

Selbst in Unternehmen, deren Wertschöpfung auf Automatisierung basiert, spielt die Motivation der MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle. Es geht dabei nicht nur um den Krankheitsstand, sondern auch um die Performance am Arbeitsplatz. Hierzu ist wahrlich schon viel geschrieben worden. Ich stelle hier aber eine Alternative zu den üblichen Generalisierungen vor, mit der ganz einfach individuelle Unternehmenssituationen reflektiert und somit Maßnahmen mit erstaunlichem Nutzen für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen initiiert werden können.

Geldwerter Nutzen von Motivation

Die Folgen mangelnder Motivation¹ sind ein Zurückbleiben hinter der möglichen Performance von MitarbeiterInnen und der so genannte Absentismus. Absentismus beschreibt das Zuhausebleiben ohne krank zu sein, wobei in vielen Fällen der Übergang von mangelnder Motivation zu krankhafter Depression und anderen psychischen Belastungssymptomen sicherlich fließend ist. Präsentismus bedeutet umgekehrt, dass MitarbeiterInnen eigentlich krank sind, aber dennoch zur Arbeit gehen, dort aber nur sehr eingeschränkt leistungsfähig sind und vielfach durch ein Verschleppen der Krankheit später deutlich länger ausfallen. Das kann durchaus ein negativer Effekt erhöhter Motivation sein.

Der Schaden in den Unternehmen und Behörden bzw. der volkswirtschaftliche Schaden ist immens. In den Industrienationen beläuft sich der Schaden für die Volkswirtschaften in EURO im dreistelligen Millionenbereich. In den Unternehmen ist der Präsentismus-Schaden höher als der Absentismus-Schaden², wobei in vielen Unternehmen mit zweistelligen Prozentzahlen bei den Fehltagen der MitarbeiterInnen der Absentismus-Schaden natürlich deutlicher sichtbar ist. Zu differenzieren ist der Schaden mangelnder Performance. Bei durch Mitarbeiter verursachten Qualitätsmängeln ist der Schaden noch messbar, aber Umsatzeinbußen durch unmotivierte Kommunikation von Vertriebskräften oder das Ausbleiben von Verbesserungsvorschlägen, die Senkung von Prozessleistung oder fehlende geniale Einfälle von Entwicklern sind nur grob und auf Unternehmensbasis abzuschätzen. Was ebenfalls kaum zu messen aber leicht zu unterschätzen ist, ist der Schaden, der durch selbstverstärkende Effekte sowohl durch Performancerückgang und Präsentismus, als auch durch Absentismus entsteht. Leistungseingeschränkte wie auch unmotivierte, anwesende MitarbeiterInnen erhöhen die Belastung des übrigen Teams mit Krankheitsfolgen ebenso, wie die Motivation in Teams durch Absentismus selbstverstärkend gesenkt wird. Wenn diese Teufelskreise einmal angestoßen sind, reicht selten eine einzelne Maßnahme, die Situation kurzfristig wieder zu verbessern. In einem HR-Projekt für den Flughafen München haben wir ein Zusammenspiel von 103 Faktoren in einem Ursache-Wirkungsmodell mit zahlreichen selbstverstärkenden und ausgleichenden Wirkungsschleifen aufzeigen können. Dieses Modell hat sowohl die nicht-lineare Entwicklung von Krankheitsständen als auch die schwache Wirkung einzelner Verbesserungsmaßnahmen erklären können.³

Was ist Motivation eigentlich?

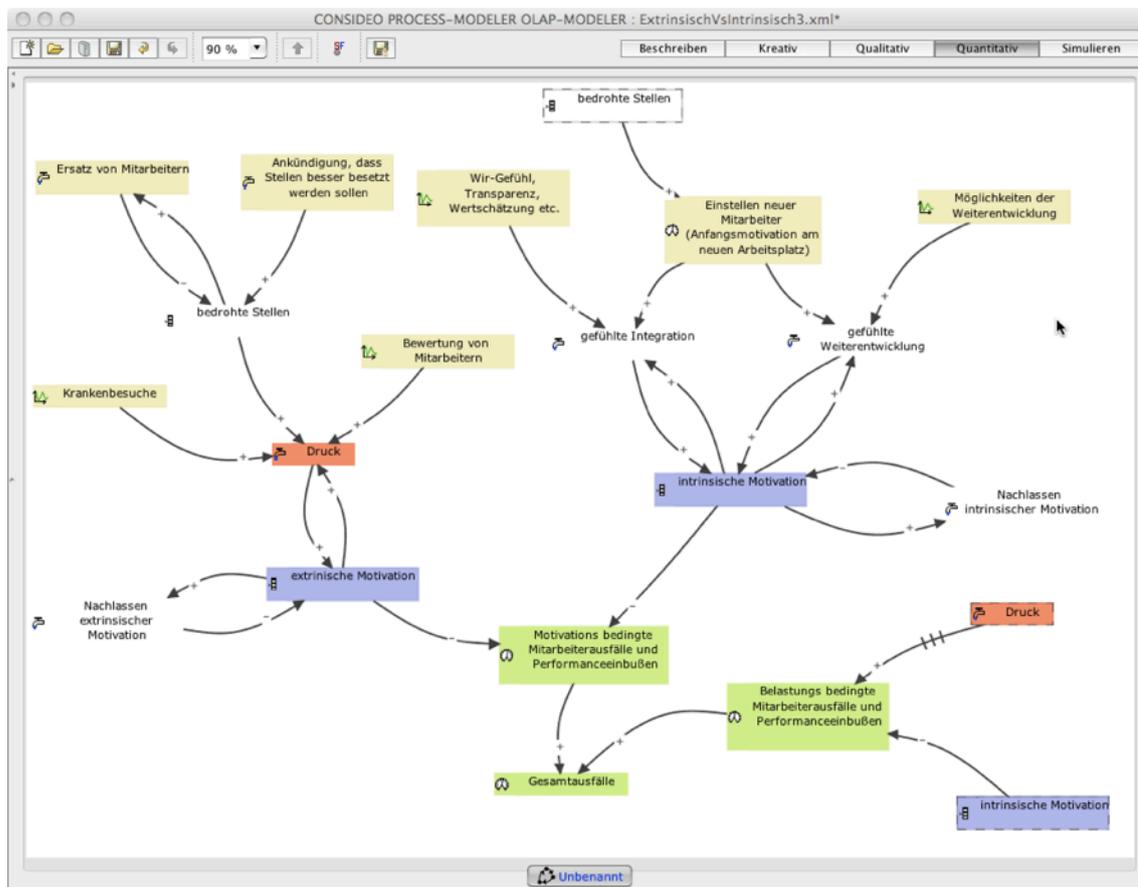
Bei der Motivation ist zwischen intrinsischer und extrinsischer zu unterscheiden. Intrinsisch motiviert sind wir, wenn wir etwas für uns selbst wollen. Extrinsisch, wenn wir etwas wollen, da wir es müssen. Die Übergänge sind schnell fließend. Wollen wir Geld verdienen, weil wir es müssen. Wollen wir Geld verdienen, weil wir es für etwas brauchen, das wir ganz stark wollen. Wollen wir Geld verdienen, weil es sich für uns sensationell anfühlt, Geld

zu haben. Tatsächlich sollten wir gerade auch hier nicht generalisieren, sondern versuchen, den Einzelfall zu betrachten.

