

Vortrag

# AGW

Arbeitskreis  
Personal und Organisation

am 6. März 2008 in Nürnberg



Geschäftsethik  
&  
WOLLEN Kultur  
machen sich  
bezahlt

**Prof. Heribert Schmitz**

Honorarprofessor Hochschule Furtwangen University

Mitglied in mehreren Beiräten (non profit)

ehem. Vice President Hewlett-Packard Corporation  
und Vorsitzender der Geschäftsführung und danach  
Vorsitzender des Aufsichtsrates HP Deutschland

## Haben Führungskultur und Geschäftsethik

## Einfluss auf den Unternehmenserfolg?

*„Raus aus der Demotivationsfalle“*

Welche Fähigkeiten und Einstellungen wünschen wir uns bei unseren Mitarbeitern?

Was sind die wesentlichen Herausforderungen für die deutsche Gesellschaft?

# Welche Fähigkeiten und Einstellungen wünschen wir uns bei unseren Mitarbeitern?

- hoch motiviert und engagiert
- offen und ehrlich
- leistungs- und ergebnisorientiert
- kompetent
- kreativ, innovativ
- unternehmerisch
- risikobereit, nimmt Herausforderungen an
- übernimmt Verantwortung
- ist am Erfolg des Unternehmens interessiert
- teamfähig
- offen für Veränderungen
- interaktiv, kommunikativ
- kunden- und serviceorientiert
- zuversichtlich in die Zukunft
- loyal

# Was sind die wesentlichen Herausforderungen für die deutsche Gesellschaft?

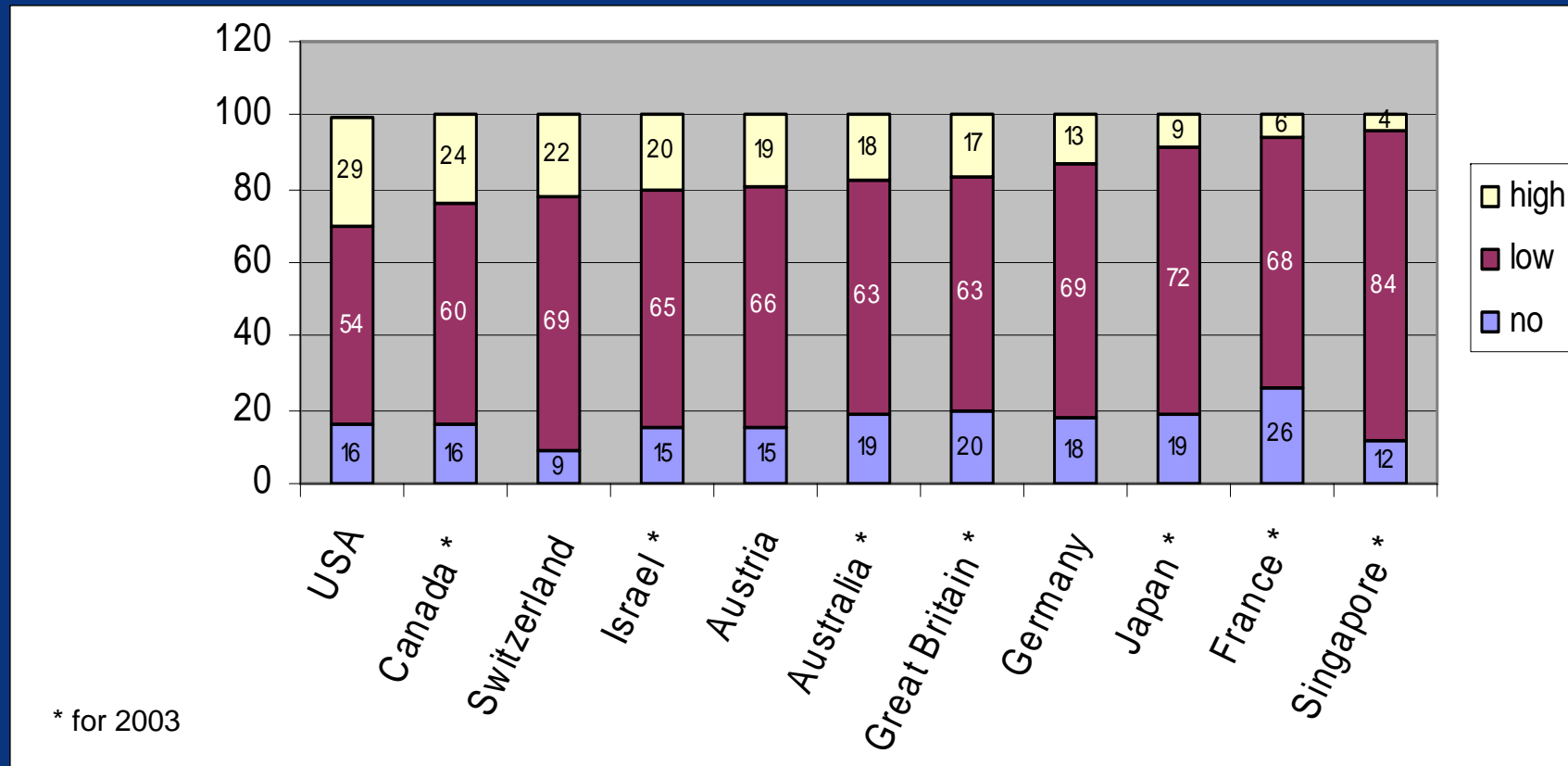
- hoher Leistungswillen
- hohe Flexibilität
- hohe Innovationsfähigkeit
- große Veränderungsbereitschaft
- hohes Bildungsniveau

