

Vom Mitarbeiter zum Mitentscheider

Das Bedürfnis nach mehr Einfluss im Unternehmen

Die Forderung wird lauter – Menschen wollen mitentscheiden. Doch ist die Organisationsstruktur der Unternehmen schon darauf vorbereitet? Woher kommt der Drang? Und ist es wirklich rentabel, das Zepter aus der Hand zu geben? Mehr als drei Viertel aller Befragten wünschen sich laut einer aktuellen Haufe-Studie, mehr Einfluss auf das Unternehmen haben zu können. Die Mitarbeiter sind näher an den Kunden und Märkten und können Nachfrage- und Produktentwicklungen oftmals besser einschätzen.

Allerdings ist die Kluft zwischen „den Entscheidern da oben“ und den Mitarbeitern noch enorm, denn mehr als vier von fünf Befragten glauben, dass viele Ideen, die von ihnen geäußert werden, gar nicht bei den Verantwortlichen ankommen.

Lücke zwischen Mitarbeitern und Entscheidern

Durch diese enorme Diskrepanz ist eine eklatante Lücke zwischen Mitarbeitern und Führungsebene entstanden. Damit verpufft ein Großteil des Mitarbeiterpotenzials, zumal knapp drei Viertel davon ausgehen, dass das jeweilige Unternehmen erfolgreicher wäre, wenn sie sich stärker einbringen könnten und sich auch ihre eigene Leistungsbereitschaft wie auch ihre Motivation damit steigern würden.

Doch woher kommt dieser Drang, mitentscheiden und mitgestalten zu wollen? Ein kleiner Ausflug in die Neurobiologie macht dies deutlich: Wissenschaftler haben herausgefunden, dass wir Menschen zwei Grunderfahrungen bereits im Mutterleib verankern und uns diese das ganze Leben über begleiten.

Zum einen sprechen die Forscher von der Verbundenheit – also der sehr engen Verbindung zur eigenen Mutter während der Schwangerschaft und in den ersten Lebensjahren sowie später von der Zugehörigkeit und emotionalen Bindung zu einer bestimmten Gruppe. Zum anderen haben wir Menschen stets den Drang, über uns hinaus zu wachsen. Im Mutterleib funktioniert das stetige Wachstum vom Embryo zum Neugeborenen noch fast von selbst. Doch im Laufe des Lebens bleibt es eine ständige Herausforderung, immer wieder eine Schippe draufzulegen.

Diese ersten Lebenserfahrungen verankern sich tief im Unterbewusstsein und werden dadurch zu einem lebenslangen Grundbedürfnis. Sobald eines dieser beiden Grunderfahrungen nicht genügend Raum erhält, suchen wir uns eine Ersatzbefriedigung, z. B. in Form von gesteigertem Streben nach Kontrolle, Macht, Geld und Statussymbolen. Eine Spirale, die niemals aufhört, denn der ständige Wunsch nach mehr kann niemals ausreichend befriedigt werden.

Die Alternative: Wir konzentrieren uns auf die beiden Grunderfahrungen und versuchen diese auch im beruflichen Umfeld, mit in die Organisation und die Unternehmenskultur zu integrieren.

Jeder Mitarbeiter ein wichtiger Erfolgsbaustein

Wenn jeder einzelne Mitarbeiter das Gefühl bekommt, dazuzugehören, Teil eines großen Ganzen zu sein, oder anders herum gesagt, die Werte eines Unternehmens zum Lebensplan des Mitarbeiters passen und er einen Sinn in seiner beruflichen Aufgabe sieht, dann wird die Grunderfahrung der Verbundenheit befriedigt. Auch die zweite Grunderfahrung kann im beruflichen Kontext erfüllt werden: Wenn einem Mitarbeiter die Chance gegeben wird, immer wieder über sich hinauszuwachsen, sich durch eigenverantwortliches Arbeiten einbringen, seine Meinung offen äußern kann, in einer echten Feedback-Kultur auch gefragt ist und auch

Unternehmensberatung Weihenstephan

Mit über 40 Jahren Beratungserfahrung in der Lebensmittel- und Getränkebranche zählt die 1972 gegründete Unternehmensberatung Weihenstephan zu den etablierten Wissensträgern. Branchenexpertise mit innovativen Ideen und einem breiten Spektrum an Beratungsleistungen macht die Unternehmensberatung Weihenstephan zu einem kompetenten Partner. Sie bleibt dabei nicht bei der Ausarbeitung von strategischen Konzepten und Analysen stehen, sondern begleitet auch konsequent bei deren Umsetzung, damit am Ende eines Projektes ein spürbarer Mehrwert generiert wird.

durch sein aktives Mitgestalten das Unternehmen voranbringen kann, so wird auch die zweite Grunderfahrung erfüllt. Schön und gut, doch wie und was nutzt das einem Unternehmen konkret? Wie lässt sich das in Zahlen ausdrücken und welchen Mehrwert bringt das einer Organisation?

