

Glück und Erfolg im Unternehmen

– 2 Seiten einer Medaille –



Warum bringt das Toyota-Produktionssystem Erfolg?

Wie werden wir dauerhaft erfolgreich?

Im Umfeld eines Unternehmens – in dem wir einen Großteil unserer gesamten Lebenszeit verbringen – fühlen wir uns nicht immer und bestimmt nicht uneingeschränkt glücklich oder zufrieden. Häufig ist die Situation, in der dort viele Menschen ihre Zeit verbringen, sogar eher traurig.

In der gewinnoptimierenden Unternehmung steht der Mensch unter großem Leistungsdruck und muss ständig um seine „abgesicherte“ Lohnexistenz kämpfen.

Dabei ist der Begriff „abgesichert“ eine Illusion, ein Wunschdenken von uns und führt – wenn es diese Absicherung doch gibt z.B. Beamtenstatus – ins komplette Gegenteil von dem, was man damit eigentlich beabsichtigt.

Halten wir fest: Empfundenes Glück speist sich aus verschiedenen Quellen. Zwei davon möchte ich hier genauer betrachten, nämlich „Glück durch Leistung und Erfolg“ und „Glück durch Zufriedenheit oder Trägheit“. Das Erste ist aktives Glück, ein Glück, das wir durch Fleiß und Disziplin generieren können. Das Zweite ist passives oder aufzehrendes Glück, also Glück durch Konsum oder nichts tun.

Folgende Aspekte, werden hier behandelt:

- Was ist Glück?
- GLÜCK heißt, dass wir frei entscheiden können.
 - Und zwar ganz und gar frei von Angst oder äußerem Zwang.
- Der Ausweg aus Zwang: Selbstdisziplin
- Gezwungen Arbeiten = Erledigen vs. diszipliniert Arbeiten = kreativ, gut, gewissenhaft machen
- Druck ist kein Zwang
- Unternehmensskandale sind ein Produkt des Betriebsklimas
- Engagieren und routinisieren
- Das Unglück vom „standardisieren“
- Warum bringt das Toyota-Produktionssystem Erfolg?
- Der Unternehmensalltag ist der tägliche Kampf zwischen Engagement und Abstumpfen
 - sprich „Deengagement“
- Wie werden wir dauerhaft erfolgreich?

Viele Mitarbeiter in den Unternehmen zeichnen sich durch große Leistungsbereitschaft aus und erleben Freude und Erfüllung durch Erfolg, also aktives Glück. Mitarbeiter, die diese Einstellung kultivieren, sind ein echter Schatz für die Unternehmen. Hier möchte ich

der Frage nachgehen, wie es gelingt, solche Mitarbeiter zu schaffen, um diesen Schatz zu bewahren und so die Koexistenz eines glücklichen Daseins mit einem nachhaltig erfolgreichen Unternehmen zu paaren.

Jetzt habe ich zwar 2 verschiedene Möglichkeiten beschrieben, um Glück zu fühlen, aber es gilt noch etwas viel Ursächlicheres zu klären.

Was ist Glück?

Da jeder Glück anders empfindet, ist es schwer, Glück zu erklären. Ich versuche es trotzdem und zwar folgendermaßen:

GLÜCK heißt, dass wir frei entscheiden können.
Und zwar ganz und gar frei von Angst oder äußerem Zwang.

Das heißt, Glück – vor allem aktives Glück, wie ich es oben nenne – korreliert mit unseren ureigenen Freiheiten. Aber gibt es frei von Angst und äußerem Zwang überhaupt? Das klingt nach einer Mischung aus Utopia und Schlaraffenland. Denn unser Leben ist eine einzige Aneinanderreihung von Zwängen, ganz besonders bei der Arbeit.

Im Privaten können wir uns durch Verzicht vieler Zwänge entledigen, aber bei der Arbeit geht das nicht. Da müssen wir unsere Vorlieben stets dem Unternehmens- bzw. Organisations- oder Kundennutzen unterordnen. Daraus resultieren permanent Zwänge.

Um Zwang abzumildern, müssen wir uns in Disziplin üben. Sie ermöglicht es unter Zwang zu leisten, ohne Zwang zu verspüren.

Durch Disziplin wird Zwang zu Druck gemildert.

Das möchte ich anhand eines einfachen Beispiels erklären: Die eigene Steuererklärung.

