

Management

Der Weg zur Traumfirma

Eine „Traumfirma“ – was ist das? Ein unerreichbarer Traum? Gibt es überhaupt Unternehmen, welche der Bezeichnung „Traumfirma“ gerecht werden? Wenn man im Jahr 2002 bei Google als Suchwort „Traumfirma“ eingab, kam kein Eintrag. Stattdessen die Gegenfrage: Meinten Sie „Traumfrau“? Das war die Geburtsstunde des Buchtitels und der „Traumfirma“, ein Unternehmen, das die Autoren dieses Beitrages Georg Paulus und Christine Sönning gemeinsam führen.



Georg Paulus ist Unternehmensberater, Redner, Trainer, Buchautor, und Geschäftsführer der TRAUMFIRMA

Erst im Laufe der letzten Jahre lernten wir echte Traumfirmen und solche, die auf bestem Wege dahin sind, kennen. Einige dieser Unternehmen sind in dem 2009 erschienenen Buch „Traumfirmen und ihr Geheimnis – Unternehmen der neuen Zeit“ vorgestellt. Wie sieht nun eine Traumfirma aus? Welche Parameter müssen dafür erfüllt sein? Hier die häufigsten Antworten, die wir in Seminaren von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern erhalten haben:

- Sehr gutes Betriebsklima, menschliches Miteinander, Zusammenhalt; dass man gerne zur Arbeit geht, dass die Arbeit Spaß macht, Angenehmer Arbeitsplatz, „Wohlfühlarbeitsplatz“, Sauberkeit, Ordnung;
- Respektvoller Umgang miteinander; Mitarbeiter wird als „Mensch“ gesehen, Lob und Anerkennung, Feedback; ein Traumchef, ein menschlich fairer Chef (oder faire Chefs), ein Vorgesetzter, der zuhört;
- Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit, transparente Entscheidungen, gute Kommunikationspolitik, der Informationsfluss funktioniert sehr gut;
- Klare Ziele, eine Vision, klar definierte Prozesse, Struktur, Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten;
- Begeisterte Kunden, gutes Image, Familienfreundlichkeit; gerechtes, angemessenes Gehalt, gute Gewinne, Erfolge, sicherer Arbeitsplatz, Zukunftsperspektiven;

Ist Ihnen etwas aufgefallen? Die meisten dieser Forderungen, die an eine Traumfirma gestellt werden, sind sogenannte „soft facts“. Sie haben wenig mit betriebswirtschaftlichen und technischen Parametern zu tun. Doch worauf wird der Hauptfokus in Unternehmen in der Regel gelegt? Auf die „hard facts“! Die Forderungen an eine Traumfirma verlangen Menschlichkeit und Verantwortung für den Menschen, aber nur wenig finanzielle Investition! Fazit: Eine Traumfirma kann mit relativ geringem finanziellem Aufwand realisiert werden.

Wer entscheidet denn nun, ob ein Unternehmen eine Traumfirma ist oder nicht? Es gibt Investoren, für die ist eine Firma eine Traumfirma, wenn sie sehr viel Gewinn abwirft. Ob das den Menschen oder der Umwelt nutzt oder schadet, steht für diese Menschen nicht im Fokus. Hauptsache ihr Investment (ihre Traumfirma) bringt sehr viel Gewinn ein. Anderen Firmen ist es

wichtig, in der Öffentlichkeit gut dazustehen. Sie stecken viel Geld in Image und Marketing. Dies sind nur zwei von vielen möglichen persönlichen Definitionen einer Traumfirma.

Fragt man dann die Mitarbeiter in diesen Unternehmen, stehen die Aussagen oft im Kontrast dazu. Nachdem wir uns nun einige Jahre mit dem Thema „Traumfirma“ beschäftigt haben, und viele Unternehmen auf ihrem Weg zur oder als Traumfirma begleitet haben, wird die schon 2002 im ersten Buch aufgestellte These immer wieder bestätigt: Wenn ein Chef sagt, meine Mitarbeiter sind Traummitarbeiter und die Mitarbeiter kommen zu dem Ergebnis, mein Chef ist ein Traumchef dann kann man davon ausgehen, dass dies wirklich eine Traumfirma ist.

