

Würde ein typisches Unternehmen unserer Zeit auf der Couch eines Psychotherapeuten liegen, dann könnte dieser mit Fug und Recht eine schwere Störung des inneren Zustandes diagnostizieren. Denn Stimmung, Motivation und Vertrauen in vielen Unternehmen sind nahe dem Nullpunkt – und das ist nicht nur ein beklagenswerter Zustand, sondern ein handfestes wirtschaftliches Risiko für unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft. Und ein interessantes Beratungsfeld für Psychologische Berater – sowohl auf der Ebene der Einzelkunden als auch auf der Ebene der Unternehmensberatung.

Unsere Eltern und Großeltern kannten das noch: Der Beruf – das war mehr als ein Tauschgeschäft: Arbeitskraft gegen Bezahlung. Das war die Wurzel der eigenen Identität. Man war „Aniliner“ (BASF), „Siemensianer“ oder arbeitete „beim Daimler“ – und zwar lebenslang. Nicht selten schwang da Stolz mit, denn die Beschäftigung bei einem solchen Betrieb versprach Ansehen, Sicherheit und Zugehörigkeit, ja vielleicht sogar Arbeit über viele Generationen einer Familie hinweg.

Heute ist die Lage in der Breite der deutschen Unternehmenslandschaft eine andere: Fast 90 % der Arbeitnehmer fühlen sich ihrem Arbeitgeber kaum verpflichtet. Das Meinungsforschungsunternehmen Gallup hat in seinem „Engagement Index“ im Jahr 2008 gemessen, dass nur 13 % der Beschäftigten hoch engagiert sind. Rund zwei Drittel machen Dienst nach Vorschrift, und jeder Fünfte hat innerlich gekündigt. Das heißt:

Er oder sie tut im besten Fall gerade noch so viel, dass keine Abmahnung oder Kündigung riskiert wird. Im schlechtesten Fall verhalten sich solche Mitarbeiter destruktiv, demotivieren oder stacheln die Kollegen an und schaden Projekten durch Boykott, Sabotage, Korruption oder Untreue.

Dieses niedrige Motivationsniveau in deutschen Betrieben ist ein handfestes betriebswirtschaftliches Problem: Denn je schlechter die Einstellung zum Unternehmen, desto höher auch zum Beispiel die Fehlzeiten. Arbeitnehmer mit hoher Bindung an ihren Arbeitgeber fehlen im Schnitt 4,3 Tage pro Jahr, Angestellte mit geringer Bindung dagegen 10 Tage, wie das Sozialforschungsinstitut IFAK ermittelt hat. Laut der Gallup-Studie von 2008 könnte ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern also fast eine Million Euro im Jahr mehr verdienen, wenn alle Mitarbeiter nur so wenig fehlten wie die Hochmotivierten. Frust steigert zudem die

Fehlerquoten, und das schadet Unternehmen auf sehr vielen Ebenen. Beispiele sind unzufriedene Kunden, Verzögerungen bei der Projektannahme, Umsatzminderung durch Mängelnachlässe, weniger Empfehlungen und Folgeaufträge, Kosten für Fehlerbehebung, Produktivitätsverlust in nachgelagerten Arbeitsschritten und so weiter.

Ein weiteres, monetär sehr schwer zu messendes Manko: Menschen mit einer negativen inneren Einstellung zu ihrer Berufstätigkeit wirken auf ihre Umwelt wie „Energie-Staubsauger“ – sie können Motivation und Einsatz ihrer Kollegen erheblich schwächen. Wie ernst solche Phänomene zu nehmen sind, hat Gallup errechnet: Insgesamt soll sich der volkswirtschaftliche Schaden von schlecht motivierten und wenig loyalen Beschäftigten auf bis zu 109 Milliarden Euro pro Jahr summieren – Geld, das gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Krise dringend an anderer Stelle benötigt wird.

