

DUB UNTERNEHMER



UNTERNEHMER

DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE

Magazin für digitale Transformation



DER SMART COMPANY-CHECK

So digital ist unser
Mittelstand

IDEEN-HELDEN!

Die Best Cases
in Sachen Innovation

EXKLUSIV

Mein Job hat ZUKUNFT!

Warum wir **JETZT** anfangen sollten,
anders zu denken



Möglichst authentisch führen

ZUFRIEDEN MIT IHRER ARBEIT – das sind Arbeitnehmer vor allem in Kleinunternehmen, hat die Strategie-Expertin Wiebke Köhler in einer Studie herausgefunden.



ZUR PERSON
WIEBKE KÖHLER

ist Geschäftsführerin der impactWunder Strategieberatung. Zuvor war die Diplomkauffrau Personalvorstand bei Axa Deutschland. Tätig war sie zudem im Executive Search bei Egon Zehnder und Heidrick & Struggles. Begonnen hat sie ihre Karriere bei McKinsey & Company und Roland Berger

Was motiviert einen Mitarbeiter dazu, lange in einem Unternehmen zu bleiben? Wiebke Köhler wollte Antworten auf diese Frage. Die Gründerin der impactWunder Strategieberatung ist Expertin für Transformationsprojekte, vor allem im Bereich des kulturellen Wandels. Gemeinsam mit Professor Ingo Hamm von der Hochschule Darmstadt hat sie das Forschungsprojekt „Wettbewerbsfaktor Mensch“ initiiert. Ein Ergebnis: Nur 64 Prozent der Arbeitnehmer sind von ihrem Job begeistert.

DUB UNTERNEHMER-Magazin: Was begeistert Mitarbeiter an ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber?

// **Wiebke Köhler:** Mitarbeiter erwarten vor allem eine Tätigkeit, die sie als erfüllend empfinden, die Freude bringt und in der sie ihre Fähigkeiten einbringen können. Daneben ist authentische Führung sehr wichtig.

Was verstehen Sie unter authentischer Führung?

// **Köhler:** Damit ist gemeint, dass Führungskräfte die Werte selbst vorleben müssen, die sie von anderen einfordern. Sie müssen zudem Mitarbeiter für ihre Aufgabe motivieren, sich hinter das Team stellen, das jeweils beste Team für eine Aufgabe zusammenstellen, Kritik in beide Richtungen zulassen, dem Einzelnen Freiraum zur Lösungsfindung und Ideenentwicklung bieten, korrigierend – nicht direktiv – eingreifen und mögliche Hindernisse aus dem Weg räumen.

Welchen Einfluss haben New-Work-Konzepte auf die Mitarbeiterbegeisterung?

// **Köhler:** Hierarchie und selbstbestimmtes Arbeiten sind kein Widerspruch. Nicht jeder möchte Entscheidungen treffen müssen und Verantwortung übernehmen. Wie wir in unserer Studie herausgefunden haben, ist der Wunsch nach Führung gegeben. Die Führung sollte aber Freiräume abstecken, innerhalb derer die Mitarbeiter selbst entscheiden und sich ausprobieren dürfen. Wird der gesteckte Rahmen erreicht, ist eine Rückfrage bei der vorgesetzten Führungskraft notwendig. Das muss nicht der hierarchische Vorgesetzte sein, sondern kann eine rollengebundene Führungskraft sein, welche die Aufgabe zeitweise übernimmt.



Hoher Wert: Steigt die Begeisterung der Angestellten um ein Prozent, ergibt sich für Deutschland ein ökonomischer Nutzen von 11,5 Milliarden Euro

In den Branchen Bau, IT und Tourismus ist die Begeisterung höher als im Durchschnitt. Woran liegt das?

// **Köhler:** In der Bau- und in der IT-Branche herrscht durch den Boom eine positivere Grundstimmung, der Tourismus profitiert von der Attraktivität des Themas Reisen. Eindeutige Schlusslichter gibt es nicht. So ist zum Beispiel die Automobilbranche bei den Faktoren „Fürsorge“ und „authentische Führung“ am Ende zu finden, die Chemiebranche bei den Faktoren „eine klar vermittelte Strategie“ und „Potenzial entfalten“.

Sie haben zudem festgestellt, dass Angestellte von Kleinunternehmen zufriedener sind.

// **Köhler:** Die Begeisterung nimmt mit steigender Firmengröße ab – außer bei zwei Faktoren: Bei „Fürsorge“ und „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ erzielen Konzerne die höchsten Werte. Bei den anderen Faktoren sind Kleinunternehmen im Vorteil, was vorrangig an der Intimität des Miteinanders und der weitgehenden Abwesenheit von Machtspielen liegt. In Konzernen sollte man sich fragen, wie die Kultur nachhaltig verändert werden könnte, um Angst vor Jobverlust als derzeit wichtigen Motivator vieler Arbeitnehmer abzulösen, gezielter eine wertschätzende Art des Umgangs vorzuleben und ein stärkeres Wir-Gefühl zu erzeugen. ■

 Mehr unter [impactwunder.com](https://www.impactwunder.com)

