

Eigenverantwortliche MitarbeiterInnen

Selbst-Motivation durch Macht

MitarbeiterInnen brauchen eine reale Möglichkeit zur Gestaltung ihrer Verantwortung. Eine ihrer Aufgabe angemessenen Macht lässt sie mehr von ihrer Persönlichkeit einbringen und sie sind motivierter, die „persönliche“ Tätigkeit zu verbessern. Fehlende Macht führt zu Frustration und reduziert die Identifikation. Die wichtigste Säule der Eigenverantwortung ist Vertrauen.

Durch die Übertragung von Verantwortung sollen weisungsgebundene ArbeitnehmerInnen zu einem unternehmerischen Denken und Handeln veranlasst werden. Sie entwickeln eine stärkere Identifikation mit ihrer Tätigkeit, bringen mehr Engagement ein und motivieren sich selbst. Im Vergleich zu den KollegInnen ohne Verantwortung benötigen "selbstständige" MitarbeiterInnen weniger Antrieb vom Management bzw. ihren Führungskräften zur Leistungssteigerung. Sie wollen für sich selbst besser werden und brauchen daher weniger Kontrolle. Verbunden mit einer leistungsabhängigen Entlohnung arbeiten sie quasi für die eigene Tasche und übernehmen auch noch die Verantwortung für das eigene Einkommen. Zusätzlich wird das Management entlastet. Eine offensichtliche win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Die Idee des "eigenverantwortlichen Mitarbeiters" ist in den vergangenen Jahrzehnten zu einem wichtigen Motivations-Standard geworden. Leider funktioniert sie aber nur in sehr wenigen Unternehmen wirklich. Die überwiegende Anzahl von Firmen gibt sich mit kunstvoll eingefärbten Lippenbekenntnissen im Unternehmens-Leitbild zufrieden. Trotz der Eigenverantwortlichkeit ist der Druck zur Leistungssteigerung auf die ArbeitnehmerInnen enorm gestiegen und dementsprechend auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gesunken. Als Folge nehmen die betriebliche Entsozialisierung und Ausfälle durch Burnout oder Kündigungen erheblich zu.

Es gab noch nie so viel Kontrolle wie jetzt. Der Zwang zur internen Rechtfertigung der eigenen Position und Tätigkeit verschlingt einen beträchtlichen Teil der produktiven Zeit. Obwohl die Verantwortung der qualifizierten Mitarbeiter in den letzten Jahren zugenommen hat, werden die Führungskräfte mit Hilfe eines immer umfangreicher werdenden Berichtswesens straffer gespannt. Viele der angeforderten Informationen haben keine echte sachliche Notwendigkeit, sondern dienen lediglich der kontinuierlichen Überwachung. Es ist eine Überprüfung, ob die übertragene Verantwortung auch wahrgenommen wird.

Die Aufteilung der Verantwortung sollte eine Entlastung der Weisungs-Geber (Management bzw. Führungskräfte) und weniger äußeren Druck für die Weisungs-Empfänger (Führungskräfte bzw. MitarbeiterInnen) zur Folge haben. In der Praxis ist aber genau das Gegenteil der Fall. Sie schafft zusätzliche Aufgaben für das Controlling und erhöht den Zwang zur internen Rechtfertigung beim Verantwortungs-Träger.

Steigende Verantwortung = steigende Kontrolle

Wo das Vertrauen fehlt, regiert die Furcht. Wird die Verantwortung in wichtigen Bereichen abgegeben, gleitet eine mögliche Ursache für negative Veränderungen ins Unbekannte ab. Sie liegt dann außerhalb des persönlichen Einflussbereichs und kann somit nicht mehr willentlich zum eigenen Guten gesteuert werden. Der Täter wird zum Opfer. Um es dennoch „in den Griff zu bekommen“ braucht es die Kontrolle. Zumindest sollte ein Frühwarnsystem im Bedarfsfall rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen lassen können. Die Furcht vor dem Unbekannten ist eine sehr tief sitzende Urangst des Menschens. Ihre

Behandlung hat die höchste Priorität im täglichen Denken und Handeln. Angst und Kontrolle gehören untrennbar zusammen. Wer sich fürchtet, versucht zu kontrollieren. In Unternehmen ist es ein Bestandteil des Systems geworden.

