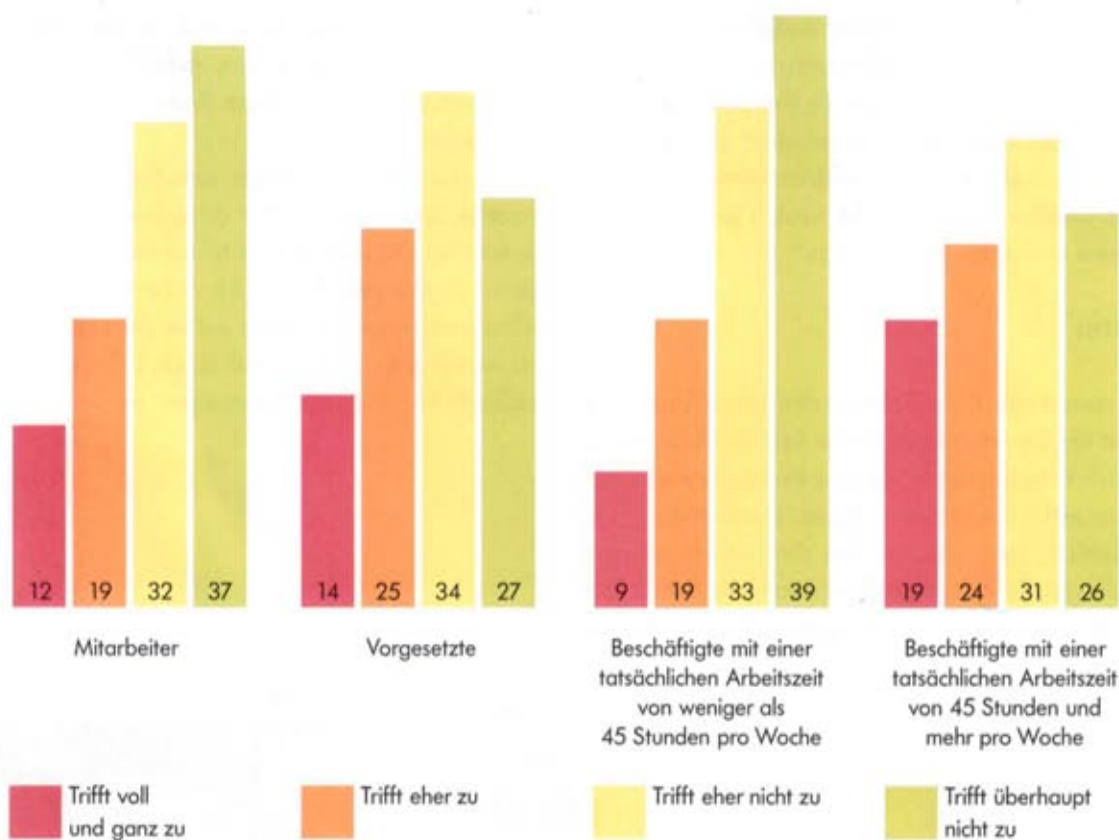


Fällt es Ihnen schwer, nach der Arbeit abzuschalten?

