



## Stabilität durch mehr Freiraum?!

**Im Rahmen des BFH-internen Forschungsprojekts ROBBY (Robust führen in unsicheren Zeiten) deuten die Ergebnisse auf eine zunächst paradox klingende Empfehlung hin: Damit Unternehmen Momente von Unsicherheit besser überstehen, brauchen Mitarbeitende und das mittlere Management mehr Freiraum. Diese Erkenntnis lässt sich für die langfristige Unternehmensentwicklung positiv nutzen.**



**Prof. Dr. Nada Endrissat**  
Projektleiterin und Dozentin  
Berner Fachhochschule  
nada.endrissat@bfh.ch

In den vergangenen Jahren mussten sich verschiedene Schweizer Unternehmen im Rahmen der Wirtschafts- und Finanzkrise mit Umsatzrückgängen und Arbeitsplatzbau auseinander setzen. Das BFH-interne Forschungsprojekt ROBBY nahm diese Situation zum Anlass, um der Frage nach einer angemessenen Personalführung bei Unsicherheit, beziehungsweise in Krisenzeiten nachzugehen. Das Projekt versuchte dabei zu verstehen, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden unterstützen können, damit diese ihrer Arbeit weiterhin konzentriert nachgehen können. Zu diesem Zweck wurden qualitative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus unterschied-

lichen Unternehmen geführt, die alle über Erfahrungen mit Krisen- oder Unsicherheitsmomenten verfügten. Eines der zentralen Ergebnisse der Studie lautet: Je mehr Freiraum, desto mehr Stabilität. Dies mag zunächst wie ein Widerspruch klingen: Wie kann Freiraum Stabilität erzeugen? Und zweitens, was lässt sich daraus für die Unternehmensentwicklung ableiten?

### **Hierarchischer Entscheidungsweg**

Viele Organisationen zeichnen sich noch heute durch eine Hierarchie mit vielen Stufen aus. Die Entscheidungskompetenz liegt dabei beim direkten oder nächst höhe-

ren Vorgesetzten. Bevor Mitarbeitende beispielsweise im Kontakt mit Kunden eine Offerte stellen oder auf Anfragen des Kunden reagieren, sind sie angehalten mit den hierarchisch höher Gestellten Rücksprachen zu halten. Die Entscheidungsabhängigkeit betrifft dabei nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch das untere und mittlere Management. Unter stabilen bzw. sicheren Kontextbedingungen stellt die hierarchische Entscheidungsfindung kein Problem dar: Die Befragung der höher gestellten Vorgesetzten gleicht einer Routinehandlung und Entscheidungen werden relativ schnell getroffen. In Krisenzeiten oder Momenten von Unsicherheit kann sie jedoch ein Hindernis darstellen und das ganze System blockieren. Durch die Krise ist unklar, wie es mit der Organisation weitergeht; strategische Entscheide hängen in der Luft. Jede Managementebene ist auf die Reaktion der nächst höheren angewiesen. Entscheidungsabläufe gehen nur langsam voran, jeder wartet auf den anderen und es dauert meist länger, bis eine effektive Entscheidung vorliegt. Dadurch multipliziert sich die Unsicherheit.

## Handlungs- und Entscheidungsspielraum

In den Interviews wurde deutlich, dass diejenigen Personen, die es gewohnt sind, Entscheidungen selber zu treffen und für die Ergebnisse die Verantwortung zu tragen, mit Unsicherheit gut umgehen können. Für diese Mitarbeitenden bedeutet Führung nicht die Herstellung von Stabilität, sondern, dass ihnen «der Rücken frei gehalten wird» und sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren können. Sie arbeiten dabei wie eigene «Unternehmer» im Unternehmen, was auch unter dem Konzept des «Intrapreneurships» seit längerem in der Praxis diskutiert wird. Meistens handelt es sich dabei um sehr gut ausgebildete Mitarbeitende, die ihre Arbeit selber strukturieren können. Sie verfügen über genügend Handlungs- und Entscheidungsspielraum, um ihre Arbeit optimal auszuführen, auch wenn auf Unternehmensebene Unsicherheit hinsichtlich der langfristigen Unternehmensentwicklung besteht. So berichtete beispielsweise ein Mitarbeiter mit engem Kundenkontakt, dass er während einer Krisensituation dem Kunden gegenüber als verlässlicher Partner auftreten konnte, indem er seinen Freiraum nutzte und notwendige Entscheidungen eigenhändig traf. Er tat dies, während die Unternehmensführung selbst in ihrer Entscheidungskraft blockiert war.

