

*** Servicewüste Deutschland?**

Es ist kein Geheimnis, dass Deutschland nicht zu den führenden Service Nationen zählt. Wir bedienen nun einmal lieber Maschinen als Menschen. Eine interessante Erklärung dafür lieferte der ehemalige Wirtschaftsminister Rexroth: "Wenn sie Maschinen bedienen sollen, bekommen sie glänzende Augen. Wenn sie Menschen bedienen sollen, bekommen sie Angst." Angst, dass für Menschen zu arbeiten "Abhängigkeit" bedeutet. Für andere da sein zu wollen, die Grundlage der Service Einstellung, wird als Aufgabe der eigenen Freiheit verstanden. Service wird von vielen mit Unterwürfigkeit gleich gesetzt. "To serve" heißt "dienen" - und damit Geld verdienen. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft im Bereich Service (damit ist jede Abteilung in jeder Organisation gemeint) ist es, dem Service den Nimbus der Unterwürfigkeit zu nehmen. Service bedeutet, dem anderen das Leben leichter zu machen. Service ist gelebter Humanismus - und kein lästiger Kostenfaktor.

*** Die Bewerbungschancen von über 40-Jährigen**

Die Grenze rutscht weiter nach unten. Galten bisher über 50-Jährige als "Problemfälle" auf dem Arbeitsmarkt, so trifft es immer häufiger bereits eine Altersdekade darunter. Umso wichtiger ist es deshalb, sich auf den Ernstfall - die neue Bewerbung - mental und fachlich vorzubereiten. Kritische Selbstbetrachtung, intensive Beschäftigung mit den Anforderungen des Arbeitsmarkts (das heißt den einzelnen Firmen in den einzelnen Branchen) und mit der selbstbewussten, nicht überzogenen Präsentation der eigenen Fähigkeiten, der Vermarktung eines einmaligen Produkts, das sind zwingend notwendige "Hausaufgaben". Die bisherigen beruflichen Erfahrungen müssen im Kontext mit den Anforderungen des eventuellen zukünftigen Arbeitsgebers richtig dargestellt werden. Sonst heißt es schnell: "Sie hören von uns", gemeint ist aber oft "Überqualifiziert, passt nicht hier rein".

*** Unbeliebte Mobilität**

Trotz der Forderungen nach flexiblen und mobilen Arbeitskräften wollen die Deutschen von dieser "schönen neuen Arbeitswelt" nicht viel wissen. Laut einer Umfrage des BAT-Freizeit-Forschungsinstituts wollen fast 3/4 aller Befragten auch im 21. Jahrhundert "arbeiten wie ihre Eltern", also fest angestellt und mit geregelterm Feierabend. Arbeiten wie die Eltern. Das hieße dann aber auch leben wie die Eltern, also ohne Kabel- und Satelliten Fernsehen, ohne Handy und ohne billigen Türkei- oder Ägypten-Urlaub. Ein englisches Sprichwort sagt treffend: "You can't eat your cake - and have it".

*** Mitarbeiter geben Wissenslücken nicht zu**

Chefs fällt es offenbar immer schwerer, ihre Mitarbeiter für die gemeinsame Lösung von Problemen zu gewinnen. Diese Meinung äußerte fast jeder Zweite bei einer Umfrage des Management Zentrums St. Gallen. Befragt wurden 2400 Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 44% der Befragten stellten außerdem fest, dass Mitarbeiter oft nicht eingestehen, wenn sie etwas nicht wissen oder nicht verstehen. Der Grund: es fehlt die gezielte Kommunikation mit den Mitarbeitern und die erforderliche Weiterbildung. Vor allem scheint es an einem zu fehlen: an einem angstfreien Kommunikationsklima, in dem jeder um Hilfe bitten kann wenn er Hilfe benötigt. Eine klassische Führungsaufgabe, hier etwas zu ändern.

