

# STELLEN-MARKT

## Die Angst vor vielen kleinen Unternehmern

Der mündige und selbstverantwortliche Mitarbeiter wird in der Realität oft nicht gewollt

Mitarbeiter, die unternehmerisch denken und eigenverantwortlich handeln - das wünschen sich die meisten Betriebe. Offiziell! Doch insgeheim befürchtet manche Führungskraft: Wenn jeder macht, was er will und für richtig hält, dann bricht bei uns das Chaos aus.

### Eigenverantwortung und Risikobereitschaft

„Unsere Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und handeln.“ Diese Aussage hört man oft von Unternehmensführern. Fragt man nach, was dies bedeutet, dann fallen meist Stichworte wie „Eigenverantwortung“ und „Risikobereitschaft“. Doch genau diese Eigenschaften zeigen Mitarbeiter oft nicht - oder erhalten keine Gelegenheit dazu. Viele blicken bei der Arbeit nicht über den Rand ihres Schreibtischs hinaus und scheuen sich, das Risiko eventueller Fehlentscheidungen zu tragen. Das stellt Unternehmensberater Kurt-Georg Scheible, Göppingen, bei seiner Arbeit immer wieder fest. Ihr Augenmerk richtet sich vielmehr darauf, „sich abzusichern, so dass ja kein Kollege oder gar Vorgesetzter sie kritisieren kann“. Das gilt nicht nur für die „normalen“ Mitarbeiter, sondern auch

für viele mittlere Führungskräfte.

Das ist kein Zufall. Viele Betriebe erwarteten jahrzehntlang von ihren Mitarbeitern primär, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen. Das taten sie denn auch. Ungewohnt ist es deshalb für sie „zumindest am Arbeitsplatz, eigenständig Entscheidungen zu treffen“, betont Hans-Werner Bormann von der WSFB-Beratergruppe, Wiesbaden. „Schließlich nahmen ihnen das Entscheiden in der Vergangenheit ihre Chefs ab.“

### Anpassungsdruck behindert die Individualität

Entsprechend hilflos reagieren viele Mitarbeiter, wenn von ihnen plötzlich gefordert wird: Entscheide selbst - speziell dann, wenn diese Entscheidungen Auswirkungen auf andere Bereiche oder Kollegen haben. Schließlich lautete eine unausgesprochene Vorgabe in der Vergangenheit: Erfüllt eure Aufgaben und mischt euch nicht in fremde Angelegenheiten ein. Deshalb ist die Angst bei vielen Mitarbeitern groß, anzuecken und sanktioniert zu werden, wenn sie mehr Eigeninitiative zeigen.

Mit einem antrainierten Verhalten lässt es sich laut Unternehmensberater Dr. Georg

Kraus aus Bruchsal aber nicht erklären, „dass auch viele junge Führungskräfte im Arbeitsalltag ein wenig risikobereites Verhalten zeigen“. Schließlich sind sie neu in der Organisation. Trotzdem zeigen auch sie meist schnell die Verhaltensmuster der „alten Hasen“. Die Ursache dafür ist laut Kraus: „Im Arbeitsalltag sammeln sie meist rasch die Erfahrung: Eigenverantwortliches Handeln wird zwar propagiert, doch wenn ich zu viel davon zeige, wird dies sanktioniert.“ Mein berufliches Fortkommen fördert dies nicht. Wenn ich mich zu oft in „fremde Sachen“ einmische, gelte ich als nicht teamfähig und schwer integrierbar. Und treffe ich Fehlentscheidungen, dann stehe ich schnell am Pranger.

