

Beruf und Karriere

MOTIVATION

Unternehmer in eigener Sache

In vielen Menschen steckt mehr als sie in ihrem Job zeigen. Statt im Betrieb machen sie als Vereinsvorstand Karriere. Ein Perspektivwechsel kann das Vorankommen fördern.

VON RUPRECHT HAMMERSCHMIDT

Mit der anziehenden Wirtschaft finden wieder mehr Menschen eine reguläre Stelle und fliehen nicht aus Verzweiflung in die Selbstständigkeit. Dennoch ist die Zeit der Ich-AG nicht vorbei. Im Gegenteil: Viele Personalmanager wünschen sich ein neues Denken. Sie nehmen an, dass Angestellte ihre Leistungen steigern, wenn sie sich nicht mehr als Mitarbeiter, sondern als Mit-Unternehmer sehen und entsprechend handeln. Es geht dabei nicht um Selbstausbeutung, weil damit kein mehr an Arbeit verbunden sein soll, sondern sich die Art und Weise der Arbeit ändert.

Der Chef als Kunde

„Am Anfang dieses Prozesses steht der Perspektivwechsel, der im Kopf stattfindet“, berichtet Ralf Borlinghaus, Unternehmensberater von Bora-Consulting. Das Ziel sollte sein, dass Mitarbeiter ihren Chef als einen Kunden sehen und auch so behandeln. Daraus folge, dass sie in Bezug auf Qualität und Marketing ihrer Arbeit ein eigenes Unternehmen führen. Die Arbeitnehmer stehen aber weiterhin auf der Lohnrolle der Firma. Jedoch soll – so die Idee – durch den geänderten Blickwinkel die Motivation der Angestellten steigen.

„Die Folge des Umdenkens ist, dass der Chef nicht mehr als Aufseher gesehen wird, sondern wie ein besonders wichtiger Kunde“, sagt Borlinghaus. Damit stelle sich bei Mitarbeitern mehr Zufriedenheit ein, beobachtet der Experte. Zudem hätten Mitarbeiter, die sich jeden Tag aufs Neue anstrengen bald auch Erfolge.

„Ohne Bemühen schläft vieles ein“, beobachtet der Experte Thomas Rübel vom Berliner Büro für Berufsstrategie. „Es besteht im Anstellungsverhältnis die Gefahr, sich gehen zu lassen.“ Rübel empfiehlt Mitarbeitern, sich vorzustellen, dass sie sich mit ihrer Arbeit jeden Tag neu bei ihrem Chef be-



RUPRECHT HAMMERSCHMIDT

werben. Dies sei zwar anstrengend, aber es zahle sich aus. Wer als Leistungsbringer zählt, kann Forderungen stellen, etwa wenn es um einen Bonus geht oder eine Beförderung.

Borlinghaus hält dem Einwand Mitarbeiter seien weisungsgebunden und könnten nicht frei entscheiden entgegen, dass auch ein Unternehmer vom Kunden abhängig ist. Eine Weisung des Chefs entspreche einem Auftrag des Kunden. Ein Unternehmer habe diesem gegenüber ebenfalls keine Entscheidungsbefugnisse. Der Berater gibt jedoch zu, dass in diesem System mehr Ellenbogen eingesetzt werden, weil unter den Mitarbeitern weniger Solidarität herrsche. Er wendet dagegen aber ein, dass es möglich sein müsse, dass der Einzelne durch sein Engagement zur Geltung kommt. Somit sei der Wechsel der Perspektive vor allem für solche Menschen gedacht, die meinen, dass sie ihr Potenzial im Betrieb bisher nicht ausschöpfen konnten.

Durch den Perspektivwechsel betrachtet der Mitarbeiter seine Arbeit durch eine andere Brille. Er sieht etwa, dass er für sich Marketing betreiben kann, indem er ein positives Image aufbaut. Eine

Möglichkeit sei hierfür, zur eigentlichen Aufgabe sinnvolle Zusatzarbeit anzubieten. Das muss nicht aufwändig sein. „Wer etwa nach einem Lieferantennamen gefragt wird, kann mit der Antwort gleich dessen Telefonnummer angeben“, sagt Borlinghaus. Im Ergebnis gewinne der Chef den Eindruck: Der denkt mit. Wer jedoch bei seinen Vorgesetzten auf Skepsis stoße, solle dies sportlich auffassen – etwa mit der Einstellung: Den Kunden krieg ich.

Mit-Unternehmer machten sich zudem Gedanken über Arbeitsabläufe und suchten nach Verbesserungen. Und sie sehen früh Veränderungen, die ihren Job gefährden könnten. Anstatt abzuwarten bis etwa eine Maschine ihre Arbeit macht, qualifizieren sie sich rechtzeitig weiter.

ENGAGEMENT FREISETZEN

Mitgestalten: Mitarbeiter bekommen durch einen Wechsel in der Perspektive Handlungsmöglichkeiten, indem sie sich als Unternehmer und nicht als abhängig Beschäftigten sehen, gewinnen sie Gestaltungsspielraum.

Hierarchien: Nicht sicher ist, wie Chefs auf ein neues Verhalten reagieren. Größte Chancen auf Erfolg bestehen bei flachen Hierarchien, wenn die Mitarbeiter gleichzeitig Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben.

Umsetzung: Bei konsequenter Umsetzung des Bildes als Mit-Unternehmer pflegen die Angestellten die Beziehungen zum Vorgesetzten wie zu einem Kunden. Dazu optimieren sie ihren Aufgabebereich, beobachten Marktveränderungen und haben die Kosten im Blick.