

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 23./24. AUGUST 2003. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Handlungsmöglichkeiten erweitern

Mut zur Freiheit trainieren

Wie frei sind Führungskräfte? Folgen sie der Firmenstrategie, den Vorgaben des Chefs, den wirtschaftlichen Zwängen – oder den eigenen Wertvorstellungen? Eine Analyse.

von Dr. Richard Egger (*)

Der Vorgesetzte beauftragt einen Abteilungsleiter, eine Arbeitsplatzanalyse bei den Mitarbeitenden durchzuführen. Er will eruieren, wo er Stellenprozente sparen, wen er andernorts einsetzen könnte, wen er entlassen muss. Geplant ist die Zusammenlegung zweier Abteilungen, was der Abteilungsleiter seinem Team aber keinesfalls kommunizieren darf: Darauf muss er sich beim Chef verpflichten. Kein Wunder, dass er sich in einer Zwangslage fühlt. Folgt er der Anweisung, beteiligt er sich an einem nicht ganz lupenreinen Spiel und hintergeht das Vertrauen seiner Mitarbeitenden. Weigert er sich, hat er mit Scherereien zu rechnen oder gefährdet sogar den eigenen Job. Hier kann von einem freien Entscheiden nicht die Rede sein, denkt er sich. Doch stimmt das? Das hängt davon ab, wie man Freiheit ver-

steht. Ich erlebe mich als frei, wenn ich tun und lassen kann, was ich will. Freiheit bedeutet: nicht fremde Faktoren entscheiden, was ich tue, sondern meine eigene Einsicht. Nicht der Chef, meine unbewussten Antriebe, das System oder die Unternehmensstrategie bestimmen mein Handeln, sondern allein ich selber. So gesehen scheint der Abteilungsleiter unfrei. Was er auch tut – den Auftrag pflichtgemäss ausführen oder sich weigern – er tut es widerwillig, sozusagen unter dem Diktat der Umstände.

Optionen entwickeln

Und trotzdem ist er freier, als er sich fühlt. Denn erstens bleiben ihm keineswegs nur zwei Möglichkeiten, gehorchen oder sich weigern. Er könnte die Analyse durchführen, gleichzeitig aber die Absichten der Geschäftsleitung seinen Mitarbeitenden kommunizieren. Oder umgekehrt die Analyse zurückweisen und seine Leute informieren. Oder das Gespräch mit dem Chef suchen, um ihm das eigene Dilemma vor Augen zu führen. Oder sich direkt an die Geschäftsleitung wenden und dort eine Diskussion des Vorhabens verlangen. Oder

sich mit den Mitarbeitenden zusammenschliessen, um aus einer Position der Stärke heraus mit den Vorgesetzten zu verhandeln. Warum nicht mit den Mitarbeitenden einen Gegenvorschlag ausarbeiten und ihn der Geschäftsleitung vorlegen? Warum nicht einen Ratgeber innerhalb oder ausserhalb der Firma beiziehen? Vielleicht lassen sich auch verschiedene dieser Optionen kombinieren, gleichzeitig oder nacheinander.

Nicht auf die Schlange starren

Sie denken jetzt wohl beim einen oder anderen Vorschlag: Das geht doch nicht! – Was macht Sie da so sicher? Wer sich im Dilemma fühlt, nimmt häufig nur ganz wenige Handlungsmöglichkeiten wahr. Er ist emotional ins Problem verstrickt und starrt gebannt auf die drohenden Risiken wie das Kaninchen auf die Schlange. Und das lähmt die Kreativität. Genau die aber wäre nötig, damit er Optionen entwickeln



Richard Egger

kann, möglichst viele, auch solche, die auf den ersten Blick nicht sichtbar sind. Freiheit heisst zunächst einmal Freiheit der Phantasie. Sie weitet den Blick auf all das, was in der vermeintlichen Zwangslage auch noch möglich ist. Natürlich wird der Abteilungsleiter nachher, bei kritischer Prüfung, einige der Möglichkeiten wieder verwerfen. Darauf kommt es aber nicht an. Was zählt, ist vielmehr, dass die Phantasie einen Raum von Handlungsvarianten eröffnet, unter denen vermutlich bessere zu finden sind als die zwei einzigen, die er anfangs überhaupt wahrzunehmen vermochte.

