



Wie Unternehmen produktiver werden

Mitarbeiter-Engagement / Arbeitsplatzzufriedenheit: Wege aus einem Missverständnis

Jahr für Jahr fördern Meinungsforschungsinstitute Erstaunliches zutage: Viele Mitarbeiter deutscher Unternehmen sind mit Ihrer Gesamtsituation unzufrieden. Wer hätte das gedacht!

Die Umfragen, Veröffentlichungen und Zeitungsartikel zu diesem Thema verfolge ich nun schon seit etlichen Jahren. Viel Neues hat sich in all der Zeit nicht ergeben. Besonders die Gallup-Studien zum „Engagement-Index“ erfreuen sich wie man weiß größter Beliebtheit. Seit einer gefühlten Ewigkeit besagt dieser in etwa stets das Gleiche: ca. 15 % der Mitarbeiter haben innerlich gekündigt, ca. 15 % haben eine hohe Bindung an ihre Firma und ca. 2/3 der Beschäftigten fühlen sich nur gering mit ihrem Arbeitgeber verbunden. (Im Detail alles auf der Homepage von Gallup Deutschland herunterzuladen und nachzulesen.)

Ein belustigender Aspekt der Studie: Bekanntlich halten sich 80% der Automobilisten in Deutschland für überdurchschnittlich gute Autofahrer. Das kann statistisch nicht so ganz hinkommen. Getoppt wird dies Gallup zufolge von der Selbstzufriedenheit von Führungskräften: 97 % halten sich für „gut“. 69 % der Mitarbeiter beantworten dagegen die Frage, ob sie es in ihrem Arbeitsleben schon mal mit einer schlechten Führungskraft zu tun hatten, mit „ja“.

Im August 2011 schreibt der Consultant Roland Jäger im Fachmagazin *managerSeminare* „über den jährlichen Gallup-Wahnsinn“: „Die Schlussfolgerungen, die aus den Ergebnissen der Studie gezogen werden, münden stets in stereotypen Aufforderungen an die Führungskräfte: Sie sollen sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden. Sie sollen Ihren Führungsstil am Menschen orientieren. Sie sollen sich bemühen, den Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden. Und so weiter und so fort.“ Jäger schlägt vor, die Dinge auch einmal andersherum zu deuten und erinnert die große Zahl an emotional Ungebundenen an ihren Arbeitsvertrag und die daraus erwachsenden Verpflichtungen. In Zeiten von weitverbreiteter nahezu Vollbeschäftigung (2018) und partiell großem Fachkräftemangel wiegt Jägers Frage an die ihrem Arbeitgeber gegenüber Distanzierten heute schwerer: „Zwar bekennen 59 % der emotional Ungebundenen (mithin 4,2 Millionen Menschen), sich vorstellen zu können, innerhalb von 12 Monaten ihren Arbeitgeber zu wechseln. Doch: Wo bleiben die Taten?“

Es gibt zahlreiche einschlägige Studien zum Thema „Qualität der Arbeit“ (IW Institut der deutschen Wirtschaft), „Gute Arbeit“ (DGB), zur „Jobzufriedenheit“ (Manpower-Group), zum „Glück am Arbeitsplatz“ (StepStone) und viele andere mehr. Daraus kann jeder mehr oder weniger passende Argumente für seine Sicht der Dinge ziehen. Es lassen sich vereinfacht in etwa die beiden Lager bilden, die Roland Jäger oben kurz beschrieben hat. Jäger selbst plädiert klar für die Selbstverantwortung jedes Einzelnen. Ihm würde wohl Reinhard Sprenger, der mit seinem Buch „Mythos Motivation“ in den 1990er-Jahren zu einem der wortmächtigsten „Management-Gurus“ avancierte, zur Seite stehen. Andererseits ist da der vielstimmige Chor derer, die z. B. die Bedeutung von Anerkennung betonen und „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ für *den* Weg zu mehr Zufriedenheit und Produktivität halten. Sie sehen hier die Führungskräfte in der Pflicht. Vieles spricht dafür, dass beide Sichtweisen zutreffen.

Und nun? Hilft uns das konkret weiter? Wenn man in den erwähnten Studien punktuell genauer hinschaut, ja. Ich will im Folgenden versuchen, einige wesentliche Aspekte und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis herauszuarbeiten.



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

Vorab aber schon mal die Erkenntnis eines der bedeutendsten Denker des 20. Jahrhunderts, Ludwig Wittgenstein:

"Bring den Menschen in die unrichtige Atmosphäre, und nichts wird funktionieren wie es soll. Er wird an allen Teilen ungesund erscheinen. Bring ihn in das richtige Element, und alles wird sich entfalten und gesund erscheinen."

