

Stark aus der eigenen Mannschaft

Wie uns die Krise des Führungs- und Fachkräftemangels dazu ermuntert, unseren Erfolg nicht weiterhin zu verhindern.

I. Zuerst die gute Nachricht oder zuerst die Schlechte? In der Regel wollen wir die Schlechte zuerst. Dann haben wir es hinter uns und es kann nur noch besser werden. Fangen wir also auch hier mit der schlechten Nachricht an:

Die schlechte Nachricht ist: Sie und Ihr Unternehmen verhindern den eigenen Erfolg. Ihr Unternehmen verhindert Erfolg?

Bleiben Sie. Bleiben Sie neugierig, trotz oder wegen meiner vermeintlichen Provokation. Es kann nur besser werden.

Warum oder wie verhindern wir den eigenen Erfolg? Dafür gibt es drei Gründe:

1. Weil wir unseren Mitarbeitenden zu wenig zutrauen.
 2. Weil wir nicht verinnerlicht haben, was unsere Mitarbeitenden wollen, brauchen und können.
- Und 3., weil wir Kinder unserer Eltern und Schüler unserer Lehrer sind.

Zu wenig Zutrauen zu den eigenen Mitarbeitenden, das habe ich als Organisationsentwickler zu Beginn von Projekten oft beobachtet. Und später dann das Erstaunen der Mitarbeitenden selbst, und der Unternehmensleitungen, was alles in ihnen steckt und was man damit gemeinsam auf die Beine stellen kann.

Aber warum passiert uns das? Warum trauen wir zu wenig zu?

Ich bin kein Psychologe, aber ich möchte meinen, es liegt überwiegend daran, dass wir uns selbst zu wenig trauen und zutrauen. Weil wir eben Kinder unserer Eltern und Schüler unserer Lehrer sind. Wahrscheinlich hätte man uns in den wichtigen Jahren mehr zutrauen können. Da bin ich fast sicher.

Dieses Phänomen, das -sich selbst und folglich Anderen zu wenig zutrauen- erlebte ich auch in unserem letzten Bremer Projekt. Hier bekam dieser Mangel an Zutrauen einen trefflichen Namen: Roter Teppich.

Weil wir zu wenig zutrauen, breiten wir einen roten Teppich aus. Einen roten Teppich, der helfen soll, der aber auch absichern und kontrollieren soll. Der rote Teppich wird gewebt aufgrund von mangelndem Zutrauen und wegen zu wenig Vertrauen.

Auch Sie kennen und erleben ihn, den „roten Teppich“.: Er zieht sich durch unser Arbeitsleben: Regeln, Richtlinien, Leitlinien, Prozesse, Teilprozesse, feinjustierte Prozesse, gesicherte Aufbauorganisationen.

Der rote Teppich kommt in unterschiedlichen Verkleidungen: Als Verhinderer von Eigeninitiative, als Verantwortungsdieb, als Angsterzeuger, als Verhinderer von Gestaltungsfreude und intrinsischer Motivation.

Wir haben schwer zu tragen. Die Rüstung ist schwer geworden: Die ganzen Regeln, Leitplanken, Prozesse und ausdefinierten Aufbauorganisationen plus die ausgefeilt formulierten Leitlinien, die erklären, wie wir als Unternehmen sein wollen und sollen.

Eine Menge an Regelwerk, an „So geht das.“ und an „So geht das gar nicht.“. Das ist kein sonderlich fruchtbarer Nährboden für einen kreativen, situativen oder krisengerechten Umgang mit Veränderungen. Veränderungen, wie zum Beispiel der Fach- und Führungskräfte-mangel, auf den ich gleich eingehen werde.

Vieles von dem, was wir in unseren Unternehmen tun, um uns zu sichern, um erfolgreich zu sein, sorgt leider genau für das Gegenteil. Es bewirkt, dass drei maßgebliche Erfolgsfaktoren ausbleiben:

1. Gestaltungsmotivation,
2. Verantwortlichkeit und in Folge:
3. Gestaltungskompetenz

II. Nach der schlechten Nachricht nun die Gute.

Sie fragen sich, ob an meinen Behauptungen etwas dran ist? Oder ob ich übertreibe? Sie überdenken, ob das auch in Ihrem Unternehmen tatsächlich der Fall sein könnte? Sie überprüfen, ob Sie unbewusst und mit den besten Absichten Erfolg und Arbeitszufriedenheit verhindern?