Anteil der Befragten in Prozent



6038 Befragte; Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund

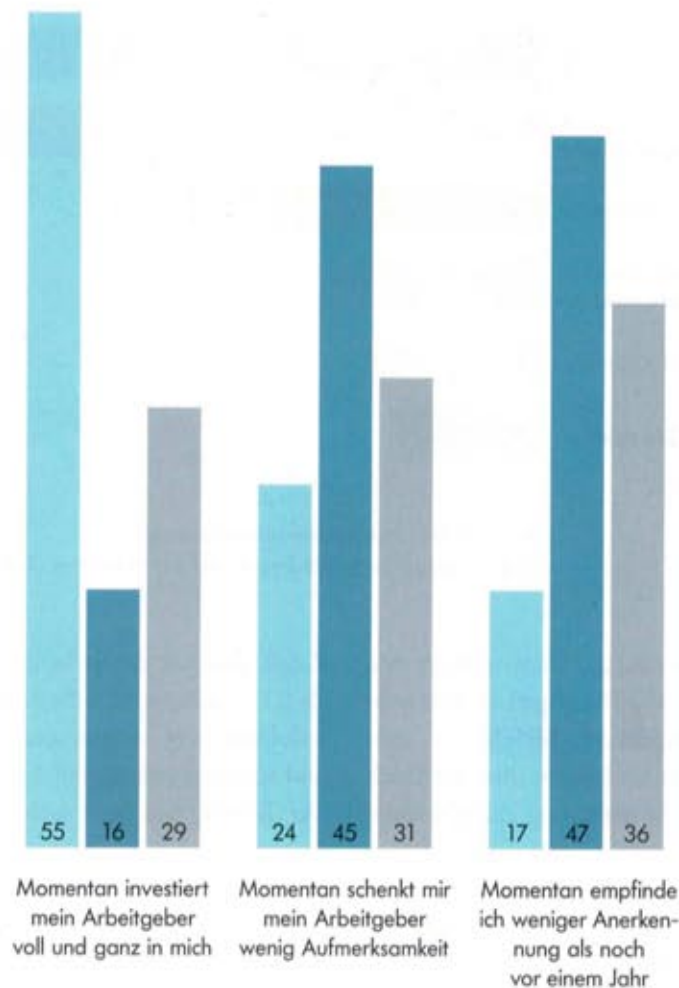
Brennen. Ohne zu verbrennen

Wie könnte eine Organisation aussehen, in der Menschen gern arbeiten?
Hier einige Antworten.

Text: Thomas Ränge

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihren Arbeitgeber zu?

Anteil der Befragten in Prozent



1. Gesundere Firmen

Es sind die besonders Motivierten, die zuerst ausbrennen. Die Leute, die immer da sind, wenn der Chef sie braucht. Das hat Thomas Sattelberger in rund vier Jahrzehnten Personalführung beobachtet. Er ärgert sich, wenn er an die vielen jungen Talente denkt, „die wegen schlechter Führung in fünf Jahren das Pulver einer ganzen Karriere verschossen haben“. Seit einem Jahr ist der ehemalige Personalvorstand von Lufthansa, Continental und zuletzt Deutscher Telekom im Ruhestand. Sattelberger engagiert sich in diversen Stiftungen und Initiativen, die sich mit der Frage beschäftigen: Welche Ideen für eine bessere Arbeitswelt lassen sich verwirklichen?

Er sagt: „Wer möchte, dass Mitarbeiter für ihre Arbeit brennen, muss zunächst verhindern, dass sie verbrennen.“ Das hört

■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu ■ Weiß nicht

Beschäftigte im Alter ab 18, die mindestens 24 Stunden pro Woche arbeiten, 827 Befragte; Quelle: Randstad Deutschland

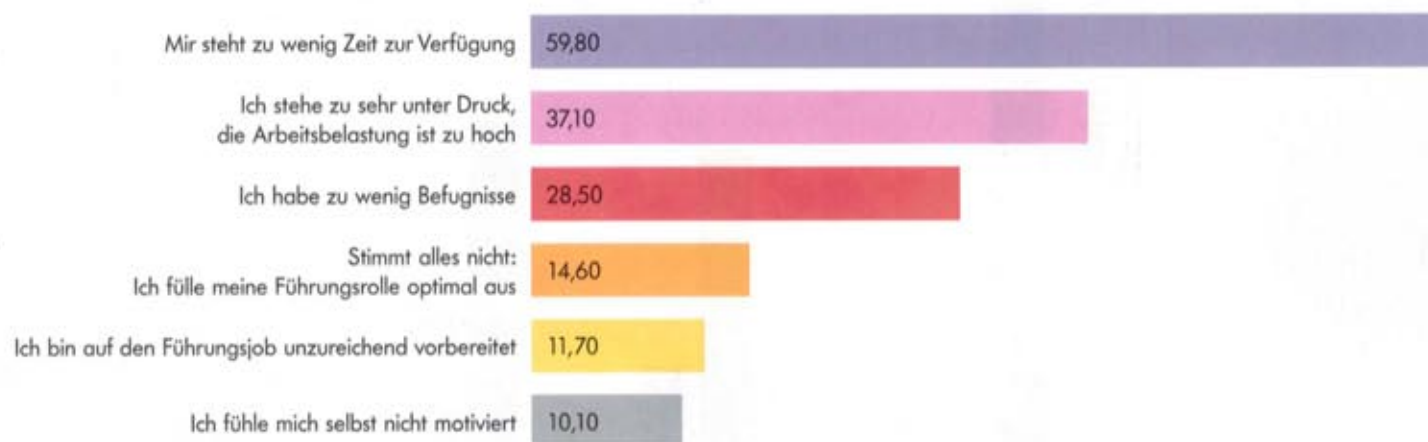
sich nach einer Selbstverständlichkeit an. Die Selbstmordserie bei der France Télécom erinnerte den Deutsche-Telekom-Vorstand vor einigen Jahren daran, dass Restrukturierungswellen in großen Organisationen über diese

