

Allheilmittel Selbstführung?

Ganz „oben ohne“ geht es nicht

Selbstführung. Das ist heute das Zauberwort. Und viele Unternehmen experimentieren damit. Manchmal stellen sie enttäuscht fest: Selbstführung funktioniert nicht. Genauso wie jemand, der ein- oder zweimal versucht, Klavier oder Geige zu spielen, behaupten würde: Das funktioniert nicht, ich habe es mehrfach probiert. Dabei erscheint es nicht so schwer: Ein paar Tasten im Wechsel drücken oder mit dem Bogen über die Saiten fahren. Sieht einfach aus, ist es aber nicht.

Auch Selbstführung ist nicht trivial und muss erlernt werden, eine gute Form der Kommunikation und Zusammenarbeit in einem Unternehmen ohne feste Hierarchie ebenso. Schulen und Universitäten legen dafür bereits eine solide Grundlage, die in Organisationen aufgegriffen und perfektioniert werden kann. Damit das gelingt, müssen jedoch einige Parameter gegeben sein. Sonst ist die Enttäuschung vorprogrammiert.

Selbstführung braucht Experten

Ein Unternehmen braucht eine solide Führung. Ohne diese geht es nicht. Idealerweise besteht eine Unternehmensleitung aus einem Team von drei oder vier Personen bei einer Unternehmensgröße von 250 bis 500 Personen. Die Unternehmensleitung zieht für ihre Entscheidungen systematisch Experten aus dem Unternehmen hinzu. Das führt dazu, dass alle Personen aktiv an den unternehmerischen Entscheidungen mitwirken und diese deswegen auch vertreten und umsetzen möchten.

Entscheidungen treffen: transparent und gemeinsam

Begleitet wird dieser interaktive und in Teilen iterative Leitungsprozess durch eine maximale Transparenz. Die Geschäftsführung liefert nicht nur Zahlen, Daten und Fakten, sondern bietet auch eine Interpretation derselben an. Denn jeder Experte kann nur ein vollwertiger Entscheider sein, wenn er die unternehmerischen Zusammenhänge versteht. Ein gutes Verständnis für Betriebswirt-

schaft und IT sind Voraussetzung, um tatsächlich mitreden und handeln zu können.

Mit Sinn fällt alles leichter

Solange jeder einen Sinn im Unternehmen an sich und in seiner Aufgabe sieht, ist er motiviert. Dann braucht ihn keiner anzutreiben und zu kontrollieren. Das tut er selbst. Weil er es will.

Sinnsuche – wo werden Sie fündig?

Sinn zeigt sich auf verschiedenen Ebenen. Folgende Fragen sollte sich jeder Mitarbeiter in einer Organisation beantworten können:

- Wofür stehen wir?
- Was beabsichtigen wir?
- Was stellen wir sicher?
- Wie aufmerksam stellen wir uns den Themen der Gesellschaft?
- Wie nehmen wir unsere ökologische und soziale Verantwortung wahr?

Überregulierung ist Gift für Sinnhaftigkeit

Den Sinn durch eine Führungskraft erläutern zu lassen, bleibt meist belangloses Blabla. Sinn muss erlebbar sein. Im Kontakt zum Kunden genauso wie im Team untereinander. Und das braucht Zeit. Vorgaben wie Besuchsfrequenzen, maximale Länge für Telefongespräche oder restriktiver Kontakt im Unternehmen scheinen zwar zunächst die Effektivität zu steigern, zahlen sich aber nicht wirklich aus. Sinn erleben Mitarbeiter vor allem dann, wenn sie die Art und Weise ihres Zusammenspiels selbst gestalten können. Dazu gehören auch die Technologie, die Prozesse und die Definition der Schnittstellen.

Teamziele – besser individuelle Zielvorgaben

Und da das nur im Team erfolgen kann, sind auch nur Teamziele ergebnissichernd. Ziele für Einzelne verführen dazu, nur auf die eigene Zielerreichung zu achten, unabhängig davon, ob dadurch eine Kooperation stattfinden kann. Teamziele, die sich das Team selbst setzt und immer wieder über-

! HINWEIS

Das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, macht nicht nur leistungsfähiger, es hält auch gesund, ermutigt, Hürden zu nehmen, gibt Energie und schafft Zufriedenheit. Was vielleicht für manchen Leser esoterisch anmutet, kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Denn nicht nur Mitarbeiter, auch Kunden messen zunehmend ihre Kaufentscheidungen daran, inwiefern das Produkt gesellschaftlich und ökologisch sinnvoll ist.

! HINWEIS

Experten, die sich nur für das eigene Fachgebiet interessieren, haben es schwer, vertretbare Entscheidungen zu treffen. Und entscheiden soll in modernen Formen jeder. Sonst braucht das Unternehmen ihn nicht. Denn es gibt keine Hierarchie, an die Experten Entscheidungen delegieren können. Sie stehen selbst in der Verantwortung. „No risk, no fun“ sozusagen. Und dass es anspruchsvoller ist, selbstgeführt zu arbeiten, ist inzwischen auch kein Geheimnis mehr.

prüft, bleiben lebendig, weil sie den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.

HINWEIS

Anstatt stur seine Vorgabe zu erfüllen, macht es eine gemeinsame Richtung notwendig, nach rechts und links zu schauen, um zu erfahren, wie das eigene Tun in Interaktion mit den Ergebnissen der anderen zum gemeinsamen Ziel führt.

