

# Chris Argyris über Empowerment

Ich bin auf einen genialen Artikel gestossen, im dem sich meine eigenen Erfahrungen mit Empowerment perfekt abbilden. Lesen Sie hier einige Auszüge. Viel Spass dabei wünscht Ihnen Ihr Joachim Hoffmann.

Argyris, C. (1998). Empowerment – nur eine Illusion? Harvard Business Manager, 20, 6/98, 9-16.

*Die Idee, Kompetenz und Verantwortung auf untere Ebenen zu verlagern, stösst auf den Widerstand von Zweiflern und Gegnern. Manche Manager heissen Empowerment lauthals gut, befürchten aber Macht- und Kontrollverluste und blocken ab. Und viele Mitarbeiter erfüllen lieber die ihnen aufgetragenen Pflichten als dass sie bereitwillig eigene Verantwortung übernehmen. Sogar die Change Agents tragen dazu bei, dass eine schöne Theorie nicht zur Praxis wird: Mit den von ihnen empfohlenen Massnahmen zur Organisationsentwicklung werden Mitarbeiter oft nicht motiviert, weil die neu gewährten Freiräume eher zu klein geraten. Wie alle Erfahrung - zeigt, sind Empowerment Grenzen gesetzt. Sie muss jeder als erstes erkennen, der glaubt, Verhaltensweisen ändern zu können. (...)*

(...) Die eigentliche Gefahr liegt (...) in etwas anderem: dass Entwicklungsmassnahmen nämlich dahin führen, das gesamte Unternehmen mit langlebigen, verwirrenden Botschaften zu verseuchen. Mitarbeiter mit innerem Engagement deuten diese Botschaften etwa so: „Mach' ruhig dein Ding - aber auf die Art, die wir dir sagen.“ Diese Mitarbeiter werden sich nur widerwillig fügen.

Andere, die sich lieber von aussen geleitet engagieren, greifen die gemischten Botschaften ebenfalls auf und verstehen sie - mit einem Gefühl der Erleichterung - dann so, dass sie keine persönliche Verantwortung zu übernehmen brauchen. Damit wird aber gerade jene Einstellung zur Arbeit begünstigt und verstärkt, die das Management eigentlich abstellen wollte. In der Folge kommt es stets zu mehr inneren Widersprüchen, zu mehr Ineffizienz und Zynismus. Ein wirklicher Wandel findet nicht statt. (...)

Wie sich Engagement unterscheidet	
Ausseres Engagement	Inneres Engagement
Die Arbeitsaufgaben sind durch andere festgelegt worden.	Die einzelnen bestimmen ihre Aufgaben selbst.
Das Verhalten, das zur Ausführung der Aufgaben erforderlich ist, haben andere festgelegt.	Die einzelnen bestimmen das Verhalten selbst, das zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist.
Die Leistungsziele sind durch das Management vorgegeben.	Management und Mitarbeiter legen die Leistungsziele, die den einzelnen herausfordern sollen, gemeinsam fest.
Die Bedeutung, die jedem Ziel zukommt, bestimmen andere.	Die einzelnen legen die Bedeutung jedes Ziels selbst fest.

Nach dem Ende des Kommunismus habe ich viele Male mit westdeutschen Führungskräften gesprochen. Sie waren völlig überrascht von der Tatsache, dass Ostdeutsche so wenig Eigeninitiative und Ehrgeiz an den Tag legten. Offenbar konnten diese Führungskräfte nicht begreifen, wie verwirrend - ja sogar bedrohlich - es für Menschen sein kann, sich innerlich ernstlich zu engagieren, erst recht für Menschen, denen ihr ganzes Leben lang das Engagement von aussen vorgeschrieben worden war.

Doch auch in den USA und andernorts gibt es solche ähnlich gelagerten Fälle. Immer wieder fand ich hier die Erfahrung bestätigt: Wird äusseres Engagement lange praktiziert, macht das den glatten Übergang zu einem Engagement von innen heraus extrem unwahrscheinlich. Der Sinn für Empowerment ist einfach nicht vorhanden - er muss vielmehr erst erlernt, weiterentwickelt und geschärft werden.

(...) Sollte es jedoch tatsächlich zu Empowerment-Massnahmen kommen, gehen Führungskräfte wie Mitarbeiter zu einer Art Schattenboxen über. Das Management

verkündet, es wünsche sich Mitarbeiter, die stärker beteiligt sind. Die Mitarbeiter äussern, sie wollten mehr einbezogen werden. Aber was jede Seite wirklich meint, ist nicht leicht zu klären. Die Mitarbeiter drängen auf grössere Autonomie. Die Manager begrüssen das auch, versuchen zugleich aber, die Kontrolle über Informationssysteme, betriebliche Abläufe und Mittel zu behalten; und schon schlussfolgern die Mitarbeiter, dass solche Überreste des alten Führungssystems mit seinen Anweisungen und Kontrollen offenbar unangetastet bleiben sollen. Sogleich findet sich der schlimme Verdacht bestätigt, dass die Vorgesetzten von ihrer Macht eigentlich nichts abgeben und eben doch nur bessere Zahlen sehen wollen.

