



2010

# Umfassende Mitarbeiterführung & Organisationsentwicklung

*Wertschöpfung durch Wertschätzung –  
das unermessliche Potenzial von Menschen  
fördern und fordern*

*Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Veränderung und einem gelungenen Wandel liegt darin, die betroffenen Mitarbeiter zu Akteuren der unternehmerischen Neuausrichtung zu machen und sie in den Prozess aktiv mit einzubeziehen. Wertschöpfung und Synergien geschieht, wenn im Unternehmen Verantwortungs-Gemeinschaften entstehen.*



Unser global ökonomisches System befindet sich im Wandel. Wer sich in einer solchen Phase an althergebrachte Routinen klammert und die Unternehmensmaschine mit Schraubenzieher und Zange am Laufen halten will, hat mittelfristig verloren. In diesem Sinne machte Schlecker am 10.01.2010 Schlagzeilen: Das Unternehmen kündigte seinen bewährten Mitarbeitern und will sie nun (mit weniger Lohn und unverbindlich) in einer Zeitarbeitsfirma anstellen. Das hat sogar die Ministerin Frau von der Leyen auf den Plan gerufen. Im Unternehmen Schlecker ist eine solche Maßnahme nur ein Symptom dafür, dass man sein Unternehmen als Maschine betrachtet – oder konkreter – Schlecker hat offensichtlich einen Grundsatz: Abhängige – das sind Mitarbeiter und Lieferanten – im Affenkäfig halten. Die neusten Forschungen zur Kognitionsforschung<sup>1</sup> legen diesen Vergleich nahe.

Schimpansen können nicht aus den Schranken ihrer selbstbezogenen, von jeweils eigenen Interessen gesteuerten Sicht ausbrechen – sie sind intelligent, können ihren Standort richtig einschätzen, praktische Schlüsse ziehen, aber keine interpersonalen Beziehungen mit Anderen eingehen. Der evolutionäre Durchbruch zum Menschen besteht sozial vor allem in der Fähigkeit dieselben Ziele zu verfolgen, also zu kooperieren.

Menschen haben die prosoziale Neigung zu helfen und sich mitzuteilen und sich in reziproke Abhängigkeit zu begeben (so J. Habermas und modernste Kognitionsforschung am Max Planck Institut). Das ist nachweislich *die* Basis für Erfahrung von Sinnhaftigkeit, Gesundheit, Lust auf Leistung.



Ein gesundes Unternehmen, das mittelfristig und in der globalen Arena nachhaltig erfolgreich sein will, muss diese Dimension seiner Potenzialträger fordern, fördern und systemisch gestalten. Die linearen Messeinheiten von Gewinn und Verlust<sup>2</sup> müssen unbedingt mit den nicht-linearen Gesetzmäßigkeiten, wie z.B. Menschen ihre Kooperationsfähigkeit erhalten, steigern und somit „Lust auf Leistung“ auf hohem Niveau bleibt. Eine Organisation funktioniert nicht wie eine Maschine, sondern wie ein Organismus.

Dazu hat Future Systems Consulting ein Konzept entwickelt, das diesen Grundgedanken Rechnung trägt: INTEGRYSYNCH® - ein Prozessmodell, das aufzeigt wie Integration und Synchronisation von Menschen und Prozessen in einem Unternehmen organisch entwickelt wird. Dieses Modell ist selbstverständlich keine Steckkarte, die man in eine Organisation einfügt – das wäre ein Widerspruch in sich. Das Grundmodell wird auf die unverwechselbar organischen und systemischen Gegebenheiten des Unternehmens abgestimmt.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei die Manager und Führungskräfte. Gute Manager, die gelernt haben, wie Prozesse und Abläufe gesteuert werden, erweitern ihren Horizont. Sie lernen die Grundregeln für Selbst- und Systemreflexion, sie bekommen eine Bewusstheit von den Grundregeln der Sozialresonanz. Denn nur so entsteht Integration und Synchronisation von Fähigkeiten und Potenzialen und Abläufen. Nur so können die ungenutzten und unterbelichteten Energiefelder einer Organisation Synergien bilden nach der linear und nicht-linearen Mathematik:  $1+1=3$ . Wenn Manager diese Fähigkeiten gelernt haben, entwickeln sie sich zu Führungspersönlichkeiten.

Weil unser naturwissenschaftliches und ökonomisches Weltbild wesentlich von der Aufklärung und den entsprechenden Descartes'schen Denkansätzen geprägt ist, müssen auch solche Prozesse messbar und nachvollziehbar gemacht werden. In diesem Sinne haben wir ein neue „harte“ Dimension eingeführt: Analog zu den bekannten Key Performance Indicators (KPI) sind dies so genannte **Key Performance Syntegrators (KPS®)**.