Der Unterschied liegt nicht darin, wie wir etwas mit dem Verstand und Disziplin sehen, sondern darin, wie unterschiedliche Gefühle durch unterschiedliche Neurotransmitter- und Hormonausschüttungen in unserem Gehirn ausgelöst werden. Hierzu vielleicht ein lebenspraktisches Beispiel: Einen Text zu lesen, dessen Thema zwar langweilig, aber beruflich von Bedeutung ist versus einem Text aus einem Magazin zu unserem liebsten Hobby: Ersteres schaffen wir kraft unserer Disziplin, das Letztere flutscht und die Informationen können wir uns schon nach dem ersten Lesen bis ins Detail merken. Wenn wir etwas für uns selbst wollen und dies auch fühlen, sind wir performanter, als bei Aktivitäten, die wir nur vom Verstand her 'wollen'.

Work Harder vs. Work Happier

Bekannt ist in diesem Zusammenhang unlängst das Work Harder vs. Work Smarter-Modell bzw. seine Adaption zum Work Smarter vs. Work Happier:

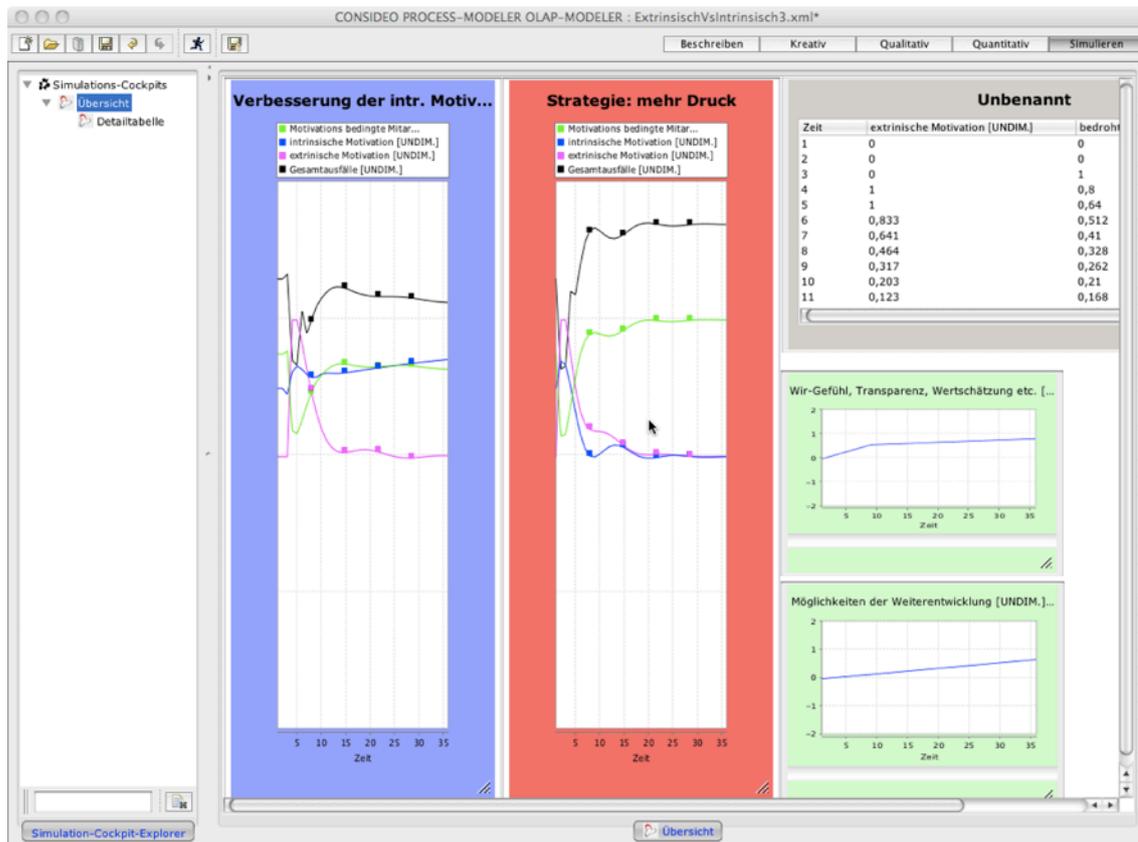


Dieses Modell zeigt exemplarisch, wie im Vergleich extrinsische und intrinsische Motivation die Performance steigern und die Mitarbeiterausfälle senken können.

Kurzfristig kann ein Krankheitsstand wesentlich deutlicher durch mehr Druck und Erhöhung der extrinsischen Motivation gesenkt werden. Tatsächlich beobachten wir das immer wieder mit einer Verschlechterung des Arbeitsmarktes. Bei genauerer Betrachtung aber

führt genau dieses Mehr an Druck zu dem Präsentismus und seinen Folgen. Umgekehrt führt intrinsische Motivation weniger zu Präsentismus und dafür in vielen Fällen sogar zu einem Mehr an positiver Lebensenergie und Stärkung des Immunsystems. Aber in anderen, allerdings weniger Fällen führt das natürlich auch zu intrinsisch motivierten Workaholics, die zwar lange Zeit hochperformant arbeiten, aber irgendwann gar nicht mehr performen.

Eine Simulation des Modells zeigt, wie mehr Druck den Krankheitsstand deutlich senken kann, wonach dieser aber verzögert dann deutlich steigen kann. Ein zweites Szenario zeigt die Wirkung der Kombination aus Druck und Verbesserung der intrinsischen Motivation. Die intrinsische Motivation hat dabei eine verzögerte, aber nachhaltige Wirkung:



Immer mal wieder sprechen Management-Gurus davon, dass Führungskräfte keinesfalls die Aufgabe haben, den MitarbeiterInnen den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass diese gern zur Arbeit kommen und sogar Spaß haben.⁴ Nun, mit solch markigen Behauptungen lassen sich offenbar ganz gut Bücher verkaufen - aber es gibt ja auch Autoren, die genau das Gegenteil behaupten. Wenn man so will eine schon länger anhaltende, postmoderne Willkür von Management-Gurus.

