

## Regel 24

# Fördern Sie das unternehmerische Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter!

Nie zuvor hat sich unsere Welt schneller gewandelt als durch die „vierte“, „digitale“ oder auch „post-industrielle“ Revolution. Aus der technischen ist die elektronische Arbeitswelt entstanden. Zudem ersetzen neue Kommunikationsformen die alte Arbeitsorganisation: Die Arbeitswelt verändert sich radikal. Doch die digitale Vernetzung hat auch ihre Kehrseite. Die für frühere Generationen typische und oftmals lebenslange Vollzeitberufstätigkeit wird abgelöst durch eine Vielzahl völlig neuer Beschäftigungsformen: Halbtagskräfte und Leiharbeiter, Franchise-Selbständige und Mehrfachjobber. Der unkündbare Acht-Stunden-Job bis zur Rente wird vor dem Hintergrund des wachsenden internationalen Wettbewerbsdrucks auch in dem durch soziale Marktwirtschaft geprägten Europa zunehmend zur Ausnahme – es bleibt zu hoffen, dass auch Italiens Arbeitsgesetzgebung diesem rasch fortschreitenden realwirtschaftlichen Trend Rechnung zu tragen beginnt!

Konsequenz der Veränderungsprozesse in der postindustriellen Arbeitswelt ist eine wachsende Komplexität, die durch die Unternehmensorganisationen bewältigt werden muss. Gleichzeitig stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, die fortschreitende Beschleunigung technologischer Entwicklungen absorbieren zu müssen. Während also die zunehmende Beschleunigung immer schnellere Anpassungsleistungen verlangt, die verfügbare Reaktionszeit also geringer wird, nimmt die benötigte Reaktionszeit einer Organisation, um auf diese Veränderungen reagieren zu können, durch die wachsende Komplexität immer weiter zu.

## Erfolgsfaktor Wandlungsfähigkeit

Das bedeutet für unsere Unternehmen, dass Wandlungsfähigkeit mehr und mehr zum erfolgskritischen Faktor wird. Die klassischen Wachstumsparadigmen haben ausgedient: Unternehmen können langfristig nur bestehen,

wenn sie sich durch quantitative und qualitative Wandlungsfähigkeit an die veränderten Marktbedingungen anpassen. Hierzu aber müssen sie flexibel auf Ressourcen zugreifen können. Die 6 R's der Logistik lassen sich in die 6 R's der modernen Unternehmensorganisation übersetzen: Die richtige Anzahl an richtigen Mitarbeiter in der richtigen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und zu den richtigen Kosten...

Was aber bedeutet diese Forderung für den Arbeitnehmer der Zukunft? Das althergebrachte Modell des Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses muss sich in ein wahres Kunden-Lieferanten-Verhältnis umwandeln. Dies impliziert eine Abkehr von der herkömmlichen Sichtweise, Arbeitszeit für Geld zur Verfügung zu stellen, hin zu einer leistungsorientierten, unternehmerischen Einstellung: „Ich muss einen sichtbaren und messbaren Nutzen für meinen Arbeitgeber erzeugen, damit meine Arbeitskraft gefragt bleibt.“

Daraus ergibt sich für das Verhältnis zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer, dass eine Arbeit und der damit verbundene Arbeitsplatz nicht mehr nur nach Aufgaben, sondern nach der bestmöglichen Passung zwischen den individuellen Kompetenzen und anstehenden Aufgaben gestaltet werden sollte. Dabei müssen die Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters – aus eigenem Antrieb und nicht etwa nur „auf Anordnung des Betriebes“ – im Sinne eines „lebenslangen Lernens“ kontinuierlich trainiert und ausgebaut werden. Denn schließlich verkürzt sich die Halbwertszeit des Wissens in unserer digitalen Arbeitswelt zunehmend, und eine einmal erlangte Berufsausbildung garantiert schon lange keine „dauerhafte Lebensaufgabe“ mehr.

Die Wahl bzw. Ausgestaltung des Aufgabengebietes nach den eigenen Stärken führt zu einem Alleinstellungsmerkmal innerhalb eines Unternehmens. Die verbesserte Wahrnehmung der eigenen Leistung steigert nicht nur das Selbstwertgefühl und damit die Motivation, es stärkt auch die eigene Position innerhalb des Unternehmens und der Gesellschaft. Das damit verbundene Gefühl einer bis dato in diesem Ausmaß nicht gekannten Freiheit lässt die Freude am „unternehmerischen Denken und Handeln“ wachsen. Dabei kann diese Freiheit ganz individuell unterschiedliche Ausprägungen haben, wie zum Beispiel die wirtschaftliche Freiheit, persönliche Wünsche oder Träume erfüllen zu können. Aber es können auch andere Ziele dominieren.

