

Seite	PDF	Home
1		Kreisorganigramm
2		Kompetenzenmatrix
3		Sorgfaltspflichten (SFP)
4		Produkthaftpflicht (PHP)
5		Rückblick und Ausblick
6		Teamleiter statt Chaos

Teamleiter statt Chaos 5 von 7

Unternehmerisches Denken gefragt

Firmenchefs verlangen mehr Eigeninitiative ihrer Mitarbeitenden – oder etwa doch nicht?

Heilige Herrschaft. Vorgesetzte befürchten insgeheim, dass mehr Kompetenzen für die Angestellten zum Chaos führen könnten. Foto Fotolia

Von *Bernhard Kuntz*

«Wir brauchen Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und handeln.» Das betonen viele Unternehmensführer. Fragt man nach, was dies bedeutet, so hört man oft: «Unsere Mitarbeiter müssen bei der Alltagsarbeit mehr Eigenverantwortung zeigen; des Weiteren die Bereitschaft, Risiken zu tragen. Sonst können wir die Herausforderungen, die der Markt an uns stellt, nicht meistern.»

Und dann folgt oft ein Klagelied: Genau diese Verhaltensweisen zeige das Gros der Mitarbeiter nicht. Nur wenige blickten bei ihrer Arbeit über den Rand ihres Schreibtischs hinaus und seien bereit, das Risiko eventueller Fehlentscheidungen einzugehen. Ihr Augenmerk richte sich vielmehr primär darauf, sich abzusichern, sodass sie ja niemand kritisieren kann – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um einfache Mitarbeiter oder mittlere Führungskräfte handle.

Angst, Entscheide zu treffen

Dass dies in zahlreichen Betrieben Realität ist, ist laut Mittelstandsberater Ulrich Dessel aus Soyen (Oberbayern) kein Zufall. Viele Unternehmen erwarteten von ihren Mitarbeitern jahrzehntelang vor allem, dass sie gehorsam die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Das taten sie denn auch. Völlig ungewohnt ist es für sie folglich, am Arbeitsplatz eigenständig Entscheidungen zu treffen. Denn das Entscheiden nahmen ihnen in der Vergangenheit ihre «Chefs» ab. Entsprechend verunsichert reagieren sie, wenn von ihnen plötzlich gefordert wird: Entscheidet selbst – insbesondere dann, wenn diese Entscheidungen Auswirkungen auf andere (Arbeits-) Bereiche als die euren haben.

Eine weitere unausgesprochene Vorgabe lautete in der Vergangenheit: Erfüllt eure Aufgaben und mischt euch nicht in fremde Kompetenzbereiche ein. Kurz zusammengefasst: Unternehmerisch denkende und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter – das wünschen sich zwar viele Unternehmensführer. Offiziell. Doch insgeheim befürchten sie: Macht jeder Mitarbeiter einfach, was er für richtig hält, bricht bei uns das Chaos aus.

Junge Angestellte verunsichert

Mit einem über Jahrzehnte antrainierten Verhalten lässt es sich aber nicht erklären, dass auch viele junge Führungskräfte im Arbeitsalltag ein wenig risikobereites Verhalten zeigen, betont Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Sie sind zwar neu in der Organisation. Trotzdem zeigen auch sie meist schnell die Verhaltensmuster der «alten Hasen». Vor allem, weil sie in vielen Betrieben rasch eine wichtige Erfahrung sammeln: Eigenverantwortliches Verhalten wird zwar propagiert. Doch wenn ich zu viel davon zeige, wird dies sanktioniert. Die gedachte Konsequenz: «Mein berufliches Fortkommen fördert ein solches Verhalten nicht. Denn wenn ich mich zu oft in Sachen einmische, gelte ich als nicht teamfähig.» Ausserdem: Wie sieht es wohl aus, wenn Fehlentscheidungen getroffen werden? «Dann stehe ich schnell am Pranger.»

Eine Ursache dafür, weshalb der Führungsnachwuchs oft diese Erfahrung sammelt, ist: Zahlreichen Unternehmensführern graust es laut Bald insgeheim bei der Vorstellung «vieler kleiner Unternehmer in ihrer Organisation – selbst wenn sie verbal das Gegenteil propagieren». Denn sie befürchten, dass sie dann das Unternehmen oder den eigenen Bereich nicht mehr steuern. Denn eines ihrer heimlichen Credo lautet: Führung erfolgt stets nach dem hierarchischen Prinzip. Wer oben ist, sagt, was langgeht, und wer unten steht, erfüllt die Vorgaben.

Das Wort Hierarchie bedeutet übersetzt «heilige Herrschaft» oder «Herrschaft der Heiligen». So verhalten sich denn auch viele Unternehmensführer, kritisiert Bald. Hinterfragt ein «Untergebener» ihre Entscheidungen oder möchte er mitentscheiden, trifft ihn schnell ihr Zorn. Denn hiermit stellt er, so ihr Empfinden, die heilige Ordnung «oben-unten» infrage.

Neue Führungskultur

Nicht wenige Führungskräfte betrachten es zudem als ihr Privileg, über die Weitergabe von Information zu entscheiden, erklärt Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainingsinstituts Voss+Partner, Hamburg. Sie glauben, es sei ihr Recht, in das Tagesgeschäft ihrer Untergebenen hineinzuregieren. Dabei müsste, wird mehr Eigenverantwortung und -initiative eingefordert, mit einem Rückzug der Vorgesetzten aus dem Tagesgeschäft verbunden sein.

Diese Widersprüchlichkeit registrieren die Mitarbeiter. Entsprechend schizophren ist oft ihr Verhalten – selbst wenn es sich bei ihnen um scheinbar gestandene Manager handelt. Julia Voss beobachtet in Unternehmen immer wieder folgende Situation: Unterhält man sich mit einem Bereichsleiter unter vier Augen, strahlt er eine so grosse Selbstsicherheit aus, dass man meinen könnte, er sei der Besitzer des Unternehmens. Trifft man dieselbe Person, wenn der «big boss» anwesend ist, dann mutiert der selbstbewusste «Entscheider» zum zurückhaltenden «Aktentaschenträger».

Daraus folgt: Soll unternehmerisches Denken und Handeln in einer Organisation verankert werden, dann sind zunächst ein Umdenken und Neulernen der oberen Führungskräfte nötig. Doch dies spiegelt sich leider in den meisten Personal-Entwicklungskonzepten nicht wider. Sie setzen laut Bald in der Regel den Fokus einseitig auf die Mitarbeiter. Sie sollen die Fähigkeit entwickeln, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Dabei müssten auch ihre Vorgesetzten die Fähigkeit entwickeln, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen. Vernachlässigt wird zudem, dass die Unternehmenskultur das Verhalten der Mitarbeiter prägt. Deshalb kommen Unternehmen, so Dessel, wenn es um mehr Eigenverantwortung und -initiative in ihrer Organisation geht, mit der Entwicklung individueller Kompetenzen der Mitarbeiter allein nicht weit. Auch die Unternehmens- und Führungskultur muss sich wandeln – und zwar top-down.

Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer bei Die Profilberater in Darmstadt.