---

<sup>1</sup> Siehe Michael Tomasello, Die Ursprünge der menschlichen Kommunikation, 2009 und Jürgen Habermas, Es beginnt mit dem Zeigefinger, DIE ZEIT Nr. 51 / 2009, S. 45.

<sup>2</sup> Vgl. die neusten Methoden, um Return on Equity (ROE) zu messen: z.B. mit Economic Value Added (EVA), s. *Fortune*, Febr. 1, 2010, S. 11.

## INTEGSSYNCH® : VERTRAUENSKULTUR - GARANTIE FÜR MEHRWERT UND NACHHALTIGKEIT

KPS® beschreiben die Faktoren, mit der man eine Vertrauenskultur steuern und messen kann, wie Integrität, Intentionalität, Ergebnisorientierung (s.u.). Es sind Einstellungen und Haltungen, die man in einer Organisation beobachten, spüren und fördern kann. KPS® werden vor allem innerhalb einer Kultur definiert. KPS® weisen auf die entscheidenden Kontrollfaktoren hin, die in jedem organisationalen oder kulturellen Umfeld allgegenwärtig sind.

Eine Vertrauenskultur entsteht, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich und eigeninitiativ handeln können – und wenn gleichzeitig organisationales Commitment (Organisationsbindung) entsteht und gefördert wird. Dieser Begriff beschreibt das Zugehörigkeits- und Verbundenheitsgefühl des Einzelnen zu der Unternehmung als solches, aber auch zu seiner Abteilung bzw. seines Teams. Organisationales Commitment geht grundsätzlich mit einer erhöhten Einsatzbereitschaft sowie engerem Zusammenhalt innerhalb der Gruppe einher.<sup>3</sup> Gefördert wird organisationales Commitment durch eine offene Atmosphäre, in der sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und eingebunden fühlen. „Eine Commitment-Beziehung trägt so wesentlich zur Entstehung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre bei, welche Offenheit und Nähe der Mitarbeiter untereinander fördert und zugleich die sozialen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Wertschätzung befriedigt.“<sup>4</sup>

Der nächste Effekt ist die Qualitätssteigerung der erbrachten Leistung, die dann eintritt, wenn Mitarbeiter Vertrauen in ihre Leistungsbereitschaft und –fähigkeit erfahren. Commitment-Beziehungen bilden eine Basis, die zum Lernen und Wissensaustausch motiviert – und somit Kreativität und Innovationsstärke positiv beeinflusst, da Ideen der Einzelnen offen ausgetauscht und berücksichtigt werden. Diese genannten Faktoren sind die wichtigsten Gründe, warum sich Vertrauensorganisationen durch einen deutlichen Wachstumsvorsprung auszeichnen. Resultate aus Studien, die über einen Zeitraum von 25 Jahren zusammengetragen wurden, zeigen auch heute noch, dass ein wertschätzender Umgang unter- und miteinander gerade bei kleinen bis mittelständischen Unternehmen maßgeblich zum betriebswirtschaftlichen Erfolg beiträgt.

Verbundene persönliche Nähe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, sondern auch die Abhängigkeit von fachlichen Kompetenzen einzelner, sind als eindeutige wertschätzende Faktoren analysiert worden. Soziale Ressourcen sind demnach ein wesentlicher Indikator für eine wertschätzende Vertrauenskultur - und ebenfalls ein erheblicher Wettbewerbsfaktor: „Die Erschließung der sozialen Ressourcen über eine qualitativ hochwertige Vertrauenskultur auf der Grundlage eines wertschätzenden Umgangs miteinander wird in der Wissensökonomie damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.“<sup>5</sup>

Es ist organisationspsychologisch erwiesen, dass sich emotionale Verbundenheit bzw. organisationales Commitment positiv auf Fluktuation im Unternehmen auswirkt. Im Umkehrschluss ist nachvollziehbar, dass bei fehlendem organisationalen Commitment die Fluktuationsneigung zunimmt und dadurch immense finanzielle Kosten (Fluktuationskosten) für Unternehmen entstehen, alleine durch den stetigen Verlust von Know-how, Einarbeitungskosten neuer Mitarbeiter, Kosten der Personalsuche etc. Entsprechende Zahlen hierzu liefert das international tätige Beratungsunternehmen Gallup: Es führt eine jährliche Studie zum Thema Arbeitsmotivation und der damit einhergehenden emotionalen Verbundenheit (Commitment) der Mitarbeiter zu ihrem jeweiligen Unternehmen durch. Deutschland schneidet 2009 auf Platz 11 von insgesamt 17 befragten Ländern ab (Platz 1: Indien), da lediglich

- » 13 % der Arbeitnehmer sich motiviert und emotional mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen
- » 67 % der Arbeitnehmer den sogenannten „Dienst nach Vorschrift“ leisten, somit weniger produktiv sind und z.B. mehr Fehltage und Fluktuation aufweisen und

---

<sup>3</sup> Bühler, Sven (2004): Commitment – Die Kunst Mitarbeiter zu binden. In: HR-TODAY - Das Schweizer Human Resource Management Journal, 12/2004 (S.18-20).

