



Ein unternehmerisch handelnder Mitarbeiter ist wohl der Traum aller Chefs.

Foto: Memed ÖZASLAN – stock.adobe.com

Mitarbeiterführung

Heute wissen, was morgen zählt

Was macht einen erfolgreichen Unternehmer aus, insbesondere in Krisenzeiten wie einer Pandemie? Welche Art der Führung ist die richtige, wenn es darum geht, die Motivation hochzuhalten und Ideen voranzutreiben? Personalexperte Wolfgang Zechmeister weiß Rat.

Es gibt wohl kaum einen Unternehmer, der sich nicht wünscht, dass möglichst viele seiner Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln. Wenn man sie dann nach den genauen Eigenschaften dieser Mitarbeiter fragt, sollten Mitarbeiter vor allem Kosten sparen wollen oder Ideen zur Umsatzerhöhung entwickeln. Angesichts solcher Antworten muss man sich fragen, welche konkreten Vorstellungen die Unternehmer selbst eigentlich von unternehmerischem Denken und Handeln haben?

Betrachtet man erfolgreiche Unternehmer, die ihren Betrieb nicht nur am

Laufen halten, sondern darüber hinaus zukunftsfit machen, fällt auf, dass sich diese Menschen eigentlich relativ wenig mit dem Tagesgeschäft beschäftigen.

Unternehmerisch handeln

Wer unternehmerisch denkt, der blickt nicht in die Vergangenheit und auch weniger auf das aktuelle Tagesgeschehen, sondern auf das, was mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit kommen kann. Wie die aktuellen Projekte laufen, was kurzfristig und in naher Zukunft eingespart und welcher Kunde in der nächs-

ten Zeit gewonnen werden kann. All das gehört zu den Aufgaben der angestellten Führungskräfte und Mitarbeiter.

Mitarbeiter möchten Teil eines Teams sein, Sinn in der Arbeit finden und fokussiert sein auf die Gestaltung und Verbesserung der Abläufe und Prozesse im näheren Umfeld – und sie möchten dafür zeitnah, angemessen und gerecht entlohnt werden. Mitarbeiter arbeiten im Hier und Jetzt und eventuell in der näheren Zukunft. In der Regel möchten sie auch den jetzigen Zustand erhalten.

Ein erfolgreicher Unternehmer hingegen besitzt ein natürliches Gespür und

eine Vision, wie die Zukunftsmärkte sich entwickeln könnten und wie er dorthin kommen kann. Daraus zieht er seine Kraft und setzt seine Energie ein. Er ist fähig, seinen Führungskräften und Mitarbeitern die Bewältigung der heutigen Probleme zu übertragen, loszulassen und seinen Blick auf das Ziel in der Zukunft zu richten.

Die Fragen, die er sich stellt, sind: Was ist mein eigentliches Ziel? Was hat mich in der Vergangenheit erfolgreich gemacht, das ich für die nächste Zielerreichung brauchen kann? Wo liegen die Chancen, was sind die Risiken?

Probleme lösen ist gut, Fragen stellen ist besser

Manche Unternehmer löschen in Krisensituationen zunächst einmal Brände. Dabei sehen sie schnell Ergebnisse, das macht sie zufrieden. Sie schieben dabei Führungskräfte und Mitarbeiter zur Seite und versuchen, alleine mit aller Kraft und Verbissenheit den alten Zustand wiederherzustellen. Wenn etwas daneben geht, beklagt manche Chefs hin und wieder, dass ihnen ja keiner geholfen habe und die Mitarbeiter nicht wie Unternehmer handelten. Ist es ein Wunder, wenn sich bei einem solchen Verhalten die Mitarbeiter abkoppeln? Sie haben das Gefühl, sie stehen sowieso nur im Weg – und bekommen das vielleicht auch noch vom Chef bestätigt. Sie holen sich bei der kleinsten Entscheidung seine Genehmigung ein – was diesen zusätzlich belastet. Löst eine Führungskraft immer wieder die Probleme ihrer Mitarbeiter, kommen diese auch nur noch zu ihm, wenn sie ein Problem haben. Denken und entscheiden ist dann im wahrsten Sinne des Wortes Chefsache. Wer seine Mitarbeiter wie Kinder behandelt, der wird auch nur Kindesgleiche und Entmündigte beschäftigen. Ein Teufelskreis. Wer aber seine Mitarbeiter wie „Mit-Unternehmer“ behandelt, der wird mit der Zeit auch Mitarbeiter haben, die denken und handeln wie Unternehmer.

