

Führen und motivieren beginnt beim Unternehmer selbst.

Nach der stärkenden Mittagspause beschäftigten sich die Junioren mit dem Thema "Führung und Motivation". Den Teilnehmern der Juniorentagung in Bad Windsheim noch bestens in Erinnerung war Hugh F. Lorenz (Basel), den die Junioren auch in diesem Jahr als Referenten hatten gewinnen können.



In einem rund vierstündigen hochinteressanten Vortrag, von dem hier verständlicherweise nur die Kernaussagen wiedergegeben werden können, erläuterte Lorenz die Problematik und gab Lösungsansätze mit auf den Weg. Ansätze deshalb, weil es auch zu diesem Thema - wie zu vielen anderen auch - keine verbindlichen Rezepte gebe, meinte Lorenz. "Wir können noch nicht einmal sagen, was Führung ist, sondern können nur Grundstrukturen festhalten und Ergebnisse sehen und beurteilen." Lorenz gab auch zu bedenken, dass eine Reihe von Thesen bereits bekannt sein dürften, dass man diese Erkenntnisse jedoch aus seinem Unterbewusstsein heraufholen und sich vollständige Klarheit darüber verschaffen müsse, um entsprechend danach auch handeln zu können.

Zur eingehenden Behandlung des Themas müsse sich der Unternehmer zunächst einige Grundfragen stellen, die Lorenz folgendermassen definierte; 1. Wen wollen wir führen? 2. Zu was wollen wir motivieren? 3. Was wollen wir überhaupt mit unserer Firma erreichen?

Schon allein aus diesen Fragestellungen werde deutlich, dass zur Führung und Motivation ein diszipliniertes und methodisches Vorgehen nötig sei. Dabei gab Lorenz aber auch zu bedenken, dass es soziologisch keinen Führungsstil gebe, der auch noch in zehn Jahren anwendbar sei, vielmehr sei alles ständig in Bewegung, und man könne lediglich einen Rumpf erarbeiten.

In diesem Grundgerüst seien die eigene Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin ebenso zu berücksichtigen wie das Unternehmen an sich, natürlich auch die Mitarbeiter und der Zeitgeist, der jeweils zu anderem Führen zwingt. Zu den selbstgesteckten Zielen seien zu zählen: Das Erreichen einer Offenheit des unternehmerischen Systems zur Lösung von Problemen wie auch das Erreichen einer positiven Energiebilanz, was bedeutet, dass man aus etwas mehr herausbekommt als man hineingesteckt hat.

Von entscheidender Wichtigkeit sei es, die eigenen Ziele festzuhalten und gegenüber den Mitarbeitern transparent zu machen. Allerdings müsse man auch an sich selbst gewisse Anforderungen stellen, die eine Führungspersönlichkeit auszeichneten, nämlich - Sachverstand - Fleiss und Routine - Verantwortungsbewusstsein - Anstand - Kreativität - Belastbarkeit - Intuition.

Anhand von Fallbeispielen zeigte Lorenz auf, dass jede dieser Unternehmereigenschaften in unterschiedlicher Weise gefordert werde und damit unverzichtbar sei. Erstes - und vielleicht auch wichtigstes - Fazit sei daher das ständige Arbeiten an sich selbst

Was im modernen Marketing bereits als Selbstverständlichkeit angesehen werde, nämlich die Unternehmensstrategie konkret zu fixieren, gelte ebenso im Bereich der Führung von Mitarbeitern, damit diese die Unternehmensziele auch in Kopf und Herzen tragen könnten. Lorenz ging sogar so weit zu behaupten, dass eine Mitarbeiterführung ohne eine transparente Unternehmensführung nicht funktionieren könne. "Das Segeln unter einer gemeinsamen Flagge brauchen viel mehr Menschen als Sie glauben. Mit Hilfe einer klar umrissenen Unternehmensstrategie können Sie Ihre Frau/Mannschaft einschwören auf Ihr Haus."

Der Geschäftsinhaber werde künftig immer weniger Händler als vielmehr Menschenführer sein. Von besonderer Wichtigkeit im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation sei es, Verantwortung zu delegieren, und zwar dahin, wo sie mit getragen werde, sprich zum Mitarbeiter. Und es sei gar grundverkehrt, diese Verantwortung bei Problemen oder Schwierigkeiten wieder zurück zu delegieren und so die Motivation zu blockieren.

Lorenz gab zu bedenken: "Selbst der nicht motivierte Auszubildende kann uns Umsatz rauben, der Motivierte dagegen kann uns fördern und ist ausserdem dem Unternehmen gegenüber loyal". Und noch einmal zur Unternehmensphilosophie: "Der Sympathien eines Unternehmens strahlt nach aussen und nach innen. Bei der Vergleichbarkeit der Produkte ist dies unglaublich wichtig und zählt nachweislich." **Wertewandel nachvollziehen**

Zwei weitere Stichworte, die Lorenz in den Raum stellte, waren die der Kunden- und der Mitarbeiterbesessenheit. Was bedeuten soll, "dass wir nur durch das Spaziergehen in den Köpfen unserer potentiellen Kunden (und unserer Mitarbeiter) Geschäfte machen können, und zwar durch permanentes Spaziergehen".

Lorenz skizzierte dazu ein Bild des europäischen Menschen der Neuzeit, der durch Wertevielfalt, Bewusstseinsvielfalt, Motivations- und Zielvielfalt, unterschiedlich Belastbarkeiten und schliesslich durch unterschiedliche Lernfähigkeit gekennzeichnet sei.

"Auf der anderen Seite", so Lorenz, „sind wir in der heutigen Wirtschaft zu Berufskonsumenten geworden, sind von Mattheit und Satttheit befallen, die Motivationsbarrieren darstellen."

Das Fazit daraus sei die Suche nach neuen Werten, die den Lederwarenfachhandel existent bleiben liessen, sei die Suche nach neuen Ideen, die über das Einkaufen, Einlagern und Verkaufen hinausgingen. Das sei in absehbarer Zukunft um so dringlicher, denn "seit der Einführung des europäischen Binnenmarktes weht uns ein scharfer Wind um die Nase" warnte Lorenz.

Das A und O aber, um positive Veränderungen hinsichtlich Führungsstil und Motivation zu bewirken, sei immer noch die innerbetriebliche Kommunikation, sagte Lorenz. Dem stünden oft aber Faktoren entgegen wie beispielsweise organisatorische Probleme, mangelnde Dialogfähigkeit, Einstiegsbarrieren (z. B. Redeangst der Mitarbeiter) oder hemmender Einfluss Dritter usw.

Lorenz zeigte einige Beispiele auf, wie man diese Klippen umschiffen kann.

Lorenz: "Einen offenen Dauerdiallog in Gang zu bringen ist das Grundrezept, auf das man aufbauen kann".

Dass zumindest die Junioren dialogfähig sind, zeigten die kritischen Zwischenfragen während dieses vierstündigen Referates. Und dass man den Dialog auch auf ungezwungener und privater Ebene fortsetzen kann, bewies der Abend in einer Düsseldorfer Altbierbrauerei, in die "Report" eingeladen halte (siehe: Altbierfete mit "Report" links und unten).

[Zum Seitenanfang](#)