*** Betriebsklima: so halten Sie Ihre Mitarbeiter in unsicheren Zeiten bei der Stange**

Gerade in schwierigen Zeiten ist jeder Unternehmer auf engagierte Mitarbeiter angewiesen, die kreativ zusammenarbeiten und nach neuen Lösungen suchen. Mit den Mitarbeitern vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Dazu gehören:

1. Offenheit, Realismus und Sachlichkeit (den Unterschied zwischen realistischer Darstellung und Schönrederei finden die Mitarbeiter schnell heraus)

2. realistische Perspektiven aufzeigen (die Mitarbeiter auch in Diskussionsprozesse einbinden)
3. die Ideen der Mitarbeiter fördern (dazu gehört, dass die Mitarbeiter zum Denken herausgefordert werden)
4. Erfolge und Misserfolge zu kommunizieren (vor allem bei Misserfolgen die Kurskorrekturen offen zu diskutieren)
5. auf die Wünsche der Mitarbeiter weitestgehend einzugehen.

*** Kommunikation bei Fusionen**

In ihrem neuen Buch "Der große Business-Knigge" veröffentlicht Petra Begemann ein Interview mit dem Unternehmensberater und Managementtrainer Jürgen W. Goldfuß. In dem Kapitel "Hüllen Sie sich nicht in Schweigen!" fragt sie:

"Unternehmensfusionen oder -übernahmen sind heute an der Tagesordnung. Bei den Mitarbeitern löst dies Ängste und Unsicherheit aus. Welche Fehler machen Vorgesetzte in dieser Situation häufig?"

Die Antwort: "Der häufigste Fehler ist, sich in Schweigen zu hüllen und aus vermeintlicher Fürsorge heraus nichts zu sagen. Das führte dazu, dass die Mitarbeiter sich selbst etwas zusammen reimen. Und im Zweifelsfall sind diese Spekulationen immer negativer als die Wirklichkeit. Eine solche Gerüchte-Küche kommt sehr schnell in Gang; deshalb muss eine Führungskraft auch schnell darauf reagieren. Es ist besser, mit einer Teilinformation auf seine Leute zuzugehen (und diese Informationen auch als vorläufige Information zu bezeichnen), als in typisch deutscher Manier erst zu reagieren, wenn alle Fakten bekannt sind. Letztlich kommt es darauf an, den Faden zu den Mitarbeiter nicht abreißen zu lassen, das Vertrauen zu erhalten."

"Welchen Rat geben Sie einer Führungskraft für Krisensituationen?"

"Krisensituationen sind ein Testfall für das Betriebsklima und ein Härte-test für die Qualität einer Führungskraft. Hat jemand die Führungsaufgabe wirklich angenommen, oder sitzt da nur einer auf Grund seiner langen Firmenzugehörigkeit auf seinem Stuhl, oder weil er mehr verdienen wollte? Wer die Führungsaufgabe schon vorher ernst genommen hat, nämlich als Aufforderung, gemeinsam mit Menschen ein Ziel zu erreichen, der wird auch Krisen besser meistern."

*** Chefs, hört auf eure Mitarbeiter!**

Im amerikanischen Time Magazine wurden unter dem Titel "Chefs, hört auf eure Mitarbeiter!" drei Mitarbeiter präsentiert (übrigens alles Frauen) die die größten Pleitefälle der USA verhindert hätten, wenn ihre Vorgesetzten nur auf ihre Warnungen eingegangen wären.

* Eine Mitarbeiterin von Enron hatte ihren Chef erfolglos vor dubiosen Bilanzierungspraktiken gewarnt.

* Eine Mitarbeiterin von Worldcom wurde ausgelacht, als sie auf einen Verlust von 3,8 Milliarden Dollar aufmerksam machte.

* Und eine FBI Agentin hat vergeblich bei ihrem Chef versucht, einen Durchsuchungsbefehl für einen der späteren Attentäter auf das World Trade Center durchzusetzen.

In allen Fällen wurden Mitarbeiter auf Grund der geringeren hierarchischen Stufe nicht ernst genug genommen. Welche Chancen hätte ein Mitarbeiter heute in einem Unternehmen, wenn er mit unpopulären Ansichten oder gar mit "unziemlicher" Kritik ankäme? Welche Führungskraft kann schon mit dem Churchill-Satz leben: "Wenn zwei Menschen immer einer Meinung sind ist einer von den beiden überflüssig"?

Firmen erwarten heute mehr Leistung von Ihren Mitarbeitern, Mitarbeiter erwarten heute mehr Mitsprache und Anerkennung in ihrem Unternehmen, auf ihren Arbeitsplätzen. Aktuelle Statistiken zeigen aber, dass die Mitarbeiterzufriedenheit drastisch zurückgegangen ist, dass Mitarbeiter aus

Furcht vor Arbeitsplatzverlust sich immer weniger engagieren, um nicht aufzufallen.