Man sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt (z.B. kommendes Wochenende) die eigene Steuer erklären. Dann könnte man die Steuererklärung völlig ungezwungen und zum individuell besten oder günstigsten Zeitpunkt einreichen. Sogar mit dem Vorteil sie noch einmal zuvor von einem Bekannten (der sich in Steuern auskennt) prüfen zu lassen.

Soweit die Theorie, aber die Meisten von uns (mich eingeschlossen) geben aus Disziplinmangel die Steuererklärung erst unter Zwang ab und verlieren dadurch sämtliche Handlungsfreiheiten. Das macht uns unglücklich. Erst kurz bevor die Frist abläuft – d.h. nichts geht mehr – widmet man sich dieser unangenehmen Aufgabe. (Hat man sich dann endlich dazu aufgerafft, füllt man die Steuererklärung entsprechend geschwind und leider auch unachtsam aus, d.h. aus einem „kreativen machen“ wird ein „erledigen“.)

Andere Beispiele solchen Tuns aus dem Unternehmensumfeld sind typischerweise Hauruck-Aktionen, wie beispielsweise eine anstehende ISO 9000-Zertifizierung. Die Arbeitsleistung (in Zeit gemessen) aus Kostensicht ist die Gleiche – egal, ob ich unter

Zugzwang arbeite oder noch lange bevor ich unter Zwang stehe. Sie ist jedoch ganz und gar nicht identisch, besonders aus Nutzen- oder Ergebnissicht! Als nächstes betrachten wir den Nutzen und das Ergebnis dieser von den Kosten her „gleichen“ Arbeitsleistung etwas genauer.

Gute oder gewissenhafte Arbeit erkennt man daran, dass derjenige, der die Arbeit verrichtet hat, sich mit dieser Arbeit gerne identifiziert, d.h. er ist stolz auf diese Arbeit oder Leistung.

Wer sich mit seiner Arbeit identifiziert, empfindet Erfüllung bei der Arbeit auch wenn der Druck groß ist.

Betrachten wir uns dazu beispielsweise die Arbeit eines Restaurators. Der Restaurator geht so in seiner Arbeit auf, dass er trotz körperlicher Müdigkeit weitermacht. Er spürt die Müdigkeit kaum und die Freude an seiner Arbeit betankt ihn wieder aufs Neue mit Energie. Wer mit dieser Einstellung arbeitet ist in seiner Arbeit „engagiert“.

Wer engagiert in seiner Arbeit aufgeht, kann hohe Qualität leisten und wird auch besonders an den „entscheidenden Stellen“ seine Arbeit gewissenhaft leisten auch wenn er unter Termindruck gesetzt ist. Er wird nie pfuschen, sondern eher dem Kunden ins Gesicht sagen, dass er die Auslieferung nicht pünktlich leisten kann. Schlechte Arbeit ausliefern, kommt bei so einem Mitarbeiter nie in Frage.

Diese Arbeitseinstellung wird nur derjenige zeigen, der engagiert ist und dabei empfindet er dann auch aktives Glück ob seiner Leistung. Derjenige, dem aktives Glück zuteil wird, ist dabei engagiert in seiner Arbeit. Wer von seiner Arbeit sogar noch fasziniert ist, kann er es zu wahrer Meisterschaft bringen.

Wer so energiegeladen und engagiert arbeitet, wird sich z.B. Tricks und Kniffe der Arbeit anschauen, um sie geschickter, hübscher, schneller oder wie auch immer besser hinzukriegen.

Das schafft man aber nur, wenn man sich in dem engagierten Modus des Mitdenkens und interessiert Seins halten kann. Interessanterweise beginnt diese Art der Einstellungsbildung bereits in der Schule, wo es manchen Schülern gelingt, Interesse in einem gewissen Schulfach zu entwickeln. Diejenigen, die dieses Interesse entwickeln und zur Faszination ausbauen können, enden nicht selten als horrend gut bezahlte Spezialisten oder gar Forscher

Den Weg zum engagierten Dasein

Wir alle kennen diesen berühmten Hebel in unserem Inneren, den man umlegen muss. Hier beginnt dann auch Engagement. Den Unterschied zwischen engagiert und fasziniert, möchte ich anhand eines persönlichen Beispiels erklären.

