



Strategieplanung

Checkliste zur Arbeitszufriedenheit



www.bodylife.com/downloads

User: **bodylife4**
Passwort: **fibo**
(April)

Frust am Arbeitsplatz

Strategieplanung 2009 –
Teil 4: Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Frust am Arbeitsplatz ist nach wie vor ein Dauerthema, weil grundlegende Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit nicht – oder nur mangelhaft – realisiert werden. Wie steht es mit der Mitarbeiterzufriedenheit in Ihrem Unternehmen?

Eine High Performance Workforce-Studie für Deutschland (Accenture 2007) kommt laut Heyse/Ortmann zu folgendem Ergebnis: Die Mehrheit der befragten Geschäftsführer (rund 80% von 250 Befragten) beklagen eine mangelhafte Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Folgende Punkte vermissen die Chefs bei ihrem Personal am meisten:

- das unternehmerische Denken und Handeln
 - die Kenntnis über die Unternehmensstrategie
 - die persönliche Leistungsmotivation
- In der genannten Studie wurden auch die Ursachen erforscht. Demnach werden Motivationsdefizite besonders hervorgehoben durch

- mangelnden Praxisbezug für Trainingsangebote
- Koordinationshindernisse im Wissensmanagement
- fehlende Messung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- mangelndes Engagement der Führungskräfte

Führungskompetenz als strategischer Erfolgsfaktor

In der Dienstleistungsbranche sind die Kernkompetenzen (Einmaligkeit, USPs) eines Unternehmens erheblich von Menschen geprägt – ganz besonders von Schlüsselpersonen (key persons), wie z.B. Führungskräften.

Führung dient bei vielen Unternehmen leider nur zur Selbstbestätigung. Einzelne Abteilungen führen regelrechte Machtkämpfe aus, statt im Hinblick auf die Unternehmensziele synergetisch zusammenzuwirken. Mitarbeiter werden leider noch immer als Kostenfaktor und nicht als Wertschöpfungsfaktor identifiziert. Frust am Arbeitsplatz ist nach wie vor ein Dauerthema, weil z.B. grundlegen-

de Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit nicht realisiert werden.

Professionelle Führungskräfte hingegen bringen ihre Unternehmen mit Ideen und Strategien voran. Die eigene Leistungsbereitschaft wird genauso unterstützt wie die der Mitarbeiter, indem sie ernst genommen und ihre Initiativen gefördert werden. Das erwarten die Arbeitnehmer. Tatsächlich setzen dies nach Heyse/Ortmann nur die wenigsten Chefs um: „Es mangelt anscheinend an anspruchsvollen Aufgaben und attraktiven Arbeitsplätzen, an Anerkennung der Leistungen, Partizipation und Teilung der Macht.“

Die fünf größten Strategiefehler

- Führungskräfte sind häufig nicht glaubwürdig
- Eine Verantwortungskultur existiert nur in Ansätzen
- Mangelnde Einsicht in der Bedeutung von Spielregeln und Handlungsdisziplin
- Zu viele Mitarbeiter sind zu hohen Dauerbelastungen ausgesetzt
- Viele (Führungs-)Mitarbeiter haben zu wenig Kompetenz

nach Wilkes/Stange

Die 14 Kompetenzen einer Führungskraft

- Glaubwürdigkeit
- Offenheit für Veränderungen
- Kommunikationsfähigkeit
- Hilfsbereitschaft
- Anpassungsfähigkeit
- Beziehungsmanagement
- Belastbarkeit
- Konfliktlösungsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Mobilität
- Verständnisbereitschaft
- Folgebewusstsein
- Integrationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit

Zukunftsorientierte Führung

Innovative, mutige, zukunftsorientierte Führung heißt nach Hayek (in: Hinterhuber et al.: Kundenzufriedenheit) beispielsweise: „Hat man ein Problem erkannt, kommt es darauf an, die besten Leute auszusuchen, die es lösen könnten, und die Leute, die nur Schwierigkeiten sehen und Bedenken haben, von vorneherein auszuschließen. Lassen wir die Leute, die unkonventionell denken, die wirklich bereit sind, Hindernisse zu überwinden, ans Ruder! Haben wir Leute, die ihre Kinderphantasien behalten haben, halten wir nicht die superlangweiligen, überseriösen