Genau das ist die gute Nachricht: Mit dieser forschenden Achtsamkeit gegenüber Ihrem eigenen Wirken, den Wirkmechanismen in Ihrem Unternehmen, können wir loslegen.

III. Ein kleiner Schwenk: Schauen wir uns zunächst die aktuelle und zukünftige Herausforderung an: Unsere Gesellschaft altert. Das führt in unseren Unternehmen dazu, dass uns in einem kurzen Zeitraum viel Erfahrung und managende Kompetenz verloren geht. Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fach- und Führungskräfte-mangel bringen uns in Zugzwang.

Das klingt zunächst nach Krise. Vor allem dann, wenn wir in gewohnter Manier noch mehr von dem tun, was wir bislang getan haben: Nach guten Leuten suchen und nachbesetzen. Wir geben uns Mühe, besser zu werben, besser zu headhunten, mehr zu versprechen, mehr zu bezahlen. Das könnte sich anfühlen wie Bedürftigkeit und Mangelverwaltung. Sie tun dann das, was vermutlich viele Unternehmen jetzt tun und zukünftig tun werden.

IV. Wie Sie jetzt schon ahnen, wird das nicht gerade lustig. Deshalb empfehle ich Ihnen einen entgegengesetzten und starken Weg. Eine Strategie, die funktioniert und auch noch für gute Stimmung sorgt. Mit dem, was ich Ihnen und Ihrer Organisation nahelege, werden drei Dinge eintreten:

1. Sie werden erkennen, dass Ihre Mitarbeitenden zu wesentlich mehr in der Lage sind, als Sie bislang dachten. Und zwar fast alle Ihrer Mitarbeitenden.
2. Sie werden staunen, über welches Ausmaß an Gestaltungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft ihre Organisation verfügt.
3. Einhergehend mit der Neuausrichtung Ihrer Organisation, die ich Ihnen später nah legen werde, werden Sie eine enorme Steigerung von intrinsischer Motivation und Identifikation Ihrer Mitarbeitenden erleben. Ihre Organisation wird sehr viel zufriedener und sinnerfüllter arbeiten. Und Sie werden „sich als Organisation besser auf die Beine stellen“ als je zuvor.

Mir ist bewusst: Das klingt nach großen Versprechungen. Deshalb: Um meine Ankündigungen für Sie schon jetzt etwas glaubhafter zu machen: Es funktioniert schlichtweg deshalb, weil es vorher verhindert wurde. Unsere Unternehmen haben zu oft verhindert, dass Mitarbeitende gestalten. Gestalten, mitdenken, mitmachen, sich identifizieren und Verantwortung übernehmen. Verhindert, dass Mitarbeitende ihrer ureigenen menschlichen Natur nachkommen können: Etwas zu erschaffen und dabei sich selbst zu erschaffen.

Der Grund dafür liegt in der geschichtlichen Entwicklung von Unternehmen: Die Industrialisierung zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatte nicht viel übrig für Mitdenken und das Fließband brauchte keine Gestaltungsmotivation. Diese Zeit und ihre Unternehmenskultur forderten genau das Gegenteil: Keine Eigeninitiative, kein Mitdenken. Keine Gestaltungsspielräume, sondern engste Leitplanken und strengen Dienst nach Vorschrift.

Von da kommen wir und die Ausläufer dessen erleben wir. Im kollektiven Unternehmensbewusstsein kursieren immer noch Überzeugungen oder Bewusstseinsüberbleibsel wie: „Ihr seid nicht zum Denken da, sondern zum Arbeiten.“ Obwohl sich diesbezüglich ein Kulturwandel vollzieht, auf der Seite der Mitarbeitenden sowieso, aber auch auf Seiten der Unternehmensleitungen, wird vielfach unbewusst immer noch mit der Kluft von oben und unten weitergedacht und gehandelt.

Haben wir erst einmal verinnerlicht, wie viel „Stärke aus der eigenen Mannschaft“ wir dabei brach liegen lassen, dann werden wir es unterbinden wollen, unser unbewusstes Verhindern von Gestaltungsmotivation und Gestaltungskompetenz.

Unser Verhindern dessen, was als Unternehmen „in uns steckt“.