Die Stimme Konrad Adenauers, Bundeskanzler von 1949 – 1963, sollte nicht fehlen:

„Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, andere gibt's nicht.“

Womit wir bei der berühmten „Glockenkurve“ der Normalverteilung wären. Zum Beispiel der Intelligenz: 68 % der Bevölkerung weisen einen IQ zwischen 85 und 115 auf, entsprechen also dem Referenz-IQ von 100 (50 %) oder liegen etwas darunter oder darüber. Ca. 15 % der Menschen liegen unter einem IQ von 85 und ebenfalls ca. 15 % liegen über einem IQ von 115. Die Differenzierung von Mitarbeitern nach dem Grad ihres Engagements / ihrer Bindung an ihr Unternehmen fällt ähnlich aus. Wie wir oben schon gesehen haben, fühlen sich 2/3 der Mitarbeiter schwach, je ca. 15 % fühlen sich stark bzw. nicht gebunden.

Man kann das so interpretieren: Die ca. zwei Drittel der Mitarbeiter machen – etwas mehr oder etwas weniger – ganz einfach, was sie sollen und mehr oder weniger wollen: ordentliche Arbeit bei – hoffentlich – ordentlichen Bedingungen. Das ist der Deal. Das ist das *Normalmaß*. Arbeit ist nun mal auch nicht für jeden die ganz große Erfüllung. Die ca. 15 % der Menschen, die hoch engagiert sind, dürften überwiegend auch eine hoch interessante Arbeit haben bzw. eine Einstellung, die zu einer hohen Identifikation mit dem Sinn ihrer Aufgabe führt. Oder Arbeitsbedingungen / Betriebsklima sind ganz besonders motivierend.

Die Gruppe derjenigen, die gänzlich demotiviert scheinen (ca.15 %), setzt sich wohl unterschiedlich zusammen: Da sind Mitarbeiter, die stark demotiviert worden sind (Vorgesetzter, Kollegen, Art der Aufgabe usw.), die womöglich „zurückgeholt“ werden könnten (oder tatsächlich besser wechseln sollten). Und da sind auch diejenigen, die psychisch bedingt (vorübergehend) nicht so „gut drauf“ sind oder die noch ganz andere Dinge stemmen müssen als „nur“ den Job. Und ein paar ganz Unverschämte, die „money for nothing“ wollen, soll's ja auch geben. Führungskräfte haben schlicht die Pflicht und Schuldigkeit, hier jeweils angemessen zu handeln und Probleme entweder nicht entstehen zu lassen („Mobbing“) oder zu lösen. Bewusst dreisten „Minderleistern“ sollte man mit Konsequenz beikommen können.

Es lohnt sich also allemal, genau hinzusehen und differenziert nach Lösungen zu suchen, die schließlich dem Unternehmen und den Mitarbeitern nützen. Zu den vielfältigen Erwartungen, die Mitarbeiter an Ihren Arbeitgeber haben, schauen Sie doch bitte bei Bedarf in die erwähnten Studien. Hier seien dazu exemplarisch nur zwei, 2018 stark im Fokus stehende, Aspekte erwähnt: Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheitsmanagement.

Ich möchte mich an dieser Stelle auf zentralere Faktoren konzentrieren, die jedes Unternehmen, jede Führungskraft unmittelbar beeinflussen kann: Wie ist der Mitarbeiter eingesetzt? Und: Wie professionell ist die Führungskraft? Dazu stellt die Gallup-Studie für 2016 fest: Die befragten Arbeitnehmer bewerteten die „Möglichkeit, das tun zu können, was sie richtig gut können“ mit 4,45 (auf einer Skala von 1 bis 5) als sehr wichtig, zeigten sich jedoch mit einem Wert von nur 3,96 deutlich weniger zufrieden. Der Punkt „Hervorragende Führungskraft“ erhielt auf der Skala für dessen Wichtigkeit einen Wert von 4,35, der Zufriedenheitsgrad lag aber bei lediglich 3,77.

Damit lässt sich etwas anfangen!



Manfred Katzenbach

Führungsmethodik • Projektmanagement

Fredmund Malik, Grandseigneur der Management-Lehre, wurde in den 1990er-Jahren mit seinem herausragenden Buch „Führen – Leisten – Leben“ (Neuaufgabe 2014) einem interessierten Publikum näher bekannt. Darin beschreibt Malik einen der „Grundsätze wirksamer Führung“ mit „Stärken nutzen“, listet als „Aufgaben wirksamer Führung“ u. a. „Organisation“ und „Menschen entwickeln und führen“ auf und nennt als ein „Werkzeug für die wirksame Führung“ „Job Design und Assignment Control“ (Aufgabenzuschnitt und -Steuerung). Hier hilft uns Erich Kästner weiter: „Es gibt nichts Gutes, außer man *tut* es.“!