Der Fehler der Generalisierung

Damit sind wir schon bei dem, wofür ich hier plädieren möchte: eine Analyse der konkreten Unternehmenssituation. Es gibt sicherlich Teams, in denen informelle Kommunikation und Spaß die MitarbeiterInnen von der Arbeit abhalten. Und es gibt Unternehmen, in denen Spaß fehlt, um die nötige Varietät⁵ für herausragende Leistungen zu erzeugen. Und es

gibt Kulturen, in denen die Motivation für den Job aufgrund eines Pflicht- bzw. Integrations- und damit Wertgefühls durchaus intrinsisch ist, während in anderen Kulturen die gleiche Arbeitssituation zu Frust führte und positive Gefühle allein im Privatleben gesucht werden müssten. Es gibt auch Jobs, die ausreichend Geld bringen und Energie und Zeit für ein tolles und damit gefühlsreiches Privatleben geben. Und es gibt Jobs, in denen die Arbeitsanforderungen gering genug sind, dass die Motivation der Mitarbeiter sich vernachlässigbar auf die Performance auswirkt und die rein extrinsische Motivation ausreicht, den Krankheitsstand niedrig zu halten. Schließlich gibt es sogar Menschen, die das Gefühl der intrinsischen Motivation weitgehend verlernt haben und denen keine herausragenden Leistungen abverlangt werden.

Es kommt also auf die konkrete Situation an. Aus Sicht des Unternehmens macht es daher Sinn, die Ziele des Unternehmens, die zielführenden Prozesse und die notwendigen Ressourcen für diese Prozesse zu reflektieren, um die Bedeutung von intrinsischer und extrinsischer Motivation für das Unternehmen bewerten zu können. Klingt banal, ist es aber leider nicht. Erschreckend viele Unternehmen haben keine Vision oder Mission und nicht einmal ein Prozessdenken. Das Unternehmen wird allein an monetären Entwicklungen gemessen. Apropos gemessen. Aus der akademischen Welt heraus - und dahinter lauern Unternehmensberatungen, die ein neues Geschäftsfeld suchen - wird derzeit ganz eifrig versucht, Human Resources in Kennzahlen zu packen. Human Performance Indikatoren u.ä. werden dort entwickelt und der erste Standard, der sich durchsetzt, bedeutet ein Vermögen für die publizierenden und zertifizierenden Erfinder.

Das einzige Problem, das ich mit diesem Vorgehen habe, ist die Pauschalisierung. Es ist tatsächlich immer auch für den Berater aufwändiger, eine Unternehmenssituation im Dialog mit den Menschen zu erfassen, als eine Tabelle oder Checkliste auszufüllen und eine Software daraufhin einen Wert berechnen zu lassen. Anders gesagt: viele Berater haben es nicht gelernt, vernetzt zu denken und entsprechend zu arbeiten und zu kommunizieren.⁶ Dabei wäre das recht einfach, wie ich gleich zeigen werde und wie es jeder Berater miteinander auch ohne Zertifizierung adaptieren und erfolgreich anwenden mag.

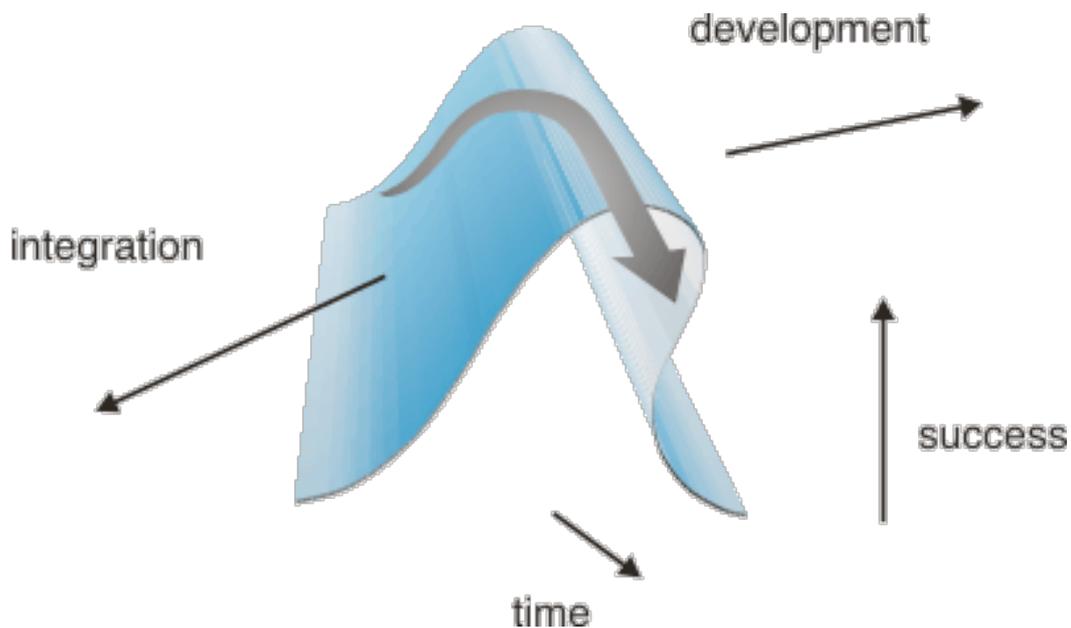
KNOW-WHY-Denken und die KNOW-WHY-Methode

Um die entscheidenden Zusammenhänge erfassen und bewerten zu können bedarf es einer systemischen Sichtweise. Systemtheorien gibt es diverse, die schön zu lesen sind aber praktisch kaum Anwendung finden. Es fehlt nicht nur das einfach bedienbare Werkzeug, um die Situation abzubilden und zu analysieren, sondern auch eine einfach anzuwendende Systematik, die entscheidenden Faktoren zu berücksichtigen und deren Zusammenspiel zu bewerten. Als Software für die Ursache-Wirkungsmodellierung gibt es heute den kinderleicht⁷ bedienbaren CONSIDEO MODELER.

