

Ulla Domke | J. Martin Granica

Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust auf Verantwortung wecken

Illustriert von Michael Hüter



SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Ulla Domke/J. Martin Granica

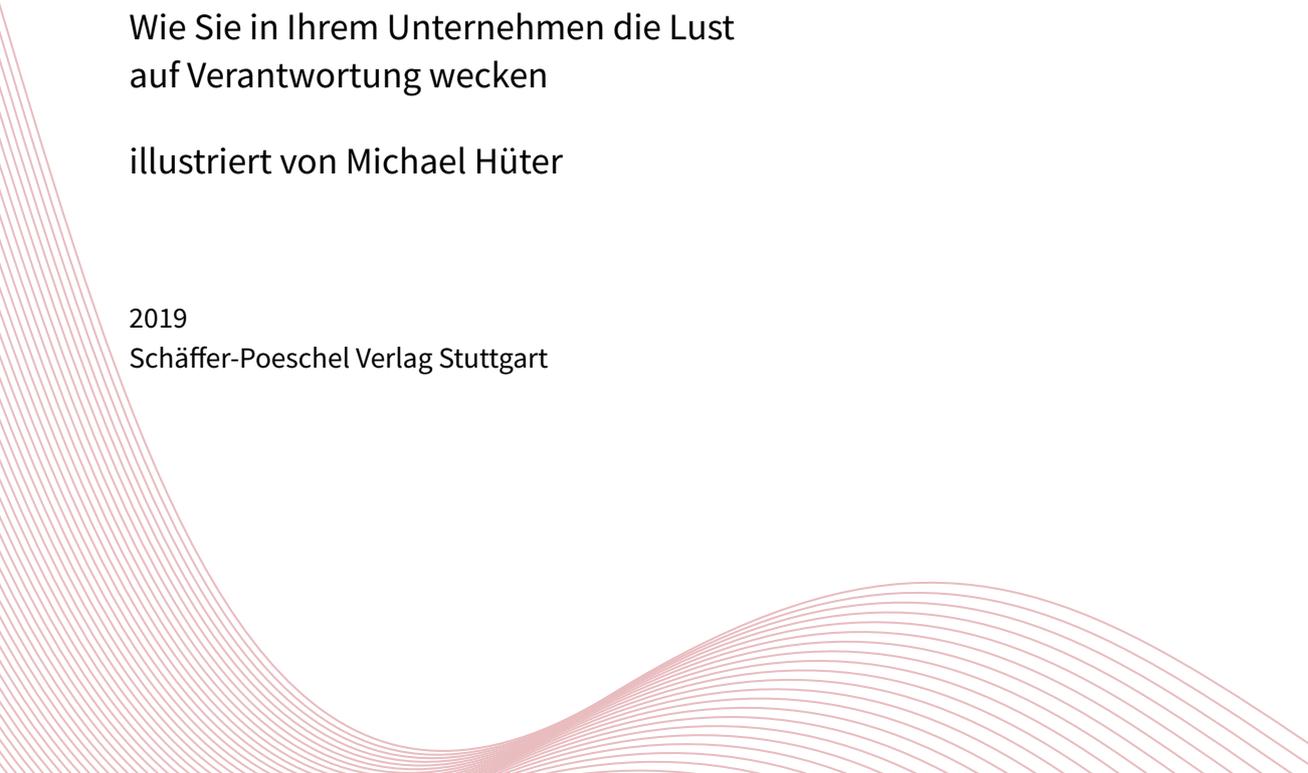
Mutig führen

Wie Sie in Ihrem Unternehmen die Lust
auf Verantwortung wecken

illustriert von Michael Hüter

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4412-5 Bestell-Nr. 10313-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4413-2 Bestell-Nr. 10313-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhe-
berrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elek-
tronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Coverbild und alle Illustrationen: Michael Hüter
Satz: Marianne Wagner

Januar 2019

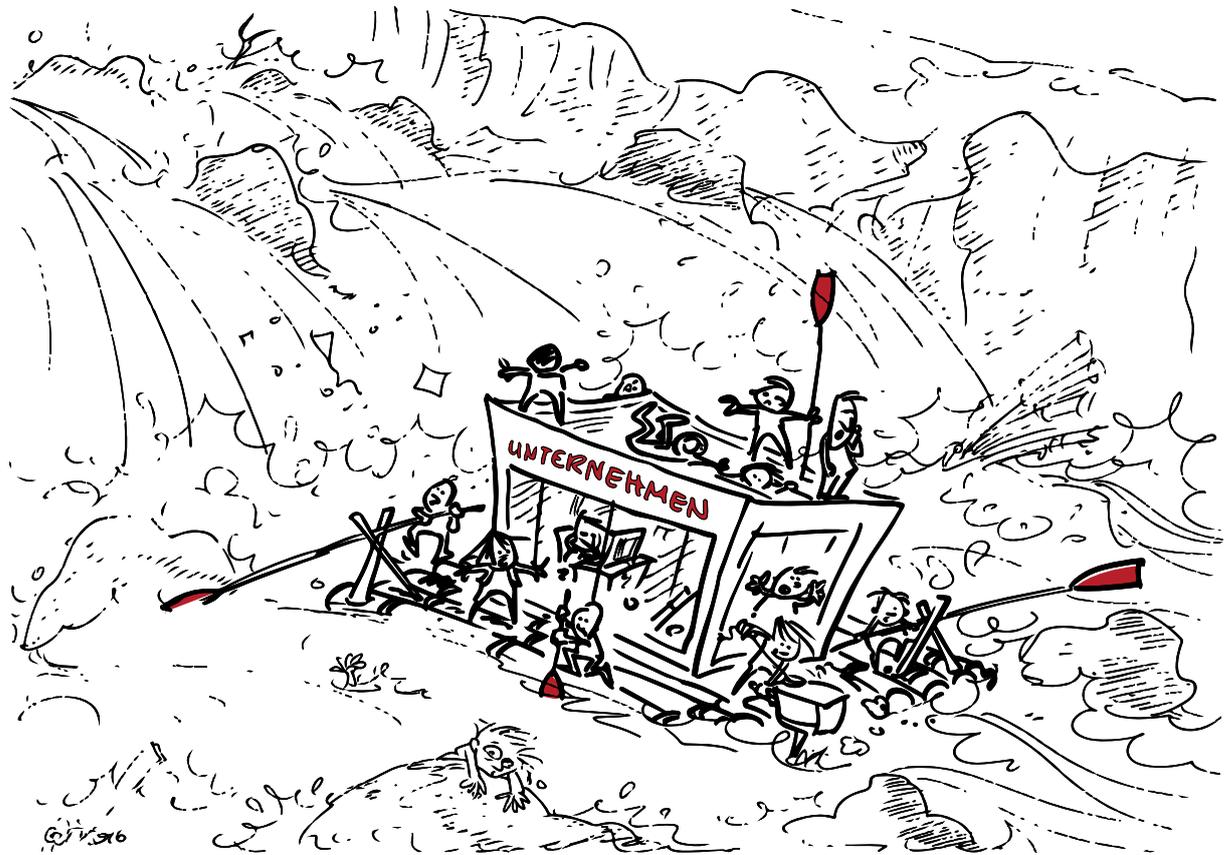
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wozu braucht es Mut?	9	3.2 Destruktive Kommentare von Führungskräften – Beispiele	30
		3.3 Woran erkennen Sie die Dichte der Hierarchiesperre?	36
Teil 1			
Die Basis: Für kluge Kommunikation sorgen	15	4 Echte Dialoge und konstruktive Auseinandersetzungen	38
1 Wo sitzt eigentlich die Intelligenz von Unternehmen?	17	4.1 Höflichkeit und Respekt	39
2 Von folgenlosen Mitteilungen und vollendeter Kommunikation	21	4.2 Das gemeinsame »Ringeln um beste Lösungen« anregen und moderieren	40
2.1 Die Kommunikationsgruft	23	4.3 Downloading	42
2.2 »Vollendete Kommunikation«	24	4.4 Debatte	43
3 Wahrnehmungsfähigkeit steigern – Hierarchiesperren verhindern	28	4.5 Dialog	44
3.1 Voraussetzungen für eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit eines Unternehmens	29	4.6 Presencing	45
		4.7 Kompetenzen für den Dialog	46

