
Die Kunst des Loslassens: Führen mit Freiraum-Management

Schaffen von Freiräumen als echte Motivation

Tendenziell werden immer weniger Vorgaben in Form von Instrumenten, Systemen, Reglementen und Weisungen von oben vorgeschrieben und dem Manager als Zwangsjacke angelegt. Es tun sich viele neue Freiräume auf, die jeder Vorgesetzte jedoch zuerst wahrnehmen muss. Er kann diese Räume kreativ nutzen, darin etwas wagen und mit den Freiheitsgraden experimentieren. Die bessere Ausnutzung von bisherigen und die Gewinnung von neuen Freiräumen machen die Arbeit interessanter und motivierender und spornen jeden an, sein Potenzial mehr zu entfalten.

Freiräume sehen und erkunden

Der Freiraum wird ausgedehnt

Das Thema Freiraum ist eine Folge jüngster Entwicklungen, die wir alle kennen: Weltweiten Unternehmenszusammenschlüsse, zunehmendes Tempo, rasender Fortschritt der Informationstechnologie, anspruchsvollere und unabhängigere, weil immer besser informierte und ausgebildete Mitarbeiter, flache Unternehmensstrukturen und neue Organisationsformen. Sie führen mehr und mehr dazu, dass Entscheidungswege verkürzt werden. Entscheide werden infolge höherer Fachkompetenz rascher gefällt. Die Umsetzung wird nicht mehr vereinheitlicht, sondern direkt den Zuständigen überlassen. Die Folge ist eine Änderung der Organisation: Was bis heute zentral und von oben geregelt und festgeschrieben wurde, wird dezentralisiert, das heisst in die operativen Organisationseinheiten und an die "Front" delegiert.

Damit hat sich in den meisten Unternehmen realisiert, was schon lange Devise der grossen Weltkonzerne ist: "Global denken und lokal handeln." Alles was an der Basis und in den "Kapillaren" der Netze entschieden und erledigt werden kann, wird und soll dort abschliessend behandelt werden. Die Zentrale sorgt für grobe Richtwerte, für die Strategie und Marschrichtung und die grossen Finanzflüsse und prüft die zentralen Bereiche über das Datencontrolling. Selbst für die Koordination, Materialbeschaffung und die Ressourcenorganisation ist die dezentrale Einheit zuständig. Damit wird sie zum autonomen Klein-Unternehmen, wie das schon in der Profit-Center-Organisation vorgesehen war und wie dies beispielsweise die Weltfirma ABB mustergültig vordemonstriert hat.

Diese Entwicklung hat sich innerhalb der Unternehmen bis in die letzten Zellen und bis zum Mitarbeiter an der Basis fortgesetzt. Selbst der einfache Arbeiter an der Maschine ist inzwischen vom Angestellten und untergeordneten Ausführungsorgan zum

Mitunternehmer gewachsen, der weiss, was eigenständiges, unternehmerisches Denken und Handeln ist.

Dieser neue Mitarbeiter will zur Entfaltung seines Potenzials *Raum*, denn er

- plant und organisiert sich selbst
- übernimmt Verantwortung
- hinterfragt Aufträge und Weisungen
- stellt die Problemlösung über die Regeltreue
- holt sich die Informationen ohne Dienstweg selbst

Das Tabu der Freiraumwahrnehmung

Immer wieder hört man Klagen über eingeengte oder überhaupt nicht vorhandene Freiräume. In konkreten Diskussionen und nach kritischem Hinterfragen, ob dem tatsächlich so ist, stösst man auf ein interessantes Phänomen. Nach oben ist der Freiraum vermeintlich immer zu eng, nach unten jedoch zu weit. Uns beschäftigt diese Verengung von oben. Wie kommt sie zustande?

Gespräche mit Führungskräften führen zu folgenden Erkenntnissen: Der Freiraum nach oben ist genau so offen wie nach unten, aber er wird nach oben falsch interpretiert. Man glaubt, es sei unanständig, ins Revier der Chefs einzudringen. Aus falscher Bescheidenheit oder Höflichkeit hält man sich zurück und interpretiert den Freiraum enger, als er sein könnte. Zwar wird der anscheinend mangelnden Freiraum oft reklamiert, aber nicht geprüft, ob es sich um eine Einbildung handelt. Vermutlich wirkt hier ein psychologisches Phänomen. Der Freiraum wird verleugnet oder mental verkleinert, weil er nicht wahrgenommen werden darf. Dieses Nichtdürfen hat seinen Ursprung in Ängsten, Angst vor möglichen Sanktionen (Retourkutsche), vor der Autorität (Blossstellung), Angst vor Überforderung (Unfähigkeit) oder vor Abwertung (Liebesentzug).

Wir sind alle so erzogen, dass wir Grenzen respektieren, vor allem Reviergrenzen. Das zeigt sich im Einhalten des eigenen Grundstückes und im Besetzen des Wirtschaustisches. Trifft man auf "Niemandland" im Zugsabteil, fragt man höflich, ob der Platz noch frei sei. Allerdings hat sich die junge Generation von dieser Vorsicht befreit. Sie nimmt, wo es hat, gegebenenfalls auch ohne Fragen. Dementsprechend fällt es ihr auch leichter, unbesetztes Gelände ohne Nachfrage zu beanspruchen. Ihr "Habenmodus" ist viel flexibler als derjenige der älteren Generation.

