

Guten Tag,

schön, dass Sie sich für meine Arbeit und meine Informationen interessieren.

Ich würde mich freuen, wenn Sie daraus Nutzen ziehen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Alte Döhrener Straße 16 • 30169 Hannover
05 11 - 80 45 97 • info@mkatzenbach.de • mobil 01 78 - 8 67 05 02



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Alte Döhrener Str. 16 • 30169 Hannover • 05 11 - 80 45 97 • info@mkatzenbach.de • mobil 01 78 - 8 67 05 02

Hannover, im September 2006

Riesige Produktivitätsreserven – ungenutzt

Wie Mitarbeiterführung Energien für Ihr Unternehmen mobilisiert

Eine Momentaufnahme:

„Meine Firma ist mir egal“: Was machen Unternehmer falsch?

Redezeit auf NDR Info, 30.8.2006, 21 – 22 h

Teilnehmer:

Gerald Wood, Geschäftsführer der Gallup GmbH, Unternehmensberatung, Potsdam
Daniela Schrott, Lehmann u. Voss u. Co. KG, Personalleitung, Hamburg
Daniel Friedrich, Sprecher der IG Metall Küste, Hamburg

Telefonische Beteiligung u. a. von Unternehmensberatern und Personalentwicklungstrainern

Kernaussage

Das Gallup-Institut untersucht seit Jahren die Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen. Die neuesten Ergebnisse 2006: 13% der Mitarbeiter lieben ihren Job und haben eine hohe emotionale Bindung an die Firma, 68 % machen „Dienst nach Vorschrift“, 19 % befinden sich im Zustand der „inneren Kündigung“, hassen gar ihren Job.

Fast ein Fünftel der deutschen Arbeitnehmer haben sich von ihrer Aufgabe innerlich abgewandt! Zwei Drittel der Mitarbeiter können nur mit einiger Mühe „motiviert“ werden. Welche Konsequenzen das für Produktivität und Innovationsfähigkeit der meisten Unternehmen hat, liegt auf der Hand:

**In den Unternehmen schlummern enorme Reserven,
die ohne große Kosten mobilisiert werden können.**

(Näheres zu den Ergebnissen der Gallup-Studie im Anhang.)



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Einzelheiten

Eine große Zahl der Beschäftigten ist falsch positioniert, 60 % fühlen sich nicht ihren Fähigkeiten und Stärken entsprechend richtig eingesetzt.

Ähnlich hoch ist die Zahl derjenigen, die „nicht gesehen werden“ und diesen Mangel an aufmerksamer Wertschätzung für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg als demotivierend empfinden.

Die insgesamt mangelnde emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und die damit einhergehende Zurückhaltung sich zu engagieren oder die Leistungen bzw. Produkte der eigenen Firma weiterzuempfehlen (!), beruht auf mangelnder „echter“ Kommunikation.

Generell wird über eine ungenügende „Feedback-Kultur“ geklagt, Anerkennung wird zu wenig gezeigt. Führungskräfte werden immer noch weit mehr aufgrund ihrer Fachkompetenzen ernannt und weniger wegen besonderer Führungsqualitäten. Führungskräfte werden unzureichend auf die wesentlichen Anforderungen von „Führung“ vorbereitet.

Der direkte Vorgesetzte hat den größten Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der ihm unterstellten Mitarbeiter und das Betriebsklima. Es gibt so viele „Kulturen“, wie es Chefs gibt.

Mitarbeiter vermissen oft „Sinnhaftigkeit“ in ihrem speziellen Tun, weil sie zu wenig über die Zusammenhänge im Ganzen und die Bedeutung ihres Beitrages unterrichtet werden.

Nicht selten verstärken sich Selbstzweifel wegen Unverbindlichkeit im Unternehmen. So werden z. B. Zusagen an Kunden gemacht, die aber intern nicht eingehalten werden. Oder getroffene Absprachen unter Kollegen bleiben unwirksam. Daran krankt die Mehrzahl der „Projekte“.

In vielen Unternehmen sind die Prozessabläufe nicht genügend koordiniert, hier liegen beachtliche Produktivitätsreserven.

Personal-/Führungstrainings verlieren oft an Wirkung für die Unternehmen, weil das Umfeld dafür eher ungünstig ist und das Management hieran wenig Interesse zeigt.

Häufig beklagt wird das Führungsverhalten des Managements. Eine Verweigerungshaltung gegenüber Zielformulierungen (im Konsens mit den Mitarbeitern) ist verbreitet, konsequente Umsetzung von Vorhaben und laufende Anpassung der Planung an sich verändernde Umstände kommen zu kurz. Management reagiert auf Probleme häufig wie „die Politik“ – spät.



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Viele Manager sind selbst eher „bindungslos“ dem Unternehmen gegenüber, sie begreifen dieses häufig als „Mittel zum Zweck“ ihres eigenen Erfolgs. In vielen Familienunternehmen ist dies anders, Verpflichtung und Verlässlichkeit der Unternehmerfamilie den Beschäftigten gegenüber, Identifikation mit und das Interesse an der nachhaltigen Zukunft des Unternehmens über weitere Generationen sind ausgeprägter.