Der Widerstreit zwischen den Befürwortern von Autonomie und von Kontrolle tobt weiter, während die Möglichkeiten zu wirklichem Empowerment in den Unternehmen auf ihrem Weg ins nächste Jahrtausend verschenkt werden. (...)

Um zu verstehen, wie das passieren kann, wollen wir uns einmal das Beispiel von Tom und Jack vor Augen führen. Tom agierte als Change Agent, Jack als Linienmanager, und beide sollten miteinander den organisationalen Wandel voranbringen. Von seinem Chef war Jack mitgeteilt worden, er solle mit Tom zusammenarbeiten, der geholt worden sei, um ihm bei der Einführung von Empowerment zu „helfen“. Das Veränderungsprogramm startete mit einer Reihe von Treffen und Diskussionen. Bei diesen Anlässen referierte Tom leidenschaftlich über Offenheit, Aufrichtigkeit und Vertrauen als den Grundlagen von Empowerment. Bei vielen Mitarbeitern erweckte er Gefühle der Hoffnung, im Unternehmen werde nun endlich mehr offene Kommunikation herrschen.

Nach einen Monat musste Tom jedoch feststellen, dass Jack wieder zu seinem alten Führungsstil zurückgekehrt war. Er entschloss sich, darüber mit Jack das Gespräch zu suchen.

Das Gespräch zwischen Tom und Jack	
(Was Tom denkt, aber nicht sagt.)	(Was Tom und Jack sagen.)
Tom: "Eigentlich laufen die Dinge nicht so gut."	Tom: "Na, Jack, wie läuft's denn so?"  Jack: "Oh, ziemlich gut. Es gibt eine Menge Druck von oben, aber wir erreichen die Sollzahlen."
Tom: Na toll. Alles, was Jack interessiert, sind die Sollzahlen. Empowerment kommt wohl in seinem Pflichtenheft nicht einmal vor."	Tom: "Grossartig. Super. Aber ich frage mich, ob wir es auch einigermaßen hinbekommen, dass sich die Leute bei ihrer Arbeit mehr engagieren. Was meinen Sie, wie sehr fühlen sich die Leute zu eigenständigem Entscheiden und Handeln befugt?"  Jack: "Na ich glaube, das machen wir schon ganz richtig. Wenn es Probleme gibt, kommen die Leute zu mir, und dann finden wir eine Lösung. Natürlich gibt es einige, die nie zufrieden sind. Aber das sind wirklich nur wenige, und mit denen kommen wir auch klar."
Tom: "Das ist genau das, was ich befürchtet habe. Jack hält sich nicht an das, was er sagt. Er hat überhaupt nicht begriffen, worum es geht."	Tom: "Aber Jack, wenn Sie alle Probleme der Leute lösen, wie erreichen wir dann, dass sich unsere Mitarbeiter stärker ermächtigt fühlen?"
Tom: "Das ist ein aussichtsloser Fall. Bei Jack komme ich nicht weiter, da beisse ich auf Granit. Am liebsten würde ich ihm ganz offen sagen, was ich denke. Aber das würde ihn nur in die Defensive drängen. Ich muss einfach gelassen bleiben."	Jack: "Nun, um ehrlich zu sein, Tom, von meinem Chef bekomme ich zu hören, dass es meine Aufgabe sei, für die richtigen Zahlen zu sorgen - ohne die Leute auf die Palme zu bringen, versteht sich. Und das ist genau das, was ich mache."

Was wird aus dieser Unterhaltung ersichtlich? Offenbar war der Veränderungsprozess, der mit grosser Begeisterung auf allen Seiten begonnen hatte, in erste Schwierigkeiten geraten. Das ist eine Entwicklung, die ich immer wieder beobachten konnte. Nach der ersten Euphorie machen sich unausweichlich die Realitäten bemerkbar. All die schönen Worte über Empowerment ändern nichts daran, dass Mitarbeiter irgendwann Probleme bekommen werden. Und mit denen werden sie dann zu ihren Vorgesetzten gehen, und diese werden ihnen sagen, was zu tun ist. So geht es bei der Arbeit meistens zu, und auf

eben diese Weise realisieren Unternehmen ihre Sollzahlen. Daran ist in vielen Fällen durchaus nichts falsch, abgesehen von einem Punkt: Mit der Theorie von Empowerment verträgt es sich nicht.