*besser und schneller*

# Wesentliche Fakten

- Die heutige Management Praxis führt zu:
  - dramatischen Schäden für die Unternehmen und Gesellschaften in allen Industrienationen (alleine in Deutschland > 260 Mrd €/Jahr) (*Gallup Studie 2003*)
  - erhebliche Verluste an verfügbarer Arbeitskapazität (in Deutschland 74 Tage und in den USA 93 Tage /Jahr) (*Proudfoot Consulting*)
- Unternehmen mit einer hoch motivierten Belegschaft und mit einem klaren Kundenfokus haben ein dreifach höheres Wachstum und 50% höheren Gewinn (Gallup)
- ethische Standards haben eine zunehmend geringere Bedeutung
- alle Fortune 500 Unternehmen, die in den letzten 50 Jahren insolvent wurden, wurden von Technokraten geführt ( *Professor Patricia Pitcher*)
- das Klima in den Unternehmen hat einen großen Anteil an der Verunsicherung und den damit verbundenen Zukunftsängsten der Bevölkerung

# Motivation und Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmen in den Industriestaaten



Schaden für die deutsche Volkswirtschaft 250 - 260 Mrd € pro Jahr

# Wesentliche Fakten

- Die heutige Management Praxis führt zu:
  - dramatischen Schäden für die Unternehmen und Gesellschaften in allen Industrienationen (alleine in Deutschland > 260 Mrd €/Jahr) (*Gallup Studie 2003*)
  - erhebliche Verluste an verfügbarer Arbeitskapazität (in Deutschland 74 Tage und in den USA 93 Tage /Jahr) (*Proudfoot Consulting*)
- Unternehmen mit einer hoch motivierten Belegschaft und mit einem klaren Kundenfokus haben ein dreifach höheres Wachstum und 50% höheren Gewinn (Gallup)
- ethische Standards haben eine zunehmend geringere Bedeutung
- alle Fortune 500 Unternehmen, die in den letzten 50 Jahren insolvent wurden, wurden von Technokraten geführt ( *Professor Patricia Pitcher*)
- das Klima in den Unternehmen hat einen großen Anteil an der Verunsicherung und den damit verbundenen Zukunftsängsten der Bevölkerung

# Wieviel Zeit wird heute in den Unternehmen nicht produktiv genutzt?

<i>Länder</i>	<i>Arbeitsstunden /Jahr</i>	<i>unproduktive Tage</i>
Frankreich	1483	127
Spanien	1808	101
USA	1865	93
Australien	1766	96
UK	1644	87
Deutschland	1441	74

## unproduktive Zeit wegen:

- unzureichende Planung
- Keine klaren Ziele
- häufige Planänderungen
- häufige Organisationsänderungen
- redundante Strukturen
- ungenügende Management Qualität
- schlechte Arbeitsmoral
- ...

