

«Der Kunde ist König», ist ein vielfach gehörter und grundsätzlich nicht falscher Leitsatz. Aus vielerlei, nachfolgend erläuterten Gründen ist das Dogma «Der Mitarbeiter ist König» aber erfolgsversprechender. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung und fortschreitender Automatisierung muss der Mensch wieder ins Zentrum rücken.

1. Führungsmodelle im Wandel

Das Idealmodell der Unternehmensführung ändert sich fast schneller als die Konjunkturzyklen. Bis fast in die 80er-Jahre stellte die starke, väterliche Führungsfigur den Idealtypus dar. Danach beherrschte das *management by objectives* die Führungsetagen bis in die 90er-Jahre. Anschliessend ging es in Richtung kooperativer Teamarbeit bis jüngst Konzepte von iterativ testender Agilität entstanden. Führungsmodelle werden immer komplexer, wie auch die Universen der Unternehmen.

Die Vernetzungsdichte in der Welt geht mit zunehmenden Nichtlinearitäten einher. Wie kann da noch mit einfachen Zielsetzungen geführt werden?

2. Mitarbeitende im Zentrum

Viele Unternehmen müssen heutzutage auf Sicht segeln. Laufende Richtungsänderungen werden nötig, ein gestecktes Ziel mag nicht lange Gültigkeit haben. Das stellt hohe Anforderungen an die Führung und entsprechend auch an Verwaltungsräte.

Einfacher wird es erst, wenn der Kurs der Unternehmung von motivierten Mitarbeitenden mitgetragen und sogar beeinflusst wird. Sie halten permanent Ausschau nach Hindernissen und neuen Fahrtwegen.

Dementsprechend sollte sich die oberste Führungsebene weniger um Zielerreichung und KPIs kümmern, sondern den Mitarbeitenden ins Zentrum stellen. Wenn's dem Mitarbeitenden gut geht, performt er. Dann bleibt das Schiff auf Kurs, was Kunden, Stakeholder und letztendlich auch den Shareholder glücklich macht.

Wann geht es denn dem Mitarbeitenden gut? Eine schnelle Antwort kann ich erfahrungsgemäss sofort ausschliessen: Nicht dann, wenn die höchsten Löhne oder Boni bezahlt werden.

3. (K)eine Wohlfühloase?

«Wir sind keine Wohlfühloase. Bei uns haben die Mitarbeiter klare messbare Ziele. Wenn wir diese erreichen, haben wir Erfolg!» Das Wort *«Wohlfühloase»* schürt zu Unrecht negative Assoziationen, hat einen fast esoterischen Beigeschmack. Doch eigentlich bedeutet es nur das, was Amy C. Edmondson als *psychological safety* bezeichnet (s. www.amycedmondson.com).

Mitarbeitende müssen sich im Unternehmen wohl fühlen; sie müssen sich trauen, ihre Meinung kundzutun, Risiken einzugehen sowie das Vertrauen, den Respekt und die Offenheit des Unternehmens spüren.

Eine solche Umgebung, welche Edmondson *fearless organisation* nennt, kann nicht einfach so geschaffen werden. Dazu benötigt es ethische und kulturelle Grundwerte, nach welchen über lange Zeit konsequent gelebt wird. Und Inspiration durch die Führungskräfte. *«Today's leaders must motivate people to do their very best work by inspiring them, coaching them, providing feedback, and making excellence a rewarding experience.»* (Edmondson)

4. Den gemeinsamen Sinn (Purpose)

Damit das Wohlbefinden in positive Energie umgewandelt werden kann, braucht das Unternehmen, brauchen die Mitarbeitenden ein Ziel, eine Vision, einen Sinn. *Purpose* ist das aktuelle Schlagwort.

Eingebettet in einem grösseren Ganzen, erleben Mitarbeitende auch uninteressantere Aufgaben als motivierend. Patagonia ist ein ebenso gutes wie kaum kopierbares Beispiel. Der Outdoor-Bekleidungs-Hersteller definiert seinen *purpose* mit nichts weniger als (www.patagonia.com): *«We are in business to save our home planet.»* Damit gewinnen wohl alle Mitarbeitende einen persönlichen Sinn und Motivation und lassen sich auf ein System ein, welches ihre eigene Autonomie einschränkt.

6. Einfluss des Verwaltungsrates

Zum Gelingen können Verwaltungsräte vielfältig dazu beitragen:

- Der VR gibt den *tone at the top* vor; so wie er die Kultur vorlebt, so wird sie mit der Zeit von den Mitarbeitenden übernommen.
- Mit der Auswahl der richtigen Geschäftsleitung, kann der VR viel Einfluss nehmen. Die Führungsqualität muss ein hoch gewichtetes Kriterium sein bei der Einstellung, Beförderung und Honorierung der Führungskräfte.
- Der *purpose* des Unternehmens muss in allen strategischen Entscheiden, in Kommunikationen, ja in allen Taten des VRs sichtbar sein.
- Mitarbeitende sollen einen VR wahrnehmen, der inspiriert, unterstützt, kommuniziert, Fehler verzeiht und Leistung honoriert.
- KPIs dürfen natürlich nicht ganz verschwinden; sie sollen jedoch mehr Messgrössen bzgl. Mitarbeitenden enthalten, auch wenn diese schwierig quantifizierbar sind.
- Lohnerhöhungen und Boni sind Hygienefaktoren und sollen nicht die dominanten HR-Themen im VR sein; nicht-monetäre Aspekte machen den Unterschied.