

Hartmut VOLK, Bad Harzburg

Auf den Spuren betrieblicher Effizienz

- **Ein Irrtum hält sich hartnäckig: Betriebliche Effizienz ist eine Frage der Organisation. Zutreffend ist, betriebliche Effizienz erwächst aus dem Zusammenspiel von Organisation und Verhalten.**

„Unternehmen, in denen die tonangebenden Mitarbeiter die Kunst beherrschen, die Trumpfkarte bedachten Verhaltens auszuspielen, werden immer im Vorteil sein“, sagt Thomas Weegen, Deutschlandgeschäftsführer der Coverdale Unternehmensberatung. Und die Begründung des Zusammenarbeitsexperten? „Gehen Vorgesetzte überlegt und umsichtig mit ihren Mitarbeitern um, auf sie zu und auf sie ein, entspannt das die Arbeitsatmosphäre im ganzen Unternehmen. Und je weniger innere Vorbehalte und Widerstände die Zusammenarbeit belasten, desto wirkungsvoller ist sie.“

Effizienzschraube „Verhaltensebene“

Unterschätzter Dreh- und Angelpunkt betrieblicher Effizienz sei nun einmal eine Belegschaft, die nicht mauere. „Mauern heißt, Leistungspotentiale werden zurück gehalten. Hauptsächlichster Grund dafür sind als düpierend empfundene Verhaltensweisen in der Führung. Deshalb ist die Verhaltensebene eine zentrale Effizienzstellschraube. Wer sich nicht permanent vor den Kopf gestoßen fühlt, bringt sich nach innen ungebremster ein und tritt nach außen merklich gewinnen der auf.“ Von ganz oben bis ganz unten wirkende Verhaltenskompetenz sei in ihrer breit stimulierenden Wirkung schlicht und einfach nicht zu überschätzen.

„Sozialkompetenz ist die Formel für diejenigen, die auf Dauer Erfolg haben wollen“, stützt der Organisationspsychologe und Arbeitsmediziner Professor Dr. Michael Kastner vom Institut für ArbeitsPsychologie und

Arbeitsmedizin (IAPAM) in Herdecke diese Einschätzung. Sozialkompetenz, erläutert Kastner, ist das Bewusstsein, in Wechselwirkung mit anderen Menschen zu leben und andere Menschen in ihrer Bedeutung für das eigene Wollen und Tun wahrzunehmen und entsprechend mit ihnen umzugehen. In der Praxis zeige sich dieses Bewusstsein nicht nur in kommunikativem Geschick, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Kooperations- und Koordinationsfähigkeit, sondern vor allem auch in Empathie und Sensibilität.

Effizienzbremswirkung „gleichgültiges Verhalten“

„Betriebliche Effizienz hat zwei Eltern, Organisation und Verhalten. Je besser Organisation und Verhalten zusammenwirken, desto wirkungsvoller arbeitet der Betrieb“, sagt Weegen. Beide Faktoren seien Engpassfaktoren.

Doch unterschieden sie sich in ihrem Einfluss auf die betriebliche Effizienz erheblich. Eine engagierte, sich im Betrieb wohlfühlende und dem Betrieb verbundene Belegschaft sei in der Lage, organisatorische Mängel zu überspielen und zumindest eine Zeit lang zu kompensieren. Umgekehrt sei das nicht der Fall. Eine dem Betrieb distanziert gegenüber stehende, sich im Betrieb unwohl fühlende Belegschaft verstärke durch ihr gleichgültiges Verhalten noch die Effizienzbremswirkung organisatorischer Schwächen.

Als Beispiel dafür nennt er erfolgskritische Entwicklungen oder Vorgänge. Laufe etwas schief, ballten sich Probleme zusammen, spüre das in ihrer hautnahen Verbindung zum Tagesgeschehen zuallererst die Belegschaft. „Können Belegschaft und Führung miteinander, kommen die Dinge auf den Tisch. Trennt Belegschaft und Führung ein emotionaler Graben, zucken alle nur mit den Schultern, was soll's? Sie können es drehen

und wenden wie Sie wollen, wenn Sie an der betrieblichen Effizienz arbeiten wollen kommen Sie um den Verhaltensaspekt nicht herum“, sagt Weegen mit Verweis auf die innere Kündigung. Was sei die anderes als Leistungsschauspielerei und larvierte Leistungsverweigerung aus Ärger und Frust.

„Wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden ist ein elementares menschliches Bedürfnis. Wird das im Betrieb vernachlässigt, bekommt der Betrieb dafür die Quittung. Nehmen wir ein Beispiel von existentieller Bedeutung, die betriebliche Anschlussfähigkeit an Entwicklungen. Zieht die Belegschaft aus Desinteresse am Betrieb nicht mit, bringt sie sich nicht mit Herz und Hirn in die Veränderungsarbeit ein, wird die zum fußkranken Bemühen“, sagt Professor Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien. Und ergänzt: „Der Einfallsreichtum kennt keine Grenzen, geht es darum, irgendetwas aus Ärger einfach laufen zu lassen oder zu hintertreiben!“ Und Ärger, erläutert die in Zürich lebende Psychotherapeutin und ehemalige Professorin für Psychologie an der Universität Zürich Dr. Verena Kast „tritt fast immer auf, wenn jemandem der Respekt versagt wird. Oder wenn sich jemand ausgenutzt vorkommt.“

Verhaltensbombe „Machtkumulation+“

Für den langjährigen Psychiater am Psychiatrischen Krankenhaus in Hall in Tirol und heutigen Lehrbeauftragten für Humanethologie (= auf den Menschen bezogene Verhaltensforschung) am Institut für Psychologie der Universität Innsbruck Dr. Gerhard Medicus lenken diese beiden Empfindungen den Blick auf den Faktor Macht im Führungsgeschehen. „Machtakkumulation kann zu einer Veränderung der Selbstwahrnehmung führen und Selbstüberschätzung begünstigen. Infolgedessen nehmen viele Chefs oder Ranghohe die Abhängigkeit ihrer Erfolge von anderen Menschen und damit deren Leistungen nicht wahr.“

Wie lässt sich diese Verhaltensbombe entschärfen? „Über den Mut von Führungskräften, sich nach Fremdbildern von ihrer Person umzuhören und die zum Anlass zu nehmen, ihr Selbstbild und ihr Verhalten selbstkritisch zu hinterfragen oder einen Coach dabei um Hilfestellung zu bitten. Sei es durch eine diskrete erkundende Begleitung im Alltag oder mit gezielten Verhaltensfragen* im Vieraugengespräch“, sagt Weegen. Ein erfah-

rener Coach könne sich aus dem Was und Wie der Antworten durchaus die neuralgischen Punkte des Führungsverhaltens erschließen und sie bewusst machen.

Fragen zur Evaluation des Führungsverhaltens

Können Sie sich auf ihre Mitarbeiter einstellen? Tolerieren Sie deren Verhaltenseigenschaften? Entschärfen Sie kritische Situationen auch mal mit Humor? Wie reagieren Sie auf Fehler oder Versäumnisse, klären Sie zuerst den Sachverhalt oder fahnden Sie sofort nach Schuldigen? Lassen Sie sich bei notwendiger Kritik eher von Ärger oder mehr von dem Bemühen leiten, Einsicht in den Anlass der Kritik zu erwecken? Halten Sie Widerspruch Ihrer Mitarbeiter aus und setzen Sie sich damit auseinander? Beziehen Sie die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter in Überlegungen und Entscheidungen ein? Suchen Sie auch mal gezielt deren Rat? Halten Sie es aus, suchen ihre Mitarbeiter von Ihren Vorstellungen abweichende eigene Wege zur Aufgabenerfüllung? Stimmen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern ab bevor Sie Meetings ansetzen? Sorgen Sie dafür, dass sich Meetings nicht endlos hinziehen? Respektieren Sie den Wunsch Ihrer Mitarbeiter nach einem (auch mal) ungestörten Feierabend? Nehmen Sie sich hin und wieder die Zeit für ein paar private Worte mit Ihren Mitarbeitern? Sehen Sie in Ihren Mitarbeitern Erfüllungsgehilfen oder verstehen Sie sich als aufeinander angewiesene Leistungsgemeinschaft?

Verbundenheit macht leistungsbereit

Interview zum Thema mit Professor Dr. Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien. „Fühlt sich eine Belegschaft im Unternehmen zu Hause und mit ihm verbunden, unterscheidet sie sich in Einsatz, Mitdenken, Problemsensibilität und auch Gesundheit deutlich von einer Belegschaft, die dem Betrieb innerlich distanziert gegenüber steht. Die Kräfte der inneren Bindung an das Unternehmen dürfen in ihrer Auswirkung auf die betriebliche Effizienz nicht unterschätzt werden.“

Hartmut Volk: „Professor Kirchler, was heißt ‚innere Bindung‘ an ein Unternehmen?“

Professor Kirchler: „Grundsätzlich das Gefühl, da gehöre ich hin, da gehöre ich dazu, da fühle ich mich wohl und zu Hause, da gehe ich jeden Morgen gerne wieder hin. Allerdings müssen wir dieses Gefühl sozusagen von seinen Triebkräften her genauer betrachten. Denn die innere Bindung, wir sprechen heute von Commitment, kann von ihrer Motivlage her sehr unterschiedlich sein. Das heißt, wir müssen drei Spielarten der inneren Bindung auseinanderhalten: kalkulierendes, affektives und normatives Commitment.“