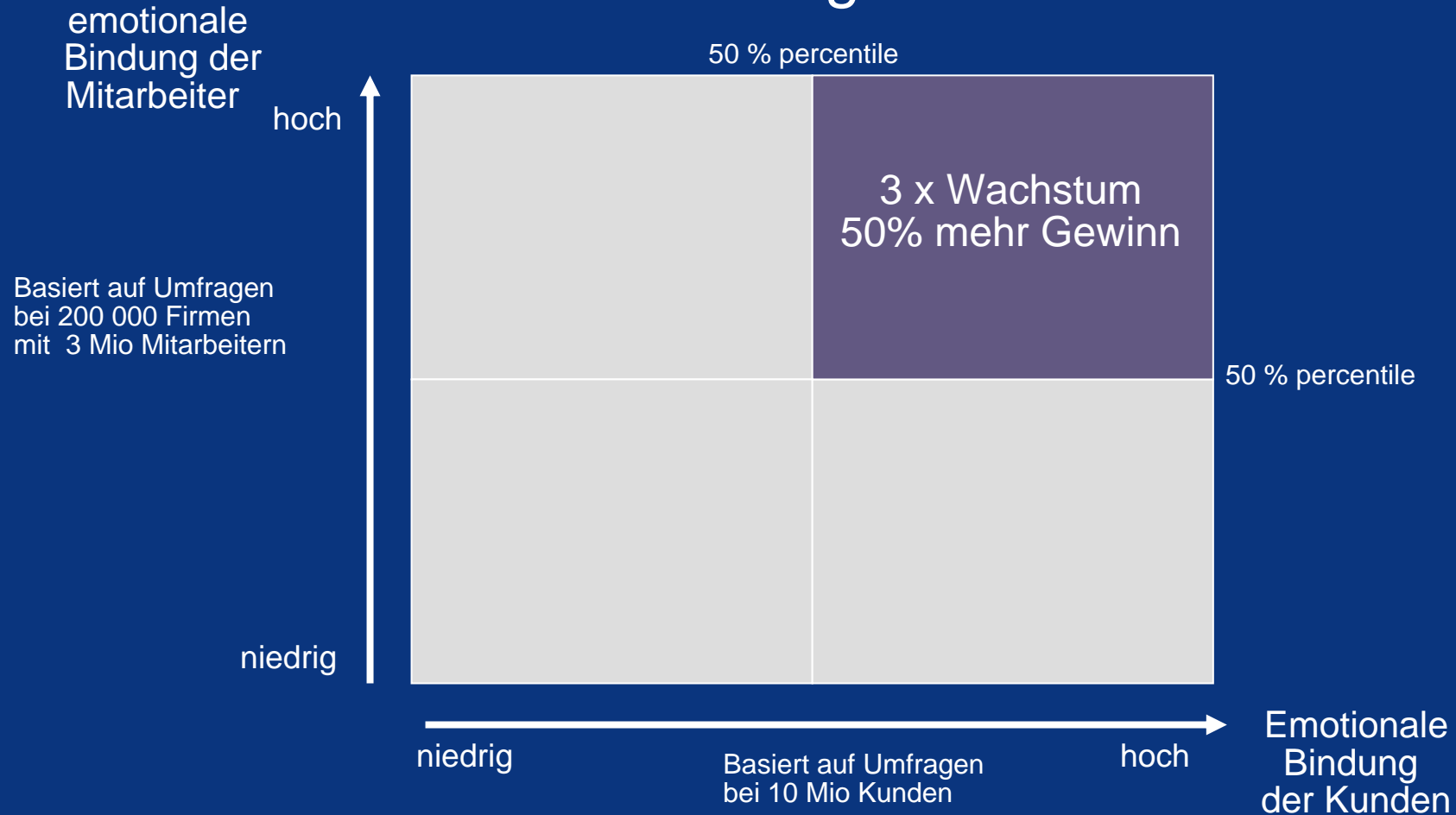


# Wesentliche Fakten

- Die heutige Management Praxis führt zu:
  - dramatischen Schäden für die Unternehmen und Gesellschaften in allen Industrienationen (alleine in Deutschland > 260 Mrd €/Jahr) (*Gallup Studie 2003*)
  - erhebliche Verluste an verfügbarer Arbeitskapazität (in Deutschland 74 Tage und in den USA 93 Tage /Jahr) (*Proudfoot Consulting*)
- Unternehmen mit einer hoch motivierten Belegschaft und mit einem klaren Kundenfokus haben ein dreifach höheres Wachstum und 50% höheren Gewinn (Gallup)
- ethische Standards haben eine zunehmend geringere Bedeutung
- alle Fortune 500 Unternehmen, die in den letzten 50 Jahren insolvent wurden, wurden von Technokraten geführt ( *Professor Patricia Pitcher*)
- das Klima in den Unternehmen hat einen großen Anteil an der Verunsicherung und den damit verbundenen Zukunftsängsten der Bevölkerung