Zum Beispiel der Wunsch nach Anerkennung, und Selbstverwirklichung. Oder ganz einfach die Freiheit, selbst zu bestimmen, was man mit seiner Zeit anfängt, oder mit wem man zusammenarbeitet.

Der Arbeitnehmer beginnt, sich zum „Intrapreneur“ zu emanzipieren. Der Begriff Intrapreneur geht auf Giffort Pinchot zurück und beschreibt sich in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen befindende Menschen, die dennoch unternehmerisch denken und handeln. Wahrhaft unternehmerisch denken und handeln können aber nur jene Menschen, welche die Konsequenzen dieses Denkens und Handelns – zumindest in einem bestimmten Ausmaß – mittragen müssen. Der Intrapreneur entwickelt sich nach Professor Matt folgerichtig weiter zum „arbeitnehmenden Unternehmer“.

Letztendlich ist jeder Mensch Unternehmer in eigener Sache, egal welchen beruflichen Weg er wählt. Er stellt seine Arbeitskraft, seine Kreativität, sein Wissen usw. in den Dienst anderer. Sofern sein Leistungsangebot auf eine Nachfrage trifft, kann er mit einer Gegenleistung rechnen, in Abhängigkeit von dem Wert bzw. Nutzen, den sich der Empfänger von der erhaltenen Leistung verspricht. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Leistung alleine (also als Arbeitnehmer oder als Selbstständiger) oder unter Zuhilfenahme anderer (als Unternehmer) erbracht wird – es handelt sich immer um ein netzwerkartiges Zusammenspiel mehrerer Menschen, welche alle in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis zueinander stehen und deren individueller Erfolg von der Attraktivität ihrer Leistungsangebote abhängt.

Im Folgenden soll anhand eines praktischen Beispiels aufgezeigt werden, welche Ausprägungen die Arbeit als „arbeitnehmender Unternehmer“ haben kann und welche Herausforderungen sich hieraus für das künftige Arbeitsleben ableiten lassen. Ein Beispiel:

Es wird ein Dienstleistungsunternehmen betrachtet, welches sich in den vergangenen Jahren durch Kompetenz zu einem geschätzten Experten und Partner für seine Kunden etabliert hat. Gerade in der jüngeren Vergangenheit zeigten sich jedoch zwei kritische Problembereiche, welche das Unternehmen veranlassten, arbeitsorganisatorische Veränderungen einzuleiten:

- Der Marktpreis für die Dienstleistung hat sich im Verhältnis zu dem mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Personalaufwand stark negativ entwickelt. Personalkosten müssen jedoch als Fixkosten betrachtet werden, denn der Mitarbeiter bezieht sein Gehalt unabhängig davon, ob er „produziert“, d.h. Umsatz generiert.
- Kompetente Mitarbeiter sind schwer zu finden, die Ausbildung ist aufwendig, das Wissen in wenigen Köpfen konzentriert und das interne Knowledge-Management lebenswichtig. Zugleich muss sichergestellt werden, dass einmal mühsam aufgebautes Wissen nicht so schnell abwandert. In der Vergangenheit haben sich sogar einige Mitarbeiter selbständig gemacht und sind in den Wettbewerb zu dem Unternehmen getreten.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Projekt mit folgender Zielsetzung definiert: Entwicklung eines dienstleistungsspezifischen Organisationsmodells zur Sicherung von Know-how und zur Steigerung der Output-Leistung (Pro-Kopf-Wertschöpfung) durch geeignete Anreizmechanismen und eine effiziente Prozess- und Strukturorganisation.

Im Folgenden soll das Hauptaugenmerk auf die arbeitsorganisatorische Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und den damit verbundenen Anreizmechanismus gelegt werden.

Zunächst wurden alle Mitarbeiter in vertraulichen Vier-Augen-Gesprächen interviewt. Hierbei handelte es sich um keine übliche Mitarbeiterbefragung; Ziel der Analyse war die Identifizierung verdeckter Verhaltensmuster und Machtgefügen im Unternehmen, die in kleinen Mitarbeitergrüppchen immer wieder für Gesprächsstoff sorgen, über die man aber „offiziell nie spricht“. Die wichtigsten Ergebnisse wurden in anonymisierter Form zusammengefasst:

- Die Mitarbeiter hatten feste Arbeitszeiten und mussten Ein- und Ausgangszeit stempeln.
- Die Mitarbeiter wickelten Projekte ab, der Chef gab Anweisungen und kontrollierte.