Komfortzone verlassen

Ein übersichtlich agierender Unternehmer hält an – er lässt sich nicht ins

Hamsterrad locken. Denn er weiß, dass ein stures Weitergraben im Tunnel nicht zu neuen Wegen und Ufern führt. Er „ackert“ nicht weiter nach dem Motto: „Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ (Mark Twain) Bei allem Negativen, das die jetzige Krise gebracht hat, sie verdeutlicht zugleich jedem, dass man sich etwas einfallen lassen muss, um erfolgreich – und bestenfalls sogar gestärkt – daraus hervorzugehen. Es bleibt nichts anderes übrig, als in



die Zukunft zu sehen, neue Wege zu suchen und sich nach attraktiven Chancen umzusehen. Dass sich ein Unternehmer dabei bei seinen Mitarbeitern nicht unbedingt beliebt macht, ist vorhersehbar. Denn wer verlässt schon gerne gewohntes Terrain und seine kuschelige Komfortzone? Zum wirtschaftlichen Überleben ist das aber zwingend notwendig. Es reicht nicht, sich Herausforderungen zu stellen – nein, man muss sie regelrecht suchen. Wer das aktiv tut, der kann auch aktiv an deren Gestaltung und Bewältigung arbeiten. Das ist, wie auf einer Welle zu reiten: Wer nicht in ihren Strudel geraten und über den Meeresboden geschleift werden oder ertrinken will, der muss Mut, das richtige Auge und eine gewisse Übung haben und die richtige Technik beherrschen. Und wenn er Erfolg hat, sucht er sich eine größere Welle, spricht: eine neue Herausforderung.

Gerade wenn es gut läuft, ist die beste Zeit, um über Veränderungen nachzudenken. Denn dann hat man noch keinen Druck, etwas verändern zu müssen.

Das wirft bei vielen Mitarbeitern natürlich die Frage auf, warum man gerade jetzt, wo es so gut läuft, schon wieder über Veränderungen nachdenken muss. Ein guter Unternehmer kann das nicht nur vermitteln – er lebt es vor, begeistert seine Mitarbeiter und reißt sie mit, mitzumachen. Und das heißt: Mitarbeiter gestalten und entscheiden mit. Eine Veränderung verlangt, Verantwortung an alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu übertragen und Entscheidungen von einem Team vorbereiten, bzw. treffen zu lassen – zukünftig sogar sehr zeitnah. Denn Zeit – und nicht Unternehmensgröße oder Tradition – heißt der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

Am besten ist es, ein „Kernteam Innovation“ zu bilden, das sich aktiv mit Fragen wie „Was passiert, wenn wir nichts tun? Was passiert, wenn wir so weitermachen wie bisher?“ beschäftigt. Idealerweise entwirft dieses Kernteam dann eine konkrete Vorgehensweise, wie man möglichst viele Mitarbeiter mit auf den Weg in die Zukunft nimmt. So ist die Aufgabe auf mehrere Schultern verteilt und die Wahrscheinlichkeit, dass möglichst viele an Bord sind und bleiben, sehr hoch. Und der Unternehmer ist als einziger Handelnder und Verantwortlicher ein Stück weit entlastet.

Über den Tellerrand sehen

Welche bisherigen Innovationen haben zu großen Veränderungen in der Gesellschaft und Wirtschaft geführt? Der Buchdruck, die Elektrizität und der Verbrennungsmotor. Die Computerindustrie schließlich war der Beginn der Digitalisierung, wodurch sich die Film-, Fotografie- und Medienbranche sowie unsere gesamte Kommunikation gravierend verändert haben.

Jetzt ist gerade der Automobilsektor dran: Stichworte wie autonomes Fahren, digitale Konnektivität der Fahrzeuge und Elektromobilität sind heute in aller Munde. Alle Veränderungen führen auch zu einer Verschiebung der Markt- und Machtverhältnisse. Das zeigen Firmen wie Google, Amazon, Tesla und Uber, die es verstanden haben, die Digitalisierungsmöglichkeiten für sich zu nutzen, laufend zu erweitern und teilweise neue

Geschäftsmodelle damit zu generieren. Was muss ein Unternehmen mitbringen, um den bevorstehenden Sturm zu überleben? Vor allem Anpassungs-, noch besser aber Innovationsfähigkeit. Das ist die Schlüsselkompetenz zur Nutzung von zukünftigen Chancen und zur Sicherung des Fortbestands des eigenen Unternehmens.

