

Kolumne 02/15: Unternehmenskultur

Wertschätzung statt Obstschale

von Dr. Hans Schlipat

Um den respektvollen Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen ist es in vielen Unternehmen nicht gut bestellt, kritisiert BBL-Kolumnist Dr. Hans Schlipat. Die meisten wissen aus seiner Sicht zwar um hausinterne Missstände, unterschätzen aber die wirtschaftlichen Folgen mangelnder Wertschätzung.



Dr. Hans Schlipat (Rochus Mummert)

Es ist der Klassiker in deutschen Büroetagen. Da bereitet man sich akribisch auf ein Meeting vor und muss dann feststellen, dass ausgerechnet der Vorgesetzte, der die Besprechung einberufen hat, weder die Agenda kennt noch etwas Konstruktives zum Thema beitragen kann. Die Folge: Das Meeting zieht sich in die Länge und am Ende kommt meist doch kein gutes Ergebnis heraus. Laut einer aktuellen Umfrage der Personalberatung Rochus Mummert unter 1.000 Arbeitnehmern verläuft jede dritte Besprechung in deutschen Unternehmen genau nach diesem katastrophalen Muster.

Der als Rechtfertigung von Führungskräften mitunter angeführte Hinweis, dass wegen eines „ganz wichtiger Kundentermins“ leider keine Zeit für eine sorgfältige Vorbereitung war, bleibt das, was er ist – eine faule Ausrede. Schlimmer noch: Wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern faktisch ins Gesicht sagt, dass seine Arbeits- und damit ja auch Lebenszeit wertvoller ist als ihre, brauchen wir über Motivation am Arbeitsplatz eigentlich gar nicht mehr zu sprechen.

Anspruch und Wirklichkeit fallen weit auseinander

Der an dieser Stelle gern genannte Vorwurf „typische Arbeitnehmernörgelei“ greift hier nicht. Denn wie eine regelmäßig von Rochus Mummert unter Personalchefs durchgeführte Panel-Befragung zeigt, wissen die Unternehmen ziemlich genau, dass sie in Sachen Meetings eine ihrer größten Baustellen in der Unternehmenskultur haben. Danach werden Besprechungen meist weder zufriedenstellend vor- noch nachbereitet. Außerdem werden dort getroffene Vereinbarungen in der Regel nicht ausreichend nachgehalten.

Die Kritik der Mitarbeiter und die von den Unternehmen selbst eingeräumte massive Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit lassen nur ein Urteil zu: Die mangelhafte Meeting-Kultur in vielen Firmen ist nicht Ausdruck fehlender organisatorischer Fähigkeiten, sondern schlichtweg der Spiegel einer Unternehmenskultur, die es an Respekt und Wertschätzung fehlen lässt. Kurz gesagt: Ein schlecht geführtes Meeting wird eben nicht dadurch besser, dass frisches Obst auf dem Tisch steht!

Alibi-E-Mails als respektlose Zeitfresser

Ein solches von Führungskräften befördertes Klima, das wenig Wert darauf legt, respektvoll mit der Zeit seiner Mitmenschen umzugehen, gebiert aber noch mehr Zeitfresser. So sagt etwa nur jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland, dass beruflich erhaltene E-Mails wirklich informativ für ihn sind und über den Status eines Alibi-Arbeitsnachweises hinausgehen.

Ein Paradebeispiel dafür, dass der unsensible Umgang mit der Lebenszeit eines anderen oft Hand in Hand mit mangelnder Wertschätzung der Arbeitsleistung einhergeht, ist auch das betriebliche Vorschlagswesen. Nicht einmal jeder fünfte von Rochus Mummert befragte Arbeitnehmer sagt, dass an seinem Arbeitsplatz von ihm oder seinen Kollegen eingebrachte neue Ideen schnell und vorurteilsfrei geprüft werden.

Was machen erfolgreiche Unternehmen richtig?

Spätestens wenn in zähen Meetings fehlerhafte – vielleicht sogar gänzlich falsche – Beschlüsse gefasst werden, die (elektronische) Kommunikation nur noch Aktivität simuliert und die kreativen Ideen der Mitarbeiter mehr oder minder ignoriert werden, sollten bei den Verantwortlichen die Alarmglocken schrillen. Denn hier geht es nicht mehr darum, den Mitarbeitern – Stichwort Obstschale – „mal etwas Gutes“ zu tun, sondern schlichtweg das Unternehmen leistungs- und damit wettbewerbsfähig zu halten.

Rochus Mummert hat daher zusammen mit Prof. Dr. Michael Martin (Hochschule RheinMain in Wiesbaden) das PIPS-Modell (Profit Impact of Personnel Strategies) entwickelt. Datengrundlage für PIPS bildet das schon erwähnte HR-Experten-Panel, für das derzeit rund 70 HR-Führungskräfte aus meist größeren mittelständischen Unternehmen regelmäßig befragt werden.

Im Mittelpunkt steht die Kernfrage, worin sich erfolgreiche von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Neben Fragen nach dem Unternehmerbild, dem Einfluss von Megatrends sowie dem Stellenwert des HR-Managements geht es bei PIPS ganz wesentlich um die Führungs- und Leistungskultur eines Unternehmens. Denn sie stellt den zentralen Faktor einer handlungsbestimmenden Unternehmenskultur dar und ist der Humus, auf dem die Organisation gedeiht oder darbt.

Wie die PIPS-Studie deutlich macht, zahlt sich der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen wirtschaftlich aus. Das Modell zeigt dabei sehr detailliert, wie sich das Leitbild eines ertragsstarken vom Leitbild eines ertragsschwachen Unternehmens unterscheidet. Denn während die ökonomisch erfolgreichen Firmen ihre Mitarbeiter als Wertschöpfungspotenzial ansehen und diese aktiv weiterentwickeln, ist die Belegschaft bei den ertragsschwächeren Firmen dagegen ein reiner Kostenfaktor, den es im Sinne der Gewinnmaximierung zu instrumentalisieren gilt. Darüber hinaus zeichnen sich die Erfolgreichen unter anderem durch Vertrauen, Integrität, Chancengerechtigkeit und Innovationskraft aus, während die ökonomisch Schwächeren eher von Misstrauen, Opportunismus und Phantasielosigkeit geprägt sind.

02.02.15

Fazit

In vielen Unternehmen herrscht noch immer der Irrglaube, dass man es den Mitarbeitern vom Yoga-Kurs bis zum Bio-Gericht des Tages nur möglichst komfortabel machen muss, damit der Laden schon läuft. Doch wie Prof. Martin treffend sagt: Mitarbeiter verlassen nicht ihre Kantinen, sondern ihre schlechten Chefs. Bei den Führungskräften eine echte Verhaltensveränderung zu erreichen, ist natürlich wesentlich anstrengender und zeitintensiver als sich ein fertiges Feel-good- und Gesundheitsmanagement von außen einzukaufen. Wenn eine Unternehmensleitung allerdings nicht nur ihr Gewissen beruhigen, sondern langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, kommt sie an dieser Investition nicht vorbei. Gelebte Wertschätzung kostet wenig und wirkt mit großem Hebel unmittelbar!

Autor

Dr. Hans Schlipat ist Managing Partner der Rochus Mummert-Gruppe in München.