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten ist es für Unternehmen unerlässlich, die vorhandenen Ressourcen voll zu nutzen, nämlich die eigenen Mitarbeiter.

Welches Unternehmen kann sich eine solche "Friedhofsruhe" erlauben? Wie sieht es bei Ihnen aus? Stimmt die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern? Sind sie gerüstet, mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam erfolgreich in der Zukunft zu bestehen?

*** Die Senioren kommen**

Spezifische Fähigkeiten älterer Mitarbeiter sind in der Wirtschaft von heute und morgen besonders gefragt.

Viele Unternehmen erkennen: Das Wissen und die Erfahrungen der alten Hasen sind von unschätzbarem Wert. Auch der Mangel an hochqualifizierten Fachleuten lässt die Schar der Rentner als potenzielle Teilzeit-Arbeitnehmer für Firmen interessant erscheinen. Noch leistet man sich den Luxus, leistungsfähige 55-Jährige in den Vorruhestand zu schicken. Doch, so der Sozialwissenschaftler Jochen Pack vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, "künftig werden wir die Frage stellen: Wie halten wir die Leute möglichst lange in der Arbeit?"

*** Agile US-Senioren.**

In den USA - wo es keine offizielle Altersgrenze gibt - ist schon heute zu sehen, wohin die Reise auch in Deutschland geht. Während die Hälfte aller EU-Bürger über 55 eine Rente bezieht, ist der Beschäftigungsgrad derselben Altersgruppe in den USA stärker als der aller anderen Gruppen gestiegen. Jeder zweite Amerikaner zwischen 60 und 65 steht noch im Berufsleben. Bei den 65- bis 70-Jährigen ist es immer noch jeder Dritte und in der Altersgruppe zwischen 70 und 79 Jahren jeder Sechste.

Dabei ist es nicht in erster Linie soziale Not, die ältere Menschen in den USA an den Arbeitsplatz treibt. Statistiken zeigen, dass ein überdurchschnittlich hoher Anteil über eine gute Ausbildung verfügt und finanziell abgesichert ist. Die Einstellung der Amerikaner zur Arbeit hat sich im vergangenen Jahrzehnt grundlegend verändert. Noch Ende der Achtzigerjahre wünschte sich praktisch jeder Amerikaner, mit 55 aus dem Berufsleben auszusteigen. Bei aktuellen Umfragen gaben acht von zehn an, dass sie bereit sind, über das 65. Lebensjahr hinaus zu arbeiten. Allerdings zeigen Umfragen hier zu Lande, dass nur jeder Dritte bereit ist, später als mit 65 in Rente zu gehen. Immerhin deutet sich bei den Jugendlichen ein Wandel an. 66 Prozent der 18- bis 24-Jährigen haben sich geistig bereits darauf eingestellt, länger zu arbeiten.

*** Geistige Beweglichkeit.**

Dank besserer Ernährung, medizinischem Fortschritt und allgemeinem Gesundheitsbewusstsein wird ein Großteil dieser Generation bis ins hohe Alter aktiv sein können. "Der gesunde 70-Jährige ist in der Regel kaum weniger leistungsfähig als der gesunde 55-Jährige", meint Psychologe Wolfgang Michaelis von der Universität Augsburg. Eine physische Begründung für einen Ruhestand mit 65 gibt es also für die meisten Berufe schon jetzt nicht mehr.

Doch die Arbeits- und Sozialgesetzgebung in den europäischen Staaten orientiert sich immer noch an den Verhältnissen und Bedürfnissen einer Industriearbeiterschaft. Diese aber verliert im Zuge der Digitalisierung ohnehin ihre dominierende Rolle.

An ihre Stelle rückt eine neue Schicht von Arbeitern, die so genannten Knowledge-Worker oder Wissensarbeiter.

Die Programmierer, IT-Techniker, Web-Designer des 21. Jahrhunderts sind keine Befehlsempfänger, sondern hoch qualifizierte, weitgehend autonom entscheidende

Mitarbeiter, deren berufliche Tätigkeit sich eher mit akademischen oder selbstständigen Berufen wie Arzt oder Anwalt vergleichen lässt. Arbeit ist nicht mehr fremdbestimmte Last, sondern wandelt sich zu einem befriedigenden Teil der eigenen Existenz.