2 Seiten einer Medaille

Ich erinnere mich noch gut an den Bio- und Chemieunterricht, der mich bis in die 8. Klasse überhaupt nicht interessierte. Meine Interessen- und Engagementlosigkeit an dieser Materie war so groß, dass meine schulischen Leistungen in diesen Fächern immer schlechter wurden. Das führte wiederum dazu, dass die Schulleitung meinen Eltern einen dieser berühmten blauen Briefe schickte. Man bekommt einen blauen Brief, wenn die Leistungen so schlecht sind, dass die Versetzung in die nächste Klasse gefährdet ist.

Noch eine (wichtige) Randinformation: Ich komme aus einem Elternhaus indem alles erlaubt war, solange meine schulischen Leistungen gut oder zumindest ok waren. Es begann also mit einer Krise, denn meine Eltern waren alles andere als amüsiert wegen des Briefes. Diese Krise verursachte äußerst unangenehme Zwänge durch die in meiner Familie denkbar schlimmste aller möglichen Drohungen, nämlich Nachhilfeunterricht. Wer Nachhilfe braucht, gesteht sich ein, seine Probleme nicht selbständig lösen zu können.

Das gliche einer totalen Bankrotterklärung und half mir aber den inneren Hebel zu finden, und umzulegen. Ich wurde fleißiger und lernte mehr, sodass ich in den schriftlichen Prüfungen wieder bessere Noten erzielte.

Dadurch, dass ich mich vermehrt mit der Materie auseinandersetzte, kam mein Interesse daran zurück. Ich verstand, wie chemische Formeln funktionieren und ich begann mich sogar für Chemie zu faszinieren. Seitdem kann ich chemische Formeln, die ich damals lernte bis heute herunterbeten und verstehe solche auch heute noch, also 35 Jahre später. Mit der Biologie hatte das leider nicht so gut gefruchtet. Dort konnte ich zwar meine Noten verbessern; d.h. ich wurde temporär fleißiger, aber heute ist von dem Wissen nichts mehr haften geblieben.

Druck ist kein Zwang

Man sieht anhand dieses einfachen Beispiels, dass der Zwang an sich kein Übel ist.

Entscheidend ist, wie wir mit dem Zwang umgehen, also wie ehrlich wir diesen Zwang selbst reflektieren. Im obigen Fall erkannte ich durch den Zwang mein eigenes Versagen, was mir sogar eine große Chance eröffnete. Damit ich Zwang für mich zur Chance machen kann, muss ich aber ganz ehrlich die Gründe, die diesen Zwang verursachen, reflektieren und möglichst auf mich selbst projizieren.

Das verlangt strenge Ehrlichkeit in Selbstreflektion. Je bequemer und zufriedener ein Umfeld ist, umso größer ist der Hang, kritische Selbstreflektion zu unterlassen. Dann wird Zwang als etwas Böses verstanden und auf Andere oder Umstände projiziert. D.h. man sucht den Fehler nicht mehr bei sich, sondern beim Anderen oder den widrigen Umständen. Da man aber sein Umfeld (die Anderen und die Umstände) im Gegensatz zu sich selbst nicht ändern kann, verliert man dadurch Chancen und paralyisiert sich selbst, was schlussendlich dazu führt, dass man sich selbst und sein Umfeld zum Opfer dessen macht.

Auf ein Unternehmen übertragen bedeutet das, man nimmt sich und dem Unternehmen Möglichkeiten zu gewinnen. Bei Unternehmen, die vom rechten Pfad abgekommen sind,

findet man typischerweise eine Kultur der Schuldzuweisung: Du bist Schuld ..., die Organisationseinheit xy hat ein Problem mit ... usw

Man sagt nicht simpel: „wir (ich) habe(n) ein Problem mit ...“, sondern es sind immer die Anderen, die Probleme haben. In solchen einem Umfeld oder Unternehmen sucht man die „Schuld“ (den Verursachungsmechanismus) immer an nicht eigener Stelle und es wird stundenlang darüber diskutiert, wer Schuld an dem Problem sei, anstatt das Problem gemeinsam zu lösen.

Das ist leider in der heutigen Gegenwart allzu häufig, und die zwangsläufige Folge davon sind in ganz großen Unternehmen sogar Skandale, wie z.B. Dieselgate.

Unternehmensskandale sind ein Produkt des Betriebsklimas

Um diesen Mechanismus anschaulich zu erklären, kehre ich zurück zu meinem Beispiel mit den schlechten schulischen Leistungen. Hätten meine Eltern blind und bequem an mich geglaubt, wäre es ein Leichtes gewesen, mit mir eine Allianz zu schließen und Gründe zu suchen, warum eigentlich die Lehrer oder die Schule schuld an meiner Misere sind. Wenn die Strenge gegen sich und andere nachlässt, verliert meist auch die Wahrheit, und es werden Allianzen unter Freunden geschlossen, sogenannte Seilschaften.