Teil 2			
Das Grundprinzip: Werte und Verantwortung teilen	51	8 Sicherheit gewährleisten	92
5 Rahmen geben und Spielräume schaffen	55	9 Wertschätzung und Anerkennung	98
5.1 Begeisterung für »meine Sache«	58	9.1 Wertschätzung: Fokus auf das Gute	100
5.2 Das Rollenkonzept	68	9.2 Anerkennung: Feedback geben	102
5.3 Flexibilität und Geschwindigkeit	72	10 Sinn anbieten	106
6 Offenlegung der Kontrollkriterien – Selbstkontrolle ermöglichen	73	10.1 Sinnfindungsprozess	109
6.1 Was passiert eigentlich, wenn kontrolliert wird?	76	10.2 »Sensemaking« in Veränderungsprozessen	112
6.2 Was ist die Alternative?	81	Teil 3	
7 Erfolg definieren und reflektieren	84	Wofür mutige Führung sorgt	115
7.1 Schritt 1: Schlüsselindikatoren und -kriterien identifizieren	85	11 Entlasten	119
7.2 Schritt 2: Schlüsselindikatoren und -kriterien in Relation bringen	87	11.1 Eine klare Binnenstruktur festlegen	121
7.3 Schritt 3: Selbst gesetzte Teamziele statt individueller Zielvorgaben	89	11.2 Geschützte Räume für das Lösen von Konflikten schaffen	124
		12 Anregen	127
		12.1 Neu-Lernen	128
		12.2 Der Umgang mit Unterschiedlichkeiten	132
		12.3 Der Umgang mit Macht	135

13 Verbinden	140	15 Mutig lebendige Gemeinschaft ermöglichen	154
13.1 Den Blick auf das Ganze richten	141	15.1 Die neue Rolle der Führungskräfte	154
13.2 Das abteilungsübergreifende Führungsteam	143	15.2 Ein Blick in die Zukunft	156
13.3 Der Sinn des Unternehmens als Handlungsrahmen	147	Literatur	158
14 Persönliche Kompetenzen fördern	150	Stichwortregister	160
		Die Autoren.....	162



Einleitung: Wozu braucht es Mut?

Erfolgreich mit Veränderungen umzugehen, war immer schon eine zentrale Aufgabe für Unternehmen. Doch heute machen viele Unternehmen die Erfahrung, dass sie mit den bisherigen Optimierungsstrategien an Grenzen stoßen. Denn nicht nur die Veränderungsgeschwindigkeit hat vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Globalisierung massiv zugenommen – die Welt scheint auch deutlich unberechenbarer geworden zu sein. VUCA nennt man dieses Phänomen. Es steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Das Sich-Bewegen in dieser Welt fühlt sich zunehmend an wie eine Wildwasserfahrt, auf der sich sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Mitarbeitenden immer mehr bei dem Versuch verausgaben, adäquat auf die Anforderungswellen zu reagieren, von denen sie mitgerissen werden.

Und als ob das nicht schon genug der Herausforderung wäre, kommt noch eine weitere hinzu: Die Ansprüche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ihre Arbeit sind deutlich gestiegen. Vor allem jüngere Menschen haben immer weniger Lust, ihre Lebenszeit damit zu vergeuden, Dinge zu tun, die ihnen keinen Spaß machen und in denen sie wenig Sinn sehen. Sie möchten sich einbringen mit ihren Interessen, ihrer Person, sie möchten (mit)gestalten: Arbeit soll heute auch ein Ort der persönlichen Entfaltung und Weiterentwicklung sein. Ein Ort, an dem GELEBT wird. Und da wir gegenwärtig einen Arbeitnehmermarkt haben, können zumindest gut ausgebildete Leute ihren Arbeitgeber kritisch auswählen.

Das erleben viele Unternehmen als Fachkräftemangel.

Was braucht es nun, um mit diesem Komplex an Herausforderungen umzugehen? Mit weiteren Optimie-

rungen des Bestehenden kommen wir nicht mehr weiter.

Es braucht zuallererst und insbesondere MUT.

DEN MUT, DIE BEDINGUNGEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IN UNTERNEHMEN VÖLLIG NEU ZU GESTALTEN.

Die VUCA-Welt verlangt eine Neugestaltung der Bedingungen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit ausgehend von der Frage:

Was brauchen Menschen, damit sie bereit sind, dem Unternehmen ihre Intelligenz, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, ihre Kreativität und ihre Begeisterung zur Verfügung zu stellen?

Das ist doch wohl selbstverständlich, dass sie das tun, meinen Sie?

