

Warum sollte ich bei Ihnen arbeiten?

Alte neue Attraktoren für Leistungsträger



Theresia Volk, lange Jahre Führungskraftentwicklerin eines Automobilkonzerns und heute Management-Beraterin, stellt neue und alte Attraktoren für die heutige Generation von Leistungsträgern vor. Um gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bekommen und zu behalten, reichen Geld und Incentives weniger denn je aus. Führungskräfte und Personalentwicklungen sind herausgefordert auf drei sehr grundlegenden Ebenen zu punkten:

1. beim Thema Entlohnung: dies bedeutet nicht nur monetäre Entlohnung (Gerechtigkeit) sondern Ermöglichung von Lebensqualität.
2. bei der Arbeit selber: professionelles Arbeiten kommt unter Druck. Disziplinhopping und Managerialisierung führen zu einem Gefühl verminderter Arbeitsqualität. Das vergault gute Mitarbeiter, die stolz sein wollen auf ihre Leistung.
3. bei der neu aufkommenden Frage nach dem Sinn: wozu dient das Ganze, was ich hier mache? Ist es gut? Ist mein Beitrag wichtig? Hier geht es um moralische Ressourcen. Unternehmen, die diese Fragen nicht zufriedenstellend beantworten, geraten in Legitimationsschwierigkeiten bei ihren besten Leuten, und bald auch bei ihren Kunden.

1. EINLEITUNG

Schaut man in die Stellenanzeigen eines beliebigen Stellenportals oder in die Anzeigenrubriken einer Tageszeitung, wird man geradezu überwältigt von den wortreichen Versprechungen auf das reinste Paradies, wenn man sich nur entschließt, in dieser Firma anzuheuern. Die Besten sollen gefunden werden, und nichts weniger als das Beste wird ihnen geboten. Eine ganzseitige Unternehmensannonce mit insgesamt nur vier Textzeilen schafft es, in diesen vier Zeilen folgende Ansammlung von Wörterfreuden zu verstauen: »schönstes Spiel der Welt« – »unvergleichliches Zuhause« – »im Team« – »innovativ« – »entwickeln« – »engagiert« – »mit uns gemeinsam« – »Lösungen« – »über gewohnte Gren-

zen hinaus« – »ständig neue Perspektiven« – »spannend« – »sei bereit«!

PETER DRUCKER, der renommierte Managementvordenker erzählte bereits vor über 50 Jahren folgende Geschichte (vgl. Drucker, P., 2010, S. 141):

Drei Steinmetze werden gefragt, was sie tun. Der erste antwortet: „Ich verdiene meinen Lebensunterhalt.“ Der zweite klopft weiter auf den Stein, während er erklärt: „Ich mache die beste Steinmetzarbeit im ganzen Land“. Der dritte erwidert mit glänzenden Augen: „Ich baue eine Kathedrale.“

Alle drei Handwerker nennen einen spezifischen Zweck ihres Tuns, sie geben ihren Haupt-Attraktor zu erkennen. Damit sind, auch heute noch, die drei grundlegenden Ebenen genannt, um derentwillen jemand sich anstellen und einspannen lässt:

- den eigenen Lebensunterhalt bestreiten zu können;
- fähig zu sein (und stolz), eine hohe Arbeitsqualität zu erzielen;
- einen Beitrag zu leisten zu einem größeren Ganzen, mit dem man sich identifiziert.

Aber jede dieser Kategorien kommt in der sich massiv verändernden Arbeitswelt teilweise unter die Räder, bzw. wird gerade neu definiert. Die Menge an Süßholz aus den Stellenanzeigen, mit denen die Leistungsträger von morgen umgarnt werden, verhält sich nicht selten umgekehrt proportional zur erlebten zeitgenössischen Arbeitsrealität.

2. LEBEN IST MEHR ALS DER UNTERHALT DAFÜR: VOM GLÜCK DER BEFRIEDIGTEN BEDÜRFNISSE

In der Automobilwirtschaft wird in der Regel nach wie vor ein Lohn gezahlt, der für den Lebensunterhalt reicht. Und entgegen anders lautender Behauptungen ist die Frage nach der Entlohnung – also dem, was man sich leisten kann – nach wie vor wichtig. Allerdings, das kann inzwischen als gesichert gelten, ist nicht die absolute Höhe des Verdienstes sondern vielmehr die relative Fairness im Lohnvergleich entscheidend: geht es innerbetrieblich gerecht zu? Und ist der Lohn im Branchenvergleich angemessen?

