

Elisabeth Haberleitner | Elisabeth Deistler |
Gerhard Ratz

Orientierung geben in schwierigen Zeiten

So führen Sie Ihre Mitarbeiter durch den Wandel

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Orientierung geben in schwierigen Zeiten«
(ISBN 978-3-86881-057-8)
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Warum »Orientierung geben«?

**Mut erweist sich nicht in guten,
sondern in schlechten Zeiten.
Chinesisches Sprichwort**

Immer wieder geistern sie durch die Gazetten: die Zahlen, die uns erschreckend vor Augen führen, wie wenig positiv die Menschen ihre aktuelle Arbeitssituation erleben:

So hat das Gallup Institut (Gallup Engagement-Index 2008*) erhoben, dass in Deutschland nur 13 Prozent der Beschäftigten eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen verspüren, hoch engagiert arbeiten und ihre Tätigkeit als befriedigend empfinden (»Hohe emotionale Bindung«).

67 Prozent der Arbeitnehmer hingegen fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Sie sind bereit, das Unternehmen zu verlassen, sobald sich eine gute Gelegenheit ergibt (»Geringe emotionale Bindung«).

Und ganze 20 Prozent der Dienstnehmer werden als »aktiv unengagiert« bezeichnet: Sie sind verärgert über ihr Unternehmen, geben dieser negativen Haltung zu ihrer Arbeit und zum Arbeitgeber

* ArbeitnehmerInnen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz sind ihrem Arbeitsplatz emotional verpflichtet (u. a. loyal, produktiv, geringere Fehltagel, geringere Fluktuation, niedrigerer Schwund, Weiterempfehlung des Arbeitgebers und seiner Produkte und Leistungen).

ArbeitnehmerInnen mit geringer emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz leisten »Dienst nach Vorschrift«. Sind zwar produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet (u. a. mehr Fehltagel, höhere Fluktuation).

ArbeitnehmerInnen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen (physisch präsent, psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die KollegInnen dies wissen). Quelle: Gallup GmbH

oft aggressiv Ausdruck, sie zeichnen sich durch mangelnde Produktivität aus und haben innerlich bereits gekündigt (»Ohne emotionale Bindung«).

Erschreckend dabei ist überdies, dass sich diese Zahlen von Jahr zu Jahr verschlechtern: 2001 hatten »nur« 15 Prozent der Arbeitnehmer innerlich gekündigt, während gleichzeitig die Zahl der hoch engagierten Mitarbeiter noch bei 16 Prozent lag. Auch im internationalen Vergleich steht Deutschland denkbar schlecht da: In Großbritannien fühlen sich 20 Prozent der Beschäftigten ihrem Unternehmen loyal verbunden und hoch motiviert, in den USA sogar 29 Prozent. Nur in Frankreich und Japan ist der Anteil emotional stark gebundener Mitarbeiter mit zwölf beziehungsweise sieben Prozent geringer als in Deutschland. Und Österreich steht kaum besser da: Laut Gallup haben hierzulande gerade mal 16 Prozent der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen, 71 Prozent weisen eine geringe emotionale Bindung auf, und immerhin 13 Prozent sind als »aktiv unengagiert« zu bezeichnen. In unserer Beratungstätigkeit in verschiedensten Unternehmen im deutschsprachigen Raum bestätigt sich dieser Eindruck durchaus.

Der gesamtwirtschaftliche Schaden, der durch diese Unzufriedenheit der Mitarbeiter entsteht, wird allein in Deutschland mit hundert Millionen Euro beziffert. So weisen etwa Beschäftigte mit geringer emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber bis zu vier Fehltage mehr auf als loyale Mitarbeiter. Einem Unternehmen mit tausend Mitarbeitern können allein dadurch jährliche Mehrkosten von 485.000 Euro entstehen.

Diese Zahlen stehen nun in krassem Gegensatz zur Anforderung, der sich Führungskräfte in unserer Welt gegenübersehen: Für das Überleben eines Unternehmens ist es notwendig, täglich dessen Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, das gesamte vorhandene Potenzial zur Entfaltung zu bringen, mit ganzer Kraft an den gemeinsamen Zielen zu arbeiten und Vitalität, Veränderungslust und Innovationskraft einzubringen.

Die Welt, in der wir leben

Natürlich wissen Sie alle, wie die Welt, in der wir leben, beschaffen ist – schließlich sind wir permanent mit den manchmal bedrohlichen Erscheinungsformen dieser Zeit konfrontiert. So sehr, dass wir sie manchmal kaum mehr wahrnehmen wollen – und doch damit umgehen müssen!