<sup>4</sup> Küpers, Wendelin, Weibler, Jürgen (2005): Emotionen in Organisationen. Stuttgart, S. 115

<sup>5</sup> Cernavin, Oleg (2007): Wertschätzung als Produktivitätsfaktor. In: Streich, Deryk und Wahl, Dorothee: *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt*. Frankfurt/Main: Campus Verlag (S. 53)

» allarmierende 20 % der befragten Arbeitnehmer bereits innerlich ihrem Unternehmen gekündigt haben.

Durch fehlendes Engagement und Commitment am Arbeitsplatz entsteht ein immenser finanzieller wirtschaftlicher Schaden. Die Gallup-Studie ermittelt, dass es alleine nur durch Fehlzeiten Kosten in Höhe von EUR 16,2 Milliarden im Jahr entstehen – dabei wurde z.B. Unproduktivität trotz Anwesenheit am Arbeitsplatz noch nicht berücksichtigt. Bereits 1996 wurden in einer Langzeitstudie die finanziellen Auswirkungen eines negativen Betriebsklimas, das von Misstrauen und Angst geprägt ist, untersucht. Diese „Kosten der Angst“ beinhalten Fluktuationsraten, Resignation im Sinne „innerer Kündigung“, angstbedingten Medikamenten- und Alkoholkonsum sowie damit verbundene Fehlzeiten. Das Ergebnis war eine Summe in Milliardenhöhe (nach der Gallup-Studie 2009: < 100 Milliarden EURO). Aus diesem Beispiel geht deutlich hervor, dass eine gelebte Vertrauenskultur, die durch offene und wertschätzende Kommunikation geprägt ist, ein wesentlicher gesundheitsfördernder Aspekt einer Unternehmung ist.

Wie bereits erwähnt, zählen laut Untersuchungen des „Great-Place-to-work“-Institutes Organisationen mit einer gelebten Vertrauenskultur zu den erfolgreichsten Unternehmen: „Kein Wunder also, dass Firmen mit einer wirksamen Vertrauenskultur auf High Potentials große Attraktivität ausüben; was wiederum zur Folge hat, dass diese Unternehmen zu den Top-Performern zählen und damit neue Talente anziehen; eine Leistungsspirale nach oben“ schreiben die Berater Meier und Vanselow. Vertrauensorganisationen zeichnen sich durch ein Top-Management aus, dem seine Vorbildfunktion bewusst ist und einen partizipativen Führungsstil lebt, indem die oben erwähnten Freiräume in Bezug auf Handlung und Entscheidung gewährt werden. Weiterhin sind auch niedrige Fluktuationen kennzeichnend für vertrauensvolle Unternehmens- und Führungskulturen. Unternehmen, die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Aussicht stellen und damit eine berufliche Herausforderung bieten, die persönliche Werte und Ziele vor dem Hintergrund der Unternehmenswerte und –ziele berücksichtigen, die die Leistung ihrer Mitarbeiter anerkennen – sind jene Unternehmen, die über eine gutes Personalbindungsmanagement und somit über eine hohe Anzahl an „High Potentials“ verfügen.

## KPS<sup>®</sup> : ENTWICKLUNG VON VERTRAUEN UND KOOPERATION STEUERN UND MESSEN

Was sind KPS?

KPS werden nicht als vorgefertigte Masken auf das Unternehmen gelegt. Wenn wir von organischen Dimensionen eines Unternehmens sprechen, gilt das, worauf Elinor Ostrom, Ökonomie-Nobelpreispewinnerin 2009, hingewiesen hat: Die Menschen vor Ort wissen am besten, was für sie Integrieren und Synchronisieren bedeutet. Deshalb werden KPS stets innerhalb der Kultur des Unternehmens definiert, angepasst und innerhalb des Kontextes profiliert. KPS sind die *key controls*, die in jedem organisationalen oder kulturellen Umfeld gegenwärtig sind und je eigen ihren Ausdruck finden:

Intentionalität

Intentionalität ist ein elementarer neuronaler Vorgang in Gehirn(Frontallappen) jedes Einzelnen und äußert sich als Wachheit, mentaler Aufmerksamkeit. Die Person befindet sich in einer produktiven Anspannungszone.