Nein, das ist es ganz und gar nicht. Der Managementdenker Gary Hamel bringt es auf den Punkt: Das, was Sie per Arbeitsvertrag einfordern können, ist allenfalls

gewissenhaftes und professionelles Arbeiten. Alles, was darüber hinausgeht, sind »Geschenke«, die sich ein Unternehmen verdienen muss. Daher muss eine alte Frage heute umgedreht werden:

»Statt uns zu fragen, wie wir die Mitarbeiter dazu bringen, der Organisation besser zu dienen, müssen wir uns fragen, wie wir Organisationen aufbauen, die die außerordentlichen Geschenke verdienen, die die Mitarbeiter in die Arbeit einbringen könnten.« (Hamel 2013, 158)

Genau darum geht es in diesem Buch: Unternehmen zu Orten zu machen, an denen Menschen Lust haben, sich mit ihrem ganzen Potenzial einzubringen – und zwar in eine Gemeinschaft, die nach gemeinsamen Werten und an gemeinsamen Zielen arbeitet.

Die wunderbare Nachricht für alle Unternehmensleitungen dabei ist: Indem Sie die Bedingungen hierfür schaffen, schaffen Sie gleichzeitig die Bedingungen für eine neue Dimension von Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität in Ihrem Unternehmen. Der Schlüssel



hierfür ist das Verteilen von Verantwortung. Das klingt einfach, ist aber hoch voraussetzungsreich. Es geht um ein radikales Umdenken, vor allem im Hinblick auf die Rolle der Führung. Denn sie hat genau diese Räume zu schaffen, in denen selbstverantwortliches und selbstorganisiertes (Team-)Handeln entstehen kann.

es für die Führungskräfte darüber hinaus noch darum, quasi »auf offener Bühne« einen Rollenwechsel zu vollziehen: Denn als Führungskraft werden sie in ihrer klassischen »Leitungsfunktion« überflüssig. Führung an sich wird damit jedoch alles andere als überflüssig: Als Rahmen-Gestalterin und Moderatorin bekommt sie eine neue Aufgabe und Bedeutung.

Und damit sind wir wieder bei unserem Schlüsselwort: MUT.

Das vorliegende Buch gibt Ihnen Bausteine und Prinzipien an die Hand, nach denen Sie Ihr Unternehmen so umbauen und gestalten können, dass es den Herausforderungen unserer Zeit (besser) gewachsen ist. Aber auch wenn die Bausteine und Prinzipien die gleichen sind, wird jedes einzelne Unternehmen seine eigene Art (er)finden müssen, sie in seine aktuelle Realität zu übersetzen und einzubinden.

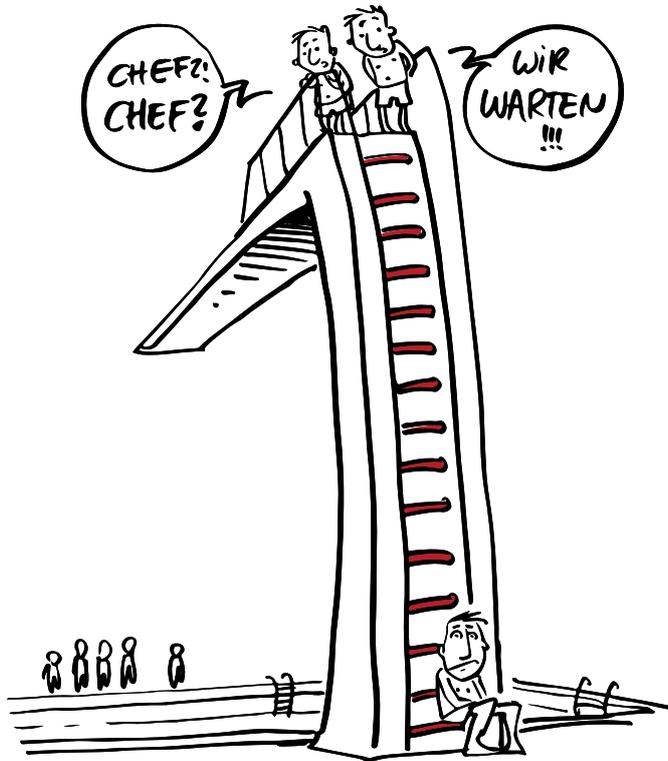
Beim Betreten dieses Neulandes geht

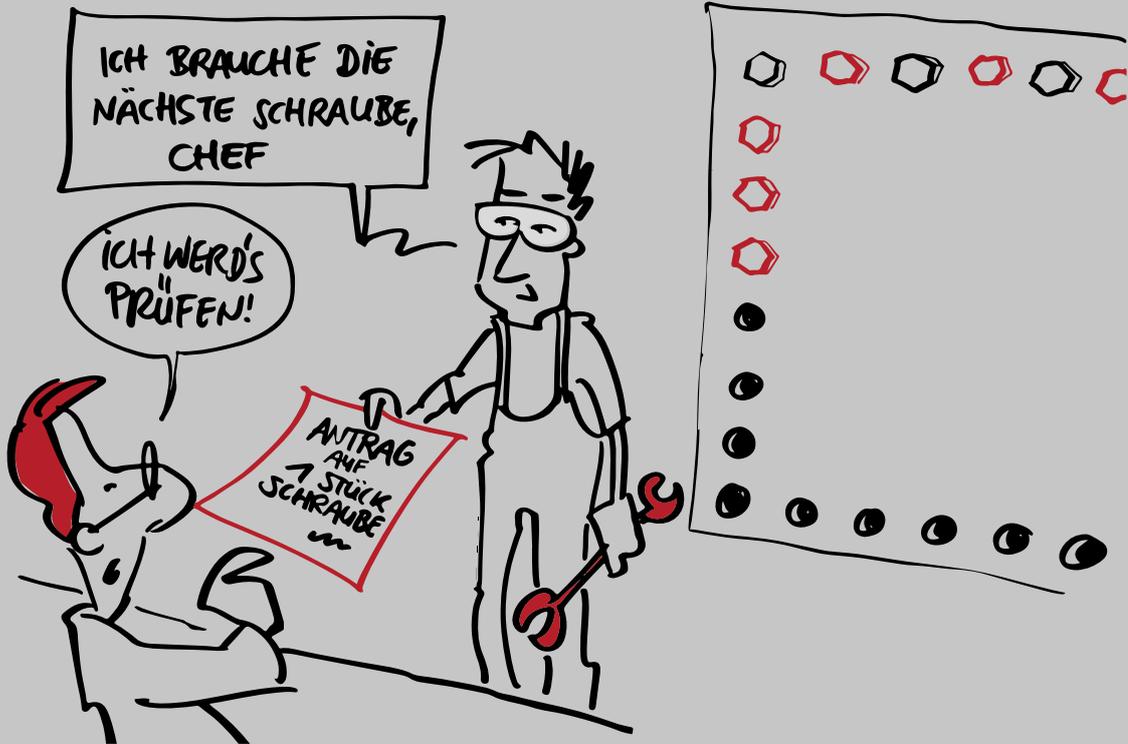
Der Mut, sich auf diesen tief greifenden Umstrukturierungs- und Umlernprozess einzulassen, wird sich auszahlen:

Indem Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hervorragende Bedingungen für das Übernehmen von Verantwortung bieten, werden Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens deutlich steigern und Sie werden

die »Geschenke« erhalten, die es Ihnen ermöglichen, lebendig und gelassen mit den Herausforderungen der Gegenwart – und aller Voraussicht nach auch mit denen der Zukunft – umzugehen.