V. Zurück: Wir stehen noch relativ am Anfang der Krise, Managementkompetenz wird knapper und nach den demografischen Vorhersagen wird sich diese Situation, das Verhältnis altersbedingter Abgänge und dem, was an Managementkompetenz auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sein wird, weiterhin verschlechtern.

Was tun? Wie immer braucht es zwei Schritte: Zuerst neu denken - dann neu machen. Neu zu denken bezüglich unserer Mitarbeitenden, bedeutet, dass wir uns dreier Sachverhalte 100-prozentig sicher sein können:

1. Die allermeisten unserer Mitarbeitenden wollen etwas Besonderes,
2. alle brauchen etwas Grundsätzliches
3. und deutlich mehr als nur Einige, können mehr, als sie selbst und wir je dachten.

Zu 1. Das Wollen unserer Mitarbeitenden:

Uns sollte klar sein, dass unsere Mitarbeitenden einiges mehr wollen als nur einen Arbeitsplatz und den Lohn für ihre Leistungen:

- Erstens wollen sie: Ihre Besondere Einzigartigkeit verwirklichen und dafür geschätzt werden. Sie wollen geeignete Rahmenbedingungen für ihre persönliche Entfaltung. Sie wollen sich entwickeln und sich verwirklichen.
- Zweitens: Wir Mitarbeitenden wollen das innerhalb der Gruppe, dem Unternehmen, der Überlebensgemeinschaft. Am allerliebsten wollen wir das verständlicherweise in einer gestaltenden und kompetenten Gemeinschaft. Wie uns das Wort Gemein-schaft bereits zu verstehen gibt. Es wurde lediglich ein Buchstabe vergessen. Wir wollen zu einer überlebensfähigen, starken Gemeinschaft gehören, einer Mannschaft, die etwas schafft und erschafft. Wir

wollen gemeinsam schaffen. Und in dieser Gemeinschaft wollen wir etwas erschaffen und uns erschaffen, wollen wir etwas gestalten und uns gestalten.

Zu 2. Das Brauchen unserer Mitarbeitenden:

Zugehörigkeit: Wir wollen dazu gehören. Wir wollen gut gefunden werden. Wir wollen mindestens akzeptiert, respektiert werden, lieber geachtet und bewundert. Aber wir wollen all das im Rahmen einer erfolgreichen und starken Gemeinschaft. In einer Gemeinschaft, die mindestens überlebensfähig ist. Das wäre die Pflicht, die eine Gemeinschaft zu erfüllen hat. Wir wünschen uns, wir sehnen uns nach der Kür. Die Kür ist ein Unternehmen, dass sehr überlebensfähig ist, dass uns sicher und gut überleben lässt, dass etwas Besonderes macht und verkörpert.

Wir wollen uns sicher und geborgen fühlen, wir wollen vertrauen können.

Zu 3. Das Können unserer Mitarbeitenden:

Auch bezüglich der Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden dürfen wir neu denken: Neu denken über unsere biologische Ausrüstung, die unser Können ermöglicht. Bezüglich unserer Funktionalität, unseres Apparats, mit und durch den wir können. Etwas können, etwas gut können, etwas außergewöhnlich gut können. Ich spreche von unserer Gehirn-Körper-Funktionalität, unserer biologischen Ausrüstung, mit der wir wahrnehmen, uns bewegen, analysieren, denken und fühlen, abwägen und Entscheidungen treffen und mit der wir uns strategisch an sich ständig verändernde Lebenssituationen anpassen. Diese biologische Ausrüstung ist allen Menschen als stammesgeschichtliches Erbe mitgegeben und sie zeichnet sich durch ein Merkmal besonders aus: Ihre Entfaltungsmöglichkeit.

Die Funktionalität unserer biologischen Ausrüstung wird in der Regel gnadenlos unterschätzt. Sie hat ein reichhaltiges Entwicklungspotential, welches alle Menschen in sich tragen.

Für besondere Leistungen bedarf es lediglich der richtigen Nutzung unserer biologischen Ausrüstung. Unser funktionsfähiges Werkzeug, welches uns in der stammesgeschichtlichen Entwicklung zu einem Erfolgsmodell gemacht hat, entwickelt sich durch zweckmäßigen Gebrauch ständig weiter.

