

„Die Muster des Gelingens“

Text: Sebastian Purps-Pardigol

„Als Führungskraft muss man sich bewusst werden, dass man dafür da ist, Menschen zu führen“, erzählt Bernd Gaukler, Personalchef der friesischen Hotelkette Upstalsboom. „Das ist kein Privileg, sondern eine Dienstleistung.“ Gauklers Sichtweise ist Ausdruck eines beginnenden Paradigmenwechsels: Zahlreiche Unternehmen und Chefs erschaffen gerade eine Führungskultur, in der die Mitarbeiter die in ihnen liegenden Potenziale besser entfalten können.

Anders wird es womöglich auch nicht gelingen, die Herausforderungen zu meistern, denen sich viele Firmen heutzutage stellen müssen. Allein der Konzern Unilever hat in seiner Konzernzentrale mit 1.100 Beschäftigten jährliche Gesamtkosten von 7 Millionen Euro für psychische Erkrankungen errechnet. Auch hat für viele Unternehmen die wirtschaftliche Komplexität Höchststände erreicht. Zurzeit fehlt es beispielsweise klassischen Energieunternehmen mit Hunderttausenden Mitarbeitern an Überlebensstrategien.

Bernd Gauklers Unternehmen Upstalsboom hingegen hat innerhalb von vier Jahren einen Kulturwandel geschafft: Während die Krankentage zwischen 2009 und 2013 um 80 Prozent sanken, verdoppelte sich der Umsatz, und die Gewinnmarge stieg um 40 Prozent.

Man weiß aus der modernen Hirnforschung, dass das menschliche Gehirn durch sogenannte Neuroplastizität ständig neue Strukturen bildet.

Menschen können daher ein Leben lang neue Gedanken, neue Verhaltensweisen und neue Fähigkeiten entwickeln. Neuroplastische Veränderungen werden jedoch nicht durch Dienstweisung und Zwang möglich, sondern eher durch Einladung, Ermutigung und Inspiration. Dass Anweisungen von der Führungsebene noch lange keine Veränderungen im Unternehmen mit sich bringen müssen, hatte der Upstalsboom-Geschäftsführer Bodo Janssen im Jahr 2009 nach dem desaströsen Ergebnis einer Mitarbeiterumfrage erlebt. Er wollte etwas verändern – doch wie? Janssen entschied, bei sich selbst zu beginnen. Er zog sich mehrfach in ein Kloster zurück, setzte sich regelmäßig neue Verhaltensziele und arbeitete an seiner Persönlichkeit.

„Zahlreiche Unternehmen und Chefs erschaffen gerade eine Führungskultur, in der die Mitarbeiter die in ihnen liegenden Potenziale besser entfalten können.“

„Wir beobachteten, dass Herr Janssen nicht nur redet, sondern dass er es auch so meint“, erzählte mir eine Mitarbeiterin aus der Zentrale. Eine Kollegin aus einem seiner Hotels ergänzte: „Ich hätte nicht damit gerechnet, dass Bodo Janssen ernsthaft einen neuen Weg verfolgt. Das fällt jedem von uns auf. Daher vertrauen wir ihm auch so.“

Unternehmen sollten bei Neurekruitierungen und internen Beförderungen darauf achten, Kandidaten mit echtem Willen zu persönlichem Wachstum zu wählen. Menschen, die eigene herausfordernde Phasen gemeistert haben, tragen die Referenzerfahrung von Veränderung in sich. Diese Qualität verleiht Führungskräften eine authentische Vorbildfunktion – das konnte ich in den von mir untersuchten Unternehmen immer wieder erkennen.