Es kommt aber noch etwas allgemein Menschliches hinzu: Freiraum bedeutet Freiheit. Jeder wird bei dieser Vorstellung aufatmen und Weite fühlen. Freiheit ist verlockend und wird von jedermann angestrebt. Das Kuriose ist, wenn man sie einmal hat, sehnt man sich nach der sorglosen Geborgenheit und sicheren Heimat zurück, wie sie nur die Abhängigkeit bietet. Die Gegenseite der Freiheit, Zwang und Abhängigkeit, erleben wir vom Standpunkt der Freiheit aus nicht mehr als Gebundenheit und Einschränkung, sondern als Ordnung, Sicherheit und Klarheit. Umgekehrt erscheint aus der Sicht der Abhängigkeit Freiraum gefährlich, als Chaos, Wildwuchs, freie Kampfbahn, wo das Gesetz des Stärkeren gilt, zweifellos mit dem Nimbus des Cowboys aus dem wilden Westen versehen, aber ebenso mit Risiko und Existenzangst behaftet. Wer will im Grunde seiner Seele wirklich voll und ganz auf Sicherheit

verzichten und in das Ungewisse des Freiraumes eintauchen, wo niemand weiss, ob er bestehen, überleben und gewinnen wird?

Natürlich werden auf diese Weise die bescheidenen Freiräume im Unternehmen mit übertriebenen negativen Phantasien besetzt. So aber funktioniert nun einmal die Psyche des Menschen und damit unsere Führungswelt.

Der Denkfehler

Die meisten Menschen leben aus den erwähnten Gründen immer noch gerne in der komfortablen Zone der Sicherheit und Ordnung und pflegen das bekannte "Schreibergarten- oder Gartenhagdenken". Erstens gehört es genuin zum Menschen, aber zweitens, und das ist nun entscheidend, hat dieses Denken eine lange Tradition in den Unternehmen, deren Organisationsformen schliesslich in den militärischen Hierarchien und in den Bürokratien der Behörden wurzeln. Und drittens hatte seit der Nachkriegszeit das Festschreiben der Aufgaben und Kompetenzen in ausführlichen Stellenbeschreibungen bis in die 90er Jahre Hochkonjunktur.

Stellenbeschreibungen haben immer noch nicht ausgedient. Sie werden als Grenzbereinigungen erwünscht und immer wieder gefordert, wo Revierkonflikte bestehen. Aber sie lösen das Zuordnungsproblem nur teilweise. Denn im Grunde werden die Grenzen nur auf dem Papier gezogen. In Wirklichkeit gibt es diese scharfe Teilung der Aufgaben nicht. Sie existiert nur in den Köpfen der Beteiligten. Genau genommen sind Grenzen reine Vorstellung und nicht real prüfbar. Das ist der eine Denkfehler.

Der zweite liegt darin, dass sich Aufgaben nicht gleichmässig in fest angeordnete und gleich grosse „Kästchen“ abfüllen lassen, wie uns dies die beliebten "Tannenbaum-Organigramme" weismachen wollen. Diese Vorstellung hat sich hartnäckig erhalten, und die Organigramme konditionieren uns noch darauf, nur an das eigene "Revier" zu denken und nur seinen eigenen Garten zu beackern und nicht denjenigen von anderen. Oder um ein anderes Bild zu gebrauchen: Hier wird in der Vorstellung jeder Mensch in eine "Arbeitskammer" gesperrt, wo er still und fleissig seinen Job erledigen soll, ohne nach links und rechts zu schauen. Die Vorstellung eines Gefängnisses, in das der Mensch sein Berufsleben lang eingesperrt ist, lässt sich nicht verhindern.

Die Realität jedoch ist eine ganz andere. Aufgabenpakete sind unterschiedlich gross. Aufgaben- und Kompetenz-Reviere haben elastische Grenzen. Sie verschieben sich lokal durch Veränderungen im Unternehmen. Sie werden verschoben durch Einfluss des Revierinhabers. Zwischen den Revieren befinden sich Leerräume, die niemandem gehören. Reviere können sich überlappen. Nachbarräume ziehen sich zurück oder stossen vor.

Deshalb wird es nie gelingen, eine saubere Landkarte der Reviere zu zeichnen, denn alle sind in Bewegung. Keine Statik, sondern ewige Prozessdynamik!