Wir haben Fälle erlebt, dass der Unternehmer behauptet, eine Traumfirma zu haben. Als wir dann unsere Traumfirma-Analyse in dem Unternehmen durchführten, stellten wir fest, dass die Mitarbeiter dies ganz anders sehen. Andererseits erlebten wir schon, dass die Mitarbeiter der Meinung waren, sie arbeiten in einer Traumfirma. Doch der Unternehmer meinte dazu: „Schön wär’s. Meine Mitarbeiter wissen nicht, dass ich schlaflose Nächte habe, weil ich Existenzängste habe und nicht weiß, wie es weiter gehen soll.“

Eine dritte Komponente kommt noch hinzu: Die Kunden. Eine Firma ist erst dann eine Traumfirma, wenn die Kunden dies auch bestätigen. Doch wären die Kunden nicht begeistert, hätte das wiederum negative Auswirkungen auf die Belegschaft, die sich dann auch nicht als Traumfirma fühlen würde. Zusammenfassend könnte man eine Traumfirma im weitesten Sinne als eine Art Wohlfühlfirma bezeichnen. Ein Unternehmen, in dem sich alle Beteiligten wohl fühlen.

FÜHRUNGSKRAFT ODER „VOR“GESETZTER?

100 Prozent zu erreichen ist sicherlich ein Wunschtraum. Dennoch gibt es Unternehmen, die dem zumindest nahe kommen. In der Realität gibt es auch in den meisten Traumfirmen immer mal wieder Ausreißer. Gelegentlich zeigt sich, dass gute Mitarbeiter ihren Arbeitgeber oftmals nur verlassen, weil sie mit Ihrem Vorgesetzten nicht klarkommen. Die unmittelbare Füh-

VIELE DINGE SIND NUR DESHALB SO KOMPLIZIERT,
WEIL NOCH NIEMAND AUF DIE IDEE GEKOMMEN IST,
SIE ZU VEREINFACHEN.



rungskraft ist ein gewichtiger Faktor für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit am Arbeitsplatz.

Viele Vorgesetzte erhalten ihre Autorität Kraft ihrer Position innerhalb einer gewissen Organisationsstruktur. Damit ist die Führungskraft ein reiner „Vorgesetzter“ – sie wird den Mitarbeitern vor gesetzt. Eine Führungskraft in einer Traumfirma dagegen erhält ihre Autorität und Anerkennung als Vorgesetzter durch die Mitarbeiter, die sie als Führungskraft anerkennen, die ihr die Führung zutrauen, die ihr vertrauen.

Führen heißt, mit subjektiven, unberechenbaren Größen zu arbeiten, im Gegensatz zu Managen, bei dem man es mit objektiven, berechenbaren Größen zu tun hat. Managen hat viel mit Kontrolle zu tun. Führen hat mit Vertrauen und Freisetzen von Potenzialen zu tun. Da dies oft nicht beachtet wird, werden enorme Potenziale, die in den Menschen stecken, verschenkt. Führen in der neuen Zeit bedeutet mehr „inspirieren“ als „motivieren“. Inspiration spiegelt sich wider in einer Motivation, die von innen heraus kommt. Traumfirmen weisen eine auffallend hohe Korrelation zwischen einem von der Führung vorgelebten ethischen Wertesystem und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg auf. Wobei die Betonung auf „vorgelebten“ liegt. Manche Mitarbeiter können nur lachen oder weinen, wenn sie im Internet die Philosophie und die Werte des Unternehmens lesen. Denn außer der Webseite, scheint diese niemand zu kennen!

DAS BEZIEHUNGSKONTO

Jeder Mitarbeiter führt unbewusst ein „Beziehungskonto“ bezüglich seines Vorgesetzten. Wird Druck ausgeübt oder werden Ängste geschürt, so erhöhen sich die Minuspunkte auf dem Konto. Anerkennung, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Klarheit und Kompetenz führen zu einem Plus auf dem Beziehungskonto. Und wie wirkt sich dies auf die Kundenbeziehungen aus? Die Mitarbeiter werden die Kunden so behandeln, wie die Mitarbeiter von ihren Führungskräften behandelt werden! Kunden und Aufträge folgen, wenn die Führung Kopf und Herz der Mitarbeiter für sich gewonnen hat, und wenn Führungskräfte und Mitarbeiter vom Team zu einer „Einheit“ werden. Vor allem mittelständische, inhabergeführte Unternehmen erkennen dies zune-

hend und schlagen den Kurs in Richtung „Traumfirmen der neuen Zeit“ ein.

