

Denkanstöße zum Thema Führung

Crash oder Aufstieg?

Karl-Josef Bonus hat in der Möbelbranche viel gemacht. Er war lange Jahre Moser-Geschäftsführer, bei Stallmann und schulte im Handel unter anderem beim Begros-Südlicht Inhofer. Heute ist Bonus als Trainer aktiv, er versteht sich als Vertriebstrainer, veranstaltet Seminare. Bald wieder eins in seiner Wahlheimat Landsberg (am 14.10., weitere Infos unter www.bonus-seminare.de). Die Inhaber und Geschäftsführer im Mittelstand hat Bonus im Visier. Für den INSIDE hat Bonus aufgeschrieben, wie in seinen Augen gute Führungsstrukturen den langfristigen Unternehmenserfolg sichern helfen können. Ein Gastbeitrag.



„Die Summe der kleinen Schritte“: Karl-Josef Bonus

Die Strukturveränderungen in der Branche erfordern adäquate Denkstrukturen in der Führung. Mit anderen Worten: flexibles, rasches Agieren mit Herz und Hirn. Will man Erfolg, dann ist der Weg der kreativen Reflexion und Aktion sicherlich ein Lösungsansatz zum Erfolg. In den Unternehmen – Industrie und Handel – gibt es meist zwei Sichtweisen, zwei Unternehmenskulturen: die eine ist die der Unternehmensleitung, die andere die der Mitarbeiter. Leider passen die beiden Sichtweisen sehr oft nicht zusammen. Das ist ein Problem.

Unternehmensentwicklungen sind auch immer die Folge richtiger oder falscher Führungsstrukturen in den Unternehmen. Meine langjährige Erfahrung aus vielen Schulungen hat mir immer wieder gezeigt, dass es oft mit wenigen Mitteln durchaus möglich gewesen wäre, die Leistungspotenziale der Mitarbeiter abzurufen und diese zu motivieren.

Es ist oft nur die Summe der kleinen Schritte, etwa den zweiten Arbeitsvertrag als Dauerarbeitsvertrag abzuschließen, die zwei Urlaubstage, die dem Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt sehr wichtig sind, ausnahmsweise zu genehmigen, bei der Lösung eines schwierigen Sachproblems selbst mit ins Boot zu gehen, Vorschläge der Mitarbeiter ernster zu nehmen, den Mitarbeitern flexiblere und familiengerechtere Arbeitszeitmodelle anzubieten, auch einmal eine kritische Anmerkung „interessant finden“, Lob und Anerkennung aussprechen, nicht durch Autorität führen, sondern mit Können, Wissen und Empathie. Denn gerade in schwierigen Zeiten sind engagierte Mitarbeiter, die mitgestalten möchten, Eigenverantwortung übernehmen und sich Herausforderungen stellen wollen, das Zünglein an der Waage, das in erster Linie darüber entscheidet, wohin sich ein Unternehmen in der Zukunft bewegt.

Somit stellen die veränderten Marktstrukturen auch neue Anforderungen an die Führungskultur in den Unternehmen im Umgang mit den Mitarbeitern. Die Präsenzkultur alter Schule stirbt immer mehr aus. Klassische Arbeitswelten werden immer mehr um digitale Modelle ergänzt. Die Digitalisierung verändert nicht nur Produktionsprozesse grundlegend; sie stellt auch grundsätzlich neue Anforderungen an die Zusammenarbeit. Wer guten, engagierten Nachwuchs für sein Unternehmen begeistern will, der wird nicht nur in den Ballungsräumen, sondern zunehmend auch auf dem

weiten Land nicht umhinkommen, sich mit solchen Themen zu beschäftigen.

Ein paar Beispiele: Unternehmen, die auf Vertrauensarbeitszeit setzen, entwickeln bis zu 14 Prozent mehr oder verbesserte Produkte im Vergleich zu Firmen mit herkömmlichen Arbeitszeitregelungen. (Quelle: **Institut für Weltwirtschaft**). Vertrauensarbeitszeit? Kurze Definition laut **Wikipedia**: „Vertrauensarbeitszeit ist ein Modell der Arbeitsorganisation, bei dem die Erledigung vereinbarter Aufgaben im Vordergrund steht, nicht die zeitliche Präsenz des Arbeitnehmers. Es ist ein Modell der Arbeitsorganisation, nicht der Arbeitszeit, und der Arbeitnehmer ist selbst für die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit verantwortlich. Die Verantwortung zur Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregelungen liegt jedoch weiterhin beim Arbeitgeber.“ Anderes viel zitiertes Beispiel: Crowdfunding. Muss man aus verschiedensten Gründen nicht toll finden. Aber für das eine oder andere Projekt vielleicht auch mal ein gangbarer Weg, der einem ganz neue Ideen ins Unternehmen bringt.

Die größte Gefahr in dieser Marktsituation ist es aus meiner Sicht, nur mit der Logik von gestern zu denken, zu handeln – und zu führen. Wie sagt man so schön: Der Kopf ist rund, damit die Gedanken die Richtung wechseln können. Nur die Unternehmen werden den Markt erfolgreich bearbeiten, die sich als führungsstarkes, lernfähiges, evolutionsfähiges Gemeinschaftswerk verstehen. Sowohl im Handel wie auch in der Industrie bleibt gerade kein Stein auf dem anderen. Wer nicht begraben werden will, muss heute anders agieren als früher.

Die Vorbild-Funktion in der Führung ist als Faktor dabei nicht zu unterschätzen, das ist meine feste Überzeugung: fachliche Kompetenz, Wertschätzung, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit und Fairness. Dazu der Baustein Humor, er schafft eine positive Beziehungsebene, bringt Spaß und Freude und beflügelt den Geist.

Wenn es Ihnen gelingt, Ihre Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter weitgehend zu verbinden, werden Sie im Markt erfolgreich sein. Wie sagte **Albert Einstein** so schön: „Vorbild ist nicht das Wichtigste, wenn wir Einfluss auf andere nehmen wollen. Es ist das Einzige.“ ■