SIE WERDEN VORBEREITET SEIN AUF EINEN KLUGEN UMGANG MIT DEN ÜBERRASCHUNGEN DER VUCA-WELT!





Teil 2

**Das Grundprinzip:
Werte und Verantwortung teilen**

Für ein kluges Unternehmen ist es unabdingbar, dass die

- Fähigkeiten,
- Ideen,
- Meinungen
- sowie das Wissen

aller Mitglieder für die Organisation wirksam werden können.

In Teil 1 haben wir dargestellt, wie gelingende Kommunikation seinen wesentlichen Teil dazu beitragen kann.

All diese Rohstoffe können aber nur »wirksam werden«, wenn Mitarbeiterinnen auch den entsprechenden RAUM haben, um dies alles entfalten und nutzen zu können.



Und zwar Raum für eigenständiges Entscheiden und Gestalten.

Dieser Raum ist die Voraussetzung für das, was Unternehmen heute unbedingt haben wollen – und aus unserer Sicht auch dringend benötigen:

- motivierte, engagierte – und im besten Fall sogar begeisterte – Mitarbeiter,
- Flexibilität und Schnelligkeit in den Prozessen,
- einen klugen Umgang mit Komplexität.

Denn in diesen Räumen findet nicht nur die Entfaltung der Potenziale der Einzelnen statt, sondern auch die Verknüpfung der individuellen Möglichkeiten zu »kollektiver Klugheit«.

Diese Räume zu schaffen und so zu gestalten, dass Menschen sie auch nutzen wollen, ist hoch voraussetzungsreich!

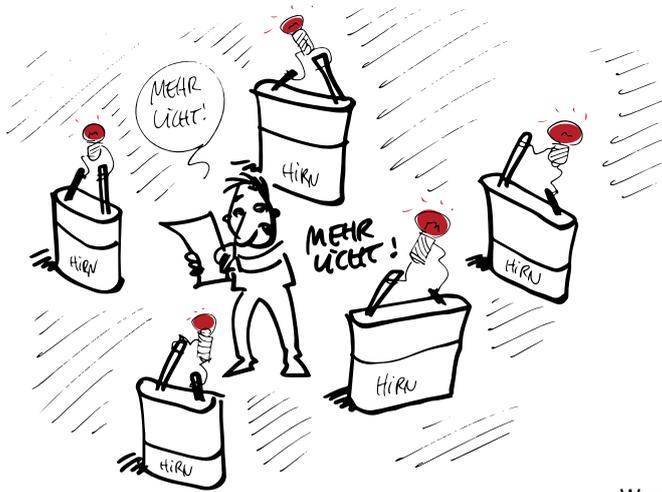
Eine erste wesentliche Voraussetzung dafür ist,

DASS DIE OBERSTEN FÜHRUNGSKRÄFTE IHRE ROLLE ALS GESTALTER DER ZUSAMMENARBEIT WIRKLICH ERNST NEHMEN.

Nur sie – die »Chefs« und »Chefinnen« – können durch die notwendigen Voraussetzungen für »Mehrhirnklugheit« sorgen.



MEHRHIRNKLUGHEIT



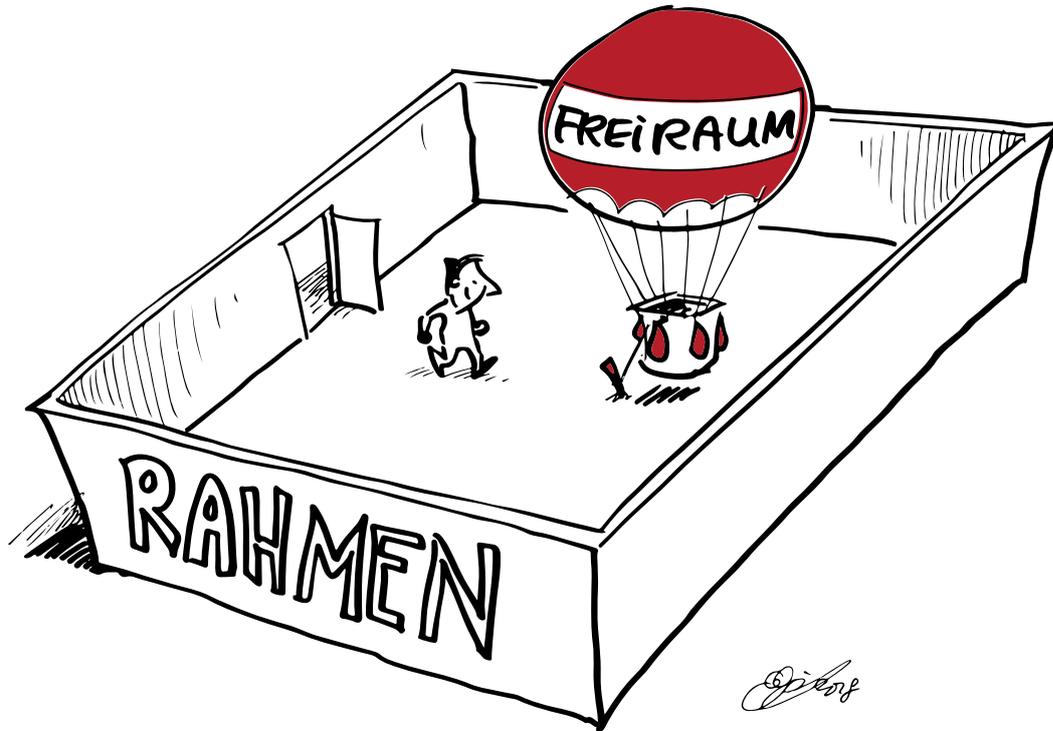
Tun sie es nicht, dann riskieren sie, was Fritz Simon so drastisch wie plastisch »Mehrhirnblödheit« nennt (Simon 2009, 36).

Was Sie ganz konkret tun können, um diese **Voraussetzungen** zu schaffen, darum geht es in diesem zweiten Teil des Buches.