Das gleiche Phänomen finden wir natürlich auch in Unternehmen und Organisationen. Auch dort bilden sich solche Allianzen rund um Seilschaften. Diese Seilschafts-Gemeinschaft sucht dann Gründe und Ausreden und deckt sich gegenseitig. So wird für solch eine Gruppe das Finden von Gründen, warum die andern schuld sind, zum Volkssport. Dadurch wird jeglicher Zwang immer zum Zwang der Anderen, was natürlich obendrein bequem ist. Das zwingt diejenigen, die unter einem Problem oder Missstand leiden, auch noch dazu, dieses oder diesen zu lösen.

Das ist noch nicht einmal so schlimm.

Das wirklich Schlimme daran ist, dass das ein Umfeld von Ungerechtigkeit schafft und zu großer Frustration bei den Opfern führt. Beim nächsten Mal, wenn wieder ein Problem auftaucht, werden jetzt diejenigen, die das letzte Mal das Problem noch lösten als Gegenreaktion sich ebenso verhalten und auch nach Gründen statt nach Lösungen suchen. So kommt eins zum anderen und das Betriebsklima wird systematisch vergiftet. Probleme werden in so einem Unternehmen nur noch per Anweisung gelöst und ab dann gilt Obersticht Unter statt wie können wir das ursächlich lösen. Schlussendlich gilt besonders in so einer Firma: Jedes Unternehmen bekommt die Manager, die es verdient.

Das Betriebsklima in dem TPS gut funktioniert, ist ein strenges und ehrliches (d.h. der physischen und physikalischen Wahrheit verpflichtetes) – ja solch ein Klima ist sogar die Grundvoraussetzung – für ein langfristig erfolgreiches TPS. Das ist auch die ideale Voraussetzung, um Probleme günstig und schnell zu lösen. Und als Belohnung erhält man,

wenn es einem gelingt solch ein Betriebsklima zu etablieren viele Mitarbeiter, die sogar gerne Probleme lösen – ich nenne sie gerne die „Problemlösungs-Junkies“. Und die sind ein echtes Unternehmensvermögen trotz meine ironischen Bezeichnung, die ich aber hoch anerkennend meine.

Um zu dieser wünschenswerten Kultur zu kommen, sollte man sich wieder dem eigenen Tun zuwenden, und sich für die eigene Arbeit engagieren. Wie wir das schaffen möchte ich anhand des folgenden Wörterpaares erklären.

Engagieren und routinisieren

Um sich auf das eigene Tun, die eigene Arbeit zu besinnen, sollte man diese neu durchdenken und optimieren – spricht: **Routinisieren**

Durch „Routinisieren“ zwänge ich die Arbeit in ein solch enges Korsett, dass alle kritischen Bestandteile dieser Arbeit selbst im Erledigen-Modus (also ganz und gar ohne Engagement) exzellent ausgeführt werden. Dank guter Werkzeuge, Maschinen usw. gelingt es, Arbeit teilweise oder ganz zu automatisieren. Die Routinisierung ist also eine Vorstufe der Automatisierung, eine Arbeitserleichterung ohne Anwendung von (oder nur ganz geringer) Automatisierungstechnik.

Dabei gestalte ich die Arbeit so um, dass wenn ich mich an eine gewisse Routine halte, die Arbeit zur vollständigen qualitativen Zufriedenheit bei idealerweise geringstem Zeitaufwand geleistet wird. Von der Routinisierung zu jedem Grad der Automatisierung bis hin zur Vollautomatisierung ist es nur eine Frage der Investments. Allein für die Routinisierung ist kein Investment notwendig, lediglich Engagement. Durch Routinisierung erreiche ich, dass der Kunde exzellente Arbeit oder Produkte erhält, auch wenn ein Großteil der Arbeiten nur „erledigt“ werden.

Um die Arbeit wie beschrieben zu routinisieren, brauche ich engagierte Mitarbeiter. Mitarbeiter, die die Arbeit so gut beherrschen, dass man diese Routine herausarbeiten und weiter raffinieren kann. Routine ist laut Duden wie folgt definiert: „Routine, die: durch längere Erfahrung erworbene Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sehr sicher, schnell und überlegen auszuführen.“

Nachdem also die Arbeit routinisiert wurde, kann oder könnte ich meine Mitarbeiter zwingen, nur noch im Erledigen-Modus zu arbeiten. Z.B. durch den Einsatz von Leiharbeitern oder Billiglohnkräften. So lassen sich die Gewinne in einem Unternehmen temporär maximieren.

