern.

Digitalisierung und Sozialkompetenz – ist das ein Jobanforderungspaar der Zukunft?

Digitalisierung, Computer und Internet sind heute nicht mehr wegzudenken, sowohl in der Arbeit als auch im Privaten. Zusätzlich besteht vermehrt Bedarf, sich auch im Sozialen zu vernetzen, in Teams zu arbeiten. Da braucht es natürlich soziale Kompetenz. Man muss sich mit anderen arrangieren und das eigene Auftreten hinterfragen. Das persönliche Kommunikationsvermögen und die eigene Kooperationsbereitschaft sind gefordert. Es wird



Work-Life-Balance-Unternehmensberater Christian Holzer (links) und Holacracy-Experte Matthias Csar.
Foto: Holzer

agilere Arbeitsformen geben, die Informationen und äußere Einflüsse besser verarbeiten als in hierarchischen Systemen.

Stichwort „Holacracy“. Weg vom Command and Control?

Auch Führung wird sich dadurch verändern: Wie kann ich Räume und Ressourcen zur Verfügung stellen, damit meine Mitarbeiter rasche Entscheidungen zu komplexen Inhalten treffen können?

INTERVIEW, FOLGE 2

WorkVision

Neue Ansätze für modernes Arbeiten im Bundesland Salzburg

Es kommt zu kreisförmigen Interaktionen. Holacracy wurde von Softwareexperten als Organisationsmodell entwickelt, um mehr eigenverantwortliche Entscheidungen im System zu ermöglichen. Man verabschiedet sich vom klassischen Konzept: Ich warte auf meine Anweisung und führe dann aus. Es geht hin zu: Ich bin Gestalter in meiner Organisation. Holacracy arbeitet dazu mit einer definierten „Verfassung“, die die personenfixierte Hierarchie ablöst. Rollen werden genau beschrieben und es entsteht eine Matrix-Organisation mit kleinen, flexiblen, eigenständigen Einheiten.

Wie wissen Mitarbeiter, wer wo Entscheidungen treffen darf?

Hierarchie ist lediglich eine Spielart der Struktur, wenn mehrere Menschen etwas gemeinsam machen wollen, mit dem Ziel zu Entscheidungen zu kommen. Holacracy bietet eine andere Form der Struktur. In modernen Wirtschaftsunternehmen braucht es ein Aufleben des Willens zur Mitgestaltung aller als positiven Motor. Gleichzeitig braucht es die Bereitschaft der Führungsriege, Entscheidungskompetenzen abzugeben. Der Holacracy-Ansatz findet sich momentan oft bei Startups, wenn Strukturen komplett neu aufgebaut werden.

In starker Arbeitsteilung ist viel Identität verloren gegangen. Der Blick für das Ganze erhöht wieder den Aufbau von Sinn?

Menschen sind keine Maschinen. Es gilt, Selbststeuerung zu forcieren, ohne den Fehler zu begehen, in Einzelinteressen unterzugehen. Das große Dilemma basisdemokratischer Ansätze war, dass viel diskutiert wurde und wenige Entscheidungen getroffen wurden. Notwendig ist die Bereitschaft der Einzelnen, Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu fällen. Dazu sollte man ein Bewusstsein für das Große und Ganze im Unternehmen entwickeln können. Für einen Schuhproduzenten ist die Frage wichtig: Was können wir tun, um möglichst viele Schuhe zu verkaufen? Da sollte es für den Einzelnen nicht darum gehen: Wie kann ich möglichst rasch in die Mittagspause kommen? Frederic Laloux

prognostiziert im aktuellen Wirtschaftsbestseller „Reinventing Organizations“ eine neue Phase der Mitbestimmung in Gesellschaft und Organisationen. Seine Theorie basiert auf den Grundannahmen, dass erstens Selbstführung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zentrale Bedeutung haben. Zweitens der gemeinsame Sinn der Zusammenkunft entscheidend ist. Und drittens Ganzheitlichkeit, zu wissen, dass alles, was ich mache, Auswirkungen auf ein größeres Ganzes hat, die Zukunft von Organisation und Gesellschaft gestalten wird.

Kann man die geforderte Selbstverantwortung lernen?

Ja. Man kann Reflexion als Basis für Eigenverantwortung im sozialen Kontext trainieren. Zum Beispiel bei gruppendynamischen Trainings. Dazu müssen wir uns unserer „Sozialgrammatik“ bewusst werden, durch die wir uns in sozialen Systemen bewegen. Worauf achten wir? Was bewegt uns, damit wir kooperativ sind? Wie drücken wir uns aus? Das gilt vor allem für Führungskräfte. Wenn Chefs nur darauf schauen, dass ich mein Soll erfülle, dann bin ich als Mensch nicht wahrgenommen und meine Gestaltungskraft ist nicht angesprochen. Gerade die junge Generation fordert ein Weggehen vom reinen Outputdenken und will eine Work-Life-Balance: d. h. in allen Lebensbereichen uneingeschränkt seine Persönlichkeit einbringen zu können. Fachlich geschickt, gleichzeitig sozial kompetent und verantwortungsbewusst sein, das ist keine Selbstverständlichkeit. In meiner Tätigkeit an der Fachhochschule sowie im Training und der Beratung von Führungskräften versuche ich diesen Doppelweg.

„WorkVision“ ist eine Serie der „SW“. Die Reihe wird vom Work-Life-Balance-Experten Christian Holzer gestaltet. Die Interviewpartner werden in der Radiofabrik-Reihe „Fair-Play“ vor das Mikrofon geholt (www.radiofabrik.at).