Geringe Mitarbeiter-motivation kostet Geld

Laut dem aktuellen Engagement Index 2015 des Gallup Instituts haben durchschnittlich 16 Prozent einer Belegschaft bereits innerlich gekündigt, 68 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und nur 16 Prozent sind emotional gebunden, die sogenannten Top-Engagierten. Nehmen wir die beiden ersten Gruppen zusammen, erhalten wir 84 Prozent gering engagierter Mitarbeiter. Wenn man nun davon ausgeht, dass diese Gruppe im Durchschnitt 25 Prozent weniger leistet als die Top-Engagierten, können Mehrkosten allein im Personalbereich von 21 Prozent angesetzt werden. Ungenutzte Umsatzpotenziale durch entgangene Aufträge und fehlende Innovationen nicht miteingerechnet.

Die Forderung ist klar: Mitentscheider statt Mitarbeiter. Doch wie kann diese gesellschaftliche Entwicklung operativ im Unternehmen integriert werden? Wie können Unternehmer auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen und ihr Vertrauen gewinnen?

SINUS-Modell als Lösung

Ein Team der Unternehmensberatung Weihenstephan rund um René Sauer hat sich genau dieser Fragen angenommen und aus diesen Erkenntnissen sowie eigenen Erfahrungen folgenden Ansatz entwickelt: das SINUS-Modell: systematischer Index für nachhaltige Unternehmenswertsteigerung.

Die Idee dahinter ist einfach: Das unternehmerische Denken jedes einzelnen Mitarbeiters wecken, das eigenverantwortliche Arbeiten stärken und alle miteinzubeziehen, wenn es darum geht, einen Mehrwert für „UNSER“ Unternehmen zu schaffen. Dafür gilt es, einen Raum für Meinungsäußerung zu schaffen und die Mitarbeiter aktiv in die Unternehmensgestaltung und -entwicklung einzubeziehen. Die Philosophie: Ein Mitarbeiter, der wertgeschätzt wird und mitentscheidet, übernimmt Verantwortung. Er kommt gerne zur Arbeit und ist stolz darauf, sein Bestmögliches zu tun, um das Unternehmen nach vorne zu bringen.

Das SINUS-Modell setzt genau an diesem Punkt an und macht den generierten Mehrwert durch die Mitarbeiter

anhand von Kennzahlen transparent und dient als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Es verfolgt dabei den Ansatz, dass Werte in einem Unternehmen nur dann geschaffen werden, wenn das Ergebnis der Bilanz die Kosten des Fremd- und Eigenkapitals übersteigt.

Das Ziel: Das freigesetzte Potenzial der Mitarbeiter sichtbar und messbar zu machen. Dies sorgt für Transparenz und trägt zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens bei. Die Einführung des Modells geht jedoch über das Kennzahlensystem hinaus. SINUS begleitet die Mitarbeiter in die Rolle des Mitentscheiders. In Workshops und Gesprächen wird die Belegschaft an die neue Denkweise herangeführt.

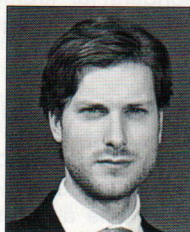
Fazit: Noch viel Potenzial

Auch die Führungsebene muss mit dem Modell umdenken. Verantwortung abgeben, Transparenz schaffen und den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen sind ein stetiger Prozess, den es zu begleiten gilt. Auch nach der Einführung ist es entscheidend, den Gedanken weiterzutragen. Mit den Beauftragten aus den Reihen der Belegschaft wird die Philosophie in der Organisation zum Leben erweckt und langfristig nachgehalten.