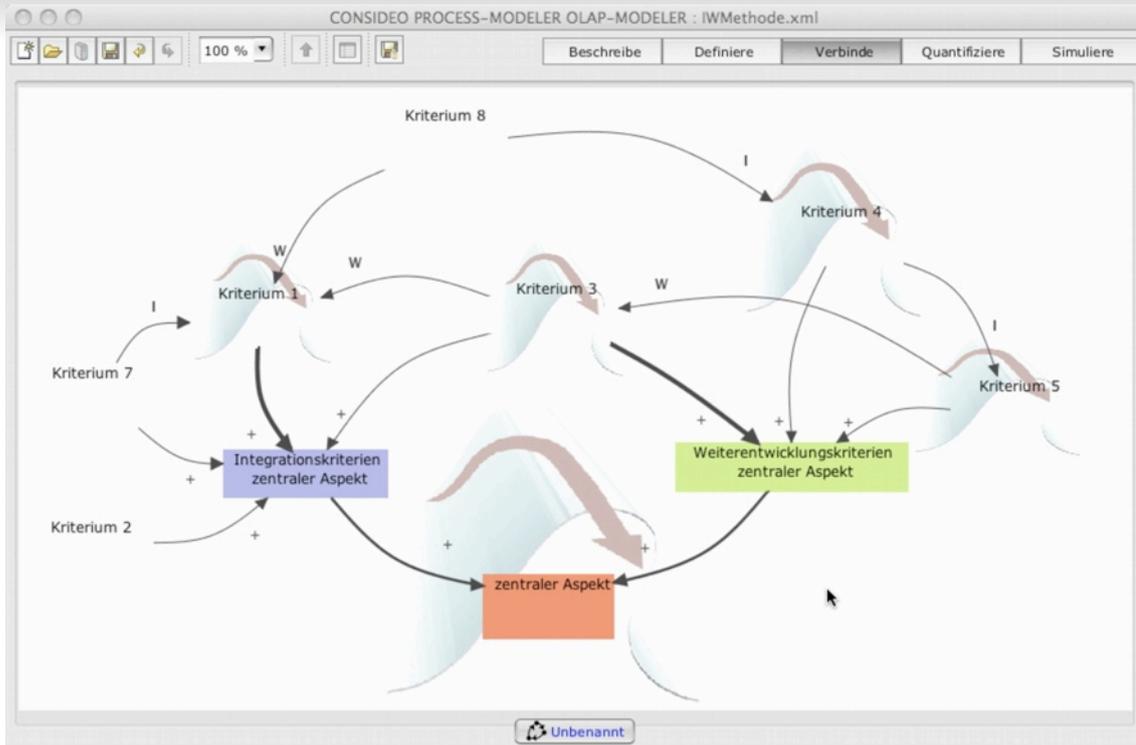
Systemtheorien beschreiben teilweise sehr aufwändig kybernetische Mechanismen von selbstorganisierenden Systemen, vergleichbar einem Organismus. Es gibt aber auch Systeme, die viel einfacher gestrickt und dennoch höchst erfolgreich sein. Wenn wir etwas weiter fragen, wann ein selbstorganisierender Organismus erfolgreich ist, und wann ein einfaches System, kommen wir zu der Frage des WARUMs von Erfolg und Nicht-Erfolg. Etwas ist immer dann erfolgreich, wenn es sich einerseits der Umwelt anpasst, sich integriert, und wenn es sich andererseits dem Wandel der Umwelt anpasst oder in Konkurrenz behauptet.

tet, sich also weiterentwickelt. Langfristig dual, sonst katastrophal. Das ist das von mir entwickelte KNOW-WHY-Denken.

Verdeutlicht wird diese Denkweise durch die KNOW-WHY-Welle. Für alles im Leben können wir schauen, wo auf der Welle es sich gerade befindet. Je höher auf der Welle etwas ist, desto erfolgreicher. Nach links ist etwas integriert - nach rechts entwickelt es sich weiter. Nur Weiterentwickeln ohne Integration führt zum Sturz von der Welle in die Erfolglosigkeit, z.B. neue MitarbeiterInnen, die sich nicht ins Team einfügen, eine hohe Fluktuation von MitarbeiterInnen o.ä.. Nur Integration ohne Weiterentwicklung sorgt dafür, dass die Welle weiterzieht und wir im Erfolg nachlassen, z.B. fehlende Weiterbildung, Monotonie am Arbeitsplatz oder fehlende Innovationen.



Die KNOW-WHY-Denkweise wird im Zusammenhang mit der Ursache-Wirkungsmodellierung zur KNOW-WHY-Methode. Zu einem ausgewählten Faktor werden Faktoren gesammelt, die diesen integrieren oder weiterentwickeln oder eben eines von beiden gefährden. Dabei muss in der Praxis nicht abstrakt nach Integration gefragt werden, sondern es kann gefragt werden, wovon etwas abhängt, was es heute braucht, wodurch es gefährdet ist und was es morgen braucht. Diese Fragen werden sukzessive auch für die anderen Faktoren gestellt, so dass sich systematisch ein Ursache-Wirkungsmodell ergibt:

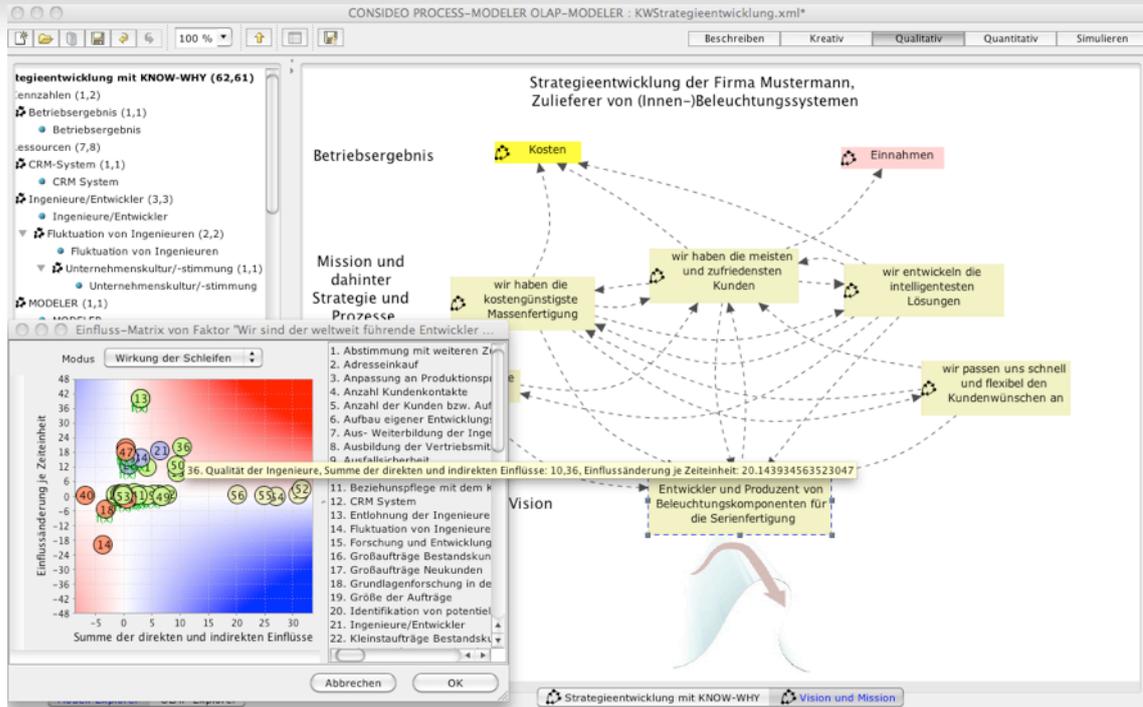


Als großer Vorteil der KNOW-WHY-Methoden gegenüber dem reinen Abbilden von Expertenwissen erweist sich immer wieder, dass im Eifer der Modellierung keine Aspekte vergessen werden und dass häufig zusätzliche, vom Expertenwissen nicht berücksichtigte, aber in der individuellen Situation durchaus entscheidende Faktoren gefunden werden.

Was braucht das Unternehmen ?

Für ein Unternehmen bedeutet dies nun auch, dass es sich integrieren und weiterentwickeln muss. Integrieren und Weiterentwickeln jeweils durch die marktseitigen, die technologischen, die organisatorischen, die finanziellen und andere Rahmenbedingungen. Aus dieser individuellen Situation ergeben sich die Anforderungen an die MitarbeiterInnen. Je nach Dynamik der Situation müssen die MitarbeiterInnen mehr oder weniger mitdenken, kreativ sein, gewissenhaft sein, als Team funktionieren usw..