Was für die Führung zu tun ist, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende **SELBSTVERANTWORTUNG** überhaupt wollen (können), das beschreiben wir im Folgenden in den Kapiteln: »**Rahmen geben und Spielräume schaffen**«, »**Sicherheit gewährleisten**«, »**Wertschätzung und Anerkennung**« und »**Sinn anbieten**.«

Was für die Führung zu tun ist, damit alle abgestimmt in **EINE GEMEINSAME RICHTUNG** arbeiten (können), das beschreiben wir in diesem Teil in den Kapiteln: »**Offenlegung der Kriterien – Selbstkontrolle ermöglichen**« und »**Erfolg definieren und reflektieren**«.

5 Rahmen geben und Spielräume schaffen



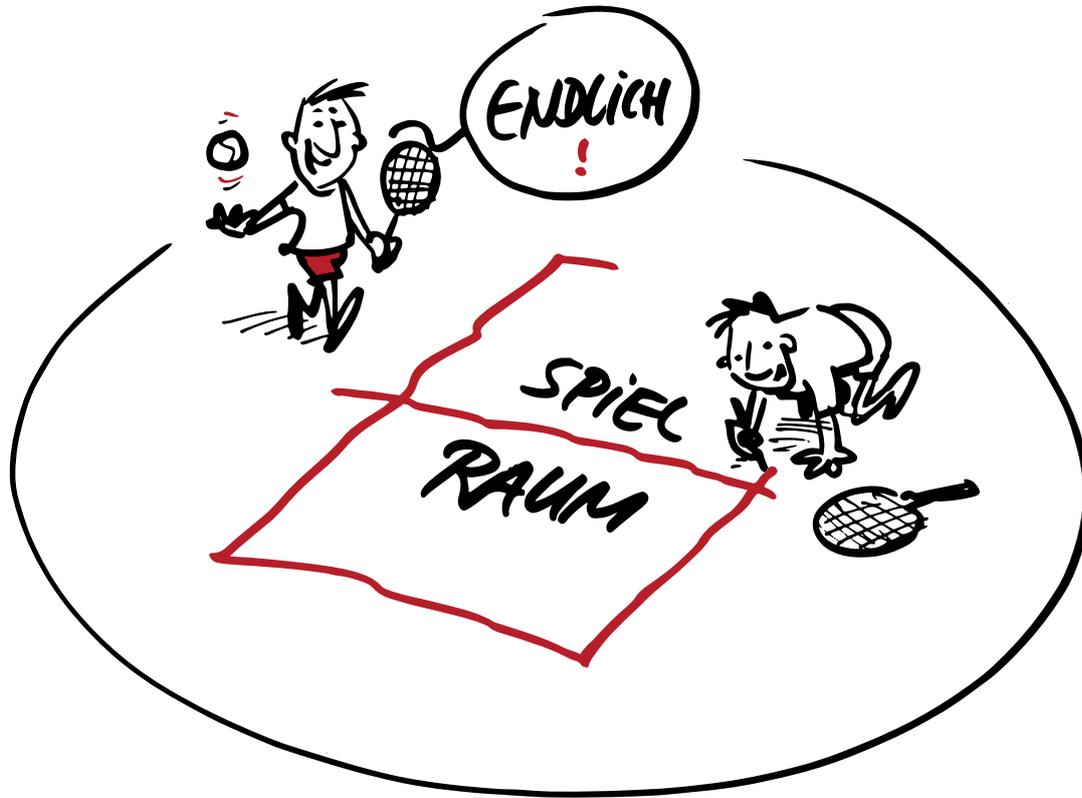
In diesem Kapitel geht es um zwei grundlegende Voraussetzungen, die Menschen brauchen, wenn sie nicht nur erfolgreich, sondern mit Freude zusammenarbeiten wollen:

einen definierten (Orientierungs-)Rahmen

und

große Spielräume zur eigenen Gestaltung.





5.1 Begeisterung für »meine Sache«

Zur ersten Frage:

An dieser Stelle stellen sich unter anderem folgende Fragen:

Ein **zentraler Treiber** für die gewünschten Fähigkeiten ist

- a) Wenn Eigeninitiative, Kreativität und Hingabe die Geschenke sind, die Unternehmen sich heute verdienen müssen (wie Gary Hamel behauptet): **Was sind eigentlich DIE ZENTRALEN TREIBER für diese Fähigkeiten? Was befeuert sie?**

• **BEGEISTERUNG**

Aber was genau ist eigentlich Begeisterung?

- b) Wie stellen Unternehmen sicher, dass sich diese Fähigkeiten der Einzelnen aufeinander abstimmen im Sinne des »Großen Ganzen«, also des Unternehmenszwecks?



- sie ist energievoll – im Sinne von Leidenschaft, Überschwang, Elan,

- sie hat eine Richtung, einen konkreten Bezugspunkt – im Sinne von Interesse, Einsatz, Eifer, »Wollen«.



- **Und**, was in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist: Wenn wir Begeisterung erleben, erleben wir **ein Gefühl von Verbundenheit mit uns selbst, mit dem, was uns wichtig ist und ein Gefühl von Lebendigkeit und von »richtig sein«.**

Damit die Einzelnen innerhalb eines Unternehmenskontexts Begeisterung erleben können, ist daher **zwei-erlei notwendig:**

Als erste Voraussetzung muss der Mensch **seine individuelle Begeisterung anbinden** können an das Unternehmen.

Und zwar am besten anbinden an das, was man den »Spirit« des Unternehmens nennen könnte: Das, wofür das Unternehmen steht, was es besonders und einzigartig macht.

Denn die konkreten Inhalte, Ziele und Produkte eines Unternehmens können sich über die Zeit ändern, der »Spirit« eines Unternehmens ist dagegen eine sehr

konstante Größe. (Mehr zu dem, was den »Spirit« eines Unternehmens ausmacht, finden Sie in Kapitel 10 »Sinn anbieten«.)



Das bedeutet aber im Umkehrschluss auch:

Nicht jede Person passt in jedes Unternehmen! Sie können nicht jeden für alles begeistern! Egal mit welchen »Motivationsmethoden« Sie es auch immer versuchen.

Denn: Begeisterung kommt immer von Innen und muss angebunden sein an das, was dem jeweiligen Menschen wichtig ist.

Damit kommen wir zur **zweiten Voraussetzung** für das Erleben von Begeisterung im Unternehmenskontext:

Jeder Einzelne im Unternehmen muss die Möglichkeit bekommen, das, was er tut, zu seiner Sache machen zu können.

