

Identifikation gesucht

Unternehmen verschenken viel an Potenzial, wenn sie es nicht schaffen, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Dabei kann es ganz einfach sein.

Wir alle kennen diese Situationen, in denen sich aufgrund des ohnehin schon großen Drucks Fehler häufen und die Zeit knapp wird. Es entstehen hohe Kosten für die verlorene Arbeitszeit, für Material und Maschinenlaufzeiten. Ganz zu schweigen vom Imageverlust

obwohl sie körperlich anwesend sind.

So berichtet Welt N24 in der Onlineausgabe vom 10. März dieses Jahres, dass sich nur 16 Prozent der Arbeitnehmer eng an ihre Firma gebunden fühlen. Viele leisten Dienst nach Vorschrift.



Markus Noppeney, hier während des jüngsten Jahreswechsels im österreichischen See/Tirol, wo er wohnt. Eine seiner Überzeugungen: „Für eine erfolgreiche Beratung muss man sich in die Strukturen und Handlungsmuster der Unternehmen hineinversetzen können. Das schnelle Erfassen der Prozesse und die Bereitschaft, das Unternehmen in all seinen Facetten kennenzulernen, sind wichtige Voraussetzungen.“ Der Deutsche ist nicht nur Erzieher und evangelischer Diakon, sondern er studierte auch Coaching und Organisationsentwicklung.

beim Kunden, wenn nicht pünktlich oder nicht in der versprochenen Qualität geliefert werden kann. Doch woran liegt es, wenn Mitarbeiter in den Unternehmen immer wieder dieselben Fehler machen, sich bei der Arbeit nicht wirklich auf die Ergebnisse konzentrieren und auf „die da oben“ schimpfen?

Fehlende Identifikation mit dem Betrieb, mangelnde berufliche Kenntnisse und ein gestresstes Betriebsklima führen immer häufiger dazu, dass Mitarbeiter ausbrennen, krank werden oder bereits innerlich gekündigt haben,

Das kostete die Wirtschaft 118 Milliarden Euro jährlich.

Aber nicht nur die fehlende Identifikation mit dem Unternehmen ist für die großen Verluste in mittelständischen Unternehmen verantwortlich, sondern auch

mangelhaftes Führungsverhalten. Zusätzliche Auslöser für die Entfremdung und Sinnentleerung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind das Fehlen einer gemeinsamen Vision und nachvollziehbarer Zielvorgaben. Wenn die Mitarbeiter nicht wissen, wohin die Reise gehen soll, entwickeln sie mit der Zeit ganz eigene Ziele. Diese Dynamik finden wir branchenübergreifend überall dort, wo es keine klaren Vorgaben der Führungskräfte gibt. Das Entwickeln einer Vision ist Aufga-

hin sich das Unternehmen entwickeln soll und kann.

Bereits in diesem frühen Stadium des Veränderungsprozesses sollten besonders engagierte Mitarbeiter des Betriebs eingebunden sein, um eine möglichst große Akzeptanz für spätere Veränderungen bei der Belegschaft zu erreichen. Letztlich entscheidet jedoch die Unternehmensführung über die Vision. Zum Beispiel: „Wir wollen Marktführer im Bereich ... im deutschsprachigen Raum werden.“ „Wir wollen der attraktivste Arbeitgeber in unserer Branche im Land ... werden.“ „Wir wollen vom Spezialisten für ... zum Full-Service-Lieferanten für unsere Kunden werden.“

Diese Vision muss an die Mitarbeiter weitergegeben werden, denn hieraus leiten sich die übergeordneten Ziele ab, die es im Alltag umzusetzen gilt. Doch eine Unternehmensvision zu entwickeln, die nicht sagt, wie diese Vision in die Realität umgesetzt werden soll, bleibt eben nur eine Vision. Deshalb ist es notwendig, ein Unternehmensleitbild und die dazugehörige Strategie mit den Mitarbeitern zu erarbeiten. Bei



diesem Prozess müssen die Mitarbeiter bereits zu Beginn mit eingebunden sein. Das Unternehmensleitbild beschreibt die für die gesamte Belegschaft gültigen Handlungsmaximen, von denen sich die Mitarbeiter im Unternehmensalltag leiten lassen. Dem Leitbild angeschlossen sind Werte und Normen, die im Unternehmen gelebt werden. Hier wird beschrieben, wie der Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Hierarchieebenen gestaltet werden soll. Der größte Nutzen des Leitbilds ist aus meiner Erfahrung, dass sich die Mitarbeiter den Rahmen ihres Handelns geben und somit auch das Ausmaß an Engagement und Verantwortung im Unternehmen. Zusätzlich wird das „Wie“ und „Wer“ in der Kommunikation mit Kunden und allen am Unternehmen beteiligten Stakeholdern im Leitbild festgeschrieben.