Lassen Sie uns nur einige dieser Rahmenbedingungen, die unser Handeln als Führungskräfte beeinflussen, herausgreifen:

- Die Öffnung der Märkte im Zuge der Globalisierung und die damit verbundene Notwendigkeit, sich mit anderen Sprachen und Kulturen zurechtzufinden und sich in einem immer heftigeren Wettbewerb zu behaupten.
- Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, die uns ständig fordert, am Ball zu bleiben. Die uns außerdem mehr denn je dazu zwingt, Information bewusst auszuwählen, um nicht von ihr erschlagen zu werden und dennoch alles Wichtige zu erfahren. Die uns mit der Frage konfrontiert, wie wir unsere Erreichbarkeit organisieren – rund um die Uhr oder doch nur 24 Stunden am Tag?
- Die ungeheure Fülle an Wissen, über das die Menschheit verfügt und das erst einmal organisiert werden will – eine Herausforderung, die sich bereits im einzelnen Unternehmen als schwierig herausstellen kann (Wissensmanagement).
- Ein schneller Verfall ebendieses Wissens, der die Notwendigkeit des ständigen Neulernens mit sich bringt.
- Die Verkürzung von Produktlebenszyklen, ja sogar das Verschwinden vertrauter und das Entstehen neuartiger Wirtschaftszweige.
- Die verkürzte Lebensdauer von Unternehmen bei gleichzeitigem Anstieg sowohl von Unternehmensinsolvenzen als auch von Neugründungen sowie weltweit ein Boom von Fusionen und Übernahmen.

- Die stete Verkürzung der Verweildauer von Unternehmensführern: Während 1995 die Vorstandsvorsitzenden der weltweit 2500 größten börsennotierten Unternehmen noch durchschnittlich 9,5 Jahre im Amt waren, gingen sie 2004 bereits nach 6,6 Jahren. Europäische Manager können statistisch nur 2,5 Jahre mit der Nachsicht ihrer Aufsichtsräte rechnen, wenn der erwartete Erfolg ausbleibt.
- Eine beständige Freisetzung von Mitarbeitern aufgrund des Einsatzes neuer Technologien oder der Verlagerung von Betrieben in andere Regionen. Neben immer wieder auftretenden markanten Konjunkturabschwüngen lassen veränderte Anforderungen, die an Mitarbeiter gestellt werden, Menschen um ihre Arbeitsplätze zittern.
- Die Entwicklung in Richtung Dienstleistungsgesellschaft, die von uns eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz verlangt und dies bei gleichzeitigem Schrumpfen klassischer Arbeitsbereiche wie Güterproduktion und Landwirtschaft.
- Ein kritischer gewordenes Nachfrageverhalten von Kunden, die immer besser in der Lage sind, sich selbstständig Information und Vergleichsangebote einzuholen.
- Eine demografische Entwicklung, die in Europa einen stetig wachsenden Anteil älterer Menschen bei gleichzeitigem Mangel an jungen Fachkräften mit sich bringt und die uns gegen aufstrebende Wirtschaftsmächte wie Indien und China im echten Sinne des Wortes in vielerlei Hinsicht alt aussehen lässt.
- Ein Anstieg der Wirtschaftskriminalität, der sowohl als Antwort auf den Erfolgswang mit unlauteren Mittel verstanden werden kann als auch auf den Verlust gesellschaftlicher Verantwortung hindeutet. Narzisstische Persönlichkeiten mit Zockermentalität, die das schnelle Geld zum einzigen Prinzip erhoben haben, scheinen an vielen Stellen das Ruder übernommen zu haben.
- Damit eng verbunden die zunehmende Dominanz der Finanz über die Realwirtschaft und der mittlerweile erfolgte Fast-Zu-

sammenbruch der Finanzmärkte mit all seinen bekannten negativen Auswirkungen auf Arbeit und Kapital.

- Außerhalb der Unternehmen beschäftigt uns das Thema Umwelt – mit Bangen verfolgen wir die sich immer deutlicher abzeichnenden Horrorszenarien in Folge von Klimaveränderung und beobachten die manchmal beinahe paralysiert anmutende Reaktion der Politik.
- Wenn wir nun noch die Scheidungsstatistiken und die immer höher werdende Zahl an (freiwilligen und unfreiwilligen) Singles betrachten, müssen wir auch den Wegfall sozialer Netze im Privaten als relevante Rahmenbedingung für unser Tun als Führungskräfte mit einbeziehen.

»Nichts ist beständiger als der Wandel« lautet die alte Weisheit, die harmlos klingt im Vergleich zu dem, was in Gesellschaft und Wirtschaft heute vor sich geht: Beständigkeit ist abhandengekommen, die Schnelligkeit des Wandels trifft uns mit voller Wucht. Und vieles deutet darauf hin, dass sich diese Entwicklung eher noch verschärfen wird.

