

KMU-PRAXIS

Das 11. Gebot

Wenn sich Unternehmer doch erwischen lassen



• VON MARCELLO SCARNATO*

«Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.» Die Economiesuisse, der Verband der Schweizer Unternehmen, hat damit die Richtlinien der Schweizer Börse (SWX) zum so genannten Swiss Code of Best Practice ausgebaut, also die Verhaltensrichtlinien von börsenkotierten Gesellschaften auf alle Unternehmen ausgedehnt.

OECD-Leitlinien

Der deutsche Corporate Governance Kodex orientiert sich ausschliesslich an den Unternehmensinteressen, insbesondere der Aktionäre, und geht damit – ähnlich dem Schweizer Pendant – weniger weit als die Leitlinien der OECD für Corporate Governance, die auch dazu verpflichten, die durch Gesetz geschützten Belange der «Stakeholder» zu respektieren. Gemeint sind damit alle Betroffenen und Beteiligten an einem Unternehmen/einer Behörde, z. B. die Mitarbeiter, die Kunden oder die Öffentlichkeit.

TQM war schon umfassend

Man bleibt aber auch hinter dem japanischen Keidanren Charter for Good Corporate Behavior zurück und erst recht hinter Ansätzen wie TQM (Total Quality Management) oder dem EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management – Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement, eine gemeinnützige Organisation, der über 800 Mitglieder aus den meisten europäischen Ländern angehören), welche allesamt die Unternehmung als Ganzheit im Mittelpunkt haben.

Respekt für fremde Kulturen

Keidanren geht sogar so weit, dass darin ausdrücklich die Belange des Umweltschutzes, der Gesellschaft und der Mitarbeiter einbezogen werden und international tätige Unternehmen zum Respekt fremder Kulturen und Bräuche sowie zur Entwicklung der örtlichen Gesellschaft beizutragen verpflichtet werden.

Erklärungsnotstand

Während den letztgenannten Konzepten ein proaktiver Antrieb innewohnt, nämlich etwas besser, ganzheitlich und damit nachhaltiger zu gestalten, ist Corporate Governance mehrheitlich rational motiviert. Compliance (Handeln strikt nach Vorgaben und Gesetzen – comply or explain) wurde wohl um ethisch-moralische Komponenten wie Transparenz, Vertrauen und Verantwortung ergänzt, ein Makel bleibt aber dennoch bestehen: Das löbliche Verhalten wurde erst dann auf die Fahnen geschrieben, als die transnationalen Konzerne durch Lohnexzesse massiv in Erklärungsnotstand geraten waren – «du sollst dich nicht erwischen lassen ...!»

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Immer am Limit bringt's nicht

Arbeitsüberlastung: Zu hoher Druck zerstört mit der Zeit jede Kreativität

Wenn die Wirtschaftslage schlecht ist, müssen alle ihr Bestes geben. Aber permanenter Überdruck schadet Arbeitnehmern und Unternehmen – und lässt sich vermeiden.

• VON KATRIN PIAZZA

«Das erste, was jeweils gestrichen wird, sind die Ferien.» So beschreibt Teamleiter Hans W. den Umgang mit Überlastung in seiner Firma, einem Elektrounternehmen mit rund 400 Mitarbeitern. Dass er nicht namentlich genannt werden möchte, passt zum Thema: Überlastet sind heute fast alle – öffentlich darüber reden möchte kaum jemand. Hans W. erledigt gegenwärtig mit vier Teamkollegen das, wofür ursprünglich acht Fachkräfte eingesetzt wurden. Seine Zielvorgaben wurden dagegen nicht geändert, im Gegenteil: Die Geschäftsleitung geht davon aus, dass das bisher erfolgreiche Team im nächsten Jahr noch bessere Resultate vorweisen wird. «Irgendwie gehts halt immer», sagt Hans W. lakonisch.

Mittel definieren

Tut es das? Geht es wirklich immer? Zeitlich begrenzte Phasen von erhöhtem Druck gehören zum normalen Arbeitsleben und lassen sich auch nicht immer organisatorisch lösen, erklärt Susanne Honegger aus Murten, Mitglied der Berater-Gruppe für Unternehmensentwicklung BGU. Aber: «Wochenarbeitszeiten von 80 Stunden auf Dauer zerstören jede Kreativität, Leistungsbereitschaft und mit der Zeit auch den Erfolg.» Die Annahme, dass es immer irgendwie gehe, ist also nur beschränkt gültig und der Preis auch für die Unternehmen (zu) hoch.

«Es ist erstaunlich: Obwohl Firmen gerade in schwierigen Zeiten messbare Zielvorgaben setzen, sind die wenigsten Leute gewillt, darüber zu reden, was es tatsächlich braucht, um diese Ziele zu erreichen», erklärt Thomas DeLong, Lehrer für Organisationsentwicklung an der Harvard Business School. Die grösste Schwierigkeit für die meisten sei, diese Art von Gespräch überhaupt zu initiieren. Seine Beobachtung ist, dass viele Leute lieber 80 Stunden in der Woche arbeiten, als dass sie einmal grundsätzlich über

ihre Arbeitsbelastung reden. Diese Art der Kommunikation ist jedoch wichtig. Sie gibt den Vorgesetzten die Chance, mit ihren Teammitgliedern zusammen Prioritäten zu setzen oder allenfalls neue Lösungen zu suchen. Besonders positiv fällt auf, wer gleichzeitig zwei oder drei Lösungsvorschläge mitliefert, den Vorgesetzten aber gleichzeitig die Möglichkeit lässt, auf ihre Weise zu reagieren. «Wir müssen sofort drei Freelancer einstellen» klingt bedrohlich. Besser wirkt: «Um diesen Auftrag so gut wie möglich zu erledigen, könnte ich mir folgende Lösungen vorstellen ...»

