

**Training Aktuell, 02.10.2006**

## **Mit Unternehmergeist zu neuen Arbeitsverhältnissen**

Eine Befragung von Managern zeigt: Aus Angst vor Machtverlust bremsen Führungskräfte das Engagement ihrer Mitarbeiter. Abhilfe schaffen soll ein neues Beratungsmodell für mehr Entrepreneur-Kultur.

'Um künftig konkurrenzfähig zu sein, müssen viele Betriebe ihre Unternehmenskultur grundlegend verändern', meint Hans Oberpriller vom Beratungsinstitut Synetz, Bonn. Und zwar in Richtung einer Entrepreneur-Kultur. Soll heißen: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen unternehmerisch denken und handeln lernen.

Dass die meisten Unternehmen weit von dieser Kultur entfernt sind, verdeutlichen die Ergebnisse einer Untersuchung, die Synetz in Zusammenarbeit mit der Deutschen Telekom und Vivento Customer Services durchgeführt hat. Die 45-minütigen Interviews mit 38 Managern aus den Branchen Banken und Versicherungen, Telekommunikation, Maschinenbau, Chemie und Pharma zeigen: Persönliches Machtstreben der Führungsriege ist der eigentliche Hemmschuh für ein unternehmerisches Engagement. Im Klartext: Fast 70 Prozent des Führungspersonals fürchten, ihre Position zu verlieren, wenn sie Verantwortung abgeben und die Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter fördern.

### **Machtstreben bremst das Engagement der Mitarbeiter**

'Aus diesem Resultat lässt sich ableiten, dass die Einstellung innerhalb eines Unternehmens zu Macht und Hierarchie das Mitarbeiterengagement entscheidend beeinflusst', sagt Oberpriller. Weitere Faktoren, die, wenn sie gelebt werden, eine Entrepreneur-Kultur begünstigen, sind Ergebnisorientierung sowie Selbstständigkeit und Verantwortung, erklärt der Berater. Damit Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen ohne Machtstreben selbstständig, verantwortungsbewusst und ergebnisorientiert wirken können, sind bestimmte Werte wichtig: Im Unternehmen angesiedelt sein sollten etwa Wertschätzung, Vertrauen und Leistungsorientierung. Aber auch ein Maß an persönlicher Freiheit sollte akzeptiert werden.

### **In sechs Schritten zum Unternehmer im Betrieb**

Auf Grund dieser Erkenntnisse hat Synetz einen Sechs-Punkte-Plan entwickelt, mit dem das unternehmerische Engagement gefördert werden kann. Zu Beginn des Verfahrens erarbeiten

die Berater gemeinsam mit der Unternehmensleitung eine Vorstellung von Entrepreneur-Kultur. Ob und wie weit diese Kultur praktisch umgesetzt wird, zeigen die anschließenden Mitarbeiterbefragungen. Fragen, die über den Ist-Zustand Aufschluss geben, lauten etwa: Welche Freiheiten hat die Belegschaft? Welche Motivationsfaktoren gibt es? Wie reagieren Führungskräfte auf selbstständiges Arbeiten? Auf Grund der Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand werden dann entsprechende Ziele und Maßnahmen erarbeitet, die auf einer Goßgruppenveranstaltung kommuniziert werden. 'Denn jeder Mitarbeiter soll die Gelegenheit haben, über die Chancen und Risiken zu diskutieren', so Oberpriller. Nur so lasse sich Bereitschaft zu Veränderung erzeugen.

Abschließend wird die Belegschaft des Unternehmens in Meetings und Workshops mit der neuen Entrepreneur-Kultur vertraut gemacht. Erörtert wird z.B., wie nach neuem Verständnis ein Ergebnisgespräch geführt werden soll. Oder wie Führungskräfte reagieren können, wenn ihre Mitarbeiter fragen, was sie persönlich von dem ihnen zugeteilten Auftrag haben.

'Ziel ist es, starke Persönlichkeiten im Unternehmen auszubilden', erklärt Oberpriller. So entstehen nach Ansicht des Consultants flexible Arbeitsverhältnisse. Denn unternehmerisch denkende Mitarbeiter nehmen ihren Hut, sobald sie erkannt haben, dass ihnen und dem Betrieb der eigene Posten nichts bringt.

Ansprechpartner:

Hans Oberpriller, Stephan Orths