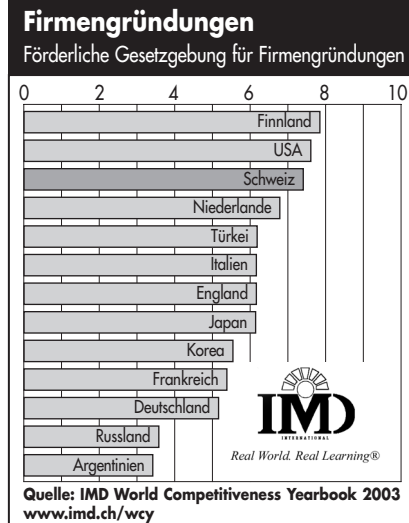
Zumutbarkeitsfrage stellen

Ausserdem ist Freiheit nie absolut, sondern immer begrenzt. Sie bedeutet ja nicht, dass ich im strengen Wortsinn alles kann, was ich will: die 100 Meter in sechs Sekunden laufen? Nächstes Jahr eine Million verdienen? Es demnächst zum CEO eines mittelgrossen Konzerns bringen? Absolute Freiheit ist eine naive Idealvorstellung. In der Realität findet Freiheit im Rahmen der gegebenen Umstände statt, zu dem die Naturgesetze genau so gehören wie meine eigenen Fähigkeiten oder bestimmte wirtschaftliche Gegebenheiten. Dieser Rahmen hebt Freiheit nicht auf, sondern ermöglicht sie als die von Einsicht geleitete Wahl unter verschiedenen Handlungsmöglichkeiten.

Trotzdem bleibt oft das Gefühl des Zwangs. Sind die Handlungsmöglichkeiten allzu beschränkt, erleben wir uns als unfrei, wie un-

ser Abteilungsleiter. Das ist oft auch eine Frage des Muts. Denn streng genommen gibt es für Menschen keinen Zwang. Sogenannte Sachzwänge sind im Grunde Zumutbarkeitsfragen. Die muss sich der Abteilungsleiter stellen, wenn er über seine Handlungsmöglichkeiten nachdenkt: Will er sich einen Konflikt mit dem Chef zumuten? Oder einen mit seinen Mitarbeitenden? Oder gar einen Verlust des Arbeitsplatzes? Sich etwas zumuten heisst, den Mut für etwas aufbringen. «Das Geheimnis der Freiheit ist der Mut», hat vor über zweitausend Jahren der Feldherr Perikles formuliert. Mut erweitert unsere Handlungsoptionen, und das heisst

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

auch unsere Freiheit. Mut bedeutet freilich nicht, wie viele meinen, keine Angst zu haben. Im Gegenteil: Angst ist die Voraussetzung für Mut. Nur wer Angst hat, kann mutig sein. Denn Mut bedeutet, seine Angst zu überwinden. Mutig ist, wer das tut, wovor er sich fürchtet – obwohl er sich davor fürchtet. Wer sich seiner Angst stellt, seinen Impuls zu fliehen beherrscht und sie allmählich überwindet, der findet Mut. Und er erlebt sich dabei als freier Mensch. Mut kann man also trainieren – und damit auch die Freiheit. Man lernt sie nicht auf einmal, sondern Schritt für Schritt, ein Leben lang.

Das Handwerk der Freiheit lernen

Heisst das nicht die brutale Wirklichkeit schönreden? Bleibt die Unfreiheit objektiv gesehen nicht dieselbe, etwa bei unserem Abteilungsleiter? Freiheit ist keine objektive, sondern immer eine subjektive Angelegenheit. Ein freier Mensch sieht mehr Handlungsoptionen, nimmt die Möglichkeiten wahr statt die Zwänge, begreift sich selber als Urheber seines Handelns, nicht als Opfer der Umstände. Und damit gestaltet ein freier Mensch die vermeintlich objektiv gegebene Wirklichkeit selber mit.

Und wie werden Sie ein freier Mensch? Indem Sie beginnen, das zu lernen, was man das Handwerk der Freiheit nennen kann. Drei Regeln leiten Sie dazu an: 1. Entwickeln Sie kreativ möglichst viele Handlungsoptionen, auch solche, die auf den ersten Blick abwegig scheinen. 2. Prüfen Sie diese Optionen vernunftgeleitet und entscheiden Sie sich für die richtige – nicht für die einfachste. 3. Trainieren Sie Ihren Mut, indem Sie Ihrer eigenen Angst ins Auge blicken. Gewiss, damit stellen Sie die Welt nicht auf den Kopf. Aber Sie werden sie im Lauf der Zeit immer weniger als System der Zwänge erleben, dafür aber sich selber immer mehr als freien Menschen.

() Richard Egger ist Unternehmensberater und Management-Trainer in Steinhausen/ZG.*

(www.richardegger.ch, info@richardegger.ch)