

## Leistungsträger werden plötzlich zu Betriebsstatisten

Durch großen Druck und menschliche Kälte treiben Unternehmen ihre Mitarbeiter in die innere Kündigung / Von Hartmut Volk

Engagiertes Mitdenken und -handeln ist eine Eigenschaft, die gepflegt werden möchte. Liebos behandelt, verwandeln sich Mitarbeiter außerordentlich schnell von aktiven Leistungsträgern in passive Betriebsstatisten. Geht man mit wachen Sinnen durch Büros, Fabrikhallen, Werkstätten – neuerdings kann man dieses Phänomen auch in Krankenhäusern vermehrt beobachten –, ist diese Tatsache nicht nur rasch, sondern häufig auch auf ganz bedrückende Weise zu erkennen. Menschen mit ausdruckslosen Gesichtern und müden Bewegungen hantieren lustlos herum. Die lähmende Atmosphäre innerer Kündigung macht sich dem Kundigen auf beinahe schmerzhaft Weise bemerkbar. Bei der beinahen wirtschaftlichen Gangart ist das ein sehr brisanter Zustand für einen Betrieb.

Die Gesamtheit der derzeitigen Arbeitsumstände wirkt nicht gerade beflügelnd: Der enorme Druck legt sich auf die Stimmung, dazu das Nicht-zur-Ruhe-Kommen, die permanente Unsicherheit und mehr und mehr auch die zwischenmenschliche Rivalität als Ausdruck knapp gewordener Arbeitsplätze. Viel trägt dazu bei, die inneren Batterien immer schneller leer werden zu lassen. Hinzu kommt, daß jedem Mitarbeiter bewußt ist, wie schnell sein Arbeitsplatz allem Einsatz zum Trotz dem Kosten- und Konkurrenzdruck zum Opfer fallen kann.

### Weiche Faktoren können verdammt hart werden

Wirtschaftswissenschaftler sehen hier eine beträchtliche Gefahr für die so wichtige „intrinsische Motivation“ heraufziehen – also die Motivation, die ohne äußere Einflüsse allein aus einem Menschen heraus wirkt. „Den Belegschaftsmitgliedern werden zunehmend zwei qualitativ völlig gegensätzliche und damit außerordentlich irritierende Botschaften vermittelt: Die eine wertet sie als unverzichtbare Leistungsträger auf und betont ihre Autonomie und Einzigartigkeit; die andere signalisiert ihnen eine zunehmende Abhängigkeit und Austauschbarkeit“, sagt Werner R. Müller. Der Professor arbeitet in der Abteilung Organisation, Führung und Personal am wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Die verwirrenden Botschaften machen laut Müller „nicht unbedingt Lust auf Leistung und animieren kaum dazu, die Interessen

des Betriebes zu den eigenen zu machen. Es fällt schwer, Kunden aufgeschlossen und einfühlend entgegenzutreten und ein Wir-Gefühl zu entwickeln, das letztlich die eigentliche Basis für engagiertes, beherztes und vor allem auch verantwortungsbereites Mitdenken und -handeln ist.“ Doch wer die Menschen an ihren Arbeitsplätzen auf diese belastende Schizophrenie anspricht, dem wird Erstaunliches klar: Die heutige berufliche Lebensunsicherheit und die Zwiespältigkeit, mit der das „Humankapital“ vornehmlich als „Kostenfaktor Mensch“ gesehen wird, bedrückt die Menschen; es belastet und macht sie geistig-seelisch müde. Dennoch sind sie nicht zwangsläufig frustriert oder haben bereits automatisch die innere Kündigung unterschrieben.

Der lähmende Frust, die innere Kündigung und die brisante Leistungszurückhaltung ergeben sich „weit zuverlässiger als sich wiederholenden ungunstigen Begegnungen, aus sich aufsummierenden situativen Mißbeliglichkeiten, aus einem Gefühl zwischenmenschlicher Kälte, aus einem beschädigten, nicht selten vollkommen zerütteten Verhältnis zum Vorgesetzten“. Dies sagt Thomas Weegen, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Coverdale Deutschland.