# Leistung von Unternehmen die mitarbeiter- und kundenorientiert sind

## Human Sigma™



# Wesentliche Fakten

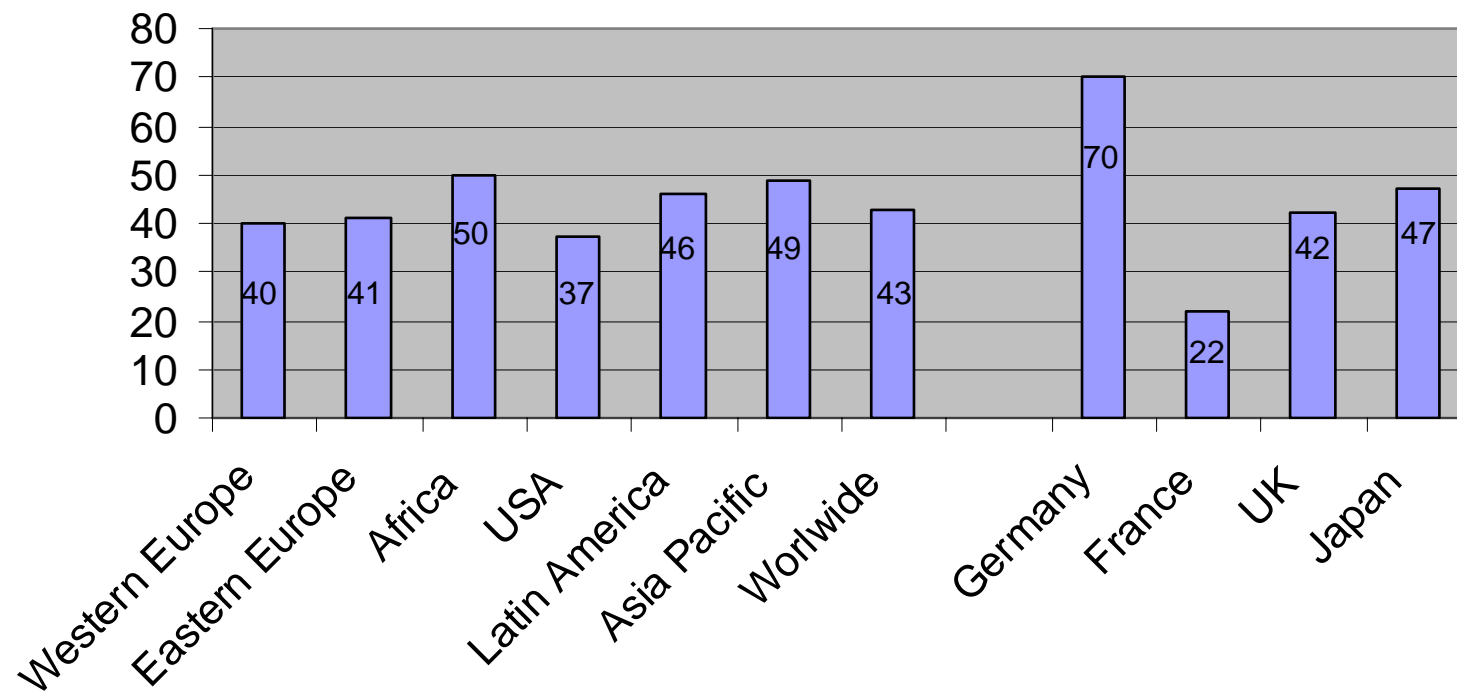
- Die heutige Management Praxis führt zu:
  - dramatischen Schäden für die Unternehmen und Gesellschaften in allen Industrienationen (alleine in Deutschland > 260 Mrd €/Jahr) (*Gallup Studie 2003*)
  - erhebliche Verluste an verfügbarer Arbeitskapazität (in Deutschland 74 Tage und in den USA 93 Tage /Jahr) (*Proudfoot Consulting*)
- Unternehmen mit einer hoch motivierten Belegschaft und mit einem klaren Kundenfokus haben ein dreifach höheres Wachstum und 50% höheren Gewinn (Gallup)
- ethische Standards haben eine zunehmend geringere Bedeutung
- alle Fortune 500 Unternehmen, die in den letzten 50 Jahren insolvent wurden, wurden von Technokraten geführt ( *Professor Patricia Pitcher*)
- das Klima in den Unternehmen hat einen großen Anteil an der Verunsicherung und den damit verbundenen Zukunftsängsten der Bevölkerung

# Wesentliche Fakten

- Die heutige Management Praxis führt zu:
  - dramatischen Schäden für die Unternehmen und Gesellschaften in allen Industrienationen (alleine in Deutschland > 260 Mrd €/Jahr) (*Gallup Studie 2003*)
  - erhebliche Verluste an verfügbarer Arbeitskapazität (in Deutschland 74 Tage und in den USA 93 Tage /Jahr) (*Proudfoot Consulting*)
- Unternehmen mit einer hoch motivierten Belegschaft und mit einem klaren Kundenfokus haben ein dreifach höheres Wachstum und 50% höheren Gewinn (Gallup)
- ethische Standards haben eine zunehmend geringere Bedeutung
- alle Fortune 500 Unternehmen, die in den letzten 50 Jahren insolvent wurden, wurden von Technokraten geführt ( *Professor Patricia Pitcher*)
- das Klima in den Unternehmen hat einen großen Anteil an der Verunsicherung und den damit verbundenen Zukunftsängsten der Bevölkerung

# Vertrauen in die Unternehmensleiter

*% der Bevölkerung, die den Unternehmensleitern kein Vertrauen mehr schenken*



Quelle: Gallup Organization, voice of the people survey  
Survey based on 50.000 people in more than 60 countries worldwide

Wer ist für diese  
unbefriedigende Situation verantwortlich?

**MANAGEMENT !!!!!**

In allen Branchen gibt es Firmen,  
die hoch motivierte Belegschaften  
> 80% haben

Warum verhalten sich Manager so offensichtlich kontraproduktiv?