Unsere Mitarbeitenden können mehr und wollen deutlich mehr können. Vor allem dann, wenn das in geeigneten Rahmenbedingungen auch noch Spaß macht.

-

VI. Sortieren wir das Ganze, dann ergibt sich folgendes Bild:

1. Wir haben als Ausgangssituation die Krise der schwindende Managementkompetenz.
2. Gleichzeitig sehen wir das Wollen, Brauchen und Können unserer Mitarbeitenden mit einem erweiterten Blickwinkel.
3. Als mögliches Zukunftsszenario stelle ich Ihnen die Merkmale und Beschaffenheit ihrer zu künftigen Organisation in Aussicht:

Innenwirkung:

- Engagiertes Nach-Wachsen der Organisation: Managementkompetenz wächst aus dem Nachwuchs heran, Managementnachwuchs wird zu einem größeren Anteil als bisher aus unteren Ebenen rekrutiert.
- Jeder Einzelne in der Organisation wird wirksamer, engagierter, motivierter und eigenverantwortlicher.
- Intrinsische Verantwortungsübernahme ist der Normalfall. Auftragsübernahme geschieht eigenverantwortlich.
- Weniger Führung ist notwendig, weniger Arbeitsorganisation, bzw. -vorbereitung wird benötigt.
- Die Zusammenarbeit an kooperativen Schnittstellen ist wirksamer, wertschöpfender. Weniger Reibungsverluste insgesamt.
- Die Organisation ist durchlässiger: Mehr wertschöpfend-wirksames Miteinander ist erlebbar.

Außenwirkung:

- „Da kann ich etwas werden.“
- „Da kann ich mich einbringen und verwirklichen.“
- „Dort möchte ich als wichtiger Mitarbeitender dazu gehören.“

VII. Wie funktioniert das Zukunftsszenario und was muss dafür getan werden?

Nach dem ersten gedanklichen Schritt, den Sie bereits vollzogen haben - Das Bewusstsein „Stärke aus der eigenen Mannschaft“, die wir haben brach liegen lassen, und dem Verhindern dessen, was als Unternehmen „in uns steckt“. – kommen wir jetzt mit einer Frage ins Machen:

„Was willst Du auf die Beine stellen?“

Nur diese 7 Worte.

Schauen wir uns die Wirkungen der Frage etwas genauer an. Und versetzen uns dabei in die Lage und die Emotionen der Gefragten:

„Was willst Du auf die Beine stellen?“

1. Ich werde gefragt, was ich selbst erschaffen will ... oder beitragen will? Das kenne ich so nicht. Bislang wurde mir gesagt, was ich zu tun habe. Was meine Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind, was von mir erwartet wird. Oder ich habe mich vor meiner Einstellung auf ein vorgezeichnetes Aufgabenportfolio beworben. Jetzt werde ich ausdrücklich nach meinen Neigungen, Ideen und Bestrebungen gefragt.

Ich werde gesehen und bekomme Gestaltungsspielraum.

2. Die Frage hört sich so an, als wenn man mir zutraut, etwas eigenständig und selbstverantwortlich erschaffen zu können. Dass ich etwas gestalten darf oder es sogar von mir gewünscht und erwartet wird, etwas zu gestalten. Dieses Zutrauen habe ich mir immer gewünscht. Man traut mir etwas zu, dadurch traue ich mir selbst viel mehr zu. Ich empfinde Wertschätzung, Vertrauen und Zugehörigkeit. Ich möchte etwas zurückgeben. Ich fühle mich zugehörig und verantwortlich.

3. „Auf die Beine stellen“ klingt einerseits nach der Möglichkeit der eigenständigen Kreation. „Willst Du“ sagt mir, dass explizit mein Engagement gefragt ist. Meine besondere Einzigartigkeit wird nachgefragt, ist gewünscht. Ich kann einen wichtigen Beitrag leisten. Das sorgt für meine Identifikation mit meinem Unternehmen, sorgt für meinen Antrieb, meine Verantwortlichkeit und für meinen Spaß bei der Arbeit.

Sie werden sich wundern, welche erstaunlichen Wirkungen und Antworten diese schlichte Fragestellung mit sich führt, wenn Sie erst selbst die Frage in unterschiedlichen Situationen, Formen und Kontexten als Weiterentwicklungsinstrument in Ihrem Team oder Unternehmen nutzen.