

Das Prinzip Selbstverantwortung

Eine „alte“ Frage stellt sich in Organisationen immer wieder: „Wie ist dieses möglich: dass gesunde und meist vortreffliche, überdurchschnittlich begabte Menschen so etwas wie wirtschaftliche Tätigkeit wollen können, nicht nur als eine Pflicht, nicht nur als ein notwendiges Übel, sondern weil sie sie lieben, weil sie sich ihr mit Herz und Geist, mit Körper und Seele ergeben haben?“ (Werner Sombart 1913)

Führungskräfte heute fragen ähnlich:

- Ø Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung übernehmen?
- Ø Wie setze ich das Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei?
- Ø Wie schaffe ich ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Team, in das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter morgens gerne kommen?

Die Mobilisierung des Mitarbeiterpotenzials sind der entscheidende Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Unternehmen.

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind abgetaucht, haben durch jahrzehntelange Entmündigung verlernt, Verantwortung für sich, ihre Motivation, ihre Leistung zu übernehmen.

Es gibt keine wichtigere Führungsaufgabe als die Wiedereinführung der Selbstverantwortung in die Unternehmen. Dies um so mehr, als es tendenziell immer weniger Führungskräfte mit größerer Führungsspanne gibt.

Vielleicht tun einige Führungskräfte doch das, wozu sie vor lauter Überlegenheit häufig nicht mehr kommen: überlegen.

Viele hierarchische Paradigmen basieren auf einem Misstrauensansatz: sie gehen von der Annahme aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder willens noch fähig sind, ihre eigene Arbeit zu organisieren und zu kontrollieren.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen den Boss zufrieden zu stellen, statt Kundenbedürfnisse zu befriedigen. In Gremien wird viel Zeit darauf verwendet, zu überlegen, was der Chef wohl wollen könnte.

Meist wird nicht gefragt: "wie lösen wir das Problem?", sondern: "wer ist Schuld?"

Informelle Netzwerke

Das Organigramm zeigt zwar, wer der Boss ist und wer wem hierarchisch untersteht. Es zeigt aber nicht, was für den Unternehmenserfolg wirklich wichtig ist: wer sich mit wem bei der Lösung alltäglicher Probleme berät (Beratungsnetz), wer mit wem vertrauliche Gespräche führt und delikate geschäftspolitische Informationen austauscht (Vertrauensnetz), wer mit wem gerne und erfolgreich kooperiert (Kooperationsnetz).

Konstruktion von Wirklichkeit in Unternehmen

Es ist der Betrachter, der das Bild von der Wirklichkeit erzeugt. Wahrnehmung ist Konstruktion und Interpretation. Wahrheit ist eine Frage der individuellen Perspektive, der Bedeutungszuweisung.

Solange die wirklichkeitskonstruktive Sicht nicht anerkannt wird, solange nicht gewürdigt wird, dass wir nur Aussagen über unser Erleben nicht aber über die Wahrheit machen können, wird es keine lernende Organisation geben.

Subjektgebundene Wahrnehmung gilt es anzuerkennen und tiefempfundener Respekt vor dem Anderssein des anderen zu entwickeln.

Urteile illustrieren vorrangig die Eigenschaften und Perspektiven des Beurteilers, nicht des Beurteilten. Beurteilungen sagen also immer mehr über den Beurteiler aus als über den Beurteilten.

Gefühle können wir beeinflussen, indem wir die Qualität unseres Bewusstseins, unserer Gedanken ändern: niemand ist so wichtig, dass er es wert wäre, sich über ihn zu ärgern.

Selbstverantwortung: indem wir uns ver-antworten, unsere Antwort vor unserem Selbst (das ist die entscheidende Distanz).

Individuelle Prägungen und Rollenbilder zu kennen ist unabdingbar für eine Führungskraft. Nur wer sich seine Glaubenssätze des Lebens anschaut, kann sich im Bedarfsfalle von ihnen distanzieren.

Der Schlüssel zu erfolgreichem Führen ist die Selbst-Aufmerksamkeit.

Einstellungen und Haltungen sind ausschlaggebend für das Handeln/ Verhalten.

Bsp.: Reklamationen sind besonders unangenehm

oder

Reklamationen sind besonders wertvoll.

Wir verstehen uns doch?? Verstehen ist unwahrscheinlich.

Es geht nicht unbedingt darum, den anderen zu verstehen.,

Es geht darum, den anderen in seiner Unverstehbarkeit zu respektieren.

Es gilt:

Wo stehen Sie?

