

Jens-Uwe Richter

Agile Unternehmen mit Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter sind (auch) Burn-Out- Prävention für den Chef

Hierarchie kommt aus dem Griechischen. Das Wort hieros bedeutet „der Heilige“, archein heißt „herrschen“. Der Heilige beherrscht alles. Das ist eine Organisationsform, die beispielsweise nach wie vor in der Kirche angewendet wird und die eine der Grundlagen des Taylorismus darstellt. Lt. Wikipedia bezeichnet man als Taylorismus das vom US-Amerikaner Frederick Winslow Taylor (1856–1915) begründete Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen, die von einem arbeitsvorbereitenden Management detailliert vorgeschrieben werden. Dies war dann z. B. die Basis für die Einführung der Fließbandproduktion bei Henry Ford.

Die Information geht dabei nur von oben nach unten.“ Daher nennen das die Amerikaner top down. Solche Organisationen haben keine bottomup-Kommunikation; das heißt, die Leute, die die Wertschöpfung leisten, haben keine Möglichkeit, Ihre Ideen und Vorschläge für Verbesserungen oder Veränderungen nach oben zu bringen.

So einseitig sieht Führung in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen natürlich schon lange nicht mehr aus. Dennoch erlebe ich es, dass trotz aller Offenheit und Verantwortungsübergabe immer noch der Chef, also der „Unternehmer“ alle Fäden in der Hand hält, ohne ihn (scheinbar) nichts funktioniert.

Und tatsächlich, wenn Mitarbeiter in solchen Firmen plötzlich notgedrungener Weise mehr Verantwortung übertragen bekommen oder „mitdenken sollen“, geht es schief. Dann sieht sich der Chef noch mehr in seiner Meinung bestätigt, dass ohne ihn eben nichts läuft und er sich um alles selber kümmern muss.

Daraus entsteht ein Glaubenssatz – und an diesen glauben auch alle – der Chef, seine Führungskräfte und alle Mitarbeiter. Selbst Kunden nehmen diese Unternehmenskultur sensibel wahr. Und ein solcher Glaubenssatz führt dazu, dass sich diese Rollen stetig weiter verstärken: „Der Chef macht die Ansage und die Mannschaft führt aus“. Daran kann man sich gewöhnen...

Als Ergebnis erhält der Chef (selbstgewählt) viel mehr Informationen, als er verarbeiten kann – und das führt zu Führungsstress und Überforderung. Diese Informationen auf mehrere Schultern zu verteilen, bringt definitiv eine Entlastung.

Unser Gehirn mit seinem „Stresssystem“ kann sich lange an diese Situation gewöhnen – mancher Chef staunt nicht schlecht, was er alles leisten kann! Doch irgendwann ist Schluss und das oft schlagartig. Dann geht meist gar nichts mehr, der Akku ist einfach leer.

Wir unterscheiden 2 Arten von Chefs

Da gibt es den Unternehmer und den Selbstständigen. Nach meinem Verständnis arbeitet der Selbstständige **IM** Unternehmen und der Unternehmer **AM** Unternehmen. Jeder Firmeneigentümer ist also immer Unternehmer UND Selbstständiger, nur der Anteil an jeder dieser Rollen ist unterschiedlich stark ausgeprägt.

Klar ist, dass ein Chef einer kleinen Baufirma mit 3-5 Leuten vorrangig Selbstständiger ist. Er muss mit raus an die Front, nur im Büro zu sitzen macht ihm keinen Spaß und rechnet sich auch nicht. Und das ist ok. so.

Anders sieht das schon bei seinem Kollegen mit 15-20 Leuten aus. Hier sollte die Rolle des Unternehmers deutlich überwiegen. Aber wie sieht es denn im Alltag oft aus? Wenn sich schon der

Chef aus der eigentlichen handwerklichen Tätigkeit zurückzieht, so füllen doch nach wie vor Auftragsakquise, tägliche Organisation, Vor- und Nachbereitung und viele bürokratische Dinge das Zeitbudget fast vollständig aus. Und hier fängt das Dilemma an: der Chef arbeitet weiter wie gewohnt in seiner Rolle als Selbstständiger. Er fühlt sich für alle Arbeitsaufgaben verantwortlich. Schließlich ist er ja mit der Firma gewachsen, die er einmal mit 3 Leuten gegründet hat. Und damit haben wir unseren Glaubenssatz: „Ich muss mich um alles kümmern, dafür bin ich ja da, das erwarten auch alle von mir“!

