

# UNTERNEHMEN VOM MITARBEITER HER NEU DENKEN

So gelingt die nachhaltige erfolgreiche Unternehmensführung



Foto: nd3000 / Fotolia.com

**„Ein Unternehmen ist nicht da, um Gewinn zu machen, sondern es ist ein Mittel zum Zweck – es muss Mensch und Ökologie dienen“, sagt Bodo Janssen, Erbe und Chef der Hotelkette Upstalsboom, und fügt hinzu: „Wir werden einen Arbeitnehmermarkt haben, auf dem sich Unternehmen bei den Kandidaten bewerben müssen, nicht umgekehrt.“**

Unternehmer und Buchautor Bodo Janssen bringt so die Essenz seiner Führungserfahrungen auf den Punkt und trifft damit zwei Kernaussagen. Zum einen werden Mitarbeiter die Unternehmen nach der Erkennbarkeit des Sinns von individueller Arbeitsleistung und dem gesellschaftlichen Nutzen bewerten. Zum anderen werden sich die Unternehmen bei den Kandidaten bewerben und gute Argumente für eine Mitarbeit liefern müssen.

## Was heutzutage zählt

Karriere machen, möglichst viel Geld verdienen, einen Dienstwagen fahren, eine betriebliche Pension zugesichert bekommen; alles Ziele, die das Bedürfnis etwas darzustellen, nach Besitz, Kontrolle und Sicherheit im Vordergrund sehen. Ziele, die nach der Zugehörigkeit zu einer „Herrschaftsschicht“ streben, weil diese Zugehörigkeit Privilegien verspricht. Attribute, die zum sinnentleerten Anhang einer Arbeitswelt verkommen sind, die von der nachrückenden Generation in weiten Teilen als nicht mehr attraktiv empfunden werden. Die nachfolgende Generation wird sich an

die Arbeitswirklichkeit gewöhnen und einordnen müssen, so die Hoffnung vieler Verantwortlicher. Hierbei wird jedoch regelmäßig verdrängt, dass diese Menschen, im Gegensatz zu den heute maßgeblichen Personen in den Unternehmen, nichts zu verlieren und damit auch keine Motivation zur Anpassung haben: Denn sie haben noch keine Karriere gemacht und das ist ihnen auch nicht so wichtig. Ein Dienstwagen ist vielfach kein Muss mehr. Ohne übergeordneten Sinn ist viel Geld nicht attraktiv, was ebenso für gesellschaftlichen Status und Macht gilt. Der Aufbau eines Netzwerks ist über die sozialen Medien längst ein Selbstläufer geworden.

Im klaren Gegensatz dazu stehen die Ansichten der aktuell etablierten Generation, die sich anders definiert und nicht zuletzt aufgrund dieses Umstands eine Menge zu verlieren hat. Das weckt Verteidigungsinstinkte und hat häufig den Rückzug auf tradierte Verhaltensmuster zur Folge. Verteidigung von Besitzständen, gut und schön aber gegen wen? Doch nicht ernsthaft gegen den bedeutendsten Erfolgsfaktor der Unternehmen - die Mitarbeiter.

In zahlreichen repräsentativen Studien do-

minieren vor allem drei Faktoren die ausschlaggebenden Kriterien für eine Job-Entscheidung:


1. „persönliche Herausforderung“,
2. „gesellschaftlicher Sinn“ und ein
3. „exzellentes Team“

Diese Anforderungen treffen häufig auf Angebote der Unternehmen, die von Stellenprofilen, Zeugnissen, Zielvorgaben und Assessmentcentern bestimmt werden.

## Unternehmen müssen umdenken

Um den Vorstellungen derer, die so dringend für den Fortbestand der Unternehmen benötigt werden, auch gerecht zu werden, müssen viele Unternehmensbereiche neu gedacht werden. Die Unternehmen, die schon heutzutage die Nase in diesem Punkt vorne haben, unterscheiden sich im Wesentlichen in drei Erkenntnissen und den daraus resultierenden Handlungen von denen, die hinterherlaufen:

- Sie leben „echte“ Führung, die auf Sog und nicht auf Druck setzt
- An erster Stelle steht die Frage nach dem „Wer“, der passenden Persönlichkeit, erst danach gilt es gemeinsam die Frage nach dem „Was“ zu beantworten
- Entscheidungen, nicht Umstände führen vom Guten zum Großartigen

Werden diese Grundsätze durch die Unternehmen beherzigt und wird die Arbeit vom Arbeitnehmer als sinnvoll wahrgenommen und stiftet gleichzeitig einen gesellschaftlichen Nutzen – dann ist einer substantiellen Weiterentwicklung von Führung in vielen Unternehmen bereits heute Tür und Tor geöffnet. Das Unternehmen von den Mitarbeitern her neu zu denken und auf die Zukunft auszurichten, ist damit zum realistischen Ziel geworden. 

*Gastautor:  
Ulrich  
Watermann,  
Gründer des  
gleichnamigen  
Instituts für  
Unternehmens-  
führung  
E-Mail:  
uw@unterneh-  
mensfuehrung.  
institute*