Selbstverständlichkeit wie selbstverständlich hinweggehen. Und die Verantwortlichen offenbar blind sind für die Erkenntnis, dass stressbedingte Krankheiten in aller Regel kein Problem des Einzelnen sind, die sich mit einem Anti-Stress-Training bewältigen lassen. Auch Parolen wie „Wer nicht mithalten kann, sollte sich anderswo einen ruhigeren Job suchen“ sind Sattelbergers Ansicht nach fehl am Platz.

Wenn sich die Erkenntnis von der kollektiven Mit-Verantwortung für individuelle Erschöpfung allerdings erst einmal durchgesetzt habe, seien viele Lösungen „relativ simples Personal- ▶

Was hindert Sie daran, Ihre Führungsrolle optimal auszufüllen?

Anteil der Befragten in Prozent



Befragte: 547 Managerinnen und Manager;

Quelle: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

entwicklungs-Handwerk“, sagt Sattelberger. Dazu gehört eine gute Diagnostik. Bei der Deutschen Telekom gibt es beispielsweise seit einigen Jahren den „Puls-Check“. Mithilfe von zum großen Teil anonymisierten Befragungen fahndet man dort nach Abteilungen, in denen die psychische Belastung der Einzelnen groß, der Zusammenhalt klein und die Führungskompetenz nach Einschätzung der Geführten gering ist. Als weitere Überforderungssignale werden unter anderem die Zahl von Überstunden, nicht genommener Resturlaub, Arbeitsunfälle und anonymisierte Gespräche mit Betriebsärzten erfasst.

Dank solcher Erkenntnisse lässt sich dann gegensteuern, davon ist Sattelberger überzeugt. Callcenter-Mitarbeiter könnten etwa mehr Ruhezeiten bekommen und Räume zum gegenseitigen Austausch. Servicetechniker flexiblere Vorruhestandsregelungen. Und stark belasteten Führungskräften müsse der Weg ins Sabbatical erleichtert werden. Ideal wäre eine Organisation, die jedem einzelnen Mitarbeiter Angebote machte, damit der „seine Potenziale voll heben kann“. Das klingt utopisch, aber es gibt Firmen, die dabei schon recht weit sind, wie der US-amerikanische Kunststoffhersteller Gore (<http://b1-link.de/talentschuppen>) oder der brasilianische Maschinenbauer Semco (http://b1-link.de/ricardo_semler).

2. Intelligenterer Personalentwicklung

Rückversicherung ist ein konservatives Geschäft. Im Kern geht es um die Berechnung von Risiken. Vermutlich ist es daher kein

Zufall, dass mit der Swiss Re ein Großer der Branche mit mehr als 11000 Mitarbeitern die Risiken des „Weiter so“ nicht eingehen will. Denn dort erkannte man, was bis dahin vor allem IT-Firmen und andere ingenieurgetriebene Unternehmen festgestellt hatten: Die Talente, und zwar nicht nur die jungen, können sich aussuchen, für wen sie arbeiten wollen. Damit steigt auch ihre Verhandlungsmacht bei der Frage, wie sie arbeiten wollen.

Bei der Swiss Re lautet die Antwort: „Own the way you work.“ Herr über die eigene Arbeitsweise zu sein bedeutet für die Mitarbeiter zunächst ein hohes Maß an zeitlicher und räumlicher Flexibilität. Das Konzept von Swiss Re ist ein Angebot an jeden einzelnen Angestellten, darüber nachzudenken, wie in einer von Vertrauen und Eigenverantwortung geprägten Arbeitsumgebung effektiver gewirtschaftet werden kann. Sollte das ernst gemeint sein, hat es dramatische Konsequenzen, weil es die bisherigen Karrieremodelle infrage stellt.