Diese können durch spezielle Schulungen gezielt als Multiplikatoren im Unternehmen dienen, um so die Idee auch neuen Mitarbeitern weiterzugeben. „Die ersten Unternehmen wie beispielsweise ein großer weltweit operierender Verpackungshersteller oder auch mittelständische Getränkehersteller zeigen, dass wir hier einen wunden Punkt getroffen haben, der viel Potenzial birgt“, so Robert Sauer, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Weihenstephan, „das Wissen aus der Forschung ist bereits vorhanden. Nun gilt es diese Erkenntnisse auch in die Unternehmen zu tragen, von denen alle Beteiligten nur profitieren können.“ □

Rene Sauer

Als gelernter Bankkaufmann hat er schon in seiner Ausbildung die Finanzperspektive für kleine und mittelständische Unternehmen eingenommen. Im Zuge seiner Beratertätigkeit bei Capco hat er viele Projekte bei großen Privatbanken mitverantwortet. Seit 2011 ist er im Familienunternehmen tätig und steuert neben seiner Funktion als Berater der Unternehmensberatung Weihenstephan die Finanzen der Unternehmensgruppe. Darüber hinaus lässt er, motiviert durch sein Studium der Philosophie, Politik und Wirtschaft, unternehmerische Ansätze in die Beratung miteinfließen.



GETRÄNKE

FACHGROSSHANDEL

ORGAN DES BUNDESVERBANDES DES DEUTSCHEN GETRÄNKEFACHGROSSHANDELS E.V.

Gründungsverleger Werner Sachon (1920 – 2005)

Schriftleitung
Dipl.-Volksw. Wolfgang Burkart


Redaktion
Thomas Eisler (verantw.) - 313
Dipl.-Ing. für Lebensmitteltechnologie
eisler@sachon.de

Ressort Wein
Wolfgang Hubert
Tel. (09128) 7842 und 7843
Fax (09128) 7845
hubert@sachon.de

Schloss Mindelburg
D 87719 Mindelheim
Telefon (08261) 999-0
Fax (08261) 999-391 (Anzeigen)
Fax (08261) 999-395 (Redaktion)
www.sachon.de, gfg@sachon.de

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit der Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Verlag über. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. In der unaufgeforderten Zusendung von Beiträgen und Informationen an den Verlag liegt das jederzeit widerrufliche Einverständnis, die zugesandten Beiträge bzw. Informationen in Datenbanken einzustellen, die vom Verlag oder von mit diesem kooperierenden Dritten geführt werden. Für die mit Namen oder Signatur gekennzeichneten Beiträge übernehmen Verlag und Schriftleitung keine Haftung.

Verlag und Herstellung

 VERLAG W. SACHON GMBH & CO
Fachzeitschriften · Wirtschaftsdatenbanken
Graphischer Betrieb

Schloss Mindelburg · D 87719 Mindelheim
Inhaberverhältnisse gem. Bayer. Pressegesetz
Alleinige Inhaberin und Geschäftsführerin
© Ernestine Sachon
HRA 16639 München · HRB 85685 München
Sprecher der Geschäftsleitung
Dipl.-Volksw. Wolfgang Burkart - 310
burkart@sachon.de

Media-Beratung
Helga Schneider - 332
schneider@sachon.de

Media-Disposition
Stephan Keller - 362
keller@sachon.de

Vertrieb
Yvonne Musch - 451
y.musch@sachon.de

Druck
Holzmann Druck GmbH & Co. KG
Gewerbestraße 2, 86825 Bad Wörthshofen

Anzeigenpreise

Z. Zt. ist Anzeigenpreisliste Nr. 37 gültig

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreis: Jahresabo EUR 65,- + MwSt.

Für Mitglieder des Bundesverbandes des Deutschen Getränkefachgroßhandels e.V. ist der Bezugspreis der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten

Organschaften: Offizielles Organ des Bundesverbandes des Deutschen Getränkefachgroßhandels e.V.

Offizielles Organ des Verbandes des Deutschen Getränke-Einzelhandels e.V.

Hinweis gemäß § 26 (1) Bundesdatenschutzgesetz. Die Empfänger der Zeitschrift sind in einer Adressdatei gespeichert, die mit Hilfe automatisierter Datenverarbeitung geführt wird.

Gerichtsstand wahlweise für den Verlag Mindelheim oder München



1-3



Prüfung der Empfängerstruktur-Analyse
Prüfung der Verbreitungs-Analyse
Auflagenprüfung

Tatsächlich verbreitete Auflage

15.178 Exemplare

(IVW-Auflagenliste 2/2017)

ISSN-Nr. 0724-6153