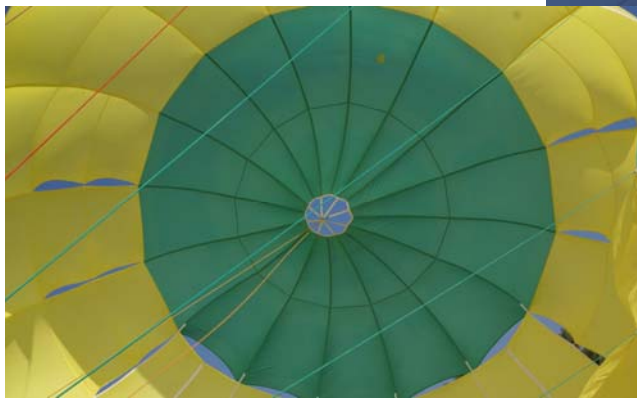


Selbstverbundenheit und Geschäftsleistung

Den Menschen zurück an den Arbeitsplatz bringen



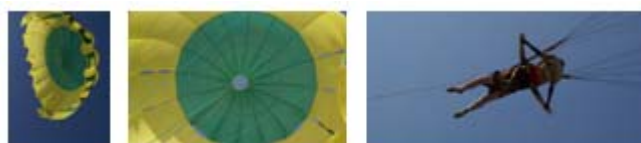
Wahrnehmungen der Mitarbeiter
Auswirkungen auf die Geschäftsleistung
Botschaften des Managements

living performance

Zusammenfassung

Mein Griff an der Stange war leicht, ich war ruhig und entspannt, und das Gefühl war wundervoll.

Ich habe meinen Griff nur eine Sekunde gelockert, um die Trimmgeschwindigkeit zu sehen, als sich Cliff über Funk meldete und mir sagte, mein Start hätte gut ausgesehen, und ich sollte nun die Landezone ansteuern.



Cindy Cole Deering,
Hängegleiterin, auf
www.ushpa.aero.



„Seien Sie der Erste, profitabel und perfekt“

Von der ungeduldigen Maschine zum nachhaltigen Organismus

Das moderne Unternehmen wird mit einer Reihe lähmender, zwingender Notwendigkeiten konfrontiert. Als *Erstes* Innovationen auf den Markt zu bringen und dabei angesichts des unerbittlichen Drucks des preiswerteren Wettbewerbs *profitabel* zu sein. Weniger offensichtlich ist die Notwendigkeit, *perfekt* zu sein. Viele Manager scheinen noch immer zu glauben, dies bedeute, unangreifbar zu sein, und dass das Zugeben von Fehlern oder Bitten um Hilfe als Zeichen unverzeihlicher Schwäche ausgelegt werden. Und dass das Einholen von Feedback gewissermaßen eine Garantie für ein negatives Urteil sei.

Sagt wer? Die von Krauthammer gesammelten Beweise häufen sich: Offensichtlich birgt der Versuch, das Unmögliche möglich zu machen – mit dem Ergebnis, dass viele Unternehmen wie *ungeduldige Maschinen* zu funktionieren scheinen – das Potenzial, die Gesundheit von Organisationen zu zerstören. Unsere Studien decken durchgängig Wunden in Bereichen wie der Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen, der Leistung von CEOs und dem Verhalten von Managern im Tagesgeschäft auf.

Erfahrene Beobachter der Management- und Organisationspraxis fordern ebenfalls eine Änderung der Art und Weise, wie Organisationen denken und sich verhalten.

„Der unerbittliche Druck, quantitative Ergebnisse zu liefern, erschöpft die Mitarbeiter. Wie Sisyphus schleppen wir tagein, tagaus unseren Felsbrocken auf den Gipfel eines Bergs und viele von uns wissen nicht mehr, warum wir dies tun. Es ist an der Zeit damit aufzuhören, Menschen von Leistung abzuhalten“, erklärte Daniel Eppling, Managing Partner von Krauthammer.