So weit so bekannt. Neu hinzu kommt nun seit einiger Zeit schon ein anderer Faktor des Lebensunterhalts, der über das Monetäre hinaus geht. Gefragt ist ein Arbeitgeber, der mir ermöglicht, das Leben zu führen, das ich möchte und das bedeutet in erster Linie Flexibilität. Nicht selten verhandelt jemand schon bei der Einstellung die Bedingungen für sein Sabbatical. Das mag manche ältere Menschen zu Kopfschütteln veranlassen – »noch nichts geleistet und schon frei machen wollen...« – wahr ist aber, dass sich Lebensqualität nicht mehr nur in Konsumgütern ausdrückt, sondern in Freiräumen, Optionen, individuellen Lebensinteressen. Mag das Schlagwort von der »Work-Life-Balance« schon fast wieder verchlissen sein, so stehen dahinter doch eine ganze Reihe von unterschiedlichsten individuellen Bedürfnissen. Erfolg wird von jedem und jeder anders defi-

niert, die Statussymbole verändern sich und differenzieren sich aus. Ältere Arbeitnehmer haben andere Anliegen als jüngere. Die Pflege der Eltern zu organisieren, das Heranwachsen der Kinder mitzubekommen, länger als nur für einen Tourismustrip in eine andere Kultur einzutauchen, den Arbeitsort und die Arbeitsweise selbständig zu wählen – vielfach unterscheiden sich die Lebens- und Bedürfniskonzepte der Einzelnen. LEO TOLSTOI notierte in seinen Tagebüchern: „Ehe man vom Glück der befriedigten Bedürfnisse redet, sollte man entscheiden, welche Bedürfnisse das Glück ausmachen.“ Was dieses Glück für die Einzelnen bedeutet, ist heute maximal unterschiedlich. Das heißt, ein Unternehmen muss dies herausfinden (wollen!) – und dann Unterschiede machen. Diese Flexibilisierung ist anspruchsvoller aber auch ansprechender als die alte Unterstellung, dass einzig die Lohn-Gieskanne von Belang ist.

3. DER PROFI MÖCHTE ETWAS GUTES ABLIEFERN: VON DER WACHSENDEN SCHWIERIGKEIT, AUF SEINE LEISTUNG STOLZ ZU SEIN

Für »die beste Steinmetzarbeit im ganzen Land« braucht es den echten Profi.

Professionalität entsteht nicht nebenbei, sie basiert in der Regel auf wissenschaftlich fundiertem Spezialwissen, geregelten Ausbildungsgängen und exklusiver Handlungskompetenz (nur ein Arzt darf zum Beispiel Schmerzen zufügen aufgrund seiner Professionalität, nicht aber der Architekt; der Arzt wiederum ist nicht nur nicht fähig, sondern auch nicht befugt, eine Bauplan einzureichen). Eine autonome Berufsausübung (Expertise, Fach- und Sachautorität) und berufsethische Normen und die Selbstkontrolle durch Berufsverbände, etc. vervollständigen die professionelle Rolle.

Daraus erwachsen dem Profi Wissen, Fähigkeiten, Befugnisse, Anerkennung. Und für das Arbeitsergebnis bedeutet das in der Regel die angestrebte Qualität, Effektivität und Funktionalität.

Diese Standards professionellen Arbeitens geraten mehr und mehr unter Druck. Verantwortlich dafür sind Tendenzen und Phänomene wie das »Disziplinenhopping«: Nicht nur Führungskräfte, sondern auch immer mehr Fachkräfte werden fachfremd eingesetzt, sie übernehmen Aufgaben, für die sie keine Qualifikation haben, während sie ihre Basisausbildung dort wenig gebrauchen können. Das liegt an der schnellen Veränderung der jeweiligen Auftragsarten und Aufgabenzuschnitte ebenso wie am Inte-



resse, das vorhandene Personal optimal auszulasten. Nicht immer korrespondieren dabei Aufgabe und Ausbildung bzw. Kompetenz. Symptomatisch für diesen Trend: Es gibt nur noch selten Stellenum-schreibungen; weil diese, kaum erstellt, schon wieder Makulatur werden und sich das Aufgabenspektrum verändert hat.