# Warum verhalten sich Manager so offensichtlich kontraproduktiv?

- Misstrauen (man verlässt sich nur auf sich selbst)
- negatives Menschenbild
- haben es nicht anders gelernt
- stehen selbst unter massivem Druck
- glauben, dass sie nicht die Zeit haben, um andere einzubeziehen
  
- Angst:
  - # los zu lassen
  - # die Kontrolle zu verlieren
  - # nicht mehr gebraucht zu werden
  - # angreifbar zu werden
- hoher Machtanspruch
- Denken in Quartalen, kurze Zeit im Job
- Mess- und Anreizsysteme



Der Schlüssel für Erfolg ist  
ein gelebtes WERTE - System  
und eine  
starke WOLLEN - Kultur

WOLLEN

Vs

MÜSSEN

Wie erzeugt man Rahmenbedingungen,  
unter denen Mitarbeiter zum Erfolg  
des Unternehmens beitragen WOLLEN?

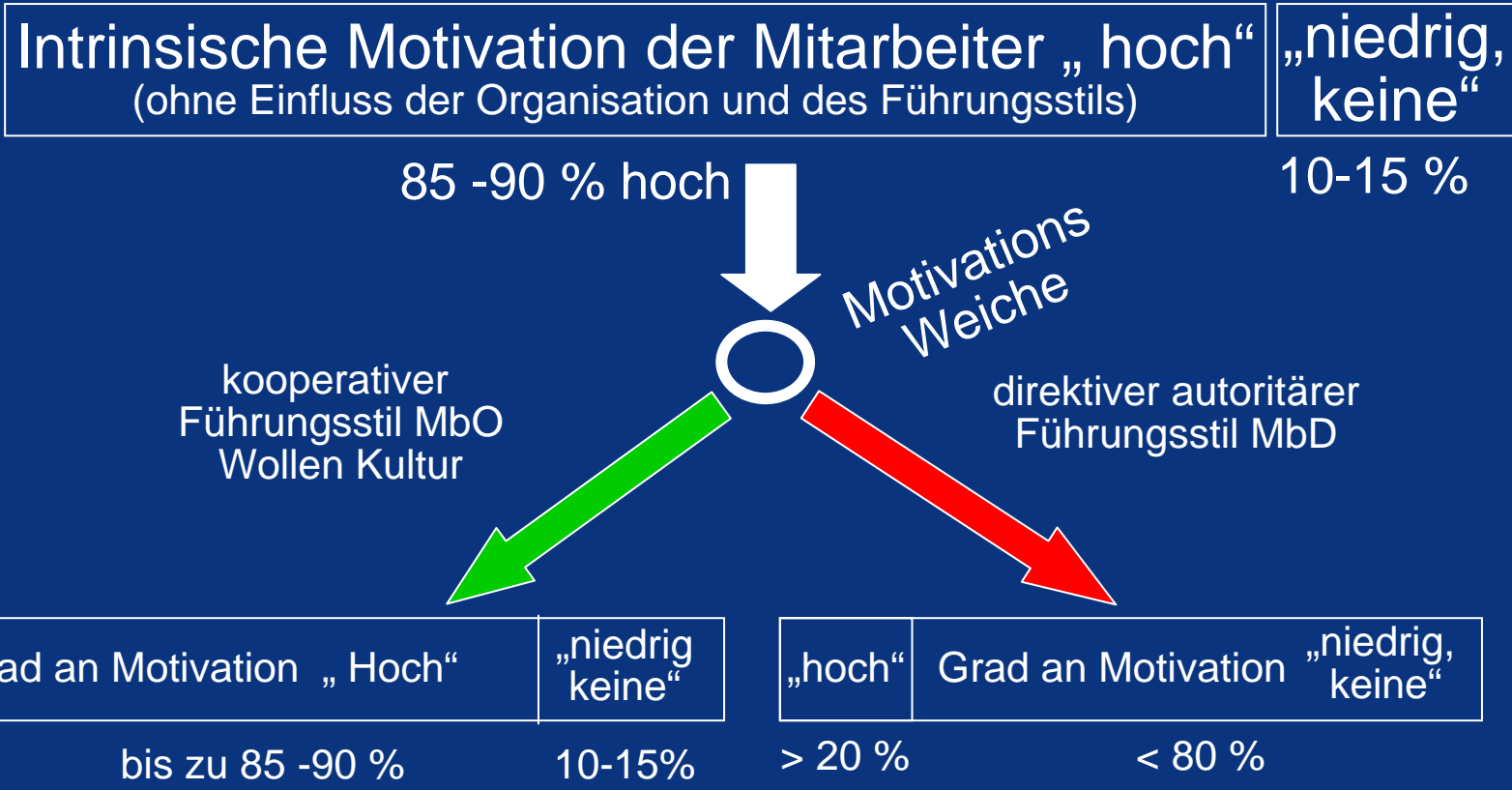
Eine nachhaltige WOLLEN  
muss von innen kommen!

Es ist meine Erfahrung,

dass ca. 85 – 90 % aller Mitarbeiter

einen guten Job machen und dass sie einen Beitrag  
zum Unternehmenserfolg leisten wollen,  
entsprechende Rahmenbedingungen  
vorausgesetzt

# Die Motivations - Weiche



# Einfluss des Führungsstils



MbO Management by Objectives  
MbD Management by Directives

“Sage den Menschen nie, wie sie Dinge zu tun haben. Sag ihnen nur, was sie zu tun haben und sie werden Dich mit ihrem Einfallsreichtum überraschen.”

