

Unternehmens- und Führungskultur – „Es ist ein einförmiges Ding um das Menschengeschlecht.“

„Es ist ein einförmiges Ding um das Menschengeschlecht. Die meisten verarbeiten den größten Teil der Zeit, um zu leben, und das bißchen, das ihnen von Freiheit übrig bleibt, ängstigt sie so, daß sie alle Mittel aufsuchen, um es loszuwerden.“

An dieses Zitat aus „Die Leiden des jungen Werthers“ von Johann Wolfgang von Goethe musste ich dieser Tage denken, als ich in einem Newsticker zwei Meldungen las, die für mich gegensätzlicher kaum sein konnten.

Ich bin sehr gespannt auf Ihre Kommentierungen.

Unternehmensführung befasst sich mit dem Erreichen von Organisationszielen. Dazu werden Mitarbeiter im Wesentlichen durch Kommunikationsmittel dahingehend beeinflusst, dass sie einen möglichst großen Teil ihres Potentials zum Erreichen dieser Ziele einsetzen.

Die Erkenntnis, dass diese Beeinflussung heute seltener als früher per ordre de Mufti erfolgen kann, hat sich weitgehend herumgesprochen. Einen wesentlichen Beitrag hierzu haben die Forschungsarbeiten um das sogenannte Change Management geliefert. Grundsätzlich gilt: je stärker die Partizipation, also die aktive Beteiligung der Mitarbeiter bei der Vorbereitung und Planung von Veränderungsprojekten ist, desto geringer ist der Widerstand in der Umsetzung. Und je geringer die Umsetzungswiderstände, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Umsetzungserfolges. In der Regel dauern Veränderungsprojekte durch aktive Mitarbeiterbeteiligung in der Planungsphase länger, sind aber dafür in der Umsetzung rascher. Nur der Vollständigkeit halber sei der Einfluss der jeweiligen Situation auf das sinnvolle Ausmaß der Mitarbeiterbeteiligung erwähnt. So ist für die Erarbeitung eines neuen Brandschutzkonzeptes die Beteiligung einer Vielzahl von unterschiedlich Betroffenen zu empfehlen. Hingegen ist die Bildung eines Arbeitskreises zur aktuellen Löschung eines Feuers nur die siebtbeste Lösung.

Und so las ich dieser Tage unter der Überschrift „Der mündige Mitarbeiter“ einen Beitrag zum Thema Lernen. Die Art, wie wir lernen, ändere sich grundlegend. Klassische Seminare mit Präsenzpflcht verlören in einer schnelllebigen Wissensgesellschaft an Bedeutung. Lernen werde mehr und mehr selbstorganisiert stattfinden, vernetzt, unterwegs.

Danach wurden acht Thesen zum Lernen postuliert, von denen ich hier eine herausgreifen möchte, nämlich die These, bei der es um eigenverantwortliches Handeln geht.

Diese These lautet in dem Beitrag: „Selbstorganisation: Wir lernen mehr und mehr eigenverantwortlich

Der Begriff Selbstorganisation ist zentral, wenn es um lebenslanges Lernen und Employability geht. Letztendlich wirkt hier eine gesellschaftliche Entwicklung auf die Unternehmen. Der Mitarbeiter wird zunehmend in die Mündigkeit entlassen. In Zeiten, in denen Wissen immer schneller veraltet, macht es Sinn, sich dann das entsprechende Wissen anzueignen, wenn es benötigt wird. Der Einzelne hat die Verantwortung, den relevanten Zeitpunkt zu bestimmen. Und er weiß am besten, wo er das Wissen herbekommt. Auch hier ergibt sich für ein Unternehmen zunächst ein Steuerungsproblem. Manche sprechen von der Demokratisierung der Personalentwicklung. Eine Entwicklung, die sich in wissensintensiven Branchen nicht mehr aufhalten lässt. Denn Seminarkataloge haben oft etwas Tragisches: Sie zwingen das Lernen in ein zu starres Korsett und sie bieten Veranstaltungen nach dem Gießkannenprinzip.“

(Quelle: <http://www.humanresourcesmanager.de/newsletter/presseschau/artikel/der-muendige-mitarbeiter>)

