

Wachstum und Transparenz: mit Durchblick zum Erfolg

Der stärkste Antrieb, der allen Menschen zugesprochen werden kann, ist das Streben nach Weiterentwicklung, Fortschritt bzw. Wachstum. Auch Sie wollen wachsen. Und mit Ihnen soll auch Ihr Unternehmen wachsen. Denn das, was auf Menschen zutrifft, lässt sich auch übertragen auf die Dinge, die der Mensch erschafft. Auch das Erschaffene soll wachsen. Deshalb wurden, als die sieben Weltwunder gewählt wurden, keine kleinen und unwichtigen Bauten gewählt, sondern große, revolutionäre. Bei der Chinesischen Mauer oder dem Kolosseum sind Menschen über sich hinausgewachsen. Das macht sie zum Vorbild. Unternehmer, die ihr Unternehmen zu Größe führen, sind es ebenso.

Dabei stammt der Begriff des Wachstums ursprünglich aus dem Kontext von etwas Kleinem ab. Das Wort Wachstum, oder damals noch „wahstuom“ auf Mittelhochdeutsch, tauchte zum ersten Mal in Zusammenhang mit dem Wachstum von Pflanzen in der Landwirtschaft des 17. Jahrhunderts auf. In dieser Zeit waren die Bauern noch die – heute würde man sagen – Experten auf dem Gebiet des Wachstums. Denn sie kannten die optimale Zeit, um die Saat zu streuen, sie konnten prognostizieren, wie die Ernte ausfällt, wussten, wie man welche Pflanzen stutzen und umpflügen muss, wussten, welche Erde für welche Saat geeignet ist.

Diese Liste lässt sich natürlich fortführen – der wesentliche Aspekt ist, dass die Bauern jeden Arbeitsschritt im Detail kannten und ausführen konnten. Und sie gaben ihr Wissen auch weiter an die Nachfolger, meist die eigenen Kinder. Von der weiteren Welt außerhalb ihres Wirkungskreises wussten die Bauern dagegen wenig bis gar nichts. Sie ahnten noch nicht, dass Johannes Kepler in der gleichen Zeit die Naturwissenschaften begründete, Galileo Galilei das Weltbild auf den Kopf stellte, Johann Sebastian Bach den Grundstein für alle fol-

gende Musik legte und Shakespeare „Romeo und Julia“ schrieb.

Auftraggeber – heute würde man sagen Unternehmer – der Bauern waren die Gutsherren. Deren Aufgabe war es, für die Sicherheit und Versorgung der ihnen unterstellten Menschen zu sorgen. Dafür mussten die Gutsherren Gericht halten, um Sicherheit und Ordnung zu schaffen, sie mussten den Überblick über alles, was sich in ihrem Gutsbezirk abspielte, behalten und letztendlich die Regeln für die Dorfgemeinschaft aufstellen. Dafür war für einen Gutsherren nicht wichtig, wie die Saat genau ausgesät werden muss oder wie das Pflügen genau vonstatten geht. Er musste lediglich die Qualitätsmerkmale des Endprodukts kennen und die Eckdaten, wie zum Beispiel den zeitlichen Rahmen. Er musste sich also auf seine Bauern verlassen, dass diese ihre Aufgaben richtig erledigen und dass sie sich an Vorschriften und zeitliche Absprachen hielten.

Denn sonst war die Versorgung aller im Gutsbezirk nicht mehr gewährleistet. Da sich die Gutsherren natürlich nicht rein auf das Pflichtbewusstsein der Bauern verlassen konnten, mussten sie selbst in Aktion treten. Die Lösung hieß Kontrolle. Die Gutsherren kontrollierten ihre Bauern und deren Arbeit. So konnten sie planen, wussten, wann Schritte eingeleitet werden mussten, aber auch wie sich ihr Gut entwickeln würde.

Wer kontrollieren will, muss wissen, was und wer zu kontrollieren ist, der Schlüssel dazu war und ist die Transparenz

Wissen Sie, woher der Begriff Transparenz stammt und was er bedeutet? Transparenz stammt aus dem Lateinischen. Das Wort setzt sich aus „trans“ für „durch“ und „parere“ zusammen. „Parere“ heißt übersetzt so viel wie „erscheinen“, aber auch „auf Befehl erscheinen“ und „sich ergeben“. Im frühen Sprachgebrauch war damit auch gemeint „sich leiten lassen“.