Wenn ich das so mache – also Leiharbeiter an gut routinisierte (man nennt das meist standardisierte) Arbeitsplätze bringe, um den Gewinn zu maximieren oder gar Arbeitsplätze ins Ausland verlagere – erodiert die Arbeitseinstellung meiner Mitarbeiter, die dann eben nur noch Dienst nach Vorschrift leisten.

Grundsätzlich wird man nur Arbeiten routinisieren, die sich häufig wiederholen. Und das Problem von Mitarbeitern an routinisierten Arbeitsplätzen, die sie selbst nicht routinisieren, ist, dass sie im Erledigen-Modus arbeiten, also nach Vorschrift und bestimmt nicht sonderlich gewissenhaft oder mitdenkend. Es ist also die Umkehr des Engagierens. Ich nenne das Deengagieren, was aber – wie oben bereits erwähnt – temporär gewinnmaximierend sein kann. Die Wirkungen verschiedener Phänomene bei der Arbeit setzen nicht zeitgleich ein.

Das Unglück vom „standardisieren“

Im TPS-/LEAN-Jargon spricht man aber nicht von „routinisieren“, sondern von „standardisieren“. Ich halte den Begriff „standardisieren“ für ganz schlecht gewählt. Auch wird mit dem Begriff „Standard“ in der TPS-Welt viel Schindluder getrieben. Eine große Falle, in die man so häufig durch das Standardisieren (Routinisieren) – gerade in fortgeschrittenen „Kaizen- oder LEAN-“ Unternehmen tappt:

Es gelingt den meisten Unternehmen durch TPS-Aktivitäten eine begrenzte Anzahl hoch engagierter Mitarbeiter zu entwickeln. Die funktionieren so gut, dass sie die Arbeit fast aller Mitarbeiter standardisieren. Sie werden zu LEAN-/TPS-Experten und bekommen damit die Aufgabe alle Arbeitsplätze dieses Unternehmens zu standardisieren. Die meisten Unternehmensberatungen für LEAN/TPS schicken mittlerweile ihre Standardisierungsexperten – meistens junge Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung – in die Unternehmen, um dort fertig eingerichtete (standardisierte) LEAN-Arbeitsplätze zu schaffen. Ja, die Unternehmen sind heute so weit standardisiert, dass sie sogar den Standard standardisieren.

Das degradiert aber LEAN/TPS zu dessen Ergebnis und engt den Kreis der Akteure für LEAN/TPS ein auf die internen und externen Experten. So macht man das Mittel zum Zweck. Der Zweck vom Toyota-Produktionssystem liegt im Prozess des Erschaffens und dem dabei erreichten Engagement möglichst aller Mitarbeiter. Bei diesem Erschaffen bildet sich ein Betriebsklima heraus, das Leistungsträger fördert und alle immer wieder mit der strengen Realität verhaftet.

Wenn ich aber die Arbeitsplätze vollständig eingerichtet (standardisiert) einkaufe, wird kein Mitarbeiter dazu gebracht, sich zu engagieren. Und so erreiche ich auch nicht, dass die Mitarbeiter die Realität, die technisch- physikalischen Hintergründe bei der Arbeit (oder des Prozesses) besser verstehen. Obwohl das eigentlich so wichtig ist, gerade wenn wir künftig immer komplexere und intelligenter Produkte bauen wollen.

Der Witz des Routinisierens liegt im Schaffen. Und zwar durch diejenigen, die später an diesen Arbeitsplätzen auch arbeiten. In dem Moment, wo ich das routinisierte Ergebnis aber vorgebe oder zum Experteninhalt mache, erreiche ich das Gegenteil von „die Mitarbeiter engagieren“.

Solch ein Unternehmen will eigentlich nur erledigende – also nicht mitdenkende

Mitarbeiter – und wundert sich dann, dass LEAN/TPS bei sich im Unternehmen nicht oder nicht mehr funktioniert. Das ist auch der Grund, warum der Begriff „Standard“ ein schlechter Begriff ist.

