



Du kannst nur mit den Ochsen arbeiten, die du hast

Autor: Rolf Steffen (Akademie Zukunft Handwerk)

„Du kannst nur mit den Ochsen arbeiten, die du hast.“ Diese Aussage eines Freundes, schlug bei mir ein, als er jüngst über seine frühere Führungsaufgabe in einer Non-Profit-Organisation sprach, für die er viele Jahre verantwortlich war. Wie wahr!

Nun gebrauchte er den Begriff „Ochsen“ in keiner Weise despektierlich, sondern vielmehr wertschätzend, bezogen auf der Mitarbeitenden freiwillig bereitgestellte Zeit und Arbeitskraft, denn Non-Profit-Organisationen können nur existieren, wenn sie auf Menschen zählen können, die sich unentgeltlich engagieren und freiwillig Spitzenleistungen erbringen. Nach Feierabend bzw. an Wochenenden, also in der so kostbaren und knappen Freizeit, engagieren sich viele Menschen mit Begeisterung für eine Idee, für eine Mission, eine Vision, ohne dafür Geld zu bekommen!

Wie kann das?

Zumal Unternehmer*innen zunehmend beklagen, „dass es mit den Mitarbeitenden immer schwieriger wird“, obwohl sie diese bezahlen. Und noch schlimmer, viele Unternehmer*innen werden zunehmend mit hohen Lohn-Forderungen konfrontiert, manches Mal sogar ultimativ mit der Erklärung, bei Nichterfüllung der Wünsche das Unternehmen verlassen zu wollen.

Was läuft hier falsch?

Einerseits wollen manche Mitarbeitende in Wirtschaftsorganisationen zunehmend weniger arbeiten, nur noch 4 oder sogar nur 3 Tage. Und andererseits sind die gleichen Menschen bereit, sich nach Feierabend und am Wochenende bei der Feuerwehr, dem THW oder Roten Kreuz, in Kirchen, Umweltorganisationen oder Parteien zu engagieren, selbstmotiviert und kostenlos!

Wieso arbeiten Menschen einerseits selbstmotiviert und umsonst in der Freizeit, aber in dem Job, mit dem sie ihren Lebensunterhalt verdienen, müssen sie zum Jagen getragen werden?

Umsonst hat nach dem Duden zwei Bedeutungen, „ohne Bezahlung“ und „ohne die beabsichtigte Wirkung“. Menschen, und dies trifft für die meisten Arbeitnehmer*innen zu, gehen jeden Tag zur Arbeit, um dafür Geld zu bekommen, weil sie es einfach brauchen. Aber Geld als Lohn – im marktüblichen Rahmen – reicht definitiv nicht aus, um Menschen zu begeistern.

Wer „Menschen begeistern“ will, damit diese bereit sind, sich unentgeltlich einzubringen, muss etwas bieten, das andere Bedürfnisse erfüllt: Anerkennung, Wertschätzung, soziale Kontakte, Perspektiven, Entwicklungsangebote – und Sinn erfüllende Arbeit.

Stichwort „Menschen begeistern“, also „in freudige Erregung versetzen“, kurzum: Menschen wollen Spaß an der Arbeit haben und wollen diese als sinnerfüllend empfinden, für ein gutes Gewissen, ein erbauendes Gefühl.

Stellen Sie sich die Frage: Welche Geschäftsidee, welchen Sinn kommunizieren Sie als Unternehmen, der Ihre Mitarbeitenden beflügelt, anregt, bezaubert, gefangen nimmt, in seinen Bann zieht, zu Spitzenleistung anstachelt?!

Schauen Sie in die Augen Ihrer Mitarbeitenden, wenn Sie ihnen von Ihrer Geschäftsidee (Vision, Mission und Positionierung) erzählen. Horchen diese auf, wenn sie hören, was Sie ihren Mitarbeitenden bieten, an sinnerfüll-

der Arbeit, als persönliche Anerkennung und Wertschätzung? Wenn Sie als Team-Chef von den „Meisterschaften“ sprechen, die Sie gemeinsam mit Ihren Mitspielern gewinnen wollen?

Können Sie bei Ihren Mitarbeitenden das Verlangen entzünden, „da will ich dabei sein“? Sodass eine intrinsische Motivation – ein Antrieb entsteht, für den jeder bereit ist Höchstleistungen zu erbringen?

Wenn es an der begeisternden Idee, Mission, Vision fehlt, dann bleibt nur noch das Mittel Anreiz. Also Menschen mit Geld anreizen etwas zu tun, was sie „eigentlich“ nicht tun wollen! Dann wird es teuer und schwer. Und letztlich unbezahlbar – weil unwirtschaftlich.

Ja, für Geld lassen sich Arbeitnehmende kaufen, auch für Überstunden, aber Geld allein führt nicht zu echter Begeisterung, zu Lust und Streben nach Höchstleistung. Dazu braucht es mehr!

Denn mit Geld kaufen wir Arbeitnehmenden/Lieferanten und Geschäftspartnern vielleicht Zeit ab, doch echte intrinsische Begeisterung lässt sich nicht kaufen. Zumal für jeden Menschen irgendwann die Erkenntnis wächst, dass die Zeit ein viel wertvolleres Gut ist als Geld.

Anders ist das in den Non-Profit-Organisationen. In denen gibt es kein Geld, dort gibt einen anderen Lohn, nicht in Euro, sondern in Wertschätzung – in innerer Befriedigung, Befriedigung für eine innere Begeisterung, die antreibt, antreibt zu Spitzenleistungen.

Lohn, und zwar angemessen, ist ein klarer Hygienefaktor – der Lohn muss stimmen. Stimmen im Sinne des Gefühls, gerecht behandelt zu werden. Gerecht in Beziehung zu den Kollegen, den Wettbewerberangeboten und zur subjektiv empfundenen Leistung, die Menschen erbringen. Und zu guter Letzt gerecht im Kontext der Möglichkeiten, die sich im Unternehmen und im Markt ergeben.