Letztlich führt die Umsetzung des Leitbilds dazu, dass alle Beschäftigten ein höheres Maß an Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein erlangen und Führungskräfte nicht weiter mit Druck und Repression handeln müssen. In Folge stellt sich eine höhere Leistungsbereitschaft al-

ler ein, das immer noch sehr wichtige Betriebsklima steigt und die Anerkennung durch die Kunden wächst.

Doch wie erreiche ich als Unternehmer, dass das Leitbild im Unternehmen als fester Bestandteil entwickelt, integriert und schlussendlich gelebt wird? Der Entwicklungsprozess beginnt mit der Analyse, in der die bestehenden Werte und Normen, die formellen und informellen Regeln – die Handlungsmuster – sichtbar gemacht werden.

Hieraus werden die Veränderungen abgeleitet, die notwendig sind, um die gesetzten Ziele wie eine größere Kundenzufriedenheit, zufriedene Mitarbeiter und Ähnliches erreichen zu können. Mit einem Soll-Ist-Vergleich können die notwendigen Veränderungen eingeleitet werden. Es wird

„Das Entwickeln einer Vision ist Aufgabe der Geschäftsleitung.“



Markus Noppeney auf der wetec 2016

Wie bereits auf der vergangenen wetec wird Markus Noppeney, Gründer von BBO – Büro für Bildung und Organisationsentwicklung, sein Wissen auf der wetec 2016 in Workshops weitergeben. An allen drei Tagen wird es um Themen wie Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur gehen. Wie verwirklicht man die Visionen, die für den Geschäftserfolg notwendig sind? Wie werde ich effizienter, ohne zwingend auf Personal zu verzichten? Beispielhafte Fragen, auf die Markus Noppeney in Gruppen von maximal 15 Personen antworten wird.

ein Maßnahmenplan für die Entwicklung des Unternehmens erstellt, der auf die Erreichung der Unternehmensvision zielt.

Beim Erstellen des Leitbilds haben sich zwei Methoden besonders bewährt: erstens die Großgruppenmoderationen unter der Beteiligung der gesamten Belegschaft. Bereits zu Beginn des Leitbildprozesses sind alle Mitarbeiter eingebunden, was sich durch die gebotene Transparenz äußerst positiv auf das Engagement der Mitarbeiter auswirkt. Hier werden die Anregungen und Ideen der Mitarbeiter gesammelt und in Kleingruppen bearbeitet, bevor

sie im Plenum präsentiert werden. Dieses Vorgehen ist besonders dynamisch und wirkt sich positiv auf den gesamten Wandlungsprozess aus. Das Ergebnis ist ein großer Fundus an Zieldefinitionen, die durch eine kleinere Arbeits- oder Projektgruppe aufbereitet und in einer zweiten Runde mit der Belegschaft diskutiert wird. Als zweite Methode gibt es die Projektgruppenarbeit mit repräsentativer Beteiligung der Mitarbeiter. Sie eignet sich eher für größere Unternehmen und Konzerne, da hier eine Beteiligung aller Mitarbeiter allein aufgrund der Ressourcen nicht möglich ist. In

diesen Fällen wird durch die Geschäftsführung eine Projektgruppe installiert, deren Mitglieder aus allen Hierarchieebenen kommen. Der Auftrag, ein Leitbild zu erstellen, kommt von der Führung; die Projektgruppe wird extern moderiert. Mittels SWOT-Analyse werden die Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen des Unternehmens aufgezeigt. Das Unternehmensleitbild wird aus den Ergebnissen abgeleitet und an die Mitarbeiter kommuniziert.

Die genannten Methoden haben, jede für sich, gewisse Vortei-

„Es ist notwendig, mit den Mitarbeitern ein Unternehmensleitbild und die dazugehörige Strategie zu erarbeiten.“

le. Gemeinsam ist ihnen, dass sie ressourcenintensiv sind und Zeit benötigen, um im Unternehmen verankert zu werden. Letztendlich erfordert jeder Veränderungsprozess ein hohes Maß an Vertrauen von allen Beteiligten. Meist tauchen Dilemmata und of-

fene Fragen auf, die zuvor niemand wirklich auf dem Schirm hatte. Dennoch lohnt sich meist der Aufwand – zeitlich und personell –, sich auf einen solchen Prozess einzulassen. Die Mitarbeiter sind motivierter und die gesamte Belegschaft rückt spürbar

zusammen. Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und durch die höhere Motivation und das größere Engagement kann ein verbessertes Unternehmensergebnis erreicht werden.