Es scheint ein weitverbreitetes Missverständnis zu sein, dass Führungskräfte sich „nur“ anständig und wertschätzend ihren Mitarbeitern gegenüber zu verhalten hätten und sie dies allein schon zu guten Vorgesetzten machen würde (leider hapert es nicht selten bereits hieran). Führung ist ein Beruf, den man nicht schon deshalb beherrscht, weil man befördert worden ist. Etwa weil man schon lange im Betrieb arbeitet oder eine tüchtige Fachkraft ist.

Selbstverständlich braucht's zur Führungskraft Persönlichkeit und ein Verhalten, dass sich durch Klarheit, Fairness und Vertrauenswürdigkeit auszeichnet. Hinzu kommt aber auch einiges an besonderem *führungsspezifischem* Können: Selbstorganisation, Reflexionsvermögen, Kommunikative Fähigkeiten, die Beherrschung spezieller Methoden zu den wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft: entscheiden, planen, organisieren, koordinieren, kontrollieren/steuern, Menschen fördern usw.!

Wer in einem Sportverein tätig werden will, braucht über seine sportlichen Qualitäten hinaus einen Übungsleiterschein oder eine Trainerlizenz...Je höher man aufsteigen will, umso stärker müssen die *Führungskompetenzen* entwickelt sein. Das ist jedoch längst noch nicht zu allen Führungskräften durchgedrungen. Und insoweit sind die Ansprüche an die Führungskräfte absolut berechtigt. Wer Verantwortung übernimmt und selbstredend eine höhere Bezahlung erwartet, muss willens sein, sich selbst entsprechend zu entwickeln. Niemand spielt in einem Orchester die erste Geige, der / die nicht über die besten Voraussetzungen verfügt.

Wenn die Diskrepanz zwischen dem Wunsch der Mitarbeiter, ihren Stärken entsprechend eingesetzt zu werden, und der Realität so deutlich ist, wie wir gesehen haben, dann stecken in den Betrieben große „*stille Reserven*“. Diese lassen sich durch gezielte Mitarbeiterförderung aktivieren. Ich fürchte, vielen Unternehmenskern ist gar nicht bewusst, auf welchem Schatz sie da sitzen und wie groß der fehlende Beitrag zum Unternehmenserfolg ist, auf den sie verzichten. Das wird man sich immer weniger leisten können. Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur, in der demotivierende Einflüsse auf die Beschäftigten keinen Platz haben, tragen darüber hinaus das Ihrige zur Potenzialentfaltung der Arbeitskräfte bei. Einen großen Teil der großen Mehrheit von wenig wirklich engagierten Mitarbeitern wird man erreichen können. Die Bereitschaft, sich mehr einzubringen ist bei vielen vorhanden. Man muss sie abholen und ihnen die Gelegenheit dazu bieten. Rechnen Sie sich einmal aus, wie viel eine Steigerung der Produktivität um etwa 3 oder 5 % bezogen auf Ihre Belegschaft ausmacht! Ein Mehr an Verbesserungsvorschlägen noch nicht eingerechnet!

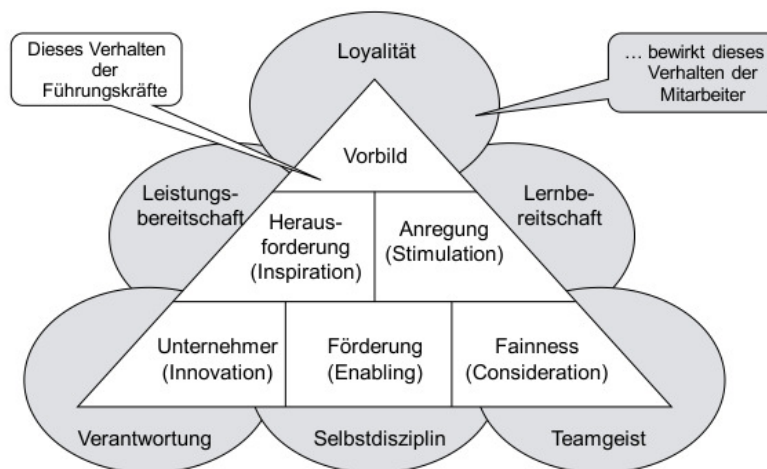
Dass Mitarbeiter ihre Motivation zunächst mitbringen müssen, versteht sich von selbst. Es sind alles erwachsene Menschen, die ein Vertragsverhältnis ordnungsgemäß zu erfüllen haben. (Ich setze hier – vereinfachend – voraus, dass Bezahlung und Arbeitsbedingungen fair sind.) Manch ein(e) Angestellte(r) sollte vielleicht ruhig einmal darüber nachdenken, ob er bzw. sie den Kinderschuhen bereits völlig entwachsen ist und seine / ihre Forderungen, was nicht alles vom Unternehmen für seine / ihre Zufriedenheit erbracht werden soll, nicht gelegentlich in Quengelei ausartet.



