

09.03.2016 - 10:47

HUMAN RESOURCES
M A N A G E R

Gastbeitrag > Führung

Das Geheimnis gelungener Führungskulturen

Unternehmen, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter zu begeistern und über sich hinauswachsen zu lassen, können wirtschaftlich sehr erfolgreich sein. Doch dazu braucht es eine besondere Art der Führung. Ein Denkanstoß.

„Mitarbeiter sind viel klüger, als ihre Chefs in deutschen Vorstandsetagen oftmals glauben“, erzählt mir Heribert Gathof. Als er im Jahr 2000 die Geschäftsführung des Saft-Herstellers Eckes-Granini Deutschland übernahm, hatte er eine Vision: eine Kultur, in der Unternehmen und Mitarbeiter sich optimal entfalten können. Aus dieser Vision wurde Wirklichkeit. Eckes-Granini Deutschland begann seine Mitarbeiter eng in Strategiefragen einzubinden. Ja, es beteiligte sie sogar an millionenschweren Investitionsentscheidungen. Das Unternehmen wurde damit zum unangefochtenen Marktführer. Als Heribert Gathof im Jahr 2014 seinen Hut nahm – mit seinen damals 60 Jahren wollte er nochmal etwas Anderes machen – flossen bei vielen Mitarbeitern die Tränen.

Gathof ist einer von 150 Gesprächspartnern, die ich in den vergangenen fünf Jahren traf. Ich habe Firmen untersucht, die außergewöhnlich erfolgreiche Menschen-zugewandte Unternehmenskulturen entwickelt hatten. Viele von ihnen erreichten dadurch eine deutliche Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, einen Rückgang der Krankentage um bis zu 80 Prozent und eine loyalere Belegschaft. Die begeisterten Mitarbeiter haben ihren Unternehmen teilweise zu einer Verdopplung des Umsatzes verholfen, sogar zu einer Vervielfachung des Jahresüberschusses. Im Laufe der Zeit konnte ich in all diesen Unternehmen wiederkehrende Erfolgsmuster erkennen. Lassen Sie mich zwei dieser Muster anhand konkreter Beispiele mit Ihnen teilen.

Menschen tragen ein Grundbedürfnis nach Mitgestaltung in sich

Stellen Sie sich vor, ich würde Sie bitten, eine einfache Ikea-Aufbewahrungsbox zusammenzubauen. Sie erhalten dafür einen Betrag von fünf Euro von mir. Einen Kollegen von Ihnen bitte ich, für den gleichen Betrag eine identische, jedoch fertige montierte Aufbewahrungsbox auszupacken und zu prüfen. Im Anschluss frage ich sowohl Sie als auch Ihren Kollegen, welchen Preis Sie bereit wären, für diese Box zu zahlen. Was glauben Sie, wäre die Antwort?

In dem an der Harvard Business School durchgeführten Experiment boten die Teilnehmer, die die Ikea-Box selbst zusammen gebaut hatten, einen um durchschnittlich 63 Prozent höheren Betrag als die andere Gruppe. Sie maßen dem eigenen Handeln, dem gestalterischen Prozess, eine so hohe Bedeutung bei, dass sie das Ergebnis der eigenen Arbeit als deutlich wertvoller ansahen.

Ähnliches erlebte Gathof im Jahr 2000. Damals stellte der Geschäftsführer von Eckes-Granini Deutschland ein interdisziplinäres und aus allen Hierarchien besetztes Team zusammen, das für das Unternehmen eine Fünf-Jahres-Strategie erarbeiten sollte. Über das Ergebnis konnte er nur staunen: Nicht nur, dass seine Mitarbeiter auf Ideen kamen, die das Management-Team im Elfenbeinturm nicht hatte. Die Tatsache, dass aus nahezu jeder Abteilung ein Repräsentant mitgewirkt hatte, führte dazu, dass die Belegschaft der neuen Strategie ein hohes Maß an Bedeutung gab und sie mit voller Kraft unterstützte. Das Ergebnis spricht für sich: Eckes-Granini Deutschland erreichte ein Umsatzwachstum von 70 Prozent. Bestärkt von diesem Erfolg luden Gathof und sein Management-Team immer wieder Mitarbeiter aus allen

Bereichen des Unternehmens dazu ein, die Geschäftsführung bei strategischen Fragen zu unterstützen.

Dass ein Unternehmen viel Potenzial verschenkt, wenn es seinen Mitarbeitern die Möglichkeit zu Mitgestaltung verwehrt, haben viele Forschungen belegt. Interessant sind in diesem Kontext auch die sogenannten Whitehall-Studien aus England. Darin wurden 15 Jahre lang über 10.000 Staatsbedienstete untersucht. Eines der frappierendsten Ergebnisse: Männer und Frauen mit einem geringen Maß an Gestaltungsmöglichkeit (low job control) erkrankten deutlich öfter. Allein die Wahrscheinlichkeit einer Herzkrankheit erhöht sich um bis zu 80 Prozent.

