

## Motivation

# Führen zur Selbstverantwortung

Eine Führung, für die die Selbstverantwortung der zentrale Gestaltungswert ist, ist weit mehr vom Lassen als vom Machen bestimmt. Es gehört zwar Mut dazu, den Mitarbeitern die Autorität zu lassen, ihren Job so zu machen, wie sie ihn machen wollen. Aber es lohnt sich. In diesem exklusiven Beitrag gibt Ihnen der international bekannte Managementtrainer Reinhard K. Sprenger überaus lesenswerte Anregungen, wie Sie die Verantwortung Ihrer MitarbeiterInnen fördern und sich selbst dazu noch entlasten können.



„Wenn ein Managementberater in den letzten Jahren wirklich etwas bewegt hat, dann ist das Reinhard Sprenger“, schrieb die NZZ über Reinhard K. Sprenger, den bekanntesten deutschen Managementtrainer und Autor mehrerer Top-Bücher freier Vortragsredner, Trainer und Berater.

Viele Führungskräfte haben mehr oder weniger mühevoll das Delegieren gelernt. Aus dem Steinbruch des Chefs werden einige Stücke herausgebrochen und dem Mitarbeiter „überlassen“. („Am liebsten würde ich ja alles alleine machen, aber das Zeitproblem...“) Der Mitarbeiter erledigt die Aufgabe und liefert das Ergebnis beim Chef wieder ab. Der Chef beurteilt dann die Arbeit, denn er will, dass sein Mitarbeiter so arbeitet, wie er es für richtig hält. Eine solche Einstellung ist nicht falsch. Aber sie hat Konsequenzen. Auf diese Weise lernen die Mitarbeiter schnell, wie eine Arbeit ausgeführt werden soll - so, dass sie dem Chef gefällt. Sie verbringen viel Zeit damit, darüber nachzudenken, was ihm wohl zusagen könnte. Wenn sie zu keinem Ergebnis kommen, fragen sie nach, wie denn der Chef darüber denkt. Jedes Detail wird gegengecheckt und abgesichert. Sie informieren ihn ständig - was den Chef in der Summe mehr Zeit kostet als es ihm erspart. Sie sitzen in Meetings und spekulieren, ob dieser oder jener Hierarch die Lösung wohl „mitträgt“. „Please the boss“ - das ist die Krankheit, die wir uns durch die Delegations-Praxis zugezogen haben. Denn Delegation heißt: Aufgaben abgeben, aber dafür sorgen, dass sie im Sinne des Meisters ausgeführt werden. Selbstverantwortung adé!

Es gehört Mut dazu, den Mitarbeitern die Autorität zu lassen, ihren Job so zu machen, wie sie ihn machen wollen. Aber es lohnt sich. Zum Beispiel dann, wenn Fehler drohen oder die Aufgabe auf eine Weise ausgeführt wird, die Ihren Erwartungen nicht entspricht. Genau hier droht die Klippe. Wenn es eng wird, neigen Führungskräfte traditionell dazu, unter Rückgriff auf die juristisch beziehungsweise machtpolitisch „höhere“ Verantwortung des Vorgesetzten die Mitarbeiter aus der Verantwortung herauszunehmen. Sie machen die Spielräume eng. Die ganze Angelegenheit wird letztlich zur „Chefsache“ erklärt. Man sei ja schließlich „in der Verantwortung“. Aha!

Diese pompöse „Chefsache“: jeder soll wissen, dass das Problem ein ungemein wichtiges ist, dass die anderen, die sich bisher damit befassten, sämtlich inkompetent waren und dass nun die glänzende Lösung bevorstehe. Wenigstens ist dann klar, wer Herr im Haus ist. Zwei- bis dreimal müssen Sie als Chef so handeln, dann haben Sie ein weiteres Death Valley der Selbstverantwortung produziert.