Deshalb stammt aus der gleichen Wortfamilie auch der Begriff „parieren“, was so viel heißt wie „ohne Widerstand gehorchen“. Der Wortursprung von Transparenz liegt also darin, dass jemand oder etwas auf Befehl erscheint und sichtbar wird. Daher ist die Ableitung in die Physik und Akustik zu erklären, bei denen Transparenz eine Eigenschaft von Materie bzw. Tönen beschreibt. In der Optik wird mit Transparenz zum Beispiel die Fähigkeit von Materie, zum Beispiel Glas, bezeichnet, elektromagnetische Wellen durchzulassen. Etwas ist also transparent, wenn man Dahinterliegendes klar erkennen kann. Transparenz lässt sich auch steigern, je mehr und je klarer man sieht, was dahinter liegt, als desto transparenter wird es bezeichnet. Aber auch umgekehrt: Eine Plexiglasscheibe kann durch Kratzer an Transparenz verlieren.

Mitarbeiter erkennen den einzelnen Baustein, sehen aber nicht das ganze Gebäude

All diese Eigenschaften lassen sich auf Ihre Unternehmen übertragen. Will ein Unternehmen wachsen, muss mindestens einer den Überblick haben und mit Sicherheit wissen, was im Unternehmen läuft. Mitarbeiter können und dürfen diese Aufgabe nicht übernehmen – sie sind für das Handwerk verantwortlich. Die Mitarbeiter sind die Spezialisten für ihre jeweilige Aufgabe und kennen deren Details. Sie kennen ihren Baustein, meist auch noch den Baustein neben sich. Aber sie sehen nicht das ganze Gebäude, das durch diese Bausteine entsteht. Das können sie auch nicht, denn unsere Aufmerksamkeits- und Wahrnehmungsspannen sind begrenzt. Somit ist es unmöglich, sowohl eine Tätigkeit sinnvoll auszuüben, als auch den Gesamtüberblick zu haben. Diese Aufgabe liegt in Ihren Händen – hier sind Sie, die Unternehmer und Geschäftsführer, die Spezialisten. Das ist Ihr Metier.



Rüdiger Maas ist Diplompsychologe, Berater und Geschäftsführer der Maas Beratungsgesellschaft mbH. Die Maas Beratungsgesellschaft bietet professionelle Beratung für Unternehmen sowie Coaching und Mediation für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dabei vereinen die Berater Expertenwissen aus Wirtschaft und Psychologie mit langjähriger und internationaler Beratungserfahrung.

So wie die Bauern früher nicht den Überblick über das ganze Gut haben konnten, weil ihre Arbeit auf dem Feld sie ausfüllte und zu 100 Prozent forderte. Dafür waren die Gutsherren zuständig, die den Überblick wahrten. Es ist unmöglich zu denken, dass die Bauern ihre Aufgaben sinnvoll, effektiv und effizient ausführen und nebenbei noch alle anderen überblicken können. Genauso undenkbar ist es, dass der Gutsherr den ganzen Tag auf dem Feld arbeitet und trotzdem alles lenkt und leitet. Wichtig war und ist auch heute, dass Klarheit besteht über das Wesentliche. Also ist Transparenz gefordert.

Wissen Sie, wie Glas durch Sand durchsichtig wird?

Wenn Sie als Unternehmer in Ihrem Unternehmen Transparenz schaffen wollen, kann dies nur in mehreren Schritten erfolgen. So, wie die Glasscheibe auch nicht von Anfang an ganz durchsichtig und klar ist, so ist auch ein Unternehmen zunächst einmal undurchsichtig. Wissen Sie, wie Glas durch Sand durchsichtig wird? Bei der Glasbildung spricht der Fachmann von der Glasschmelze, was ein Prozess in vier Phasen ist. Zu Beginn hat man Sand und noch wei-

tere Inhaltsstoffe. Sand ist weder durchsichtig noch stabil. Bei Unternehmen, die nicht transparent sind, ist das ebenso. Hier können Sie als Geschäftsleiter nicht bis zum Boden sehen.

Der erste Schritt bei der Glasschmelze ist die Rauhschmelze, bei der das Gemenge erhitzt und damit homogenisiert wird. Zunächst wird also die Struktur des Glases verändert. Der erste Schritt im Unternehmen für mehr Transparenz ist der gleiche: die Struktur muss „klar“ gemacht werden – durchsichtig und damit für jeden verständlich. Merkmale einer klaren Struktur sind klare Anweisungswege und Verantwortungen, festgelegte Leiterabhängigkeiten und Stellvertreterregelungen.