Der Ruf nach dem starken Mann/der starken Frau

Kein Wunder also, dass – wieder einmal – allorts der Ruf nach dem starken Mann laut wird: Gemäß einer aktuellen Studie (Österreichische Wertestudie 2009) kann sich ein Fünftel der Österreicher zurzeit sehr gut vorstellen, »einen starken Führer zu haben, der sich nicht um ein Parlament und um Wahlen kümmern muss«. Der Aussage »Das Wichtigste, was Kinder lernen müssen, ist Gehorsam« stimmen 40 Prozent zu; das Statement »Wo strenge Autorität ist, dort ist auch Gerechtigkeit« bejahen 27 Prozent der Befragten. Diese Ergebnisse, die zwar vor allem als ernsthaftes Krisensignal für die österreichische Demokratie gesehen werden müssen, sind ebenfalls für das wirtschaftliche Umfeld (und wohl nicht nur für Österreich!) relevant.

Viele Menschen leiden unter dem ständigen Wandel, sie haben Angst vor der Zukunft, Angst um ihren Arbeitsplatz und fühlen sich den Herausforderungen nicht gewachsen. Die steigende Zahl an psychischen Gesundheitsproblemen (Burn-out, Depression etc.), die Masse an Psychopharmaka, die täglich verschrieben werden, damit Hilfesuchende den Alltag schaffen, sprechen eine deutliche Sprache. Veränderungsprozesse sind die Quelle von Verunsicherung und des Widerstandes der Menschen. Es liegt »in der Natur des Menschen«, das Bestehende zu bewahren, selbst dann, wenn Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen besteht. Widerstände gegen die Veränderung werden dabei umso intensiver ausfallen, je mehr sich die Betroffenen als Objekt, als fremdbestimmt, als Opfer verstehen.

Die Folgen dieser Unsicherheit sind vielfältig – je nach Persönlichkeit der Betroffenen. Gemäß den archaischen Mustern Angriff, Flucht und Verstecken (»Totstellen«) beobachten wir häufig Aggression, die sich zum Beispiel in Beschimpfungen nach oben äußert, oder Depression, die mit Gefühlen und dem Zurschaustellen von Selbstmitleid einhergeht. Auch Resignation, eine Art »Selbstaufgabe«, in der die Betroffenen die eigenen Möglichkeiten des Gestaltens nicht mehr nutzen, ist häufig als Reaktion festzustellen (»Ich kann ja sowieso nichts ändern!«). Andere Menschen wiederum flüchten sich in unsinnige Fleißaufgaben, um ihre Daseinsberechtigung (vor allem vor sich selbst) zu demonstrieren. Regression in infantile Verhaltensmuster (schmollen, albern sein, weinen) und Kaderegehorsam, der Menschen trotz Angst arbeiten lässt, obwohl sie innerlich schon längst gekündigt haben, sind weitere Reaktionen, die in Zeiten der Unsicherheit häufig zu beobachten sind. Dass unter all diesen psychischen Bedingungen Kreativität und Engagement nicht wachsen können, versteht sich wohl von selbst.

Die Psychologie zeigt, dass sich in Situationen der Bedrohung und Gefährdung vielfach so etwas wie eine Regression in frühe Phasen der Entwicklung, in denen das »Urvertrauen« durch die Fürsorglichkeit und Stärke von Eltern ihren Kindern gegenüber herausgebildet wurde, ergibt. Man orientiert sich an Autoritätspersonen, die – ähnlich wie die Eltern in der Kindheit – gedanklich Hilfe verspre-

chen. In eine derartige Rolle gerät nun recht häufig der Führende in Situationen der Verunsicherung. Die Führungskraft soll – so der unbewusste Anspruch vieler Menschen – als Gefäß für ihre Ängste dienen, sie möge ihnen diese Ängste abnehmen und das Leben damit wieder handhabbar machen.

Um welche Ängste handelt es sich nun, die für den Führungsalltag relevant sind? Und welche Bedürfnisse, die es möglichst zu befriedigen gilt, gehen mit diesen Ängsten einher? Der Anthropologe Donald Brown hat in seinen Forschungsarbeiten versucht, allgemeingültige Beschreibungen der menschlichen Natur zu erstellen, sogenannte »Universalien«, die – trotz aller Unterschiedlichkeit – als Basis für viele typische Verhaltensweisen angenommen werden können. Aus dieser Liste von Merkmalen sind es einige, die – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – für Führungskräfte in ihrem Umgang mit Mitarbeitern und für unser Thema »Orientierung geben« als besonders wichtig gelten können:

- Todesangst – Sicherheitsbedürfnis
- Angst vor Ausgrenzung – Geselligkeitsbedürfnis
- Angst vor Bedeutungslosigkeit – Wunsch nach Anerkennung
- Angst vor Chaos – Ruf nach Autorität
- Zukunftsangst – Klarheitsbedürfnis

Der Ruf nach dem »starken Mann« lässt sich aus diesen Bedürfnissen gut nachvollziehen. Wer diese Rolle akzeptiert und verantwortungsbewusst ausfüllt, wird in höherem Maße das Engagement und die Kreativität seiner Mitarbeiter erhalten. Über das »Wie« soll in diesem Buch die Rede sein.