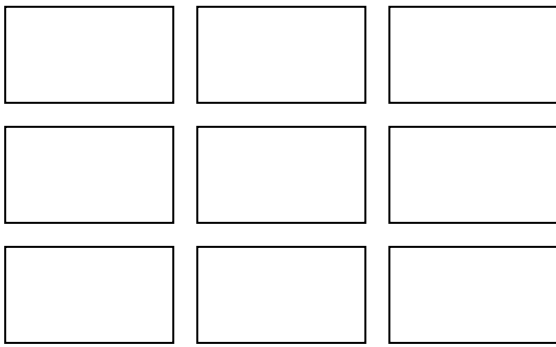


Abb. 1: Denkfehler

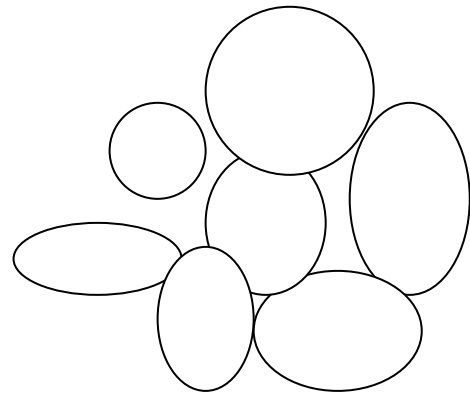


Abb. 2: So ist es

Vier Ausdehnungsmöglichkeiten

Hat unser Gehirn einmal begriffen, dass das Organigramm eine Wunsch-Bürokratie abbildet, die es nicht gibt, sind wir offen für neue Perspektiven. Wir beginnen in verschiedenen Räumen zu denken.

1. Der Ursprungs-Raum

Hier handelt es sich um denjenigen Raum, den Sie aufgrund Ihrer Aufgabenstellung, Ihren Erfahrungen und Werte und der Art Ihres Umgangs mit Aufgaben und Aufträgen als eigenen Raum oder das zugewiesene „Revier“ wahrnehmen und ausfüllen. Meistens sind die Grenzen zu eng gezogen.

2. Der eigene Freiraum

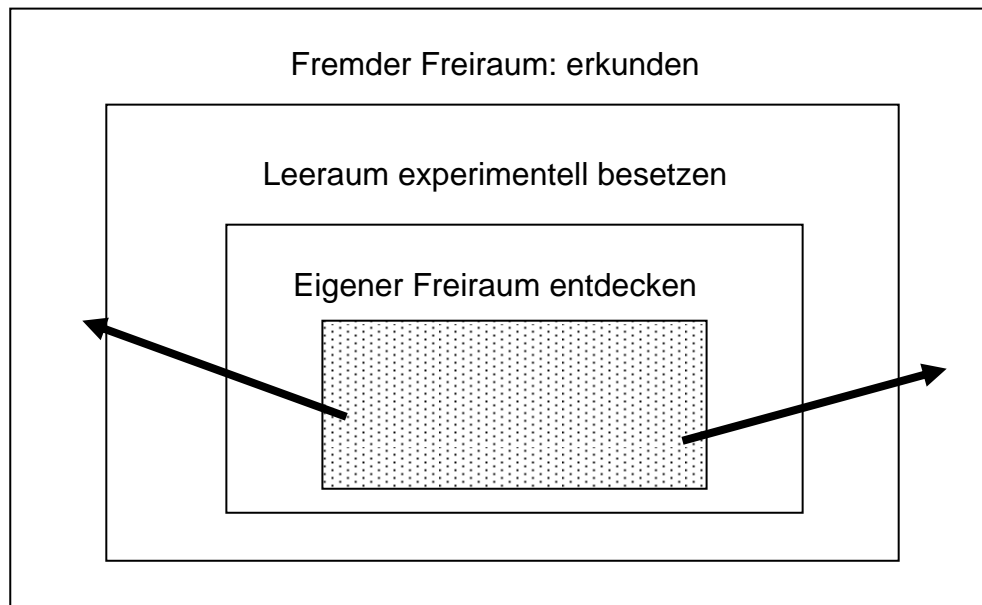
Der wirkliche Freiraum geht über die vermeintlichen Grenzen des Ursprungsraumes hinaus. In der Regel ist uns dieser Freiraum nicht bewusst. Er muss aufgespürt und erkannt werden, dann kann er als erweiterter Spielraum ohne Gefahr genutzt werden.

3. Der Leerraum

Der Leerraum entspricht dem Raum, der zwischen Ihrem Freiraum und dem Freiraum des Nachbarn liegt. Diesen gibt es, weil in einem Unternehmen nie alle möglichen Aktivitäten durch Mitarbeiter "besetzt" sind. Dieser Leerraum muss im Test erkundet und experimentell besetzt werden, um zu erfahren, ob er wirklich Freiraum ist. Hier ist Ihre Kreativität angesprochen. Sie können ihr freien Lauf lassen und dabei wiederum noch andere freie Räume entdecken.

4. Der fremde Freiraum

Hier geht es um den Freiraum von anderen, den diese nicht oder nur teilweise nutzen, weil auch sie sich mit dem Ursprungsrevier begnügen. Sie können in diesen Raum vorstossen und damit Ihr „Revier“ ausdehnen. Damit begeben Sie sich allerdings in das Territorium eines anderen und müssen damit rechnen, dass dieser plötzlich den bisher vernachlässigten Freiraum neu entdeckt und beansprucht. Dann kann es zu „Revierkämpfen“ kommen. Schrecken Sie vor dieser Grenzerfahrung nicht vorschnell zurück und haben Sie den Mut zu einer Erkundungsfahrt!



Stehen wir am Anfang der Anarchie?

Es ist bereits der Aufschrei der Ordnungsfanatiker zu hören, die fragen, wie noch geführt werden soll, wenn jeder über den Haufen frisst und sich beliebige Aufgaben aneignet und dabei mehr dem Hobby fröhnt als dem Unternehmen dient.

