

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Carsten K. Rath

**Freidenken
für Führungs-
kräfte**

GABAL

Carsten K. Rath

30 Minuten

Freidenken für Führungskräfte

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Giorgio Balmelli, Zürich
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-808-5

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Entscheidungsfreiheit:	
Entscheidungsmacht verteilen	9
Autonom entscheiden – und nicht zu viel	10
Entscheidungsmacht umverteilen	16
Entscheidungsfreude vorleben	24
2. Handlungsfreiheit: Mitarbeiterführung neu denken	29
Eine Vertrauenskultur etablieren	30
Weniger Was, mehr Wie	35
Unterstützend führen	42
3. Redefreiheit: Offene Kommunikation etablieren	49
Political Correctness abschaffen	50
Probleme und Konflikte enttabuisieren	57
Offene Fehlerkultur etablieren	62
4. Narrenfreiheit: Freiraum für Innovation schaffen	69
Den Kunden zum einzigen Maßstab machen	70
Mit der Bürokratie brechen	75
Ein duales System etablieren	79

10 Schritte in die Freiheit	87
Fast Reader	88
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	95

Vorwort

Das Leadership der Zukunft ist durch permanenten Wandel geprägt. Es findet unter anderen Bedingungen statt als die Art der Führung, die die meisten von uns einmal gelernt haben (und noch immer lernen). Führungskräfte haben es schon heute mit anderen Mitarbeiter- und Kundenbedürfnissen zu tun, und dementsprechend ändern sich die Anforderungen an Führung grundlegend.

Die meisten Unternehmen sind jedoch noch von einem hohen Grad an Abhängigkeit geprägt und deshalb in ihren Führungsstrukturen erstarrt. Führung wird als System von Weisung und Kontrolle verstanden, und die Mitarbeiter sind es gewöhnt, so geführt zu werden.

Das hat gravierende Folgen auf beiden Seiten der Gleichung: Die Mitarbeiter neigen in einem solchen System dazu, Dienst nach Vorschrift zu machen. Eigenständiges, selbstbestimmtes Entscheiden und Handeln ist nicht gefragt und wird oft sogar sanktioniert. Die Motivation, sich im Geiste eines „Mitunternehmers“ einzubringen, ist deshalb gering. Die Kreativität bleibt in der Schublade, der Wille zur Erneuerung sinkt von Jahr zu Jahr. Wertvolle persönliche Potenziale liegen brach, und die Bindung der Menschen an ihr Unternehmen ist gering.

Doch auch wir als Führungskräfte leiden nicht minder unter der abhängigkeitsgesteuerten Führung. Wir glauben, alles selbst entscheiden zu müssen, und sind im Kontrollwahn gefangen, der uns die Kapazitäten für

unsere wichtigsten Aufgaben raubt, die da lauten: die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden pflegen und Innovation vorantreiben.

Das alte, abhängigkeitsgesteuerte System von Führung wird den Ansprüchen der neuen Kunden und Mitarbeiter nicht gerecht. Es steht im Widerspruch zur Entwicklung der Arbeitswelt und der Märkte, die nicht zuletzt durch die Digitalisierung radikal im Umbruch sind. Die Zeit der Abhängigkeiten ist vorbei. Der Schlüssel zur Kundenbegeisterung, zur Mitarbeiterbindung und zum persönlichen Erfolg in dieser neuen Welt heißt: Freiheit. Zeitgemäße Führung beruht auf Vertrauen und Verantwortung. Freiheit ist eine Haltung. Erst wenn wir lernen, neu zu denken, können wir neue Wege gehen. Ich nenne das: Freidenken. Im alltäglichen Führungsverhalten gibt es ganz konkrete Mechanismen und Maßnahmen, mit denen Sie als Führungskraft Ihre persönliche Freiheit vergrößern können – und die Ihrer Mitarbeiter.

Entscheidungsfreiheit, Handlungsfreiheit, Redefreiheit und Innovationsfreiheit sind die vier wichtigsten Anwendungsfelder des Freidenkens. In diesem Buch zeige ich Ihnen Wege auf, neue Spielräume auf diesen Feldern zu erschließen – für Ihren persönlichen Erfolg, für Ihre Mitarbeiter und für Ihr Unternehmen.

Warum den Sprung in die Freiheit wagen? Erst Freiheit macht uns zukunftsfähig. Nur als freie Führungskräfte können wir freie Menschen führen.