"Warum also sollen die Leute nicht so lange arbeiten, wie sie wollen?" meint Wassilios Fthenakis, Direktor des Staatsinstituts für Frühpädagogik in München. "Ab einem bestimmten Alter in Rente zu gehen, um dann im Haus herumzusitzen, das ist kein Modell mit Zukunft." Immerhin, auch in Deutschland tut sich was.

Schott Jenaer Glas und das Chemieunternehmen Jenapharm arbeiten zurzeit an Konzepten, wie sie ihre Innovationsfähigkeit sicherstellen können - auch wenn das Durchschnittsalter der Belegschaft stetig steigt.

"Die Betriebe müssen umdenken lernen und künftig auch noch in die Weiterbildung von 50-Jährigen investieren", erklärt Gerda Jasper, Diplomökonomin aus Berlin. Die Jenaer Unternehmen setzen beispielsweise auf intensiven Erfahrungsaustausch zwischen jung und alt und gemischte Teams. Ältere Mitarbeiter sollen möglichst lange arbeits- und vor allem innovationsfähig bleiben, indem eine altersbedingte Segmentierung der Arbeitsabläufe vermieden wird.

Dieses Denken ist für viele Unternehmen noch fremd.

"In vielen Banken und Versicherungen werden ältere Softwarespezialisten lediglich mit älteren Programmierertools betraut, auf die neueren Programme aber werden junge Leute angesetzt", erklärt Jochen Pack, Projektleiter der Initiative "Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel", die nach Konzepten zur besseren Integration von älteren Beschäftigten forscht.

"Kurzfristig sparen die Unternehmen durch diese Aufteilung der Arbeit nach Altersgruppen Personalentwicklungskosten - langfristig aber manövrieren sie ihre älteren Mitarbeiter in eine Spezialisierungsfalle, aus der die dann nicht mehr rauskommen."

Wie wichtig ständige Weiterbildung ist, weiß Manfred Wangler, Leiter der Softwareentwicklung bei Siemens in Erlangen. Mit einem Durchschnittsalter von 37,2 Jahren gilt die 139-köpfige Belegschaft der Erlanger Softwareschmiede schon als Dinosaurier-Truppe in der jugendverrückten IT-Branche. Doch obwohl einige der Softwareentwickler noch mit Lochkarten programmiert haben, steht das Siemens-Team technologisch mit seinen Softwareinnovationen für medizintechnische Geräte seit Jahren an der Weltspitze. Wangler beschreibt das Erfolgsgeheimnis: "Alle Mitarbeiter können sich seit Jahren systematisch weiterbilden. Jede neue Programmiersprache oder Methodik wird trainiert."

Intensive Weiterbildungsmaßnahmen auch für ältere Semester sind in der deutschen Wirtschaft jedoch die Ausnahme. Gerade mal ein Prozent der über 55-Jährigen ist an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt, so das Ergebnis der repräsentativen Umfrage Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes. Bei den 50- bis 55-Jährigen sind es nur fünf Prozent.

Die Pluspunkte der Älteren:

Bei Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, sozialer Kompetenz und Teamarbeit haben Ältere Vorteile. Was von der Psychologie als "kristalline Intelligenz" bezeichnet wird, das Erfahrungswissen, bleibt im Alter erhalten. Mehr noch: Je älter der Arbeitnehmer, desto mehr berufs-, branchen- und betriebsspezifische Erfahrung hat er angehäuft. Die "fluide Intelligenz" dagegen nimmt im Alter ab.

Das heißt, die Älteren haben Nachteile, wenn es darum geht, schnell neue Arbeitstechniken zu erlernen und neues Wissen aufzunehmen. Auch das Konzentrations- und Abstraktionsvermögen nimmt ab, die Mobilität wird geringer. Zudem werden in jungen Jahren erworbene Qualifikationen durch den technischen Fortschritt entwertet oder es tritt - wenn der Mitarbeiter sich nicht weiterbildet - eine Dequalifizierung ein.

Loyalität, Erfahrung, Kooperationskompetenz und Durchhaltevermögen - die klassischen Skills älterer Mitarbeiter -, so der Trendforscher Mattias Horx, erweisen sich in der Arbeitswelt der Zukunft als kostbare Eigenschaften.