Wir stehen einmal mehr vor der Frage des Menschenbildes. Trauen Sie Ihrem Mitarbeiter zu, dass er im Sinne und Geist der Unternehmensstrategie denkt und für diese Ziele und nicht für andere Ziele und nicht für sich selbst handelt?

Natürlich werden ein Stück weit Verhältnisse geschaffen, wie sie in Amerika vor 200 Jahren bestanden. Aber hat dieser Pioniergeist und dieser freie Wettbewerb nicht eine Mentalität geschaffen, dank der wir heute einen so hohen Lebensstandard genießen?

Der Anarchie wird kaum Tür und Tor geöffnet werden, auch nicht durch eine zu extensive Auslegung des Ansporns, Räume auszuweiten. Eine Führungskraft wird die innerbetrieblichen Verhältnisse so gut kennen, um abzuschätzen, wo und wie Grenzen verschoben werden können, ohne dass dabei andere nachhaltig behindert oder benachteiligt werden. Sie wird willkürliche Expansionen steuern, so dass die eher scheuen Mitarbeiter nicht für Freiheiten und Erfolge anderer die Zeche zu bezahlen haben. Andererseits ist beim Umgang und Experimentieren mit Freiräumen auch zu bedenken, dass es einfacher ist, um Vergebung zu bitten, als um Erlaubnis.

Gehen Sie auf Freiraum-Entdeckungsreise!

Haben Sie die vorhandenen Freiräume erst einmal entdeckt und in ihrem Volumen und in ihren Möglichkeiten in etwa erfasst, können Sie diese schrittweise erkunden. Lassen Sie sich dafür Zeit! Setzen Sie zunächst den Fuss auf neues Territorium nur leicht auf!

Gleichzeitig werden Sie damit das Ursprungsrevier verlassen. Dieser Ausstieg aus der Komfortzone wird normalerweise Angst oder Unbeholfenheit auslösen. Wo alte Grenzen ausgedehnt und gar überschritten werden, muss es zu inneren und äusseren Konflikten kommen. Sie sind heilsam und lösen starke Entwicklungsimpulse aus.

Stellen Sie sich dieser Mutprobe und sichern Sie sich schon im voraus einen allfälligen Rückzug, ohne im Vormarsch deswegen zögerlich zu werden!

Bei der Freiraum-Erkundung sind folgende Fragen hilfreich:

- *Situationssensitivität:* Wo sind „weiche Stellen“, wo habe ich mir bislang zu wenig zugetraut und darum eine Aufgabe, die für das Ganze wichtig wäre, vernachlässigt? Wo wird Freiland sichtbar, das niemandem gehört, das heisst: Wo liegen Aufgaben, welche im Interesse des Unternehmens dringend wahrgenommen werden sollten, aber um die sich niemand kümmert? Was kann ich im Ursprungsrevier weg- und auslassen, um Kapazität für das Neue zu erhalten?
- *Zielklärung:* Habe ich eine klare Vorstellung, was ich mit dem "Neuland" erreichen will? Habe ich mir Ziele dazu, auch Etappenziele gesetzt? Habe ich die Ressourcen kalkuliert? Sehe ich die Gefahren und Hindernisse realistisch? Verfüge ich über einen Plan?
- *Motivationsklärung:* Warum ziehen ich mir diese neuen Aufgaben an und was verspreche ich mir davon? Welches sind persönliche Motive, welches sind uneigennützige und unternehmensorientierte? Inwiefern erfülle ich meine eigene Mission und inwiefern die des Unternehmens? Nutze ich meine besondere Begabung? Bin ich in ein altes Hobby zurückgefallen, das eigentlich nur mir dient?
- *Konsequenzen:* Wie kommuniziere ich die Besetzung von neuen Feldern dem Chef, dem Team und den Beteiligten? Wie organisiere ich mich neu? Wo hole ich mir Verbündete und Sparringpartner? Wie verkaufe ich mein neues Anliegen?

Eine neue Disziplin: Das Grenzmanagement

Stellen wir uns folgendes Szenarium vor: Jeder nutzt seinen Freiraum, besetzt das Niemandsland und frisst laufend „über den Hag“, um den Kollegen wach zu rütteln. Gibt es dann keine Freiräume mehr? Sind nun alle Freizonen besetzt? Wird es eng?

Die Befürchtung ist falsch und ein typisches Signal des inneren Veränderungswiderstandes, der lieber alles beim Alten behalten möchte. Es handelt sich bei dieser Revierdynamik nicht um eine geometrische Rechnung, obwohl wir dies mit unseren Revier-Analogien natürlich provozieren, sondern um eine nicht berechenbare *Dynamik*. Es ist wie mit der Zeit: Sie lässt sich unendlich ausdehnen und zusammenpressen. Auch der Handlungsspielraum lässt sich ins Unendliche erweitern, kann manchmal aber auch verdammt klein werden. Es ist eine Frage der Sichtweise und der Einstellung und auch der augenblicklichen Einflüsse der Umwelt.

Jeder kann sich der Enge mental entziehen, und ebenso kann er mental aus der Weite, in der man sich gerne verliert, zurückkehren. Üben Sie in dieser Richtung ihre Vorstellungskraft! Die Imagination hilft ihnen, die Realität vorzubereiten und sie elastischer zu interpretieren, wenn diese Sie einmal erdrückt oder hilflos macht. Gestalten Sie in Gedanken Ihr Berufsleben neu! Drehen sie um! Tun Sie das, was Sie eh wollten, aber nicht getrauten! Spielen Sie in Gedanken ein wenig verrückt!

