

Emotionale Bindung an das Unternehmen

Die große Kapitalreserve

©Hans Habegger

Die Vordenker der heute herrschenden Management-Philosophie „Führen durch Ziele“ (ursprünglich: „Management by Objectives“ = MbO), an vorderster Stelle sei hier Peter Drucker genannt, haben das sicher nicht gewollt: Über viele Jahre hat sich der Eindruck verfestigt, es ginge in den Unternehmen ausschließlich um Zahlen. Sicher, ein Unternehmen muss anhand von Zahlen gesteuert werden, es gehört jedoch in den Bereich drastischer Fehlentwicklungen, wenn Mitarbeiter und deren Wohlergehen keine Rolle mehr spielen würde.

Die jährlichen Gallup-Umfragen zeigen das Ergebnis dieses Missverständnisses. Deutlich über 60% aller Mitarbeiter zeigen keinerlei emotionale Bindung an das Unternehmen, für das sie arbeiten.

Es braucht nicht viel Phantasie für die Vorstellung, welche Auswirkungen diese fehlende Identifikation auf Leistungsfähigkeit und –bereitschaft hat. Hochleistung und Effektivität entsteht anders.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die Mitarbeiter in den heutigen Unternehmen arbeiten viel, sehr viel. Viele arbeiten unter hohem Druck.

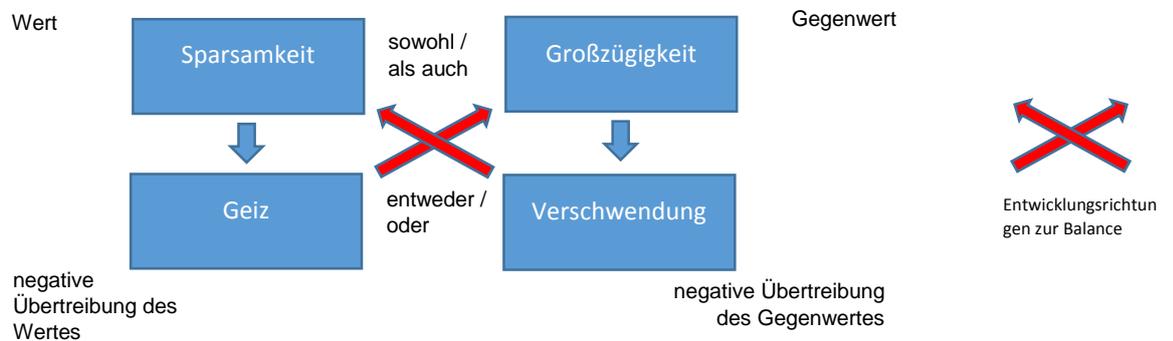
Fehlende emotionale Bindung, fehlende Wertschätzung (in alle Richtungen der Hierarchie) hat schlicht zur Folge, dass unser Gehirn weniger leistungsfähig ist. Die Neurobiologie beschreibt die dazugehörigen Prozesse mittlerweile sehr detailliert. In Kurzform beschrieben bedeutet fehlende Identifikation, dass wir tendenziell eher im Kampf- oder Fluchtmodus arbeiten. In diesem Zustand ist das Großhirn nur eingeschränkt in der Lage, auf abgespeicherte Wissensinhalte und Erfahrungen zuzugreifen. Im Kampf- oder Fluchtmodus sinkt die Sauerstoffversorgung der fürs Denken und die Kreativität wichtigen Gehirnteile. Punkt.

Etwas ist aus der Balance geraten.

Das kann sehr gut im Model des Wertequadrats von Hellwig (1967) gezeigt werden.

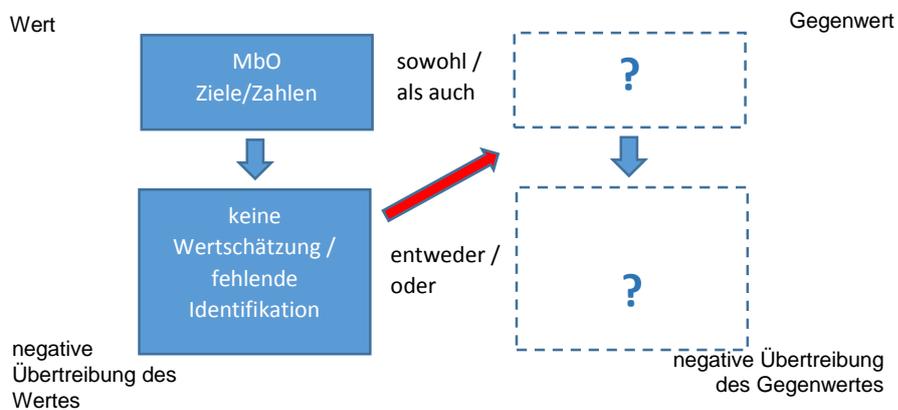
Die Grundidee dieses Wertequadrates ist es, dass ein Wert, der überbetont (übertrieben) wird, negative Folgen hat. So wird Sparsamkeit in der Übertreibung zu Geiz (siehe Grafik nächste Seite). Es braucht einen weiteren Wert – hier: Großzügigkeit – mit dem die Sparsamkeit in ein Gleichgewicht zu bringen ist, um die negative Folge „Geiz“ zu vermeiden. Dies ist natürlich kein stabiles Gleichgewicht, sondern je nach Kontext kann das Gewicht temporär auf der Seite der Sparsamkeit oder der Großzügigkeit (der „Gegenwert“ des Wertes „Sparsamkeit“) liegen.