### Wer oben ist, hat das Sagen

Dass viele Führungs(nachwuchs)kräfte diese Erfahrung sammeln, liegt laut Managementberater Roland Jäger, Wiesbaden, auch daran, „dass es vielen Unternehmensführern vor der Vorstellung, viele kleine Unternehmer in der eigenen Organisation zu haben, graut“. Sie befürchten, das Unternehmen nicht mehr kontrollieren und steuern zu können. Sie haben verinnerlicht: Führung muss auf

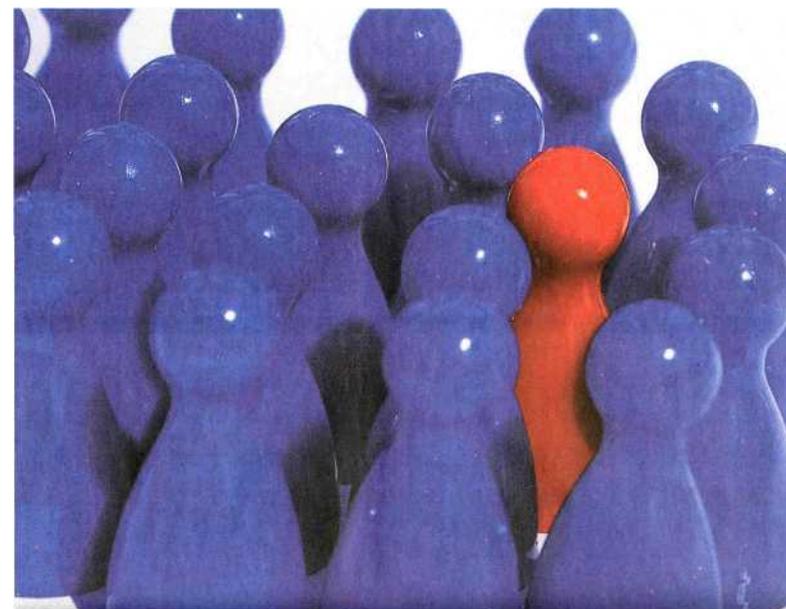
dem hierarchischen Prinzip fußen. Wer oben ist, hat das Sagen, und wer unten ist, muss machen, was ihm gesagt wird.

Das griechische Wort Hierarchie bedeutet „Herrschaft der Heiligen“. So verhalten sich denn auch viele Unternehmensführer. Hinterfragt ein „Untergebener“ ihre Entscheidungen oder möchte er mitentscheiden, wird er mit ihrem heiligen Zorn gestraft. Ähnlich verhält es sich, wenn Untergebene es wagen, eigene Positionen nachhaltig zu vertreten. Denn dies stellt nach Auffassung vieler Manager ihre Entscheidungskompetenz und -macht in Frage.

Viele Führungskräfte betrachten es auch als ihr Privileg, über die Vergabe von Information zu entscheiden. Sie glauben zudem, es sei ihr Recht, in das Tagesgeschäft ihrer Angestellten hineinzuregieren. Dabei müsste das Fordern von mehr Eigenverantwortung und -initiative mit einem Rückzug der Vorgesetzten aus dem Tagesgeschäft verbunden sein, wie Bormann betont.

### Gespielte Selbstsicherheit

Diese Widersprüchlichkeit registrieren auch die Mitarbeiter. Entsprechend schizophren ist oft ihr Verhalten. Ein Beispiel: Immer wieder beobachtet man in Unter-



Wer als Neuling aus der Reihe tanzen will, wird von den „alten Hasen“ schnell wieder eingefangen.

nehmen folgende Situation: Sitzt man mit einem Bereichsleiter zusammen und unterhält sich mit ihm unter vier Augen, strahlt er eine große Selbstsicherheit aus. Fast könnte man meinen, ihm gehöre das Unternehmen. Trifft man dieselbe Person aber, wenn ihr Vorgesetzter anwesend ist, ist aus dem „selbstbewussten Entscheider“ ein unterwürfiger Aktenstaschenträger geworden. Wenn unternehmerisches Denken und Handeln in einer Organisation verankert werden soll, ist deshalb ein Umdenken bei den

Vorgesetzten nötig, betont Scheible. Doch viele Personalentwicklungskonzepte setzen den Fokus einseitig auf die Mitarbeiter. Sie sollen ihre Fähigkeit entwickeln, unternehmerisch zu denken und zu handeln. „Übersehen wird, dass auch ihre Vorgesetzten die Fähigkeit entwickeln müssen, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen.“

Bernhard Kuntz