

Wer das Ziel nicht kennt, macht sein eigenes Ding

Studie. Rund 15 Prozent der Mitarbeiter kennen die Unternehmensziele kaum bis gar nicht, ergab der Hernstein-Management-Report. Das bedeutet eine Menge Arbeit für Führungskräfte, noch besser zu kommunizieren.

Gibt es in Zeiten der Individualisierung so etwas wie Gemeinschaftssinn und Teamwork? Das wollte das Hernstein-Institut wissen und befragte für den Management-Report mehr als 1500 Führungskräfte in Österreich und Deutschland. Die Antwort der Befragten fällt insofern eindeutig aus, als dass sich 84 Prozent der Führungskräfte der Meinung anschließen, ihr Unternehmen sei mehr als die Summe der Einzelnen.

Allerdings meinen 26 Prozent, dass das Unternehmen profitieren würde, wenn „nicht jeder sein eigenes Ding macht“. Gut ein Viertel sagt also, dass sich zumindest ein Teil nicht so verhält, wie es Führungskräfte von loyalen Mitarbeitern erwarten würden. „Unternehmen performen am erfolgreichsten, wenn sich die Ziele des Unternehmens mit den Zielen der einzelnen Mitarbeitenden decken“, sagt die Leiterin des Hernstein-Instituts, Michaela Kreitmayer. Je größer dieser Gap sei, desto häufiger komme es vor, dass jeder sein eigenes Ding mache. „Oftmals

kommen Machtspiele und Eitelkeiten dazu, bei denen es darum geht, wer was entscheidet. Das große Ganze wird aus den Augen verloren.“ Dabei wäre diese Falle leicht zu umgehen, und zwar mit der Frage: „Wozu das Ganze und was ist das jeweilige Ziel?“

Der New-Work-Ansatz biete dafür eine Lösung, sagt Kreitmayer. „Bei Entscheidungen stimmen sich drei Personen ab: die Person, die das Budget verantwortet, die Expertin bzw. der Experte für das Thema und die oder der Prozess-Owner. Dadurch können Entscheidungen korrekt, rasch und effizient getroffen werden.“

ZUR PERSON



Michaela Kreitmayer leitet seit November 2016 das Hernstein-Institut, das mit dem „Management Report“ regelmäßig Führungskulturen untersucht.

[Hernstein/Tomsich]

Mitarbeiter, die ihr eigenes Ding machen (rund 16 Prozent), die Unternehmensziele kaum bis gar nicht kennen und sie daher auch kaum mittragen: Die Antwort darauf müsse „tief greifende Kommunikation und konsequentes Handeln“ sein, sagt Kreitmayer. „Leadership heißt, die Vision und den Sinn des Unternehmens zu den Mitarbeitenden zu bringen – und damit das Team ins Boot zu holen. Die Ziele des Unternehmens und folglich der eigenen Tätigkeit werden klar. Das stärkt die intrinsische Motivation jeder und jedes Einzelnen. Und wenn die Maßnahmen bei einigen nicht zum gewünschten Erfolg führen, ist die Frage zu stellen, welche sinnstiftende Lösung zu finden ist, bei der sich die Werte und Ziele besser decken.“

Der Management-Report ergab auch, dass Führungskräfte unter 40 Jahren eher glauben, dass Mitarbeiter ihr eigenes Ding machen. „Vision, Mission oder auch der Purpose kommen nicht immer bei allen auf allen Hierarchieeb-

nen an“, sagt Kreitmayer. „Da kann leicht der Eindruck entstehen, dass jede ihr bzw. jeder sein Ding macht, wenn die umfassende Klammer des Sinns fehlt.“

Führung will gelernt sein

Führungskräfte unterschiedlicher Altersgruppen würden eben auch unterschiedlich führen. „Wenn die Rollen unklar sind, tappen Führungskräfte und Mitarbeitende orientierungslos durch das Unternehmen. Orientierungslose können selbst keine Orientierung geben und schon gar kein Vorbild sein.“ Und überhaupt: Es helfe weniger, über andere zu sprechen – und dafür mehr miteinander. So kommt, ergänzend zur Individualisierung, das Gemeinsame zum Tragen. (mhk)

Veranstaltungstipp: „Talk auf der Alm“ zum Thema „Individualisierung: Der Wunsch nach Autonomie und Selbstbestimmung“. Wanderung und Diskussion am 28. August im Rahmen des Europäischen Forum Alpbach. [diepresse.com/talkaufderalm](https://www.diepresse.com/talkaufderalm)