Großzügigkeit wiederum braucht als ausgleichenden Gegenwert die Sparsamkeit, um in der Übertreibung nicht zur Verschwendung zu werden.



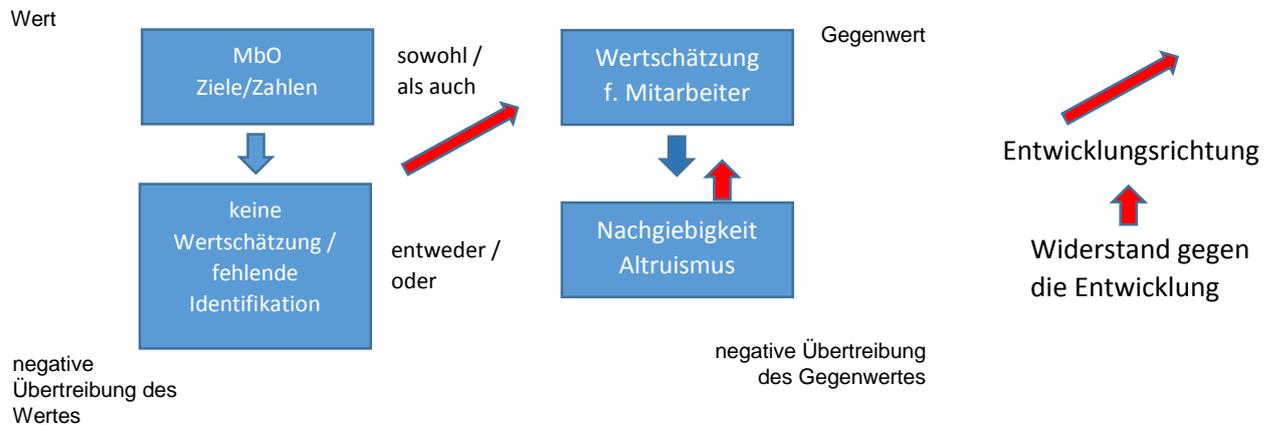
Was bedeutet dies für die eingangs erwähnte Management-Lehre MbO?

Nun, wie beschrieben führt MbO (also die Ziele des Unternehmens) bei dessen Überbetonung, also ohne entsprechenden Gegenwert, zu einer Übertreibung, mit den Folgen fehlender Identifikation mit dem Unternehmen.



Die fehlende Identifikation kann mit der fehlenden Wertschätzung für die Mitarbeiter begründet werden. Tatsächlich klagen viele Mitarbeiter heute, sie würden als Individuum nicht mehr zählen, es ginge nur ums Geld.

Somit wäre der Gegenwert zu MbO / den Zahlen die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern.



Was aber, wenn nun in bester Absicht die Wertschätzung für Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt und die zu erzielenden Ergebnisse vernachlässigt würden?

Nun, die Übertreibung von Wertschätzung ist genau das, was möglicherweise von vielen Führungskräften (unbewusst) gefürchtet wird: Nachgiebigkeit, fehlende Konsequenz bei Leistungsmängeln, fehlende Durchsetzungsfähigkeit, alles Schönreden, Altruismus, ... you name it.

Mit genau diesen Argumenten ist also zu rechnen, wenn die Entwicklung von mehr Wertschätzung angeregt wird. Um Altruismus und Nachgiebigkeit, um fehlende Durchsetzung kann es nun wirklich nicht gehen.

Wertschätzung bedeutet, eine positive Haltung zu Menschen zu haben, unabhängig von deren Verhalten. Zu letzterem gehören die Leistungsergebnisse. Wenn Mitarbeiter z.B. bei aller Unterstützung auf Dauer die geforderte Leistung nicht erbringen, sollte man die erforderlichen Konsequenzen beschließen und durchsetzen – aber bitte in wertschätzender Haltung gegenüber dem betroffenen Individuum.

Wertschätzung hat nichts, aber auch gar nichts mit fehlender Durchsetzungsfähigkeit zu tun!

Die Furcht vor der Ohnmacht, die durch Nachgiebigkeit entstehen könnte, und die Angst dann die Ziele nicht zu erreichen, führt allerdings dazu, dass viele Führungskräfte Wertschätzung nicht in ihr Führungsverhalten integrieren.

Und nur wenn Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, steigt die Bindung an das Unternehmen mit allen Folgen für Effektivität, Effizienz und Zielerreichung. Bei allen Klagen: Beispiele gibt's auch dafür viele.

Es gilt, die Entwicklung von Führungskräften dahingehend zu unterstützen, dass die erforderliche Balance zwischen unternehmerischen Zielen und der emotionalen Bindung der Mitarbeiter wieder gefunden wird. Die Erwartung, dass damit auch die Unternehmen erfolgreicher werden, ist berechtigt und durch Studien mittlerweile gut belegt.