Tolle Entwicklungsmöglichkeiten hat bislang in der Realität meist der 28-jährige Trainee, der mit seinem Master of Business Administration einer tatsächlichen oder selbst ernannten Elite-Universität ins Unternehmen kommt, alle paar Jahre eine Hierarchie-Stufe mit „mehr Personalverantwortung“ erklimmt, mit Ende 30 eine Auslandsgesellschaft führt und sich mit Mitte 40 im Vorstand wiederfindet – vorausgesetzt, er erweist sich auf dem Weg nach oben als clever, durchsetzungsfähig und diplomatisch genug, um nicht zu straucheln. Wer aus diesem Schema ausbricht – etwa wegen familiärer Verpflichtungen in Teilzeit arbeitet, Quereinsteiger ist oder dessen Lebenslauf Lücken ▶

aufweist – dessen Entwicklung wird nur selten von seinem Arbeitgeber gefördert.

Um das klassische Management kümmern sich moderne Unternehmen schon lange. Der Nachwuchs bekommt Beachtung und Bestätigung. Er hat Handlungsspielräume und sieht im Idealfall sogar, dass seine Arbeit eine Wirkung hat. Diese Gruppe hat eine klare Aufstiegsperspektive und mit viel Glück sogar noch jemanden an ihrer Seite, der sie lehrt, mit den persönlichen Kräften effizient und schonend umzugehen. „Wenn diese Ziele der Personalentwicklung plötzlich nicht mehr nur für angehende Führungskräfte und das Management gelten, sondern für alle, ändert sich das Spiel grundlegend“, sagt Christian Jacobs. Für den Organisationsberater sind flexible und passgenaue Karriere-Modelle einer der Schlüssel, „Utopien aus dem Raum der Fantasie zu holen“. Gute Personalentwicklung bedeutet für Jacobs, „Individuen artgerechte Laufbahnen zu ermöglichen“. Das heißt, dass die klassische Beförderungslogik gebrochen werden muss, die diejenigen bevorteilt, die dem Karriereweg der aktuellen Vorstände folgen. Während die besten Projektmanager in Arbeit ersticken und die besten Fachleute mit hoher Wahrscheinlichkeit als skurrile Nerds in Nischen enden.

„Gute Personalentwicklung stellt die Parallelität der Laufbahnen her“, sagt Jacobs. Führungskräfte, Projektmanager und Fachleute sollen auf ihren Karrierepfaden vergleichbare Aufstiegschancen haben und eine vergleichbare Wertschätzung genießen. Dazu gehört Beratung, welcher Karriereweg für den Einzelnen der richtige ist – davon könnten sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen immens profitieren. Fachleute etwa wechselten vor allem deshalb in einen Führungsjob, weil ihr Arbeitgeber ihnen keine andere Weiterentwicklungsmöglichkeit bietet. So werden nur allzu häufig aus hoch qualifizierten Experten mittelmäßige Führungskräfte. Nutzen tut das keinem: Das Unternehmen verliert eine wichtige Fachkraft, der Mitarbeiter macht einen Job, für den er nicht wirklich brennt.

3. Bessere Chefs

In ihrer Studie „Zwischen Hochleistung und Erschöpfung“ deckt die Führungsexpertin Heike Bruch einen auf den ersten Blick überraschenden Zusammenhang auf: In überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen sind die Burnout-Quoten der Mitarbeiter relativ niedrig. In Firmen mit insgesamt sinkender Leistung – gemessen mit klassischen Erfolgskennziffern wie Umsatz, Gewinn oder Innovationskraft – steigen die Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen hingegen rapide an.

Die Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement in St. Gallen veranschaulicht das so: „Leute brennen innerlich aus, wenn ein anderer immer fester auf das Gaspedal drückt, sie selbst steuern sollen, aber nicht wissen wohin.“ Damit wäre umrissen, was Bruch unter schlechter Führung versteht. Geringe

Handlungsspielräume. Unklare und ständig wechselnde Zielvorgaben. Keine Regenerationsphasen der Teams. Schlechte Führung führt zu einem Zustand, den die St. Galler Forscherin „Beschleunigungsfalle“ nennt. Weil die Konkurrenz besser wird, erhöhen Führungskräfte die internen Leistungsvorgaben für das eigene Personal. Sie lancieren eine Vielzahl neuer Projekte, gern parallel, verdichten Aufgaben und Prozesse, drängen auf kürzere Innovationszyklen – und weil das alles nicht so schnell zu den erhofften Ergebnissen führt, ändern sie auch noch ständig ihre Managementmethoden. „Statt phasenweiser Hochleistung werden die Kapazitäten in einigen Unternehmen und der Mitarbeitenden dauerhaft überstrapaziert“, heißt es in der Studie. Das Betriebsergebnis sei dann kollektiver Burnout.