*George Patton*

”Gebe einem Menschen einen Fisch und Du hast ihm Nahrung für einen Tag gegeben. Lehre ihn zu fischen und er wird Nahrung für sein ganzes Leben haben.”

*Chinesisches Sprichwort*

Es ist fundamentale Wahrheit der menschlichen Natur, dass je weniger Verantwortung und Freiraum Menschen haben, um so weniger fühlen sie sich der Sache verpflichtet.

Manager unterminieren "Empowerment" sehr subtil. Manager lieben Empowerment in der Theorie, aber was sie wirklich mögen und was sie am besten kennen und auf das sie vertrauen ist Befehl und Gehorsam.

*Prof. Chris Argyris, Harvard University*

***“I feel that in general terms it is the policies and actions that flow from the belief that men and women want to do a good, a creative job and that if they are provided the proper environment they will do so.”***

Bill Hewlett, Hewlett-Packard, 1950



### HP Werte (HP way)

- Vertrauen und Respekt
- Hoher Leistungsanspruch
- Teamarbeit
- Kompromisslose Integrität
- Flexibilität und Innovation



Was motiviert Sie?

Was demotiviert Sie?

Welche Werte würden Ihrer Meinung nach die gewünschten Einstellungen und Fähigkeiten ermöglichen?

# Was zerstört Motivation und Leidenschaft?

- Misstrauen
- Unklare Strategien, unklare Verantwortlichkeiten
- kein Freiraum, detaillierte Aufgaben und Zielvorgaben
- Bürokratie
- kein Einfluss, keine Möglichkeit zu gestalten
- kein Respekt
- keine Anerkennung
- keine echtes „Empowerment“
- keine persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- fehlende Fairness, Mitarbeiter werden unterschiedlich behandelt
- Management ist nicht glaubwürdig
- Management hat ein negatives Menschenbild

Ein Manager, der eine hohe Glaubwürdigkeit anstrebt und an einer hohen Motivation seiner Mannschaft interessiert ist, stellt sich den Herausforderungen und hat hohe Ziele.

Er fordert von allen Beteiligten und der ganzen Organisation Top Leistung

Mitarbeiter wollen stolz sein auf das,  
was sie tun  
und auf die Organisation, für die sie arbeiten

Man kann bei der Definition von Werten  
nie genau genug sein !!

z.B. was verstehen Sie unter VERTRAUEN?

Kann Vertrauen in einem Klima von Angst existieren?

# Vertrauen und gegenseitiger Respekt ist die Basis für jede gute Zusammenarbeit

# Vertrauen ist Voraussetzung für jede ehrliche und offene Kommunikation

Dies gilt für alle Beziehungen:

Mitarbeiter < -- > Mitarbeiter  
Kollege < -- > Kollege  
Mitarbeiter < -- > Manager  
Unternehmen < -- > Kunden  
Unternehmen < -- > Partner  
Unternehmen < -- > Lieferant

und für alle privaten Beziehungen

Vertrauen und Respekt ist die Basis für eine gut funktionierende Unternehmenskultur

## These:

*Leadership*, die daran interessiert ist, dass die Mitarbeiter sich mit den Zielen des Unternehmens identifiziert, kann dies nur erreichen, indem es eine Umgebung von Vertrauen, Respekt und Integrität schafft.

Der Manager muss ein positives Menschenbild haben und er/sie muss überzeugt sein, dass die überwiegend große Mehrheit einen guten und kreativen Job machen will und dass sie sich dem Unternehmen gegenüber fair verhalten.

Kontrolle muss auf ein Minimum beschränkt werden. Die Kontrolle darf die Gefühle der Menschen nicht verletzen und darf sie nicht wie potentielle Faulenzer oder Diebe ... behandeln.

Um dies zu erreichen, muss der Manager den ersten Schritt tun. Er muss seinen Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss geben, ohne naiv zu sein.

Eine Hochleistungsorganisation kann nicht auf eine Misstrauenskultur aufgebaut werden.

## Ohne Vertrauen:

- keine wirklich gute Teamarbeit
- kein Selbstvertrauen
- keine Motivation und keine Loyalität
- keine Offenheit
- keine Leistungsbereitschaft
- Veränderungen sind nur mit großen Schwierigkeiten und zeitlichen Verzögerungen möglich
- keine Unterstützung für den Kollegen und für die Vorgesetzten
- Beziehungen z.B. Kunden und Partner sind nicht belastbar

Vertrauen ↑ → Geschwindigkeit ↑ Kosten ↓

Vertrauen ↓ → Geschwindigkeit ↓ Kosten ↑



## Wie kann ich Vertrauen erzeugen?

- Vertrauen schenken und Vertrauen in Menschen haben
- Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz
- Kein Druck (3 Arten von Druck)  
angstfreier Raum
- den Menschen sehen und nicht nur die  
Arbeitskraft, die Ressource
- Fehler zugeben
- zuhören können, Probleme der Mitarbeiter ernst nehmen
- „*Walk the talk*“ (Vorbild sein)

# Lieber Geld verlieren als Vertrauen

Robert Bosch

Wenn Du zur Arbeit gehst,  
ist Deine höchste Priorität  
Vertrauen aufzubauen

Robert Eckert CEO of Mattel

Welche Eigenschaften, Verhalten  
wünschen wir uns?