Ich möchte an dieser Stelle gar nicht so sehr auf die Reflexion von Vision, Mission, Strategie und Prozessen eines Unternehmens in einem Ursache-Wirkungsmodell eingehen.⁸ Folgendes Modell zeigt für einen Automobilzulieferer, wie entscheidend die Ausbildung der Ingenieure für den Unternehmenserfolg ist. Die Einfluss-Matrix zeigt nach einer lediglich qualitativen Gewichtung der Zusammenhänge durch 'schwach', 'mittel' oder 'stark' bereits aussagekräftig auf der x-Achse den kurzfristigen Einfluss, und auf der y-Achse die langfristige Entwicklung dieses Einflusses:

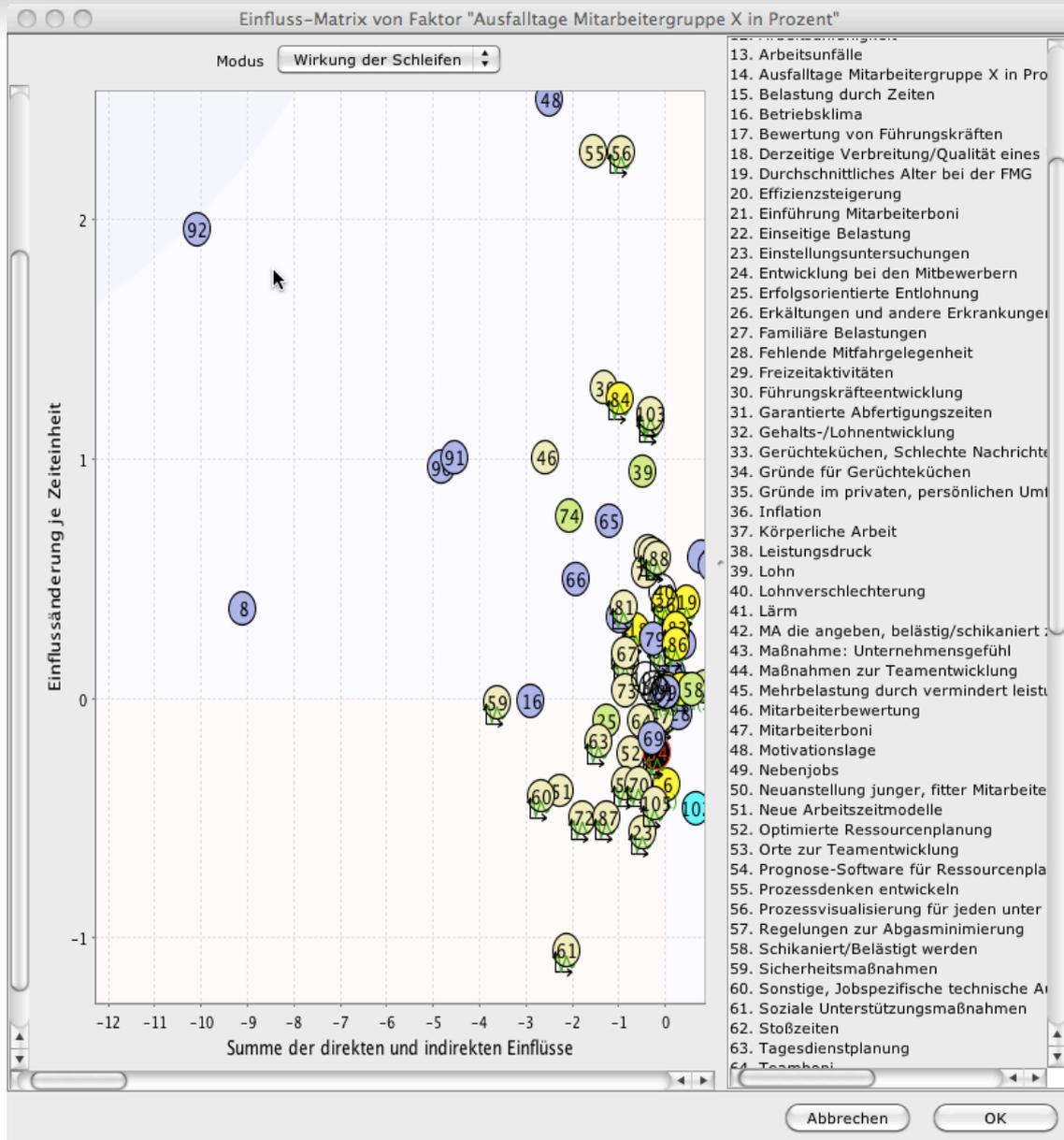


Nun überrascht das natürlich nicht. Aber das Modell würde bei einem realen Fall noch wesentlich mehr Faktoren berücksichtigen können - über Subsysteme können im MODELER Tausende Faktoren miteinander verbunden werden. Da könnten dann die Qualifikationen von Vertrieblern und deren Zusammenspiel mit Entwicklern im Team entscheidend sein.

KNOW-WHY fragt dann individuell in den Unternehmen, wovon die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen abhängt, was die Qualität von Ingenieuren weiterentwickelt, was die Fluktuation von Vertrieblern minimiert usw.

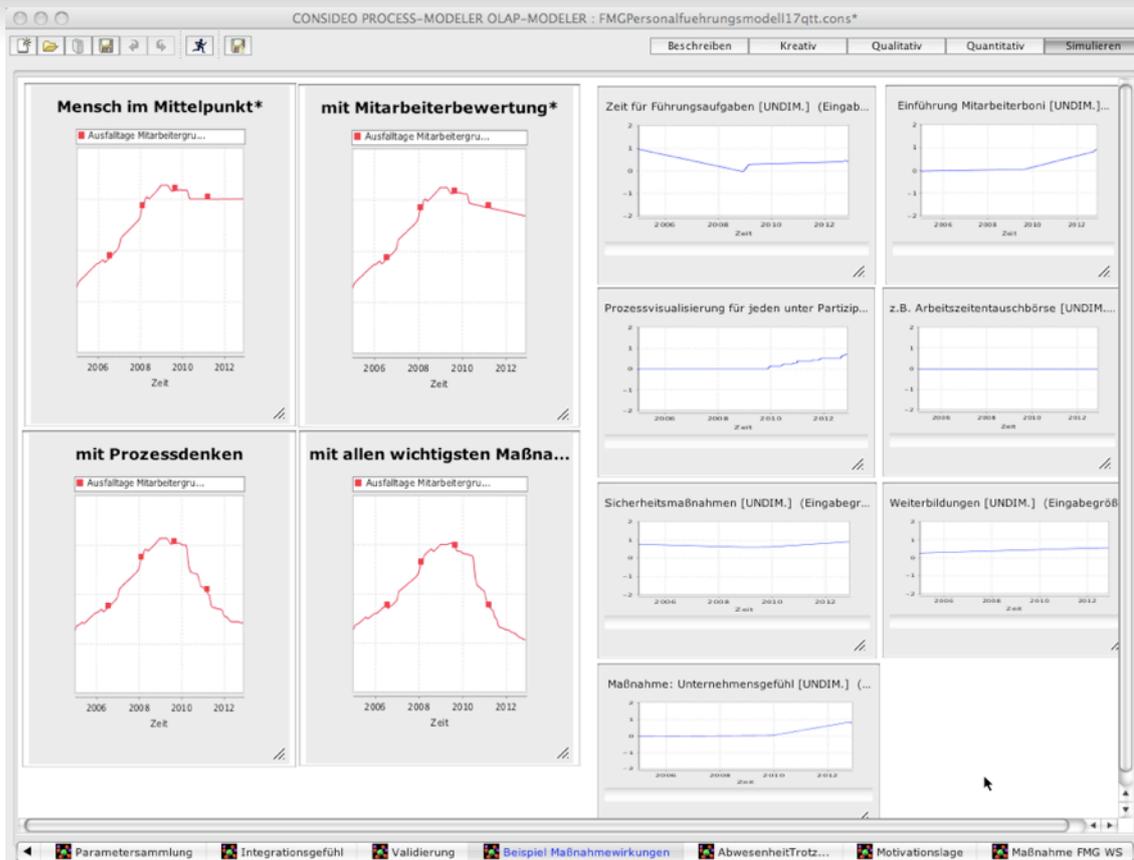
Nun werden einige vielleicht sagen, dass dies alles viel Aufwand sei, um Ende zu der selbstverständlichen Erkenntnis zu kommen, dass alle MitarbeiterInnen wichtig sind und dass es letztlich nur um die üblichen Maßnahmen zur Verbesserung von Qualifikation, Teamgeist und Kommunikation gehen wird?!

