

# Was erfolgreiche Unternehmen in Wuppertal ausmacht

Westdeutsche Zeitung

[NRW](#)

[Wuppertal](#)

## **Wirtschaft Was erfolgreiche Unternehmen in Wuppertal ausmacht**

**Wuppertal · Wirtschaftswissenschaftler Michael Fallgatter spricht über Managementenerfolg und dessen Entwicklung.**

03.07.2023 , 12:00 Uhr

3 Minuten Lesezeit

Die Motivation der Mitarbeiter spielt für den Erfolg eines Unternehmens eine große Rolle.

Foto: dpa-tmn/Christin Klose

Herr Fallgatter, Sie beschäftigen sich an Ihrem Lehrstuhl mit dem Thema Unternehmenserfolg. Woran erkennt man denn ein erfolgreiches Unternehmen?

Michael Fallgatter: Die Frage nach Unternehmenserfolg wird in der Betriebswirtschaftslehre meistens mit finanzwirtschaftlichen Kennziffern beantwortet. Umsatz, Gewinn oder Rentabilitäten rücken damit in das Zentrum. Wo aber bleibt die gerade für Familienunternehmen so wichtige Verantwortung für die Belegschaft? Zudem wird man ein erfolgreiches Unternehmen nicht nur anhand der bisherigen Geschäftstätigkeit bemessen, sondern auch an dessen Erfolgspotenzialen. Analyse, Prognose und Gestaltung der Wertschöpfung sind hier die Stichworte. Erfolgspotenziale resultieren aus der Kombination verschiedener Ressourcen. Immer bilden Humanressourcen und das damit verbundene Wissen den Ausgangspunkt. Auch Erfahrungen, Reputation und bewährte organisatorische Lösungen lassen sich als relevante Ressourcen klassifizieren.

Sie haben 2020 ein Buch zu diesem Thema unter dem Titel „Management und Managementenerfolg“ herausgebracht. Was kann denn ein Unternehmen in die Schieflage bringen?

Michael Fallgatter ist Wirtschaftswissenschaftler.

Foto: Markus Thomanek

Fallgatter: Man liest viel über Managementfehler. Im Nachhinein sind solche Aussagen immer einfach. Typische Managementfehler sehe ich in grundlegenden Haltungen von Führungskräften. Sie führen oft dazu, dass Potenziale von Mitarbeitern ungenutzt bleiben. Das geht letztendlich nicht nur zu Lasten von Unternehmen, sondern auch der Mitarbeiter. Sind erst Misstrauensstrukturen in Unternehmen etabliert, so produzieren sie schwache Leistungen und damit das, was sie begrenzen sollen.

Jetzt lesen wir aber immer häufiger, dass sich Mitarbeiter nicht mehr mit ihren Betrieben identifizieren und Arbeitgeber umdenken müssen. Hat man das Thema Mitarbeiterpflege zu sehr vernachlässigt?

Fallgatter: Die motivierende Gestaltung von Arbeitsplätzen, individuelle Freiheiten und zugewandte Führungsstile haben eine enorme Bedeutung. Auch die sogenannte prozedurale und die distributive Gerechtigkeit prägen die Identifikation stark. Erstere richtet sich auf das konsistente und transparente Zustandekommen von Entscheidungen über Gehälter, interessante Projekte und Entwicklungsperspektiven. Die distributive Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn die Verteilung solcher Entscheidungen auf verschiedene Individuen als passend wahrgenommen wird.

Welche Motivationsmöglichkeiten können denn Arbeitgeber den Beschäftigten bieten?

Fallgatter: Wir unterscheiden zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Erstere wird bei Individuen durch andere Personen hinzugefügt. Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen, Vergütung oder kommunizierte Perspektiven sind gute Beispiele dafür. Demgegenüber entstammt die intrinsische Motivation aus der Tätigkeit selbst. Sind Aufgaben vielfältig, abgeschlossen und haben sie eine große Bedeutung für andere, dann ist das eine solide Basis. Sind Tätigkeiten zudem so strukturiert, dass sie den Arbeitsfortschritt rückkoppeln und Autonomie zulassen, dann besteht eine gute Wahrscheinlichkeit, intrinsische Motivation auszulösen. Motivation baut immer auf Haltungen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment und Vertrauen auf.

Der Fachkräftemangel ist ein Dauerthema und junge Menschen wollen häufig nur noch eine 30-Stunden-Woche, was für viele Unternehmen schwierig ist. Wie gehen erfolgreiche Unternehmen damit um?

Fallgatter: Es existieren aktuelle Studien aus Großbritannien und Skandinavien, die eine Viertage-Woche als vorteilhaft analysieren. Positive Wirkungen resultierten aus einer gestiegenen Arbeitszufriedenheit und der besseren Vereinbarkeit mit privaten Belangen. Allerdings wurde dies vornehmlich bei Nischenunternehmen untersucht. Eine Übertragung auf die Mehrheit von Unternehmen schätze ich als problematisch ein. Hinter der Forderung nach Arbeitszeitverkürzungen steht die so präsente Diskussion um die Work/Life-Balance. Ich empfinde diese als überzogen, denn

ich schätze die Bedeutung von Arbeit für ein erfülltes Leben als hoch ein.

Sie sind seit 19 Jahren an der Bergischen Universität und kennen viele Firmen des Bergischen Landes. Wie erfolgreich arbeiten die Managements der Region?

Fallgatter: Studierenden empfehle ich, regelmäßig mittelständische Unternehmen der Region als Arbeitgeber an erste Stelle zu rücken. Die vielen so gut positionierten Unternehmen unserer Region sind nach meiner Einschätzung hervorragende Arbeitgeber. Viele Absolventen von uns schlagen dann auch diesen Weg ein.