



Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? meta | five Studie zur Rolle von HR bei der Demokratisierung

Der Ruf nach Demokratisierung von Unternehmen sowie der Möglichkeit sich als Mitarbeiter individuell einbringen zu können wird immer lauter. Beispiele aus der agilen IT-Welt wie u.a. Spotify und Umantis gibt es etliche und Filme wie „Augenhöhe“ zeigen darüber hinaus, dass dies nicht nur dort mögliche Szenarien sind. Aber muss es gleich ein kompletter Strukturwandel sein? Was sind die Schrauben, um Unternehmen achtsam und nachhaltig in partizipative Modelle zu entwickeln?

Wie kann es gelingen, traditionelle KMUs und große Konzerne zu entwickeln, die strukturell schwieriger in der Lage sind, den Forderungen nach mehr Demokratie und Selbstführung nachzukommen und Mitarbeiter und Führungskräfte ihren eigenen, authentischen Weg finden zu lassen?

In der meta | five Jahresstudie 2015 interessierte uns, wo die Unternehmen bei diesem Thema stehen und welche guten Ideen und Beispiele es gibt.

Um das visionäre Konstrukt der Demokratisierung für die Praktiker greifbarer zu machen, haben wir uns entschieden, einen – aus unserer Sicht zentralen Aspekt des Themas – herauszugreifen und das Thema „**Selbstführung**“ näher beleuchtet. Denn die *„Leitlinie für richtiges Führen ist einfach: Finde die Richtigen, vertraue ihnen, fordere sie heraus, rede oft mit ihnen, bezahle sie fair und mach dann das Wichtigste von allem: Geh aus dem Weg. Denn die einzige legitime Form von Mitarbeiterführung ist die Selbstführung.“* (Quelle: R. Sprenger. In: brand eins. Die Chefsache. 03/2015)

Die meta | five Studie basiert auf der Hypothese, dass es gute Beispiele für HR Arbeit und innovative Ansätze zur Unterstützung von Selbstführung gibt, die im kleinen Rahmen wirken können, ohne gleich die komplette Unternehmensstruktur in Frage zu stellen. Dabei glauben wir, dass die Idee der Selbstführung Führungskräften hilft, ihren eigenen, authentischen Weg zu finden und die Demokratisierung in Unternehmen zu fördern. Die Studienergebnisse sind bemerkenswert.

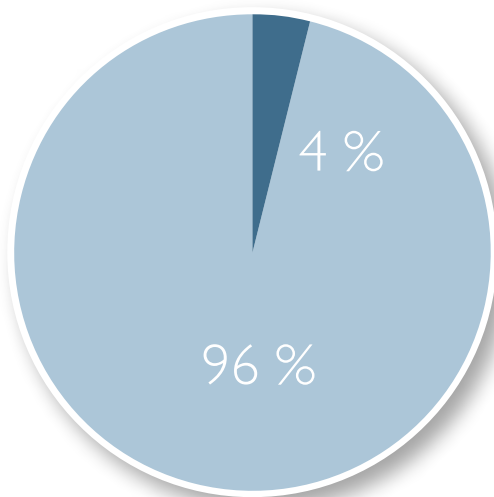
Zwar stimmen 95% der Befragten (55 Unternehmen aller Größenordnungen) der Aussage von R. Sprenger zu, 86% sogar halten die These für den richtigen Weg, um den aktuellen Herausforderungen in Unternehmen zu begegnen. Dennoch sind viele Unternehmen zwar auf dem Weg, aber von einer erfolgreichen Umsetzung oder einer Implementierung von förderlichen Rahmenbedingungen noch ein gutes Stück entfernt.

Auf organisationaler Ebene bieten die Mehrheit Maßnahmen und Instrumente an, die zu mehr Meinungsaustausch führen (zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen). Abgesehen von unterstützenden Instrumenten und konkreten Maßnahmen herrscht aber nach Einschätzung der Befragten zu wenig Vertrauen und eine Kultur bei der nicht ausreichend offen und transparent kommuniziert wird, und das obwohl offene Kommunikation eine zentrale Grundvoraussetzung ist (siehe Abbildung).