Verantwortung im Unternehmen kann also nur heißen: Den Mitarbeiter in der Verantwortung lassen! Auch und gerade wenn Schwierigkeiten drohen. Genau in einer solchen Situationen wird über das Thema „Selbstverantwortung“ im Unternehmen entschieden! Lassen Sie die Verantwortung dort, wo sie hingehört: bei dem, der die Aufgaben macht. Eine große Herausforderung für manche Führungskräfte. Aber was kann „in der Verantwortung lassen“ praktisch heißen? Führungskräfte haben sich angewöhnt, für ihre Mitarbeiter Wahl-Entscheidungen zu treffen. Das ist ein wesentliches Element ihres Rollenselbstbildes. Die Folgen liegen auf der Hand: Mitarbeiter gehen für die Entscheidung nicht in die Verantwortung.

Es gibt zweifellos viele Mitarbeiter, die gerne und immer schon Verantwortung übernehmen. Die allermeisten Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für ihr Werk, für die Erfüllung einer Aufgabe, für das Lösen eines Problems, für das Erreichen eines Ziels. Wenn es nicht so wäre, würden manche Unternehmen gar nicht mehr existieren. Es ist immer wieder überraschend, welche erstaunlichen Ergebnisse Sie erzielen, wenn Sie die Entscheidungskompetenz dahin verlagern, wo auch die Sachkompetenz sitzt.

Aber es gibt auf der anderen Seite eben auch Mitarbeiter, denen die Fahne der Flucht durch die Köpfe weht. Diese Mitarbeiter arbeiten hart daran, ihre Chefs hart arbeiten zu lassen. Und die Chefs arbeiten hart daran, Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen, die nicht die ihren sind. Der Versuch, Verantwortung zu vermeiden, geht dabei oft mit selbstgewähltem Kleinmachen einher: „Diese Entscheidung ist Managementaufgabe. Dafür werden wir nicht bezahlt.“ Klar sie wurden über Jahre trainiert, von den Entscheidungen ihrer Chefs abhängig zu sein.

DER MITARBEITER, DER DEN JOB MACHT,  
IST AUCH VERANTWORTLICH FÜR DEN JOB.  
DA GIBT ES NICHTS ZU „DELEGIEREN“



Der Mitarbeiter, der den Job macht, ist auch verantwortlich für den Job. Da gibt es nichts zu „delegieren“. Jeder Mitarbeiter muss für seine Leistung Verantwortung übernehmen. Er muss auch entscheiden, wie dieser Job am besten zu machen ist, welche Hilfsmittel er braucht. Er muss verstehen lernen, Entscheidungen selbst zu treffen und dann mit den Konsequenzen zu leben. Nur wenn jeder Mitarbeiter in dieser Weise verantwortlich ist, ist Commitment für eine Entscheidung möglich. Commitment resultiert aus dem „Ja“ zu dieser Aufgabe, aus dem Gefühl, für Entscheidungen verantwortlich zu sein. Nur Freiheit macht verantwortlich.

Diese Form des Loslassens bedeutet nicht, den Mitarbeiter alles machen zu lassen, jede Mitverantwortung zu ignorieren und auf jeden Einfluss zu verzichten. Dieses Loslassen hat auch nichts mit fehlender Überzeugung und laxem Treibenlassen zu tun. Im Gegenteil: es gründet auf der festen Überzeugung, dass die allermeisten Mitarbeiter wissen, was zu tun ist, dass sie selbst am besten wissen, was sie brauchen und dass man ihnen dieses Selbstvertrauen nur abtrainieren kann.

Eine Führung, für die die Selbstverantwortung der zentrale Gestaltungswert ist, ist weit mehr vom Lassen als vom Machen bestimmt. Keine leichte Aufgabe, definieren sich die weitaus meisten Führungskräfte über ihre „Durchsetzungsfähigkeit“ und „klare Entscheidungen“. Haben Sie immer noch die Illusion einer „einzig-richtigen“ Entscheidung, die eher Sie als Ihre Mitarbeiter finden? Haben Sie kein Vertrauen in die Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter? Dann wundern Sie sich nicht, dass Ihre Mitarbeiter kein Vertrauen zu Ihnen haben. Für eine Führungskraft aber, die begriffen hat, dass es keine Einzig-Richtigkeit gibt, kann Führung nur heißen: den Mitarbeitern die Wahl nicht abnehmen. Die Mitarbeiter ihre eigenen Antworten finden lassen.