Wie außerordentlich unbedarft die Wirtschaft mit diesem Gefühlsmoment umgeht, und das zu ihrem eigenen Nachteil, verdeutlicht einer der derzeit wohl subtilsten Managementdenker – der Wirtschaftswissenschaftler und Psychologe Manfred Kets de Vries, unter anderem Professor an der Harvard Business School. Mit Blick auf Führungskräfte und den einschlägigen Nachwuchs stellt er fest: „Intuition, Emotion und Subjektivität sehen sie irgendwo zwischen Wischiwaschi und Humbug, ohne zu erkennen, daß gerade die weichen Faktoren verdammt hart sein können. Zu viele Spezialisten bewerten Systeme und Strukturen höher als Menschen.“

Aus diesem Wissen heraus sagt auch die Motivationspsychologin Maja Storch von der Universität Zürich: „Für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens ist es unter den heutigen Arbeitsumständen unverzichtbar, sich die Bedeutung von Gefühlen bewußt zu machen, um zu verstehen, wie ein Unternehmen funktioniert. Damit man das emotionale Potential nutzen kann, muß endlich begriffen werden, daß Gefühle ein entscheidender Antrieb sind, daß sie enorm viel mit Motivation



Lob als Leistungsförderer – früher halfen Fleißkärtchen

Foto Wolfgang Maria Weber

und Leistungswilligkeit zu tun haben.“ Die promovierte Psychologin fügt hinzu: „Dies setzt allerdings voraus, daß die Führungskräfte in der Lage sind, die emotionalen Signale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig zu deuten und entsprechend darauf zu reagieren.“ Dazu gehört für Maja Storch neben dem unverzichtbaren Einfühlungsvermögen unbedingt auch verstehendes Zuwenden. Denn nur dann, sagt sie, „haben Führungskräfte die Voraussetzungen, um geeignete Strategien zu entwickeln, um die Mitarbeiter engagiert

mit ins Boot zu bringen und dort auch zu halten“. Daß sich Storch hier nicht in zwar wünschenswerten, letztlich aber realitätsfernen Wunschvorstellungen vergaloppiert, zeigt die Doktorarbeit von Christine Scheitler: „Soziale Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte“. Die erfahrene Beraterin und Trainerin aus dem hessischen Braunsfels belegt darin, daß in heutigen Unternehmen eine neue Leadership-Qualität gefragt ist, mit wesentlich höheren Anforderungen an moderne Führungskräfte – insbesondere im

Bereich der sozialen und personalen, der sogenannten „Selbstführungs-kompetenzen“. In der Schlußbetrachtung ihrer Arbeit schreibt Scheitler: „Waren noch vor ein oder zwei Jahrzehnten die fachlichen und methodischen Kompetenzen einer Führungskraft hinreichende Garantien für zukünftige Erfolge, so sind es jetzt die Dispositionsbestimmungen für soziale und personale Kompetenzen.“

Dabei bilden nach Scheitlers Erkenntnissen weiterhin die fachlichen und methodischen Kompetenzen die Grundvoraussetzung für eine umfassende Handlungskompetenz. Unmißverständlich sagt sie aber auch, daß „soziale und personale Kompetenzen darüber hinaus einen wichtigen strategischen Erfolgsfaktor darstellen, um gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandel zu erkennen und im Miteinander zukunftsweisende Maßnahmen umzusetzen, die nicht nur das Überleben, sondern vor allem die Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens und damit der beteiligten Menschen sichern“.

