

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.

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.

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 mangelnde 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 Einhängen des eigenen Grundstückes und im Besetzen des Wirtshaustisches. 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.

Der Denkfehler

Stellenbeschreibungen haben immer noch nicht ausgedient. Sie werden als Grenzberichtigungen 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.

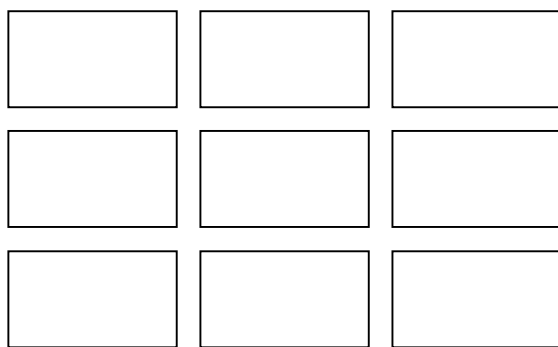


Abb. 1: Denkfehler

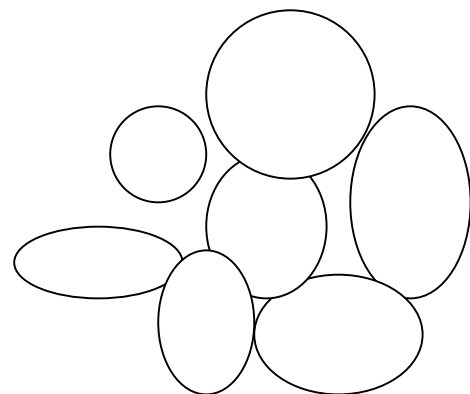


Abb. 2: So ist es

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 für motivierte Mitarbeitende zu eng gezogen.

2. Der eigene Freiraum

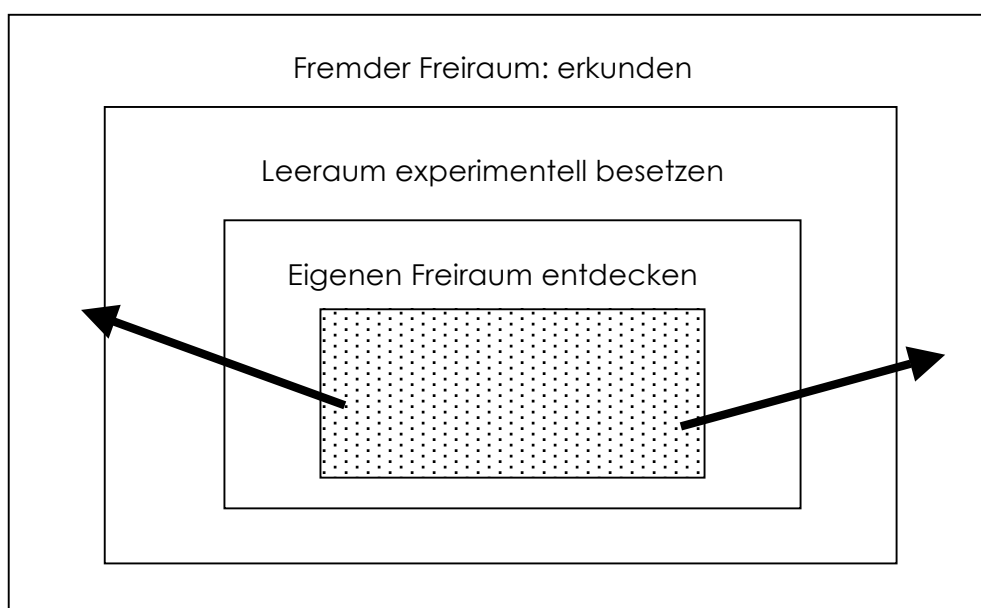
Der wirkliche Freiraum geht über die vermeintlichen Grenzen des Ursprungsraumes hinaus. In der Regel ist uns dieser Freiraum nicht bewusst. Er muss aufgespürt und erkannt werden, dann kann er als erweiterter Spielraum ohne Gefahr genutzt werden.

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 Hag frist und sich beliebige Aufgaben aneignet und dabei mehr dem Hobby frönt 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?

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?

Führen im freien Raum

Die neue Aufgabengestaltung

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.

Die neue Zielgestaltung

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-Enrichment" 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

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

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.

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". 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.

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

Angst vor neuen Freiräumen besteht bei den meisten nicht nur in einer frei flottierenden Urangst, 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. Umso mehr müssen Sie ihren Mitarbeitern Unterstützung anbieten, wenn sich diese in ungewohntem Terrain bewegen, indem Sie sie begleiten, oder zeitgemässer ausgedrückt, coachen.

Freiraum provoziert Grenzüberschreitungen

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!

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 jedoch 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 verblässenden Paradigmas der Obergewaltgläubigkeit.

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!
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.

Quelle: Müri, Peter (Hrsg.) et al (Rolf Zemp): ...wenn nur das Personal nicht wär, Verlag Orell Füssli, Zürich, 2001 (ISBN 3-85743-706-5)