Was sind Ihre Interessen?

-> hören

Wo stehe ich?

Was sind meine Interessen?

-> sagen

Vorsichtig und in gegenseitigem Respekt eine gemeinsame Wirklichkeit aufbauen.

Verstehen ist unwahrscheinlich. Neugierde für die andere Perspektive aufbringen.

Jeder versteht, was er versteht, ausschliesslich aufgrund seiner inneren Landkarte. Kommunikation ist daher vergleichbar mit dem Abstimmen von inneren Landkarten. Miteinander reden heißt: innere Landkarten abgleichen. Immer in dem Bewusstsein, dass da ein nicht verstehbarer Rest bleibt, mit dem wir leben müssen. Ihn so klein wie möglich zumachen, das ist die Kunst des Dialogs.

Kommunikation kann nur durch Respekt vor der Individualität des anderen gelingen.

Nicht: meine Lösung ist richtig, die anderen kapieren es nur noch nicht.

Eher: Interessant, aus diesem Blickwinkel habe ich es noch gar nicht betrachtet.

Jeder schaut sich während eines Seminars/ Gesprächs fortwährend sein eigenes Heimkino an.

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

Führungskräfte sind dafür da, die Bedingungen der Möglichkeit von Selbstverantwortung zu schaffen.

Führungskräfte als Vorbild?

Oft meint man damit nur `länger arbeiten` wenn man Führungskräfte wird, gibt man offenbar seine Leidenschaft zu erkennen.

Fachliches Vorbild?

die Halbwertszeit der Fachkompetenz verkürzt sich dramatisch. Alle 4 Jahre verdoppelt sich das Menschheitswissen. Wer unter diesen Bedingungen fachliches Vorbild sein will, dem wird der ständige Druck Rückenschmerzen bereiten. Diesen Wettlauf zu gewinnen, ist unmöglich. Man kann nicht ein Orchester dirigieren und gleichzeitig die erste Geige spielen (außer man heißt Johann Strauß).

Fachlich informiert sein, auch fachlich weiterbilden ja, aber `Vorbild`? Der Burn-out warten; aber die genuine Form des Helden ist ja die Tragödie.

Wenn das Unternehmen den besten Schraubendreher zum Chef macht, hat das Unternehmen meistens zwei Probleme: einen guten Schraubendreher weniger und eine schwache Führungskraft mehr.

Ein solcher Chef ist eine stetige Quelle der Demotivierung: er zieht als Oberschraubendreher und Besserwisser alle runter. Er definiert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Fachkompetenz und wird alles tun, um die Entwicklung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verhindern.

Vorbild sein als Führungskräfte?

Das Original produziert immer Fälschungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht denken, sondern kopieren, die nicht kreativ sind, sondern nachahmen. Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter, die nicht lernen, indem sie sich selbst erfahren, noch selbst begegnen, sondern die geblendet sind von der Ausstrahlung des Vorbildes.

Es geht nicht darum, vorbildlich zu sein, es geht darum, glaubwürdig und authentisch zu sein als Führungskräfte.

Emerson:" es kommt in der Erziehung eines jeden Menschen eine Zeit, in der er zur Überzeugung gelangt, dass Neid Unwissenheit, dass Nachahmung Selbstmord ist, dass er in Freud und Leid sich als sein Schicksal akzeptieren muss; dass, obgleich das Universum voll von guten Dingen ist, kein einziges nahrhaftes Korn zu ihm kommen kann außer durch seine Arbeit, die er dem Fleckchen Erde widmet, das ihm zur Bearbeitung gegeben ist. Die Kraft, die in ihm wohnt, ist neuer Art, um niemand als er allein weiß, was er zu tun vermag; und auch er weiß es solange nicht, bis er es ausprobiert hat."

Voraussetzung für Commitment ist, sich von der ständigen Außenleitung durch Vorbilder zu lösen und die Verantwortung für das Handeln selbst zu übernehmen.

Führen zur Selbstverantwortung heißt: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verantwortung lassen, nicht als Chef sobald Probleme drohen die Aufgabe an sich reißen.

Verantwortung dort lassen, wo sie hingehört: bei dem, der die Aufgabe macht. Verantwortung kann man jedoch niemanden geben, wenn er sie nicht nehmen will.

Aufgabe von Führungskräfte: eine Situation herbeiführen (moderieren), in der alle Sichtweisen respektiert werden, sowie die berechtigten Ansprüche der Beteiligten offengemacht und verhandelt werden können.