Steigende Kontrolle = höherer Druck

MitarbeiterInnen geben ihre Macht an das Management ab, weil sie aufgrund von fehlendem Wissen, Kapital, Selbstwert oder anderen Umständen, selbst nicht "Management" sein können. Viele wollen es auch nicht sein. Dafür sind sie jedoch bereit, Anweisungen entgegen zu nehmen und entsprechend auszuführen. Im Rahmen dieser Anweisungen werden sie vom Management zur Übernahme von "richtig und falsch" für ihre Tätigkeit verpflichtet. Da aber "richtig und falsch" nicht von ihnen, sondern von den Anweisungs-Gebern (Management) definiert wird, lehnen sie die daraus entstehenden Konsequenzen ab. Aus diesem Grund verpflichten sie ihrerseits das Management zur Übernahme der Verantwortung von „richtig und falsch“. Sie führen es zwar aus, aber die Folgen tragen sie nicht.

Die Führungskräfte bilden einen fließenden Übergang zwischen den beiden Polen. Je nach Aufgabenprofil und hierarchischer Position sind sie teils Anweisungs-Geber (für Untergebene) und teils Anweisungs-Empfänger (Verpflichtung zur Ausführung).

Das Management nimmt die von den MitarbeiterInnen abgegebene Macht an und trägt dafür die Verantwortung. In einer Welt der Polarität kann aber nur angenommen werden, was auch abgegeben wird. Jeder Transfer bedarf immer zweier Pole. Beispielsweise wird eine Spende erst dann zur Spende, wenn eine Person Geld hergibt UND eine zweite Person dieses Geld annimmt, d. h. die Spende kann nur auf Basis einer Abgabe UND gleichzeitigen Annahme existieren. Genau so funktioniert auch die Macht im Unternehmen.

Die Macht-Annahme des Managements hängt zur Gänze von der Abgabe-Bereitschaft der MitarbeiterInnen ab. Damit das System „Unternehmen“ aufrecht erhalten werden kann, braucht es eine ständige Überprüfung dieser Bereitschaft durch Kontrollmechanismen. Abgesehen von technischen oder sonstigen Notwendigkeiten überwachen sie den Transfer der Macht, um bei Bedarf rechtzeitig gegensteuern zu können. Anderenfalls würde die funktionelle Basis verloren gehen und der Unternehmens-Zweck ließe sich nicht mehr umsetzen.

Vor allem aber kann ohne die entsprechende Macht die Verantwortung nicht übernommen werden. Die Anweisungs-Geber wären ohnmächtig. Sie könnten ihre Aufgaben nicht mehr bewältigen, weil die "richtige und falsche" Gestaltung der übernommenen Verantwortung nicht mehr möglich wäre. Sie würde im Unbekannten (nicht willentlich steuerbar) sein. In vielen Unternehmen herrscht deswegen eine versteckte Angst vor Macht-Verlust und die Kontrolle treibt oft bizarre Blüten.

Weg zum „eigenverantwortlichen Mitarbeiter“

Das System des Macht-Transfers von einem Pol (MitarbeiterInnen / Weisungs-Empfänger) zum anderen (Management / Weisungs-Geber) ist in der Vergangenheit entstanden. Es geht nun zu Ende, weil sich der Mensch verändert und die alten Strukturen immer weniger akzeptiert. Das steigende ICH-Bewusstsein der MitarbeiterInnen möchte Verantwortung übernehmen. Sie wollen „richtig und falsch“ selbst bestimmen können und sind bereit, dafür auch die Verantwortung zu übernehmen. Das hierarchische Korsett vorgegebener Definitionen engt sie in zunehmendem Ausmaß ein. Es schnürt ihnen die Luft zum Atmen ab. Ihr verändertes Bewusst-Sein sucht mehr geistigen Freiraum, um sich entwickeln und ausdrücken zu können. Der gleiche Druck wird (unterbewusst) kontinuierlich belastender empfunden. Viele kreative und leistungsfähige MitarbeiterInnen verlassen ihre Arbeitgeber. Entweder machen sie sich selbstständig oder kündigen geistig, in dem sie sich immer weniger in ihre Arbeit einbringen und einfach nur mehr „ihren Job machen“. Ob die Kündigung durch eine willentlich freie Entscheidung, Krankheit (z. B. Burnout) oder Frustration geschieht, ist sekundär. Am Sachverhalt und Ergebnis ändert es nichts. Den Unternehmen geht enormes Potenzial verloren.