Weshalb? Es ist allgemein anerkannt, dass die Menschen das Herz – und die Seele – von Organisationen sind. Alle strategischen oder strukturellen Veränderungen hängen letztendlich von ihnen ab. Und das Ausmaß ihrer Verbundenheit und ihre Einstellung zu *sich selbst* bestimmen die grundlegende Lebenskraft einer Organisation – und ihre Gesundheit, wie wir hinzufügen. Diese „Verbindung“ birgt das Potenzial, eine Organisation von einer ungeduldigen Maschine in einen nachhaltigen Organismus zu verwandeln. Wir begrüßen Sie herzlich auf dieser Reise.

Die Hypothese – fünf gute Gründe für Selbstverbundenheit

- 1 Gesunder Abstand.** Selbstverbundene Menschen lösen sich von „Geräusch“, um sich neu zu verankern. Sie distanzieren sich dank einer Neuverbindung mit ihrem Kern – ihrem „Auge des Sturms“ – von äußeren Faktoren.
- 2 Zugängliche Intuition.** Intuition ist eine wichtige Ressource für Kreativität und Entscheidungsfindung. In unserer komplexen, an Informationen reichen (oder durch sie verseuchten) Welt hat niemand Zugang zu allen Fakten.
- 3 Produktive Absicht.** Die Lage moderner Unternehmen ist heikel und nicht vorhersehbar. Der selbstverbundene Mensch akzeptiert, dass er „nicht immer wissend“ ist. Wie ein geduldiger Gärtner hegt und pflegt er die Bedingungen, unter denen Lösungen entstehen können, anstatt ein vorgefasstes System oder eine „(falsche) neue Gewissheit“ aufzuzwingen.
- 4 Emotionale Stabilität.** Verbundene Menschen – und wir alle kennen sie – bringen emotionale Stabilität ins Geschäft ein, d. h. eine innere Gelassenheit, die als Klarheit und Ausgeglichenheit zum Ausdruck kommt. Sie werden weniger von spontanen Impulsen oder versteckten Ängsten angetrieben als von dem Streben, „das Richtige zu tun“.
- 5 Authentische Integrität.** Ein selbstverbundener Mensch handelt im Einklang mit seinem einzigartigen Kern und bringt dies gegenüber der Außenwelt zum Ausdruck. Er zeigt ein „Alleinstellungsmerkmal“, das andere als persönliche Authentizität, Ehrlichkeit und die gute alte *Integrität* erleben.

445 Personen aus ganz Europa, darunter 58% Manager, 55% aus Organisationen mit über 1.000 Mitarbeitern, haben sich zu diesem wichtigen Thema geäußert. Die Ergebnisse, die von Dr. Fabienne Fortanier von der University of Amsterdam Business School analysiert wurden, zeigen, dass die Mitarbeiter in der Tat glauben, dass ihre Selbstverbundenheit Auswirkungen auf ihre geschäftliche Leistung hat. Und die Forschung weist nachhaltig darauf hin, dass ihr Glaube begründet ist.

Unser „authentisches“ Selbst und die Art und Weise, wie die Kollegen unsere Funktion unbewusst bezeichnen, stimmen häufig nicht überein. Daher ist es oft einfacher nachzugeben, als unsere Authentizität aufzudrängen. Eine Falle muss allerdings vermieden werden: Endgültig in eine Rolle zu schlüpfen, die unserem Wohlbefinden und unserer Effizienz abträglich sein kann.

