



Exzellenz Step by Step:

Exzellente Unternehmen haben Kompetenz und investieren in die Zukunft

Von Cay von Fournier, SchmidtColleg, Berlin und St. Gallen *

„Der Wettbewerb der Zukunft findet auf dem Marktplatz der Unternehmenskulturen statt“. So beschreibt Reinhold Würth, weltgrößter Schraubenhändler aus Baden-Württemberg die große Bedeutung, die fachliche, kreative und soziale Kompetenzen der Unternehmer wie auch ihrer Mitarbeiter haben. Erfolgreiche Unternehmen investieren permanent in die Verbesserungen dieser Kompetenzen und sind darin immer auf dem neuesten Stand.

Exzellenz ohne Kompetenz ist nicht möglich. Die schnelle Veränderung der Unternehmenswelt macht es notwendig, dies zu einem laufenden Prozess zu machen. Ein Beispiel aus Nordostbayern belegt, dass sich Unternehmen gegen den Trend stemmen können, wenn sie qualitativ herausragende Produkte anbieten. Die Textilindustrie war einst stark in dieser Region zum damaligen „Eisernen Vorhang“. Diese Tatsache gehört seit einigen Jahren der Vergangenheit an. Ein Hersteller von Garnen hat sich dem Wandel gestellt und auf dem Markt behauptet. Die Firma Carl Weiske mit Sitz im oberfränkischen Hof/Saale entwickelte mit Wissenschaftlern im Bereich der Nanotechnologie vollkommen neuartige Garne. So bietet der Hersteller inzwischen sowohl feuerfesten Zwirn als auch atmungsaktive Garne an, bei deren Einsatz die Beschichtung des Stoffes überflüssig wird. Gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte brachten den Prozess entscheidend voran.

Fachliche Kompetenz als Basis

In manchen Vorträgen ist zu hören, dass die Persönlichkeit zu 90 Prozent über den Erfolg eines Unternehmens bestimmt und die fachliche Kompetenz nur zu 10 Prozent. Würden Sie sich einem Chirurgen anvertrauen, von dessen Persönlichkeit Sie zu 90 Prozent überzeugt sind, von seiner fachlichen Kompetenz aber nur zu 10 Prozent? Viele Unternehmen sind sich allerdings ihrer nicht Fähigkeiten bewusst. Untersuchungen belegen, dass weniger als 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen ihre Kernkompetenzen und Technologien spontan benennen können. Über schriftlich formulierte strategische Vorstellungen verfügen die allerwenigsten Unternehmen. Die Entscheidungen über den Einstieg in Produkte, Dienstleistungen oder Technologien werden daher oft intuitiv gefällt, ohne eine systematische Analyse aller verfügbaren Informationen. Fachkompetenz wird gerade in letzter Zeit oft stiefmütterlich behandelt, geht man doch davon aus, dass Unternehmen und deren Mitarbeiter diese sowieso haben. Doch dem ist nicht immer so und vor allem bedarf auch ein Fachwissen ab und an eines aktuellen Updates.

Kreative Kompetenz als Tor zur Innovation

Kreativität ist unabdingbar für Innovationen und den Fortschritt einer Gesellschaft. Jahrhunderte lang durften Handwerker im deutschen Raum nicht kreativ sein. In einer Zukunftskunde von 1523 heißt es: „Kein Handwerksmann soll etwas Neues erdenken, erfinden oder gebrauchen.“ und noch im Jahr 1570 untersagten die Nürnberger Zünfte einem Werkzeugmacher, „seine Säge mit einem neu erfundenen Hauzeug herzustellen“. Während dieses Stillstands haben andere Kulturen an Bedeutung gewonnen. Auch heute können wir in gewisser Weise diese Entwicklung beobachten.