Markus Noppeneay

www.markus-noppeneay.com

Nachgefragt

Liest man Ihre Ausführungen, erscheint es einem sonnenklar, weswegen vielen Mitarbeitern die Motivation fehlt, um das Beste aus sich herauszuholen. Weswegen ist es aber vielen Unternehmen offensichtlich nicht klar, dass die Frage nach Identifikation und Motivation sowie das Betriebsklima so wichtig sind, um produktiv zu sein und um die Fehlerquote zu minimieren?

Das ist eine Frage nach der Unternehmenskultur. Heute ist es den Mitarbeitern in den Unternehmen einfach wichtig, dass sie persönliche Anerkennung und Respekt von Kollegen und Führungskräften erhalten. Daran messen sie ihren eigenen Stellenwert in der Firma. Je höher dieser Stellenwert ist, umso höher die Identifikation mit dem Betrieb. Dass wir mit mehr Freude und Elan an die Arbeit gehen, wenn das Klima, das heißt der Umgang miteinander und die Rahmenbedingungen gut sind, kennen wir wohl auch alle. Ich denke, dass viele Unternehmer hier in den letzten Jahren einfach durch den immens steigenden Druck und das immer stressbelastetere Tagesgeschäft schlicht vergessen haben, sich um die so notwendige Kultur zu bemühen.

Bevor man zu dem von Ihnen beschriebenen Wandlungsprozess kommt, muss man überhaupt erkannt haben, dass die Stimmung in der Belegschaft suboptimal ist. Wie kann das gelingen? Was sollten Geschäftsführer tun, um zu überprüfen, wie es um die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter bestellt ist?

Hören – Denken – Handeln! Nicht immer liegt es an der Führung, dass das Klima im Betrieb schlecht ist oder dass Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert sind. Hier trägt die Belegschaft schon selbst die Verantwortung für ihre Befindlichkeit. Die Führung kann aber ein Klima des offenen Austauschs schaffen, das motiviert unbeschreiblich viel. Große Unternehmen wie zum Beispiel Google ermöglichen je-

dem Mitarbeiter, seine Meinung, seine Kritik oder Anregung für das Unternehmen an öffentlich zugänglichen Terminals abzugeben. Oft reicht es schon aus, wenn die Führungskräfte durch den eigenen Betrieb gehen und sich mit den Mitarbeitern unterhalten, wo der Schuh drückt, oder was sie brauchen, um bessere Arbeit leisten zu können.

Wahrscheinlich kennen Sie die Situation, dass der Unternehmer sagt: „Meine Mitarbeiter können doch immer mit Problemen zu mir kommen. Wenn keiner was sagt, kann ich doch nichts tun.“ Umgekehrt gibt es die Aussagen: „Der hört mir doch eh nicht zu; allen Veränderungsideen stehen Zeit-, Geld- oder andere Probleme entgegen.“ Was ist dann zu tun? Wie kommt man aus dem Dilemma raus?

Ich denke, hier liegt der erste Stolperstein in der Aufforderung, im verdreckten Kittel in die Chefetage oder ins Büro vom Chef gehen zu müssen, um meine Gedanken anzubringen. Es entsteht leicht die Haltung „Ihr da oben – wir da unten“. Günter Wallraff hat in den 70er-Jahren schon heftige Kritik an dieser Haltung von Führungskräften gegenüber den Malochern geübt.

Aus meiner Sicht geht es aber vielmehr um die gelebte Bereitschaft der Führung, den Raum für gedankliche Partizipation zu schaffen. Dies können regelmäßige Kantinegespräche sein oder Ideen-Wettbewerbe. Aber auch die Personalentwicklung spielt eine große Rolle bei der Identifikation und Motivation der Belegschaft. Sich weiterbilden zu können, eröffnet Perspektiven – Zufriedenheit, Selbstvertrauen und die Bereitschaft, sich mit seinem Arbeitgeber und dessen Produkten und Leistungen auseinanderzusetzen, Identifikation eben. ■