Menschen möchten sich zugehörig fühlen

„Das Jahr 2009 war das schlimmste in unserer über 90-jährigen Firmengeschichte“, erinnert sich Gunther Olesch, Geschäftsführer für Personal, Informatik & Recht des Automatisierungstechnikers Phoenix Contact. „Die Weltwirtschaftskrise hatte uns voll erwischt. Wir verzeichneten massive Umsatzeinbrüche, viele Mitarbeiter gingen in Kurzarbeit. Wir mussten zig Millionen Euro an Kosten einsparen. Ich hatte schlaflose Nächte.“

Im Februar 2009 lag der Umsatz 14 Prozent hinter den Erwartungen, im April waren es schon 23 Prozent, im Juni 33 Prozent – und es war absehbar, dass die Talsohle noch längst nicht erreicht war. Der Belegschaft des 14.000-Mitarbeiter-Unternehmens blieb nicht verborgen, in welcher Situation sie sich befanden. Die ersten Bänder standen still. Die Arbeitswoche war nur noch vier Tage lang.

„Wir fühlten uns trotz der offensichtlichen Gefahr alle sehr geborgen“, erinnert sich Olaf Glatzer, Leiter der Abteilung Ausbildung und Qualifizierung. Denn die Führungsmannschaft tat etwas Außergewöhnliches: Alle acht Wochen reisten die Chefs durch sämtliche Werke des Landes, sprachen zu ihren Mitarbeitern und versicherten, dass ihnen die Erhaltung aller Arbeitsplätze genauso wichtig sei wie die Erhaltung des Unternehmens. Das sorgte für ein hohes Maß an Verbundenheit und Zugehörigkeit.

Als der Umsatz jedoch 37 Prozent hinter dem Vorjahreszeitraum lag, musste die Geschäftsführung schweren Herzens viele Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken. Das bedeutete 7,1 Prozent weniger Gehalt. „Wir selbst haben damals in der Geschäftsleitung und in den weiteren Führungsetagen gleichfalls nachweislich auf 7,1 Prozent unserer Gehälter verzichtet“, erzählt mir Olesch. „Wir werden hier alle gleich behandelt“, bestätigen die Mitarbeiter, mit denen ich danach spreche. „Wir sitzen alle im selben Boot.“

Die Solidarität der Geschäftsführung mit ihren Mitarbeitern verfehlte ihre Wirkung nicht. Das Jahr 2009 wurde zu einem der kreativsten Jahre von Phoenix Contact. Viele der heutigen Cash Cow-Produkte des Automatisierungstechnikers wurden in diesem Jahr entwickelt.

Das Management-Team adressierte in dieser herausfordernden Phase ein neurobiologisches Grundbedürfnis ihrer Mitarbeiter: Das Gefühl, verbunden und zugehörig zu sein. Wenn dieses Bedürfnis erfüllt wird, schüttet das Gehirn den Neurotransmitter Oxytocin aus. Dieser Botenstoff reduziert die Aktivität der sogenannten Amygdala – dem „Gefahrenriecher“ in unserem Kopf. Wird die Amygdala ruhiger, erhalten Menschen wieder mehr Zugriff auf die in ihnen liegenden Potenziale. So auch die Mitarbeiter von Phoenix Contact. Trotz der Gefahr im Krisenjahr 2009 bewahrten sie den Zugriff auf ihre Kreativität und bescherten ihrem Arbeitgeber in nur wenigen Jahren ein Umsatzwachstum von 60 Prozent.

Gastbeitrag von Sebastian Purps-Pardigol



Autor

Sebastian Purps-Pardigol

Management- und Organisationsberater

Sebastian Purps-Pardigol war in Führungspositionen schon für Sony Music, die Swisscom und Ericsson tätig. Seit 2008 ist er als

[Management- und Organisationsberater](#)

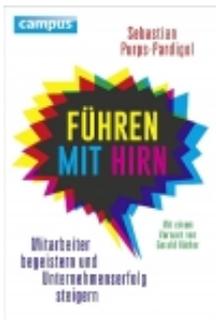
selbstständig und publizierte mehrfach zu den Themen Hirnforschung, Führung und Kulturwandel. Zusammen mit dem Neurobiologen

[Gerald Hüther](#)

gründete er 2010 die Non-Profit-Organisation „

[Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen](#)

“.



Das Buch

Führen mit Hirn

Campus Verlag

Wie gelingt es Unternehmen, Mitarbeiter begeistert über sich hinaus wachsen zu lassen und damit wirtschaftlich sehr erfolgreich zu sein? In dem Wirtschaftsbestseller „

[Führen mit Hirn](#)

“ hat Sebastian Purps-Pardigol die Erfolgsmuster mit vielen Firmenbeispielen, mehr als 150 tiefgreifenden Interviews und fundierten neurowissenschaftlichen Studien herausgearbeitet.
