

Alles im Griff? Nein!

MITARBEITERFÜHRUNG – Moderne Managementkonzepte beschwören die Agilität von Unternehmen. Agilität bedeutet, dass **Mitarbeiter in die Freiheit entlassen** werden. Genau das aber stellt hohe Ansprüche an die Führungskräfte – und ist für sie eine schwierige Übung.

Innsbruck – Nie zuvor haben so viele Managementkonzepte um die Aufmerksamkeit der Führungskräfte gebuhlt. Sie sind in der Verpackung unterschiedlich, im Kern aber oft ähnlich. Und: Es gibt eine Tendenz, stabile, alt hergebrachte Unternehmensformen infrage zu stellen und mehr nach agilen Konzepten zu suchen, die auf Eigenständigkeit basieren.

Wenn wir das „Modische“ der Beratungsbranche zur Seite schieben und versuchen, die Ursachen zu erfassen, dann gibt es durchaus nachvollziehbare Gründe für diesen Trend:

- Die Märkte werden internationaler und die Kundenwünsche anspruchsvoller und schnellerlebiger;
- Produkte werden komplexer und das Zusammenspiel mehrerer Abteilungen und Gewerke dadurch notwendig;
- Rasche Zyklen im Wirtschaftsumfeld erschweren eine langfristige Steuerung und Planung.

Eine kritische Würdigung des Bestehenden

Die Gefahr bei Managementkonzepten ist, dass sie nur in eine Richtung tendieren. In der derzeitigen Diskussion muss alles agil und volatil sein. So einfach ist es jedoch nicht! Das Stabile hat seinen Wert im tiefergehenden Sinn: Stabile Abteilungen sorgen für Zugehörigkeit und klare Regeln für Verlässlichkeit. Gewisse Prozesse im Haus sollen stabil ablaufen und benötigen keine Agilität (z.B.: Buchhaltung, Auslieferungsprozesse).

Ein modernes Unternehmen hat mehrere Organisationsformen zugleich: Stabile Elemente und agile Elemente ergänzen sich. Es gilt der alte Satz: „Jede Organisationsform ist die Antwort auf ein Problem / eine Fragestellung“ – und Unternehmen haben mehrere Fragestellungen gleichzeitig zu lösen. Für einige Fragestellungen braucht es agile Herangehensweisen, für andere wiederum stabile Strukturen.

Direkte Anweisung schwindet – Sinnvermittlung steigt

Agilität bedeutet mehr Verantwortungsübernahme des anderen. Dafür ist der Aufbau verstärkter Kommunikationsprozesse nötig, um zu raschen Entscheidungen zu gelangen – und zwar auf der passenden Ebene: Was der einzelne Mitarbeiter entscheiden kann, soll er auch entscheiden. Es geht hier um den verstärkten Einsatz von Selbststeuerung: Seien es selbstgesteuerte Teams oder Mitarbeiter mit Eigenverantwortung – hier wird auch oft vom



„unternehmerisch“ handelnden Mitarbeiter gesprochen.

Je mehr ich die Mitarbeiter in die Freiheit entlasse, umso mehr muss ich sicherstellen, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln. Damit wird klar: Es ist wichtig, dass Mitarbeiter die Vision und den „Sinn“ des Unternehmens, des Projektes etc. kennen, verstehen und teilen. Dafür ist eine intensive Auseinandersetzung, die Kommunikation und Argumentation über Sinn, Vision und Werte des Unternehmens notwendig. Nur so werden die Mitarbeiter motiviert und gefordert, im Sinne des Un-

ternehmens zu handeln. Die direkte Anweisung schwindet – die Sinnvermittlung steigt (siehe Grafik).

Nicht immer alles im Griff haben: Es ist dies eine der schwierigsten Übungen für Führungskräfte

Es braucht ein Management, das Mitarbeitern vertraut und sie eigenständig arbeiten lässt. Dies geht Hand in Hand mit dem Gefühl, nicht immer alles im Griff zu haben – eine der schwierigsten Übungen für Führungskräfte. Es widerspricht der natürlichen Zuschrei-

bung von Führung, immer allein die Verantwortung für Steuerung zu übernehmen, und wandelt somit das Bild der Führung: Führung hat die Aufgabe, den Rahmen zu steuern, damit Eigenverantwortung entstehen kann – gelingt dies nicht, wird das Unternehmen schlicht zu langsam.

Dies bedeutet das Teilen von Informationen und Kennzahlen. Wie sollen Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens handeln, wenn sie die wesentlichsten Informationen dafür nicht kennen? Dies bedeutet auch das Teilen der Information, wie erfolgreich (oder nicht) das Unternehmen im Moment agiert – dies führt zu einem Auflösen von Informati-

Damit Mitarbeiter eigenständiger werden, muss Führung enttäuschen: Sie gibt keine Antworten mehr auf alle Fragen, die gestellt werden.

onsmonopolen. Fehlen den Mitarbeitern wesentliche Informationen, dann kennen sie das Unternehmen nicht, und es kann kein „unternehmerisches“ Handeln von ihnen eingefordert werden. Ein Unternehmer war erobert darüber, dass die Mitarbeiter nicht im Sinne des Unternehmens agierten und zu verschwendisch waren, hatte aber die größten Schwierigkeiten Informationen über Gewinne bzw. Verluste mit den Mitarbeitern zu teilen.