Falsch! Natürlich können wir alle denkbaren Maßnahmen ergreifen - wenn wir Zeit und Geld hierfür haben. Wir können diese Maßnahmen ergreifen und hoffen, sie mögen wirken. Allerdings hat das HR-Modell für den Flughafen München beispielsweise ergeben, dass teambildende Maßnahmen und Mitarbeiterbewertung wirkungslos bleiben, wenn nicht zuvor Prozessdenken etabliert wird. Folgende Einflussmatrix aus dem Modell deutet bereits an, wie nicht einzelne Maßnahmen (beige) herausragend senkend auf den Krankheitsstand wirken, sondern ein ganzes Bündel gleichermaßen mäßige Wirkung verspricht:



Die Einflussmatrizen der jeweiligen Maßnahmen zeigen, wie diese wiederum von den anderen Maßnahmen abhängen.

Ebenso deutlich zeigt eine quantitative Modellierung, wie einzelne Maßnahmen für den Flughafen München im Zeitverlauf wenig Wirkung zeigen, und erst eine Kombination einiger Maßnahmen - und das auch erst verzögert - eine Verbesserung verspricht:



Standardmaßnahmen können wirken, müssen aber nicht. Zweifelsohne gibt es Unternehmen, die jeder als Great Place to Work ansieht. Der Basketballkorb und das Beachvolleyballfeld oder die Einkaufsvergünstigungen und die Weiterbildungen an tollen Orten sprechen sich schnell herum. Aber es gibt eben auch Unternehmen, in denen die MitarbeiterInnen offenbar von den geschaffenen Rahmenbedingungen denkbar unbeeindruckt bleiben.

Was die MitarbeiterInnen letztlich motiviert, sollte individuell herausgefunden werden - durch die Abteilungen und am besten mit den Betroffenen zusammen. Gerade diese Reflexion auch mit den Betroffenen hat ungeahnten Nutzen. Beim Flughafen München haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam ein Modell zur Arbeitssituation der MitarbeiterInnen entwickelt. Diesen Vorgang nennen wir Mental Modeling. Mit KNOW-WHY reflektiert geht es natürlich darum, die Verbesserungsmaßnahmen seitens des Arbeitgebers bei den Arbeitnehmern zu integrieren, sich durch eine Befragung der Basis weiterzuentwickeln und die entscheidenden Faktoren für die Maßnahmeplanung zur Integration selbiger zu berücksichtigen.

Schon oft habe ich von Coachs und Change-Managern gehört, dass die Modellierung schon ohne ein fertiges Modell das Problemverständnis und die Kommunikation ungemein anregen.

Was wollen MitarbeiterInnen?

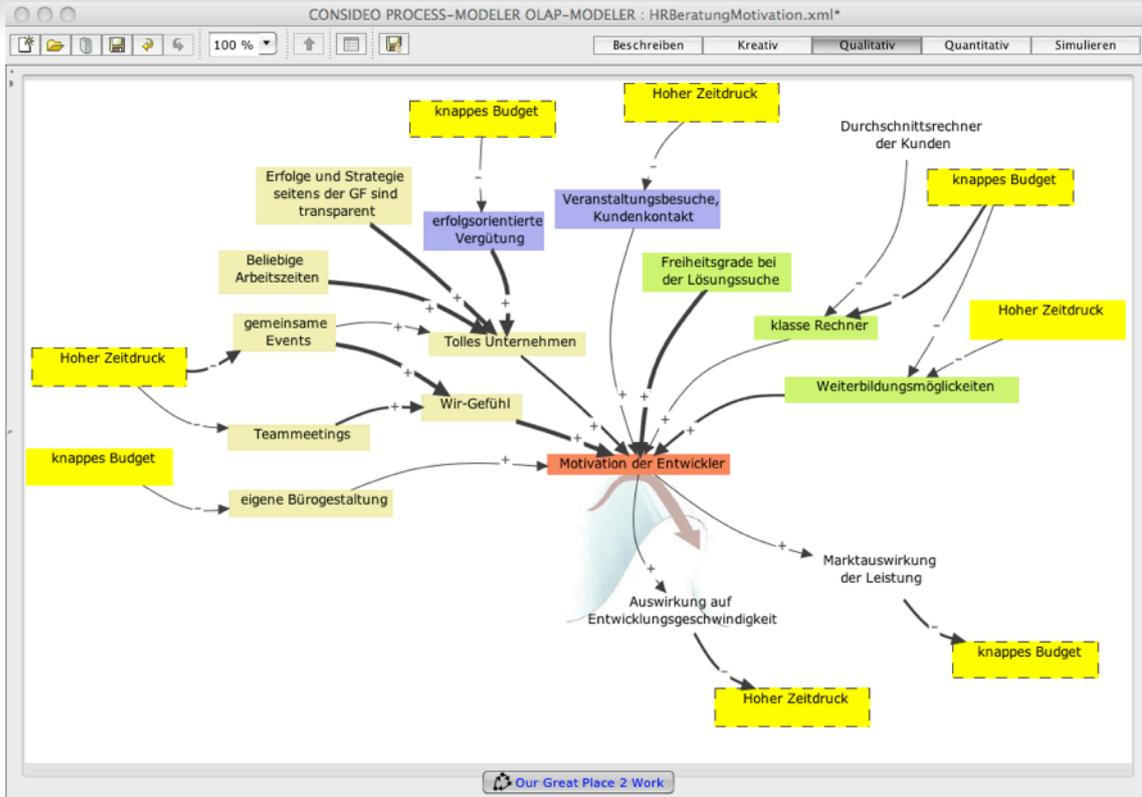
Zum Schluss zu der vielleicht entscheidenden Frage: Was motiviert uns denn nun intrinsisch? Es gibt hierzu eine Reihe von teilweise auch widersprechenden Antworten. Die Maslowsche Bedürfnispyramide, Häusels Limbic Map, das Reiss-Profil, Spiral Dynamics etc. beschreiben für viele - aber eben nicht alle - Menschen gültige Lebensziele, deren Erreichen sich gut anfühlt und aufgrund derer jede Adressierung durch die Unternehmen zu hoher Motivation führt.

