

Binden oder Verbinden?

Andere Wege der Mitarbeiter*innenbindung
durch Sinnggebung, Wärme und Dialog

Hilmar Dahlem

EREV, 29.09.2021

Themen

- Objekt oder Subjekt– was macht den Unterschied?
- Subsidiarität
- Bedingungen schaffen
- Was heißt das konkret?
- Fazit

Objekt oder Subjekt?

- Pädagogische und soziale Arbeit wirkt durch die Persönlichkeit derjenigen, die die Leistungen erbringen.
- Wie können Mitarbeiter*innen konkret erleben, dass sie Subjekt und nicht Objekt sind?
- Begrifflichkeiten schaffen Bewusstsein.
- Sinnggebung, Wärme und Dialog sind Charakteristika einer Organisationskultur in der Mitarbeiter*innen als Persönlichkeiten gesehen werden, sich verbinden können und wollen.

Subsidiarität I

„Subsidiarität (von lateinisch *subsidium* ‚Hilfe‘, ‚Reserve‘) ist eine Maxime, die eine größtmögliche Selbstbestimmung und Eigenverantwortung des Individuums, der Familie oder der Gemeinde anstrebt, soweit dies möglich und sinnvoll ist. Das Subsidiaritätsprinzip besagt daraus folgend, dass (höhere) staatliche Institutionen nur dann (aber auch immer dann) regulativ eingreifen sollten, wenn die Möglichkeiten des Einzelnen, einer kleineren Gruppe oder niedrigeren Hierarchie-Ebene allein nicht ausreichen, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Anders gesagt bedeutet dies, dass die Ebene der Regulierungskompetenz immer ‚so niedrig wie möglich und so hoch wie nötig‘ angesiedelt sein sollte.“