Bezüglich einer Handlungsempfehlung wird es dann extrem komplex und zunehmend inkonkret: selbstverständlich ist es einfach und schnell gemacht, Instrumente einzuführen, diese mit Leben zu füllen ist aber ungleich schwerer. Sprechen wir über Freiheit und Vertrauen, so verlassen wir logische Ebenen und bewegen uns auf der Ebene der individuellen Erfahrungen, eigenen Emotionen, Sorgen und erlernten Verhaltensweisen der Führungskraft sowie der Mitarbeiter. So auch wie im Praxisbeispiel von Felix Holzapfel, CEO Zone Germany, herausgestellt, „Demokratisierung“ kann auch hinderlich sein, nämlich genau dann, wenn sie den Mitarbeiter überfordert und verunsichert.

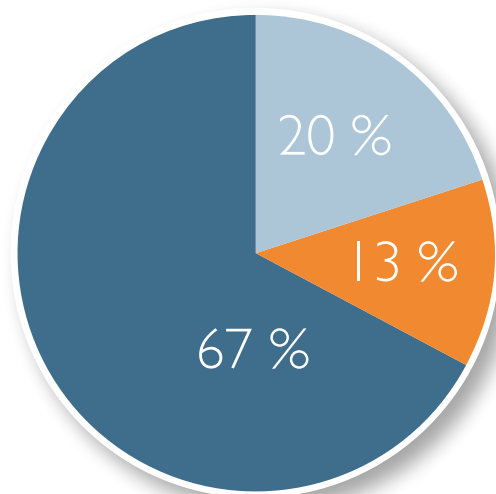


Offene und transparente Kommunikation ist für mich eine der Grundvoraussetzungen für Selbstführung.



■ Zustimmung

Kommunikation ist in unserem Unternehmen transparent und offen.



■ Indifferent

■ Ablehnung

Soll- und Ist-Zustand von offener und transparenter Kommunikation im Unternehmen

Partizipative Prozesse wie beispielsweise die Wahl von Führungskräften durch das Team, können für Führungskräfte extrem verunsichernd sein, da sie mit einem Kontrollverlust einhergehen und die eigene Rolle in Frage oder sogar zur Wahl stellen.

Wenn ich als Führungskraft hingegen Kontrolle abgebe, die eigene Befindlichkeit hinten anstelle und meinen Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringe, indem ich davon ausgehe, dass diese im Moment der Entscheidung die bestmögliche Wahl getroffen haben, verliere ich einerseits Kontrolle, mache aber andererseits einen Raum auf, in welchem Mitarbeiter sich einbringen, aus Fehlern lernen und wachsen können.

Zentrales Handlungsfeld auf dem Weg zur Partizipation ist daher tatsächlich die Selbstführungskompetenz der **einzelnen** Führungskraft und ihr persönlicher Reifegrad. In Bezug auf Demokratisierung erfolgskritisch ist vor allem letzteres, **d.h. zeitgleich auch, dass es in gewissem Maße zu vernachlässigen ist, ob die Unternehmen, klein, groß, agil, komplex oder bürokratisch sind.**

Wirkung erzielen kann jede Führungskraft in ihrem jeweiligen Handlungsspielraum, wenn sie zulässt und fördert, dass Mitarbeiter gehört werden, entscheiden dürfen und in der Führungskraft einen authentischen Ansprechpartner in schwierigen Situationen haben.

Dies erfordert gleichzeitig ein Umdenken für HR, denn Instrumente, Prozesse und Strukturen sind nur das eine, persönliche Kompetenz hingegen das andere. Würde man diese These konsequent weiterspinnen, müsste jede Führungskraft im Unternehmen die Möglichkeit haben, individuell entscheiden zu können, was für sie der beste Weg ist, persönliche Reife zu erlangen.

Macht dies dann HR obsolet, weil die Verantwortung individualisiert wird? Wir glauben nicht, denn Impulse, Beratung und einen Sparringspartner zur Reflexion werden Führungskräfte auf dem Weg dahin weiter benötigen.