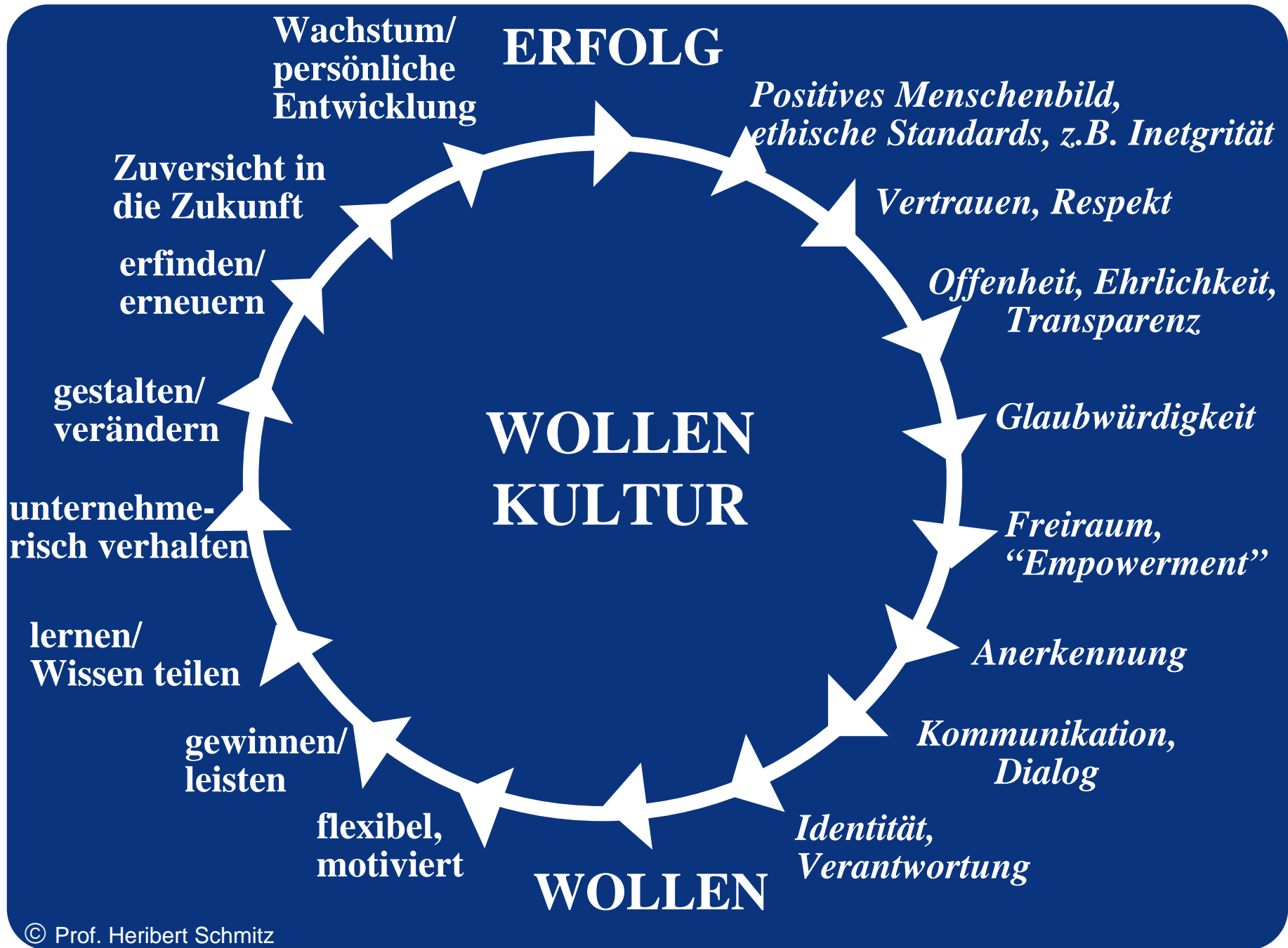
Was sind die wesentlichen Elemente  
die eine Wollenkultur erzeugen?



Welche Eigenschaften, Verhalten  
wünschen wir uns?

Was sind die wesentlichen Elemente  
die eine Wollenkultur erzeugen?