Leute, die das weiterführen, was schon vor 50 Jahren unter ganz anderen Bedingungen gut gewesen ist! Wir brauchen Leute, die zu kämpfen bereit sind, die in der Lage sind, auch unpopuläre Maßnahmen zu ergreifen, die frisch und innovativ denken.“

Sehr provokant schreiben auch Wilkes/Stange in ihrem Buch „Gnadenlose Erfolgskette“ zur Führungsproblematik und zitieren folgendes Praxisbeispiel: Andreas, Inhaber eines Unternehmens, ist hochintelligent. Aber im Endeffekt ist er dadurch auch befangen. Er weiß immer alles besser. Besser als sein Vertriebsmitarbeiter, besser als der Innovationsleiter etc. Überall greift er ein, in jedes Detail. Sein Vorbild ist für das ganze Unternehmen prägend. Alle greifen irgendwo und irgendwie ein – ohne Absprache, ohne Dokumentation und ohne strategisches Konzept.

Verfügen Sie über Führungskompetenz?

Führungskräfte sind die wichtigsten Schlüsselpersonen im Unternehmen, die

als Multiplikatoren erheblich die Unternehmensleistung beeinflussen. Führungskompetenz kann als eine Art Metakompetenz charakterisiert werden. Sie umfasst 14 empfohlene Teilkompetenzen, die ein Expertenrating mit Wissenschaftlern und Führungskräften im deutschsprachigen Raum ermittelte (siehe Kasten).

Inwieweit diese Metakompetenz und einzelne Teilkompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen ausgeprägt sind, lässt sich über ein professionelles Diagnoseverfahren ermitteln. Strategische und operative Kompetenzlücken lassen sich durch gezielte Trainingseinheiten und alternative Personalmaßnahmen ausgleichen. Die Probleme der heutigen Zeit sind sehr oft nicht mehr oder zunehmend ineffektiver mit den Methoden von gestern zu lösen. Die zunehmende Komplexität und die Dynamik des gesamten Lebens nehmen rasant zu. Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen und Mitarbeiter wächst spürbar und mit ihm die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen. Sie kennen ja den Leitspruch von Senenaca: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“

Vorschau: In den nächsten mehrteiligen Artikelserien „Strategisches Kompetenzprofiling“ und „Change Management“ gehen wir konkret auf diese Meta- und weitere Teilkompetenzen – führend in der europäischen Kompetenzforschung im Hinblick auf erfolgreiche Zukunftsbewältigung – ein.

Karl Drack

Literatur:

Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2007
 Heyse, V./Ortmann S.: Talentmanagement. 2008
 Hinterhuber et al.: Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. 2003
 ManagerSeminare – Weiterbildungsmagazin. 2/2009
 Offert, K.: Personalcontrolling. 2008
 Senge P.: Die Fünfte Disziplin. 1998
 Schust, G.: Human Performance Management. 2000
 Sprenger, R.: Trust – The Best Way to Manage. 2007
 Wilkes, M. W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette. 2008



**Die ganze Welt
der
Sportbeläge**



Halle 2 Stand: F 28

Unser Programm zur FIBO 2009

Elastische Sportbeläge
Sportbeläge aus Gummi für Cardio und Kraftsport

TopGym Sportbelag
Selbstliegende, rundum verzahnte Platten zum selbstverlegen für Kursräume, Cardio- u. Kraftsportbereiche, Praxen.

Trend Sportbeläge
Judo + Kampfsport

Böden für den Kurz- u. Langhantelbereich
Kraftsportinseln aus verzahnten Gummiplatten. Hochfeste, vulkanisierte Spezialbeläge f. Leistungszentren, Elastikplatten, preiswerte Rollenwaren und Platten aus Gummi, Trainingsstemmböden

Textile Sportbeläge




Hofer Str. 13 • D 95632 Wunsiedel • Tel. 09232-991544 • Fax -45



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der DHFGP als Dozent und Prüfer.
 Kontakt: www.drack.com