Der Schlüssel zum „eigenverantwortlichen Mitarbeiter“ ist die Übertragung von Macht. Macht und Verantwortung sind UNTRENNBAR miteinander verbunden. Das eine kann ohne das andere nicht existieren. Wer die Verantwortung trägt, braucht die entsprechende Macht, und wer die Macht hat, muss auch die Verantwortung tragen, und. Den qualifizierten ArbeitnehmerInnen wurden immer mehr Aufgaben, Zuständigkeiten und Belastungen meist in Form von Kompetenzen auferlegt, aber der dazu gehörige Gestaltungsspielraum zusehends eingeschränkt. Das heißt, die Verantwortung ist gestiegen und die Macht gesunken.

Selbst die "eigenverantwortliche" Entscheidungs-Kompetenz hat nur beschränkt mit „eigenverantwortlicher“ Macht zu tun hat. Meistens ist sie ein vorgegebener Ablaufprozess bei dem lediglich die Rahmenbedingungen definiert sind. Eine gleich große Gestaltungsmöglichkeit der übernommenen Verpflichtung ist selten damit verbunden. Beispielsweise kann die Leiterin einer Kosmetikfiliale zwar die Stückanzahl der einzelnen Produkte im Einkauf entscheiden, jedoch nicht die Zusammensetzung des Sortiments. Trotzdem trägt sie die Verantwortung für den Verkaufsumsatz. Es ist eine Position bei der sie nur verlieren kann.

Damit MitarbeiterInnen wirklich die Verantwortung für ihre Tätigkeit übernehmen können, brauchen sie das ehrliche Vertrauen des Managements bzw. ihrer Führungskräfte. Dann, und nur dann, ist auch ein Transfer der dazugehörigen Macht im Sinne eines echten Handlungsspielraums möglich. Das heißt, innerhalb eines klar definierten Aufgabenrahmens können die MitarbeiterInnen Entscheidungen treffen OHNE sich dafür rechtfertigen zu müssen. Alles andere ist ein Lippenbekenntnis ohne Realität!

Natürlich bleibt eine Überwachung der Einhaltung von Rahmenbedingungen notwendig. Es würde der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Kaufmanns widersprechen, wenn das Management den MitarbeiterInnen gegenüber blindes Vertrauen hätte. Außerdem gibt es gesetzliche Vorschriften, die eingehalten werden müssen. Aber zwischen "blindes Vertrauen" und "Misstrauen" liegt eine große Bandbreite. Sie sollte je nach Branche, Aufgabe und Persönlichkeit der MitarbeiterInnen maximal ausgenutzt werden. Jedes Unternehmen ist einzigartig und kann seinen Weg zur internen Eigenverantwortung nur selbst finden. Externe Unterstützung lässt über die eigene „Betriebsblindheit“ hinaus zu blicken.

Ausschlaggebend für die Umsetzung des „eigenverantwortlichen Mitarbeiters“ ist weder die Höhe der Macht, noch die Größe der Verantwortung, sondern das Bewusst-Sein des Managements. Die tägliche Praxis entscheidet darüber, ob dieser Teil des Leitbildes eine Idee der Marketing-Abteilung oder gelebte Unternehmenskultur ist. Besonders wichtig ist die von der Geschäftsleitung ausgehende Vorbildwirkung, weil die Umsetzung nur von oben nach unten verwirklicht werden kann. Anderenfalls würde sie sofort an hierarchischen Hindernissen scheitern oder die Homogenität der Strukturen ginge verloren.