Die Kernbegriffe sind Selbstorganisation, Mündigkeit, Eigenverantwortung und Demokratisierung und zeigen nach meiner Auffassung eine ermutigende Entwicklung für die Zukunft auf. Fach- und Führungskräfte, die als Privatpersonen Familien gründen, Großprojekte wie zum Beispiel den eigenen Hausbau stemmen und in Vereinen und Organisationen mit oft beeindruckenden Ergebnissen ihr Umfeld gestalten, wollen an den Unternehmenstoren nicht ihr Hirn abschalten. Sie wollen sich engagieren und am Erfolg teilhaben.

Wie krass war dann der Gegensatz bei der Lektüre des nächsten Beitrags, bei dem es um die geplante Anti-Stress-Verordnung geht.

„Es ist erstaunlich, wie oft Politiker unfreiwillig in Konkurrenz zu Kabarettisten treten. Jetzt denkt die Arbeitsministerin über etwas nach, was einen Kabarett-Preis verdient hätte. Andrea Nahles erwägt eine Anti-Stress-Verordnung, um Arbeitnehmer vor E-Mails ihrer Chefs nach Feierabend und am Wochenende zu beschützen.“ (Ein Kommentar von Karl-Heinz Büschemann in der Süddeutsche online: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/recht-auf-feierabend-abschalten-1.210871>).

Die Anzahl der psychischen Erkrankungen nehme zu, weil Arbeitnehmer pausenlos erreichbar sein sollen, sagt Nahles. Dazu habe sie wissenschaftliche Erkenntnisse. Nordrhein-Westfalens Wirtschaftsminister Guntram Schneider (SPD) will "einen politischen Rahmen, der die Erreichbarkeit von Beschäftigten außerhalb der Dienstzeiten festlegt".

Das heißt im Klartext: es soll den Unternehmen verboten werden, die Mitarbeiter nach Feierabend zu kontaktieren.

Ja, ich kenne die Statistiken der Krankenkassen über steigende Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen und ja, ich kenne auch die der Rentenversicherung zur Frage der Frühverrentung aus den gleichen Gründen.

Ich möchte auch niemandem persönlich nahe treten, der an Burnout leidet. Dazu ist das Thema zu ernst. Die reflexhafte und kausale Verknüpfung des Lebensbereichs „Arbeit“ mit Stress und Burnout nimmt jedoch mitunter groteske Züge an.

Ohne in die Tiefen der Stressforschung einzutauchen, so hilft ein wenig Hintergrundwissen schon, um die Diskussion um die Anti-Stressverordnung besser einordnen zu können.

Der Begriff „Stress“ ist der Physik entlehnt. Er benennt die „unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderung“. Stress bezeichnet in der Werkstoffkunde die Veränderung eines Materials durch äußere Krafteinwirkung.

In der Arbeits- und Organisationspsychologie spricht man von Belastung und Beanspruchung. Belastung meint eine Einwirkung von außen, Beanspruchung bezeichnet die Reaktionen innerhalb des Menschen.

Die Grenzen der Belastbarkeit sind bei jedem Menschen anders und sie sind nicht statisch. So wie ein Muskel durch stetiges Training grundsätzlich belastbarer wird, so werden Menschen auch psychisch belastbarer, wenn sie sich den Herausforderungen stellen.

Das Beispiel von Matthias Pöhm ist außergewöhnlich und in unserem Zusammenhang sehr anschaulich. Pöhm war seinerzeit junger Softwareingenieur und frisch gewählter Personalvertreter. Völlig unvorbereitet musste er bei einer Betriebsversammlung hoch auf die Bühne, eine Rede halten. Seine Stimme bebte, die ersten Zuschauer blickten peinlich berührt zu Boden. Nach wenigen Minuten brach Pöhm ab und fasste den Entschluss: „Niemals wieder komme ich in so eine peinliche Situation.“ Und das wichtigste: er setzte den Entschluss konsequent um. Heute gilt Pöhm als Anbieter des härtesten und teuersten Rhetoriktrainings Europas (managerseminare, Heft 197, Seite 52 ff).

