

Handeln und handeln lassen

Eigenverantwortliches Arbeiten ist erwünscht - nur haben Vorgesetzte damit bisweilen ein Problem

„Unsere Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und handeln.“ Diese Aussage hört man oft von Unternehmensführern. Fragt man nach, was dies bedeutet, dann fallen meist Stichworte wie Eigenverantwortung und Risikobereitschaft. Doch genau diese Eigenschaften zeigen Mitarbeiter oft nicht. Viele blicken bei ihrer Arbeit nicht über den Rand ihres Schreibtischs hinaus und scheuen sich, das Risiko eventueller Fehlentscheidungen zu tragen.

Das stellt auch der Göppinger Unternehmensberater Kurt-Georg Scheible immer wieder fest. Das Augenmerk richte sich vielmehr darauf, „sich abzusichern, so dass ja kein Kollege oder gar Vorgesetzter sie kritisieren kann“. Das gelte freilich nicht nur für Sachbearbeiter, sondern auch für viele mittlere Führungskräfte.

Das ist kein Zufall. Viele Betriebe erwarteten jahrzehntlang von ihren Mitarbeitern primär, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Das taten sie denn auch. Ungewohnt ist es deshalb für viele „am Arbeitsplatz eigenständig Entscheidungen zu treffen“, bestätigt Hans-Werner Bormann von der WSFB-Beratergruppe, Wiesbaden: „Schließlich nahmen ihnen das Entscheiden in der Vergangenheit ihre Chefs ab.“ Entsprechend hilflos reagieren viele Mitarbeiter, wenn von ihnen plötzlich gefordert wird: Entscheide selbst!

Speziell dann, wenn diese Entscheidungen Auswirkungen auf andere Bereiche oder Kollegen haben. Schließlich lautete eine unausgesprochene Vorgabe in der Vergangenheit: Erfüllt eure Aufgaben und mischt euch nicht in fremde Angelegenheiten ein. Die Angst ist groß, anzuecken und sanktioniert zu werden.

Erstaunlicherweise zeigen aber auch viele junge Führungskräfte im Arbeitsalltag „ein wenig risikobereites Verhalten“, stellt Georg Kraus vom Bruchsaler Beratungsunternehmen Dr. Kraus & Partner fest. Auch sie

übernehmen meist schnell die Verhaltensmuster der „alten Hasen“. Die Ursache laut Kraus: „Im Arbeitsalltag sammeln sie meist rasch die Erfahrung: eigenverantwortliches Handeln wird zwar propagiert, doch wenn ich zu viel davon zeige, wird dies sanktioniert. Das berufliche Fortkommen fördert es nicht. Wenn ich mich zu oft in fremde Sachen einmische, gelte ich als nicht teamfähig und schwer integrierbar. Und treffe ich Fehlentscheidungen, stehe ich schnell am Pranger.“

Dass selbst Führungs(nachwuchs)kräfte diese Erfahrung machen, liegt für Roland Jäger auch daran, „dass es vielen Unternehmensführern vor der Vorstellung, viele kleine Unternehmer in der eigenen Organisation zu haben, graut“. Der Managementtrainer aus Wiesbaden hat festgestellt, dass sie befürchten, das Unternehmen dann nicht mehr kontrollieren und steuern zu können. Sie haben verinnerlicht: Führung muss auf dem hierarchischen Prinzip fußen - wer oben ist, hat das Sagen, wer unten ist, muss machen, was gesagt wird.

Das griechische Wort Hierarchie heißt übersetzt Herrschaft der Heiligen. So verhalten sich denn auch manche Unternehmensführer. Hinterfragt ein „Untergebener“ ihre Entscheidungen oder möchte mitentscheiden, wird er mit ihrem heiligen Zorn gestraft. Ähnlich verhält es sich, wenn die Mitarbeiter es wagen, eigene Positionen nachhaltig zu vertreten. Denn dies stellt nach Auffassung so manches Managers seine Entscheidungskompetenz und -macht infrage.

Viele Vorgesetzte betrachten es auch als ihr Privileg, über die Weitergabe von Informationen zu entscheiden. Und glauben, es sei ihr Recht, in das Tagesgeschäft ihrer Mitarbeiter hineinzuregieren. Dabei müsste die Forderung nach mehr Eigenverantwortung eigentlich mit einem Rückzug des Vorgesetzten aus dem Tagesgeschäft verbunden sein.

Diese Widersprüchlichkeit registrieren



Wider das hierarchische Prinzip: nichtjeder mag am Arbeitsplatz Entscheidungen treffen.
Foto: Hans-Günther Oed

die Mitarbeiter. Entsprechend „schizophren“ sei oft ihr Verhalten, sagt Georg Kraus: „Sitzt man mit einem Bereichsleiter zusammen und unterhält sich mit ihm unter vier Augen, strahlt er eine große Selbstsicherheit aus. Fast könnte man meinen, ihm gehöre das Unternehmen. Trifft man dieselbe Person aber, wenn der Vorgesetzte anwesend ist, ist aus dem selbstbewussten Entscheider ein unterwürfiger Aktentaschenträger geworden.“

Wenn unternehmerisches Denken und

Handeln in einer Organisation verankert werden sollen, ist deshalb auch ein Umdenken in den Chefetagen nötig, sagt Kurt-Georg Scheible. Doch viele Personalentwicklungskonzepte setzen den Fokus einseitig auf die Mitarbeiter: „Übersehen wird, dass auch Vorgesetzte die Fähigkeit entwickeln müssen, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen!“ Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter sei auch eine Frage der Unternehmens- und Führungskultur.

Bernhard Kuntz