Mit Kreativität sind jedoch nicht nur viele neue Ideen gemeint, sondern die Kraft der Schöpfung, die jeder Mensch – und sei es auch nur im Kleinen – bewirken kann. Der amerikanische Hochschullehrer Richard L. Weaver schreibt dazu: „Vor ein paar Jahren beklagte eine amerikanische Ölgesellschaft, dass es einigen Mitarbeitern im Bereich Forschung und Entwicklung an Kreativität mangle. Die Firmenleitung setzte ein Psychologenteam ein. Es sollte herausfinden, worin sich die weniger kreativen Mitarbeiter von den kreativeren unterschieden. Nach drei Monaten kamen die Psychologen zu dem Ergebnis: Der Hauptunterschied zwischen den kreativen und den weniger kreativen Mitarbeitern besteht schlicht darin, dass die kreativen Leute sich selbst als kreativ einschätzen und die weniger kreativen genau das nicht tun.“

Jeder Mensch hat kreatives Potenzial. Die Kunst besteht darin, es zu erkennen, zu fördern und auszuschöpfen. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern und sich selbst Raum für Phantasie und haben Sie ein offenes Ohr für Verbesserungsvorschläge. Nutzen Sie den Einfallsreichtum Ihrer Mitarbeiter und prüfen Sie in der Realisierungsphase, ob der Markt schon reif dafür ist (es gibt Innovationen, die einfach zu früh kommen). Die Umsetzung mancher Ideen zahlt sich nicht sofort aus. Planen Sie also besser ein gewisses Budget ein, es sichert Ihrem Unternehmen auch in der Zukunft eine Spitzenposition.

Soziale Kompetenz als menschliches Potential

Im wirtschaftlichen Zusammenspiel geht es jedoch nicht nur um die fachliche und kreative Kompetenz. Gerade die soziale Kompetenz ist heute unverzichtbar für langfristigen Erfolg. Die Erfolge exzellenter Unternehmen und deren Geschäftspartner, ob Kunden oder Lieferanten, liegen oft in kleinen Gesten, z. B. einem herzlichen Dankeschön als Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung. Wenn wir einen gedanklichen Rollentausch vornehmen und uns vorstellen, was wir für uns erwarten und erhoffen, dann entwickeln wir die nötige Sensibilität für die Beachtung der vielen kleinen Dinge, die anderen gegenüber eigentlich selbstverständlich sein sollten. Das beginnt mit einem Lächeln, dem offenen Zugehen auf andere Menschen, dem bewussten Augenkontakt, dem Händeschütteln.

Mitarbeiter, die ihre Arbeit gerne machen, schaffen es darüber hinaus, das Gewöhnliche zum Besonderen zu machen. Es gibt Metzgereien, die bieten Kindern, die mit Ihren Eltern zum Einkauf kommen, nicht nur ein Stück Wurst an, gute Verkäuferinnen sprechen die Kinder mit ihrem Namen an. Immer mehr Unternehmen gratulieren ihren Kunden zu Geburtstagen oder bringen sich regelmäßig durch Grußkarten oder kleine Geschenke in Erinnerung.

Die Stärken stärken

Unternehmer sollten ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken einsetzen. In der Realität läuft es oft umgekehrt. Mitarbeiter werden häufig in den Bereichen fortgebildet, in denen die Führungskräfte bei ihnen Defizite ausmachen. Schicken Sie Ihre Mitarbeiter zu Schulungen und Seminaren entsprechend ihrer Talente. Denn wenn Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter stärken, werden sie exzellent. Wenn Sie jedoch versuchen, die Schwächen Ihrer Mitarbeiter mittels Fortbildungen „wegzuschulen“, werden sie über das Mittelmaß nicht hinauskommen. Wenn Unternehmer die Stärken ihrer Mitarbeiter fördern, erzielen sie bessere Ergebnisse und sind motivierter. Unternehmen erfahren dadurch in aller Regel einen Produktivitätsschub.

Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der menschlichen Potenziale und der Kooperation von Wissensarbeitern. Unternehmen mit starren Hierarchien und Methoden, die Angst bei ihren Mitarbeitern verbreiten, werden umlernen müssen oder vom Markt verschwinden. Es geht darum, Hierarchien abzubauen, Verantwortung zu übergeben, Kompetenzen zu fördern und Stärken zu stärken – so werden aus guten immer bessere und schließlich exzellente Unternehmen.

Weitere Infos erhalten Sie unter www.schmidtcolleg.de oder per Email info@schmidtcolleg.de

* Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Unternehmer. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des seit 1985 bestehenden SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.