„Das große Vertrauen unseres Chefs hat unser Selbstvertrauen wachsen lassen“, erzählte mir Lisa Timeus, Auszubildende beim Arzneimittel- und Kosmetikerhersteller Weleda. Die Geschäftsführung hatte ihren Auszubildenden den Vorschlag genehmigt, eine eigene Juniorfirma zu gründen. Diese entwickelten ein eigenes Produkt, verkauften den gesamten Bestand – und verbesserten nahezu nebenbei die Geschäftsbeziehung zu einem wichtigen Handelspartner. „Ich habe in der Vergangenheit festgestellt, dass Mitarbeitende zu ungeheuren Leistungen fähig sind, wenn man ihnen vertraut und passende Freiräume lässt“, berichtet CEO Ralph Heinisch.

Auch die Mitarbeiter des österreichischen Sondermaschinenherstellers Hammerschmid erzählten mir: „Der Glaube unseres Chefs an uns beeinflusste uns so sehr, dass wir selbst einen festen Glauben an uns und unsere Fähigkeiten entwickelten.“ Die Belegschaft konstruierte ein Elektromotorrad, das in vielen Aspekten namhaften Produkten technisch überlegen ist – und das für einen Bruchteil der marktüblichen Entwicklungskosten.

Unternehmen sollten Führungskräfte fördern, die es schätzen, wenn Mitarbeiter kompetenter sind als sie selbst. Erstens könnten sie durch Maßnahmen der Personalentwicklung die Führungskräfte fördern, damit diese die innere Haltung entwickeln, ihre Mitarbeiter über sich (selbst) hinauswachsen zu lassen. Zweitens könnten sie durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung die Rahmenbedingungen und die Kultur des Unternehmens beeinflussen, damit „Glaube und Vertrauen in die eigene Mannschaft“ zu einem authentisch gelebten Wert wird.

„Unternehmen sollten Führungskräfte fördern, die es schätzen, wenn Mitarbeiter kompetenter sind als sie selbst.“

Die Biobäckerei Märkisches Landbrot aus Berlin hat es leicht: Das Unternehmen ist für seine höchsten ökologischen und sozialen Standards bekannt, von denen Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner profitieren. Verkaufsleiterin Sabine Jansen erzählte begeistert: „Ich verkaufe nicht nur unser Brot, sondern den Geist des Unternehmens.“ Dem Biobäcker geht es wirtschaftlich so gut, dass er schriftlich verfügt hat, dass sein Gewinn eine bestimmte Grenze nicht überschreiten darf – eher werden die Löhne erhöht.

Doch wie entsteht Sinnhaftigkeit in der Belegschaft von „normalen“ Unternehmen? Die Erkenntnis, dass das durch Wertschätzung gelingt, überrascht nicht – die Deutlichkeit, mit der Wertschätzung die Motivation der Mitarbeiter steigert,

hingegen schon: In einer Studie wurde einer Testgruppe ein hohes Maß an Anerkennung und Beachtung für das Ergebnis der eigenen Arbeit geschenkt, während die Arbeitsergebnisse der Kontrollgruppe ignoriert wurden. Das Resultat war frappierend: Die Mitarbeiter, die durch Anerkennung und Wertschätzung einen Sinn in ihrer Arbeit sahen, zeigten eine dreimal höhere Leistungsbereitschaft!

Unternehmen sollten regelmäßiges Feedback kultivieren. Dadurch steigt nicht nur die Beziehungsqualität in der Belegschaft. Anerkennung und Wertschätzung prägen zunehmend die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeitern – die subjektiv erlebte Sinnhaftigkeit und die Arbeitsergebnisse verbessern sich.

Sebastian Purps-Pardigol war weltweit leitende Führungskraft. Inzwischen berät er Firmen, die ihre eigene Unternehmenskultur verbessern wollen.

Er analysierte in 150 tief greifenden Interviews Unternehmen, denen das gelang, und veröffentlichte die Erkenntnisse in seinem Buch „Führen mit Hirn“ (Campus).



Sebastian Purps-Pardigol

XING 

www.newworkbook.de

XING AG
Corporate Communications
Dammtorstraße 30
20354 Hamburg

presse@xing.com