Hartmut Volk: „Bitte erläutern Sie das der Reihe nach.“

Professor Kirchler: „Die Bindung an ein Unternehmen kann aufgrund rationalen Kalküls hoch sein. Schätzen beispielsweise Mitarbeiter die Trennung als kostspielig ein, dann verbleiben sie eher in einer Organisation, als wenn die Trennung aufgrund attraktiver Alternativen rechnerisch leichtfällt. Organisationspsychologisch gesehen hängt das Commitment von der Zufriedenheit, den in eine Beziehung getätigten Investitionen und alternativen Chancen ab. Das heißt: Wird die Tätigkeit in einer Organisation als belohnend erlebt und die für diese Tätigkeit aufzubringenden Investitionen sind überschaubar, dann steigt die Zufriedenheit mit der Arbeit und der Organisation. Wurde ein hoher Aufwand betrieben, um die Qualifikation für eine Tätigkeit in der Organisation und für den Arbeitsplatz zu erreichen, dann liegen hohe Investitionen vor, die ebenfalls bindend wirken können. Bietet der Arbeitsmarkt wenig attraktive Alternativen und die Chancen, etwas Besseres zu finden sind gering, auch dann ist der Druck, sich weiter an das Unternehmen zu binden hoch. Insgesamt steigt das kalkulierende Commitment, wenn die Zufriedenheit und Investitionen hoch sind und attraktive Alternativen gering.“

Hartmut Volk: „Im Gegensatz dazu besagt das affektive, also das gefühlsmäßige Commitment?“

Professor Kirchler: „Dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nicht rational, also kalkulierend auf das Unternehmen schaut und Vor- und Nachteile für ein Verbleiben in der Organisation sozusagen durchkalkuliert, sondern sich aus einem starken inneren Gefühl heraus für den Verbleib im Unternehmen entscheidet, sich mit ihm identifiziert und über diese Identifikation eine hohe Bindung entwickelt. Beim affektiven Commitment fühlen sich Belegschaftsmitglieder emotional an das Unternehmen und dessen

Ziele gebunden und entwickeln ein Gefühl des organisationalen Citizenship. Sie empfinden sich als „Verkörperung“ des Unternehmens. Die Einzelnen definieren durch die Zugehörigkeit zum Unternehmen ihr soziales Selbstbild und gewinnen daraus ihren Selbstwert. Hohes affektives Commitment wird in der Einstellung zum Unternehmen sichtbar, in der Identifikation mit der Organisation und dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben und nicht nach Alternativen zu suchen. Und das schlägt sich in der Motivation zur Leistung und in der Bereitschaft nieder, sich für die Organisationsziele einzusetzen. Affektives Commitment kann sich in Sätzen ausdrücken wie: Ich fühle mich vom Unternehmen und besonders auch von meinem direkten Vorgesetzten fair behandelt. Ich habe eine Aufgabe, bei der ich meine Stärken einsetzen kann, und meine Arbeit wird wertgeschätzt. Ich werde nicht nur gefordert, ich werde auch gefördert. Mein Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum passen zu meinen Kompetenzen und meiner Persönlichkeit. In Zeiten persönlicher Krisen, Krankheit, familiärer Probleme, Todesfälle, geht das Unternehmen fürsorglich mit mir um.“

Hartmut Volk: „Und was ist unter normativer Bindung zu verstehen?“

Professor Kirchler: „Das Empfinden, dem Unternehmen sozusagen unter einem Wertaspekt verpflichtet zu sein. Wer sich normativ an ein Unternehmen gebunden fühlt, sieht es als Pflicht an, der Organisation treu zu bleiben und als amoralisch, sich nicht für deren Ziele einzusetzen oder gar die Organisation zu verlassen. Dahinter kann beispielsweise die Überzeugung von der Richtigkeit einer Sache oder einer Zielsetzung stehen. Soll heißen: Das Unternehmen folgt einer Vision oder einem Zweck, der für mich Sinn macht und mit dem ich mich identifizieren kann. Im Unternehmen werden Werte gelebt, die mit meinem persönlichen Werten übereinstimmen beziehungsweise damit vereinbar sind.“

Hartmut Volk: „Wie profitiert ein Unternehmen vom Commitment der Belegschaft?“

Professor Kirchler: „Hohe, insbesondere hohe affektive Bindung fördert Einsatz, Mitdenken und Problemsensibilität. Oder anders ausgedrückt, es fördert die intrinsische Motivation, also die Motivation, aus eigenem Antrieb mitzuziehen, sich für die Organisationsziele einzusetzen. Und das auch über die