Nun wollen wir die Realität nicht beschönigen. Wenn Sie sich neue Aufgaben anziehen und Kompetenzen dazu holen, hat dies auf die Umwelt zunächst negative Auswirkungen. Hier muss nun das sogenannte *Grenzmanagement* einsetzen. Wenn Zölle zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen und den organisatorischen Einheiten abgebaut werden, sind Absprachen erforderlich. Dabei ist Toleranz gefragt. Diese muss zur neuen Norm werden anstelle der alten Norm. Besitzstandswahrung wird durch Verhandlung und Toleranz ersetzt.

Auch Überlappungen sind nach der neuen Norm nicht verboten, ja geradezu erwünscht. Denn damit wird die Problematik der Schnittstellen aufgelöst. Aus Schnittstellen werden fließende Übergänge, ohnehin eine Forderung des Prozessmanagements.

Grenz-Management oder Nahtstellen-Management gehört nach den Regeln des Freiraum-Managements nicht in den Aufgabenkatalog des Chefs. Jeder Mitarbeiter verhandelt selbst und grenzt sich selbst eigenverantwortlich ab. Höchstens das Team kann sich hier eine neue Funktion aneignen. Es wird zur *"Vernetzungsstelle"*, wo allfällige Konflikte geregelt werden und Nahtstellen nach Innen und nach Aussen wenn nötig definiert und verbindlich geregelt werden.

Führen im freien Raum

Die neue Aufgabengestaltung

Aufgaben sollen inskünftig so gestaltet und ausgestattet werden, dass Sie Vorstösse in Freiräume ermöglichen, ja sogar provozieren. Das hat seine tieferen Gründe. Freiraum, gefüllt mit Verantwortung und Kompetenzen, ist der einzig echte Motivator, den es gibt. Alle anderen Motivatoren sind daneben unwirksame "Hygienefaktoren" und haben höchstens Anreizfunktion. Deshalb kann nur im freien Raum das volle Leistungspotenzial der Mitarbeiter zum Tragen kommen.

Verzichten Sie somit auf starre Stellenbeschreibungen und eindeutig festgelegte Kompetenzen. Diese Regelungen machen die Räume unnötig eng. Geeigneter sind dynamische Stellenbilder, die jährlich im Qualifikationsgespräch erneuert werden. Noch besser ist es, die Stellen- mit Zielbeschreibungen zu ersetzen, worin festgehalten wird, welchen Beitrag die Stelle zum Unternehmens- resp. Bereichserfolg zu leisten hat.

Anstelle minutiöser Job-Description wird die Zeit besser für den Austausch der Informationen eingesetzt, so dass jeder Aufgabenstellung und Ziele der angrenzenden Reviere ungefähr kennt. Machen Sie dabei den Mitarbeitern die verschiedenen Formen der "Räume" bewusst und ermutigen Sie sie, sich in die Freiräume und Leerräume vorzuwagen! Scheuen Sie allfällig entstehende Revierkonflikte nicht! Sie dürfen dabei Rückdelegationen nicht akzeptieren. Die Lösung der Konflikte ist den Mitarbeitern zu überlassen. Sie sind nur gefragt, wenn die Situation eskalieren sollte.

Die neue Zielgestaltung

Die übliche Zieldefinition leitet sich aus den Vorgaben und Aufgaben ab. Aufgrund dieser Eckwerte werden Ziele nur innerhalb der abgesteckten Entscheidungskompetenzen formuliert und dabei darauf geachtet, dass der "Stelleninhaber" die Ziele aus eigener Einflussnahme, aus eigener Kraft und aufgrund eigener Fachkompetenz erreichen kann und will.

Mit der dynamischen Aufgabengestaltung und mit dem Führen durch Freiräume fällt die Bedingung "aus eigener Kraft und Einflussnahme" weg, denn jetzt muss sich der Mitunternehmer (zudem er inzwischen als Mitarbeiter herangewachsen ist) selbst Ressourcen und Knowhow beschaffen, damit er die Ziele erreicht. Diese bestehen nicht nur in einer Umsetzung der Aufgabenstandards, sondern übersteigen den bisherigen Job durch Entwicklung und Neuerung und sind deshalb herausfordernd. Mit der Herausforderung zum "Job-Enrichement" und "Job-Enlargement" erhält der Mitunternehmer eine Chance, aus seinem "Job-Gefängnis" auszubrechen.

Die Herausforderung wählt übrigens der Mitunternehmer selbst, im Gegensatz zu früher, wo nur der Chef für den Mitarbeiter Job-Enlargement betreiben durfte oder der Mitarbeiter sich dafür eine Erlaubnis beim Chef holen musste. Überflüssig zu erwähnen, dass die herausfordernden Entwicklungs-Ziele nie Aktions- oder Massnahmenziele, sondern immer Fernziele sind, welche der Mitunternehmer selbst in Aktions- und Massnahmenpläne übersetzt.

