

Startup Valley_{.news}

Europas großes Magazin für Start-ups, Gründer und Entrepreneur

ISSUE 03/2022



DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.



SO STARTETS DU DEIN EIGENES UNTERNEHMEN!

THE FOUNDER MAGAZINE



KLARHEIT ALS GRUNDLAGE WERTSCHÄTZENDER FÜHRUNG

Text: Christian Bernhardt

Offene Stellen nachzubesetzen und eine steigende Fluktuation – beides ist für Startups teuer und immer schwieriger zu kompensieren. Geht man davon aus, dass die meisten Mitarbeiter einmal motiviert angefangen haben, stellt sich die Frage: Was ist passiert, dass sich ihre Einstellung irgendwann nach Arbeitsantritt geändert hat?

Was machen Gründer den ganzen Tag? Richtig! Kommunizieren. Mit Lieferanten, Banken, Kunden – und Mitarbeitern. Die Kommunikationskompetenz bestimmt daher maßgeblich, wie erfolgreich es gelingt, ein Startup-Team zusammenzuführen und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, um die geplante Strategie umzusetzen. Vor allem aber um eines zu verhindern: dass in Zeiten enger werdender Fachkräftemärkte (zu) viele Mitarbeiter schnell wieder abwandern. Kommunikation spielt sich zu rund 80 % im nonverbalen Bereich ab und wird durch die ihr zugrunde liegende Psychologie geprägt. Deshalb

sind es oft eher subtile – zum Teil gruppendynamische – Einflüsse, die darüber entscheiden, wie gut Führung gelingt. Dazu bei trägt die Kommunikationsregel, dass der Empfänger die Botschaft macht, letztendlich jeder Mitarbeiter also für sich entscheidet, als wie passend er oder sie die Führung empfindet. Eine entscheidende Stellschraube erfolgreicher Kommunikation ist Klarheit. In Anlehnung an die Themenzentrierte Interaktion von Ruth Cohn sollten Startup-Unternehmer in vier Aspekten Klarheit erlangen, um erfolgreicher zu kommunizieren:

1. Klarheit über den Rahmen, in dem das Startup agiert

Wer weiß, wie sich die Märkte und die Gesellschaft entwickeln und welche Trends sich abzeichnen, kann deren Relevanz in Bezug auf das eigene Startup und seine Führungsarbeit besser einordnen. Neben dem Austausch mit Branchenkollegen und Netzwerkpartnern aus anderen Bereichen kann unterschieden werden, ob es sich beim Rahmen um einen sogenannten roten oder blauen Ozean

Eine gelungene Kommunikation steht und fällt mit der Klarheit, die der Gründer über seine eigenen Bedürfnisse, Werte und Ziele hat.

handelt. Im Bestseller „Der blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt“ (Chan Kim und Renée Mauborgne) werden unterschiedliche Marktconstellationen beschrieben, die den Marktteilnehmern übergeordnete Regeln vorgeben. Während rote Ozeane von starker Konkurrenz geprägt sind, zeichnen sich blaue Ozeane durch starke Wachstumsmöglichkeiten aus. Wichtig ist, nicht einfach auf jeden Zug sofort aufzuspringen.

2. Klarheit über das organisatorische Umfeld

Kommunikation wird durch die Struktur geformt, in der sie stattfindet. Neben klassischen Einflussfaktoren wie der Unternehmensform und -größe hat der Autor Frederic Laloux (Reinventing Organizations) eine zusätzliche Kraft entdeckt, welche die Unternehmenskultur und Kommunikation maßgeblich bestimmt: das Paradigma, das in einem Unternehmen vorherrscht und aus dem sich unterschiedliche Wege der Entscheidungsfindung und Mitarbeiterführung ergeben. Während das moderne Paradigma die Organisation als Maschine versteht, in der die großen Rädchen bestimmen, wie sich die kleinen Rädchen zu drehen haben, versteht das postmoderne Paradigma die Organisation als Familie, in der es zwar ein Oberhaupt gibt, aber jedes Mitglied Mitspracherecht hat. Das evolutionäre Paradigma beschreibt die Organisation als selbstorganisierten lebenden Organismus, der nicht durch eine zentrale Instanz gesteuert wird, sondern in dem jedes Organ und Teil des Systems am besten weiß, was es an seiner Position zu tun hat, um Veränderungen bestmöglich zu begegnen. So kann in komplexen Umfeldern agiler gehandelt werden, während die Motivation der Mitarbeiter durch das hohe Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten steigt.