Was unternimmt nun Tom, nachdem er festgestellt hat, dass Jack seinen Mitarbeitern genau sagt, was sie erledigen sollen? Anstatt herauszufinden, ob Jack unter den gegebenen Umständen richtig handelt, verhält sich Tom wie die meisten Change Agents: Er zeigt sich bestürzt darüber, dass Jack den Worten über Empowerment keine Taten folgen lässt. Ich habe nur selten einen Berater für Organisationsentwicklung erlebt, der einem Manager dabei half, aus dieser Zwickmühle herauszukommen. Und noch seltener ist jener Change Agent, der dem Manager in Nöten mit praktischen Ratschlägen zur Seite steht. (...)

Allzuhäufig geraten Massnahmen zu mehr Empowerment in den Dunstkreis politischer Korrektheit. Dann spricht niemand mehr offen aus, was er denkt: Und das ist grosser Unfug. Ist denn jemand, der dem Change Agent widerspricht, deshalb schon ein Feind des Wandels? Anstatt sich also zu mehr Eigenständigkeit ermächtigt zu fühlen, herrscht bei den Leuten quer durchs ganze Unternehmen das Gefühl vor, noch stärker eingegrenzt zu sein, noch weniger offen über das reden zu können, was wirklich vor sich geht. Wen wundert es da noch, wenn Veränderungsprogramme nicht den gewünschten Erfolg haben und statt dessen eher der Glaubwürdigkeit des Topmanagements schaden?

## Was muss getan werden?

(...) Zwar tragen Manager ihren Teil dazu bei, dass intrinsische Motivation in ihren Unternehmen untergraben wird. Aber jene Entwicklungsmassnahmen, die ein hohes Mass an innerem Engagement und Empowerment schaffen könnten, müssen erst noch konzipiert und realisiert werden. Es ist daher an der Zeit, im Wege von Studien und Experimenten geeignete Lösungen zu entwickeln. Bis Ergebnisse vorliegen, können die folgenden Empfehlungen Managern helfen, sich mehr Klarheit in puncto Empowerment zu verschaffen:

Nehmen Sie es als gegeben hin, dass in jedem Unternehmen hierarchische Kontrollstrukturen existieren und zugleich Bestrebungen zum Empowerment von Mitarbeitern. Daraus resultieren unvermeidbar Widersprüche, die es zu bewältigen gilt. Wenn diese inneren Widersprüche zum Vorschein kommen, ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, sie nicht zu verkleistern, denn andernfalls setzen Sie Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel, was das Betriebsklima über viele Jahre vergiften kann.

Treffen Sie keine Massnahmen, die sich offenkundig widersprechen. Führen Sie beispielsweise kein Programm ein, das das innere Engagement der Mitarbeiter erhöhen soll, aber tatsächlich nur Wege vorsieht, auf denen das äussere Engagement verstärkt wird. Vergewissern Sie sich, dass nichts eintritt, das im Widerspruch zu dem steht, was eigentlich passieren sollte.

Halten Sie sich vor Augen, dass Empowerment seine Grenzen hat. Seien Sie sich darüber im klaren, wieviel Empowerment erreicht und was dadurch bewirkt werden kann. Denken Sie daran, dass Empowerment kein Allheilmittel ist. Führen Sie es nicht ohne Not ein. Legen Sie eindeutig fest, wer berechtigt ist, Dinge zu ändern. Stecken Sie die voraussichtlichen Grenzen klar ab, bis zu denen der Wandel gehen darf.

Seien Sie sich bewusst, dass äusseres und inneres Engagement in Unternehmen durchaus nebeneinander existieren können. Wie das geschieht, entscheidet dann über Erfolg oder Misserfolg von Empowerment. Für die meisten Routinetätigkeiten beispielsweise bedarf es keines inneren Engagements. Versuche, Mitarbeiter hier stärker zu ermächtigen, sind überflüssig und enden in einer Abwärtsspirale von Zynismus, Desillusionierung und Ineffizienz. Damit es soweit gar nicht erst kommt, sollten Sie von

vornherein alle Tätigkeiten danach unterteilen, ob dabei inneres Engagement von Vorteil wäre oder nicht erforderlich ist.

Schaffen Sie Arbeitsbedingungen, unter denen Empowerment gedeihen kann. Wenn Sie Mitarbeitern helfen wollen, von nur äusserem Engagement loszukommen, dann ermutigen Sie sie, ihr eigenes Verhalten kritisch zu überprüfen. Meine Erfahrungen sprechen dafür, dass viele Mitarbeiter durchaus bereit sind, sich persönlich stärker zu engagieren, sofern das Management wirklich aufrichtig ist, die Tätigkeit es zulässt und Belohnungen nicht ausbleiben. (...)