Konkret könnte das heißen, HR ist Moderator von Entscheidungsfindungen, Hinweisgeber, wenn die

Balance von Vertrauen vs. Kontrolle in Gefahr ist, Ansprechpartner bei Sorgen und Ängsten, Raumgeber zu Reflexion. HR ist in diesem Modell jedoch viel weniger unterstützend (z.B. durch flächendeckende Trainingsangebote) als mehr beratend tätig.

Zukunftsmusik? Wir glauben nicht. Eher die spannende Chance, die Arbeitswelt von Morgen mitzuprägen und Zukunft im Kleinen (und Großen) zu gestalten.

Aus der Praxis

“Wir halten es heutzutage für essentiell, dass sich Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen fühlen. Dies setzt einen relativ hohen Grad an Demokratisierung, Eigenverantwortung und Mitbestimmung voraus. Wir veranstalten regelmäßig entsprechende Trainings und Workshops, um diese Denk- und Handlungsweise zu etablieren. So steht zum Beispiel nächste Woche ein Workshop an, bei dem wir gemeinsam mit sämtlichen Mitarbeitern erarbeiten, wie wir Prozesse in unserer Agentur weiter optimieren können. Bei uns werden neue Abläufe nicht von oben herab diktiert, sondern mit dem gesamten Team entwickelt. Im Rahmen solcher Workshops beteiligen wir unsere Mitarbeiter auch an zentralen unternehmerischen Entscheidungen. Warum? Einerseits beobachten wir insbesondere bei hochqualifizierten Mitarbeitern den Wunsch nach entsprechender Eigenverantwortung und dem Ausbau von Gestaltungsspielräumen. Andererseits trägt dieses Vorgehen zu einem besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnis bei. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber als auch die Motivation jedes einzelnen steigt. Ressourcen werden effizienter eingesetzt, wenn sie wie das eigene Eigentum betrachtet werden.

Allerdings stößt die Demokratisierung innerhalb eines Unternehmens auch an ihre Grenzen. In bestimmten Fällen kann sie sogar hinderlich sein. Hier gibt es einfach elementare Unterschiede zur Politik.

Ein Beispiel: Die Demokratisierung in Unternehmen muss erst noch erlernt und daher an bestimmten Stellen wohl dosiert werden. Ansonsten schadet man den Mitarbeitern, verunsichert und überfordert sie, statt gewünschte Effekte, wie mehr Eigenverantwortung und Partizipation, höhere Zufriedenheit im Job, usw. zu erzielen. Hier ist letztendlich eine gute Balance zwischen Demokratisierung und guter Mitarbeiterführung gefragt.“



Felix Holzapfel, CEO Zone Germany

Über Zone

Zone ist eine inhabergeführte Digital-Agentur mit Sitz in London, Bristol, Denver und Köln. Gegründet 2000 unterstützt die in vielen Märkten führende Agentur bekannte Marken bei ihrem erfolgreichen Auftritt in der digitalen Welt. Das Team umfasst 220 Mitarbeiter und setzt sich zusammen aus 75 Strategie-Beratern, 80 Technikern sowie 65 Content-Experten. Zu den internationalen Kunden zählen beispielsweise Coca Cola, Pernod Ricard oder BNY Mellon. In Deutschland betreut Zone die DEVK, Ravensburger, Pilsner Urquell u.v.m.

Zone ist ein Sunday-Times-Tech-Track-100-Unternehmen, ein Adobe-Solutions-Partner und wurde 2015 zum „EPI Server's Premium Partner of the Year“ ernannt. 2014 erhielt Zone die Auszeichnung „Independent Agency of the Year“ von The Drum. 2015 folgte der Award „Online Agency of the Year“ durch The Grocer.



Autorinnen

Judith Wegener ist Beraterin für strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der meta | five gmbh. Sie studierte Erziehungswissenschaften und arbeitet seit 2001 im Trainings- und Personalentwicklungsbereich sowie als systemischer Coach für Führungskräfte. Ihr besonderes Interesse gilt Coaching im Rahmen von organisationsentwickelnden Projekten.



Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performance consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.