Unternehmensflüsterer

Dr. phil. Nicolette S. Strauss



© andreas reimann-fotolia

Nicht faul, aber frustriert

Das geringe Bindungs- und Motivationsniveau der Arbeitnehmer ist kein Zeichen von Faulheit. Im Gegenteil: Nur jeder Fünfte würde bei einer Erbschaft oder einem Lotogewinn seinen Job aufgeben, wie eine Umfrage des Onlinestellenmarktes Monster ergeben hat. Die allermeisten Menschen möchten trotz Geldsegens weiterarbeiten, allerdings anders als bisher. Favorit ist der Sprung in die Selbstständigkeit, gefolgt vom Weitermachen wie bisher – weil man seinen Job schätzt oder nicht auffallen will. Auch ein Sabbatjahr zum Auftanken und Neuorientieren können sich viele vorstellen – um dann wieder in den Beruf zurückzukehren.

Am zu geringen Wollen kann es also nicht in erster Linie liegen, wenn Deutschlands Arbeitnehmer bei Leistungs- und Motivationsstudien so schlechte Noten bekommen. Am Können wohl auch nicht, denn trotz Pisaschocks und Fachkräftemangels gehö-

ren deutsche Arbeitnehmer immer noch zu den am besten qualifizierten weltweit. Vielmehr scheinen viele Beschäftigte schlichtweg nicht glücklich zu sein an ihrem Arbeitsplatz, ja sogar Schaden zu nehmen:

Problem Überstunden: Fast zwei Drittel der Erwerbstätigen arbeiten mittlerweile mehr als 40 Stunden pro Woche – obwohl dies nur bei 35,4% im Arbeitsvertrag vorgesehen ist. Mehr als jeder Sechste arbeitet sogar mehr als 48 Stunden in der Woche. Dies hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA) 2007 bei einer repräsentativen Befragung von 20.000 Beschäftigten herausgefunden. Zwei von drei Vielarbeitern geben an, unter der Situation zu leiden.

Problem Überforderung: Arbeit macht immer mehr Menschen in Deutschland psychisch krank. Die Zahl derjenigen, die durch den Beruf an psychischen Störungen erkranken, steigt seit Jahren kontinuierlich, wie Krankenkassen und Fachärzte einhellig

melden. Laut Deutscher Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde ist die Anzahl der Berufsunfähigkeitsfälle wegen psychischer Beschwerden von 1997 bis 2004 um rund 70% gestiegen.

Inzwischen zeigen zwei Drittel aller Berufstätigen Burn-out-Symptome, so Edda Gottschaldt, ärztliche Geschäftsführerin der auf Burn-out spezialisierten Oberbergkliniken bei „Welt Online“. Als einer der Hauptauslöser für die krank machenden Belastungen im Beruf gilt der Stress: Laut der Krankenkasse DAK leiden 49% der Männer und 34% der Frauen darunter, immer mehr in immer kürzerer Zeit erledigen zu müssen. Insbesondere Jobs mit hoher quantitativer und qualitativer Belastung (Schichtarbeiter, Führungskräfte, Vertriebs- und Außendienstmitarbeiter usw.), Berufe mit schlechtem Lohn-Leistungs-Verhältnis (Gesundheit, Pflege, Einzelhandel) und Branchen in Krisen und Strukturwandel sind gefährdet.

Problem Unterforderung: Auch das Gegenteil von Burn-out, Bore-out, kann frustrieren. Nach einer These der Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder sind 15% der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor von Unterforderung und Langeweile betroffen und müssen trotzdem eine geschäftige Fassade aufrecht erhalten. Krank dabei machen die fehlende Anerkennung, das Gefühl „Mein Können ist hier gar nicht gefragt“ und die Scham vor Kollegen und Familie. Und Bore-out ist oft auch Ausdruck einer fehlenden Sinnhaftigkeit der Arbeit – man rennt im Hamsterrad ohne sichtbaren Effekt und ohne eine Antwort auf die Frage „Wozu das alles?“.

Problem Mobbing: Jeder achte Beschäftigte in Deutschland wurde an seinem derzeitigen Arbeitsplatz schon einmal gemobbt, wie das Sozialforschungsinstitut IFAK bei einer Befragung von bundesweit 2.000 Erwachsenen herausgefunden hat. Damit kommt man auf 3,8 Millionen Betroffene. Fast jeder dritte Arbeitnehmer hat zudem Mobbing nicht am eigenen Leib, aber bei Kollegen erlebt.