*** Um ein Fahrzeug führen zu können, bedarf es einer theoretischen und praktischen Prüfung.**

Viele schaffen die Hürden nicht und müssen es noch einmal - oder sogar mehrmals - versuchen. Um Mitarbeiter führen zu können bedarf es allerdings keiner Prüfung, sondern lediglich eines Vorgesetzten und der Anweisung: "Machen Sie mal, Sie werden das schon schaffen".

Geführt wird in Deutschland von Fachvorgesetzten (ein erschreckendes Wort), die notwendigen psychologischen Grundkenntnisse für den Umgang mit Mitarbeitern eignet man sich im "Trial and Error-Verfahren" an, durch "Versuch und Irrtum". Es ist erschreckend, was von Mitarbeitern aus der Praxis berichtet wird. Da wird der Schraubendreher zum Oberschraubendreher befördert - und glaubt jetzt, er müsse nicht nur "die Leute auf Vordermann bringen", sondern gleichzeitig auch noch mehr Schrauben drehen: Führungskultur in vielen Unternehmen. Dabei kann das Führen von Menschen hin zum Erfolg sehr viel Spaß machen - wenn man es vorher lernt.

*** Bereits jeder 2. deutsche Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt,**

laut einer Umfrage bei 3000 Mitarbeitern aus Industrie und Versicherungen, durchgeführt durch den Psychologen Dieter Frey in München. Die Folgen: häufige Erkrankung, Ideenlosigkeit und die fehlende Bereitschaft, Einsatz über die offizielle Arbeitszeit hinaus zu zeigen.

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens liegt in den Köpfen der Mitarbeiter!

*** 25 Milliarden Schaden pro Jahr durch Mobbing**

Führungskräfte sind maßgeblich am Mobbinggeschehen beteiligt. 37% aller bekannt gewordenen Mobbingfälle sind durch Vorgesetzte verursacht worden und in 10% aller Fälle gehen sie gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen gegen die Betroffenen vor. Erfahrungen von Praktikern aus der Mobbingberatung gehen sogar von einer viel höheren Beteiligungsrate der Vorgesetzten aus (bis zu 80%). Was sind die Gründe dafür, dass Vorgesetzte einerseits ihre Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verletzen und darüber hinaus durch ihr Verhalten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gemobbten drastisch verringert? Ein Erklärungsansatz geht davon aus, dass Mobbing ein Fehlverständnis von Führungsverhalten zugrunde liegt. Wie im Tierreich, wo das Leittier im Rudel immer wieder einzelne ohne erkennbaren Grund beißt oder auf andere Weise attackiert, um die eigene Machtposition zu unterstreichen, so demonstrieren oft auch Vorgesetzte ihre Machtbefugnisse, indem sie willkürlich Untergebene schikanieren. Das Herausgreifen von Untergebenen für Mobbinghandlungen kann auch eine Möglichkeit sein, um eigene Unzulänglichkeiten zu kaschieren. Der/die Gemobbte fungiert dann als Sündenbock.

Auch das direkte Weitergeben von "Druck von oben" wird von Vorgesetzten angewendet, um eigene Frustrationen abzubauen. Häufig sind Ängste ein zentrales Motiv, wenn Vorgesetzte typische Mobbinghandlungen als Notlösung einsetzen, um damit scheinbar die angsterzeugende Situation zu entschärfen. Berndt Zuschlag hat aus seiner intensiven Auseinandersetzung mit der Mobbing-Problematik folgende möglichen Ängste von Führungskräften in Bezug auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herausgefunden:

Angst davor, dass sich Mitarbeiter/innen über offenkundige Schwächen der Führungskraft lustig machen und die Information eventuell noch für ihre Karriereentwicklung wichtigen Führungskräften zutragen.

Angst vor der Informationsweitergabe, weil sie fürchten, durch Verlust des Wissensvorsprungs in eine existenzbedrohende Defensive zu geraten.

Angst davor, von anderen für nicht ausreichend informiert, unfähig oder sogar dumm gehalten zu werden.

Angst davor, dass andere den Eindruck gewinnen könnten, sie seien ihrer (Arbeits- oder Führungs-) Aufgabe nicht gewachsen.
Angst davor, dass ihr pädagogisches Geschick zur sachgerechten Anleitung, Kontrolle und Führung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter/innen nicht ausreicht.
Angst davor, dass unzureichend angetriebene Mitarbeiter/innen faulenzten.
Angst vor Intrigen der Mitarbeiter/innen denen sie sich nicht gewachsen fühlen.
Angst davor, dass Mitarbeiter/innen die Führungskraft aus ihrer Position verdrängen.