Die neue Kontrolle

Für den auf Präzision bedachten Chef werden diese neuen Verhältnisse natürlich eine Tortur. Denn nun wird die Kontrolle fast unmöglich und lediglich auf die Erreichung der Fernziele reduziert. Er kann sich also aus der ohnehin unbeliebten Aufgabe beurlauben.

Weit gefehlt! Die Kontrolle wird wichtiger denn je, aber sie muss eine ganz andere Form erhalten. Die Umwandlung der Kontrolle in Controlling ist noch zu wenig, denn im Controlling wird mehr oder weniger mit Messgrössen gearbeitet. Die gibt es im Freiraum-Management nur spärlich und nur am Schluss einer Zielperiode als Erfolgskennziffern.

Die neue Kontrolle heisst *Coaching*. In periodischen Gesprächen haben sich Vorgesetzte über Stand und Fortschritt der Arbeiten zu orientieren und sich über die gewählten Wege ins Bild zu setzen. Dabei ist nur Unterstützung im Sinne der *Hilfe zur Selbsthilfe* angezeigt, wenn überhaupt nötig und erwünscht.

Ihre Kontroll-Aufgaben ändern sich damit radikal:

- Feedback geben und Selbsterfahrungen reflektieren lassen.
- Spielregeln für die gegenseitige Information und Verhaltensweisen (Management by Exception) festlegen.
- die Selbstkoordination mit Reviernachbarn sicher stellen.
- animieren, anregen und Impulse setzen.
- klar zurück pfeifen, wenn wirklich gefährliche Grenzen überschritten werden, jedoch ohne dabei Sanktionen zu ergreifen.
- gewährleisten, dass Kommentare, Hinweise und Bemerkungen des Chefs nicht als Freiraumbegrenzung verstanden werden

Die neue Kulturgestaltung

Das Öffnen der Grenzen zwischen den Arbeitsgebieten, zwischen den Gruppen und den Abteilungen führt - wie oft befürchtet - gerade nicht zu einem kulturellen Einheitsbrei. Diese Erfahrung macht jetzt auch Europa. Im Gegenteil, die kleinen Einheiten gewinnen an Profil und opfern nicht Eigenleben und Eigenart. Die Subkulturen erhalten mehr Aufmerksamkeit.

Eine Vielzahl von Subkulturen ist nicht der Tod der gemeinsamen übergeordneten Kultur. Aber die kleinen Normen werden nun eben in den kleinen Einheiten gesetzt und können sich auch mit der Nachbareinheit widersprechen. Das tut vor allem dem Human-Resource-Manager-Herzen weh, das für alle die gleiche Gerechtigkeit und Behandlung garantieren möchte. Damit ist es aber endgültig vorbei. Die Deregulierung ist bereits zu weit fortgeschritten.

Die Kulturpflege in den Subkulturen erhält jetzt grösseren Stellenwert als früher und tritt weitgehend an die Stelle der Pflege der Unternehmens- oder Bereichskultur. Das neue Kulturbewusstsein der Subkulturen birgt natürlich auch Gefahren. Die kleinen Kulturen dürfen nicht zum Kampf unter sich aufrufen. Das kann leicht geschehen,

weil jede Gruppe von selbst dazu neigt, sich gegenüber anderen als besser abzugrenzen. Dieses aus der Sozialpsychologie bekannte Ingroup- (wir sind gut) - Outgroup- (die da Aussen sind schlecht) Phänomen ist mit *interkulturellem Austausch* zu vermeiden.

Der Chef erhält damit als Kulturarchitekt eine neue Aufgabe: Cross-Culture-Work. Es geht darum, die jeweilige Nebenkultur kennen und verstehen zu lernen. Dies geschieht dadurch, dass Nachbarbereiche zu eigenen Veranstaltungen wie beispielsweise Bereichssitzungen, Planungs- und Budgetsitzungen und social events eingeladen werden und dass zu ihnen damit eine Kultur-Brücke geschlagen wird. So entsteht trotz Verschiedenartigkeit ein Klima der gegenseitigen Toleranz und damit eine gemeinsame übergeordnete Kultur. Damit der Austausch nicht nur auf der Sachebene bleibt, sondern auch die Werte- und Beziehungsebene einschliesst, sind die fünf I der Kulturbildung für das gegenseitige nähere Kennenlernen eine gute Hilfe:

Checkliste für Brückenschlag im Cross-Culture-Work

Identität	Wer sind wir oder wer glauben wir zu sein im Unternehmen? Das Selbstverständnis des eigenen Bereiches und seine Funktion im Ganzen.
Identifikation	Was wollen wir letztlich erreichen? Unsere bereichs- und unternehmensbezogenen Strategie-Ziele.
Interaktion	Wie funktionieren wir untereinander und nach aussen? Form und Qualität der internen und externen Zusammenarbeit.
Interdependenz	Wo fühlen wir uns als Leader im Ganzen, wo stehen wir am Rand und wo sind wir Mitläufer? Art und Stärke der Führungsansprüche nach innen und aussen.
Intimität	Wie gehen wir miteinander um? Wieviel Nähe lassen wir zu? Wie nahe wollen wir <i>anderen</i> Bereichen kommen? Offenheit, Akzeptanz, Einsteckbereitschaft, Toleranz.