Problem Unsicherheit: Deutschland ist seit mindestens zwei Jahrzehnten im permanenten Veränderungsdruck – auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene. Besonders ausgeprägt ist der Wandel in der Wirtschaft. Unternehmen müssen sich verändern, etwa durch neue Bedingungen auf ihren Märkten, Wettbewerbsverschärfung, Gesetzauflagen oder neue Eigentümerverhältnisse nach einer Übernahme oder einem Börsengang. Und Unternehmen wollen sich verändern, etwa weil nach einem Generationswechsel ein neuer Führungsstil Einzug hält, oder weil Chancen in neuen Märkten gesehen werden. Veränderung ist in Unternehmen folglich allgegenwärtig – für die Mitarbeiter heißt dies aber nicht selten, permanente Unsicherheit auszuhalten. Ist mein Job sicher? Werde ich an einen anderen Standort versetzt? Bekomme ich einen neuen Chef? Müssen wir demnächst alles in Englisch schreiben? Bin ich für die neuen Aufgaben überhaupt ausreichend qualifiziert?

Schlechtes Führungszeugnis

Woran liegt es nun aber, dass die Beschäftigten in Deutschland nicht so motiviert und leistungsstark sind, wie es ihren Fähigkeiten und eigenen Wünschen entsprechen

könnte. Verdächtiger Nummer eins: das Einkommen. Fehlanzeige – leider, denn das wäre eine vergleichsweise einfache Lösung des Problems gewesen. Zwar heißt eine Binsenweisheit der Arbeitswelt „Ab einer gewissen Karrierestufe spricht man nicht mehr von Gehalt, sondern von Schmerzensgeld.“ Geld allein heilt aber trotzdem nicht alle Wunden, und wer länger „nur für den Gehaltszettel“ arbeitet, ist nach Überzeugung von Arbeitspsychologen umso mehr gefährdet, dass der Beruf ihn krank macht. Nach einer weltweiten Umfrage des Onlinestellenportals Monster würden 76% der Arbeitnehmer sogar finanzielle Einbußen in Kauf nehmen, wenn sie dafür ihren Traumjob hätten. Deutsche Umfrageteilnehmer sagten dies zu 73%.

Geld allein bringt also noch keine hohe Arbeitszufriedenheit und -leistung. Im Gegenteil: Laut Christian Dormann, Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Mainz, sinkt die Arbeitszufriedenheit der meisten Beschäftigten seit Jahren – und das liegt nicht zuletzt an der Führungskultur. Was ist hierbei wichtig? Laut dem „Engagement Index 2008“ von Gallup: Lob, Feedback und Einfluss. Dormanns Wissenschaftlerteam in Mainz hat zusätzlich den Abwechslungsreichtum der Arbeit und die hohe Übereinstimmung zwischen den Aufgaben und der Persönlichkeit beziehungsweise den Werten des Mitarbeiters (Person-Tätigkeits-Fit) als bedeutsam ermittelt. Einigkeit herrscht darüber, dass mit einer geeigneten Führungskultur zumindest die rund zwei Drittel aller Beschäftigten erreicht werden könnten, die den Umfragen zufolge „Dienst nach Vorschrift“ machen. Wenn sie in ihrer Leistungsfähigkeit gestärkt würden, bliebe den Unternehmen ein Großteil des von Gallup auf 109 Milliarden Euro geschätzten Schadens durch demotivierte Mitarbeiter erspart.

Die Realität sieht bisher aber vielerorts noch anders aus: Unsere Führungskräfte bekommen überwiegend ein schlechtes Führungszeugnis, so bleiben viele Chancen ungenutzt. Videoüberwachung bei Lidl, Kontenüberprüfungen bei der Bahn und Stellenabbau parallel zu Rekordgewinnen bei mancher Bank vor Beginn der Finanzmarktkrise sind nur die Spitze des Eisbergs. Darunter, im alltäglichen Miteinander zwischen „Hauptlingen“ und „Indianern“, geht es häu-

fig trist und traurig zu: Laut einer Anfang 2009 veröffentlichten repräsentativen Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag der „Apotheken Umschau“ gehen viele Deutsche täglich nur widerwillig zur Arbeit. Die Gründe: Ein Fünftel der rund 1.000 Befragten nannte eine gedrückte Stimmung am Arbeitsplatz mit Unsicherheit und Angst, ein knappes Drittel führt ein mäßiges oder gar schlechtes Verhältnis zum Chef an, 10% nennen Ärger mit den Kollegen.