Hätte eine Anti-Stressverordnung ihn seinerzeit vor Redeauftritten bewahrt, wäre eine bemerkenswerte Entwicklung ausgeblieben.

Die menschliche Psyche ist aber noch viel komplexer. Um Stress zu verursachen, genügt schon die bloße Vorstellung einer belastenden Situation. Schlimmer noch: es reicht sogar aus, dass wir glauben, die Situation könnte belastend sein.

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen den Menschen, sondern ihre Vorstellungen von den Dingen“ (Epiktet).

Vor diesem Hintergrund vermag man sich gar nicht vorstellen, was in der Anti-Stress-Verordnung nach Andrea Nahles' Vorstellungen geregelt werden könnte.

Das Arbeitszeitgesetz legt bereits heute die maximalen Arbeitsstunden am Tag und in der Woche fest. Die Arbeitsruhe am Wochenende ist geregelt, und es gibt Schutzvorschriften für Nacharbeit. Betriebsräte können eingreifen, wenn in einem Unternehmen die Chefs ihre Mitarbeiter sinnlos malträtieren. Längst haben viele Unternehmen selbst erkannt, dass es sinnvoll ist, die Mitarbeiter nach Büroschluss in Ruhe zu lassen.

Die Unternehmen sind nach den Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes längst verpflichtet, den Risikozustand "Burn-out" im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Was die Wirtschaft und vor allem die Menschen selbst benötigen, ist die Ermutigung zu mehr Eigenverantwortung und weniger bürokratische Monster, deren positive Wirkung mehr als fraglich ist.

Zusammenfassung

Ist es realistisch anzunehmen, dass in Zeiten der Globalisierung der Wettbewerb nachlassen wird? Ist es realistisch anzunehmen, dass die Anforderungen an die persönliche Produktivität sinken werden, wenn die Anzahl der erwerbsfähigen Menschen bei gleichzeitigem Wirtschaftswachstum rückläufig sein wird?

Wenn also die Belastungen nicht geringer werden, dann ist es sinnvoll, sich mit der Frage der Beanspruchbarkeit auseinanderzusetzen.

Peter Drucker, einer der wohl bedeutendsten Management-Autoren, hat es in einem seiner letzten Aufsätze auf den Punkt gebracht: Nur derjenige kann die heutige Fülle persönlicher und beruflicher Herausforderungen und Möglichkeiten leben, der eigenverantwortlich ist. „It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life“, so Drucker in „Managing Oneself“ (2005). „To do these things well, you'll need to cultivate a deep understanding of yourself.“

Anders ausgedrückt: um im Strudel der eigenen und (vermeintlich) fremden Anforderungen nicht unterzugehen, muss der Einzelne seinen Standpunkt klar definiert haben. Er oder sie muss sich mit sich selbst auseinandersetzen. Klingt einfacher als es ist, weil die Komfortzone verlassen werden muss. Bei der Auseinandersetzung mit dem Selbst sind unliebsame, kritische Fragen an der Tagesordnung: Wer bin ich? Was ist mein Ziel und wie kann ich es Erreichen? Was mache ich falsch und wie kann ich mich ändern?

Aber diese Auseinandersetzung lohnt sich: wer diese Fragen für sich geklärt hat, kann sich selbst führen und ist den täglichen Belastungen – ob beruflich oder privat – besser gewachsen.

Viel Freude bei der Etablierung einer leistungs- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Wenn Sie Anregungen zum Thema Führungskultur im Mittelstand suchen, dann werden Sie bei den nachfolgenden Links fündig:

- Verbesserung der Führungskultur unter www.bmm-award.de; vor allem das [Führungssymposium für den Mittelstand](#) am 20.11.2014 im Stuttgarter Römerkastell legen wir Ihnen ans Herz.
- Zur Verbesserung der Handlungskompetenz Ihrer Führungskräfte bieten wir sehr wirksame [Leadership-Facilitation-Programme](#).
- Zum Zwecke der allgemeinen Information schauen Sie unter www.100persent.de nach oder treten ganz einfach direkt unter 07472/ 167 4546 bzw. per Mail an m.kohlhaas@100persent.de mit uns in Kontakt.