

umd[®]:
begleitung

Führung zur Selbstverantwortung

Führung zur Selbstverantwortung geht davon aus, dass man Verantwortung nicht delegieren kann, sondern höchstens Aufgaben (samt Kompetenzen). Verantwortung kann nur jeder für sich selber wählen. Wer sagt "Ich kann nicht", will in Wirklichkeit nicht. Für dieses "Nicht-Wollen" gibt es oft gute Gründe, die auch zu respektieren sind. Das scheinbare "Nicht Können" ist aber nur ein Vorwand.

Verantwortung kann jeder nur für sich selber nehmen, wenn er sie gewählt, sich dazu entschieden hat. Und: Jeder hat immer die Wahl ! Selbstverantwortung ist also eine Ermächtigung aus sich selbst heraus. Selbstverantwortung ist dabei die „bestverteilte Sache der Welt“, man muss allerdings die organisationalen Bedingungen so schaffen, dass ihre Potentiale auch bei allen Beteiligten zur Entfaltung kommen.

Hier liegt auch der Unterschied zwischen einem Vorgesetzten und einer Führungskraft: Ein Vorgesetzter "sitzt" qua Organigramm an seiner Stelle, um aber auch Führungskraft zu sein, müssen seine Mitarbeiter ihn dazu innerlich gewählt, sich für ihn entschieden haben.

Entscheidend für die Produktivität einer Gruppe, eines Unternehmens sind also die Stellungen der handelnden Personen zueinander, ihre losen und engen Kopplungen im Gefüge.

Sich trauen und zutrauen

Führung zur Selbstverantwortung bedeutet für die Leitungsebenen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Entwicklungsmöglichkeiten zuzugestehen, Fehler als Chancen zum Lernen zuzulassen und schon durch die innere Einstellung dem Gegenüber mehr zuzutrauen. Dazu gehört allerdings auch Loslassen, Vertrauen in den anderen entwickeln, Einfluss gezielt aufgeben. Führung heißt dann in erster Linie, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter breiter entfalten können. Wie häufig werden z.B. Menschen, die sich privat in Eigenarbeit ein Haus bauen, im Unternehmen daran gehindert (im wörtlichen und übertragenen Sinn) auch nur eine Sicherung auszuwechseln, weil sie dafür "keine Berechtigung" haben !

So werden mögliche Leistungspotentiale durch Denkweisen und Strukturen der Entscheider oft an ihrer vollen Entfaltung zugunsten des Unternehmens und der Entwicklung des einzelnen blockiert.

Führung ist Konversation, ist Beziehung

Alles im Leben ist eine Konversation, ist Austausch von Energien, ist Abgleich von „inneren Landkarten“. Die Welt „ist“ nicht, jeder interpretiert sie nur auf seine Weise, aus seiner Sicht. Entscheidend ist die Fähigkeit, Konversationen mit anderen zielgerichtet in Gang zu setzen und dabei auch die eigene „Landkarte“ nur als die eigene Konstruktion von Realität einzuordnen.

Aufgabe der Führungskraft ist es daher, als Gesprächspartner Mitarbeiter in die Verantwortung zu bringen. Dazu gehört einerseits, diese bei den erforderlichen Suchprozessen zu unterstützen und Diskurse dazu in Gang zu setzen, andererseits aber auch das konsequente Verweigern von Rückdelegationen!

Wer sich für die Verantwortung zu einer Aufgabe entschieden hat, steht auch für die Entscheidungen dazu gerade. Rückdelegation als Absicherungsinstanz untergräbt diese Vorgehensweise und ist häufig für die endlosen Abstimmungsgespräche verantwortlich. Führungskräfte, die auch nur Teile ihrer Zeit damit verbringen, Vorlagen von Mitarbeitern nochmals durchzuarbeiten, entlassen diese aus der Herausforderung der Selbstverantwortung und sind eben nur Vorgesetzte, die sich über die geringe Produktivität der eigenen Person und ihres Bereiches wundern.

Führen nach Pygmalion

In Führungs-/Beziehungsverhältnissen hilft das "Pygmalion-Prinzip" neue Leistungspotentiale zu erschliessen, indem man bisher nicht für möglich gehaltene Entwicklungen in andere "hineinzuprojeziert". Häufig entwickelt sich dann auch die betreffende Person in die gewünschte Richtung und ändert sein/ihr Verhalten entsprechend.

Gerade so, wie der zyprische König Pygmalion durch Projektion von eigenen Wünschen eine weibliche Marmorstatue zum Leben erweckte (oder wie George Bernard Shaw in seinem gleichnamigen Drama mögliche Entwicklungen beschreibt), zeichnet es hervorragende Führungskräfte aus, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern neue - bisher nicht für möglich gehaltene - Entwicklungen anzusteuern und so noch verborgene Potentiale zur Entfaltung zu bringen - zum beiderseitigen Nutzen. Interessanterweise beruht das Musical „My Fair Lady“ auf diesem Pygmalion-Prinzip.

Amerikanische Untersuchungen mit Nachwuchs-Führungskräften (Harvard Business Manager 1991 und 2003) belegen übrigens diesen - auf dem archaischen Pygmalion-Muster beruhenden - Führungsansatz sehr deutlich mit konkreten Zahlen: Wenn erfolgreiche Manager neue, hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter haben, halten diese sie auch für realistisch und strengen sich so intensiv an, dass sie die Erwartungen erfüllen! Die unmittelbare Folge sind dann z.B. geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten.

umd®