Machen die Chefs hierzulande also viel falsch? „Richtig“ und „falsch“ gibt es in der wissenschaftlichen Forschung über Führung gar nicht. Es gibt nur den passenden Führungsstil für diese oder jene Situation. Laut Felix Brodbeck, Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München, dominiert gemäß der Studie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) unter 17.000 Managern der mittleren Führungsebene in 62 Ländern in Deutschland der aufgabenorientierte Führungsstil, der konkrete Ziele aufstellt und diese mit Kontrolle und Anreizen zu erreichen versucht. Diese Art von Führung punktet bei kurzfristiger Renditeorientierung. Unternehmen mit langfristiger Perspektive, die ihre Mitarbeiter binden und entwickeln wollen, fahren indes besser mit dem personalorientierten Führungsverhalten. Dabei kümmert man sich um die Belange der Mitarbeiter, motiviert und unterstützt sie bei der Aufgabenerledigung und ihrer Entwicklung. Bei dieser im Studienjargon „Humanorientierung“ genannten Ausrichtung landeten deutsche Manager auf einem der letzten Plätze.

Imagekrise der Manager

Der Führungsstil und die Unternehmenskultur: Unter all unseren Verdächtigen scheinen sie also eindeutig der Tat überführt zu sein, hauptverantwortlich für Motivation und Leistung der Mitarbeiter zu sein. Auch die Studie des großen Personalberaters und Headhunters Kienbaum „HR und Innovationsfähigkeit 2008“ bestätigt: „Längst sind es nicht mehr allein die Faktoren Geld und Titel, die kluge Köpfe in die Unternehmen locken. Gefragt ist eine intelligente Mischung.“ Dazu gehören Einkommen, inhaltlich interessante und idealerweise sinnstiftende Arbeit, seriöse und beständige Arbeitgeber, professionelle Führung und

eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Gerade Firmen mit Facharbeiter- und Expertenmangel stellen fest, dass die stark umworbene Klientel auf dem Bewerbermarkt immer kritischer und selbstbewusster wird und die oben genannten Faktoren auch einfordert. „Wer das nicht begriffen hat, wird ernste Schwierigkeiten bekommen, am Topsegment der Arbeitskräfte zu partizipieren. Gerade der Mittelstand braucht hier noch Hilfestellung“, so das Fazit der Studie.



Die 10-Punkte-Checkliste

Dass viele Unternehmen Verbesserungen in Sachen Kultur, Führung und Klima brauchen, kann kaum bestritten werden. Doch Vorsicht: Wer zum „Unternehmensflüsterer“ werden will, muss zunächst grundsätzlich verstehen, was in der Vergangenheit falsch gelaufen ist. Kurieren an der Oberfläche bringt nichts, denn davon sind die meisten Mitarbeiter aus leidvollen Erfahrungen unzähliger Strategie-, Exzellenz-, Performance- und Leitbildprogramme schon tief frustriert. Wirksam wird die Fitnesskur für Unternehmen nur dann, wenn sie „ans Eingemachte“ geht und heilige Kühe nicht schont. Die folgenden Punkte mögen als erster Gedankenstoß dienen:

1. Rendite, aber nachhaltig: „25% Rendite“ sind keine Strategie, sondern bestenfalls Ergebnis einer solchen. Rendite entbindet Manager nicht von der Pflicht, Antworten auf Fragen zu geben wie zum Beispiel: Was zeichnet uns aus, was können wir besonders gut, wohin soll das Unternehmen steuern und warum braucht uns die Welt überhaupt?

2. Neue Identifikationsangebote: Mitarbeiter wollen neben einem sicheren Arbeitsplatz und einem guten Einkommen auch stolz auf ihr Unternehmen sein. Gesellschaftliches Engagement in der richtigen Form kann hier Brücken bauen.

