

MITARBEITER AM DRÜCKER

Unternehmen fordern von ihrer Belegschaft mehr und mehr Eigenverantwortung. Zu Recht. Denn von den Freiräumen profitieren alle Beteiligten: Angestellte gewinnen neue Gestaltungsräume, Vorgesetzte arbeiten in motivierteren Teams, und Firmen stärken ihre Reputation und Wettbewerbskraft.





Von Judith-Maria Gillies

Im ersten Job von null auf 20 Mitarbeiter: Jan Loss legte einen wahrhaft rekordverdächtigen Berufseinstieg hin. Direkt nach dem Bachelor-Abschluss in BWL bot ihm der dm Drogeriemarkt die Leitung einer Filiale in Ratingen bei Düsseldorf an. „Das war für mich ein Sprung ins kalte Wasser“, sagt der 26-Jährige. „Aber ich schwimme gern.“


Verantwortung, ja bitte: So lautet derzeit das Motto in Firmen aller Branchen und Größen. „Ein Großteil der Unternehmen propagiert heute ein Menschenbild, das auf Selbstverantwortung und Anstand fußt“, sagt Reinhard K. Sprenger. Der deutsche Management- und Motivationsguru mit Sitz im schweizerischen Winterthur ist davon überzeugt, dass alle Menschen eine kreative Energie mitbringen, die nach Entfaltung drängt. „Unternehmen“, so Sprenger, „sollten den Menschen Freiräume eröffnen, diese Energie positiv zu nutzen.“

setzte arbeiten in motivierteren Teams und Firmen stärken ihre Wettbewerbskraft – auf dem Absatzmarkt genauso wie als Arbeitgeber.

Das Prinzip Verantwortung ist nicht neu für die Wirtschaft. Bereits 1955 entwickelte der US-Ökonom Peter Drucker die Führungsmethode „Management by Objectives“. Vorgesetzte, so der Gedanke, legen als Bewertungsgrundlage ihrer Mitarbeiter gemeinsam mit ihnen Ziele fest. So tragen alle Angestellten eigenverantwortlich und messbar ihren persönlichen Teil zum Unternehmenserfolg bei.

Eigeninitiative der Mitarbeiter wirkt wie ein Karriereturbo

Diese Denke hat mittlerweile große Teile der Geschäftswelt erobert. Vom Big Player bis zum Kleinbetrieb messen



Verantwortung, ja bitte: So lautet derzeit das Motto in Firmen aller Branchen und Größen.

musste er „von Tag eins an selbstständig arbeiten“. Der 25-Jährige recherchierte Themen, eruierte Businessmöglichkeiten, erstellte Entscheidungsvorlagen. „Mein Chef musste nur noch sagen: ‚Wir machen es so oder so‘“, erzählt der Betriebswirt.

Zusätzlich schrieb Lück einen Businessplan für ein neues Geschäftsmodell, das mittelständischen Firmen E-Commerce-Leistungen im Baukastensystem anbietet. Sein Engagement und Können überzeugte – so sehr, dass sein Arbeitgeber ihm für den neuen Job ein Millionenbudget und fünf Mitarbeiter anvertraute. „Vor der Verantwortung habe ich Respekt“, sagt Lück. Deshalb auch mal eine Nacht schlecht zu schlafen, gehört für ihn dazu. Die Freiheit und die Verantwortung, als Unternehmer im Unternehmen zu arbeiten, macht für ihn aber alles wett.

Freie Hand von der Geschäftsleitung hat auch dm-Filialleiter Loss. Sein Geschäftsziel ist es, Kunden zu begeistern – und seine Mitarbeiter für genau dieses Ziel zu gewinnen. „Wenn sie ihren persönlichen Beitrag für den Filialerfolg erkennen, macht ihnen die Arbeit viel mehr Spaß, als wenn sie Anweisungen abarbeiten“, ist Loss überzeugt.

Gute Führungskräfte ziehen sich überlegt zurück

So sieht das auch Matthias Krieger. Der Geschäftsführer der Krieger + Schramm Bauunternehmung im thüringischen Dingelstädt bezieht seine 70 Mitarbeiter aktiv in Entscheidungen ein. Etwa bei der Entwicklung von Unternehmensvision und Firmenwerten. Die gemeinsam erarbeitete Unternehmenskultur vergleicht der Chef mit Leitplanken. „Zwischen ihnen kann sich jeder frei bewegen – auf der rechten, mittleren und linken Spur oder auch mal zum Auftanken an der Raststätte.“ Seine Mitarbeiter lädt der Mittelständler zum selbstständigen Arbeiten ein, wie er sagt. „Die Arbeit soll ihnen das berechtigte Gefühl geben, etwas Sinnvolles zu tun und damit ein bedeutender Teil der Firma zu sein“, so Krieger.

Damit das auch wirklich funktioniert, durchlaufen alle Mitarbeiter einen Talenttest. Der zeigt genau, was jemand gut kann und was ihm Spaß macht. Je nach Ergebnis werden die Aufgaben für ihn genau auf seine Fähigkeiten und Interessen hin abgestimmt. Zudem bestimmen die Teams ihre Projektziele selbst. Der Chef steht nur bei Bedarf helfend zur Seite. Ansonsten lässt er machen.

Genau die richtige Einstellung, sagen Fachleute. „Gute Führungskräfte ziehen sich angemessen und überlegt zurück“,

Repräsentativstudie von TNS Infratest sind 86 Prozent aller Personalchefs davon überzeugt, dass die Eigeninitiative der Mitarbeiter wie ein Karriereturbo wirkt.

Verlangen nach Verantwortung verspürt aber auch der Managementnachwuchs selbst. Dies zeigt das Absolventenbarometer 2011 des Berliner Marktforschungsinstituts Trendence, das knapp 12.000 angehende Wirtschaftsabsolventen nach ihren Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber befragte. Der Wunsch nach Eigenverantwortung landete auf einer Liste mit 21 Plätzen auf Rang acht.

Keine Frage: Mitarbeiter wollen zu Mitgestaltern werden. Das Schlagwort von „Employees as Entrepreneurs“ hat seit der New Economy weiter an Anziehungskraft gewonnen.

Auch für Philipp Lück. Seinen Job als Bereichsleiter