Andererseits müssen die Unternehmen Ihren Mitarbeitern oft auch mehr tatsächliche und aufrichtige Wertschätzung entgegenbringen und sie als das behandeln, was sie sind bzw. sein können: der größte Wert im Unternehmen. Sie sollten jährlich auch eine „Gewinn- und Verlustrechnung“ zu den Aktivitäten ihres *Human Capital Management* aufstellen: Man beschäftige sich dazu einmal kurz mit den vier Perspektiven der Balanced Scorecard, woher der Unternehmenserfolg im Einzelnen *resultiert*... Zwei dieser Perspektiven befassen sich mit den Mitarbeitern (Potenziale, Lernen, Wachstum) und den internen Prozessen, also dem – möglichst „optimalen“ – Zusammenwirken von Mitarbeitern und Unternehmensbereichen (einschließlich sämtlicher zugehöriger technischer Einrichtungen / IT etc.).

Von Vorbildern kann man ja lernen. Es gibt sie auch in der Wirtschaft: die so genannten „Hidden Champions“, mittelständische (Welt-) Marktführer. Diese hoch erfolgreiche Gruppe von in Deutschland ca. 1.300 Unternehmen ist seit ca. 25 Jahren bestens auf ihre „Erfolgsrezepte“ untersucht (lesen Sie dazu bitte meinen Artikel – Download auf meiner Homepage: „Benchmark_HiddenChamps.pdf“). Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für gute Führung (hierauf will ich mich an dieser Stelle beschränken) stellt Prof. Waldemar Pelz, der auch zu den Themen „*Transformationale Führung*“ und „*Vollition*“ Beachtliches geforscht und publiziert hat, 2010 in der Studie „Führung und Innovation bei mittelständischen Weltmarktführern“ folgendes heraus:

Qualitativer Führungserfolg



Die Dinge sind also weitgehend klar, man muss *wollen*, dass sich die Verhältnisse in den Betrieben verbessern, und man muss tagtäglich daran *arbeiten*. Die Unternehmen und Führungskräfte sind in der Verantwortung, Strukturen und Führungsgrundsätze etc. anzupassen. Und viele Beschäftigte müssen die Konsequenz aus ihrer Zeitungslektüre über die Verhältnisse in der Welt ziehen: Es muss nicht nur ein Ruck durch Deutschland gehen, wie der frühere Bundespräsident Roman Herzog in seiner berühmten „Ruck-Rede“ forderte. Manch einer täte gut daran, sich auch selbst einen kräftigen Ruck zu geben. China schläft nicht...



Manfred Katzenbach
Führungsmethodik • Projektmanagement

In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels und ausbleibenden Nachwuchses an Auszubildenden geht es um die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft und jedes einzelnen Unternehmens. „Best Practice“ gewinnt hier eine neue Bedeutung: Die Unternehmen stehen verstärkt auch im Wettbewerb um tüchtige Mitarbeiter. Längst werden Bewertungen über Arbeitgeberqualitäten von Unternehmen im Internet verbreitet. Die Zeiten ändern sich: Manches, was man zuzeiten von größerer Arbeitslosigkeit vernachlässigen zu können glaubte – die Bemühung um jeden Mitarbeiter – wird man sich immer weniger leisten dürfen. Demotivation, Burnout, Depressionen, Konflikte usw. sind nicht nur ein großer *Kostenfaktor* sondern schaden auch dem *Image* der Firma. Hier trifft Wilhelm Busch den Punkt: „Das Gute – dieser Satz steht fest – ist stets das Böse, was man läßt.“ Ausgaben für *Weiterbildung* und Gesundheit der Mitarbeiter sind keine bloßen Kosten, sondern notwendige *Zukunftsinvestitionen*.

In diesem Sinne:

Potenziale nutzen. Zukunft gestalten.

Gemeinsam • Für Ihren Erfolg