Integrität

Menschen in einer Organisation haben Gespür und Gefühl dafür, ob Reden und Handeln bei Managern und Führungsverantwortlichen übereinstimmen (*walk the talk*). Untersuchungen zeigen, dass Loyalität und Leistungsbereitschaft signifikant zunehmen, wenn Manager und Führungskräfte Integrität zeigen.

Kooperation

Menschen wollen kooperieren. Gute Kooperation wirkt sich positiv auf Gesundheit und Leistung aus. Menschen, die sich vertrauen, teilen ihr Wissen miteinander. Ohne Vertrauen betrachten Menschen

ihr Wissen als Besitzstand – wie im Affenkäfig. Dabei ist Wissen der Wert, der sich vermehrt, wenn er geteilt wird.

#### Ergebnisorientierung

Ergebnisse sind die harte Währung für den Erfolg. Unser menschliches Streben ist darauf ausgerichtet, Erfolge und Ergebnisse zu erzielen. Erzielte Ergebnisse müssen gefeiert werden und gleichzeitig müssen dann Vorstellungen von neuen attraktiven Zielen entwickelt werden. Wer sich auf Ergebnissen ausruht, wird in seiner Komfortzone lethargisch und befindet sich im „Standby-Zustand“. Dieser Zustand ist in einer Organisation ebenfalls messbar.

#### Kompetenzen

Kompetenzen sind individuelle, soziale und kollektive Komponenten für eine Organisation. Sie müssen definiert, bewusst gemacht, entwickelt und gefördert werden.

#### Organisationale Fähigkeit

Prozesse und Kompetenzen entstehen auf der untersten Ebene und müssen dort implementiert werden, so dass die Mitarbeiter eigenständig Entscheidungen treffen können. Dazu gehört personale Autorität und Verantwortungsbewusstsein (siehe Ostroms Thesen). Dieses Prinzip der Glokalisierung (globales Denken und lokales Handeln) ist am erfolgreichsten in der katholischen Kirche weltweit umgesetzt worden und erweist sich als ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Industrie.

### CHECKPOINTS UND MEILENSTEINE FÜR DIE UMSETZUNG VON INTEGSYNCH®

Vertrauen ist der Atem des Organismus „Organisation“. Dabei werden die KPS mittels quantitativer und qualitativer Untersuchungen ermittelt und geprüft. Die KPS bieten strategische Daten, um die Leistung innerhalb der Organisation zu steigern. Die Identifikation mit der Organisation wird gefördert und Nachhaltigkeit gesichert.

Die organischen Prozess- und Beziehungsfelder müssen strategisch in drei Bereichen gesteuert und gemessen werden:

1. Auf Ebene der Mitarbeiter: Hier geht es um Steigerung der Motivation und die Möglichkeit, ganzheitlich mitgestalten zu können;
2. im Rahmen der Ablauforganisation: Prozessausrichtung geschieht am Kunden, um die Kundenzufriedenheit zu steigern (Stärken und Defizite, Rollen und Zuständigkeiten, optimierter Mitteleinsatz);
3. und für die Aufbauorganisation: Konsequente Strategie- und Organisationsausrichtung auf den Markt.

### ZUKUNFT IST JETZT

Tatsache ist, dass Unternehmen nicht mehr so viel Ressourcen investieren werden in konventionelle Seminarmethoden. Der Transfer eines exzellenten Seminars beträgt maximal 20%. Lernen geschieht vor Ort. Deshalb stellen wir „Radarsysteme“ unterschiedlicher Arten für den Arbeitsalltag zur Verfügung. International haben wir ShareOn (<http://www.goshareon.com/>) eingerichtet – eine Gemeinschaft von Experten, Tools, Bibliothek, etc., die im Unternehmen genutzt werden können und eventuell von internen oder externen Coaches begleitet werden.

Entscheidend für die Zukunft ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine positive Bindung an ihr Unternehmen erfahren.

Weil es sich bei INTEGSYNCH® um einen sozialen Prozess handelt und Zeitperspektiven geschätzt werden müssen, muss es jetzt beginnen, damit wir unsere organisationalen und gesellschaftlichen Potenziale entdecken und sinnvoll gestalten.



FUTURE SYSTEMS CONSULTING GMBH  
NEUER WALL 38 | 20355 HAMBURG

TEL.: +49 (0) 40 18 12 534 80  
FAX: +49 (0) 40 18 12 534 81

E-MAIL: [INFO@FUTURE-SYSTEMS.ORG](mailto:INFO@FUTURE-SYSTEMS.ORG)  
[WWW.FUTURE-SYSTEMS.ORG](http://WWW.FUTURE-SYSTEMS.ORG)