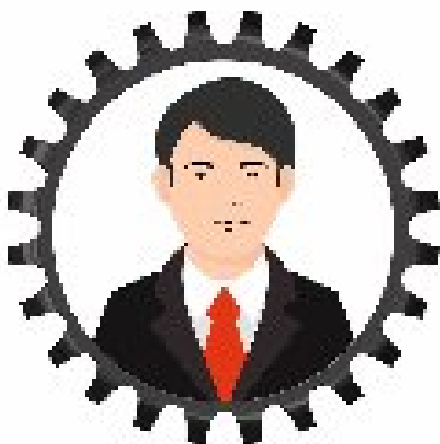


„Gemischte Gruppen treffen qualitativ bessere Entscheidungen“



Tom Müller begann seine berufliche Laufbahn in den späten 1970ern in der grafischen Industrie. Heute bezeichnet er sich selbst als ›Querdenker, Visionär und Brandbeschleuniger für Veränderung und Innovation‹. PRINT&PRODUKTION traf ihn beim Workshop für Ideenkultur, bei Neu Innovation, in Düsseldorf – sprach mit ihm über Team- und Innovations-Entwicklung. **Von Andrea Köhn**

PRINT: Herr Müller, Sie haben lange Erfahrung mit Führungskräften und Strukturen in der Druckindustrie. Ist Vernetzung wichtiger als Hierarchie?

Tom Müller: Das hängt vom Zustand und Situation eines Unternehmens ab. Druckbetriebe sind über Generationen mit hierarchischer Organisation gut gefahren – unser Staat auch. Jetzt stoßen diese Systeme an ihre Grenzen. Die Welt ist inzwischen komplett vernetzt.

Teil der Vernetzung zu sein, ist eine bewusste Entscheidung: Gehe ich mit der Entwicklung oder bleibe ich auf meiner Scholle, entwickle mich zum Nischenanbieter.

Wie etwa die eine oder andere Hochdruck-Manufaktur. Sie betrachten ihre Produktion als Handwerk oder Kunst. Das ist eine ganz andere Ecke, wenn auch nicht weniger lukrativ. Vernetzung in der Druckindustrie war bisher auf Produktions-Daten und Workflows bezogen – also die opera-

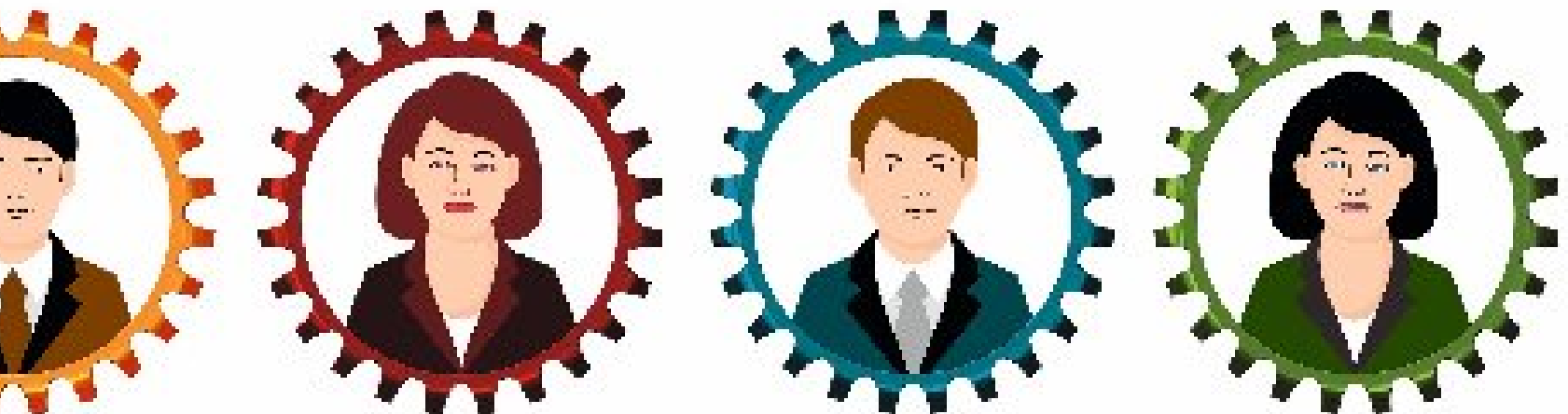
tive Ebene. Ihre Frage zielt wohl ab auf Teams, Abteilungen und gar über Unternehmensgrenzen hinaus. Das würde ich strategische Ebene nennen.

