

KURZDARSTELLUNG

Die Umfrage zur Verantwortlichkeit am Arbeitsplatz von Partners in Leadership®



“Accountability” - “praktizierte Verantwortung”:
Einfache Möglichkeiten, die Leistung Einzelner und
ganzer Organisationen zu verbessern

Eine wegweisende, mehrjährige Studie mit über 40.000 Teilnehmern

DOOR
— DEUTSCHLAND —
THE EXCLUSIVE AUTHORIZED REPRESENTATIVE
IN D-A-CH REGION OF

P Partners In Leadership®
THE ACCOUNTABILITY TRAINING
& CULTURE CHANGE COMPANY™

www.doortraining.de
Telefon 0611 157 59 00

KURZBESCHREIBUNG

Absicht der Studie

Verantwortung auf persönlicher oder Organisationsebene ist im Zusammenhang mit Optimierung der Leistungsfähigkeit von Organisation in einer rasanten, ständig sich verändernden Umgebung in den letzten zwei Jahrzehnten zum Thema geworden. Verantwortung wird immer bedeutender im Zusammenhang mit Werten, Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren und Leistungsbeurteilungen in Unternehmen rund um den Globus. Gleichzeitig taucht es in der Geschäftsliteratur immer häufiger als Bereich für Organisationsverbesserung und Führungskräfteentwicklung auf.

Die Studie möchte klären, welche Auswirkungen Haltungen und Handlungen, die mit Verantwortung am Arbeitsplatz verbunden sind, auf die Fähigkeit von Einzelnen, Teams oder ganzen Organisationen haben, ihren Zweck zu erfüllen und die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Dazu schaut die Studie auf beides, verantwortliches und verantwortungsloses Verhalten und Haltungen und deren Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation. Die Studie zur Verantwortlichkeit am Arbeitsplatz ist die umfangreichste, wissenschaftliche Arbeit ihrer Art. In mehreren Jahren wurden über 40.000 Teilnehmer aus verschiedenen Branchen und Hierarchien befragt.

Ganz sicher ein Thema

Die Studie hat herausgefunden, daß es eine Verantwortungskrise in Unternehmen gibt, und zwar eine Krise mit ansteckenden Ausmaßen.

Die Daten zeigen auf, daß die bisherige Praxis bezüglich Verantwortung am Arbeitsplatz dazu geführt hat, dass Verantwortung als etwas gesehen wird, daß passiert, wenn die Dinge schief gehen, anstatt etwas darzustellen, das man selbst tut, um Ergebnisse zu sichern. Dieses eher mit Strafe verbundene Verständnis von Verantwortung setzt Verhaltensmuster in Bewegung, die die Fähigkeit, Anordnungen oder strategische Ziele zu befolgen, Verbesserungen oder Veränderungsprozesse durchzuführen und erfolgreich die täglichen Aufgaben zu erledigen, bedeutend behindern.

Daraus schließt die Studie, dass stärkere Verantwortung am Arbeitsplatz von Seiten des Einzelnen, von Teams oder der Organisation eine wesentliche Leistungsverbesserung oder Zielerreichung in den oben genannten Bereichen bewirken kann. Die Vermutung liegt nahe, daß Verantwortung tatsächlich eine Antwort ist, Organisationsleistungen zu verbessern und Bemühungen bezüglich Veränderungsprozessen zu beschleunigen.

Die Daten lassen erkennen, daß es in vielen Organisationen Verwirrung bezüglich strategischer Initiativen gibt, so daß ein drängender Bedarf nach zweifelsfrei definierten Schlüssel-Ergebnissen, die das Verständnis steigern, an die Rolle angepasst sind und dadurch Klarheit schaffen, gegeben ist.