Dazu braucht es Chefs, die sich den 7 UPTODATE-Chefaufgaben (TK 3) zuwenden und zuvor Rahmenbedingungen schaffen, die es ihnen ermöglichen, sich im operativen Geschäft überflüssig zu machen. ABER genau hier hängen viele fest und drehen sich im Kreis.

Es ist das Henne-Ei-Dilemma, also ein Umstand, in dem die Mitarbeitenden nicht selbstmotiviert und fachgerecht ihren Job machen und der Chef sich deshalb selbst um alles kümmern muss, was „eigentlich“ Aufgabe der Mitarbeitenden wäre.

Und weil er das tut (tun muss), hat er nicht die Zeit, sich um die Chefaufgaben zu kümmern, die, wenn er diese gut erfüllen würde, zu dem Effekt führen würden, dass die Mitarbeitenden ihren Job so machen würden, dass der Chef Zeit für seine Chefaufgaben hätte.

Effektiv und effizient führen

„Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun (Effektivität), als eine Arbeit „richtig“ zu tun (Effizienz).“

Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Management-Trainer

Effektiv bedeutet wirkungsvoll im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln, effizient bedeutet leistungsfähig, wirtschaftlich. Effektiv bezieht sich also auf den Effekt, das Ergebnis, also auf die Wirkung. Effizient bezieht sich auf die Wirtschaftlichkeit, also darauf, ob es eine lukrative, ökonomische Vorgehensweise ist.

Unser Beispiel, keine Zeit für Chefaufgaben, um dafür den Job der Mitarbeitenden zu tun, kann weder als effektiv noch als effizient bewertet werden. Denn letztlich sind alle Mitwirkenden am Ende Verlierer. Der Chef,



der nicht aus dem Hamsterrad kommt, und die Mitarbeitenden, die frustriert werden, wenn es an Entscheidungsspielraum, Selbstentfaltung, Gestaltungsspielraum und dann auch an Anerkennung und Selbstachtung mangelt.

Diesen gordischen Knoten in der Praxis zu durchschlagen, gelingt nur über die Selbsterkenntnis und das schrittweise, aber konsequente Führen mit Zielen. Kleinen Zielen für eine überschaubare Aufgabe, Auftragsziele für einen Auftrag, Projektziele für einen komplexen Projektauftrag und weiter für Tages-, Wochen-, und Monatsziele, Jahresziele. Für Mitarbeiterziele und Teamziele. Und damit sind wir bei den UPTODATE-Führungsgrundsätzen (TK 17).

1. Wir führen mit Zielen (statt Anweisungen zu geben)

- Alle Mitarbeitende werden umfassend über die Ziele des Unternehmens informiert, kennen die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ziele und wissen, wie diese erreicht werden sollen.
- Im Jahreszielgespräch werden die erbrachten Leistungen fair beurteilt, neue Ziele gesteckt und Maßnahmen zur Verbesserung definiert.

2. Wir übertragen Verantwortung (statt Aufgaben zu verteilen)

- Jede/r Mitarbeitende trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele auch über die persönliche Zuständigkeit hinaus.
- Im Rahmen dieser Verantwortung ist jede/r Mitarbeitende verpflichtet, selbstständig Kurskorrekturen einzuleiten und über die erkannte Abweichung und die getroffene Maßnahme zu informieren.
- Führungskräfte übertragen klar formulierte Verantwortlichkeiten für die Erfüllung eines Teilzieles auf ihre Mitarbeitenden.
- Mitarbeitende, die die Verantwortung für ein Teilziel übernehmen, genießen die Freiheit und die Vollmacht, alles Erforderliche zu tun, um das Ziel zu erreichen.

3. Wir lassen berichten (statt zu kontrollieren)

- Mitarbeitende, die in der Ergebnisverantwortung für eine Zielerfüllung stehen, berichten ihren Führungskräften selbstständig und zeitnah über den Verlauf und ggf. über Prozesskonflikte.
- Unter Abwägung der erkennbaren Möglichkeiten sucht die/der Mitarbeitende nach Wegen, das Ziel zu erreichen, und schlägt diese seiner Führungskraft unaufgefordert vor.

Mit diesen Führungsgrundsätzen gelingt es Schritt für Schritt herauszukommen aus dem Dilemma „Keine Zeit für Chefaufgaben“, weil man operativ unverzichtbar ist und weil man operativ unverzichtbar keine Zeit für Chefaufgaben hat. Wenn man mit jedem Mitarbeitenden, vom Azubi bis zur/zum Geschäftsführenden ein Arbeitsziel gemäß der 3 UPTODATE-Führungsgrundsätze praktiziert.

Hierfür bedarf es der Erkenntnis, dass, wer sich etwas mehr Zeit nimmt eine Aufgabe zu delegieren, diesen anfänglichen Mehraufwand unmittelbar und mehrfach wieder einspart.

Und dann braucht es die Konsequenz, daraus einen Grundsatz für die Unternehmenskultur zu formulieren und vorzulegen, der lauten könnte: „Vorbereitungszeit verdoppeln, Ausführungszeit halbieren“, wie es Josef Schmidt einmal sagte, und dabei bitte mit einem Augenzwinkern darlegte, dass es sich nicht um eine mathematische Formel handelt, sondern um eine Lebenseinstellung – eben ein Merkmal, das den Charakter der Führungskultur beschreibt. Dazu braucht es Übung – die bekanntermaßen den Meister macht.

TIPP: Die im Text erwähnten Trainingskarten finden Sie in unserem Online-Shop: shop.zukunft-handwerk.de