Das Ziel gibt die Richtung vor, und die wechselt

Dabei sind Ziele nicht willkürlich. Ziele dienen immer einem Zweck, und mit der Unterschrift unter den Arbeitsvertrag hat sich ein Experte für einen Markt mit dessen Dynamik entschieden. In diesem bewegt er sich, eingebunden in sein Unternehmen. Dieser Markt bestimmt seine Aufgaben viel mehr als das Unternehmen selbst. Deswegen bleiben Ziele, Aufgaben und Rollen lebendig. Wäre auch zu schade, wenn sie, einmal festgeschrieben, nicht mehr entwicklungsfähig wären.

Verkürztes Haltbarkeitsdatum für Gewohnheiten und Routinen

Was heute kaum noch denkbar ist, war jahrelang Gewohnheit: Man übernimmt eine Aufgabe und führt diese zehn, 20 oder 30 Jahre in einer ähnlichen Art und Weise aus. Was in Teilen zum Bore-out führte, gibt es schlichtweg nicht mehr. Anforderungen drehen sich ständig, Märkte entwickeln sich schnell, Produktzyklen noch schneller, und deswegen gibt es auch keine einfachen Lösungen mehr. Um sich tatsächlich mit einer Sache zu beschäftigen und um gute Lösungen zu finden, braucht es inzwischen mehr als einen schlauen Kopf. Dem Team kommt in diesem dynamischen Umfeld eine ganz neue Rolle zu. Denn nur gemeinsam gelingt es, eine Situation differenziert einzuschätzen und eine Lösung umzusetzen. Dass das den Einzelnen auch mehr fordert, darf nicht überraschen.

Wenn es keine Person mehr gibt, die ein Richtig und Falsch definiert, und es niemanden mehr gibt, bei dem man etwas beantragen kann, das angenommen oder abgelehnt wird, und es auch niemanden mehr gibt, der die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer übernehmen möchte, liegt das alles in der Hand des Einzelnen. Und das kann schwer wiegen. Deswegen braucht es Prinzipien, an denen Einzelne und Teams ihr Handeln orientieren können. Prinzipien, die gemeinsam aufgestellt werden und an denen sich das Handeln messen lässt.

Gemeinsame Prinzipien statt Detailregeln

Vereinbart ein Unternehmen, dass sich alle Personen an der Maßgabe „Wir handeln wirtschaftlich und ökologisch sinnvoll“ orientieren sollen, dann braucht es vermutlich keine detaillierte Dienstwagenregelung, keine Freigabe von Rabatten durch eine, zwei oder gar drei Führungsebenen und auch

kein Go, um einen Kunden zu einer Veranstaltung einzuladen.

Es braucht dann keine Reiserichtlinien, keine Vorgabe für Länge und Frequenz von Kundenterminen oder die Freigabe, um einen Kunden zu besuchen, der 300 km entfernt ist. Mit gemeinsamen Prinzipien und einem Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge kann sich jeder die Antwort selbst geben. Dafür braucht es keinen Vorgesetzten.

HINWEIS

Erfahrungsgemäß ist es oft einfacher, ein „Nein“ zu kassieren und sich dann moderat zu ärgern, anstatt mutig selbst die Verantwortung für das zu übernehmen, was man für gut und richtig hält. Dieses unternehmerische Denken und Handeln muss sich bei allen Mitarbeitern immer weiterentwickeln.

Wie immer gilt: Es gibt keinen „Königsweg“

Da es nicht das richtige New-Work-Konzept gibt, das für alle Märkte und Organisationen passt, entwickelt jedes Unternehmen sein Konzept für sich. Versuch und Irrtum sind wieder angesagte Vorgehensweisen. Das fordert Mut und gute Reflexion. An dieser Stelle kommt der Unternehmenscoach ins Spiel, der zum einen als Sparringspartner für die Unternehmensleitung dient, zum anderen Einzelne und Teams im Unternehmen begleitet. Er beobachtet, gibt Feedback und bringt allen Beteiligten neue Methoden und Vorgehensweisen bei. Denn bei vielen Experten und Entscheidern braucht es konkrete Tools, um Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu fällen.

Lernziel: Mehr wagen, mehr selbst verantworten!

Dabei unterstützt er Einzelne und Teams auch in ihrer Selbstorganisation, hilft bei Konfliktlösungen und sorgt dafür, dass sich keine Person selbst ausbeutet. Denn bei aller Euphorie für die neuen Konzepte müssen Menschen auch erst lernen, dass es niemanden mehr gibt, der qua Amt anerkennt, stoppt, motiviert oder kontrolliert. Selbst die Verantwortung für das eigene Handeln zu tragen, ist für viele Menschen in Unternehmen neu – obwohl sie es außerhalb der Organisation selbstverständlich tun. Der Coach sorgt dafür, dass New Work seinen Zauber behält. ■

Autorin: Dr. Susanne Klein ist promovierte Psychologin sowie Master Coach, Speaker und Vorstand Akkreditierung im European Mentoring and Coaching Council (EMCC).

BUCH-TIPP

**Kein Mensch braucht Führung
Mehr Erfolg durch Selbstverantwortung**
Susanne Klein