Die neue Arbeitszeitgestaltung

Führen mit Freiraum hat auch auf die Arbeitszeitgestaltung Auswirkungen. Es versteht sich von selbst, dass das Öffnen der Pforte zur Autonomie die Zeitsouveränität einschliesst. Das Stichwort heisst "Flexibilisierung der Arbeitszeit". Muss noch erwähnt werden, dass Arbeitszeituhren mit Blockzeiten überholt sind und die Arbeitszeitkontrolle in die Verantwortung des einzelnen gehört?

Wie zahlreiche Erfahrungen zeigen, kommen und gehen rund 90 % der Mitarbeiter fast täglich zur gleichen Zeit zur und von der Arbeit. Der Mensch erweist sich einmal mehr als Gewohnheitstier. Warum nicht dieses Gewohnheitstier im Zeichen des Freiraum-Managements umprogrammieren? Hören Sie auf mit der Festlegung von klaren Anfangs- und Endzeiten! Schaffen Sie statt dessen nur noch zeitlich verbindliche Fixpunkte wie Termine für Bereichs- und Teamsitzungen, Rapporte und Gespräche. Diese hingegen sollen äusserst strikte eingehalten werden. Natürlich muss die Erreichbarkeit für Kunden trotzdem gewährleistet sein, was jedoch im Telematik-Zeitalter kein Problem darstellen dürfte.

Die neue Arbeitsplatzgestaltung

Das neue Verständnis für Aufgaben- und Kompetenzräume ändert auch dasjenige für den physischen Raum. Wir sind auf dem besten Weg, arbeitsplatzunabhängig zu werden. Zwar hat sich das vernetzte Heimbüro noch nicht wirklich durchgesetzt. Aber viele Aussendienstmitarbeiter haben ihren Standort nicht mehr in der Firma, sondern bei sich zuhause.

Nachdem das Prinzip des Aufgabengefängnisses mit dem Freiraum-Management ausgemistet ist, sollte auch der Anspruch auf das Einzelbüro etwas gelockert werden. Das ist bereits mit dem Grossraumbüro passiert. Anstelle der Einzelzelle müsste jetzt mehr Raum für interkulturelle Anlässe bereitstehen: Stehtische, Kaffee-Ecken, Kreativ-Räume, Gesprächsnischen.

Braucht nicht jeder Mensch unbedingt ein Stück heimatlichen Boden in der Firma? Ja und Nein, es kommt auf die Unternehmenspolitik an.

Wenn ja, dann sollte man wenigstens die individuelle Ausgestaltung (Bilder, Pflanzen, usf.) dem Einzelnen überlassen. Warum darf eigentlich nicht ein Mitarbeiter seinen persönlichen Sessel von zuhause mitnehmen? Warum eigentlich müssen alle Möbel wie in einer Kaserne einheitlich aussehen? Versuchen Sie einmal aus Ihrer Bürolandschaft eine Brockenstube zu machen! Wir schlagen Ihnen vor: Ein Preisausschreiben! Wer hat den kreativsten Arbeitsplatz?

Wenn nein, werden sie daran gehen müssen fliegende Arbeitsplätze einzurichten, wie dies z.B. bei Hewlett Packard schon lange der Fall ist: Jeder hat sein kleines abschliessbares und verschiebbares Kästchen auf Rollen und schiebt es zu einem Arbeitsplatz, der gerade frei ist, wenn er in der Firma arbeiten will. Für Aussendienstmitarbeiter oder freie Mitarbeiter, die nur teilweise präsent sind, eine ideale Form, dazu zu gehören und doch nicht einen festen Arbeitsplatz zu beanspruchen, der die meiste Zeit leer steht.

Achtung vor Fallen

Wir haben auf die tiefe Angst vor Freiräumen bereits hingewiesen. Sie stellt immer wieder Fallen und hat immer wieder gute Argumente gegen das Freiraum-Management.

Freiraum lähmt

Wir wissen, dass viele Menschen versagen, wenn man sie freistellt. Wir kennen das Phänomen aus Situationen, wo alte soziale Systeme verlassen werden und neue aufgebaut werden müssen, zum Beispiel bei der Auflösung der Partnerbeziehung und Familie, bei der beruflichen Verselbständigung oder bei der Freistellung im Zuge von Personalabbau. Psychotherapeuten und Psychiater hätten über die sogenannten posttraumatischen Störungen dieser Systemwechsel viel zu erzählen. Mancher kennt die Entfremdungserscheinungen und depressiven Löcher aus persönlichen Krisen, wo man aus der bisherigen Bahn geschmissen und in einen "Freiraum" geworfen wird, der vorerst als Nichts erlebt wird, bis er sich langsam wieder mit neuem Sinn füllt.

Angst vor neuen Freiräumen besteht bei den meisten nicht nur in einer frei flottierenden Urange, sondern in einer realen, mit Erfahrung besetzten Furcht. Es darf deshalb nicht erstaunen, dass uns bei der Erkundung neuer Freiräume schwindlig wird. Und dass dann der Wunsch, an sichere Ufer des alten Aufgabenpodestes zurückzukehren, vordringlich wird, das ist jedermann zu verzeihen. Umsomehr müssen Sie ihren Mitarbeitern Unterstützung anbieten, wenn sich diese in ungewohntem Terrain bewegen, indem Sie sie begleiten, oder zeitgemässer ausgedrückt, coachen.