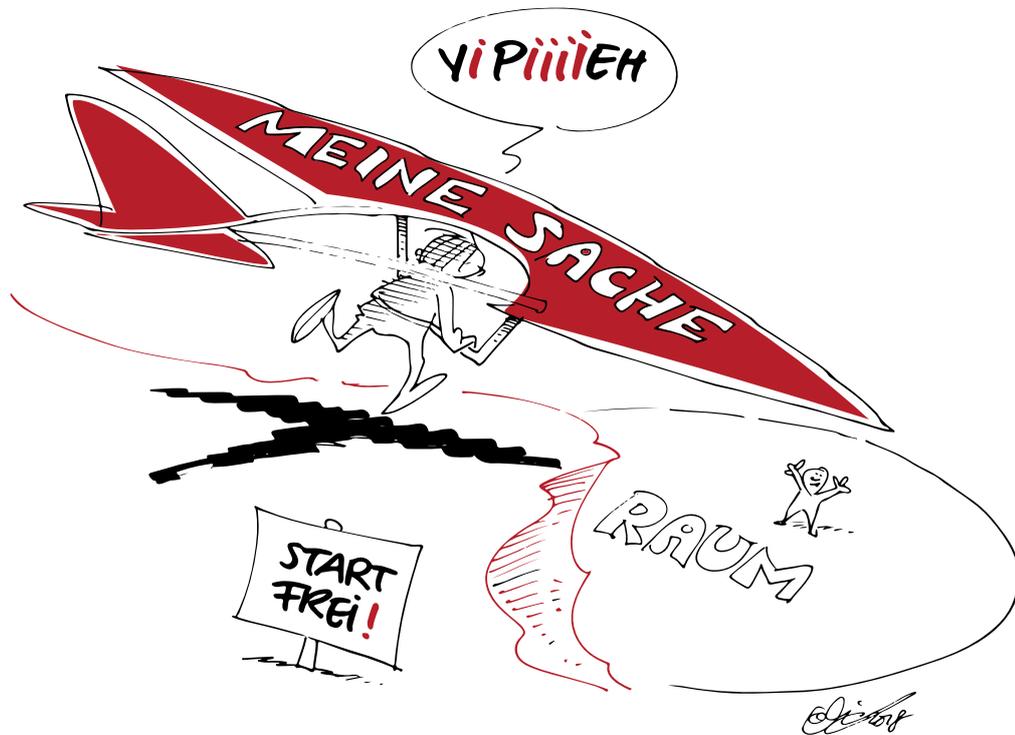
Und das geht nur, indem ich meine Arbeit gestalten kann.

Für diese eigene Gestaltung brauchen Mitarbeitende RAUM:

ANMERKUNG ZUR TÄTIGKEITSBEZOGENEN BEGEISTERUNG BEI DER ARBEIT

Wenn wir hier von Begeisterung sprechen, meinen wir nicht, dass alle Leute den ganzen Tag strahlend durch die Gegend springen. Sondern es geht um eine Art Grundbegeisterung:

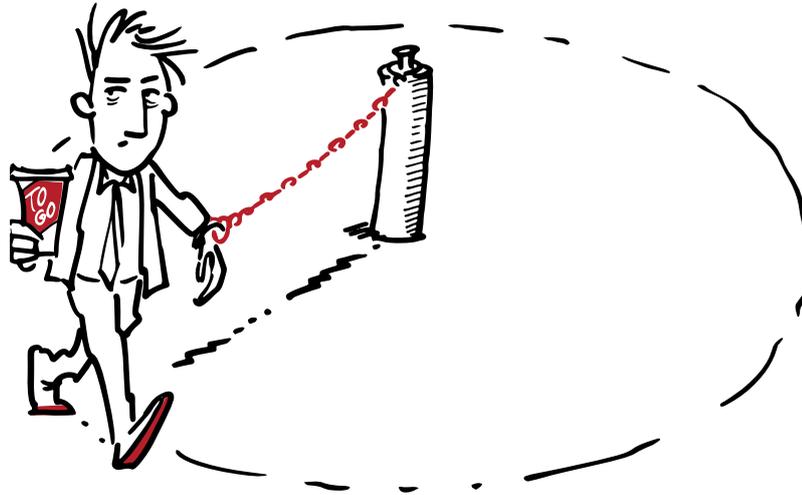
- Wie erzählen Ihre Mitarbeiter zum Beispiel anderen von ihrer Arbeit?
- Wie fühlen sie sich während ihrer Arbeit: Erleben sie immer mal wieder dieses Gefühl von Lebendigkeit, von »richtig« sein, von Verbundenheit mit dem, was ihnen wichtig ist?



Darüber hinaus ermöglichen große Gestaltungsspielräume für die eigene Arbeit:

- **Selbstwirksamkeit zu erleben** – »ich kann etwas und bewege was«,

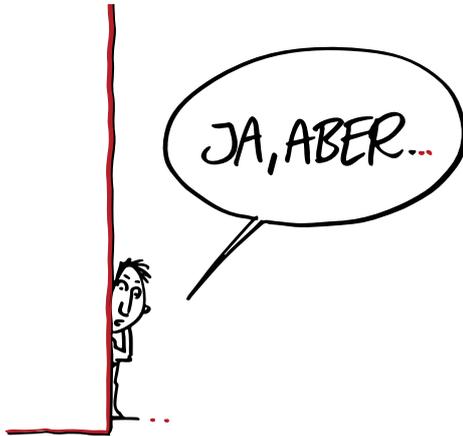
- **Wertschätzung zu spüren** – »man traut mir das zu«,
- **zu lernen**, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern, sich zu entwickeln.



DAS IST KEIN SPIELRAUM.

QZ 2018

JA, ABER ...



... werden jetzt einige von Ihnen sagen, es wollen ja gar nicht alle Menschen Dinge selbst gestalten.

Manche wollen genaue Vorgaben, was zu tun ist!

Ja, diese Menschen gibt es. Unsere Gegenfrage an dieser Stelle ist: Wie viele sind es noch, nachdem Sie Ihr Unternehmen so umgestaltet haben, wie es in diesem Buch beschrieben ist?

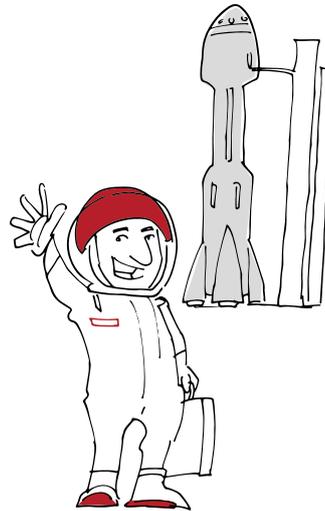
Und da sagen wir: Es werden sehr, sehr wenige sein.