Angst vor Imageverlust gegenüber Mitarbeitern/innen und Vorgesetzten.
Wenn Mobbing von oben nach unten erfolgt, dann sollte nicht nur der Schaden gesehen werden, der dem Unternehmen durch Minderleistung, Fehlzeiten usw. entsteht (nicht zu vergessen die Folgen für die Betroffenen), sondern auch der Nutzen, den Unternehmen möglicherweise aus Mobbing ziehen können. Für viele Beteiligte ist es ein Tabu, offen in Erwägung zu ziehen, daß Mobbing auch als personalwirtschaftliches Instrument zum Personalabbau eingesetzt werden kann. Ist ein/e Mitarbeiter/in lange genug dem Psychoterror am Arbeitsplatz ausgesetzt und weiß sich innerbetrieblich nicht mehr zu helfen, dann kann es leicht zur Selbstkündigung kommen. Das erspart dem Arbeitgeber die Zahlung einer Abfindung und/oder die aufwendige Prüfung der Sozialverträglichkeit von betrieblichen Kündigungen.

Gerichte in Deutschland erkennen offenbar die Brisanz des Themas "Mobbing" immer häufiger als in der Vergangenheit. Obwohl es keinen "Mobbingparagrafen" gibt, der als Basis für Sanktionsmaßnahmen dienen kann, fällen die Richter aufgrund der bestehenden Paragrafen Urteile, die Mobber hellhörig machen sollten:

"Der Staat, der Mobbing in seinen Dienststellen und in der Privatwirtschaft zulässt oder nicht ausreichend sanktioniert, kann sein humanitäres Wertesystem nicht glaubwürdig an seine Bürger vermitteln und gibt damit dieses Wertesystem langfristig dem Verfall preis."

Deutliche Worte, die jeden für das Betriebsklima Verantwortlichen nachdenklich stimmen sollten. Mobbing geht an die Wurzeln der Gesellschaft.

*** "Schlechte Noten für Deutschlands Bosse"**

lautete die Headline der BILD-Zeitung über einer Studie der UNI Hamburg. Von den befragten Angestellten berichteten 74 Prozent, dass ihr Chef das Team nicht motivieren könne. 67 Prozent bemängelten fehlende Anreize zur Weiterentwicklung. 63,6 Prozent sagten, dass man ihren Chef nicht kritisieren könne. 53 Prozent waren frustriert, weil auf ihre Anregungen nicht eingegangen wird. Und 50 Prozent der Befragten beklagten sich, dass der Boss kein "Wir-Gefühl" empfinde, dass der Chef nicht ausreichend informiere und dass Mitarbeiter keine Anerkennung für ihre Arbeit erfahren.

Wegen der Aktualität des Themas schaltete der Bayerische Rundfunk in BR2 einen Tag später eine Live-Sendung zu diesem Thema mit dem Buchautor (Endlich Chef - was nun?) und Trainer Jürgen W. Goldfuß.

Thema: "Lust und Frust am Arbeitsplatz". Die Moderatorin Stefanie Heinzeller befragte Rundfunkhörer, ob sie die Daten der BILD-Zeitung bestätigen können. Anrufer, die ein Vertrauensverhältnis zu ihrem Chef besaßen, kannten die geschilderten Probleme überhaupt nicht. Ganz anders war es bei den Mitarbeitern, deren Chefs als echte "Beziehungskrüppel" dargestellt wurden, für die offenbar Sensibilität und emotionale Intelligenz als Fremdworte galten. Die "besten" Negativbeispiele wurden aus Behörden und Verwaltungen geschildert. Dort wo keine Erträge erwirtschaftet werden müssen, kann offenbar auf die Motivation der Mitarbeiter eher verzichtet werden. Ein Anruferin sagte allerdings: "Ich möchte meinen Chef auf keinen Fall verlieren".

Es ist wohl noch ein langer Weg zu gehen, bis wir solche Aussagen öfter hören.

