

Mehr Engagement Beschäftigter – der Schlüssel zur Meisterung neuer Herausforderungen?

Kürzlich veröffentlichte das Beratungsunternehmen Gallup seinen Engagement Index 2016. Die Studie vermittelt Einschätzungen zum Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern in Deutschland und damit zu deren Engagement und zu deren Motivation im Arbeitsprozess (<http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>.)

Die diesjährigen Zahlen besagen, dass

- 70 Prozent der Beschäftigten emotional gering gebunden sind und lediglich Dienst nach Vorschrift machen und
- 15 Prozent der Arbeitnehmer bereits innerlich gekündigt haben.

Damit sind diese Werte gegenüber dem Vorjahr auf vergleichbar hohem Niveau. Im Umkehrschluss zu den genannten Zahlen ergibt sich, dass lediglich 15 Prozent der Beschäftigten mit Herzblut bei der Sache sind und sich für die Erfüllung ihre beruflichen Aufgaben tatsächlich engagieren. Die Kosten, die sich aus dieser Konstellation für die deutsche Volkswirtschaft ergeben, beziffert das Beratungsunternehmen auf 105 Milliarden Euro jährlich. Selbst wenn man diesen Wert als zu hoch ansieht, scheint doch das Potenzial, das sich dahinter verbirgt, für jedes einzelne Unternehmen enorm. Sicherlich sind in diesem Zusammenhang auch viele Unternehmen sehr gut aufgestellt. Warum? Weil sie

- sich als arbeitnehmerfreundliches Unternehmen nicht nur gut präsentieren, sondern das tagtäglich auch leben,
- dafür sorgen, dass nicht nur ihren besten Fachleuten die Führungsverantwortung übertragen wird, sondern diese auch über die erforderlichen Führungskompetenzen verfügen, um erfolgreich zu sein ohne zu verschleißen und
- dafür sorgen, dass zwischen den Beschäftigten, den Bereichen und gegenüber den Kunden ein gutes Miteinander herrscht.

Doch zurück zum Gallup Engagement Index. Demgemäß wirkt sich die Situation vor allem auf Fehlzeiten, Produktivität, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung aus. Beschäftigte zeigen weniger Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – und sie schweigen zudem häufiger zu Fehlentwicklungen. Das heißt, sie sehen ein drohendes Unheil kommen, sagen aber nichts und schauen zu, wie „die Karre an den Baum fährt“. Der Schluss liegt nahe, solche Unterlassungen zu verurteilen. Geht damit die Schelte an die richtige Adresse? Was ist, wenn der betreffende Mitarbeiter in solchen Fällen schon x-mal etwas gesagt hat, das aber nie gehört wurde oder er sich gar Ärger eingehandelt hat, weil der Empfänger der Botschaft Kritik an seiner Person hörte? Liegt es an den Vorgesetzten? Laut Gallup-Studie sagt gerade einmal jeder fünfte Arbeitnehmer (21 %) „die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten“. Ein ähnlicher Mitarbeiteranteil (18 %) hat in den vergangenen zwölf Monaten wegen seines direkten Vorgesetzten daran gedacht zu kündigen. Genügen unsere Führungskräfte den Anforderungen nicht?

Führungskraft wird zumeist, wer sich als guter Fachmann erwiesen hat. Ob der Betreffende über Führungskompetenzen verfügt, in der Lage ist,

- Wertschätzung zu äußern,
- konstruktives Feedback zu geben,
- Konflikte zu erkennen und aufzulösen, bzw. Unterstützung hinzuzuziehen,
- die Menschen für die Erreichung der Ziele zu gewinnen,
- Verantwortung loszulassen und zu übertragen usw.,

spielt zumeist keine Rolle. Doch woher soll die Kompetenz, Menschen zu führen, auch herkommen? Nicht jedem stecken solche Kompetenzen in den Genen. In den Lehrplänen von Hochschulen oder Universitäten ist das Fach „Führung“ zumeist nicht zu finden. Und Raum, um Führungserfahrungen zu sammeln, gib es da auch nicht.

Führungskräfteentwicklung leisten sich oft nur große Unternehmen. Und mit einem Tag Fortbildung zum Thema „Menschenführung“ ist es auch nicht getan. Führungsverhalten auszuprägen bedeutet zumeist Verhaltensänderung und die braucht schon etwas Zeit. Schließlich müssen im Hirn neue Vernetzungen angelegt werden und das geht nicht per Knopfdruck. Auch Autofahren lernen die Wenigsten an einem Tag. Neu Gelerntes muss immer wieder reflektiert und korrigiert werden. Wobei hierfür kleinere Zeiteinheiten genügen.

In klein- und mittelständischen Unternehmen meint man oft, dass für die Fortbildung der Führungskräfte keine Zeit ist. Doch der Preis, den diese Unternehmen zahlen, ist hoch. Die eingangs genannten Zahlen machen das mehr als deutlich.

Viele der Führungskräfte dürften der Entwicklung ihrer Kompetenzen offen gegenüber stehen. Laut dem Monitor „Führungskultur im Wandel“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit wünschen sich mehr als drei Viertel der befragten Führungskräfte einen Paradigmenwechsel in der Führungskultur. Dies ist ausgehend vom Prozess der Digitalisierung der Gesellschaft und insbesondere der Arbeitswelt auch dringend nötig. Doch nicht nur Führungskompetenzen gewinnen in einer zunehmend komplexeren Welt, die sich immer schneller verändert, an Bedeutung. Auch die Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich. Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, und die Fähigkeit zur Selbstorganisation werden beispielsweise immer wichtiger. Solche Kompetenzen im Rahmen von Weiterbildung zu stärken, scheint angebracht. Die Entwicklungen abzuwarten könnte fatal sein, insbesondere in unseren heutigen disruptiven Zeiten, in denen der Verdrängungswettbewerb und der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte immer mehr zunehmen.

Welche Schlüsse lassen sich aus den hier gemachten Ausführungen ziehen? Braucht es neues Denken in den KMU? Braucht es hochwertige Bildungsangebote vor Ort, gerade für KMU, nicht nur für den Ausbau fachlicher Kompetenzen, sondern auch sozialer? Großunternehmen bauen eigene Fortbildungsakademien auf. KMU können sich das nicht leisten, aber sie können in Kooperation eigene Regional-Akademien installieren, die Fortbildung gemäß konkreter Bedarfe vor Ort anbieten.

Gern können Sie mir Ihre Gedanken zum Inhalt dieses Textes per Mail unter office@wachsen-als-mensch.de zusenden. Ich freue mich auf den Gedankenaustausch.

Dr. Dieter Höntsch

Coach, Seminaranbieter und Vortragsredner - www.wachsen-als-mensch.de