3. Klarheit über den einzelnen Mitarbeiter

Wie beschrieben macht der Empfänger die Botschaft. Im Fokus stehen – neben der Wertschätzung – also Fragen nach den Bedürfnissen, Motiven, Werten und Zielen des jeweiligen Mitarbeiters. Welche Lebensphase? Was sind die aktuellen Herausforderungen? Gründer sollten sich bemühen, die Ängste ihrer Mitarbeiter zu verstehen. Vier grundlegende Ängste führen zu unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter und so zu verschiedenen Kompensationsaufträgen für die Führungskraft. Die Angst vor Einsamkeit geht einher mit einer hohen Beziehungsorientierung und kann kompensiert werden, wenn der Zusammenhalt der Gruppe sowie Nähe und Harmonie zwischen den Mitarbeitern angestrebt werden. Die Angst vor fehlender Individualität und Bedeutung führt zu Autonomieorientierung und lässt sich durch Anerkennung und der

Möglichkeit selbstbestimmter Arbeit ausgleichen. Mitarbeiter, die Angst vor Orientierungslosigkeit und Unbestimmtheit empfinden, entwickeln eine hohe Balanceorientierung und benötigen Ordnung, Sicherheit, klare Regeln und Zuverlässigkeit. Mitarbeiter, die Angst vor Gleichförmigkeit und Monotonie haben, entwickeln eine hohe Stimulanzorientierung, der mit Abwechslung, Flexibilität und Spontanität begegnet werden kann. Natürlich gibt es verschiedene Ausprägungen, aber in der Regel lässt sich eine dominante Strömung identifizieren und berücksichtigen.

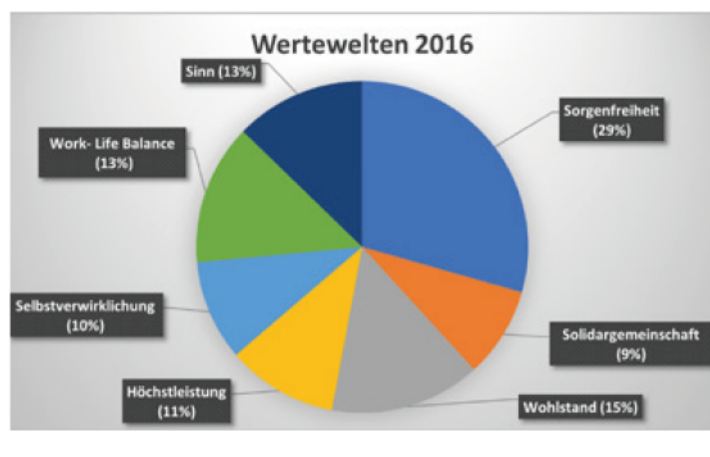
4. Klarheit über sich selbst

Eine gelungene Kommunikation steht und fällt mit der Klarheit, die der Gründer über seine eigenen Bedürfnisse, Werte und Ziele hat. Welche Motive und Glaubenssätze prägen das Selbstverständnis, wie wird die eigene Rolle definiert, und wie groß ist die Bereitschaft, damit verbundene Erwartungen zu erfüllen? Wie eine Nextpractice-Studie des BMAS zeigt, leben wir bei der Arbeit tatsächlich in sieben verschiedenen Wertewelten, die sich auf unsere Einstellung und unser Verhalten auswirken: (<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html>)

Es liegt auf der Hand, dass ein Gründer, der engagiert Höchstleistung erzielen will, nur wenige Berührungspunkte mit einem Mitarbeiter hat, dessen Priorität auf der Work-Life-Balance liegt. Trösten sollte, dass es dem Mitarbeiter genauso geht. Mit dieser Klarheit kann in den Dialog getreten werden, um herauszufinden, welche Erwartungen aneinander gestellt werden und welche Potenziale sich ergeben. ■

Kommunikation wird durch die Struktur geformt, in der sie stattfindet.

Eine entscheidende Stellschraube erfolgreicher Kommunikation ist Klarheit.



Christian Bernhardt

Christian Bernhardt, Fachbuchautor und Hochschuldozent u.a. für Kommunikationspsychologie hält Hybrid-Trainings und berät Unternehmen zu Recruiting und Wertschätzender Kommunikationskultur – auch im digitalen Raum.