Beispiel

Zum besseren Verständnis, wie die Übertragung von Verantwortung mit adäquater Macht in der Praxis gelebt werden kann:

Herrn Maier ist Kommerzkunden-Betreuer in einer Bank. Er hat die Kompetenz "alleinige Kreditbewilligung bis Euro 100.000".

Die Firma BALDKAPUTT GmbH, ein Kunde Herrn Maiers, möchte eine neue Produktionsmaschine anschaffen und braucht eine rasche Finanzierung. Da er den Kunden schon länger kennt und aufgrund des Zeitdrucks verzichtet Herr Maier dieses Mal auf eine Analyse der letzten Bilanz des Kunden. Kurz darauf geht BALDKAPUTT GmbH in Konkurs und der Kredit ist uneinbringlich verloren.

Der Betreuer kann ohne Hinzuziehung des Kredit-Controllings oder eines zweiten Kompetenz-Trägers Ausleihungen bis Euro 100.000 vergeben. Damit trägt er auch die alleinige Verantwortung für seine Bewilligungen. Nun stellt sich die Frage, hat er neben der Verantwortung auch die Macht für Euro 100.000?

Fall 1

Das für Bilanzanalysen zuständige Kredit-Controlling fordert vom Betreuer eine Stellungnahme an, warum er auf die Analyse verzichtet hatte. Sie argumentieren, dass die Probleme der BALDKAPUTT GmbH bereits in der letzten Bilanz erkennbar gewesen wären. Die Innenrevision überprüft alle bestehenden Kreditfälle Herrn Maiers, weil er ihr Misstrauen erregt hat. Anschließend wird er in die Direktion zitiert und wegen des Verstoßes gegen die Bewilligungs-Vorschriften seine Kompetenz auf Euro 50.000 herabgesetzt.

Der Betreuer hat die adäquate Macht NICHT. Er muss sein Vorgehen bei der Bewilligung rechtfertigen und sich - in welcher Form auch immer - verteidigen. Die Reduzierung seiner Kompetenz empfindet er als eine persönliche Herabwürdigung. Ergänzend dazu nimmt seine Arbeitgeberin (Vertretung durch die Direktion), für die er sich im Rahmen seiner Tätigkeit eingesetzt hat, eine gegnerische Position ein. Aus dem gemeinsamen Zweck ist eine gegnerische Parteienstellung - zumindest in der aktuellen Situation - geworden.

Fall 2

Das Kredit-Controlling erklärt und zeigt dem Betreuer, wo die Probleme der BALDKAPUTT GmbH in der Bilanz erkennbar gewesen wären. Dadurch wird Herr Maier die Bedeutung dieser Analysen für die Kreditvergabe erst jetzt wirklich bewusst. Obwohl er schon seit Jahren Finanzierungen vergibt, hat er die Auswertungen der Jahresabschlüsse immer nur als lästiges Übel betrachtet. Er kenne seine Kunden ja so wie so und wofür brauche es da die ahnungslosen Theoretiker vom Controlling?

Die Direktion lädt Herr Maier zu einem Gespräch ein: "Herr Maier, Sie haben auf den Wunsch eines Kunden rasch reagiert. Das ist schön, denn der Zweck unserer Bank ist die finanzielle Betreuung und Begleitung von Menschen. Ihre Bemühungen sind aber schief gegangen und sie haben der Bank einen hohen Schaden verursacht. Das tut uns leid für Sie! Erklären Sie uns bitte, warum sie so gehandelt haben. Wir möchten es gerne verstehen!"

Der Betreuer hat die adäquate Macht VOLLSTÄNDIG! Er braucht keine Rechtfertigungen oder Verteidigung, sondern nur seine Beweggründe offen legen. Die Direktion weiß, für wen er es getan hat und akzeptiert zugleich auch das Wechselspiel von „Positiv und Negativ“ des Lebens. Nicht jedes Geschäft kann gut gehen und wo Menschen sind, gibt es Fehler. Da sie Vertrauen zum Betreuer hat, ist ihr bewusst, dass Herr Maier aus dieser Sache lernt. Wozu ihn dann auch noch rügen oder bestrafen? Und Herr Maier hat gelernt! Auch wenn er es den Kollegen gegenüber möglicherweise nicht zugibt, aber "Mist bauen" ist nicht unbedingt sein Ding.