Wirklich jeder Mitarbeiter muss genau wissen, wo er steht, welcher Führungskraft er oder sie zugeteilt ist und wer ihm oder ihr unterstellt ist. Erst wenn dies klar ist und die Organisation eine klare, sinnvolle Struktur aufweist, kann weiter gearbeitet werden. Beim Glas muss sich genauso zuerst eine neue chemische Verbindung und Struktur bilden, die die verschiedenen Bausteine und Inhaltsstoffe zusammenhalten. Damit ein Mitarbeiter weiß, wo er steht, wer

über ihm steht oder unter ihm, dafür gibt es Organigramme. Ziel und Sinn eines Organigramms sind es, dass jeder Mitarbeiter weiß, wo er steht und wer der wirkliche Vorgesetzte ist.

Der nächste Schritt in der Glasschmelze ist die Läuterung. Dabei werden Gase ausgetrieben, um so eine durchgängige Klarheit herzustellen. Übertragen auf Ihr Unternehmen bedeutet das, dass Unklarheiten und Unsicherheiten ausgeräumt werden müssen. Wenn jeder weiß, wo er steht, muss festgelegt werden, was er oder sie in dieser Position tun darf und muss, wie groß also der eigene Wirkungskreis ist. Das heißt, dass die Prozesse festgelegt und die Befugnisse geregelt werden müssen. Das Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter weiß, was er zu tun hat, wann er oder sie den Vorgesetzten einschalten muss und wie er sich in jeder Situation verhalten darf. Denn was tun Mitarbeiter in unsicheren Zeiten, wenn sie nicht genau wissen, was zu tun ist? – Nichts! Wenn die Organisation, die Strukturen, die Prozesse und die Befugnisse für alle Mitarbeiter und Ebenen transparent gestaltet sind, müssen die Mitarbeiter aber auch tun, was von ihnen verlangt wird. Bei der Glasschmelze wird jetzt das fertige Rohglas heruntergekühlt. Dadurch wird es fest und hart. Es bauen sich Spannungen im Glas auf. Genau das soll auch bei Ihren Mitarbeitern passieren.

Ein verstaubtes Glas kann nicht die nötige Transparenz bieten

Für Ihr Unternehmen bedeutet dies ein aktuelles und nutzbares Organisationshandbuch. Aktuell und nutzbar sind hier zwei sehr wichtige Attribute, da auch ein verstaubtes Glas keine nötige Transparenz bieten kann. Der letzte Schritt in der Glasverarbeitung ist die Veredlung. Dies ist der Schritt, der das Glas zum Glänzen und Schein bringt – und er dauert am längsten. Die Veredlung Ihres Unternehmens ist ebenso zeitaufwändig – sie endet nämlich nie. Um ein Unternehmen transparent zu halten und dennoch Veränderungen zuzulassen und zu optimieren, bedarf es eines kontinuierlichen Prozesses. Dazu gehören regelmäßige Messungen der Arbeitszufriedenheit und Motivation, die Umsetzung von Optimierungsmaß-



nahmen und die Weiterentwicklung des Personals. Ganz zu schweigen von den Neuerungen an Technik und Methoden, die abgewägt und entschieden werden müssen. Der Fortschritt endet nie, das zeichnet ihn aus.

Der Schlagbegriff lautet hier Motivation. Dieser heute so oft ge- und auch missbrauchte Begriff stammt aus dem Lateinischen und bedeutet etwas bewegen – „movere“. Die Intensivform „motivare“ steigert diese Aussage, meint also, dass jemand in „lebhafter Bewegung“ ist. Motiv als Teil derselben Wortfamilie bedeutet ja auch Beweggrund. Nun ist es populär geworden zu behaupten, dass dieser Zustand lebhafter Bewegung durch gutes Zureden und Streicheleinheiten herzustellen ist. Die Arbeitspsychologie hält sich hier aber lieber zurück und spricht dabei von der Möglichkeit menschenfreundlicher Vorgesetzter, also der Mitarbeiterbeziehung. Motivation muss davon abgegrenzt werden.