### Manche ersticken im selbstproduzierten Psychomüll

Doch mit diesen so notwendigen zwischenmenschlichen Kompetenzen ist es noch nicht weit her. „Die meisten Manager unternehmen rein gar nichts, um ein förderliches Klima herzustellen“, sagt Othmar Hill, Inhaber von Hill International, einem österreichischen Personalberatungsunternehmen. Hill fügt hinzu: „Diese Untätigkeit geschieht meist aus einem Konglomerat von Minderschätzung humaner Ressourcen, Unwissenheit über die Möglichkeiten psychohygienischer Interaktion und dem täglichen Druck operativer Ansprüche.“

Deshalb, meint der promovierte Personalmann, „ersticken manche Betriebe sozusagen im selbstproduzierten Psychomüll. Diese Abfallberge versperren den Weg zueinander und werden zu Grabhügeln des Mitarbeiterengagements. So opfern viele Betriebe ihre wertvollsten Humanressourcen und schwächen damit ihre betriebliche Zukunftsfähigkeit.“

Denn, sagt Hill, „so wichtig der Chef ist, der die Richtung weist – nicht weniger wichtig sind einsatzfreudige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die engagiert und eigenverantwortlich in die vom Chef gewiesene Richtung gehen. Mit Gefühlen aus dem Eiskeller im Leib fällt das aber doch sehr schwer.“

### Karriere im Takt



### Wann dürfen Männer bei Geschäftsessen oder formellen Anlässen Sakko und Krawatte ablegen?

Auch wenn es sehr heiß ist, legt ein Herr die Krawatte bei Geschäftsessen und formellen Anlässen niemals ab. Ist die Hitze unerträglich, einigen Sie sich am besten vor dem Essen, ob Sie überhaupt mit Krawatte erscheinen sollten. Beim Sakko sieht es etwas anders aus. Bei hochsommerlichen Temperaturen ziehen Sie die Jacke am besten erst kurz vor der Veranstaltung oder dem Essen an. Darunter tragen Sie ein langärmeliges Hemd mit Unterhemd. Letzteres ist im Sommer ganz besonders wichtig. Hemden mit kurzen Ärmeln unter dem Sakko sieht man zwar immer wieder, wenn Sie Stil zeigen möchten, verzichten Sie aber darauf. Der Gastgeber gibt den Auftakt, das Sakko abzulegen. Dies sollte er möglichst zu Beginn des Essens oder der Veranstaltung tun, denn wenn ein Hemd erst einmal durchgeschwitzt und zerknittert ist, kann man den Anblick niemand mehr zumuten. Sind Damen anwesend, werden diese vorher um ihr Einverständnis gebeten. Wer sich mit Sakko wohler fühlt, kann es natürlich auch anlassen. Mein Tip: In der warmen Jahreszeit sind weiße Hemden praktischer als farbige, da sie keine Schweißränder sichtbar machen. Und wenn es Sie tröstet, meine Herren, eine Dame trägt auch im Hochsommer zum Geschäftsessen und zum formellen Anlaß Strümpfe.

LIS DROSTE

Die Autorin ist Etikette-Trainerin und Buchautorin. Sie ist Mitglied der Gastronomischen Akademie Deutschlands und des Vereins zur Förderung der Tafelkultur.

# Unterstreichen Sie Ihren Führungsanspruch.

Wer beruflich in Führung gehen möchte, sollte seine Chancen nutzen. Der Stellenmarkt der FA.Z. bietet Ihnen branchenübergreifend die meisten Angebote aller deutschen Tageszeitungen und ist damit Deutschlands wichtigster Stellenmarkt für Fach- und Führungskräfte. Entdecken Sie jeden Samstag, welche Möglichkeiten sich klugen Köpfen in Deutschland und Europa eröffnen. Sämtliche Angebote aus dem Stellenmarkt der FA.Z. finden Sie ab Sonntag immer auch unter [www.faz.net/stellenmarkt](http://www.faz.net/stellenmarkt).

Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Der F.A.Z.-Stellenmarkt  
[www.faz.net/stellenmarkt](http://www.faz.net/stellenmarkt)