- Es wurden 8 Stunden je Arbeitstag „abgesehen“, unabhängig von der effektiven Auftragslast. Urlaub wurde gerne in „heißen Phasen“ genommen.
- Projekte mit Reiseaufwand wurden gemieden und nach Möglichkeit an andere weitergeschoben.
- Die Mitarbeiter bezogen ein festes Gehalt. „Prämien“ gab es für alle gleichermaßen nach dem Gießkannenprinzip.
- Ziele wurden vom Chef definiert und nie so richtig kommuniziert.
- Akquisition ist Chefsache. Mehr Aufträge bedeuten nur mehr Arbeit und nützen nur dem Firmeninhaber.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wurde eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitarbeitern und Berater gebildet, welche die Aufgabe hatte, eine für die Mitarbeiter und das Unternehmen vorteilhafte Form der Zusammenarbeit zu entwickeln. Leitgedanke der organisatorischen Gestaltung war, wie bereits eingangs zu diesem Abschnitt beschrieben, Unternehmensziele und Individualziele der Mitarbeiter zu ermitteln, gegenüberzustellen und weitestgehend in Einklang zu bringen.

Für Mitarbeiter, welche die Einarbeitungs- und Einlernphase abgeschlossen haben, wurden folgende Änderungen eingeführt und umgesetzt (wesentliche Auszüge):

- Die Mitarbeiter haben nun flexible Arbeitszeiten. Die Zeiterfassung wurde abgeschafft. Die Anwesenheit richtet sich nach dem Bedarf: Bei hoher Auftragslage wird Mehrarbeit geleistet, in ruhigen Zeiten nimmt sich der Mitarbeiter frei.
- Die Mitarbeiter leiten nun eigenverantwortlich Projekte, der Chef „schaut fallweise drüber“
- Jeder Mitarbeiter bezieht eine persönliche Leistungszulage, welche sich am persönlichen Wertschöpfungsbeitrag orientiert.
- Der Kundenbindung wird nun eine hohe Beachtung geschenkt, da ein loyaler Kunde für den betreuenden Mitarbeiter Sicherheit und gute Verdienstmöglichkeit darstellt. Für einen guten Kunden nimmt ein Mitarbeiter nun gerne auch mal etwas mehr Reiseaufwand in Kauf.

- Ziele werden im Team mit dem Chef erarbeitet. Jeder weiß, was er zu tun hat.
- Alle bemühen sich, Aufträge zu akquirieren. Mehr Aufträge heißt, mehr Verdienstmöglichkeit, Akquisition wird zudem belohnt.

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde anhand eines erfolgreich umgesetzten Beispiels ein innovativer Ansatz der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen dargestellt und erläutert, welcher sich dem Gedanken des „arbeitnehmenden Unternehmers“ annähert. Selbstverständlich kann er nicht 1:1 auf andere Unternehmensrealitäten übertragen werden! Doch er soll Impulse zum grundlegenden Überdenken heutiger Formen der Zusammenarbeit geben. Die wesentlichen Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen. Für die künftige Arbeitswelt benötigen Unternehmen Mitarbeiter mit:

- Fähigkeit und Bereitschaft zum selbständigen und lebenslangen Lernen
- Bereitschaft zur Eigenverantwortung
- Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten nach Zielvorgaben
- Ergebnis- und Leistungsorientierung durch Entkopplung von Arbeitsinhalten und Zeitgefüge
- Bereitschaft zu Mobilität
- Breitenwissen: Ergänzung von gründlichem Fachwissen durch breites Wissen in mehreren Disziplinen
- Risikobereitschaft

Die Herausforderung von Unternehmensorganisation und -führung besteht nun darin, diese Anforderungen aufzugreifen, um darauf aufbauend – ggf. unterstützt durch Organisationsexperten – zukunftsweisende Konzepte zu erarbeiten und die richtigen Weichen für deren praktische Umsetzung zu stellen. Ebenso ist auch unsere Politik gefordert, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für eine flexiblere Gestaltung der Zusammenarbeitsverhältnisse zu schaffen – es wäre allerhöchste Zeit dafür!