Ein anderer Aspekt wird »Managerialisierung« genannt. Wiederum nicht nur auf oberen Führungsebenen, sondern auch »darunter«, im breiten Feld der Mitarbeiterschaft, ist eine deutliche Zunahme an sog. Managementtätigkeiten zu verzeichnen. Darunter fallen Koordinationsaufgaben, Schnittstellenab-sprachen, Ressourcenbewilligungen, Projektpläne, Finanzierungsmodelle, Antrags- und Dokumentati-onsbürokratien, Auftragsklärungen, Berichtspflichten, Rücksprachen, Änderungsprozesse, Angebots-erstellung, Berechtigungsvergaben, politische Ab-stimmungsschleifen, Meilensteinmonitorings ...; das Ganze über mehrere Hierarchieebenen, Regionen, Filialen, Sparten und Sprachen hinweg. Der Stoß-seufzer zu dieser Entwicklung lautet: »Ich arbeite eigentlich gerne, wenn ich nur dazu käme.«

»Deprofessionalisierung« heißt eine weitere fatale Entwicklung. Gemeint ist damit der Einsatz unterhalb des eigenen Kompetenzprofils. Aus qualifizierten Fachkräften werden oberflächlich arbeitende Multiworker. Ehemals als Kunden-Berater eingesetzte Kräfte dürfen oder können gar nicht mehr das Eigentliche tun: beraten (Beratung verstanden als eine anspruchsvolle Tätigkeit, als ein Mix aus kommunikativen, fachlichen und vertrieblichen Kompetenzen). Statt dessen sind sie voll ausgelastet mit kompetenzfremden Tätigkeiten, für die sie deutlich überqualifiziert sind: etwa damit Prospekte zu verteilen, Preis-Schilder aufzustellen, Präsentationen anzupassen und zu versenden, Telefon- und Mailing-Aktionen zu organisieren, Umsatzlisten zu pflegen.

Im Ergebnis bedeutet das Frustration beim Ausführenden und Qualitätsmängel beim Ausgeführten: „Jeder weiß was gut und schlecht ist. [...] Jeder Fliesenleger weiß, dass das nun aber kein rechter Winkel war, was er da gemacht hat. [...] die [...] wollen alle gute Arbeit machen.“, so ein Zitat aus der Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen (vgl. Haubl, R.; Voß, G., 2011). Stolz auf das eigene Können ist nur jemand, der weiß, dass und warum seine Arbeit hochwertig ist. Wer seine professionellen Standards permanent verletzt muss, leidet darunter.

4. DAS MACHT SINN: VOM PRIVILEG, EINEN ECHTEN BEITRAG ZU LIEFERN

Der dritte der Steinmetze verweist auf seine »Kathedrale«, auf ein größeres Ganzes, zu dem er seinen Beitrag leistet, und mit dem er sich offenbar identifiziert.

Sicher, eine attraktive Marke kann ein Identifikationsgrund sein. Aber gerade die Zielbilder großer Unternehmen wirken oft so abgehoben wie leblos: »Die Nummer 1 der Welt«, »Unsere Preise am Markt durchsetzen«, »Die besten Lösungen für unsere Kunden«... – das ist digital, glatt und abstrakt formuliert. Leider sind die meisten von uns analog gestrickt und können sich unter einer »Nummer 1« eigentlich nichts vorstellen. Unter einer Kathedrale schon. Also: Wo sind unsere Kathedralen heute?

Das Bedürfnis, mit dem eigenen Tun etwas Sinnstiftendes zu leisten, sich einem Vorhaben, einer Idee zugehörig zu fühlen, sich mit einem Großen und Ganzen zu identifizieren, bleibt ungestillt. Die Frage »Wozu dient das Ganze?« ist heute immer weniger einleuchtend zu beantworten – wenn man zum Beispiel ans Verfertigen ellenlanger Excel-Dokumentationen, ans Zusammen- und Wiederaus-einanderbasteln von Powerpointfolien oder an die Argumentation der x-ten Umstrukturierung denkt. Auch, ob die 29. Variante eines Grundmodells wirklich so sinnvoll ist, wie der Prospekt behauptet, bleibt fraglich.