WARUM WOLLEN WIR GEWINNE ERZIELEN?

Jedes Unternehmen will Gewinne erzielen. Nur wenn Gewinne erzielt werden, können Arbeitsplätze erhalten oder noch besser, neue generiert werden. Die ausschlaggebende Frage lautet: Warum wollen wir Gewinne erzielen? Hier findet die erste wesentliche Weichenstellung in Richtung Traumfirma (Wohlfühlfirma) statt. Bitte machen Sie jetzt einen Selbstversuch! Beantworten Sie für sich selbst die Frage: „Warum will ich Gewinne erzielen?“ Wenn Sie selbständig oder Unternehmer sind, werden Sie die Antwort sicherlich parat haben. Die anderen Personen bitten wir, sich fiktiv vorzustellen, warum Sie Gewinne erzielen wollen? Nützen Sie Ihre Chance, und schreiben Sie Ihre eigenen Antworten jetzt gleich auf! Hier ein paar typische Antworten:

- Ich will mit meinen Fähigkeiten viel Geld verdienen, damit ich mir einen hohen Lebensstandard gönnen kann.
- Ich will allen zeigen, was ich drauf habe, zu was ich alles fähig bin.
- Mir reicht es, wenn ich mir damit einen angenehmen Lebensunterhalt verdienen kann.
- Nur wenn ich Gewinne erziele, kann ich wieder investieren, kann ich meine Leute bezahlen, kann ich neue Arbeitsplätze schaffen.
- Ich will mit unseren Produkten anderen Menschen Freude bereiten und dabei selbst ein angenehmes Leben führen.
- Es freut mich, wenn ich dazu beitragen kann, dass andere Menschen eine Arbeit haben und ich ihnen Entwicklungsmöglichkeiten biete.
- Natürlich brauche ich die Gewinne für mich und meine Familie. Darüber hinaus will ich mit meiner Dienstleistung dazu beitragen, dass die Welt ein bisschen besser wird.

Haben Sie den Unterschied zwischen den Antworten entdeckt? Bei den ersten drei Antworten geht es nur um mich selbst. Bei den letzten geht es ebenfalls um mich selbst, aber zusätzlich auch um andere Menschen. Bei Antwort vier, die durchaus häufig kommt, könnte es beides sein. Nur der Betreffende weiß, ob er



Christine Sönning
ist Persönlichkeits-
trainerin und
Coach,
Buchautorin und
Geschäftsführerin
der TRAUMFIRMA

IN EINER TRAUMFIRMA WIRD NICHT NUR IN MASCHINEN UND FACHLICHE QUALIFIKATIONEN, SONDERN AUCH IN DIE PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG UND DAS WOHLERGEHEN DER MITARBEITER INVESTIERT



in die erste oder zweite Gruppe gehört, wie ehrlich diese Aussage ist. Bitte sehen Sie sich ihre eigenen Antworten noch einmal genau an, denn hier wird – wie bereits erwähnt – die erste wichtige Weichenstellung für eine Traumfirma gelegt.

GELD ODER MENSCH?

Bei den ersten drei Antworten geht es um mein Ego. Mir soll es gut gehen. Ich will entscheiden, wo es lang geht. Ich will Macht. Ich will alles im Griff haben. All diese Dinge kann ich mir mit viel Gewinn erfüllen. Geld ist meine Motivation und dafür werde ich mich einsetzen und alles geben, um dies zu erreichen. Bei den Antworten fünf bis sieben geht es natürlich auch ums Geld, denn ich muss Gewinne erzielen, damit mein Unternehmen überhaupt existieren kann. Jedoch außer um mich geht es darum, etwas zu geben, andere Menschen glücklich zu machen, etwas zum Wohle der Menschen beizutragen. Hier steht die Sinnfrage über der eigenen Geldfrage.