Führung ist dann verantwortlich dafür, einen Rahmen zu gestalten, der jeden Mitarbeiter ermutigt und befähigt, Verantwortung für seine Leistung zu übernehmen. Die Kunst in der Führung besteht in der Schaffung von Konstellationen, in denen Mitarbeiter, die entscheiden sollen, es auch können.

#### KENNEN SIE SOLCHE DIALOGE?

Der Vorarbeiter geht zum Meister: „Das ist also mein Problem. Können Sie mir irgendwelche Anregungen geben?“ „Ja, haben Sie denn schon mal versucht ...“ „Hab' ich schon, aber es hat nicht geklappt.“ „Dann sollten sie vielleicht...“ „Das geht auch nicht, weil doch...“ „Na ja, dann müßten sie wohl ...“ „Das habe ich doch schon vor drei Monaten versucht! Das geht doch auch nicht!“ Kennen Sie solche Dialoge?

Mitarbeiter erwarten oft eine Lösung. Aber wer ein Problem hat, hat auch immer eine Lösung. Es ist unmöglich, ein Problem ohne eine Lösung zu haben. Wenn jemand mit einem Problem zu Ihnen kommt, hat er immer auch die helfenden Ressourcen. Oft ist sein Blick verengt, problemhypnotisch schaut er sich sein Problem an und nicht seine Möglichkeiten. Meistens kennt der Mitarbeiter die Lösung sehr gut, er will nur nicht in die Verantwortung für die Konsequenzen einer Lösung eintreten, will sich absichern. Manchmal aber braucht er nur einen Gesprächspartner, um eine Lösung im Gespräch gemeinsam zu entwickeln.

Führungskräfte, die „wissen, wie es geht“, glauben auch hier wieder an die Einzig-Richtigkeit von Lösungen. Sie ignorieren die Vielfalt der Möglichkeiten. Interessiert sind sie mehr an der Inszenierung ihrer Grandiosität als an der Erweiterung des Mitarbeiterpotentials. Sie kappen den kreativen Suchprozess des unmittelbar Verantwortlichen. Aber der Preis ist hoch: Ratschläge erschlagen Selbstverantwortung.

Ausgesprochen verbreitet ist das Sanitäter-Modell der Führung als Erster Hilfe, wonach das richtig ist, was die Dringlichkeit gebietet. Dem grundsätzlichen Unfallcharakter der Mitarbeiter-„Versuche“ wird damit am ehesten entsprochen. Zudem entspricht es komplementär den moralisierenden Anheuerungen nicht-verantwortlicher Mitarbeiter. In Vertriebsorganisationen die Regel: Hat ein Außendienst-Mitarbeiter einen Konflikt oder ein Problem mit einem Kunden, geht er zu seinem Chef. Der zieht die Sache an sich und regelt das Prob-

DIE KUNST IN DER FÜHRUNG BESTEHT IN DER  
SCHAFFUNG VON KONSTELLATIONEN,  
IN DENEN MITARBEITER,  
DIE ENTSCHEIDEN SOLLEN,  
ES AUCH KÖNNEN.



lem mit dem Kunden. Die Wirkung auf den Mitarbeiter ist in jedem Fall negativ: Vielleicht denkt er „Hat wieder geklappt“. Und bleibt unterzuständig. Oder er resigniert: „Ich kann meine Probleme nicht alleine lösen.“ Die Wirkung auf den Kunden: „Der kleine ADM hat sowieso nichts zu sagen, am besten, ich verhandle gleich mit seinem Chef.“ Der Chef fühlt sich als Katastrophenbeauftragter großartig. Möglicherweise ist er aber auch überzuständig resigniert und beklagt sich über die Unterzuständigkeit seiner Leute. Häufig schwankt er zwischen feuerwehrmännlichen Heldengefühlen und Überlastungs-Gejammer („Alles muss man selber machen!“).