Carsten K. Rath



30 MINUTEN

**Was sollten Führungskräfte
entscheiden und was nicht?**

Seite 10

**Wie können Entscheidungs-
befugnisse sinnvoll verteilt
werden?**

Seite 16

**Wie werden Mitarbeiter zu
verantwortungsvollen
Entscheidern?**

Seite 24

1. Entscheidungsfreiheit: Entscheidungsmacht verteilen

Führen heißt vor allem entscheiden. Entscheidungen sind die Momente im Arbeitsalltag, in denen wir scheitern oder Erfolg haben, wachsen oder stagnieren, äußerem Druck nachgeben oder mutig innovieren. Doch es gibt innere und äußere Begrenzungen, die es Führungskräften erschweren, eine Entscheidung zu treffen. Die äußeren Faktoren sind individuell sehr verschieden und oft nicht beeinflussbar. An den inneren Hemmnissen jedoch können wir arbeiten. Sie gehen meist auf ein antrainiertes Merkmal der abhängigkeitsgesteuerten Führung zurück: den Kontrollwahn. Wer diesen in den Griff bekommt, kann die Entscheidungsmacht neu verteilen. Das kommt allen Beteiligten zugute, den Führungskräften genauso wie den Mitarbeitern – und ganz besonders den Kunden. Der Charakter einer Entscheidungskultur im Zeichen der Freiheit lässt sich in einem Satz zusammenfassen: **Es kommt auf die Entscheidungen an – nicht darauf, wer sie trifft.**

1.1 Autonom entscheiden – und nicht zu viel

Der Freiheitsgrad der Führung lässt direkte Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten eines Unternehmens zu. Denn die Entscheidungsfreiheit ist ein Indikator dafür, wie gut ein Unternehmen auf veränderte Marktbedingungen und den Wandel der Kundenbedürfnisse reagieren kann. Wenn Entscheidungen schnell und unbürokratisch getroffen werden können, erhöht das die Leistungsfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens für den Kunden.

Viele Führungskräfte sind jedoch in einem **Korsett der Bürokratie** gefangen. Sie können wenig bis nichts autonom entscheiden und müssen jede Entscheidung konsensieren. Gleichzeitig tragen sie für jede Entscheidung in ihrem Bereich die volle Verantwortung: maximaler Druck, minimaler Spielraum. Dieses Dilemma ist der Nährboden des Kontrollwahns, der die Führung in einseitig hierarchischen Unternehmen kennzeichnet.

Erfolgsindikator Entscheidungsfreiheit

Der US-amerikanische Management-Autor Tom Peters hat in seinem Bestseller *In Search of Excellence* (1982) die Geheimnisse zukunftsfähiger Unternehmen analysiert. Einige der Unternehmen, denen er Erfolg prognostizierte, wurden – teils aus externen Gründen – nicht so erfolgreich wie erwartet, weshalb er später viel Kritik einstecken musste. Einige seiner Thesen

gelten dennoch als wegweisend. Peters benennt u. a. folgende **Indikatoren für die Erfolgsaussichten** eines Unternehmens:

- Schnelle Entscheidungen und Problemlösungen verhindern, dass die Bürokratie überhandnimmt.
- Umsetzungsstarke Persönlichkeiten sind nahe am Kunden und lernen von seinen Bedürfnissen.
- Exzellente Unternehmen zeichnen sich durch Autonomie und Unternehmergeist auf allen Ebenen aus.

Diese Indikatoren für den Unternehmenserfolg lassen direkt auf die relevanten **Kriterien für die Entscheidungskultur** eines Unternehmens schließen:

- Schnelle Entscheidungen und Problemlösungen sind nur möglich, wenn sie nicht erst durch die Hierarchiestufen hindurch konsensiert werden müssen.
- Nahe am Kunden sein kann nur, wer selbst befugt ist, auf Kundenbedürfnisse mit konkreten operativen Entscheidungen zu reagieren.
- Mitarbeiter können nur dann den vielfach geforderten Unternehmergeist leben, wenn ihnen auch die dafür notwendigen Befugnisse übertragen werden.

Aus diesen Kriterien folgt auf Führungsseite: Führungskräfte sind effektiver, wenn sie die von ihnen verantworteten **Entscheidungen möglichst autonom und verantwortlich treffen** können. Auf Mitarbeiterseite lautet die Schlussfolgerung: **Entscheidungen sind kein Führungsprivileg**. Auch Mitarbeiter müssen innerhalb ih-

res Aufgabenbereichs Entscheidungen treffen können. In einem exzellenten Unternehmen gibt es also nicht Entscheider auf der einen und Ausführende auf der anderen Seite, sondern nur Entscheider.

Entscheidungsfreiheit der Führung

In den meisten Unternehmen ist der Prozess der Entscheidungsfindung sehr komplex. Er ist in der Regel über mehrere Hierarchiestufen verteilt und deshalb sowohl langwierig als auch mühselig. Gleichzeitig besteht jedoch kein Zweifel daran, wer die **volle Verantwortung** für die Entscheidungen in einem bestimmten Bereich trägt: die Führungskraft. Sie ist es auch, die für Fehlentscheidungen im Zweifel den Kopf hinhält.

Dieses Ungleichgewicht zwischen Prozessen und Verantwortung führt dazu, dass Führungskräfte sich im Zweifel lieber absichern. Sie treffen die Entscheidung, die von der Mehrzahl der am Prozess Beteiligten mitgetragen wird. Das ist nicht zwingend die Entscheidung, die sie aus eigenem Antrieb treffen würden.

