

## Energiemanagement

Im zwischenmenschlichen Bereich = Synergie

Kaum etwas fördert den persönlichen Energielevel so stark, wie eine vertrauensvolle Umgebung. Vor allem dann, wenn Veränderungen vor der Tür stehen, wenn es gilt, gewohnte Arbeitsprozesse zu verabschieden und sich auf neue einzulassen. Dann erweist sich Vertrauen als Sauerstoff des Arbeitslebens.

Vertrauen und Empathie zu Kerngrößen der Ökonomie gewachsen sind. Durch klar und offen kommunizierte Ziele und eine transparente Kritikkultur wachsen sie, schaffen soziale Energien und bilden die Tragkraft für Veränderungen. Sie wachsen langsam und sind schnell verspielt, beispielsweise, wenn der Mitarbeitende spürt, dass verborgene persönliche Ziele die Strategie bestimmen oder Vorgesetzte aus Zeitmangel nicht erreichbar sind. «Häufig sind es Unterlassungen, die das Vertrauen untergraben, wie Entscheidungen, die verschleppt werden, Informationen, die vorenthalten werden

**CHAOS, ORDNUNG UND SELBSTORGANISATION. WIE BEWÄLTIGT MAN KOMPLEXITÄT IN NATUR, WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT?** von Prof. Klaus Mainzer, TU München und Direktor der Carl von Linde-Akademie.

Das Thema „Komplexität“ behandelt eines der aufregendsten und spektakulärsten Forschungsgebiete der letzten Jahre. Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige fürchten den Verlust gewohnter Besitzstände und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovation und den Aufbruch zu neuen Märkten. Chaos, Ordnung und Selbstorganisation entstehen nach den Gesetzen komplexer dynamischer Systeme

## EINSTIEG

Wer von Ihnen erfährt oder sieht in seiner nächsten Umgebung eine Art von Veränderung, die es in diesem Maße oder in diesem Sinn bisher nicht gegeben hat?

## VERÄNDERUNGEN

Beispiel: Ein Unternehmen entscheidet: Die Logistik wird für ganz Europa zentralisiert – in Hamburg. Betroffen von dieser Entscheidung ist ein Unternehmen ganz hier in der Nähe. Und zwar ein Drittel aller Mitarbeitenden. Logistik! Was passiert? Wenn die Logistik-Mitarbeiter wissen „Wir werden abgeschafft“ Was passiert? – ein lähmender Virus! ... Kunden – Motivation....

## TATSACHE

Wir sind verwebt miteinander. In uns passiert etwas („ich verliere meine Arbeit, vertraute Umgebung“) – zwischen uns passiert etwas – und die Leistung (Lieferung an den Kunden) lässt nach...

Wie können wir die Leistungsbereitschaft hoch halten? (Eine Führungsperson, die in großes Vertrauen bei den Mitarbeitern in der Logistik hatte und jetzt schon in der Pension war, wurde in die GL geholt).

Wir haben einen Prozess gestaltet, den ich Ihnen gleich vorstelle.

## Fallbeispiel

American und Southwest Airlines:

Auswirkung von Kontrollsystemen auf die Motivation von Mitarbeiter und Unternehmenserfolg.

KERNPROZESS Flugzeugabfertigung.

Die Fluggäste **erwarten**, dass sie ohne längere Wartezeiten in das Flugzeug einsteigen, starten und dass ihr Gepäck vollzählig und unbeschädigt am Zielort ankommt.

Fluggesellschaft: möglichst wenige Mitarbeiter und schnell abgewickelt.

:

Beispiel: **Southwest-Airlines**: in 15 Minuten – (Branchendurchschnitt: 35 Minuten)

American Airlines: Management by Intimidation (Führung durch Einschüchterung)  
 Flugabfertigungsprozess mit „eiserner Hand“: Supervisoren überwachen den  
 Abfertigungsprozess. „Wir waren gewöhnt, den Mitarbeitern zu zeigen, wo es  
 langgeht, und wenn Fehler gemacht wurden, zogen wir die Daumenschrauben an.“  
 Große Kontrollspanne und differenziertes Messsystem. Klar definierte  
 Ergebnisverantwortung.  
 Betriebsklima: Ängstlichkeit und Fehlervermeidung.

Kontrollsystem von AA:

Verfahrenskontrolle	Ergebniskontrolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- große Kontrollspanne (35 MA)</li> <li>- Verantwortlichen finden</li> <li>- Problemfälle beraten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detaillierte Leistungsvorgaben</li> <li>- klare Zuweisung von Verantwortlichkeit</li> <li>- Variable Leistungslöhne</li> <li>- Großes Gewicht auf messbare Leistungen</li> </ul>

Southwest Airlines: „Everybody is a Leader in his Job“

Strenge Personalauswahl: Der ideale Southwest-Bewerber sollte „zwischen den  
 Linien denken können“, humorvoll und ein ausgeprägter Teamplayer sein.  
 Enge Zusammenarbeit zwischen Supervisor und Team (Kontrollspanne: 9 Personen)

Ergebnisse sind Team-Angelegenheiten. Fehler / Verspätungen sind  
 Angelegenheiten des Teams. „Feiere Deine Misserfolge genauso ausgelassen wie  
 deine Erfolge.“

Inputkontrolle	Verfahrenskontrolle	Ergebniskontrolle	Soziale Kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rigorose Personalauswahl</li> <li>- „Einstellung“ als wichtigstes Kriterium der Auswahl</li> <li>- Starkes Involvement der Linie und der zukünftigen Kollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kleine Kontrollspanne</li> <li>- Häufiges und problemrelevantes Feedback</li> <li>- Vorgesetzter arbeitet tatkräftig im operativen Bereich mit</li> <li>- Coaching und Unterstützung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffuse Cross-Teamverantwortung</li> <li>- Keine Einzelprämien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- starke Unternehmenskultur</li> <li>- Gruppendruck</li> </ul>

