



### **Führung: Zwischen Autonomie und Absicherung...**

Vielfach höre ich das Klagen von Unternehmern und Vorgesetzten, dass Mitarbeitende so wenig initiativ seien und eher brav ihr Pensum abarbeiten. Häufig, so berichten sie, verrichten sie mehr oder wenig pflichtgetreu ihre Aufgaben. Wenn aber etwas Aussergewöhnliches oder Nichtvorhersehbares passiere, drängen sie nicht gerade in die Führung. Eher scheint vorzuherrschen, dass man so weiter macht wie bisher. Wieso wird denn anscheinend so wenig über den Tellerrand hinaus geschaut. Wieso wird häufig sogar wider besseren Wissens weitergearbeitet, statt einen Augenblick einmal innezuhalten, um sich mit etwas Abstand einen Überblick zu verschaffen, um allfällige korrigierenden Massnahmen einzuleiten? Ist das böser Wille? Ist das Phlegmatismus? Gefangen im Alltagstrott?

Mag sein, dass die genannten Aspekte zutreffend sind. Sie erscheinen mir aber nicht ausreichend zu sein. Bei genauerem Hinsehen stellt man fest, das Mitarbeitende durchaus Rückgrat benötigen, um im Notfall zu intervenieren. Stellen sie sich doch einen Augenblick sehr in den Blickpunkt und bringen zudem noch gut eingeschliffene Abläufe durcheinander. Womöglich bringen sie Kollegen und Kolleginnen noch gegen sich auf, fühlen sich diese vielleicht in Frage gestellt, weil sie selbst nicht reagiert haben. Vielleicht zweifelt der intervenierende Mitarbeiter auch selbst an der Richtigkeit seines Handelns. Ist er denn sich wirklich sicher, dass er/sie alles richtig wahrgenommen hat? Kann es nicht doch anders sein? „Muss ich nicht noch den ein oder anderen Punkt genauer abklären, um wirklich sicher zu sein, dass wir jetzt handeln müssen? „Was sagt wohl der Chef dazu, wenn er erfährt, dass ich aufgrund eines Verdachts die Maschinen gestoppt habe? Ich handle mir doch nicht freiwillig unnötigen Ärger ein.“

An dieser Stelle wird ganz zentral, welche biografischen Erfahrungen vorliegen. Nach Zbinden 2012 ist u.a. entscheidend, wie ich Führung und Übernahme von Verantwortung in meiner Herkunftsfamilie erlebt habe. Ein Kind, welches in einer Unternehmerfamilie gross geworden ist, hat schon mit der Muttermilch aufgesogen, dass man ein gewisses Risiko

einkalkulieren muss und dass dementsprechend auch mal etwas schief gehen kann. Das bedeutet keinen Weltuntergang. Prototypisch formuliert: Nach dem Sturz schüttelt man sich, um anschliessend wieder neuen Mutes durchzustarten. „Shit happens und no risk-no fun! Wie anders sieht das bei dem Kind aus dem Beamtenmilieu aus. Hier werden in der Regel die Sicherheitsaspekte gross geschrieben. Man verdient vielleicht nicht so viel wie in der freien Wirtschaft, hat aber sein regelmässig eintreffendes Geld zur Verfügung, kann regelmässig bezahlterweise in die Ferien fahren und ist abgesehen von allfällig ganz groben Entgleisungen recht gut vor der Kündigung abgesichert.

Während die Einen die Eigeninitiative und Freiheit als unverzichtbar erleben und ohne genügend zur Verfügung stehendem Gestaltungsspielraum verzweifeln, sind den Anderen gesicherte Abläufe, klare Vorgaben und gesichertes Einkommen wichtiger. Sie können sich eher mit starren Vorgaben arrangieren und „lehnen sich ungern weit aus dem Fenster“.

Nun ist es aber auch nicht so, dass die Herkunftsfamilie allein für das Mass an Übernahme von Eigenverantwortung ausschlaggebend ist. Vielfach überlege ich mit meinen Kunden bzw. Auftraggebern gemeinsam, woran die Passivität sonst noch liegen könnte. Kann es sein, dass die jeweiligen Führungspersonen selbst zu diesem nicht wünschenswerten Verhalten beitragen? Zugegebenermassen eine unangenehme Frage! Meistens wird sie schnell als nicht relevant abgetan. „Was, ausgerechnet ich soll mitverantwortlich sein? Ich, der immer die Eigeninitiative einfordert?“

Vielleicht ist es im Unternehmen aber doch nicht ganz so risikolos sich ins Rampenlicht zu stellen. Wie war das noch beim letzten Maschinenstopp. Es wurde zuallerst gefragt, wer das denn angeordnet habe und ob derjenige das wohl dürfe, statt sich für das eigentliche Problem zu interessieren, welches zur Abschaltung geführt habe. Mit anderen Worten: Was für eine Kultur wird im Unternehmen gepflegt. Wie ist konkret der Umgang mit Fehlern. Wird der vermeintliche Fehler tendenziell einzelnen Personen zugeschoben? Wird er als „Gau“, als grösst anzunehmender Unfall angesehen oder eher als Lernchance aufgefasst. Im ersten Fall wird man wahrscheinlich sehr bemüht sein, dass Fehler bloss nicht auftreten. Es herrscht eine Angst vor Fehlern in der Organisation. Es könnte auf die einzelne Person zurückfallen. Also muss man genau überwachen und kontrollieren, damit man einigermassen sicher sein kann, dass nichts Schwerwiegendes passiert. Die Folge ist leider, dass die Mitarbeitenden die eigene Verantwortung mehr und mehr ans Controlling oder an die Qualityabteilung abgeben. „Uns hat keiner gesagt, dass wir auf Punkt xy achten müssen.“ Ein sehr beliebter Satz, der so manchen Vorgesetzten innerlich, vielleicht auch äusserlich zum Kochen bringt. Aber vielleicht ist er gar nicht so unschuldig daran....

Erschienen am 10.6.16 auf der Plattform LinkedIn