Das ist das Neue für eine ehemalige Zunft. Jetzt geht's darum, dass alle am Unternehmen mitarbeiten. Klassische Hierarchien werden vom vernetztem Denken und Arbeiten abgelöst.

PRINT: Worin liegen Ihrer Meinung nach die Herausforderungen bei der Gestaltung von vernetzten Team-Strukturen innerhalb eines Betriebes?

Müller: Im Können und Wollen gleichermaßen: Ich habe in Druckereien und anderen mittelständischen Unternehmen fast niemanden getroffen, der sich nach der Uni, Berufs- oder Meisterschule explizit mit den Themen Führung und Kommunikation beschäftigt, geschweige denn weitergebildet hätte.

Die Welt ist inzwischen komplett vernetzt. Teil der Vernetzung zu sein, ist eine bewusste Entscheidung und eröffnet dem Unternehmen Vorteile durch die Kraft der Gruppe.



Selbst Fachliteratur dazu konnte fast niemand benennen – vom Inhaber bis zu Abteilungsleitenden. Woher sollen die Fähigkeiten kommen, zu kommunizieren und moderieren?

Wenn ich mit Menschen zu Führung arbeite, sträuben sie sich – wollen lieber darüber reden, statt praktische Übungen zu machen. Die meist genannte Sorge bei Führungsfortbildungen ist die vor Rollenspielen – sich zu zeigen.

In unseren strategischen Führungszirkeln und anderen Kreisen saßen hunderte von Menschen. Jeder beteuerte, dass die Teilnahme eine Bereicherung war, sie deutlich voran gebracht habe. Doch kaum stand der nächste Termin an, sagten sie gerne, weil etwas vermeintlich wichtiger war. Veränderungen scheinen niemandem leicht zu fallen. Dabei hat die Druckindustrie sich in den letzten drei Jahrzehnten so drastisch verändert, dass sie eigentlich Spezialisten für Veränderungen sein müssten.

Die Arbeit an sich selbst, den eigenen Themen und Fähigkeiten ist anstrengender als Sport. Der innere Schweinehund wirkt auch hier: Vielleicht komm ich doch irgendwie so über die Runden, scheinen manche zu denken.

Dieser Effekt multipliziert sich in Unternehmen. Veränderung bedeutet VerHALTENsänderung. Die Menschen halten lieber am Alten fest, statt Risiken einzugehen – sich auf neues Terrain zu begeben und zwangsläufig Fehler zu machen. Denn Fehler waren früher verboten, wurden bestraft.

PRINT: Verantwortung abzugeben ist bekanntlich schwer. Wie haben Sie das bisher bei Ihren Beratungskunden in der Praxis erlebt?

Müller: Ich erlebe diese Probleme überdeutlich, wenn es um Unternehmensnachfolge geht. Ich habe ein größeres Unternehmen begleitet, wo es um Unternehmensnachfolge ging. Die drei Kinder hatte mit mir ein Fortführungskonzept erarbeitet. Doch der Übergang gelang nicht, weil der Senior nicht abgeben wollte. Ich vermute, die Ursache war die Scham, alles offenlegen zu müssen – auch Fehlentscheidungen oder Zwänge, in die man sich begeben hatte. Verantwortung abgeben bedingt Transparenz. Das heißt, notwendige Informationen müssen frei in alle Richtungen fließen können. Doch welcher Chef macht lässt sich gerne am PC über die Schulter schauen? Auch da steckt mitunter die Scham dahinter, die Mitarbeitenden können bemerken, dass auch er nur mit Wasser kocht. In handwerklichen Branchen musste der Chef der beste Fachmann sein, allen anderen etwas vormachen können. Dies setzt sich über Hierarchieebenen fort. Sie sollten sehen, wenn ich vorschlage, Auszubildende mit in Innovations- oder Strategie-Kreise zu nehmen.