Je weniger klar ist, wohin »das Ganze« führt, umso mehr Wert wird unternehmensseitig auf beeindruckende Inszenierungen gelegt. Betriebsfeiern, Strategie-Events, Firmenmarathons. Auch viele Leitbild-Entwicklungen in Organisationen gehen in diese opulente Richtung. Sie dienen ursprünglich dem Zweck zu klären, was alle Organisationsangehörigen eint; auf welchem Fundament man steht und welche die gemeinsamen, alle tragenden Stützpfiler sind. Fatalerweise machen sich die Verantwortlichen in den Organisationen aber oft gerade nicht auf die Suche nach diesem Eigentlichen, Fundamentalen, sondern nehmen eine Abkürzung und sammeln kurzerhand fromme Wünsche, wie man als Unternehmen gerne wäre. Das ist etwas komplett anderes. An die Stelle von Selbstbewusstsein tritt die Selbstbehauptung.

Letztendlich sind es drei schlichte Fragen, um die es geht beim Thema Sinn. Diese sollte jeder Mitarbeiter beantworten können. Und beantworten wollen:

1. Welches ist mein Beitrag in meinem Team?
2. Welches ist der Beitrag meines Teams für das Unternehmen?
3. Welches ist der Beitrag meines Unternehmens für die Kunden und für die Gesellschaft?

Insbesondere der Wertbeitrag des eigenen Unternehmens für die Gesellschaft wird zur Gretchenfrage werden. So wie heute die große »grüne« Frage nach der Nachhaltigkeit bereits die Mitte der Gesellschaft und der Wirtschaft erreicht hat (die Antworten sind noch nicht immer zufriedenstellend, aber an der Frage führt kein Weg mehr vorbei), so wird es in Kürze die Frage des gesellschaftlichen Zweckes sein, die entscheidet, ob ein Unternehmen seine Mitarbeiter und Kunden findet: Wie sinnvoll ist das, was da getan wird, für mich und für die Gesellschaft? Hier ist nach der Finanzkrise eine kritische Trendwende zu erkennen. „It's the job of business to make meaning, not money“ stellt der Wirtschaftsphilosoph JOHN HAGEL klar (zitiert nach Leberecht, T., 2012). Firmen, die ihren Beitrag zum Gemeinwohl nicht benennen können, werden zunehmend und zu Recht unter Druck geraten. Diese Entwicklung hat bereits damit begonnen, dass Steuerbetrug, also Betrug an der Gesellschaft, nicht mehr als lässig oder lässliche Sünde gilt. Die Automobilindustrie mag noch besser dastehen als zum Beispiel der Banken- und Versicherungssektor, aber ihr gesellschaftlicher Akzeptanz- und Attraktivitätsverlust ist ebenfalls bereits fortgeschritten.

Aufs Individuum bezogen, heißt das: Wer in seinem Tun oder dem seines Betriebes keine Relevanz erkennen kann, wird sein Engagement zurückfahren, ist offener für Fluchtwege oder gefällige Abkürzungen und weniger widerstandsfähig im alltäglichen Anforderungsbombardement. Demoralisierung führt zu Erschöpfung, nicht umgekehrt. Die moralischen Ressourcen bedürfen der ideellen Zugehörigkeit, eines überzeugenden: Ja, es ist eine gute Sache, für die ich da täglich mit Leib und Seele arbeite.

5. ALSO, WARUM SOLLTE ICH BEI IHNEN ARBEITEN?

- weil ich fair bezahlt werde und meine Arbeit zu meinem Leben passt;
- weil ich professionell arbeiten kann (und muss) und so immer besser werde;
- weil ich meinen Beitrag kenne und schätze – und den meines Unternehmens.



THERESIA VOLK

*Theresia Volk, (*1962) thv. | Management Consulting. Langjährige Leiterin der Führungskräfteentwicklung im Audi-Konzern, anschließend Geschäftsleitungsmitglied einer internationalen Unternehmensberatung. Aktuell Vorstandsvorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Sie berät Top-Manager aus mehr als der Hälfte der Dax-Unternehmen. In ihrem Fokus stehen Führung, Veränderungsbegleitung und kollektive Leistungsverbesserung. Die bekennende Geisteswissenschaftlerin (»Denken hilft!«) bildet außerdem Change Manager und SupervisorInnen aus.*

LITERATUR

Drucker, P. F. (2010): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, Berlin.

Haubl, R.; Voß, G. (Hrsg., 2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen.

Leberecht, T. (2012): Sinnfabriken, in: Süddeutsche Zeitung 27. 1. 2012.

Volk, T. (2011): Unternehmen Wahnsinn. München.