Nach Einschätzung der Studie hat schlechtes Management rund die Hälfte der deutschen Unternehmen in diese Form von Erschöpfung geführt. Womit die nächste Frage ist: Wie macht man es besser?

Heike Bruch formuliert drei Anforderungen an gute Chefs.

1. Sie müssen das grundlegende Handwerk „transaktionaler Führung“ beherrschen. Damit ist gemeint: Sie müssen klare und erreichbare Ziele setzen, Aufgaben passend zuordnen, die gegenseitigen Erwartungen sauber klären, verständlich Feedback geben, operative Prioritäten setzen, in Prozessen ausreichende zeitliche Puffer einbauen und dem Einzelnen Karrierewege aufzeigen.

2. Die nächste Qualität ist die „transformationale Führung“. Es geht um die Fähigkeit zu inspirieren, die Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern zu unterstützen, strategische Entscheidungen nicht nur klug zu treffen, sondern auch zu erklären. Und schließlich Antworten auf die Frage zu entwickeln: Welchen Sinn erfüllt Arbeit in dieser Organisation eigentlich?

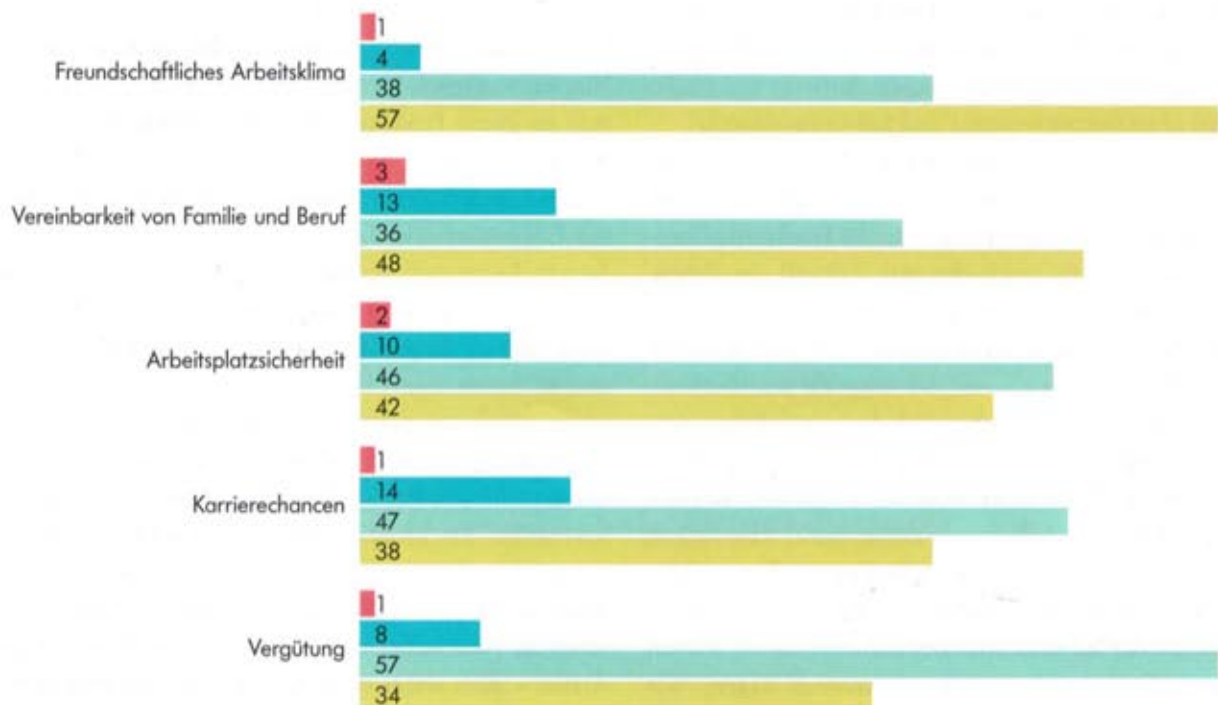
3. „Gesunde Führung“ ist der i-Punkt obendrauf. Damit ist nicht der Obstkorb gemeint, sondern vorgelebte Rücksicht auf die eigenen körperlichen und psychischen Ressourcen. Manager in gesunden Organisationen leben selbst gesund. Sie schaffen für sich einen angemessenen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben, nehmen sich selbst Ruhephasen und machen deutlich, wenn ihre Leistungsgrenzen überschritten werden. Zudem stellen sie sicher, dass sich der Betrieb um die körperliche und seelische Gesundheit der Mitarbeiter sorgt.

Alle diese Forderungen klingen sehr vernünftig und sind nicht neu. Mit ihrer Verwirklichung hadert das Management seit mindestens drei Jahrzehnten. Warum eigentlich?

„In der Praxis kostet gute Führung sehr viel Zeit“, antwortet Markus Baumanns. Der ehemalige Diplomat, Gründungsgeschäftsführer der Bucerius Law School und Ex-Vorstand der Zeit-Stiftung unterstützt heute zusammen mit dem Ex-Accenture-Geschäftsführer Torsten Schumacher Unternehmen dabei, ihre Führungskultur zu verbessern. Dabei beobachtet er ein im Management weitverbreitetes Missverständnis: „Viele Vorgesetzte denken nach wie vor, Führung erledige sich neben-

Wie wichtig sind die Kriterien bei der Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers?

Anteil der Befragten in Prozent



Befragte: 773 Studenten; Quelle: Hochschule der Medien Stuttgart



her. Eigentlich wollen sie sich auf ihre fachliche Arbeit konzentrieren. Die fachliche Arbeit guter Führung ist aber die Führung.“

Baumanns Idealbild sieht so aus: Ein guter Vorgesetzter verfügt über ein tief verwurzeltes Interesse an Menschen. Er ist davon überzeugt, dass jeder Kollege viel beitragen kann. Und kann dem Einzelnen erklären, warum es sich lohnt, Teil des Ganzen zu sein. Am wichtigsten aber sei die Fähigkeit zuzuhören. Dazu braucht man eben – „Zeit“. Baumanns lässt den Begriff eine halbe Ewigkeit im Raum stehen, bevor er fortfährt: „Bei einem richtigen Führungsverständnis kann eine Person acht bis maximal zehn Leute führen. Mehr Zeit hat er nicht.“ Gut gemanagte Unternehmen planen das ein. Dann, und zwar nur dann, werde es möglich, dass gute Führung „kaskadisch von oben nach unten die Organisation durchdringt“. Und damit das Eigentliche erreichbar wird: „Men-

schen dabei zu helfen, ihre volle Leistung abzurufen.“ Der Satz hört sich nach einem Frühwarnsignal für Burnout an. Baumanns widerspricht: „Menschen wollen ihr Potenzial ausschöpfen. Führung, die das ermöglicht, bedeutet Wertschätzung.“

Dazu passen die Forschungsergebnisse von Heike Bruch. In ihren Studien findet sich immer wieder der empirische Nachweis: In Organisationen, in denen Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, sind die Burnout-Quoten gering.

4. Mehr Autonomie wagen

Die Entwickler von Baller-Computerspielen neigen zu sprachlicher Gewalt. Deathmarch, Todesmarsch, nennen sie die letzten Wochen, in denen sie ein Spiel marktreif programmieren. ▶

Pizzakartons bis an die Decke, Club-Mate kistenweise, unübersehbare Augenringe. Man muss Produkte mit Namen „Crysis Warhead“ oder „Homefront 2“ nicht mögen. Aber aus dem sehr speziellen Produktionsprozess sogenannter Unterhaltungs-Software lassen sich Antworten auf die allgemein interessante Frage ableiten: Wie können Firmen hoch motivierte und sehr eigenständige Mitarbeiter dazu bringen, Höchstleistungen zu bringen? Und zwar ohne dass die zu dauerhaft hinter ihren Rechnern hockenden Zombies mutieren? Die knappe Antwort von Heiko Fischer lautet: „Eigenverantwortung und Selbstorganisation“.

Fischer ist Gründer der Resourceful Humans GmbH. Die unterstützt andere Firmen dabei, mehr Selbstorganisation zu wagen. Von 2007 bis 2011 war Fischer Personalleiter der Frankfurter Computerspielfirma Crytek. Er beschreibt eine Zukunft der Arbeit, in der Teams selbst entscheiden, wann sie ihre körperlichen Leistungsgrenzen bewusst für eine bestimmte Zeit überschreiten. Aber dann auch bestimmen können, wie lange die anschließende Erholungsphase sein muss. Vornehmste Aufgabe von Führung ist es, bestehende Hindernisse auf dem Weg zum Ziel einzureißen. Hindernisse können bürokratische Prozesse im Unternehmen sein oder langsame Rechner. „Selbstorganisation heißt, dass sich in kleinen Teams demokratische Prinzipien durchsetzen. Dazu gehört auch, dass jedes Team selbst bestimmt, wer bei ihm den Hut auf hat“, sagt Fischer. Als Teil eines selbstbestimmten Ganzen würden sich die Team-Mitglieder dann ganz automatisch fragen: Wie kann ich dem Unternehmen nützen? Auf diesem Gedanken aufbauend, entwickle sich dann wie von selbst eine Arbeitsutopie.

In einem demokratisch organisierten Unternehmen ist der Mitarbeiter ein Mitunternehmer. Es gilt das Freiwilligkeitsprinzip. Jeder kann selbst entscheiden, woran er arbeitet. Jeder mit einer guten Produkt- oder Geschäftsidee hat die Möglichkeit, ein Projekt zu starten. Er wirbt bei seinen Mitunternehmern darum, dass sie mit ihm aus der Idee einen Umsatzbringer machen. Konkret: dass sie sich verpflichten, einen bestimmten Teil ihrer Energie und Arbeitszeit in dieses Projekt einzubringen. Die Geschäftsführung übernimmt in dieser selbst organisierenden Organisation die Rolle eines Wagniskapitalgebers. Auch diese Rolle ließe sich, zumindest theoretisch, basisdemokratisch besetzen. Natürlich bräuchten dafür alle Mitunternehmer stets volle Kenntnis über die Geschäftszahlen und die Geschäftsentwicklung.

Schöne Idee. Wie viel Utopie ist in der Praxis möglich? Thomas Sattelberger sieht perspektivisch „den Mitarbeiter als souveränen Bürger“. Dazu gehörten dann Konzepte „zu gewählter Führung auf Zeit“.

Markus Baumanns ist überzeugt, dass „große Gestaltungsspielräume der sicherste Weg zu hoher Motivation und damit Unternehmenserfolg sind“. Das funktioniere allerdings nur, wenn die Unternehmensleitung „die richtigen Leitplanken setzt“.

Christian Jacobs glaubt, dass in einer besseren Arbeitswelt Mitarbeiter gemeinsam entscheiden, wie viel der Einzelne ver-

dient. Und die Boni-Systeme viel stärker an Teamleistung gekoppelt werden. „Alle predigen, dass nur im Team die nötigen Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Und dann belohnen wir in den meisten Unternehmen ausschließlich Einzelleistung.“

5. Warum?

Vor 30 Jahren wusste ein Ingenieur bei Mercedes, warum er bei Mercedes arbeitet. Das verstand sich doch von selbst: Gute Arbeit an guten Produkten bei gutem Lohn. Warum nach dem Warum fragen?

„Meaning is the new money.“ Tammy Erickson, die sich mit der Gegenwart und Zukunft der Arbeit beschäftigt, hat diesen Satz in Bezug auf die sogenannte Generation Y gemünzt, die schon als Kinder das Internet kennenlernten. Erickson meint: Im Gegensatz zu ihren aufstiegsorientierten Eltern, die Geld, Status und Sicherheit reizte, lassen sich diese Menschen vom Sinn und von der Bedeutung ihrer Arbeit motivieren.

Sie fragen nach dem Warum. Sie wollen wissen und spüren, wieso sie für eine bestimmte und nicht für eine andere Firma tätig sein sollen. Ihr Idealbild einer Organisation kommt dem von „Ärzte ohne Grenzen“ ziemlich nahe. Ein Zusammenschluss von hoch qualifizierten und hoch motivierten Individuen, die Menschen in Not helfen und sich dabei gegenseitig unterstützen. Ärzten – auch wenn sie sich nicht als Helfer in armen Ländern betätigen – fällt es ohnehin leicht, Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Ingenieure bei Automobilherstellern tun sich damit heutzutage schon schwerer.

Botschaften wie „Das Beste oder nichts“, „Vorsprung durch Technik“ oder „Freude am Fahren“ verfangen beim Nachwuchs nicht mehr so leicht. Welche Startposition haben Mercedes-Benz, Audi oder BMW im Kampf um Talente, wenn Google in zehn oder zwanzig Jahren mit dem selbstfahrenden Auto Ernst macht und motorisierter Individualverkehr von IT-Systemen auf Rädern beherrscht wird? Wenn das Konzernen mit gutem Namen schon so geht, was bedeutet das für weniger glamouröse Unternehmen?

Markus Baumanns kommt auf gute Führung und deren wichtigste Aufgabe zurück: „Gemeinsam mit allen Mitarbeitern Sinn und Bedeutung der eigenen Organisation zu entdecken und zu entwickeln. Denn nur dann wird der Einzelne verstehen, wie er zum Teil des Ganzen wird. Und warum er ein Teil dieses Ganzen sein möchte.“

Die Demografie spielt der anspruchsvollen Generation Y in die Hände. Die Jahrgänge 1982 und jünger wissen, dass sie begehrt sind und immer begehrt werden. Für Unternehmen, die keinen Sinn zu bieten haben, werden Talente immer teurer werden. Personalentwickler von Banken, Großkanzleien oder großen Unternehmensberatungen bekommen das schon heute zu spüren. „Up or out“ – mehr arbeiten, mehr verdienen, in

20 Jahren Partner werden oder raus hier – ist für Sinnsucher kein attraktives Angebot.

Besser sieht es für innovative Mittelständler aus. Deren Produkte müssen nicht spektakulär sein, aber die besten ihrer Art. Doch was sollen die großen Organisationen mit ihren mittelmäßigen Produkten für die Massenmärkte tun?

Volvo hat zumindest eine Idee: null Verkehrstote durch Neufahrzeuge ab 2020. Das hehre Ziel entwickelten Topmanagement und Mitarbeiter-Teams in gemeinsamen Strategie-Workshops. Damit knüpft die Marke an ihre eigene Geschichte an. In den Siebzigerjahren schauten sich Gesetzgeber in aller Welt Volvos an, wenn sie allgemeine Sicherheitsstandards definierten. Heute steht der Hersteller bekanntlich mit dem Rücken zur Wand. Es dürfte kein Zufall sein, dass gerade in einer solchen Situation ein Unternehmen bereit ist, über radikale Wege nachzudenken. Die neuen chinesischen Eigentümer scheinen von der Idee nicht allzu viel zu halten. Zumindest hört man nur noch wenig von ihr. Mit der Marke und den Verkaufszahlen ging es im vergangenen Jahr weiter bergab.

Das Neue kommt oft durch zwei Typen von Menschen in die Welt: Erstens durch Überzeugungstäter wie Steve Jobs, der „ein Ding ins Universum setzen wollte“. Zweitens durch Verzweiflungstäter wie das Volvo-Management. Oder Ricardo Semler, den

Mehrheitseigentümer von Semco, Bestseller-Autor und Dauer-gast bei Diskussionen zur Zukunft der Arbeit. Sein Maschinenbauunternehmen stand kurz vor dem Konkurs, als er es umkrempelte. Und seine Leute fortan selbst entscheiden konnten, wo, wie und wie lange sie an etwas arbeiten. Die Frage nach dem Warum stellt sich dann automatisch. Denn genauer betrachtet bedeutet Selbstorganisation: Die Führung gibt die Frage nach dem Sinn zurück an den einzelnen Mitarbeiter. Der muss ihn selbst suchen. ■

Mehr zu Tammy Ericksons Definition von Sinn und Bedeutung von Arbeit in: Jürgen Erbdinger, Thomas Ramge: *Durch die Decke denken – Design Thinking in der Praxis*. Redline Verlag, 2013; 224 Seiten; 24,99 Euro <http://b1-link.de/durchdiedeckedenken>

Jetzt im Handel

Mehr entdecken. Mehr erfahren. Mehr GEO.