Wegen der doch vielen Ausnahmen sind mir diese Ansätze offen gesagt zu reduktionistisch. Mit der KNOW-WHY-Denkweise kommen wir auf eine viel bessere Antwort: Menschen wollen sich integriert und weiterentwickelnd fühlen. Das sind die Triebfedern unseres Handelns, die uns als soziale Wesen an die Spitze der Nahrungskette gebracht haben, und denen wir die guten wie auch die schlechten Seiten der Zivilisation verdanken. Tatsächlich lässt sich jedes Gefühl, das wir kennen, entweder der Integration oder der Weiterentwicklung zuordnen. Da wir aber nicht mehr in Höhlen kauern und Mammuts jagen, sind die Kriterien im Leben, durch die wir diese Gefühle erfahren können, geradezu beliebig austauschbar. Der eine ist vor dem Computer integriert und weiterentwickelnd, der andere in der Fußballmannschaft. Der eine liest Bücher und entwickelt sich aktiv weiter, der andere sitzt vor dem Fernseher und erlebt mit passiver Weiterentwicklung den gleichen Ausstoß an Neurotransmittern und Hormonen. Was letztlich wirkt, können wir kaum bestimmen - wir können nur die Möglichkeiten schaffen.

Dies zu reflektieren ist denkbar einfach. Sie können das für sich, für Ihr Team oder als Berater für Ihre Kunden selbst einmal machen. Starten Sie zur Übung damit zu fragen, inwieweit Ihr Job Ihnen selbst intrinsische Motivation gibt, Sie integriert und weiterentwickelnd fühlen lässt. Fragen Sie dann, wie es für die anderen in Ihrem Unternehmen vermutlich aussieht? Hernach ist es recht einfach, dies auch als Berater in anderen Unternehmen zu fragen.

Verfallen Sie aber nicht der Versuchung, nur wenige und die immer gleichen Faktoren zu finden. Wenden Sie Kreativitätstechniken an oder fragen Sie beispielsweise die MitarbeiterInnen, was in der Vergangenheit besonders toll war, was in anderen Unternehmen toll war und was sie sich grundsätzlich wünschen würden. Sie können dies dann entweder dem Integrations- oder Weiterentwicklungsgefühl zuordnen.

Bei der Modellierung hilft es, die Motivation als Faktor zentral zu platzieren und dann - z.B. mit Hilfe einer KNOW-WHY-Welle im Hintergrund - die integrierenden Faktoren auf der linken Seite, und die weiterentwickelnden Faktoren auf der rechten Seite zu platzieren. Sie können dann im nächsten Schritt ebenso mit den anderen Faktoren verfahren und eine hierarchische Struktur aufbauen. Faktoren mit einer gestrichelten Umrandung sind so genannte interne Faktorkopien, die verhindern, dass durch Verbindungen quer durch das Modell dieses wie ein Wollknäuel aussieht.



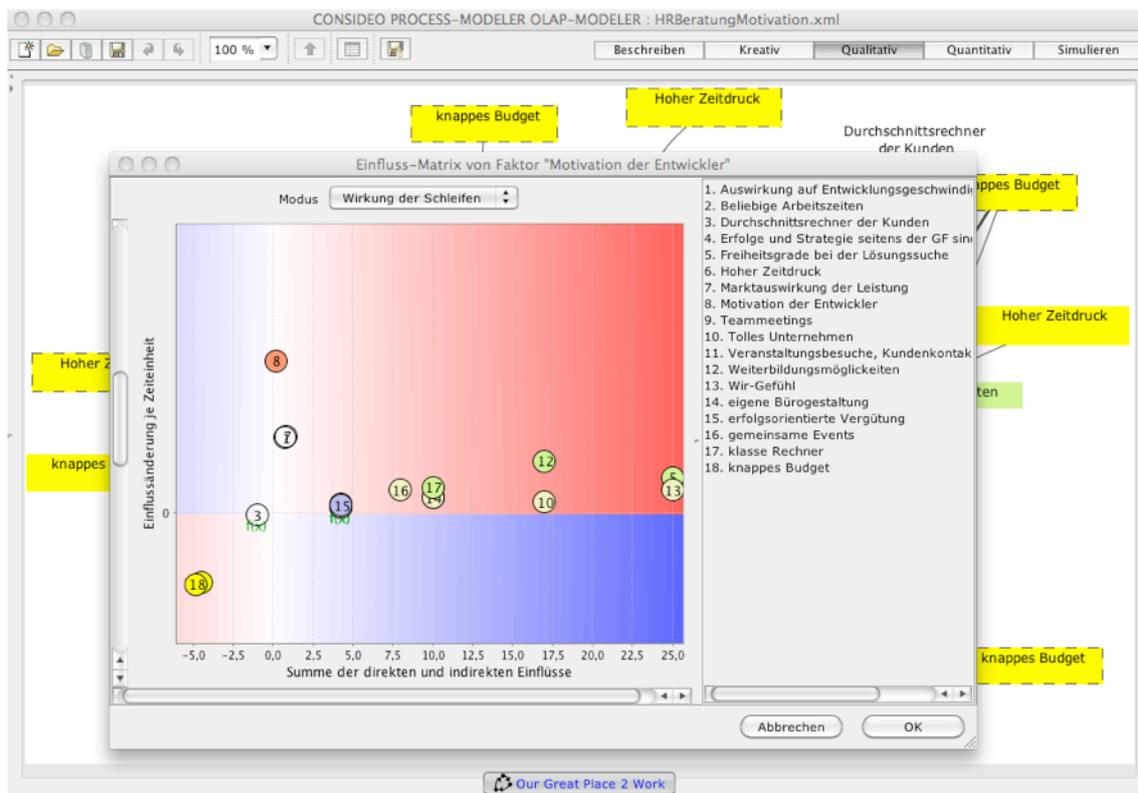
Die Gewichtung der Wirkungen können Sie einzeln oder über eine Ursache-Wirkungs-Matrix eingeben. Diese eignet sich auch schön für die Verwendung von Fragebögen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Motivation der Entwickler																	10	10
2 eigene Bürogestaltung	10																	
3 klasse Rechner	5																	
4 Wir-Gefühl	20																	
5 Tolles Unternehmen	17																	
6 Weiterbildungsmöglichkeit...	13																	
7 Freiheitsgrade bei der Lö...	25																	
8 Erfolge und Strategie sei...	25																	
9 Veranstaltungsbesuche,...	10																	
10 Teammeetings				17														
11 Beliebige Arbeitszeiten				25														
12 erfolgsorientierte Vergüt...				25														
13 gemeinsame Events				25	10													
14 Hoher Zeitdruck						10			10	10			10	17				
15 knappes Budget		10	17			10												
16 Durchschnittsrechner der...			10															
17 Marktauswirkung der Lei...																17	17	
18 Auswirkung auf Entwickl...																		
Summe	100	10	27	42	85	20	0	0	10	10	0	10	17	17	17	0	10	10

Nicht selten fehlen Faktoren mit starkem Einfluss oder es gibt sogar keine Faktoren zur Weiterentwicklung oder Integration. Dann gilt es, diese für die Zukunft zu finden!