Diese Absicherungskultur erzeugt Standardergebnisse und hat langfristig Stagnation zur Folge. Manche Entscheidungen verlangen nach dem **Mut, sich durchzusetzen** – auch gegen anderslautende Meinungen. Wenn die verantwortliche Führungskraft in ihrem Bereich nicht in der Lage ist, mutige Entscheidungen zu treffen, dann trifft sie niemand. Auf diese Weise wird es praktisch unmöglich, neue Wege zu gehen und innovative Ideen zur Umsetzung zu bringen (s. auch Kap. 4).

Der eigentliche Orientierungspunkt für jede Entscheidung ist jedoch der Kunde. **Radikale Kundenorientierung erfordert Mut** – und genau daran fehlt es in der Entscheidungskultur konsensgesteuerter Unternehmen, in denen jeder Entscheider auf Absicherung bedacht ist.

Eine an Freiheit orientierte Führungskultur verfolgt deshalb das Ziel, das **Ungleichgewicht zwischen Prozessen und Verantwortung aufzulösen**. Die Verantwortung ist eine Säule der Führung, an der nicht gerüttelt werden kann (s. auch Kap. 2.1). Als Hebel, um Führungskräften mehr Freiheit zu schenken, bleiben also die Prozesse.

Dabei sind zwei Aspekte der operativen Führung zu berücksichtigen: Entscheidungsfreiheit haben Sie als Führungskraft dann,

- wenn Sie in Ihrem Verantwortungsbereich autonom entscheiden können und
- wenn Sie nicht alles selbst entscheiden müssen, sondern andere in Ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls autonom entscheiden können.

Zwei strukturelle Veränderungen, die daraus folgen, können Ihre Entscheidungsfähigkeit erhöhen und Sie gleichzeitig entlasten, indem sie Sie persönlich unabhängiger machen – auf einen Schlag:

- **Prozesse verschlanken:** Je schlanker der Prozess, desto handlungsfähiger und schneller (also: effektiver und effizienter) sind Sie als Führungskraft.

- **Verantwortungsbereich schärfen:** Je konkreter Ihr Verantwortungsbereich umrissen ist, desto klarer die Entscheidungsfindung.

Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter

Unabhängig entscheiden können Führungskräfte nur, wenn auch ihr **Umfeld im selben Maße unabhängig** ist. Ist die Führungskraft in jeden Entscheidungsprozess in ihrem Team oder ihrer Abteilung involviert, kann sie naturgemäß weniger Ressourcen in jede einzelne Entscheidung einbringen. Ihre Entscheidungsfreiheit ist also untrennbar an die Entscheidungsfähigkeit und -freiheit der Mitarbeiter geknüpft.

Wenn alle Menschen innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder eines Unternehmens Entscheider mit **klar umrissenen Verantwortungsbereichen** sind, verschaffen sie einander den nötigen Freiraum für ihre Entscheidungen und entlasten sich damit automatisch auch gegenseitig.

So entfallen beide Begrenzungen einer hierarchisch strukturierten Konsenskultur: Alle Entscheidungen können schnell und unabhängig getroffen werden, und die Verantwortung ist fachgerecht und vor allem kundenorientiert verteilt. Auf diese Weise gewinnt die Führungskraft Ressourcen für ihre Kernaufgaben und die Mitarbeiter sind dem Kunden gegenüber selbstständig entscheidungsfähig. Geteilte Entscheidungsfreiheit ist somit auch eine **Voraussetzung für Kundenzufriedenheit**.

Geteilte Verantwortung, geteilte Freiheit

Während Führungskräfte häufig zu viel operative Verantwortung tragen, haben Mitarbeiter oft weniger davon, als ihnen lieb ist. Führungskräfte, die sich nach allen Seiten absichern müssen, werden vom Kontrollwahn beherrscht. Sie führen per Weisung und überprüfen die Ausführung ihrer Weisungen durch die Mitarbeiter. Deren Eigenverantwortung geht damit gegen null.

Die Abhängigkeit setzt sich also wie eine **Kettenreaktion** fort: Sie wird von der Führung an die Mitarbeiter weitergegeben.

Mit einer Neuordnung der Aufgabenbereiche ist es deshalb nicht getan. Gewiss ist die Versuchung groß, einfach operative Aufgaben nach unten durchzureichen, um sich selbst mehr Ellbogenfreiheit zu verschaffen, und die Ausführung dieser Aufgaben wie gehabt zu kontrollieren. Doch erst, wenn Sie dem Mitarbeiter auch die Verantwortung für seinen Aufgabenbereich übertragen, ist er tatsächlich **autonom entscheidungsfähig**. Geteilte Freiheit heißt immer auch: geteilte Verantwortung.

Als Führungskraft sind Sie im Sinne des Kunden effektiver und effizienter, wenn Sie die von Ihnen verantworteten Entscheidungen autonom treffen können und gleichzeitig Ihre Mitarbeiter ermächtigen, in ihrem Verantwortungsbereich ebenfalls autonom zu entscheiden.