Auf Unternehmertreffen klagen uns manchmal Selbstständige und Unternehmer (unter ihnen viele sogenannte Einzelkämpfer) ihr Leid, dass sie unglaublich viel arbeiten, aber das Einkommen kaum zum Leben reicht. Sie haben doch so ein gutes Produkt oder eine so tolle Dienstleistung. Ihre Frage lautet dann häufig: „Warum bin ich nicht so erfolgreich wie ich es mir wünsche?“ Wenn wir ihnen daraufhin verschiedene Fragen stellen, erkennen wir häufig anhand ihrer Antworten, dass sie zwar durchaus ihren Job gerne machen, aber in erster Linie geht es ums Geld. Wir glauben, die Ursache für das ewige Kämpfen liegt bei vielen daran, dass es ihnen überwiegend ums eigene Ich (Ego) geht und die Mitmenschen (Sinnstiftung) in den Hintergrund treten. Vermutlich ist es letztendlich eine Glaubensfrage, aber wir sehen in der Sinnhaftigkeit die Lösung, und diese hat immer etwas mit einem positiven Beitrag für unsere Mitmenschen zu tun.

Die erste entscheidende Weichenstellung für eine Traumfirma liegt in der Reihenfolge: Was steht an erster Stelle? „Geld“ oder „Mensch“? Geht es in erster Linie ums Geld und dann erst um den Menschen, ist die Gefahr groß, dass Gier und Geiz entstehen. Denken Sie beispielsweise an die Banken-Krise, an die

schamlosen Erhöhungen der Managergehälter, währenddessen gleichzeitig massenweise Mitarbeitern gekündigt wurde. Die Medien zeigen uns diesbezüglich täglich Fälle auf. Es herrscht kühles, rechnerisches Kopfdenken vor. Mitarbeiter sind in diesen Unternehmen keine Menschen mehr, sondern Kostenfaktoren. Investiert wird hier überwiegend in Maschinen und berufsspezifische fachliche Weiterbildung. Die Führungsmethode lautet: Druck und Angst. Das Vertrauen in die Mitarbeiter ist gleich Null. Deshalb „Controlling“ über alles.

Geht es jedoch in erster Linie um den Menschen, entstehen statt Gier und Geiz, Wertschätzung und Anerkennung. Ethische Werte stehen im Vordergrund. Der Mensch steht hier im Mittelpunkt und ist nicht mehr nur Mittel zum Zweck. Statt Druck und Angst herrscht eine Führungskultur des gegenseitigen Vertrauens. Schon viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht: Wenn wir die Menschen in den Vordergrund unseres Denken und Handelns stellen, dann kommt das Geld oftmals von selbst. Traumfirmen bestätigen dies immer wieder. Traumfirmen erkennt man auch daran, dass sie Sog erzeugen. Sie ziehen Kunden an und brauchen deshalb ein geringeres Budget für Werbung und Image. Sie sind in der Öffentlichkeit oftmals nicht so bekannt und trotzdem ziehen sie magisch Kunden an.

MINI-TRAUMFIRMATEST

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, von wem sie am Monatsende ihr Gehalt beziehungsweise ihren Lohn bekommen? Lautet die Antwort: „Vom Chef, von meinem Arbeitgeber, von Ihnen“ (meist mit dem Zusatz: „Dafür tue ich ja auch etwas!). Dann könnte es sich lohnen, sich mit dem Thema „Traumfirma“ etwas näher zu beschäftigen. Traumfirma-Mitarbeiter würden nämlich antworten: Mein Geld bekomme ich von den Kunden (meines Arbeitgebers). Sie könnten dann noch folgende Zusatzfrage stellen: „Zu wieviel Prozent glauben Sie, sehen uns unsere Kunden als Traumfirma?“ Die Antworten von Traumfirma-Mitarbeitern liegen zwischen 70 und 90 Prozent! Wenn die Antworten unter 70 Prozent liegen, so wäre dies ein weiterer Grund, sich mehr mit dem Thema „Traumfirma“ zu beschäftigen.



Buchtipp:
Traumfirma,
DANKE Verlag,
Holzkirchen 2008



Buchtipp:
Traumfirmen – und
ihr Geheimnis,
Unternehmen der
neuen Zeit
DANKE Verlag,
Holzkirchen 2009