# Was brauchen wir in den Unternehmen?

- einen radikalen Paradigmenwechsel in der gelebten Management Praxis
- Manager mit einem positiven Menschenbild
- Manager mit einer starken und gelebten Vertrauenskultur, die nach Glaubwürdigkeit streben („*walk the talk*“)
- Manager mit einem kooperativen Führungsstil
- Manager, die eine WOLLEN Kultur etablieren
- Manager, die ein Stakeholder Konzept verfolgen

# Was kann und muss in Deutschland /Europa geschehen?

- Soziale Marktwirtschaft im Sinne Ludwig Erhards wieder neu beleben, d.h. mit Freiheit und Verantwortung, in der sich ALLE verantwortungsbewusst verhalten und sich ethischen, sozialen und ökologischen Grundsätzen verpflichtet fühlen und danach handeln
- Aus- und Weiterbildung erheblich verbessern  
wir müssen lernen zu lernen
- Innovationskräfte massiv stärken
- Bevölkerung / Belegschaft auf harten Wettbewerb und die massiven demographischen und weltwirtschaftlichen Veränderungen einstellen
- Leistungsbereitschaft der Bevölkerung massiv erhöhen  
hier insbesondere die Motivation der Mitarbeiter wieder voll zur Entfaltung bringen
- Alle Wachstumshemmnisse schnellstens abbauen  
(Wachstum ist nicht gleich Wachstum)
- Korruption, Geldwäsche, Steuermanipulation und Sozialmissbrauch bekämpfen



Was kann und muss global geschehen?

Wir brauchen eine globale  
soziale und ökologische  
Weltwirtschaftsordnung

*Global Marshall Plan Initiative*



Heribert Schmitz

## Raus aus der Demotivationsfalle

Wie verantwortungsbewusstes  
Management Vertrauen,  
Leistung und Innovation fördert



[heribert.schmitz@email.de](mailto:heribert.schmitz@email.de)

ISBN 3-409-03444-7

# CV Heribert Schmitz

63 Jahre, verheiratet, 3 Töchter, 5 Enkel

Hobbys: Schreiben, Lesen, Skifahren und Wandern

## **Berufliche Ausbildung:**

- |   |             |                                     |
|---|-------------|-------------------------------------|
| • Rheinische Braunkohlenwerke<br>Eschweiler   | 1962 - 1965 | • Lehre als Starkstromelektriker    |
| • Bergschule Frechen  | 1965 – 1968 | • Diplom: Dipl.-Ing., Elektroteiger |
| • Advanced Management Program<br>Wharton School, Philadelphia<br>University of Pennsylvania | 1994        |                                     |

## **Beruflicher Werdegang**

1968 – 1983

- |   |             |   |
|---|-------------|---|
| • AEG Telefunken, Seligenstadt                  | 1968 – 1971 | • System Ingenieur (Vertrieb und<br>Beratung) |
| • GID mbH, Aschaffenburg<br>(Software Business) | 1971 – 1972 | • Gründer und Partner                         |
|   | 1972        | • Fusion mit PSI GmbH                         |
| • PSI GmbH, Aschaffenburg                       | 1972 – 1981 | • Partner und General Manager                 |
| • PSI GmbH, Berlin                              | 1981 - 1983 | • Partner und Geschäftsführer                 |

## Beruflicher Werdegang (Forts.)

1983 – 2005 Hewlett Packard

- Deutschland 1983 – 1985
  - Manager Project Services and Manager Vertical Marketing
- Europa 1985 – 1989
  - Project Center Operations Manager, Geneva
- Deutschland 1989 - 1993
  - Professional Services Manager Böblingen
- Deutschland 1993 - 2000
  - General Manager Customer Services & Support & Mitglied der Geschäftsleitung HP Deutschland
- Deutschland 1997 – 2000
  - Mitglied der Geschäftsführung
- Europa 2000 - 2001
  - Vice President of Hewlett-Packard Corporation and General Mgr Europe Middle East & Africa und Mitglied der Aufsichtsräte HP Europe, Germany and Spain

## Beruflicher Werdegang (Forts.)

2001 – heute

- Deutschland                      2001 – 10/2002                      • Vorsitzender der Geschäftsführung HP Deutschland und Mitglied des Aufsichtsrates HP Spanien nach Merger mit Compaq zusätzlich Vorsitzender der Geschäftsführung Compaq Deutschland
- Deutschland                      11/2002 – 10/2005                      • Vorsitzender des Aufsichtsrates HP Deutschland und stv. Vorsitzender HP Österreich
- Deutschland                      2003 – 2004                      • Mitglied des Aufsichtsrates Debitel AG
- Niederlande / WW                11/2005 – 11/2006                      • Chairman of the Board of Directors Teleplan International N.V.

Weitere Funktionen:

Ehem. Vice President and Member of the Executive Committee of the American Chamber of Commerce Germany 1999 – 2006

Honorarprofessor Hochschule Furtwangen University

Mitglied in mehreren Beiräten (Non Profit)

Gastvorlesungen an mehreren Universitäten im In-und Ausland und Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen

Spezielle Interessengebiete: Leadership, Unternehmenskultur, Corporate Social Responsibility und globale Wettbewerbsfähigkeit von Gesellschaften

Publikationen: Buch „Raus aus der Demotivationsfalle“