Dafür ist der Unternehmer persönlich zuständig. Nur er kann dafür sorgen, dass in seinem Unternehmen ein kre-

atives Umfeld geschaffen wird, in dem Mitarbeiter ihre Ideen zur Weiterentwicklung der Organisation offen einbringen können. Unter anderem dadurch, dass die sogenannte „Generation Y“ (auch „Digital Natives“ genannt), bei der Entwicklung von Innovationen eine zentralere Rolle spielen und ihnen dafür mehr Verantwortung übertragen wird. Neben allen betrieblichen Vorteilen entsteht dadurch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung an den Arbeitgeber.

Das Topmanagement der Firma muss sich die Frage stellen, inwieweit die jetzigen Strukturen das innovative Denken und Handeln aller Mitarbeiter unterstützen. Und es muss verstehen, dass es selbst die erste und wichtigste Instanz in diesem Veränderungsprozess hin zu einer „Führung durch Ermächtigung („Empowerment“) und Ermutigung der Mitarbeiter ist. Das lässt sich nicht an die unteren Ebenen delegieren.

Wolfgang Zechmeister

Führungsfähigkeiten und Hierarchie

Erste Schritte zur Veränderung

Die Pyramidenform vieler Betriebshierarchien stammt aus der Armee und der frühen Landwirtschaft. Damals brauchte man Befehlshaber und Vorarbeiter, die über Kontroll- und Sanktionsmechanismen verfügten. Sie trafen alle wesentlichen Entscheidungen und die Soldaten bzw. Arbeiter gehorchten. Die Zukunft heißt aber, für hochqualifizierte und mündige Fachkräfte den Raum für kreative Höchstleistungen zu schaffen, die jenseits der bestehenden Geschäftsmodelle liegen. Das heißt, dass man zuerst die Führungsfähigkeiten der Personalverantwortlichen und die Führungsstrukturen überdenken und ändern muss. Es muss ja nicht gleich so radikal wie bei dem erfolgreichen niederländischen Unternehmen Buurtzorg sein, das 9.500 Mitarbeiter ganz ohne Führungskräfte in der Alten- und Krankenpflege beschäftigt. Aber ein Blick über den Tellerrand ist es allemal wert.

Mitarbeiterzufriedenheit

Bei einer geringen Mitarbeiterzufriedenheit entsteht eine innere Distanz der Mitarbeiter zum Unternehmensgeschehen. Hohe Eigenverantwortung, Höchstleistungen, Tatendrang und Leidenschaft sind in solchen Unternehmenskulturen meist Fremdworte. Innovationen entstehen idealerweise in den Köpfen aller Mitarbeiter – und nicht



Zu starke Hierarchien können eine innere Distanz bei den Mitarbeitern auslösen.

Foto: Feodora – stock.adobe.com

nur in denjenigen, die in der dafür zuständigen Abteilung arbeiten. Sie kommen auch nicht aus einem 08/15-Verbesserungsvorschlagswesen. Da es nicht um kleine Verbesserungen, sondern um radikale Neuerungen geht, muss es auch erlaubt sein, „heilige Kühe zu schlachten“.

Wandel bei traditionellen Unternehmen

Bei Unternehmen mit langer Tradition ist es zunächst wichtig, die existierenden

Strukturen und Kulturen aufrecht zu erhalten, damit das bestehende Geschäft nicht gefährdet wird. Parallel dazu muss vom obersten Management eine zweite Struktur und Kultur erschaffen werden. Wesentliche Faktoren dabei sind, das Führungsverhalten und die Freiheitsgrade für alle zu definieren, das dafür geeignete Personal einzustellen und die Vorgehensweise für die Schaffung eines innovativen Umfelds zu definieren.

Mitarbeiter befähigen

Wollen Führungskräfte in einem solchen Umfeld erfolgreich sein, müssen sie bereit und fähig sein, ihre Mitarbeiter zu „empowern“ und ihnen zu vertrauen. Gleichzeitig muss die Führungskraft ihren Mitarbeitern dienen, sie unterstützen und das eigene Ego und ihre Macht beiseitelegen. Den Mitarbeitern muss es ausdrücklich erlaubt sein, jenseits von alten Denkweisen und Trampelpfaden zu agieren – ohne, dass der Unternehmer dabei nervös wird.

Die Kunst des Führens liegt dann darin, die Energie der Mitarbeiter in die Weiterentwicklung des Unternehmens und in das Lösen von unterschiedlichen Herausforderungen fließen zu lassen. Erfolgreiche Unternehmer lassen ihre Mitarbeiter spüren, dass die Entwicklung des Unternehmens in ihrer Verantwortung liegt.