In diesem Fall gilt der alte Satz: „Wer erwachsene Mitarbeiter möchte, muss sie erwachsen behandeln.“ Damit dies gelingt, braucht es aber auch die Mitarbeiter, die mit diesem Vertrauen respektvoll umgehen können und es zu schätzen wissen.

Die Mitarbeiter so behandeln, als könnten sie mehr. So entstehen Entwicklungssprünge

Wer von den Mitarbeitern „unternehmerisches“ und eigenständiges Handeln erwartet, muss ihnen auch etwas zutrauen. Gehe ich von den Kompetenzen aus, die sie besitzen, dann mache ich Mitarbeiter oft kleiner. Es macht Sinn, sie so zu behandeln, wie ich sie gerne hätte.

Ein Beispiel: In einem jungen Team machte die Führungskraft viel selber. Am Anfang war dies notwendig, aber dieses Muster wurde über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten. Die Führungskraft beschwerte sich über eine hohe Arbeitsbelastung und hatte

wenig Verständnis, dass von oben immer mehr gefordert wurde. Das Argument der Führungskraft: Ich kann nicht loslassen, meine Mitarbeiter sind nicht so weit. Damit war der Zustand aber auch stabil – Entwicklung war auf beiden Seiten nicht möglich.

Sinnvoller ist es, die Mitarbeiter so zu behandeln, als wären sie schon so weit! So entstehen die notwendigen Entwicklungssprünge.

Vom Mut der Führung, Freiheiten zuzulassen – und zu enttäuschen

Unternehmerisches Handeln verlangt nach Freiräumen. Jeder, der unternehmerisches Blut in sich hat, weiß, dass der Freiraum und die Gestaltungsmöglichkeit der Sauerstoff dafür sind. Nun nimmt durch moderne IT-Systeme und die damit verbundenen Kennzahlenauswertungen das Monitoring in Unternehmen automatisch zu. Trotzdem gilt es, Freiräume zu entwickeln und zu verteidigen. Wir leben aber generell in einer Welt, in der Regeln und Kontrolle einen immer höheren Stellenwert erlangen.

Freiräume schaffen heißt oft, die Unternehmensrichtlinien, Prozessbeschreibungen und Ähnliches zu durchforsten und zu entrümpeln. Sie stellen das Selbstverständnis von Abteilungen wie Prozessmanagement und Qualitätsmanagement infrage, da hier eine neue Form der Steuerung entsteht. Es braucht aber auch den vollen Mut der Führung, um diese Freiheiten zuzulassen.

Oft zu beobachten: In dem Moment, in dem „mehr unternehmerisches Handeln“ gepredigt wird, werden im gleichen Moment die Regeln für Zusammenarbeit noch genauer beschrieben und Prozesse verfeinert. Der Widerspruch ist augenscheinlich!

Damit Mitarbeiter eigenständiger werden, muss Führung enttäuschen: Sie gibt keine Antworten mehr auf alle Fragen, die gestellt werden. Warum? Weil die Mitarbeiter diese für sich selbst finden müssen. Wo bleibt sonst die Eigenständigkeit?

Die Konfliktfähigkeit der Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter müssen viel an Kompetenzen mitbringen. Zum Beispiel die Konfliktfähigkeit! Es ist in klassischen Organisationen eine Zuschreibung an die Hierarchie: Führung existiert, um Konflikte zu lösen. Fördere ich Eigenverantwortung und delegiere ich Verantwortung und Aufgaben auf die Ebene der Mitarbeiter, können/sollen Hierarchien keine Konfliktlösungsbeiträge mehr leisten.

Mitarbeiter müssen in der Lage sein, Interessen auszugleichen. Unangenehmes selbst anzusprechen und Konflikte eigenständig zu lösen. Nur wenn Mitarbeiter dies können, werden sie in der Lage sein, anspruchsvolle Themen vorwärtszubringen. Und darum geht es schlussendlich: durch eigenverantwortliches Handeln die Agilität zu erhöhen!

Und dann wird Führung einfach? Dieser Eindruck entsteht. Nein, Mitarbeiter in der Eigenständigkeit zu halten und dafür einen Rahmen zu schaffen, ist alles andere als einfach. Im Gegenteil: Führung wird anspruchsvoller, man ist mehr gefordert als bei Führung per Anweisung. Man wird sich mehr erklären müssen und Komplexität zulassen – aber dadurch wird Führung auch lustvoller!

Clemens Schmoll



DER AUTOR Clemens Schmoll ist Geschäftsführer von „dieBasis – Organisations- und Kompetenzentwicklung GmbH“ mit Sitz in Innsbruck.

VERANSTALTUNGSTIPP

Kongress am 12. und 13. April in Innsbruck

Am 12. und 13. April widmet sich die 8. Auflage der „OPM Schmiede“ in Innsbruck dem Thema „Agilität/Stabilität“. Vorrangig geht es um die Frage, wie viel Agilität bzw. Stabilität Unternehmen brauchen, um Zukunftsherausforderungen zu meistern. Agilität gilt derzeit zwar als Zauberwort der modernen Managementlehre, doch Unternehmen brauchen genauso Stabilität,

wie der beistehende Fachbericht von Clemens Schmoll erläutert. „dieBasis“ von Clemens Schmoll ist Organisator des Kongresses in Innsbruck.

Neun Referenten nähern sich bei der OPM-Schmiede dem Thema.

INFO www.opmschmiede.net,
Anmeldungen an diebasis@diebasis.at

INFO

Formen der Steuerung und Führung