Aktivierung statt Motivation

Der große Fred Fiedler, psychologisches Urgestein und höchstdekorierter Forscher auf diesem Gebiet, erklärte ungerührt: „Motivation ist die zwangsläufige Folge einer auf Leistung ausgerichteten Gruppensituation. So wie die Spannungen im Glas nur durch die Verbindung einzelner Moleküle herzustellen sind, können Mitarbeiter auch nur im Zusammenhang mit anderen Menschen motiviert werden. Dabei sprechen wir heute von Aktivierung.“

Fred Fiedler zeigte, dass bereits die Anwesenheit nur einer einzigen zweiten Person in ähnlicher Tätigkeit die Leistung steigert. Also entsteht Motivation durch den direkten Vergleich mit anderen. Jede weitere Person steigert und stabilisiert die Leistung – bis dann ab sechs oder sieben Personen dieser Effekt ins Gegenteil umschlägt. Die Pro-Kopf-

Leistung einer zwölfköpfigen Gruppe liegt tatsächlich bei nur etwa 70 Prozent der durchschnittlichen Pro-Kopf-Leistung einer fünfköpfigen Gruppe.

Motivation ist mehr als ein Lob oder eine Gehaltserhöhung

Motivation ist also weit mehr und erfordert mehr als ein kleines Lob im Jahresabschlussgespräch oder eine Gehaltserhöhung. Auch daran muss in einem transparenten Unternehmen gearbeitet werden. Mitarbeiter müssen so gefördert, aber vor allem auch gefordert werden, dass sie überhaupt motiviert sein können. Die Mitarbeiter können dies nicht selbst erkennen und einführen. Die Zusammenstellung der Leistungseinheiten liegt auch nicht in der Zuständigkeit der unmittelbaren Chefs, sondern nur in Ihrer.

Sie haben jetzt erfahren, wie Glas hergestellt wird. Sie wissen aber nicht, welche Reinheit und Farbe das eben hergestellte Glas hat. Dazu müssen wir ganz an den Anfang zurück. Genauer gesagt zur Auswahl der Inhaltsstoffe, wie zum Beispiel der Sandart. Wie durchscheinend ein Glas später ist, beginnt beim Material. Sie ahnen schon, worauf ich hinaus will: auf Ihr Personal. Das oberste Gebot für ein transparentes Unternehmen ist eine solide Mitarbeiterauswahl. Bitte beachten Sie auch hier, dass der beste Glasbläser nicht zwangsläufig der beste Mineraloge ist. Oft ist es ratsam, hierbei auf Experten zurückzugreifen. Denn heute reichen die üblichen Bewerbungsgespräche nicht mehr aus, um an die Besten zu kommen. Es wurde ebenfalls mehrfach nachgewiesen, dass Einstellungsgespräche etwas über die Sympathie der Gesprächspartner aussagen, aber eigentlich nichts über die Eignung im Beruf. Deshalb wurden verschiedene – mehr oder minder geeignete – Verfahren entwickelt, die nachweislich die für die Arbeit wesentlichen Schlüsselqualifikationen messen.

Auswahl von wirklich geeigneten Mitarbeitern

Gerade für den Einsatz und die Entwicklung von Führungskräften ist dies ganz zentral, denn diese haben später Verantwortung für Ihre Mitarbeiter und sollen Sie als Unternehmer unterstützen. Auch hier liegt es an Ihnen, diese wissenschaftlich abgesicherten Verfahren als Standards einzuführen und so die Auswahl der wirklich geeigneten Bewerber zu sichern, so, wie es ein Mineraloge machen würde. Ganz nebenbei steigern Sie durch die Verlässlichkeit und Transparenz Ihre Arbeitgebermarke und machen die Entwicklung der Mitarbeiter für alle verständlich.

Im Unternehmen reicht es nicht, zu sehen, was auf der obersten Schicht oder nur im Groben vor sich geht, sondern nur der richtige Durchblick, also eine wirkliche Transparenz, bei der man bis zum Boden sieht, gewährleistet, dass Wachstum und damit Erfolg möglich ist. Transparenz ist nicht nur einseitig von oben nach unten zu sehen. Durch eine Glasscheibe kann man ja auch in beide Richtungen blicken: Auch die Sicht der Mitarbeiter muss transparent gemacht werden. Das steigert den Wert als Arbeitgeber, steigert die Bindung an das Unternehmen und damit die Motivation und baut Unsicherheit ab. Das sind die wesentlichen Bestandteile eines nachhaltig erfolgreichen und wachsenden Unternehmens.

Es liegt an Ihnen, die nötigen Schritte einzuleiten. So wie der Gutsherr über Veränderungen und Fortschritt urteilen und bestimmen konnte, so können auch nur Sie, die Geschäftsführer und Unternehmer, solche Veränderungen festlegen. Es ist dem Genie der obersten Leitung zuzurechnen, wenn sie erkennt, wo das Erfolgspotenzial im Unternehmen liegt. Und um dieses zu erkennen, ist Transparenz unumgänglich. •

Rüdiger Maas
www.maasberatung.de