PRINT: Warum profitiert ein Unternehmen, wenn der Chef Verantwortung abgeben kann?

Müller: Die Verantwortung wird der Chef eh nicht los. Aber könnte, sollte und müsste sich die Unternehmensleitung nicht per Definition von Aufgaben befreien, für die es Angestellte gibt?



Thomas Müller unterstützt Unternehmen bei Veränderungs- und Innovationsprozessen: „Gruppenintelligenz heißt, möglichst heterogene Gruppen zu bilden – außer den üblichen Verdächtigen noch Menschen mit anderen Perspektiven, Denkweisen einzubeziehen.“

Mehr noch. In seinem Buch ›Die Weisheit der Vielen‹ beschreibt Autor James Surowiecki, dass gemischte Gruppen im Durchschnitt qualitativ bessere Entscheidungen treffen, als Experten. Schlimmer noch. Es ist wissenschaftlich dokumentiert, dass Gruppen aus Experten typischerweise bestimmte Fehler begehen.

PRINT: Welche Fehler sind das?

Müller: Anhand der Expertenrunde, die John F. Kennedy bei der geplanten Schweinebucht-Invasion beriet, wurde dokumentiert: ›Wenn Entscheidungsträger mentalitäts- und weltanschauungsmäßig einander zu ähnlich sind, werden sie leicht ein Opfer des Gruppendenkens‹.

Gruppenintelligenz heißt, möglichst heterogene Gruppen zu bilden – außer den üblichen Verdächtigen noch Menschen mit anderen Perspektiven, Denkweisen einzubeziehen.

PRINT: Ich kann mir vorstellen, dass es dann langsamer voran geht. Was ist denn der Vorteil?

Müller: Sicher brauchen viele Unternehmen schnelle Ergebnisse. Doch würden wir bei strategischen Entscheidungen wirklich nur auf die eine erstbeste Idee setzen?

Und noch etwas: Kreative, neue Ideen und Innovationen entstehen nicht zwangsläufig aus altbewährten Rezepten. Das Land der Kreativität grenzt an den Nachbarstaat Chaos. Dort entsteht Neues, mitunter sogar aus Misserfolgen.

Diese mutigen und zyklischen Ansätze sind Teil agiler Entwicklungsmethoden, die die ehemals strukturierte Programmierung ablösen scheint. Nach zwei Wochen wird geschaut und neu entschieden.

PRINT: Wollen Mitarbeiter überhaupt Teil eines vernetzten Power-Teams sein?

Müller: Auch das ist ein Aspekt. Wenn von mehreren Führungsgenerationen preußisches Gehorsam verlangt wurde, hat sich die passende Arbeiterschaft dort eingefunden. Quer- und Selbstdenker verschwinden dort ziemlich schnell. Fragen Sie mal meine ehemaligen Chefs im grafischen Fachhandel (lacht).

›Voraussetzung für Mitarbeit ist, dass die Menschen eine emotionale Bindung zum Unternehmen haben‹, behauptet Gallup.

Das habe ich auch erlebt. Einem kleinen Druckunternehmen ging es nicht besonders gut. Die Belegschaft hatte schon Beiträge geleistet. Doch Kosten zu senken, reichte nicht. Der Unternehmer holte mich, die Belegschaft zur Mitarbeit zu gewinnen. Der Karren sollte gemeinsam aus dem Dreck gezogen werden.

Ein Jahr lang haben wir versucht, die Belegschaft mitzunehmen, zu motivieren. Das gesamte Jahr blieb die Skepsis gegen dieses Ansinnen. Auch wenn es kleine Erfolg und erste Verbesserungen gab. Doch wir hatten die komplette Wende zur Partizipation nicht erreicht.