Ergebnisse

Fall 1

Herr Maier ist demotiviert. Er fühlt sich wegen seines groben Fehlers schuldig. Die eigenen Vorwürfe werden durch die unangenehme Behandlung vom Controlling und der Direktion verstärkt. Innerlich empfindet er Trotz gegenüber seiner Arbeitgeberin: „Da setzt man sich ein und gibt sein Bestes. Und was hat man davon? Nichts! Wenn alles gut geht, sagt keiner was. Aber wenn es mal schief läuft, fallen sie geschlossen über dich her! In Zukunft mache ich nur mehr Dienst nach Vorschrift. Mein Gehalt bekomme ich schließlich von der Bank und nicht vom Kunden.“ Also beginnt Herr Maier seine Tätigkeit vorwiegend nach der eigenen Rechtfertigung und weniger nach dem Kundensinn auszurichten. Er nimmt sich selbst aus der Arbeit heraus.

Fall 2

Anhand des Ergebnisses (Kredit ist uneinbringlich) hat Herr Maier die Folge seiner (falschen) Handlung erfahren. Zusätzlich scheinen die vom Controlling doch nicht so ahnungslos zu sein. Vor allem aber leisten sie eine sinnvolle Arbeit für IHN. „So ein Sch.... passiert mir sicherlich kein zweites Mal mehr!“ In der Direktion fand er Verständnis. Ihr Mitgefühl hat ihm bei der Überwindung seiner Selbstvorwürfe geholfen. Er fühlt sich seiner Arbeitgeberin näher als vorher. Nun ist er voll motiviert, sich selbst die eigene Weiterentwicklung zu beweisen. Außerdem möchte er den Verlust für die Bank wiedergutmachen.

Kommentar

Der Unterschied zwischen den beiden Ergebnissen ist das Vertrauen. Es beruht auf dem Bewusst-Sein des Managements (in weiterer Folge auch des Controllings), dass NIEMAND im Negativen leben möchte. Auch wenn es oft nicht zugegeben wird, aber jeder Mensch sucht Erfolg, Anerkennung, Verständnis und Liebe. Negative Situationen entstehen, weil das Gute nur mit dem Bösen existieren kann. Niemand will es bewusst!

Passieren Herrn Maier weitere derartige Fehler, dann muss natürlich nachgedacht werden, ob er mit seiner Macht überhaupt umgehen kann. Es könnte sein, dass er (noch) überfordert ist oder seine Macht gar nicht begreift und sie lediglich seinem Ego schmeichelt. Wer die Verantwortung nicht tragen kann, bricht unter der Macht zusammen.

Praxis

Die Übertragung der adäquaten Macht auf eigenverantwortliche MitarbeiterInnen wird oft durch die Angst vor Macht-Verlust des Managements und der Führungskräfte verhindert. Anfangs glauben viele, dadurch nur mehr eingeschränkt handlungsfähig zu sein und die eigene Führungsaufgabe nicht mehr bewältigen zu können. Nach der Einführungsphase erkennen sie aber sehr schnell, dass sich mit einem Team eigenverantwortlicher MitarbeiterInnen die persönliche Führungsaufgabe viel leichter und weitaus effizienter durchführen lässt. Die Position als Chef wird stabiler, weil Macht gegen soziale, fachliche und auch hierarchische Autorität getauscht wird.

Heinrich Kohlmeyer
Berater für angewandte, spirituelle Metaphysik

Zusatz:

© 2011 Heinrich Kohlmeyer Alle Rechte vorbehalten W www.metaspirit.at E office@metaspirit.at

Der obenstehende Text darf mit Quellenangabe vervielfältigt und weitergegeben werden. Dies gilt auch für Zitate und Auszüge, die diesem Text entnommen werden. Weder der gesamte Text, noch Zitate oder Auszüge dürfen ohne Zustimmung des Autors verkauft, kommerziell gebraucht oder zur Unterstützung kommerzieller Aktivitäten verwendet werden.