

Auch erfolgreiche Unternehmen müssen sich weiterentwickeln – aber wohin?

Alle hofften, dass der neue Geschäftsführer „frischen Wind“ in das Unternehmen bringen würde. Und tatsächlich, seine freundliche und charmante Art kam nicht nur in den oberen Etagen gut an, er verstand es auch in der Fertigung ein offenes und herzliches Klima zu verbreiten. Nach einigen Monaten hatte sich tatsächlich etwas geändert: Das Betriebsklima war merklich besser geworden. Das lag einfach daran, dass es Alexander H. als Geschäftsführer verstand, den Mensch wieder mehr in den Mittelpunkt zu rücken. Das war spürbar und fühlte sich gut an. Zumindest bei den Mitarbeitern, für die zunächst „das Menschliche“ in einer Firma stimmen muss, um sich wirklich voll einzusetzen zu können und zu wollen.

Diese menschliche Komponente war in den letzten Jahren aus dem Blick geraten, als Umstrukturierungen, Kostensenken und Produktivitätsfortschritt den Takt im Unternehmen vorgaben, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten. Die Umsatzentwicklung gab der Geschäftsführung Recht, sie hatte in den letzten Jahren viel richtig gemacht. Der ehemalige Geschäftsführer hatte den Erfolg als Karrierestufe genutzt und ist anschließend zum Marktführer gewechselt. Das bedauerten auch viele Mitarbeiter, hatte doch er das Unternehmen strategisch neu aufgestellt und erfolgreich gemacht. Wirtschaftlich stand das Unternehmen glänzend da, aber der menschliche Motor war heiß gelaufen. Jeder spürte, dass es so nicht weitergehen konnte. Zu lange eine zu hohe Drehzahl. Gute Leute kündigten, der Krankheitsstand stieg und die Arbeitszufriedenheit sank.

Es galt einen Gang runter zu schalten: Gleiches Tempo bei niedrigerer Drehzahl. Aber wie? Was fehlte dem Unternehmen, um erfolgreich zu bleiben? Gemäß dem Entwicklungsmodell von *Spiral Dynamics* steht nun ein Entwicklungsschritt von einer Werteebene zur nächsten an: Die derzeitig vorherrschende Ebene war gekennzeichnet von Leistung, Effizienz, technischem Fortschritt, Wettbewerb, „alles ist möglich“, „the winner takes it all“: Alles Zutaten, die in unserem heutigen Wirtschaftsleben als Voraussetzung für wirtschaftliche Existenz angesehen werden. Und sie waren extrem erfolgreich: wir haben einen materiellen Wohlstand erreicht, der in vorindustrieller Zeit nicht einmal an Königshäusern zu finden war. Doch diese Entwicklungsmaxime des „immer mehr“ hat auch ihren Preis: der Mensch, der zu einem funktionierenden Rädchen im Produktionsprozess optimiert wurde, hält der Schlagzahl nicht mehr stand. Stress und Burnout lassen grüßen. Die Ressource Mensch wird bis zur Überdehnung genutzt. Laut AOK-Bundesverband ist der Arbeitsausfall durch psychische Krankheiten in den letzten 15 Jahren um 80% gestiegen. Arbeitsverdichtung und Stress bleiben nicht folgenlos. Moderne Arbeitnehmer wie die Generation Y geben jedoch der beruflichen Karriere heute nicht mehr die ausschließliche Priorität. Sie suchen die Balance: Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Elternzeit oder Sabbatical sind Erscheinungen, die für Malocher der Aufbau- generation der Nachkriegszeit wie Fremdwörter klingen, in der heutigen Erbgeneration aber als bewusster Umgang mit sich, seiner Verantwortung für Familie und Beruf verstanden werden können.

Das sind sichtbare Merkmale des Wandels hin zur nächsten Entwicklungsstufe, in der der Mensch, die guten Beziehungen zueinander und zur Natur einen bisher nie dagewesenen Stellenwert erreichen. Dass es zwischen den einzelnen Entwicklungsebenen „Verwirbelungen“ und Reibung gibt, ist verständlich und zugleich die Herausforderung für heutige Führungskräfte: Wie kann ein Unternehmen erfolgreich sein in einem überhitzten Wettbewerbsumfeld, dem die Mitarbeiter nicht mehr standhalten und sich entziehen wollen? Intuitiv oder bewusst hat der neue Geschäftsführer Alexander H. erkannt, was in diesem erfolgreichen Unternehmen fehlte: Den Mensch in wieder mehr in den Mittelpunkt zu rücken. Ohne Mitarbeiter, die jeden Tag motiviert zur Arbeit kommen, ist ein Unternehmen bestenfalls ein leeres Gebäude. Laut dem *Gallup Engagement Index 2016* haben 15% der Arbeitnehmer innerlich bereits gekündigt, 70 Prozent der Beschäftigten sind emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Welche verborgenen Schätze in jeder Firma schlummern! Vielleicht auch in Ihrem Unternehmen. Heben Sie mit uns diese Schätze!