

## GASTKOMMENTAR

# Kulturwandel im Alltag

Unsere Mitarbeiter müssen unternehmerischer werden.“ „Ich will Unternehmer im Unternehmen.“ Sätze, die jeden Tag in Unternehmen zu hören sind. Sie sind Ausdruck der Sehnsucht danach, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter stärker mit ihrer Aufgabe identifizieren, sich eigenständig um Lösungen bemühen, wie sie Kunden ansprechen, gewinnen und binden können und ihre Ideen umsetzen; kurz: dass sie die Sache des Unternehmens zu ihrer eigenen Sache machen. Sieht man davon ab, dass Angestellte per definitionem keine Unternehmer sind, stellt sich die Frage: Wie wecken wir die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, stärker Eigenverantwortung zu übernehmen?

Teure Programme wie etwa Anreiz- und Bonusysteme sind im höchsten Maß kontraproduktiv. Sie leiten die Aufmerksamkeit auf den zusätzlichen Bonus und den Dienstwagen mit noch besserer Ausstattung. Sie führen weg von der Sache, hin zum eigenen Vorteil. Die zerstörerischen Folgen dieser Selbstoptimierungsmaschinerie erleben wir jeden Tag: kurzfristige Optimierung statt langfristige Orientierung, Innen- statt Kundensicht. Von Unternehmertum keine Spur.

Dagegen liegt es auf der Hand, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Grad an Eigenverantwortung und dem Grad an Gestaltungsfreiheit, den die Führungskraft ihren Mitarbeitern einräumt. Die Führungskräfte, die unter Führung Kontrolle verstehen und allenfalls kalkulierbare Risiken akzeptieren, sollten sich nicht wundern, dass die Mitarbeiter vor allem eins im Sinn haben: Wie sichere ich mich ab?

Es geht also um den richtigen Umgang mit Freiheit im Unternehmensalltag. Es geht darum, das

richtige Maß zu finden im Dreieck zwischen Orientierung gebenden Zielen, Freiraum bei deren Verfolgung und Überprüfung der erzielten Ergebnisse. Für jeden Mitarbeiter individuell, denn jeder hat unterschiedliche Stärken und Schwächen, die unterschiedlicher Ansprache bedürfen.

Diesen individuellen Bedarf jeden Tag auszuloten bildet den Kern der Führungsarbeit. Neben jährlichen Zielvereinbarungen und -abgleichen bietet gutes Feedback einen wirksamen Weg für die alltägliche Überprüfung der Balance in diesem Dreieck. Gutes Feedback erfolgt zeitnah zu konkreten Begebenheiten, ist verständlich, wegen realer Beispiele nachvollziehbar und kann auch nur wenige Minuten dauern. Im Feedbackgespräch gleichen wir gegenseitige Erwartungen ab, geben und nehmen Kritik sachlich und treffen Absprachen für die Zukunft. Gutes Feedback zu geben ist Ausdruck hoher Wertschätzung. Auf diese Weise bauen wir Vertrauen auf und gestalten den Nährboden, auf dem eine Kultur der Verantwortung wachsen und gedeihen kann.

Die Blut-Schweiß-und-Tränen-Rede „Seid unternehmerisch!“ verpufft in ihrer Wirkung, kaum dass sie erfolgt ist. Statt teurer Instrumente ist das Geld entschieden besser darin aufgehoben, den Führungskräften nahezubringen, gutes Feedback zu geben. Denn erst die vielen kleinen Schritte im Alltag bewirken den Kulturwandel hin zu mehr Eigenverantwortung.

---

Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken - dieser Wunsch verpufft in den meisten Firmen, warnt **Markus Baumanns**.



**Der Autor ist Unternehmensberater und schreibt im Wechsel mit Torsten Schumacher regelmäßig auf dieser Seite.**

Sie erreichen ihn unter:

**[gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)**