Die Studie zeigt ferner, daß die Organisationen das Thema Verantwortung falsch angehen, und der Preis, der dafür von den Führungskräften, Teams und Organisationen gezahlt wird, ist enorm:

1. Fehlende Übereinstimmung bezüglich Prioritäten und gewünschten Ergebnissen
2. Abnehmendes Engagement der Belegschaft
3. Ineffektive Durchführung von Team- oder Unternehmensinitiativen
4. Geringes Vertrauen
5. Probleme in der Zusammenarbeit und abteilungsübergreifender Teamarbeit
6. Schlechtes Betriebsklima in allen Betriebsteilen
7. Hohe Fluktuation bedingt durch widersprüchlich Erwartungen und schwache Führungspraktiken

Die wichtigsten Ergebnisse umfassen:

- Verantwortung wird fälschlicherweise als etwas verstanden, daß unbedingt Konsequenzen mit sich zieht und sich fast immer auf Vergangenes bezieht - 80% der Befragten sagen, daß Feedback etwas ist, daß ihnen geschieht, wenn Dinge falsch oder gar nicht erledigt worden sind.
- Fehlende Klarheit bezüglich der Schlüssel-Ergebnisse ließ 70% der Befragten angeben, daß die Schlüssel-Ergebnisse ihrer Organisation in Gefahr oder völlig verfehlt seien
- 85% der Teilnehmer sagten, dass sie nicht sicher seien, was ihre Organisationen erreichen wollten, was auf verpasste Gelegenheiten hindeutet, Übereinstimmung und Fokus zu schaffen
- Diese Angaben sind bestürzend - 93% der Befragten geben an, nicht in der Lage zu sein, Ihre Arbeit an die gewünschten Ergebnisse anzupassen und Verantwortung dafür zu übernehmen. Ein Drittel empfindet, daß die Prioritäten häufig wechseln, was Verwirrung erzeugt.
- Die Last liegt bei den Führungskräften, 84% der Teilnehmer nennen das Verhalten der Führungskräfte als den entscheidenden beeinflussenden Faktor von Verantwortung in ihrer Organisation. Es sind aber nur 15% der Führungskräfte, die ihre Schlüssel-Ergebnisse erfolgreich definiert und weit genug kommuniziert haben
- 82% scheitern beim Versuch, andere in Verantwortung zu nehmen oder vermeiden es sogar völlig
- Außerdem sind bewährte Verhaltensweisen, die Verantwortung positiv unterstützen, nicht weit verbreitet. Nur 20% der Befragten bitten regelmäßig um Feedback oder bieten es anderen an. Etwas mehr als ein Drittel sehen Termine als wirkliche Verpflichtung. Nur ein Viertel löst Probleme selbst und sieht das nicht als Aufgabe der anderen an.

Verantwortung macht den Unterschied

Die Studie unterstreicht deutlich, daß Verantwortung auf persönlicher Ebene und Ebene der Organisation mißverstanden wird, falsch genutzt wird, gar nicht vorhanden ist, wenn es darum geht Verpflichtung, Engagement und persönliche Investition zu generieren; all das zum Nachteil der Teams und der gesamten Unternehmung. Viele Organisationen lassen entweder gute Möglichkeiten aus, Verantwortung zu entwickeln oder versuchen es gar nicht erst, was zu folgendem führt:

- schwache Ergebnisse, gescheiterte Projekte, verpasste Ergebnisse, schlechtes Betriebsklima und ein Arbeitsumfeld ohne Vertrauen
- die Situation wird immer schwieriger, nicht besser, ohne daß jemand versteht, warum
- Weitergehende Beeinträchtigungen, weil Mitarbeiter ihre Verantwortung ignorieren oder vorgeben, nichts davon zu wissen, andere für ihr Dilemma tadeln, Verwirrung als Grund für Nichthandeln angeben, andere bitten, Ihnen genau zu sagen, was sie tun sollen oder sogar behaupten, dass sie es nicht tun können
- zögerndes Verhalten in den Teams oder der ganzen Organisation, in der Hoffnung, daß das Problem von selbst verschwindet.

Die Studie legt nahe, dass Organisationen ein wachsendes Bedürfnis haben sollten, den Vorteil besser zu verstehen, den es bedeutet, Verantwortung zum Mittelpunkt ihrer Prozesse und Kultur zu machen.