Alternativen zum Ist-Zustand gibt es immer. Wer Lösungen vorschlagen will, sollte unbedingt denken, wie die Geschäftsleitung denkt: Wer den ökonomischen Nutzen im Auge behält, spricht in der Regel eine Sprache, die Vorgesetzte verstehen. «Wer so argumentiert, wird von keinem Chef hören, er müsse halt 15 Stunden arbeiten», ist Honegger überzeugt.

Ethik muss stimmen

Susanne Honegger macht auf einen weiteren Umstand aufmerksam, der die Leute davor hindere, sich gegen chronische Überlastung zu wehren: Der Blick auf die Karriereleiter. «Jeder denkt: Wenn ich es nicht mache, mein Kollege es aber tut, bekommt er später die besseren Projekte.» Ängste dieser Art verhindern einen allgemeinen Austausch über die Arbeitslast und führen zur beschriebenen, resignativen Haltung: «Irgendwie gehts immer.» Honegger ist der Ansicht, dass dieses Problem nicht von den Arbeitnehmern selbst gelöst werden kann, sondern dass die Unternehmen aufgefordert sind, dafür zu sorgen, dass eine solche Kultur gar nicht erst entstehen kann. Statt Mitarbeiter zu loben, die 60 und mehr Wochenstunden abreissen, ist derjenige zu loben, der den Mut hat zu sagen, dass das Ziel mit den verfügbaren Mitteln nicht zu erreichen ist. «Arbeit darf nicht unter Bedingungen geleistet werden, die der Gesundheit abträglich sind», betont Honegger. Das eigentliche Unternehmensziel sei doch, miteinander gute Resultate zu erreichen. «Dazu muss Leistung erbracht werden – also muss das Umfeld leistungsfördernd sein.» Überdruck als Normalzustand kann kaum zu den leistungsfördernden Bedingungen gezählt werden.

Das nützt weder dem Arbeitnehmer, noch dem Unternehmen: Chronische Überlastung und Dauerstress.

Foto: Archiv

Mögliche Reaktionen auf chronische Überlastung

Falsch

• Weiter wie bisher

Zu versuchen, weiterhin alles Anstehende zu erledigen, ist mit Sicherheit falsch. Der Teamleiter selbst brennt aus, sein Team hasst ihn, und die Arbeit wird auf Dauer dennoch nicht zufriedenstellend erledigt.

• Heisse Kartoffel weitergeben

Niemand ist gerne derjenige, der in schwierigen Zeiten sagt, welche Projekte beim besten Willen nicht auch noch machbar sind. Die heisse Kartoffel wird weitergereicht, und irgendwann muss einer den Kopf halten dafür, dass kein Wunder passierte. Das Problem ist damit nicht gelöst.

• Kopf runter und durch

In der Regel gehen alle davon aus, dass dort, wo keiner schreit, auch kein Problem vorhanden ist. Von anderen zu erwarten, sie nähmen die eigene heroische Leistung wahr, ist naiv – es sei denn, man arbeitet in einem Team von Hellsehern. Darüber hinaus nimmt man den Leuten die Chance, ihre Hilfe anzubieten – was sie vielleicht ganz gerne täten.

Richtig

• Unternehmerisch denken

Stimmt das Ziel mit dem Unternehmensziel überein? Wie viel Begeisterung und Energie können dafür mobilisiert werden? Sind die Ressourcen vorhanden? Mit fundierten Fakten argumentieren.

• Langzeit-Strategie

Langfristige Ziele im Auge behalten, aber Zwischenziele formulieren. Wer diese erreicht hat, kann darauf aufbauen.

• Zwischenresultate feiern

In Zeiten, in denen alle überlastet sind, tut jeder Motivationsschub gut. Deshalb: Auch kleine Erfolge mit den Teamkollegen feiern.

• Neues Projekt als Chance

Von Anfang an auf sauberes Projektmanagement achten. Gemeinsam mit dem Team überlegen: Was könnten wir diesmal anders machen, um bessere Resultate zu erreichen als bisher? Konsequentes Projektmanagement verhindert Feuerwehrlösungen und ermöglicht langfristig bessere Resultate.

Schnell geflunkert:

Am Telefon nimmt man es mit der Wahrheit nicht so genau.

Foto: Daniel Ospelt

Lügen fällt am Telefon besonders leicht

Am Telefon lügt es sich einer neuen Studie zufolge besonders leicht. Die grösste Chance, von seinem Gegenüber nicht angeschwindelt zu werden, hat man dagegen per E-Mail.

dpa.- Das hat der US-Forscher Jeff Hancock von der Cornell University in Ithaca (US-Bundesstaat New York) herausgefunden. Während per E-Mail nur 14 Prozent seiner Probanden Lügen erzählten, waren es im Gespräch von Angesicht zu Angesicht immerhin 27 Prozent. Und via Telefon flunkerten sogar 37 Prozent der Versuchsteilnehmer, berichtet das britische Wissenschaftsmagazin «New Scientist». Angaben zur Ehrlichkeit traditioneller Briefeschreiber lagen nicht vor. Hancock

bat für die Untersuchung seine Studenten, eine Woche lang in einem Tagebuch jede Kommunikation von mehr als zehn Minuten Dauer festzuhalten. