

Vigo

management

Das Forum für Führungskräfte

Ausgabe 3 · 2011

»» Interessierte Selbstgefährdung ««

Prof. Dr. Andreas Krause fordert die Verzahnung von Unternehmenssteuerung und Gesundheitsförderung. Mehr ab **Seite 2**

WEITER LESEN SIE

Hier leidet niemand

Dr. Reinhard Sprenger analysiert die Forderungen nach einer Frauenquote. Ketzerisch fragt er: Geht es um kriminellen Mädchenhandel? Ist die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft bedroht?

Seite 5

Systemische Führung

Die Zukunft gehört laut Daniel F. Pinnow offenen Systemen, in denen es keinen Chef im traditionellen Sinn mehr gibt. Die Zauberworte lauten vielmehr: Vernetzung und Kommunikation.

Seite 6

Nicht nur der Lohn zählt

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zählt nicht nur das Lohnangebot; entscheidend ist es auch, „sinnhafte“ Unternehmensziele glaubwürdig zu verfolgen und Mitarbeiter wertzuschätzen.

Seite 8



ZUR PERSON

Prof. Dr. Andreas Krause (geb. 1970) ist seit 2006 Dozent für Angewandte Psychologie am Institut „Mensch in komplexen Systemen“, Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Forschungsschwerpunkt sind Interventionen zur Verzahnung von Gesundheits- und Leistungsmanagement. Zuvor war Andreas Krause zwischen 2002 und 2006 an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie von 1997 bis 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg. Andreas Krause studierte von 1991 bis 1997 Psychologie an der Universität Osnabrück.

„Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer.“ Neue Steuerungsformen holen mit Erfolg das Beste aus den Beschäftigten heraus. Die Kehrseite: Viele Beschäftigte verhalten sich zunehmend bewusst gesundheitsschädigend, um die Ziele zu erreichen.

Interessierte Selbstgefährdung

TEXT: PROF. DR. ANDREAS KRAUSE, CO-AUTOREN: COSIMA DORSEMAGEN UND DR. KLAUS PETERS

Man kennt es von Freiberuflern und Selbstständigen: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Dasselbe geschieht, wenn sich einmalige Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die eigene berufliche Zukunft bieten. Auch dann wirft man unter Umständen die eigene Gesundheit in die Bresche. Immer öfter kommt diese Art von Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit auch bei Mitarbeitenden und Kaderangestellten vor. Neue Steuerungsformen holen die Leistungsdynamik von selbstständigen Existenzgründern in die Betriebe. Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen oder an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene an: es kommt dann zur sogenannten interessierten Selbstgefährdung.

Sonnen- und Schattenseiten der Führung über Zielvorgaben. Mit interessierter Selbstgefährdung meint der Philosoph Dr. Klaus Peters ein Verhalten, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus einem Interesse am beruflichen Erfolg heraus. Beispiele sind etwa: krank zur Arbeit zu kommen, auf Erholungspausen zu verzichten, am Wochenende oder im Urlaub zu arbeiten, länger als zehn Stunden am Tag zu arbeiten oder in einem hohen Ausmaß unbezahlte Überstunden zu leisten.

Solche Phänomene kamen auch in der Vergangenheit vor, zum Beispiel aufgrund einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen. Die Ursachen für die gesundheitskritischen Verhaltensweisen sind jedoch zunehmend an anderen Stellen zu suchen: Mitarbeiter und Management berichten, dass sie selbst dann, wenn sie ein solches Problem erkannt haben und darunter leiden, keinen Weg zur Veränderung

finden. Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit- und Stressmanagement, können ihre Probleme nicht lösen, auch Appelle an mehr Selbstdisziplin oder einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus. Die Ursachen sind in der Dynamik zu finden, die durch neue, produktivitätssteigernde Managementkonzepte ausgelöst werden, wie sie zunehmend nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung (New Public Management) eingesetzt werden.

Zentrales Kennzeichen der neuen Steuerungsformen ist die Führung durch Ziele (Management by objectives) bei gleichzeitiger Konfrontation der Mitarbeitenden mit unternehmerischen Herausforderungen und den Rahmenbedingungen des Marktes. Durch die Einführung von Profit-Centern, die Orientierung an Benchmarks, unternehmensinterne Konkurrenzverhältnisse oder Androhung der Schließung von Werkteilen bei Nichterreichung von Renditezielen werden marktförmige Verhältnisse in die Unternehmen getragen beziehungsweise in den Unternehmen nachgebildet. Diese Veränderungen sind meist mit Hinweisen auf Globalisierung, Kostendruck oder die Erwartungen der Shareholder verbunden, auf die das Management reagieren muss.

Als entscheidende Veränderung entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Doppelrolle: Nach wie vor muss die fachliche Arbeit qualitativ hochwertig gemacht werden. Aber jetzt achtet der Mitarbeitende auch gleichzeitig darauf, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert. Während der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens früher eine reine Managementaufgabe war, rechnen nun auch abhängig Beschäftigte bei all ihren Aktivitäten mit, ob sich das, was sie gerade tun, für das Unternehmen auszahlt. Führung durch Ziele setzt auf die Autonomie der

SUMMARY

Unsere Kernthese lautet, dass die Praxis der Unternehmens- und Leistungssteuerung unmittelbar mit dem Anliegen der Gesundheitsförderung verzahnt werden muss. Wir beobachten in Betrieben zwei Schritte: Zunächst werden innovative und intelligente Managementtechniken eingeführt, die positive Effekte auf die Produktivität und das Engagement der Mitarbeitenden haben. Im Laufe der Zeit kommen jedoch auch kritische Nebenwirkungen zum Vorschein, z. B. erhöhte Fluktuation oder längere Ausfälle von Leistungsträgern. Wir sprechen hier von einem Kipp-Effekt. An dieser Stelle besteht in vielen Betrieben Handlungsbedarf. Die zunehmende Bedeutung psychischer Belastungen gilt es zu erkennen und in die Bearbeitung zu bringen.

Beschäftigten. Bei einer konsequenten Umsetzung können (und müssen) die Beschäftigten selbstständig und unter Nutzung der verfügbaren Handlungs- und Entscheidungsspielräume am Markt agieren.

Diese Veränderung ist unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten zunächst einmal positiv zu bewerten. Zugleich geht die Verbreitung der neuen Managementkonzepte jedoch mit einer Veränderung und Zunahme psychischer Belastungen und Beanspruchungen einher. Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

Ungesunde Entwicklungen: „Wer ein Problem hat, ist selbst das Problem“

Bestimmte psychische Beanspruchungen sind charakteristische Resultate der Veränderungen in Unternehmen.

1. Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen: Diese nehmen zu, etwa wenn Softwareentwickler aus Kostengründen eine Software freigeben, obwohl sie genau wissen, dass noch Programmierfehler auszumerzen wären - oder Pflegekräfte persönliche Zuwendung zu Patienten reduzieren müssen, da die veranschlagte Zeitdauer und die Personaldecke dies nicht mehr zulassen.

2. Innere Zerrissenheit: Konflikte, die Mitarbeiter früher mit anderen hatten (zum Beispiel mit ihren direkten Vorgesetzten), haben sie nun mit sich selbst: Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit werden aus eigenem Antrieb heraus (das heißt ohne Anweisung von oben) absolviert, um den eigenen Erfolg zu sichern.

3. Schuld erleben: Mitarbeitende erleben sich selbst als Mitverursacher des zunehmenden Leistungsdrucks. Wenn in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder selbst formuliert werden, dann sucht man später die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind.

ANALYSE UND LÖSUNG

Problem erkennen:

Die neuen Managementkonzepte sind erfolgreich und produktivitätssteigernd - und sie haben ein grundsätzlich gesundheitsförderliches Potenzial. Es kann folglich nicht darum gehen, die Entwicklung zurückzuschrauben. Vielmehr muss die Frage nach den unerwünschten Nebenwirkungen in den Blick genommen werden, die sich insbesondere in einer Zunahme von psychischen Belastungen äußern kann. Dazu muss das neuartige Problem zunächst begriffen werden: Wer aus Angst vor Misserfolg oder in der Hoffnung auf Erfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen. Die Gefährdung der eigenen Gesundheit wird verheimlicht. Die psychischen Belastungen steigen und die Risiken nehmen zu - aber im Verborgenen. Das Problem wird erst offenkundig, wenn es bereits zu spät ist.

Lösungsansätze finden:

1. Im ersten Schritt ist zu prüfen, ob interessierte Selbstgefährdung im eigenen Betrieb relevant ist und welche Hierarchieebenen besonders betroffen sind.
2. Das obere Management setzt sich mit den Schattenseiten der Produktivitätsgewinne auseinander und gibt Rückendeckung für nachhaltige Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.
3. In Qualifizierungsmaßnahmen werden Mitarbeitende und Kader in die Lage versetzt, die Veränderungen im Unternehmen und die Entstehung interessierter Selbstgefährdung zu begreifen und mit Blick auf die Schattenseiten individuell und gemeinsam gegenzusteuern.

4. Wird die Erfolgsorientierung und Selbstständigkeit der Mitarbeitenden durch unternehmensinterne Stolpersteine konterkariert (zum Beispiel durch überflüssige Prozessvorgaben, zu enges Controlling, zu viel Zeitaufwand für administrative Aufgaben), werden Erfolgshindernisse unter Beteiligung der Mitarbeitenden identifiziert und beseitigt, so dass die neue Selbstständigkeit auch mit angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergeht.

5. Ein zuverlässiges Frühwarnsystem wird aufgebaut, das auf negative Entwicklungen frühzeitig reagiert und sich nicht auf schriftliche Mitarbeiterbefragungen beschränkt. Zu diesem Zweck kann beispielsweise ein hierarchieübergreifender, sanktionsfreier Mitarbeitendenbeirat gegründet werden.

6. Die Gesundheit wird im Kennzahlensystem berücksichtigt, etwa indem ein kontinuierlicher „Realitätscheck“ der Zielsetzungen ermöglicht und dabei auf Veränderungen der Rahmenbedingungen geachtet wird. Auch bestehende Benchmarks gilt es auf ihren Realitätsgehalt für sinnvolle Vergleiche zu überprüfen: Wie sind die Maximalwerte zustande gekommen? Ist eine Übertragung auf andere Kontexte möglich? Auf diese Weise wird mehr Sensibilität für die neuartigen Risiken erreicht und ein Beitrag zur Reduzierung psychischer Beanspruchungen geleistet.



Hier leidet niemand

4. Gruppendruck: Wenn Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend ein persönliches Interesse daran, dass sich ihre direkten Kollegen stark engagieren und zumindest die gleiche Leistung erbringen. Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen. Insbesondere wenn auf Schwierigkeiten von Unternehmensseite nicht reagiert wird, zum Beispiel kein Ersatz bei Erkrankung oder Personalmangel bereitgestellt wird, steigt der Gruppendruck und damit auch die Bereitschaft, über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Als Folge nehmen die Konflikte zu.

5. Vereinzelung, Mangel an offener Kommunikation über Belastungen, nicht funktionierende Rückmeldeprozesse: In indirekt gesteuerten Betrieben nehmen Gefühle von Vereinzelung und individuellem Versagen zu. In besonders stark leistungsorientierten Betrieben gilt: „Wer ein Problem hat, ist das Problem“ – mit anderen Worten: Verheimliche Schwächen und erzähle Erfolgsgeschichten! Psychische Belastungen werden tabuisiert, und so scheinen die Erfolgsgeschichten der anderen zu belegen, dass etwas mit der eigenen Leistungsfähigkeit wohl nicht stimmen kann („Geht es denn nur mir so?“). Kommunikationsstörungen können so weit gehen, dass auch in anonymen Mitarbeiterbefragungen beschönigende Angaben gemacht werden, weil negative Konsequenzen befürchtet werden. Für das Unternehmen resultiert Realitätsverlust; innerbetriebliche Rückmeldeprozesse funktionieren nur noch unzureichend.

Die Zahlen zum Thema „Frauen im Management“ sind ebenso eindrucksvoll wie multikausal. Welche Erklärung man auch bevorzugt, eines ist unzweifelhaft: Es gibt keinen konspirativen Männerbund, der hier die Finger im Spiel hat. Dazu gibt es zu viele Unternehmensführer, die seit Jahren die Situation zu verändern suchen. Ich kenne auch keine Managerin, die sich – in ihrer Eigenschaft als Frau – in ihrem Karrierewillen ausgebremsert fühlt. Es ist ein Gemeinplatz, aber es entspricht eben auch meiner Erfahrung: In erster Linie wollen die Frauen selbst nicht. Sie finden die zweite Reihe attraktiver. Sie sagen: „Spielt ihr da oben eure Spiele, dafür dürft ihr auch ein bisschen früher sterben.“ Es sind also die unterschiedlichen Lebensstile, die sich im Karriereverhalten artikulieren und dokumentieren. Mithin ist auch der Ruf nach der Quote universalethisch unhaltbar und führt in eine Sackgasse.

Deshalb wollen auch nur Quotenfrauen die Frauenquote. Ich habe in all den Jahren keine einzige weibliche Führungskraft getroffen, die die Quote für sich in Anspruch nehmen wollte. Wohl gemerkt: für sich persönlich.

Dennoch scheinen sich alle über das Ziel der Debatte einig zu sein: mehr Frauen nach oben! Dabei gibt es keine belastbaren Daten, die auf einen überlegenen weiblichen Führungsstil hinweisen. Die wenigen Studien, die solches nahelegen, sind methodisch dürftig und eher Wunschenken als wissenschaftlichen Standards verpflichtet. Auch Länder mit hohem Frauenanteil in den Führungsetagen schlagen bislang nicht den internationalen Wettbewerb. Und sähe man sich aufgrund des demografischen Wandels mit handfesten ökonomischen Notwendigkeiten konfrontiert, würden ganz automatisch mehr Frauen in Führungspositionen gespült. Dazu bräuchte man keine Quote. Und wer darauf eben nicht reagieren will: Unternehmen haben auch die Freiheit zur Selbstschädigung.

Will man Gleichstellung (von Gleichberechtigung spricht niemand mehr), dann muss also diskriminiert werden, um eine angebliche Diskriminierung auszu-

gleichen. Geschlecht ersetzt dabei Eignung. Es gibt aber einen Unterschied: Der Mangel an Frauen in wirtschaftlichen Spitzenpositionen ist historisch gewachsen; die Diskriminierung der Männer hingegen wäre politische Willkür. Sie spaltet die Bürger, indem sie die freie Zusammenarbeit durch eine erzwungene Bevorzugung ersetzt.

Es wäre inakzeptabel, wenn der Aufstieg eines Mannes vorrangig seinem Mannsein geschuldet wäre. Das ist jedoch unwahrscheinlich, zumindest nicht sicher. Unter der Bedingung der Quote wäre der Aufstieg einer Frau ihrem Frausein geschuldet. Und zwar sicher. Man könnte daher meinen, die Quote sei eine besonders intelligente Herrschaftstechnik der Solidargemeinschaft barmherziger Brüder. Man bringt zwar ein statistisches Bauernopfer, sorgt aber gleichzeitig dafür, dass Männer sich niemals von wirklich leistungsstarken Frauen bedroht fühlen müssen.

Also, welche Schlacht wird da denn überhaupt geschlagen? Geht es am Ende etwa um kriminellen Mädchenhandel? Oder ist gar die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft bedroht? Droht gar der Untergang des Abendlandes? Nein, hier leidet niemand. Das Ganze ist nur ein Popanz des empörungsindustriellen Komplexes aus Politik und Medien. Leiden werden hingegen Freiheit, Eigentum und wirtschaftliche Wohlfahrt. Und natürlich – die Würde der Frauen.



DR. REINHARD K. SPRENGER
Der promovierte Philosoph gilt als profiliertester Managementberater und Führungsexperte Deutschlands.

kontakt@vigo-management.de



Daniel F. Pinnow
Autor

Daniel F. Pinnow ist seit 1997 Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft. Er war Mitglied des Vorstands der Cognos AG und hat langjährige Führungs- und Managementenerfahrung in internationalen Konzernen.

Pinnow lehrt Personalführung an der TU München und ist Associate Professor für Leadership an der Capital University in Peking. Er ist erfahrener Topmanagementtrainer und Executive Coach sowie Autor zahlreicher Publikationen und Bücher, unter anderem des Standardwerks »Führen. Worauf es wirklich ankommt«.

Unternehmensorganisatio

TEXT: DANIEL F. PINNOW

Was haben wasserdichte Jacken, Solar-Panels und Kartoffelschäler gemeinsam? Ihre Organisationen machen uns vor, wie Systeme in einer hoch komplexen und dynamischen Umwelt wachsen und Erfolg haben. Die Rezepte der Firmen wie Gore & Associates oder Kyocera sind ebenso traditionell wie revolutionär: Statt ihre Mitarbeiter in ein Organisations-Korsett zu quetschen, schneiden sie eine Organisation nach den Maßen der Mitarbeiter – hoch flexibel und anpassungsfähig, mit ausreichend Naht-Zugabe, die die Eigendynamik und Selbstorganisation der Mitarbeiter fördert.

Die Wirtschaft stolpert in selbst gelegte Fallen. Unser eigenes Tempo raubt uns den Atem. Strukturen und Beziehungen verändern sich rasant und permanent – nicht linear, kausal und evolutionär, sondern netzartig, zirkulär und komplex. Herkömmliche Organisationsformen und Führungsansätze ignorieren das. Anstatt sich Komplexität und Dynamik zunutze zu machen, versuchen sie, diese zu reduzieren; das macht Entscheidungen vielleicht leichter, aber ebenso reduziert.

Und es wird den Herausforderungen, vor denen Wirtschaft und Gesellschaft stehen, nicht gerecht: Unsere Fachkräfte kommen aus den unterschiedlichsten Kulturkreisen, Wissen kaufen wir weltweit ein, virtuelle und reale Teams vermischen sich – rund um den Globus, rund um die Uhr. Man kennt sich nicht mehr seit Jahren. Mitarbeiter bleiben immer kürzer in einem Unternehmen, ob freiwillig oder fremdbestimmt. Die Zeiten, in denen der SLK die Karriere besiegelte, sind vorbei. Familie und Freunde sind im Zweifel wichtiger als der Job.

Das verlangt von der Führungskraft soziale und emotionale Intelligenz. Sie ist gefordert, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die individuelle Lebensplanung berücksichtigt und dem Unternehmen einen motivierten Mitarbeiter bringt.

DIE THESEN

1. Die globale Wirtschaft verändert sich rasant und permanent, komplex und dynamisch.
2. Herkömmliche Unternehmensorganisationen und Führungsansätze sind für diese Dynamik zu starr, sie scheitern.
3. Flexible Netzwerkorganisationen schaffen den Spagat: stabil im Inneren, flexibel und anpassungsfähig nach außen.
4. Solche Netzwerke lassen sich nicht von oben lenken. Sie brauchen systemische Führung.

Management, Schneiderkunst und Konfektion. Was sich irritierend anhört, bedeutet nichts anderes, als sich an den Mitarbeitern zu orientieren. Erfolgreiche moderne Unternehmen zwingen ihre Mitarbeiter daher nicht in eine Struktur, sondern schneidern eine Organisation für Ihre Mitarbeiter - nach Maß.

on der Zukunft

Die Erfolgreichen knüpfen Netzwerke statt Fallen. Traditionelle Unternehmen mit ihren starren Strukturen taumeln bei so viel Bewegung. Anders die neuen Formen der Unternehmensorganisation: Obwohl im Inneren höchst stabil, passen sie sich nach außen ständig ihrer Umwelt an. Ihre Organisationsstruktur ist darauf ausgerichtet, Marktchancen zu identifizieren und zu nutzen. Sie sind jedoch ebenso in der Lage, schnellstmöglich eine Idee zu verwerfen, falls sie sich als unwirtschaftlich herausstellt. Die Mitarbeiter arbeiten in Projekten, die ihren Fähigkeiten und Interessen entsprechen.

Eine gemeinsame Ideologie bzw. gemeinsame Werte umspannen dieses Netzwerk und geben den Organisationsmitgliedern ein kollektives Ziel. Derartige Teams lassen sich nicht steuern oder gar kontrollieren, wer das versucht, erstickt Innovationskraft und vergeudet Energie. Netzwerkorganisationen sind die Antwort auf die veränderten Wirtschaftsbedingungen. Die globale Wirtschaft ist eine weltweit zusammenhängende, in vielfältigen Abhängigkeiten verflochtene Wirtschaft, in deren Folge der Kosten- und Wettbewerbsdruck immer weiter zu- und die Marktchancen gleichzeitig abnehmen. Die Unternehmen müssen reagieren: Sie müssen sich flexibel aufstellen, in Veränderung investieren und die regionalen Chancen nutzen, die im Fahrwasser der Globalisierung schwimmen. Innovationen sichern das Überleben; und wer die will - das sagt uns die Hirnforschung und die junge Wissenschaft des Neuroleadership -, muss das Umfeld seiner Mannschaft, seine Organisation entsprechend gestalten. Die Etappenziele lauten Abbau der traditionellen Hierarchiestrukturen, Analyse von Produktionsabläufen und -kosten, gebündeltes Know-how auf interner und externer Ebene - sprich: die konzentrierte Wirtschaftsorganisation mit Vor-Ort-Vernetzung.

Offene Systeme haben keinen Chef, sie haben eine systemische Führungskraft. Offene Systeme lassen sich nicht von oben lenken. In diesen Organisationen ist der Chef längst kein Befehlshaber mehr, er ist Beobachter. Seine Kunst besteht nicht darin, das System zu managen, sondern dessen Beziehungen. Die systemische Führungskraft erkennt das Unternehmen als komplexes System, das aufgrund seiner Eigendynamik im klassischen Sinne nicht zu führen ist. Darum beschränkt sie sich darauf, die wechselseitigen Beziehungen ihres Systems zu analysieren und Impulse zu setzen. Das erreicht sie, indem sie die richtigen Menschen miteinander vernetzt, für Sorgfalt bei der Kommunikation sorgt und dem System Informationen bereitstellt, über die es noch nicht verfügt. Systemisch führen bedeutet einerseits, menschlich, emotional und beziehungsorientiert zu führen und dabei dem System Regeln und Grenzen vorzugeben, sowie durch gezielte Interventionen und Impulse Veränderungen anzuregen. Aus beiden Facetten entsteht eine hoch wirksame Kombination der menschlichen und der leistungsorientierten Perspektive des Führens.

campus

UNTERNEHMENS-
ORGANISATIONEN
DER ZUKUNFT
Erfolgreich durch
systemische
Führung



ZUM BUCH

Jeder Manager ist Teil eines komplexen Systems, das sich stetig verändert. Eine moderne Führungskraft analysiert, welche sachlichen, sozialen und zeitlichen Muster diesem System zugrunde liegen. Wie sollte ein Unternehmen der Zukunft aussehen, damit auf diese Weise geführt werden kann?

Daniel F. Pinnow zeigt, wie Firmen sich aufstellen müssen, um wirklich zukunftsfähig zu sein.



Glücksforscher Professor Johannes Wallacher rät zu mehr Beteiligung

Johannes Wallacher

ist Professor für Sozialwissenschaften und Wirtschaftsethik an der Hochschule für Philosophie München und Autor des Buches „Mehrwert Glück – Plädoyer für menschengerechteres Wirtschaften“ (Herbig-Verlag).

Nicht nur der Lohn zählt

TEXT: JOHANNES WALLACHER

Arbeit ist der gängigen ökonomischen Betrachtung zufolge zuallererst Mühsal und Last. Demnach arbeiten Menschen nur, wenn sie ihren Lebensunterhalt nicht bequemer sichern können. Vergütung ist eine Art Entschädigung, die der zweckrationale Akteur verlangt, um die Plage der Arbeit auf sich zu nehmen. Erst wenn diese ‚Entschädigung‘ hoch genug ausfällt und damit die Vorteile dieser Erwerbsarbeit gegenüber möglichen Alternativen – anderer Arbeitgeber, andere Einkommensquellen, sozialstaatliche Transfers – überwiegen, ist er bereit, diese Arbeit zu tun und die damit verbundenen Mühen in Kauf zu nehmen.

Solche Abwägungen mögen eine Rolle spielen; dennoch ist eine solche Denkweise äußerst verkürzt, da sie die psychische und soziale Dimension menschlicher Arbeit vernachlässigt. Die Bedeutung der Arbeit reicht nämlich weit über den Einkommenserwerb hinaus. Dies bestätigt auch die ökonomische Glücksforschung, die als neuer Zweig der empirischen Ökonomie den Einfluss ökonomischer und anderer Faktoren auf das selbst bewertete Lebensglück untersucht. Danach ist etwa die Formel ‚Mehr Einkommen gleich höheres Wohlergehen‘ viel zu undifferenziert. Jenseits eines bestimmten Schwellenwertes hat das verfügbare Einkommen nur begrenzten Einfluss auf das persönliche Wohlergehen; Faktoren wie ein sicherer Arbeitsplatz, stabile soziale Beziehungen und Beteiligungsmöglichkeiten an politischen

und innerbetrieblichen Entscheidungsverfahren sind dann viel entscheidender für das Lebensglück. Der Mehrzahl der Menschen ist es zudem nicht egal, wie sie ihr Auskommen verdienen. Sie wollen sich mit den Zielen ihrer Arbeit identifizieren können.

Diese Ergebnisse fordern dazu heraus, das klassische ökonomische Verständnis von Arbeit wie von Wohlstand, unternehmerischem Erfolg und Führung zu hinterfragen. Ein Unternehmen lässt sich zum Beispiel schwerlich allein auf der Basis von Lohn und Bonuszahlungen zusammenhalten. Der innere Antrieb, die persönliche Wertschätzung der Arbeit und angemessene Freiräume, um kreativ und eigenverantwortlich gestalten zu können, sind für die Leistungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter viel wichtiger als erfolgsabhängige Prämien. Es ist ein Irrglaube, qualifizierte Beschäftigte einfach durch immer höhere Löhne an das Unternehmen binden zu können, gerade angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Dies geht an der Lebenswirklichkeit der Menschen vorbei – ganz abgesehen davon, dass ständig steigende Löhne die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefährden.

Für Personalverantwortliche gibt es also aus ethischer wie wirtschaftlicher Sicht gute Gründe, bei der Vergütung neue Wege zu gehen. Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter zählt nicht nur das Lohnangebot; entscheidend wird es sein, „sinn“-hafte Unternehmensziele glaubwürdig zu verfolgen, Mitarbeiter wertzuschätzen, ihnen mehr Möglichkeiten einzuräumen, selbstständig Ideen einbringen zu können, oder mehr Mitsprache bei der Formulierung von Zielen wie der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit zu eröffnen. Denn genau dies fördert ihre Arbeitszufriedenheit, zum Wohl der einzelnen Mitarbeiter wie des gesamten Unternehmens.