Regelarbeitszeit hinaus. Womit allerdings auch deutlich wird, wie alles, hat auch hohe Bindung eine Kehrseite. Kann doch die Work-Life-Balance dadurch bis hin zu Selbstaubeutung in eine Schieflage geraten. Hier ist die Verantwortung der Unternehmensführung für ihre Belegschaft gefragt. Dennoch, die Bindung, das Commitment der Mitarbeiter sollte ein bedeutendes Ziel der Unternehmensführung sein. Korreliert hohe Bindung doch mit dem gerade in dieser Zeit ganz im Vordergrund stehendem innovativen Verhalten. Desgleichen mit geringer Fluktuation und deutlich geringem Absentismus, also weniger Ausfallzeiten. Nicht zu unterschätzende Auswirkung von Commitment ist auch die hohe Loyalität sowie die damit verbundene wertschätzende Kommunikation über die Organisation. Dadurch wirkt die Belegschaft als „Botschafter“ des Unternehmens und trägt ein positives Bild des Unternehmens nach außen.“

Hartmut Volk: „Wodurch wird heute die Bedeutung des Commitments in den Hintergrund gedrängt und droht, aus dem aus dem Blick zu geraten?“

Professor Kirchler: „Abgesehen von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere einer veränderten Einstellung zur Arbeit, sind es aus dem Blickwinkel der Unternehmen gesehen drei Bereiche, die dafür „verantwortlich“ sind: Neue Arbeitsformen, die Digitalisierung und die Führung. So vereinen neue Arbeitsformen eindeutig Chancen und Risiken in sich. Verlieren Mitarbeiter aufgrund von hohen Homeoffice-Anteilen an ihrer Arbeit den Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen, sind Leiharbeiter für ständig wechselnde Unternehmen tätig, ist es notwendig, für verschiedene Unternehmen zu arbeiten, um ein auskömmliches Einkommen zu erzielen oder weil nur Teilzeitjobs verfügbar sind, wie soll, wie kann dann Bindung entstehen. Das sind zweifelsohne kritische Punkte unserer Arbeitswelt.

Unverkennbar verstellt die Digitalisierung und mit ihr die durch die Algorithmen gegebenen Möglichkeiten, zunehmend mehr betriebliche Prozesse zu automatisieren und Personal dadurch einzusparen den Blick auf die Bedeutung an das Unternehmen gebundener und sich ihm verpflichtet fühlender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. So gerät aus dem Blick, wer die tatsächlichen Garantien betrieblicher Prosperität und Vitalität sind. Dass bei diesem Prozess auch ein enormer Wettbewerbs- und Kostendruck eine Rolle spielt, soll nicht unterschlagen werden.

Gleichwohl, die Gleichsetzung eines vitalen und prosperierenden Unternehmens mit einem weitgehend von menschlicher Arbeitskraft entkernten Unternehmen ist beides, Irrtum und Irrweg.

Vergleichbares gilt für Unternehmen, die vorrangig auf den unternehmerischen Gewinn fokussiert sind und Führungskräfte, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht eingehen, den Leistungsdruck permanent erhöhen und womöglich auch noch Mitarbeiter zur Leistungssteigerung gegeneinander ausspielen. Unter den Gesichtspunkten der durch die Bindung erzeugten betrieblichen Wohlfahrtswirkungen ist das schlicht kontraproduktiv. Das bestätigen zahllose Untersuchungen. Gleichzeitig zeigen sie, es muss sensibel geführt werden, um die Mitarbeiter an die Organisation zu binden. Und wie sehr der Führungserfolg von einer differenziellen Führung abhängt, die den Reifegrad der Mitarbeiter berücksichtigt und darauf Rücksicht nimmt, ob sich Mitarbeiter eine Tätigkeit zutrauen oder nicht und ob sie eine Tätigkeit ausführen können oder nicht. Verbundenheit macht leistungsbereit, daran besteht kein Zweifel. Aber soll sich das eine entwickeln und das andere bewirken, dann darf der Mensch in seiner Bedürfnisstruktur über den Ergebniserwartungen nicht aus dem Blick verloren werden.“

Hintergrundwissen zum Thema:

Denis Mourlane: Emotional Leading - Die Kunst, sich und andere richtig zu führen. dtv Verlagsgesellschaft, München 2018, 256 Seiten. € 10,90/A 11,30/CHF 15,50
Reinhard K.Sprenger: RADIKAL DIGITAL - Weil der Mensch den Unterschied macht - 111 Führungsrezepte. DVA Deutsche Verlagsanstalt, München 2018, 265 Seiten. € 25,-/A 25,70/CHF 34,90