*** Lediglich 5 % der deutschen Unternehmen arbeiten mit einem kundenorientierten Vergütungssystem!**

Viele Unternehmer trauen sich nicht, Kundenorientierung verbindlich als Kriterium für variable Vergütung vorzuschreiben. Und regelmäßige Kundenbefragungen führen nur ein Drittel der deutschen Unternehmen durch. Servicewüste Deutschland?

*** Nestbeschmutzer können wir hier nicht gebrauchen.**

Die Presse bringt es an den Tag: Korruption, Schlampereien, gefälschte Statistiken, Manipulationen und andere "verurteilenswürdige" Taten in Firmen und Organisationen. Meist kommen die Informationen von Insidern, die nicht länger schweigen wollen - oder können. Anstatt dass die Unternehmen und Organisationen sich um die schnelle Beseitigung der aufgedeckten Schwachstellen kümmern, werden die "Verräter" isoliert und kaltgestellt. Rachegefühle übernehmen den weiteren Lauf der Handlung.

Wäre es nicht sinnvoller und produktiver (vor allem motivierender für die Mitarbeiter) offen mit Problemen umzugehen? Die Wahrheit kommt irgendwann ohnehin ans Tageslicht. Firmen und Organisationen, die vertuschen und mauscheln, verlieren ihre Glaubwürdigkeit und werden von der Öffentlichkeit und den Kunden abgestraft.

Die Kosten sind dann immer höher als befürchtet. Der Markt (wir alle) richtet ein Unternehmen auf - oder hin. Auch Behörden erkennen mittlerweile, was Vertrauensverlust im Klientenkreis bedeutet.

Korpsgeist in einer Organisation ist eine tolle Sache, wenn alle Korpsmitglieder gemeinsam Probleme lösen - und nicht vertuschen.

*** Wurden Sie schon einmal von Ihrem Arzt - nach einer Behandlung - angerufen:**

"Wie geht es Ihnen? Haben Sie noch Beschwerden?". Oder von Ihrem Rechtsanwalt: "Haben Sie noch Probleme mit dem Kunden/Mitarbeiter/...?"

Eine einfache Möglichkeit, sich positiv in Erinnerung zu bringen - aber kaum genutzt.

Marketing ist eine Frage der Kreativität - und nicht des Budgets.

*** "Was will der Kunde eigentlich?"**

Eine telefonische Umfrage unter 700 Vorständen und Geschäftsführern von mittelständischen Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern, durchgeführt durch die forum! GmbH marketing + communications, ergab eine interessante Diskrepanz in der Beurteilung der Gründe für Kundenzufriedenheit. Während die Unternehmer glauben, dass Kundenzufriedenheit am stärksten durch die Qualität von Produkten und Dienstleistungen beeinflusst wird, zeigen Kundenbefragungen, dass die Produktqualität als notwendige Voraussetzung empfunden wird und Defizite lediglich zur Unzufriedenheit führen. Während die Unternehmen (produktverliebt?) voller Stolz auf Ihre Erzeugnisse sind, gehen (wir) Kunden davon aus, dass es sich dabei um Selbstverständlichkeiten handelt. Für die Differenzierung auf dem Markt sind offenbar andere Punkte entscheidend.

Vielleicht sollte man seine Kunden einmal danach fragen? (Quelle: Excellence Barometer)

Die Behauptung: "Der deutsche Ingenieur denkt in Produkten, der amerikanische Ingenieur denkt in Märkten" scheint nicht ganz falsch zu sein.

*** Erfolgskonzept eines Arbeitgebers aus den USA**

Einen bisher einzigartigen Weg in puncto Führungsstil geht die amerikanische Naturkostfirma Whole Foods Market. Jeder Mitarbeiter erhält Einsicht in die Gehaltsliste sämtlicher Angestellter - vom Pförtner bis zum Geschäftsführer. "Neue Mitarbeiter tun sich allerdings manchmal schwer damit, dass sie letztlich alleine die Kontrolle über ihr Gehalt haben", so der Geschäftsführer. Denn das Unternehmen zahlt rein leistungsbezogen nach dokumentierten Kriterien. Damit geht es einen Schritt weiter als große Firmen, die Gehaltsspannen für bestimmte Positionen veröffentlichen.

Fazit: Das Wagnis hat sich gelohnt für das Unternehmen. 1,4 Milliarden Dollar Umsatz und in den letzten beiden Jahren in der Liste der 100 besten Arbeitgeber des US-Wirtschaftsmagazins "Fortune".