Ich habe Chefs erlebt, die sich um das optimale Einräumen der Transporter Ihrer Mitarbeiter gekümmert und mittels einer Checkliste kontrolliert haben, damit seine Leute nur nichts vergessen. Und am Ende des Tages hat er auch noch die Halle gefegt, weil das keiner so kann wie er (Tatsache!).

Nach meiner Erfahrung ist die Hauptursache für psychische und daraus resultierende physische Erkrankung des Chefs nicht externer Stress beispielsweise durch Kunden oder Geschäftspartner, sondern interner Stress durch eine zu hohe operative Verantwortung und Inanspruchnahme.

Der diesbezügliche Ratschlag, der so einfach wie schwierig umzusetzen ist, lautet: Loslassen, Vertrauen haben und die Mitarbeiter (langsam) ins eigene Tun bringen. Schließlich haben die wie wir alle auch einmal Laufen und Sprechen gelernt, ohne ständig einen Lehrer, Trainer oder Antreiber dafür zu benötigen. Wir alle haben als Kinder aus unseren Fehlern gelernt und uns zunehmend verbessert.

Was also tun?

Für jede anstehende Veränderung gibt es 2 alternative Auslöser: Einsicht oder Zwang. Zum Zwang habe ich schon am Anfang etwas geschrieben. Erstaunlich ist, dass bei (fast) allen „Burn-Out-Opfern“ nach Wiedergenesung die Erkenntnis kam, wie wunderbar es doch ohne sie funktioniert hatte und dass der Firma eigentlich nichts Besseres hätte passieren können.

Eine späte und schmerzhaftes Erkenntnis!

Das Loslassen vom täglichen operativen Geschäft ist somit vor allem präventiver Gesundheitsschutz!

Jeder Firmenchef kann Verantwortung ohne Angst übergeben. Ein gesundes Unternehmen basiert auf Grundvertrauen aller Beschäftigten. Einzelne Verfehlungen ändern diese Einstellung nicht und führen nicht zur Aufstellung verschärfter Regeln für Alle.

Ein solcher Kulturwandel hin zu mehr Vertrauen und Verantwortung ist kein einmaliger Schritt, sondern meist ein langer Weg. Die wichtigste Erkenntnis dahin lautet für mich: Alle Veränderungen im Unternehmen müssen von vorn (der Chefetage) nach hinten (zu den Mitarbeitern) erfolgen, „Der Fisch stinkt immer vom Kopf“. Die vorherrschende Unternehmenskultur ist jeweils der Spiegel der Unternehmensführung.

„In großen Firmen mag das ja funktionieren, aber Ist das auch was für den Mittelstand?“

Jetzt kommt sicherlich der berechtigte Einwand: in einem mittelständischen Unternehmen hat der Chef oftmals ganz spezielle fachliche Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Erfahrungen und damit auch Verantwortung für die tägliche Arbeit. So kann er beispielsweise ein genialer Tüftler oder Konstrukteur, ein Fachmann für eine spezielle Maschine oder DER Verkäufer und Kundengewinner sein.

Vor diesem Hintergrund möchte ich bei der selbstständigen Tätigkeit 2 Bereiche unterscheiden: die administrative und die fachliche Führung. Damit gibt es 2 Führungsrollen: den fachlichen Führer, also den Experten und den administrativen Führer, den Ansager, Aufgabenverteiler oder Koordinator.

Der fachliche Führer ist (zunächst noch) unentbehrlich als Dienstleister für den wertschöpfenden Prozess, z. B. ein Entwickler, Bauleiter oder Konstrukteur. Der rein administrative Führer aber ist meist entbehrlich, seine Aufgaben können durch einzelne Mitarbeiter oder das Team übernommen werden. Dort kann Selbstorganisation zuerst beginnen.