Freiraum provoziert Grenzüberschreitungen

Neuer Freiraum macht auch übermütig. Die Literatur ist voll von Geschichten, die von Helden erzählen, die über die Stränge hauen und das Schicksal herausfordern. Es löst den bekannten Kitzel aus, der heute von der jungen Generation besonders gesucht wird.

Solche Grenzsituationen, die Angstlust oder Lustangst erzeugen, tragen die Gefahr in sich, dass sie zu Tollkühnheiten verleiten. Das Brückenspringen und Wildbachfahren kosten eben auch Leben. Zureden hilft in diesen Situationen nicht, das wissen alle Bergsteiger, die immer wieder zu Rettungsaktionen aufgeboten werden. Was tun? Nichts! Die Natur muss die Grenzüberschreiter lehren. Manchmal können sie als Chef auch etwas "Naturnotwendigkeit" spielen und mit Druck nachhelfen.

Freiraum schafft Missgunst

Leute, die sich in den neuen Räumen sicher bewegen, sich mit dem nötigen Fingerspitzengefühl an neue Grenzen herantasten und sich neue Freiheiten erarbeiten, von denen andere nur träumen, werden beneidet. Missgunst, Eifersucht und Neid sind die hässlichsten Gefühle der Welt, aber leider auch die häufigsten. Sie machen blind und wütend.

Sie kommen nicht darum herum, diese Gefühle aufzunehmen und im Team offen zu legen. Beschneiden Sie jedoch nicht diejenigen, die ihren Aktionsradius geschickt ausgedehnt haben, nur um den Neidern Genüge zu tun! Ermutigen Sie die Eifersüchtigen vielmehr, dem Beispiel ihrer Kollegen zu folgen!

Freiraum überfordert

Freiraum ist zunächst Leer-Raum. Die gewohnten Strukturen, Ordnungen, Regeln, Normen fehlen. Sie müssen zuerst geschaffen werden. Viele Menschen macht das hilflos. Beginnen Sie einmal ein Meeting ohne das übliche Eröffnungsprozedere, ohne Traktandum, ohne Thema und ohne Führung. Das ist nicht nur ein Stress für die Mitarbeiter, sondern auch für Sie!

Wenn Freiraum überfordert, kommen die typischen archaischen Angstreaktionen zum Vorschein, wie wir sie bestens von der Tierwelt her kennen: Totstellreflex (alle sind passiv und warten), Flucht (einige werden betriebsam und hektisch, andere gehen weg) oder Aggression (ein Schuldiger wird gesucht und angegriffen meistens die Autoritätsperson). Normalerweise entsteht Chaos. Dieses wird jedoch nicht als Chance wahrgenommen, sondern als unproduktive Zeit und Energieverschwendung.

Lassen Sie das Chaos etwas wirken! Sie helfen dem Team, wenn Sie nur prozessorientiert wirken und wenn Sie das Team die neuen Ordnungen und Arbeitstechniken selbst suchen lassen. Mit Prozess-Reflexion unterstützen Sie besser als mit Instrumenten und Methoden. Achten Sie darauf, dass der Bissen nicht grösser als der Mund ist!

Freiraum führt aus der Hierarchie

Viele Führungskräfte neigen dazu, alles, was hierarchisch von oben kommt, zu akzeptieren und brav und folgsam umzusetzen. Sie bewegen sich immer noch im Denkraum des endgültig verblassenden Paradigmas der Obrigkeitsgläubigkeit.

Sie tun gut daran, das unnötige, alte Wertmuster abzuschütteln und das neue Paradigma des Selbstmanagements zu testen. Dazu müssen Sie sich die Ihnen zustehende Autonomie holen, um die Notwendigkeiten nach Ihren Vorstellungen im Sinne der Selbstgesetzgebung zu regeln. Ihr Chef und ihre Mitarbeiter werden es Ihnen verdanken.

Die 5 Tipps

1. Sie haben mehr Freiraum, als Sie glauben. Gehen Sie auf Entdeckungsreise noch verborgener Handlungsspielräume, was sowohl Aufgaben- als Entscheidungskompetenzen anbelangt!
2. Gestalten Sie alle Führungsinstrumente wie Stellenbeschreibung, Ziele, Meetings, Spielregeln freiheitlicher, d.h. mit mehr Freiheitsgraden! Setzen Sie so wenig Normen wie möglich ein!
3. Machen Sie Ihre Mitarbeiter neugierig auf mögliche neue Freiräume und geben Sie Impulse, diese auszugestalten und zu nutzen.
4. Pfeifen Sie ihre Mitarbeiter nicht zurück, wenn sich diese "anmassen", Dinge zu tun, die nicht in ihrem Pflichtenheft stehen, aber dem Unternehmen dienlich sind.
5. Belohnen und anerkennen Sie die Initiative derjenigen, die anscheinend über "den Hag fressen", dabei aber nur Leerräume besetzen und liegen gebliebene Entwicklungen vorantreiben.

© Rolf Zemp – Auszug aus ‚...wenn nur das Personal nicht wär‘, Verlag Industrielle Organisation, 2001