Die Kohlen aus dem Feuer holen? Sie können Ihrem Mitarbeiter sagen, wo die Zange und die Handschuhe hängen, aber die Kohlen sollen sie selbst aus dem Feuer holen. Das beste Korrektiv bei Problemen und Schwierigkeiten ist es, mit den Konsequenzen zu leben. Aber es müssen logische Konsequenzen sein. Sie ergeben sich aus der Sache. Auf logische Folgen kommen Sie relativ leicht durch die Frage: „Was geschieht, wenn ich mich nicht einmische?“ Logisch-natürlich ist es, den Schaden zu reparieren oder den Mangel nachzuarbeiten. Mitarbeiter erfahren und tragen so die Folgen ihres Handelns. Wenn die Führungskraft sich auf diese Weise angemessen und überlegt zurückzieht, können die logischen Konsequenzen ihre Lernenergie entfalten. Führen heißt mithin, dem Mitarbeiter zu zeigen, dass es in seiner Macht steht, das Problem zu lösen. Und nicht das zu tun, was Sie verlangen. An einer Bürotür las ich einen Aufkleber, der es auf den Punkt bringt: „Bitte nicht helfen, es ist auch so schon schwer genug.“

#### GEBEN SIE DEM MITARBEITER RAUM UM SICH ZU ENTFALTEN

Eine Führungskraft, der daran gelegen ist, seine Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen, sollte auch seine „Fürsorgepflicht“ nicht überziehen. Wir können und sollten Mitarbeiter nicht zu sehr schützen. Sie haben ein Recht darauf zu lernen, wie man schwierige Situationen meistert. Führung ist in der Pflicht, zu Mut und Selbstvertrauen zu er-mut-igen. Die beste Ermutigung ist die Überzeugung: „Sie werden es schon schaffen!“ Führung heißt dann, zurückzutreten und dem Mitarbeiter Raum geben, seine Kraft und seine Fähigkeiten entfalten zu lassen. Hilfe verweigern und dem Prozess vertrauen - und darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter auch aus einer Enttäuschung etwas Positives für sich entstehen lassen kann. Wenn es Ihnen also darum geht, die Leistungs-Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu erhöhen: Tun Sie nichts, was der Mitarbeiter selbst tun könnte.

Wenn es Ihnen darum geht, die Mitarbeiter in der Verantwortung zu lassen (und gleichzeitig auf den Thrill der Überzuständigkeit verzichten zu wollen), dann müssen Sie den Mitarbeiter auffordern, die Abhängigkeit aufzugeben. Das machen Sie dadurch, dass Sie keinen Zweifel lassen, dass der Mitarbeiter entscheiden und handeln wird. Stellen Sie sich ihm als Gesprächspartner zur Verfügung. Krumm wie ein Fragezeichen stehen Sie dabei besser als steif wie ein Imperativ. An welche Alternativen haben Sie bisher gedacht? Wo liegen aus Ihrer Sicht Vorteile und Nachteile? Welche weiteren Informationen brauchen Sie, um das Problem zu lösen? Was ist Ihr Vorschlag? Was geschieht, wenn Sie nichts tun?

Dazu bedarf es einer Einstellung, die nicht wie die Logik alles an den zwei Fingern des Wahren und Falschen abzählt, sondern einer unendlich vielfältigen Wirklichkeit die ganze Hand hält. Führung heißt dann mindestens: Keine Ratschläge geben. Rückdelegation verweigern. Sich aber als Gesprächspartner zur Verfügung stellen und den Blick auf die Möglichkeiten lenken. Fragen stellen, welche selbständige Suchprozesse beim Mitarbeiter anregen und auf Ressourcen fokussieren. Den statischen Zustand mobilisieren: Die Situation ist beeinflussbar, wir sind nicht den Umständen ausgeliefert. Führungskräfte müssen nicht „mehr“ wissen. Sie müssen die Lösung nicht kennen. Ihre Kernkompetenz ist es zu wissen, wie man jemanden einlädt, seine eigenständigen Fähigkeiten zu reaktivieren. Und zu den Konsequenzen zu stehen: Optionen aufzuzeigen für die individuelle Wahl, mit klarem Blick für den Preis, der jeweils zu zahlen ist: „Was können Sie tun?“

Lektüre: Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation, Campus Verlag; Reinhard K. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung, Campus Verlag.