Die Tatsache, dass der Krankenstand in den Unternehmen auf ein historisch niedriges Niveau gefallen ist, bedeutet nur, dass die Menschen Angst vor Entlassung haben. Die hohe Arbeitslosigkeit zwingt sie zu entsprechend angepasstem, demonstrativem Verhalten. In vielen Unternehmen wird unter Hinweis auf diese Verhältnisse auch Druck auf die Beschäftigten ausgeübt. Auf das tatsächliche Engagement der Mitarbeiter hat das keinen fördernden Einfluss.

Die Botschaft aus mancher Leitungsetage: „Ihr seid zu viele, Ihr kostet zuviel, Ihr arbeitet zu wenig, Ihr seid zu wenig flexibel...“. Gleichzeitig genehmigt man sich selbst aber Privilegien, hohe Einkünfte und – selbst für den Fall von Unfähigkeit und Scheitern – Abfindungen...

Schlussfolgerungen

Wie überwiegend derzeit in Bildungs-/Schulpolitik auch wird vielfach noch einmal versucht, den Herausforderungen unserer Zeit verstärkt mit den Methoden der Industrialisierung zu begegnen. Das wird auf Dauer nicht den gewünschten Erfolg haben können. Komplexität mit linearem Denken und Tun begegnen zu wollen, erzeugt „Unwuchten“, kaum etwas läuft dann letztlich so „rund“ wie erhofft.

Menschen reagieren auf ihre Umwelt und sind bestrebt, einigermaßen erfolgreich durch's Leben zu kommen. Verhaltensmuster werden gespeichert, das nennt man Erfahrung. Nur taugen viele nachhaltig prägende Erfahrungen, die wir z. B. gerade als Kinder oder jüngere Menschen gemacht haben, für unser Leben als Erwachsene heute nicht viel, weil sie damals schon „falsch“ waren. Oder wozu führen zunächst anscheinend „richtige“ Reaktionen auf „falsche“ Behandlung? Zudem ändern sich die Bedingungen unseres Lebens und Wirtschaftens rascher als vordem.

Wie haben wir denn z. B. auf Druck reagiert, auf „Frontal“-Unterricht, oder gar auf Schläge (die Ohrfeigen, die ja angeblich nicht schaden können)? Wir haben uns angepasst, was sonst, wir hatten ja nicht die Macht, die Verhältnisse zu ändern. Wir haben andere „Strategien“ entwickelt.

Heute haben viele von uns „Macht“ und setzen sie auch gerne ein. Etwas gestalten zu können, Einfluss zu haben, ist schön, das möchte jeder Mensch. Macht über andere ausüben, um der Ohnmacht von damals zu entkommen, hat wenig Sinn. Wir sind nicht mehr „klein“.



Manfred Katzenbach
projekt:entwicklung

Aber wie Kinder möchte jeder Mensch, jeder „Erwachsene“ sich entfalten, seine Stärken leben! Das ist nur ganz natürlich. „Führung“ heißt, das zu unterstützen und in Einklang mit dem Unternehmensganzen zu bringen.

Alles was dem zuwiderläuft, kostet – Kraft, An – Streng – ung. Und darauf reagiert ein Mensch. Was wiederum seinen Vorgesetzten aufbringt und in seinen Ansichten und seinem Verhalten bestärkt... Und so spielen sich jeden Tag kleinere und große Dramen ab, werden frühe Vorschädigungen und Ängste verstärkt, werden Selbsterhaltungs- und Verteidigungsreflexe reaktionsschnell erhalten, spannt und verspannt man sich allenthalben...

Bei vielen kommt jetzt der Gedanke an „Psychokram“ auf und an das „Gedöns“, das nicht wenige in zum Teil auch tatsächlich manchmal praxisfernen Seminaren usw. über sich haben ergehen lassen müssen. Da regt sich verständliche Abwehr. Alles nicht nötig.

Ein wenig ehrliche Selbstbefragung und Reflektion, eine offenere Kommunikation und etwas Bereitschaft, ja Neugier auf Veränderung können schon aus den beklagenswerten Zuständen auch manch lästiger Selbsteinschränkung herausführen. Und wie war das denn z. B. beim letzten Tanzkurs zur Auffrischung, wie ist man nicht zunächst über die eigenen Füße gestolpert? Oder beim ersten Golf-Training, wie viele Löcher hat man da in die Luft oder den Boden geschlagen? Und etliche Runden später tanzt man vergnügt im Rhythmus der Musik oder locht ein...

ACHTUNG – ist nicht nur ein Befehl auf dem Kasernenhof...

Gesunder (!) Menschenverstand, der sich einiger einfacher, aber wirkungsvoller Methoden bedient, Kommunikation und Prozessabläufe zu verbessern und Planung transparent und verbindlich zu machen, reicht zumeist völlig aus. Weitere Techniken, Wissensaustausch und Kooperation im Unternehmen kreativ-systematisch zu fördern, wirken oft Wunder. Das ist praktisch. Das kann man trainieren. Das macht zudem Freude. Und es zeitigt rasch sichtbare Erfolge. Und da sind wir wieder beim Ausgangspunkt: den verschütteten oder freigesetzten Energien... Das Weitere ergibt sich dann oft schon fast von selbst...

Auch in Ihrem Unternehmen.