Für die praktische Umsetzung ist allerdings wichtig, folgende Differenzierungen in Bezug auf das Thema Gestaltungsspielräume zu machen:

Aspekt A) Gestaltung im Sinne von »Entwicklung neuer Inhalte oder Strukturen«

Pioniere	Unterstützer
wollen »Neues« in die Welt bringen	helfen gerne anderen bei der Verwirklichung von Ideen
trauen sich, Neuland zu betreten	stehen lieber in der zweiten Reihe
haben Lust auf Verantwortung für das »große Ganze«	arbeiten gerne zu
sind eher risikobereit	sind eher risikoscheu

Menschen werden sich an ganz unterschiedlichen Stellen dieser Skala einordnen. Dabei wird es in der Tat mit großer Wahrscheinlichkeit mehr Menschen geben, die sich auf der rechten Seite der Skala einordnen werden (und viele von denen, die sich links einordnen, werden im Laufe ihrer Berufskarriere entweder Führungskraft werden oder sich selbstständig machen).



Allerdings heißt das nicht, dass diese »Unterstützer« keine Gestaltungsspielräume haben möchten!



Denn es gilt noch weiter zu unterscheiden:

Aspekt B) Gestaltung hinsichtlich der »Freiheitsgrade in Bezug auf die Umsetzung des eigenen Arbeitsbereichs«

Gestalter der eigenen Arbeit	Abarbeiter
 <p data-bbox="383 408 494 448">FREI GESTALTEN</p>	 <p data-bbox="598 408 758 448">ABARBEITEN NACH VORGABE</p>
<p data-bbox="263 744 534 823">Die übertragenen Aufgaben frei gestalten/es auf »meine Art« machen</p>	<p data-bbox="558 744 805 795">Abarbeiten nach genauen Vorgaben</p>

In Bezug auf Aspekt B) gilt unseres Erachtens eindeutig:

Wenn Sie die Bedingungen so gestaltet haben, wie dieses Buch sie beschreibt, wird es kaum noch Menschen geben, die sich hier auf der rechten Seite einordnen möchten.

Nun gut, werden Sie vielleicht sagen, es ist gut für die Menschen, wenn Sie Gestaltungsspielraum bekommen. Aber ist es auch gut für das Unternehmen? Wo kommen wir denn da hin, wenn jeder »sein Ding« macht? Führt das nicht zu unkoordiniertem Chaos?

Nein.

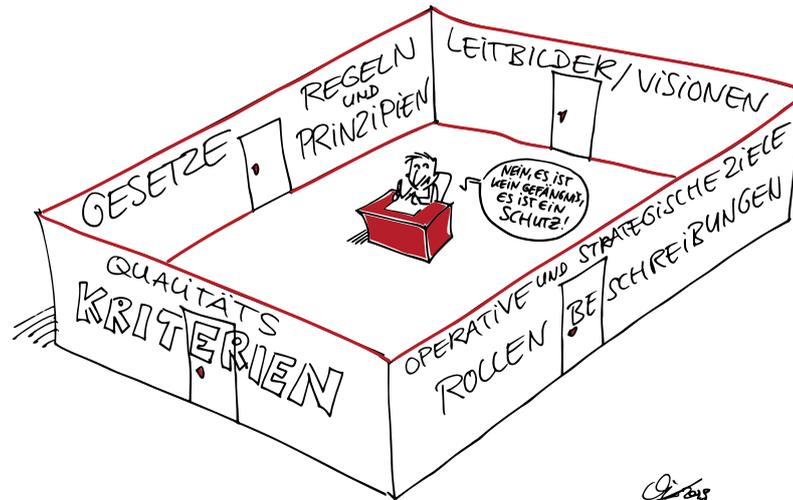
Denn Spiel-RÄUME entstehen innerhalb eines RAHMENS. Und dieser Rahmen sorgt – wenn er gut gestaltet und für alle sichtbar ist – dafür, dass »in die gleiche Richtung gespielt wird«.

Dieser **Rahmen** enthält alles, was **feststeht**, z. B.:

- Gesetze,
- Vorschriften,
- Leitbilder/Visionen,
- Regeln und Prinzipien,
- Qualitätskriterien,
- operative und strategische Ziele,
- Rollenbeschreibungen.

Die Herausforderung für Unternehmen ist die, sich ihres eigenen Rahmens bewusst zu werden und ihn für alle explizit zu machen.

Das hat seine ganz speziellen Tücken und Herausforderungen, auf die wir im nächsten Kapitel (»Offenlegung der Kriterien – Selbstkontrolle ermöglichen«) eingehen werden.



In jedem Fall gilt:

Nur wenn dieser Rahmen klar definiert ist, kann er die notwendige Orientierung geben für die eigenständige, kreative Ausgestaltung von Spielräumen der Einzelnen.

Das heißt, jedes Unternehmen, das die Eigenständigkeit und Kreativität seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen möchte, sollte sich die Fragen stellen:

- Ist der Rahmen für die Menschen in unserem Unternehmen klar definiert?
- Wo ist er eher diffus?
- Wo fehlen orientierende Vorgaben?

Ein zentraler Baustein dieses orientierenden Rahmens für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Definition von ROLLEN.

5.2 Das Rollenkonzept

Sie ersetzen in klugen Unternehmen die herkömmlichen Stellenbeschreibungen. Diese schreiben viel zu statisch und voneinander abgrenzend fest, was die Einzelnen »zu erledigen« haben.

In klugen Unternehmen geht es stattdessen um die Verteilung von Rollen und die Zuteilung von Verantwortlichkeiten.

Das heißt, es wird lediglich festgelegt, wer wofür zu sorgen hat. Die genaue Ausgestaltung der Rolle bleibt dem Rollenträger überlassen.

Menschen können – wie im privaten Leben auch – verschiedene Rollen ausfüllen, und die Rollen können je nach aktuellem Bedarf auch, wechseln.

Der Unterschied klingt klein, ist aber wesentlich für das Eröffnen von Gestaltungsräumen.

Ein Beispiel:

Die Assistenz der Geschäftsführung ist in aller Regel dafür zuständig, Gäste zu empfangen und zu bewirten, die ins Unternehmen kommen. Hierzu könnte man eine Liste erstellen mit Aufgaben, die diese Person abzuarbeiten hat:

- Kaffee kochen,
- Tisch eindecken,
- Gäste in Empfang nehmen,
- usw.