Niemand käme auf die Idee Routine zum Experteninhalt zu machen, weil jeder weiß, dass man sich Routine aneignen muss. Und das ist auch der wahre Inhalt, um den es beim Kapitel „standisieren der Arbeit“ bzw. „Standard-Arbeit“ im TPS geht. Nur wir sollten es „routinisieren der Arbeit“ oder „mache die Werke zu Routiniers“ nennen.

Routine ist immer ein vitaler Bestandteil von professioneller Arbeit und gehört zur Ausbildung. Standards aber kann ich durch eine Arbeitsanweisung, die ich lediglich umetikettiere – nämlich Standard – delegieren. Und das ist einfach wahnsinnig bequem.

Warum bringt das Toyota-Produktionssystem Erfolg?

Wer sich nun die Frage stellt, warum Unternehmen, die nach Toyota-Prinzipien arbeiten, erfolgreicher sind als Normale, findet hier auch einen Hinweis auf die Antwort: Sogar dröge „Bandarbeit“ oder die Logistik-Versorgung wird durch Workshops (Jishuken) aufgewertet, d.h. interessant gemacht und die Mitarbeiter werden zum Mitdenken gebracht und zu Routiniers gemacht.

Sie verstehen die Prinzipien, die bei der Arbeit angewendet werden, besser und sie werden engagierter. In den Workshops (Jishuken) erhalten die Mitarbeiter die einmalige Chance, die eigene Arbeit selbst zu routinisieren. Und zwar immer wieder aufs Neue. Das wird aber nur von Erfolg gekrönt sein, wenn sie engagiert sind. Das macht aus „Erledigen“ kreatives „Machen“ und dabei empfindet man aktives Glück. Das ist der Unterschied zwischen einem Menschen der „nach Vorschrift“ arbeitet und einem der „mitdenkend“ arbeitet.

Selbst bei hochgradig routinisierten Tätigkeiten gibt es so viele Tricks und Kniffe und auch so viele Spezialitäten bei Exotenprodukten, dass der mitdenkende und an seiner Arbeit interessierte und engagierte Mitarbeiter der kleine Unterschied ist.

Hieraus resultiert auch der Anspruch Toyotas spätestens nach 3 Monaten in einem Arbeitsbereich erneut einen Workshop (Jishuken) zu veranstalten. Wer das nicht (mehr) macht, (weil die Arbeitsplätze dort bereits so hochgradig optimiert wurden); lässt seine Mitarbeiter nur noch weiter nach Routine arbeiten. Das erodiert die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter und nimmt ihnen die Quelle zum aktivem Glück, wodurch die Mitarbeiter gezwungen werden ihr Glück woanders zu suchen und so landen sie zwangsläufig beim passiven Glück, d.h. sie werden träge.

Der Unternehmensalltag ist der tägliche Kampf zwischen Engagement und Abstumpfen – sprich „Deengagement“

Diese Erosion kommt schleichend und führt schließlich dazu, dass das Wort „Routine“ in seine zweite Bedeutung umschlägt, nämlich:

Laut Duden (Interneteintrag):

„Ausführung einer Tätigkeit, die zur Gewohnheit geworden ist und jedes Engagement vermissen lässt.“

Zuerst fehlt lediglich ein wenig Engagement. Danach bekommen wir das sich kaum ändernde Unternehmen, das sich eine stabile Insel aus guten Produkten erschaffen will. Gelingt das vorübergehend, nimmt die Erosion ihren weiteren Verlauf: Im Unternehmensklima wird Glück immer häufiger durch Zufriedenheit empfunden, d.h. „Glück durch Erfolg/Leistung“, wird immer weiter zurückgedrängt. Das Unternehmen verliert schleichend seine Leistungskultur.

Die Lücke, die das Fehlen von aktivem Glück hinterlässt, füllt der Mensch fast automatisch durch Zufriedenheit (gute Bezahlung) und Trägheit. Um diese gute Bezahlung leisten zu können, muss jetzt aber die Produktivität gesteigert – sprich automatisiert werden. Wegen der gesteigerten Automatisierung (neue Produkte gibt es ja nicht), muss man sich dafür von vielen Mitarbeitern trennen.

Das Kultivieren von passivem Glück – also „Glück durch Zufriedenheit/Trägheit“ – geht jetzt in die zweite Runde und nach der Automatisierung wird die Arbeit zur Überwachungstätigkeit. Jetzt stecken wir tief in der Abwärtsspirale des passiven Glücks. Denn passives Glück ist käuflich – wenn auch extrem teuer über lang, und es züchtet träge Mitarbeiter.