Das Modell ist sicherlich noch nicht vollständig. Sowohl Details, ob es um Rechner oder Bildschirme geht, als auch weitere Aspekte, wie etwa das explizite Lob seitens der Führungskräfte oder informelle Kommunikation beim gemeinsamen Mittagessen, sollten ein solches Modell vervollständigen.

Bei diesem kleinen Beispiel habe ich hinderliche Faktoren eingebaut und gleichzeitig geschaut, inwieweit der Nutzen von Motivation diese hinderlichen Faktoren nicht kompensiert. Der Nutzen der Motivation ergibt sich natürlich aus dem vorangegangenen Modell zum Gesamtzusammenhang des Unternehmens. Die Folge sind Wirkungsschleifen, die dafür sorgen, dass die positive Wirkung einiger Maßnahmen selbstverstärkend zunimmt:



Faktoren, die einem ein Integrations- oder Weiterentwicklungsgefühl geben und wovon dieses abhängt, lassen sich übrigens auch über das Berufliche hinaus reflektieren: ich nenne das dann Ganzheitlichen Integrations- und Entwicklungsplan, oder kurz: GIEP.⁹

Ausblick

Die Motivationslage in Unternehmen oder wenigstens in Abteilungen zu reflektieren ist, selbst wenn die Nutzung des MODELERS - oder kurz: das Modeln - noch neu ist, ein Aufwand von weniger als einem Tag. Ein solches Mental Modeling identifiziert nicht nur wirkungsvolle Maßnahmen zur Verbesserung der Motivation, sondern ist selbst bereits eine solche sowohl integrierende als zumeist auch weiterentwickelnde Maßnahme!

Die Motivationslage zu reflektieren sollte regelmäßig wiederholt werden. Mit Blick auf das bestehende Modell ist dieser Prozess sehr effizient. Überhaupt ist die Reflexion von Zusammenhängen eine ungeahnt wirkungsvolle neue Denk-, Arbeits- und Kommunikationskultur:

Abschließend noch einmal die KNOW-WHY-Denkweise zur Motivation von MitarbeiterInnen. Es gibt sowohl Unternehmen, in denen einseitig Integration ermöglicht wird und die Weiterentwicklung oder das Mitdenken den Führungskräften vorbehalten ist. Umgekehrt gibt es Unternehmen, in denen MitarbeiterInnen anonym sich für mehr Umsatz oder neue Patente aufreihen. Es gibt sogar Kulturen, die eher auf Weiterentwicklung setzen, und Kulturen, die eher auf Integration setzen. Gerade japanische Unternehmenskulturen haben es aber unlängst verstanden, aus der starken Integration heraus sich weiterzuentwickeln - nicht mit den Freiheitsgraden vieler westlicher Unternehmen, aber dafür mit dem Nutzen kollektiver Intelligenz.¹⁰

Aus systemischer Sicht erklärt KNOW-WHY-Denken bereits, dass erfolgreich ist, was sich dual integriert und weiterentwickelt. In der Praxis gibt es viele Unternehmen, die genau das erfolgreich leisten.¹¹ Aber es gibt auch Beispiele, die eine zu hohe Varietät oder eine zu niedrige Varietät erzeugen und zumindest kurzfristig aus dem Gleichgewicht geraten.¹²

Weitere Beispiele von KNOW-WHY-Denken im Unternehmenskontext beschreibt mein Buch 'KNOW-WHY: Management kapiert Komplexität'.

Den Bericht zum HR-Projekt beim Flughafen München können Sie hier herunterladen:
<http://www.consideo-modeler.de/downloads/FMGProjektberichtConsideo.pdf>

¹ das Gallup-Institut hat im Januar 2009 veröffentlicht, dass lediglich 13 Prozent der MitarbeiterInnen sich dem Unternehmen verbunden fühlen. 20 Prozent haben sich innerlich vom Unternehmen verabschiedet und der Rest macht lediglich das Nötigste

² siehe den Verweis auf die Studie der Cornell-University unter Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Präsentismus>

³ den ausführlichen Projektbericht finden Sie hier: <http://www.consideo-modeler.de/downloads/FMGProjektberichtConsideo.pdf>

⁴ Neutronen-Jack (Jack Welch von GE) etwa, wobei der Erfolg seines eher liberalistischen Führungsstils nicht von der Hand zu weisen ist

⁵ Varietät ist die Anzahl der möglichen Zustände. Nach dem Gesetz der erforderlichen Varietät von W.R. Ashby müssen die Mitarbeiter eines Unternehmens selbst viele Zustände einnehmen können, um mit der technologischen, organisatorischen, marktseitigen etc. Vielfalt mithalten zu können. Diese Varietät erfordert Kreativität, Agilität, Freiheitsgrade und mit alledem schließlich intrinsische Motivation.

⁶ Studien zufolge stoßen wir Menschen bei der Betrachtung des dynamischen Zusammenspiels von Faktoren bereits bei drei bis maximal vier Faktoren an eine mentale Grenze, aber der wir ohne Software fahrlässig unserem Bauchgefühl oder Best Practice von anderswo zu einer anderen Zeit vertrauen. Mehr dazu ausführlich im Methoden-Teil der Consideo-Homepage.

⁷ dass der MODELER kinderleicht zu bedienen ist, belegt der Einsatz an über 300 Schulen weltweit. Aber natürlich werden in Großkonzernen auch Prozesse mit mehreren Tausend Faktoren von Experten abgebildet. Mehr dazu unter www.consideo.de

⁸ Hiervon handelt mein Buch 'KNOW-WHY: Management kapiert Komplexität'. Zudem gibt es hierzu ein Template im Consideo-Shop.

⁹ näher beschrieben in meinem Buch 'KNOW-WHY: Model Dein Glück'

¹⁰ z.B. beschrieben in 'The Knowledge Creating Company' von Nonaka Takeuchi

¹¹ sehr schön beschrieben in 'The Individualized Corporation' von Bartlett/Goshal

¹² Beispiele gibt es in 'Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens' von Gomez/Probst