Eine Analogie finden wir im Bereich von Komplexität und Kompliziertheit. Kompliziert ist eine Aufgabe dann, wenn ein bestimmter Input in einem (komplizierten) Prozess stets zu einem definierten Output führt. Komplex ist eine Sache, wenn vorher niemand weiß, was während oder nach dem Prozess geschieht und immer wieder Anpassungen notwendig werden.

Komplizierte Aufgaben können gut mit klaren Vorgaben, Regeln und Kontrollmechanismen übergeben werden – solche Aufgaben sind KEINE Chefsache. Wichtig ist hier vor allem eine Umkehr der Informationswege – jetzt reportet der Chef an seine Mitarbeiter und nicht mehr umgekehrt.

Komplexe Aufgaben KÖNNEN Chefsache sein. Mittelfristiges Ziel ist es, auch einen Teil dieser Aufgaben aus dem eigenen Tätigkeitsbereich herauszufiltern und sie – ggfs. mit entsprechender Qualifizierung – an Mitarbeiter zu übergeben.

Das ist der Weg zu (mehr) Selbstorganisation und Agilität, der den Chef zunehmend aus dem täglichen Wertschöpfungsprozess herausführt, also den Teil seiner selbstständigen Führungstätigkeit reduziert und damit gleichzeitig den „Unternehmer“ stärkt. Der Chef kann loslassen, geht „aus dem System“ heraus und sieht sich sein Unternehmen von außen an – als Arbeit am System.

Dieser Rollenwechsel führt zunächst zur Frage nach der eigenen Vision, Mission und Strategie und mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen zu notwendigen Veränderungen und Entwicklungen. Der Chef, der von außen draufschaut, erhält 2 wesentlichen Erkenntnissen zu seiner Firma: was sind unsere Stärken und Alleinstellungsmerkmale, wofür benötigen wir „Mehr“ und was sind Schwächen, Hemmnisse oder Reibungspunkte, wo müssen wir für „Weniger“ sorgen?

Zusammenfassung:

Die Tätigkeit eines Chefs und Inhabers eines mittelständischen Unternehmens besteht aus selbstständiger Führungsarbeit im Unternehmen und unternehmerischer Führungsarbeit am Unternehmen. Die Permanentüberlastung und in der Folge Burn-Out-Gefahr entsteht durch eine zu starke Einbindung ins operative Tagesgeschäft, also zu hohem selbstständigem Arbeitsanteil. Damit stehen keine Ressourcen mehr für die eigentliche Unternehmertätigkeit zur Verfügung, es beginnt eine Überforderung, die sich stetig verstärkt und aus der ein Entrinnen unmöglich erscheint.

Ich empfehle folgende Vorgehensweise:

1. Überprüfe deinen Arbeitsalltag, schreibe mindestens 2 Wochen lang täglich ein „Chef-Tagebuch“ und unterteile in Routine, fachlich-übergabefähig und fachlich-(noch) nicht übergabefähig.
2. Übergib zunächst viele Routineaufgaben an dein Team oder spezielle Mitarbeiter („*Suche dir solche Routineaufgaben aus deinem täglichen Arbeitsumfeld, finde die beste Form der Übergabe, kläre die Kommunikation und habe Vertrauen in deine Mannschaft!*“).
3. Übergib dann sukzessive auch komplexe fachliche Aufgaben („*Finde in einem 2. Schritt geeignete fachliche Spezialaufgaben, suche dafür befähigte Mitarbeiter, qualifiziere diese oder stelle solche gezielt ein, nutze die Schwarmintelligenz des Teams und trete dem Prozess nicht mehr als Chef, sondern nur noch temporär als Experte bei*“).
4. Stärke deine unternehmerische Rolle, arbeite gezielt am Unternehmen.

Ich bin mir sicher, dass unter Beachtung der Individualität eines jeden Unternehmens dieser Weg zu einer erfolgreichen Veränderung, besseren psychischen Gesundheit und unternehmerischem Erfolg führt.