Französischer Manager

Zu Hause bin ich am authentischsten – ein weiteres Argument dafür, zu Hause zu arbeiten?
Niederländischer Angestellter

Kennen Sie Ihr Ziel. Dringen Sie zu Ihren Mitarbeitern und Ihrer Umgebung durch. Stellen Sie sicher, dass sie die Brücke zum Ziel bilden. Wissen Sie die Verschiedenheit der Menschen zu schätzen. Unterschätzen Sie niemals den Bedarf einer Organisation (und ihrer Menschen) an einer zentralen Kultur und an Überzeugungen. Fördern Sie die Eigenverantwortung für das, was die Menschen tun und leisten.
US-amerikanischer Vertriebsbeauftragter

Sollte ein Geschäftsführer seinen Modus Operandi nicht abgleichen und ebenso sehr an den des Unternehmens anpassen, wie er das Unternehmen an seine Vorstellungen anpasst?
Französischer Geschäftsführer

Menschen, die authentisch sind, kommen weiter – bei der Arbeit und im Privatleben.
Niederländischer Manager

Wie definieren wir also „Selbstverbundenheit“? Wie drückt sie sich aus? Wie regelmäßig? Welchen Nutzen hat sie? Was läuft möglicherweise in der *ungeduldigen Maschine* schief? Und könnte ihre Verwandlung in einen *nachhaltigen Organismus* in den Händen der Manager liegen?

Haupterkenntnisse

Drähte unter Strom. Je selbstverbundener Mitarbeiter sind, desto besser ist ihre Leistung und ihr allgemeines Wohlbefinden. Und je homogener und enger Organisationen geknüpft sind, desto selbstverbundener sind laut Forschung die Menschen. Und dennoch scheint der Gedanke „wir verlassen nicht ein Unternehmen, sondern einen Manager“ noch immer zuzutreffen. Die Beziehung des Mitarbeiters zu seinem *Manager* beeinflusst stärker als die Beziehung zu seiner *Organisation* die Tatsache, ob er sich selbstverbunden fühlt und davon profitiert. Also könnte die Qualität des persönlichen Coachings des Managers eher als der Sammelruf der Organisation der Faktor X für die Verbundenheit der Mitarbeiter sein.

Der geheime Helfer des Managers. Menschen lassen sich häufig von ihrer Intuition leiten und genießen Vorteile in punkto Kreativität, Einsichten und Entscheidungsfindung. Die Intuition ist jedoch ein gut gehütetes Geheimnis. Die Menschen glauben, dass man sie nicht ernst nimmt, wenn sie sie anwenden. Auf eine größere Akzeptanz stößt das Konzept der „Absicht“, das „entspannt, aber fokussiert“ sein bedeutet, wenn eine Aufgabe in Angriff genommen wird. Jemand, der das Gesamtbild im Hinterkopf behält, kann Lösungen entstehen lassen und ist nicht Gefangener von Plänen und Einzelheiten.

Wer bin ich? Viele Menschen leben in einem Schattenland. Ein Drittel ist sich nicht sicher, ob sie sich selbst kennen, und ca. die Hälfte fühlt sich bei der Arbeit i. d. R. nicht selbstverbunden. Die Menschen sehen einen Zusammenhang zwischen der Selbstverbundenheit und der Ausschöpfung ihres Potenzials. Und dennoch geht nur ein Fünftel davon aus, dass ihr Potenzial am Arbeitsplatz ausgeschöpft wird, zwei Fünftel behaupten, dass dies blockiert wird. Diese Erkenntnis sollte nicht nur Arbeitspsychologen beschäftigen, sondern bedeutet auch, dass das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verlieren kann. Verbundene Menschen sind konstanter, belastbarer und verbreiten Harmonie und Energie. Und alle, die Nettoprofit und Unternehmertum überwachen, sollten zur Kenntnis nehmen: Verbundene Menschen berichten auch von einem positiven Effekt auf die Produktivität und die Bereitschaft, neue Initiativen aufzugreifen.

„Arbeit ist Leben und Leben ist Arbeit“?

Offensichtlich nicht. Die Menschen unterscheiden noch immer ihr Berufs- und ihr Privatleben und schirmen Letzteres mehr ab. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass ihr Vertrauen in die *Diskretion* ihres Vorgesetzten größer ist als in dessen *Mitgefühl*, wenn sie sich geistig unwohl fühlen. Viele bezweifeln, dass ihr Vorgesetzter überhaupt in der Verfassung ist, mit ihren Problemen umzugehen. Eine Erkenntnis, die bei allen von Fehlzeiten betroffenen noch mehr Alarmglocken schrillen lassen müsste. Und da die Ausgewogenheit von Beruf- und Arbeitsleben auch ein Problem auf europäischer Ebene ist, bestätigt die Umfrage, dass Überstunden unter der Woche schnell zur „Normalität“ werden, Arbeit am Wochenende und während des Urlaubs dagegen mit Sicherheit nicht.