Wenn ich aber stattdessen dieser Person sage:

»Deine Rolle ist es Gastgeberin des Hauses zu sein und Du hast dafür zu sorgen, dass wir uns unseren Gästen gegenüber als attraktives Unternehmen präsentieren und dass sich unsere Gäste bei uns wohl fühlen.«

Dann stelle ich damit ganz klar, was der Sinn und das Ziel ihrer Tätigkeit ist und ich eröffne dieser Person einen Raum, in dem sie diesen Verantwortungsbe- reich gestalten – und zu ihrer Sache machen kann. In diesem Raum wird die Wahrscheinlichkeit, dass kreative Ideen entstehen, die über das »Erledigen von Auf- gaben« hinausgehen, deutlich erhöht.



Wenn man anfängt, die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen in Form von Rollen zu beschreiben, wird man schnell feststellen, dass für viele Rollen neue Bezeichnungen gefunden bzw. erfunden werden müssen, weil es noch keine passenden, eingeführten Begriffe gibt. Das hat aber wiederum den Vorteil, dass für alle Beteiligten damit deutlich sichtbar wird, dass mit einer neuen Bezeichnung auch ein neues Verständnis verbunden ist, was Menschen im Unternehmen tun – bzw. wofür sie sorgen.

Bei eingeführten Begrifflichkeiten – z. B. der Kommissioniererin im Lager – ist es dagegen wichtig, diese neu zu füllen. Eine Kommissioniererin ist dann z. B. nicht mehr diejenige, die die Waren aus dem Regal holt und auf den Kommissionierwagen sortiert, sondern sie ist die Person, die dafür sorgt, dass die Kundinnen und Kunden genau das bekommen, was sie bestellt haben. Damit legt sie die Basis für Kundenzufriedenheit und sie ermöglicht den Kollegen, die nach

ihr kommen, ein reibungsloses Weiterbearbeiten der Aufträge. Oder umgekehrt formuliert: Wenn die Kommissioniererin die falschen Waren aus dem Regal holt, zieht dies einen langen »Rattenschwanz« an Mehraufwand hinter sich her, im Zweifel bis hin zur Reklamation des Kunden.

Auf eine solche verantwortungsvolle Arbeit ist es viel leichter möglich stolz zu sein – und sie mit dem dazugehörigen Verantwortungsgefühl und der notwendigen Akribie auszuführen.

Durch eine solche Rollendefinition wird die Bedeutung des Tuns der Einzelnen, auch für die Mitarbeitenden der angrenzenden Bereiche, viel deutlicher – und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ihm die entsprechende Wertschätzung entgegengebracht wird.

Über die Notwendigkeit und positiven Effekte einer Wertschätzungskultur werden wir in Kapitel 9 noch ausführlich eingehen.



5.3 Flexibilität und Geschwindigkeit

Große SPIELRÄUME und definierte RAHMEN nutzen den Menschen und der Organisation.

Diese Organisationselemente bringen nicht nur dadurch etwas, dass sie die einzelnen Menschen stärken und ermuntern, ihre individuelle Klugheit und Kreativität ins Unternehmen einzubringen, sondern sie bringen **auch der Organisation mehr Flexibilität und Geschwindigkeit und einen klügeren Umgang mit Komplexität!**

- Weil die Menschen – in dem gegebenen Rahmen – flexibler in ihren Handlungen und selbstständiger in ihren Entscheidungen sein können. Weisungs-, Kontroll- und Absicherungskommunikation kann

wegfallen und eine direkte, spontane Kommunikation mit den Menschen, die für die aktuelle Aufgabenerledigung oder Lösungsfindung gebraucht werden, wird möglich.

- Weil nicht mehr gilt: »oben wird gedacht, unten wird gemacht«, sondern »unten gedacht und gemacht werden kann« – und sich so die Intelligenz und die Kreativität der Einzelnen im Sinne des Ganzen im Unternehmen ausbreiten und verknüpfen kann.

Das heißt:

Große Gestaltungsspielräume sowie ein klar definierter Rahmen und passende Rollenbeschreibungen ermöglichen, dass Menschen aufblühen und kollektive Klugheit möglich wird!

Die Autoren



Foto: Thomas Heiser

Ulla Domke

Die in Soziologie promovierte Pädagogin berät seit über 20 Jahren mittelständische Unternehmen zu den Themenfeldern Führung, Gestaltung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit auf Führungsebene, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Sie ist der festen Überzeugung, dass erfüllende Arbeit ein großes Glückspotenzial in sich birgt und dass Unternehmen die Orte sind, an dem dieses gehoben werden kann – und sollte. Wirtschaftlicher Erfolg ist dann das Ergebnis. Ulla Domke ist Gründerin und Vorstand der awisu Think-and-Do-Tank eG, einer einzigartigen Lerngemeinschaft mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer, die durch regelmäßige fachliche Impulse und im Austausch miteinander Mut macht, lebendige und kluge Gemeinschaften zu schaffen, die einen

wert- und sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten (<http://www.awisu.de>).

Mail: domke@awisu.de

J. Martin Granica



Foto: Helge Jahn

Der studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler war zwölf Jahre geschäftsführender Inhaber eines mittelständischen Großhandels und arbeitete ab 2007 beratend zu den Themen Unternehmenskommunikation und Gründung, seit 2012 als Wissenschaftler und Berater zu den Themen Entrepreneurship, Führung und Organisationsentwicklung. In den Jahren 2012 bis 2017 war er Mit-Gründer und Vorstand der awisu Think & Do Tank eG. Er befasst sich seit Jahren begeistert mit

Unternehmensentwicklung unter den Gegebenheiten der Globalisierung, Digitalisierung und gesellschaftlichen Veränderung.

Seit August 2017 ist er geschäftsführender Gesellschafter der InnovationCenter.ruhr GmbH & Co. KG. Derzeit entwickelt er dort Formate unter dem Motto: »Innovate your working life!«

Mail: jmg@innovationcenter.ruhr

Michael Hüter



Foto: Eric Hüter

ist Pressezeichner, Karikaturist und Illustrator und hat zahllose Zeitschriften, Broschüren, Kalender und Karten sowie in etwa 60 Bücher mit Illustrationen versehen. Er arbeitet u. a. für verschiedene große Industrieunternehmen und öffentliche Auftraggeber.

Er lebt und arbeitet im Ruhrgebiet, ist aber gern und oft als Zeichner auf Reisen. Er begleitet international Workshops, kommentiert Kongresse und hinterlässt überall eine breite Spur aus Zeichnungen und Skizzen.

Mail: Michael.Hueter.MDS@t-online.de

Danke!

Wir danken allen Unternehmerinnen und Unternehmern, mit denen wir im Rahmen der awisu Think-and-Do-Tank eG alle Themen dieses Buches intensiv diskutiert und in vielfältiger Weise umgesetzt haben, für ihre Inspiration und ihren Mut, sich in ihrer Rolle als Unternehmensgestalter den Herausforderungen unserer Zeit zu stellen.