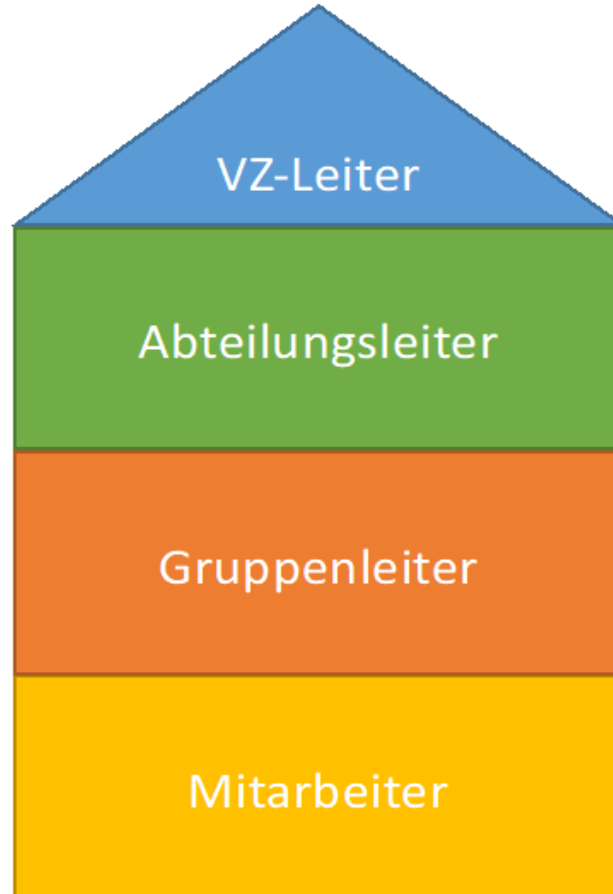
Wikipedia

Subsidiarität II

"Subsidiarität ist so gesehen mehr als nur die Voraussetzung für effektives, wirtschaftliches Handeln. Subsidiarität kann sich nie bilden, wenn dem Einzelnen etwas vorgeschrieben wird. Subsidiarität kann sich nur vom Individuum aus bilden und im Zusammenwirken der Individuen in einer konkreten Arbeitsgemeinschaft. Dort liegt das Spannungsfeld zwischen Individualität und Gemeinschaft. Man muss sich sehr schnell fragen: Ist die Gemeinschaft so konfiguriert, dass sie das Individuelle impulsiert, das Individuelle trägt und befördert und ermutigt oder ist die Gemeinschaft so, dass sie das Individuelle unterdrückt oder versucht gleichzumachen? Und umgekehrt: Ist die Individualität so, dass sie die Gemeinschaft belebt oder so, dass der Einzelne die Gemeinschaft blockiert? Beides hat jeder garantiert im Leben schon erfahren können. Es geht darum, das Bewusstsein darauf zu richten, dass der Einzelne das initiative Element und die Gemeinschaft das tragende Element ist. Die Initiative muss vom Einzelnen ausgehen, die Gemeinschaft ist dazu da, mitzuhelfen das Bewusstsein für die Notwendigkeiten des Umfelds zu bekommen."

*Götz W. Werner, Führung für Mündige - Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung,
Universitätsverlag Karlsruhe 2006*

Beispiel dm-Logistik



VZ-Leitung führt das VZ im Hinblick auf Strategien, Rahmenbedingungen, Geschäftspolitik

Abteilungsleitung führt das VZ im Hinblick auf Prozesse und operatives Tagesgeschäft

Gruppenleitung führt das VZ im Hinblick auf die Menschen

MitarbeiterInnen führen das VZ im Hinblick auf die Qualität des Arbeitsergebnisses für den Kunden

Bedingungen schaffen ...

„Wir müssen nicht bestrebt sein, den einzelnen Mitarbeiter durch Anweisungen an uns zu binden. Sondern wir schaffen Bedingungen, unter denen sich der Einzelne mit der gemeinsamen Arbeit verbinden kann und verbinden will. Je bewusster diese Bedingungen gestaltet sind, eine desto bessere Verbindung eines Mitarbeiters zum Unternehmen wird entstehen. Insofern jeder Einzelne seine eigene gute Leistung nur vollbringen kann, indem er mit anderen zusammenwirkt, entsteht authentisches Handeln als eine der selbstverständlichen Grundlagen des gemeinsamen Handelns im Unternehmen.“

Götz W. Werner, Führung für Mündige - Subsidiarität und Marke als Herausforderungen einer modernen Führung,

Universitätsverlag Karlsruhe 2006

Bedingungen schaffen durch ...

- Sicherheit
- Soziale Beziehungen
- Anwesenheit der Führungskräfte
- Blick auf den Kunden
- Gemeinsames Anliegen
- Selbstwirksamkeit

Quellen: Simon Sinek, Gerald Hüther, Reinhard K. Sprenger und Gespräche mit Führungskräften

Was das konkret heißen kann ...

- Beispiel Teamentwicklung.
- Der nächste Schritt ist wichtiger als die große Lösung.
- Vom Ziel her denken und prozessorientiert handeln.
- Vom Management-Denken zur einfachen Frage.
- Grundsätze statt Regeln.
- Planungsrhythmen: Wer ist wofür verantwortlich?
 - Tag
 - Woche
 - Monat
 - Jahr ...

Fazit

- Es geht darum Gestaltungsräume zu schaffen, in denen sich Mitarbeiter*innen auf ihrer Verantwortungsebene einbringen können.
- Eine Organisationskultur, in der Mitarbeiter*innen sich verbinden können und wollen entsteht durch die kleinen Dinge, die Sinnggebung, Wärme und Dialog im Alltag erlebbar machen.
- Die Führungsaufgabe besteht im wesentlichen darin, eine solche Kultur zu schaffen und vorzuleben:
 - Orientierung zu geben
 - Bewusstsein zu schaffen
 - Rahmenbedingungen zu gestalten
- Arbeit an der Kultur und Leistungserbringung in Balance zu bringen.