Das verlorene Paradies? An einem friedlichen Ort zu sein, ist eine Grundvoraussetzung, um die Verbindung zu uns selbst wiederherzustellen. Aber ca. einem Drittel der Menschen gelingt das selten. Und die Menschen finden es schwierig, abzuschalten. Wissen sie, weshalb? Die populärste Freizeitbeschäftigung ist Sport/Bewegung und Interaktion. Eine kleine Minderheit beschäftigt sich mit asiatischen Wurzeln (Meditation, Tai-Chi etc.).

Ernster Spaß. Ganz oben auf der Liste der Mitarbeiter im Bereich der Selbstverbundenheit steht, Freude an und innere Ungezwungenheit bei ihrer Arbeit zu entwickeln, die Dinge mit Absicht zu tun und sicherzustellen, dass ihre Talente erkannt und genutzt werden. Eine Botschaft für alle, die Mitarbeiter einstellen und halten möchten – insbesondere im Fall der Generation Y.

Nur wir zwei... denke ich? Trotz der oben aufgeführten Erkenntnisse gehen die Menschen davon aus, dass die Selbstverbundenheit ohne Hilfe erreicht werden kann, insbesondere wenn sie ihrer Intuition folgen oder mit Absicht handeln. Vielleicht weil die Manager zumindest auf den ersten Blick in den untersuchten Bereichen eine Stütze zu sein scheinen. Aber es gibt Diskrepanzen. Nur ein Drittel unterstützt die Tatsache, dass Menschen „leere Momente“ finden sollten. Nur die Hälfte findet dies wichtig. Ca. die Hälfte denkt auch, dass ihre Manager wollen, dass sie das Implizite ebenso schätzen wie das Explizite. Jedoch nur acht von zehn Personen finden dies wichtig. Und wie wir schließlich gesehen haben, fühlen sich viele Menschen am Arbeitsplatz nicht richtig verbunden.

Die Qualität des Coachings des Managers könnte eher als der Sammelruf der Organisation der Faktor X sein, von dem die Verbundenheit der Mitarbeiter am meisten abhängt.

Zusammenfassung: Die Umfrage birgt Überraschungen, z. B. der weit verbreitete Rückgriff auf Intuition und Absicht am Arbeitsplatz. Sie bestätigt, dass die Mitarbeiter glauben, dass „Selbstverbundenheit“ wichtig ist, und stellt deren Potenzial für die nachhaltige Gesundheit von Organisationen unter Beweis. Sie zeigt die entscheidende Rolle der Managerfunktion beim Schaffen der Voraussetzungen für Selbstverbundenheit und die Schwächen der Managerleistung. Sie lässt mehrere für die Personalbeschaffung und -bindung und sogar die psychische Verfassung von Mitarbeitern relevante Alarmglocken schrillen. Andererseits spricht sie – wieder einmal – eine oft wiederholte Botschaft an Manager und Personalleiter aus. *Menschen möchten als Individuen behandelt werden, um ihre spezifischen Talente zu identifizieren und zu nutzen.* Da ca. ein Drittel nicht zu wissen scheint, wer sie sind, besteht Verbesserungspotenzial, auch in unserem augenscheinlich ich-bewussten Zeitalter. Und in unserem selbstbestimmten Zeitalter liegt die Verantwortung, dies richtig zu machen, nicht nur in einem transparenten, durchgängigen und vereinfachenden Managementansatz, sondern in der Bereitschaft der Mitarbeiter, *sie selbst* zu sein und sich auszudrücken.

Einige Prozentwerte

Unter Mitarbeitern...