## Bekannt in Praxis und Theorie

Die Arbeitspsychologen Hackman und Oldham haben bereits in den späten 70er

Jahren auf die positiven Auswirkungen eines breiten Handlungs- und Entscheidungsspielraums hingewiesen. Ihren Beobachtungen zufolge führt der Freiraum zu einer höheren Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -identifikation. Diese Erkenntnisse liegen auch dem Konzept des Empowerment (zu Deutsch: Befähigung) zugrunde. Trotz der Parallelen gibt es einen Unterschied: Während diese Arbeiten den Motivations- und Identifikationsaspekt betonen, weisen die Ergebnisse unserer Studie darauf hin, dass Freiraum auf der Ebene von Mitarbeitenden und mittlerem Management auch zu mehr Unternehmensstabilität führen kann.

## Das Prinzip der losen Kopplung

Dass mehr Freiraum zu Unternehmensstabilität führen kann, lässt sich auch noch durch ein weiteres Argument erklären. Der Organisationspsychologe Karl E. Weick hat in seinen Untersuchungen zum Krisenmanagement auf den Vorteil von losen Kopplungen für den organisationalen Umgang mit Unerwartetem und Unsicherheit hingewiesen. Je selbstgesteuerter und unabhängiger die einzelnen Organisationseinheiten arbeiten (je loser also ihre Kopplungen miteinander sind), umso besser können sie auf Veränderungen reagieren und mit Unsicherheit umgehen. Lose Kopplungen verhindern einen Domino-Effekt: Die strategische Unsicherheit der Unternehmensführung wird nicht direkt an die mittlere Ebene weitergegeben und von dieser nicht direkt an die Mitarbeitenden.

## Stabilität durch mehr Freiraum

Was lässt sich daraus für die langfristige Unternehmensentwicklung ableiten? Anstatt in Krisenzeiten neue Hierarchien einzuziehen und Entscheidungen zu zentralisieren, sollte Dezentralisierung bzw. eine lose Kopplung und möglichst viel Selbststeuerung eingeräumt werden. Dabei ist es natürlich wichtig, die Kompetenz der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Ist diese nicht gegeben, nützt der Freiraum relativ wenig. Es geht also darum, langfristig die Kompetenz der Mitarbeitenden und des mittleren Kaders aufzubauen und ihnen dann die Verantwortung für ihre Arbeit zu überlassen. Dies ist seit der Einführung von Empowerment Konzepten oder des Intrapreneurships-Gedanken an sich keine neue Einsicht. Und doch wird sie in der Praxis häufig nur als Lippenbekenntnis umgesetzt. Bürokratische Hierarchien, zentrale Entscheidungsorgane, enge Kopplungen und Kontrolle sind noch immer häufig vorzufinden – vor allem wenn Unternehmen in eine Krise geraten, wird oft daran festgehalten.

Doch genau das Gegenteil, nämlich Freiraum und lose Kopplungen, scheinen Unternehmen die notwendige Stabilität zu geben, um in Krisenzeiten erfolgreich reagieren zu können. ■

## Literatur

Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. (1998). Management durch Empowerment. Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen. Rororo Sachbuch.

Jansen, S. A. (2009). Im Feuer. Brandeins, 02/09, S. 126–127.

Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly, 21: 1–9.

## Mehr zu Robby

Wer Interesse hat an weiteren Informationen zu dem Projekt und seinen Ergebnissen kann diese nachlesen in:

- Endrissat, N. (2011). Wege aus der Sandwich Position. IO Management, September/Oktober, 46–49.
- Endrissat, N. (2011). Personalführung unter unsicheren Rahmenbedingungen – ein Thema für die öffentliche Verwaltung?
- SKR Die schweizerische Kommunalrevue, 3/11, 2–3.