PRINT: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um die Mitarbeiter vom ›ausführenden‹ zum ›mitdenkenden‹ zu entwickeln?

Müller: Zuerst müssen alle Beteiligten die Veränderung zu echtem Teamwork und Partizipation mittragen. Es muss Menschen geben, die mitdenken und mitmachen wollen. Auch und gerade, wenn sie noch nicht in einer führenden Position sind.

Dann braucht es leider Profis, die diese Gruppen unterstützt. Das beginnt bei der Diskussions- und Entscheidungskultur, hört bei Kreativtechniken und konsequenter Moderation auf.

PRINT: Was verstehen Sie unter Diskussions- und Entscheidungskultur?

Müller: Bei Besprechungen, wo nach Beschlüssen gefasst werden sollen, werden meist die ersten Vorschläge schon so in die Tiefe diskutiert, erörtert und bewertet, dass die Zeit um ist. Hier geht es meist um Richtig und Falsch – konträre Positionen. Die Kreativität ist dann schnell futsch, weniger Selbstbewusste tauen dann nicht auf.

Bei Abstimmungen wird geschachert, dominiert und gedrängelt. Man will sich beweisen. Das Mehrheitsverfahren erzeugt Gewinner und Verlierer. Können Sie sich vorstellen, wer da noch dabei sein möchte?

PRINT: Und was machen Sie dann und stattdessen?

Müller: Tacheles reden: Besondere Situationen bedingen besondere Maßnahmen. Die viel zitierte Erfahrung hat schließlich zur aktuellen Situation geführt, dass nach neuen Wegen gesucht werden muss. Ich muss klar machen, welches Potenzial im Andersdenkenden für die Lösungssuche steckt.

Ich trenne die Informationsphase strikt von Kreativ- und Auswertungsphase und ersetze Mehrheitsentscheidungen durch ein Abstimmungsverfahren, das keine Sieger und Verlierer erzeugt – bei dem die Weisheit der Vielen aktiv wird.

Wenn ich Diskussionen nicht unterbunden bekomme, wird schriftlich und mit einem Online-Tool gearbeitet. Zur Not auch anonym.

PRINT: Welche Schritte empfehlen Sie Ihren Kunden in der Regel für einen solchen Prozess?

Müller: Ich gehe wie folgt vor ... 1.) Ein einstimmiges Votum vom Führungskreis für die Aktion holen, sie in die Pflicht nehmen. Ohne sie geht es nicht. In manchen Fällen lassen wir gar Belegschaften entscheiden. 2.) Thema, Ziel und Ausrichtung festlegen. Das, das die Führung vorgegeben oder in Umfragen bestimmen, wo der Hase im Pfeffer liegt. 3.) Dann wird's kreativ mit dem, was ich Gruppenintelligenz nenne.

PRINT: Haben Sie Beispiele, die belegen, dass sich eine gemeinschaftliche Entscheidung positiv auf das Unternehmen ausgewirkt hat?

Müller: Ich darf keine Klienten nennen, doch inzwischen findet man genügend Literatur dazu. (siehe Literaturempfehlungen)

PRINT: Welchen Tipp haben Sie für unsere Leser, die sich zum ersten Mal mit dem Thema ›mehr Mitarbeiterverantwortung‹ beschäftigen?

Müller: Die empfohlenen Bücher lesen. Oder ein offenes Telefonat führen – das kostet nichts und hinterher ist man garantiert einen Schritt weiter.

PRINT: Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!

Literaturempfehlungen

- Die stille Revolution, Bodo Janssen, 2016, Ariston Verlag
- Smart entscheiden! Systemisches Konsensieren für Führungskräfte, Josef Maiwald, 2016, smarterlife-verlag.de
- Führen mit Hirn, Sebastian Purps-Pardigol, 2015, Campus Verlag
- Alle Macht für Niemand, Andreas Zeuch, 2015, Murmann Publishers GmbH