

Leinen los!

Wer wünscht sich nicht eine Organisation, die vor Agilität und Vitalität nur so strotzt? Die Sehnsucht danach findet ihren Ausdruck im ständig wiederholten Wunsch nach „mehr eigenverantwortlichem und unternehmerischem Handeln“ der eigenen Mannschaft. Gleichzeitig pressen wir das betriebliche Geschehen in immer engere Korsetts: Eine Ausgabe von 5 000 Euro? Nur mit drei Unterschriften! Eine Dienstreise nach London? Da müssen wir erst einmal den Chef des Chefs befragen. Eine Idee für eine Produktverbesserung? Hier sind die 17 Formblätter.

Wenn das Gallup-Institut jährlich davon berichtet, dass sieben von acht Mitarbeitern gar keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen haben, in dem sie jeden Tag acht, zehn oder mehr Stunden verbringen, liegt eine der wesentlichen Ursachen hierfür genau in diesem Punkt: Dienst nach Vorschrift wird gemacht, weil es zu viele davon gibt. Eine Verschwendung von Leistungskraft in gigantischem Ausmaße.

Die gute Nachricht: Es liegt in der Gestaltungsmacht eines jeden Managements, diesen Spielfeld umzudrehen und die Organisation vom Ballast zu befreien. In dieser systematischen Müllabfuhr werden etwa Planungen mit ihren absurden Scheingenauigkeiten drastisch reduziert, Berichte auf das konzentriert, was wirklich gelesen wird und zur Unternehmenssteuerung unverzichtbar ist. Meetings werden nur dann durchgeführt, wenn sie unverzichtbar sind (also in der Anzahl um etwa zwei Drittel weniger) und als Forum genutzt, in dem mit klarer Agenda Entscheidungen gut vorbereitet werden. Stechuhren an den Eingangskorridoren werden endlich abgeschraubt.

Wir sollten den Menschen in Unternehmen mehr Freiheit geben, fordert
Torsten Schumacher.



Das Institut für Demoskopie in Allensbach hat diese „Macht der Freiheit“ empirisch nachgewiesen: Der Krankenstand ist bei Personen, die einen niedrigen Freiheitsgrad bei der Erledigung ihrer Aufgaben empfinden, mehr als doppelt so hoch wie bei denjenigen, die hohe Freiheitsgrade haben. Die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Halbierung des Krankenstands liegen auf der Hand. Ähnlich ist eine Untersuchung zur Selbstverantwortung, die von der Frage ausgeht: „Ich möchte Ihnen einen Fall erzählen von zwei Kollegen, die beide an einem Auftrag arbeiten, der morgen fertig sein muss. Als der eine abends mit seinem Teil fertig ist, merkt er, dass sein Kollege seine Arbeit nicht fertiggemacht hat und gegangen ist. Finden Sie, er sollte die Arbeit seines Kollegen zu Ende führen, damit der Auftrag rechtzeitig fertig wird, oder finden Sie, das braucht er nicht zu tun?“ Bei den Befragten mit großem individuellem Freiheitsgefühl sind 69 Prozent der Meinung, er solle die Arbeit zu Ende führen. Bei denjenigen, die wenig Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten haben, sind es lediglich 28 Prozent.

Konsequent weitergedacht: Warum haben wir nicht den Mut, die Menschen in unseren Unternehmen selbst entscheiden zu lassen, wie viele Urlaubstage sie im Jahr bei Gehaltsanpassung nehmen. Und in welchem Alter sie sich in den Ruhestand begeben kann ebenfalls Gegenstand individueller Gestaltung sein und nicht Teil eines bevormundenden Normierungskorsetts, das die Einzigartigkeit von Lebenssituationen und -entwürfen mit Füßen tritt. Freiheit bindet.

Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Markus Baumanns regelmäßig auf dieser Seite.

Sie erreichen ihn unter:
gastautor@handelsblatt.com