Solche Organisationen werden auf Dauer zwangsläufig ineffizient und unbezahlbar. Die extremsten Fälle davon findet man in öffentlichen Organisation, wie z.B. Behörden. Dort steht dann der Kampf um die Mittel im Vordergrund und nicht das Leisten. So wird das Bekommen in unendlichen Haushaltsrunden zum eigentlichen Lebensinhalt und das Geben (Leisten) degeneriert zum Erledigen. In der freien Wirtschaft wäre das überhaupt kein Problem, denn dafür gibt es den „reinigenden“ Konkurs. Beim Konkurs werden die wertvollen Bestandteile der Leistung – sprich die Produktionsfaktoren aus der Konkursmasse gerettet und einer Kompletterneuerung durch einen Sanierer auf Schnäppchenjagd anvertraut.

Da öffentliche Organisationen/Unternehmen nicht in Konkurs gehen können, wird dieser auf ewig verschleppt mit den entsprechenden Kollateralschäden für die Eigenkapitalgeber/Steuerzahler.

Noch eine Bemerkung zur Automatisierung: Sie ist weder gut noch böse! Der Automatisierungsgrad soll aber bitte immer eine Funktion aus Absatz, vermuteter Restlänge des Produktlebens und Initialisierungskosten/-risiken sein.

Wie werden wir dauerhaft erfolgreich?

Ein langfristig stabiles Unternehmen braucht ein Betriebsklima, das diese Degeneration durch Deengagement nicht zulässt.

Das funktioniert, wenn es gelingt, die Mitarbeiterschaft nach aktivem Glück streben zu lassen: Mitarbeiter, die so aktiviert werden, wollen zwar auch gutes Geld verdienen, leben aber genauso vom guten, belebenden Umfeld, das solch ein Unternehmen bieten kann. Wenn man als Kunde solch ein Unternehmen erlebt, ist die Kontaktaufnahme immer etwas Positives und man kauft bei so einem Unternehmen gerne Leistungen/Produkte ein, deren Nutzen ihr Geld wert ist.

Gelingt es also die Mitarbeiter engagiert zu halten, kann das Unternehmen viel variantenreichere und für den Markt geeignetere Produkte herstellen, die man gut bezahlt bekommt – sprich das Unternehmen ist hoch profitabel. Dann spielt der Automatisierungsgrad keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Ob ein Unternehmen profitabel ist oder nicht, entscheiden seine Produkte und Leistungen und nicht sein Automatisierungsgrad.

So wird ein infinites Überleben am Markt ermöglicht, ohne den reinigenden Konkurs durchleben zu müssen. Diese Dynamik, die solch ein aktives glückliches Umfeld benötigt, kann aber nur ein dynamisches und leistungsbereites Management schaffen und aufrechterhalten.

Das ist die wahre Schwierigkeit, die es zu meistern gilt, wenn ein Unternehmen solch ein Betriebsklima etablieren will. Sie finden gar nicht die Manager am Markt, die sich auf diese unbequeme Reise einlassen möchten. Hieraus resultiert der zweite ganz wichtige Anspruch eines funktionierenden und vitalen Produktionssystems: Schaffe Deine Manager selbst und kaufe sie nicht vom Markt ein. (Aber das ist ein anderes Kapitel.)

Für jeden Einzelnen von uns sollte gelten:

Lass Dich nie davon abbringen, nach hohen Zielen und Visionen zu streben. Ob Du finanziell davon profitieren wirst, weiß niemand. Aber ich kann Dir garantieren, dass Du so ein erfülltes, bewegtes – leider auch unbequemes – und interessantes Leben führen wirst. Am Ende gilt: Ein bewegtes Leben ist ein aktives und glückliches.



Wir sind davon überzeugt, dass Ihre Vision Ihr Unternehmen erfolgreich und nachhaltig macht. So wird das Umfeld, in dem Ihre Mitmenschen, Ihre Mitarbeiter und deren Familien leben, eine sichere Zukunft und noch mehr Perspektive bekommen.

Adept-Media GmbH

Hauptstraße 3,

50181 Bedburg

Germany

Tel. (+49) 2272-999 300

URL: adept-media.de

Mail: info@adept-media.de

Wenn Sie Interesse haben, kontaktieren Sie uns bitte.
Wir freuen uns auf ihre Anfrage!