64%	folgen häufig oder sehr häufig ihrer Intuition, sagen, es hilft ihnen, kreativer, verständnisvoller zu sein und fundiertere Entscheidungen zu treffen.	61%	vertrauen problemlos darauf, dass ihr Chef zumindest diskret ist, wenn sie zugeben, dass sie sich nicht wohlfühlen. Ca. die Hälfte vertraut problemlos darauf, dass er Mitgefühl zeigt. 42% glauben, dass ihr Chef in der richtigen Verfassung ist, um mit ihren Problemen umzugehen.
49%	erledigen häufig oder sehr häufig Dinge mit Absicht – „sind entspannt, aber fokussiert“, wenn sie eine Aufgabe in Angriff nehmen.	70%	leisten immer oder oft Überstunden während der Woche – und finden dies akzeptabel. Überstunden am Wochenende sind nur in 15% der Fälle üblich und akzeptabel. Noch weniger Menschen arbeiten während ihres Urlaubs oder akzeptieren dies als normal.
66%	stimmen zu, dass sie Selbstverbundenheit benötigen, um ihr Potenzial auszuschöpfen. Dennoch sind sich ca. 33% nicht sicher, ob sie sich selbst kennen, und ca. 50% fühlen in der Regel keine Selbstverbundenheit bei der Arbeit.	53%	sind häufig an einem friedlichen Ort ohne Ablenkung. 30% sind dies selten oder nie. Nur 5% beschäftigen sich regelmäßig mit asiatischen Wurzeln, d. h. Meditation, Yoga oder Tai-Chi.
18%	stimmen zu, dass alle Dimensionen ihres Potenzials am Arbeitsplatz ausgeschöpft werden. 41% wissen, dass etwas ihr Potenzial blockiert.	32%	denken, dass ihre Manager dem Gedanken zugeneigt sind, dass sie das Implizite genauso schätzen sollten wie das Explizite. 82% finden sogar, dass dies wichtig für ihre nachhaltige Leistung ist.

Wenn Sie nur dies tun... 9 Wege, um Selbstverbundenheit zu fördern und einen „nachhaltigen Organismus“ zu pflegen

- 1 Überprüfen Sie, inwieweit Ihre Organisation sich wirklich um die Mitarbeiter und soziale Implikationen kümmert:** Wie gut werden beruhigende Nachrichten von der Vorstandsetage in der täglichen Managementpraxis umgesetzt? Wie werden sie in den Ergebnissen formeller Beurteilungen und Bewertungen reflektiert?
- 2 Intuition fördern:** Bestätigen Sie ihren Nutzen, indem Sie Innovation, Einsicht und Entscheidungsfindung fördern. Helfen Sie Menschen, ihren Nutzen offen anzuerkennen, ihr zu vertrauen und sich mit ihren Botschaften besser in Verbindung zu setzen.
- 3 Menschen helfen, Dinge mit Absicht zu erledigen:** im täglichen Projektmanagement: Maximieren Sie Ihre und die Fähigkeit Ihres Teams, sich Distanz zu verschaffen und sich weiterhin auf das Gesamtbild zu konzentrieren. Fragen Sie: „Kennen und verstehen wir das Ziel dieses Projekts/dieser Aufgabe? Möchten wir wirklich, dass es uns gelingt? Verfügen wir über alle Mittel?“
- 4 Kultivieren und fragen: 3 Achsen – und Verbündete – auf der Suche nach Selbstverbundenheit**

1	„Auto“ (sich selbst)	2	„Alter“ (andere)	3	„Eco“ (die Umwelt)
Sie: Selbstkenntnis, Ihre Vision Ihr Output: Produktivität, Initiative ergreifen Ihr Input: Zugang zu einem friedlichen Ort – auch wie vom Unternehmen bereitgestellt		Ihr Umfeld: Feedback zu Ihrer Fähigkeit, Belastungen wegzustecken, Harmonie zu stiften, Energie zu übertragen, sich konsequent zu verhalten. Ihr Coach oder Mentor: Zeigt spezifische Eigenschaften im Hinblick auf „Sein“, „Denken“ und „Handeln“ – „individualisiert“, „nimmt in Anspruch“, „fühlt mit“, „bringt in Zusammenhang“, „drückt aus“ und „verbindet“.		Ihr Planet: Regelmäßigkeit eines echten Treffens mit der Natur	