Die Entscheidungskompetenz dahin verlagern, wo die Sachkompetenz sitzt.

Eine Führungskraft, für die Selbstverantwortung der zentrale Gestaltungswert ist, ist weit mehr vom Lassen als vom Machen bestimmt.

Wer ein Problem hat, hat auch immer die helfenden Ressourcen. Oft ist nur der Blick verengt: problemhypnotisch schaut er sich sein Problem an und nicht seine Möglichkeiten.

Vorteile für passives Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
zeigt keine Initiative -> keine Gefahr anzuecken
trifft keine Entscheidungen -> keine Gefahr von Fehlentscheidungen
übernimmt keine Verantwortung -> kann nicht zur Rechenschaft gezogen werden

Sich als Führungskräfte dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Gesprächspartner zur Verfügung stellen und gemeinsam die Konsequenzen der Handlungsalternativen beleuchten:

- an welche Alternativen haben Sie bisher gedacht?
- wo liegen aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile?
- was ist Ihr Vorschlag?
- was geschieht, wenn Sie nichts tun?

Fragen stellen, welche selbständige Suchprozesse beim Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen und auf Ressourcen fokussieren.

Die Kernkompetenz von Führungskräfte ist es zu wissen, wie man jemanden einlädt, seine eigenen Ressourcen zu aktivieren.

Unterstütze niemanden, der unter seiner Verantwortung leben will.

Commitment ist Selbstverantwortung.

"Was kann ich dafür...? erweitern um "Was kann ich dafür...tun?"

Commitment ist, wenn es Dir egal ist, wer die Lorbeeren erntet.

Umgang mit Fehlern

Viele vordergründige "Fehler" stellen sich als Knotenpunkte wichtiger Entwicklungen heraus. Bsp.: Edison hat über 250 Fehlversuche mit Glühbirnen gemacht, aus denen er gelernt hat bis eine funktionierende Glühbirne herauskam. Post-it Haftnotizen entstanden aus der missglückten Suche nach einem Hochleistungskleber.

Der gerade Weg ist immer der schlechtere, weil er das Reich der Umwege mit all den ungenützten Möglichkeiten gering schätzt, die man sonst nie kennen gelernt hätte.

Goethe: stolpern fördert.

Erfolg -> Gewinn an Selbstbestätigung, Mut, Energie

Misserfolg -> Gewinn an Lebenserfahrung, Stimulanz für bessere Ideen

Es ist nicht schlimm, einen Fehler zu machen,
es ist nur schlimm, einen Fehler zweimal zu machen.

Fehler kann man nicht bewusst herstellen, Fehler passieren, ein absichtsvoller Fehler ist Sabotage. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer fehlerfreundlichen Unternehmenskultur müssen weniger Energie aufwenden, um Fehler zu vertuschen. Unvermeidlich sind sie sowieso.

Von Tom Watson, dem Begründer IBM sagt man sich, dass er einen Jungmanager, der gerade einen Verlust von zehn Millionen Dollar verursacht hatte, zu sich rief und auf dessen Frage, ob er nun gefeuert werde, antwortet: "Wie kommen Sie denn darauf, ich habe gerade zehn Millionen Dollar in Ihre Ausbildung investiert." (Allerdings hätte Watson es sich nicht leisten können, viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diese Weise auszubilden)

Es gibt viele Unternehmen, in denen alle jammern - aber alle sind noch da, deshalb:

Heiteres und Nachdenkliches zum Schluss:

Leiden ist leichter als Handeln.

Erst die Frühjahrsmüdigkeit,
dann die Sommerschlaffheit,
gefolgt von der Herbstdepression,
bis zum Winterschlaf.

Oben die Würdenträger
in der Mitte die Bedenkenträger
unten die Wertschöpfungsträger.

Die Fähigkeit der Menschen Mängel zu ertragen,
ist größer, als die Mängel zu beseitigen.

Wähle, was Du tust, dann tust Du immer das, was Du gewählt hast.

Er kommt nie an, weil er nie da ist, wo er ist.

Es schaut der Geist nicht vorwärts, nicht zurück.
Die Gegenwart allein ist unser Glück.
(Goethe, Faust II)

Love it, leave it or change it.

Arbeit macht Spaß oder krank.

Vor den Erfolg haben die Götter den Spass gesetzt.

Derjenige kommt am weitesten,
der bei sich selber bleibt.

Nur wer sich selbst begegnet,
kann anderen begegnen.

aus: Sprenger, Reinhard: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation.
Frankfurt: Campus, 8. Aufl. 1998