3. Megatrend Klimaschutz: Neben wirtschaftlichem Erfolg ist in Zukunft eine wichtige Stellschraube für Unternehmensimage der Einsatz für den Klimaschutz. Sinnvoll ist ein eigener Bereich „Klima-Kommunikation“ nach innen und außen. Thema: Was tun wir als Unternehmen für die Zukunft unseres Planeten?

4. Leitbild ernst nehmen: Von oben aufgepflanzte Visionen oder Leitbilder nimmt kein Mitarbeiter mehr ernst. Statt Wort-

hülsen braucht es echte demokratische Leitbildprozesse in den Unternehmen – und die Umsetzung der Regeln im täglichen Leben.

5. Gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen: Mit Sponsoring allein wird kein Unternehmen zum „Good Corporate Citizen“. Gesellschaftliche Verantwortung beginnt im Betrieb selbst – etwa mit ernst gemeinten Angeboten zur Lebensbalance. Vor allem junge und wegen ihrer Qualifikation umworbene Mitarbeiter können so zusätzlich motiviert und gebunden werden – etwa wenn das Kind gemeinsam mit einem Elternteil in der Betriebskantine essen kann oder wenn flexible Arbeitszeiten in bestimmten Familiensituationen beziehungsweise zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse (z. B. Sabbatical) gewährt werden.

6. Demut und Mut zur Kurskorrektur: Noch nie war das Image von Topmanagern so miserabel. So mancher Chef muss sich grundlegend verändern und verbessern, damit er ein echter Leitwolf sein kann. Wenn Vorgesetzte und wichtige Galionsfiguren von Unternehmen aber noch nicht einmal nach eklatanten Fehlern ehrlich Pannen eingestehen und mutig Kurskorrekturen vornehmen, sinkt die Glaubwürdigkeit auf den Nullpunkt.

7. Die neue Bescheidenheit: Es müssen mehr Zeichen gesetzt werden bei der Vergütung und anderen Annehmlichkeiten.

Managereinkommen sollten messbar an Leistung gekoppelt sein. Sonst rauscht bei den Mitarbeitern die Motivation in den Keller – zumal wenn ihnen selbst Opfer zur Sicherung von Aufträgen oder Arbeitsplätzen abverlangt werden.

8. Traditionen wieder wertschätzen und Marken unter Artenschutz stellen: Vorbei die Zeiten von markigen Sprüchen wie „Stillstand ist Rückschritt“. Menschen brauchen emotionale Anker, und das können eine sinnstiftende Firmentradition oder ein charismatischer Gründervater sein. Oder warum baute beispielsweise Porsche sonst für 100 Millionen Euro so etwas „Altmodisches“ wie ein Firmenmuseum? Firmen sollten außerdem nicht leichtfertig eingeführte Marken auf dem Altar der Modernität und Internationalität opfern. Mit den vielen austauschbaren Kunstnamen à la Arcandor oder Avaya kann doch niemand etwas anfangen.

9. Erfahrung und Innovation ausbalancieren: Das Neue ist nicht per Definition besser als das Alte. Das stellte ein großer deutscher Anlagenbauer fest: Er entließ einen über 50-jährigen Ingenieur und merkte dann plötzlich, dass dieser als Letzter über eine bestimmte, doch noch benötigte Technologie Bescheid wusste.

10. Sich vom Mangelbewusstsein lösen: Die deutschen Unternehmen sollten viel häufiger betonen, dass sie nicht bloß Getriebene der globalen Wirtschafts- und Finanzmärkte sind, sondern deren Mitgestalter. Wer seinen Mitarbeitern eine Opfer- und Mangelhaltung suggeriert („Wir können nicht anders.“), lähmt Leistung und Zukunftswillen. Leistung entsteht durch Selbstbewusstsein – und dazu haben viele deutsche Unternehmen doch allen Grund!



Dr. phil.

Nicolette S. Strauss

42, ist studierte Sozial- und Kommunikationswissenschaftlerin. Als Coach, Psychotherapeutin (HPG) und Unternehmensberaterin begleitet sie seit vielen Jahren Unternehmen, Manager und Privatpersonen in mental und kommunikativ herausfordernden Situationen, etwa Krisen, Veränderungsprozessen und Sinnfragen.
www.kalima-beratung.de