- 5 Berücksichtigen Sie in Beurteilungen formelle Bewertungen darüber, inwieweit das Potenzial der Menschen ausgeschöpft und ihre Talente erkannt und genutzt werden.** Das Erkennen liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters. Der Manager hat die Aufgabe, den Mitarbeiter bei der Übernahme dieser Verantwortung durch beispielhaftes Coaching zu unterstützen.
- 6 Achten Sie auf Signale, die darauf hinweisen, dass Mitarbeiter persönliche Probleme haben – und seien Sie mehr als ein „diskreter Zuhörer“.** Greifen Sie eine zentrale Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern wieder auf: Manager hören aktiv zu, versuchen zu verstehen und bauen gemeinsam mit ihnen eine Lösung – urteilsfrei.
- 7 Die Wochenenden und der Urlaub sind nicht automatisch Eigentum der Firma.** Sie müssen sich der Tatsache, dass Wochenende und Urlaub von der überwiegenden Mehrheit nicht als „Business as usual“ betrachtet werden, bewusst sein und entsprechend handeln.
- 8 Helfen Sie den Menschen, Freude an und innere Ungezwungenheit bei ihrer Arbeit zu entwickeln.** Besonders die Generation Y, Geburtsjahr 1977 bis 1995 (Marc Gobé), ist für „Spaß und Lernen“ empfänglich.
- 9 Stellen Sie sicher, dass das „neue Jahr“ wirklich eines ist.** Viele Menschen starten ausgelaugt in das neue Jahr. Schaffen Sie Gelegenheiten für Mitarbeiter und Teams, den Akku aufzuladen, wieder zu entdecken und sich zu dynamisieren – auch mit der Hilfe von Fachleuten.

Krauthammer – ein internationales Unternehmen für auf Beratung beruhendem Training und Coaching – unterstützt den Wettbewerbsvorteil seiner Kunden durch die Einführung von vorbildlichem Verhalten und Impact – wo Verhalten durch „beobachtbare Aktion“ definiert wird. Unsere Vision ist es, das Beste im Menschen hervorzubringen, und in den Leadern, Managern, Verkäufern und Verhandlungsführern unserer Kunden – und darüber hinaus, in allen Stakeholdern.

Gegründet 1971, hat Krauthammer heute 270 Consultants und Mitarbeiter, die Trainingsprogramme in mehr als 51 Ländern und 15 Sprachen liefern. Unser Kundenportfolio reicht von kleinen ambitionierten Unternehmen bis zu einer Reihe von Europas bekanntesten multinationalen Konzernen.

Fabienne Fortanier ist Dozentin an der University of Amsterdam Business School (ABS). Sie konzentriert sich auf die Strategien zur Internationalisierung großer multinationaler Gesellschaften, und die Auswirkungen ihrer Investitionen auf das wirtschaftliche Wachstum und die nachhaltige Entwicklung des Gastlandes.

- ➔ Klicken Sie hier, um den vollständigen Bericht einzusehen
- ➔ Um der Vision Research Group beizutreten und an Umfragen teilzunehmen, unsere drei mal jährlich veröffentlichten Forschungsergebnisse kostenfrei zu abonnieren oder Ihre Angaben zu ändern, falls Sie schon auf unserer Mailingliste stehen, klicken Sie bitte hier.
- ➔ Brauchen Sie mehr Details oder grafische Darstellungen? Wenden Sie sich bitte an: Steffi Gande –
Tel.: +32 2 359 97 33 – E-Mail:
Steffi_Gande@krauthammer.com.
- ➔ Mehr über uns im Internet: www.krauthammer.com

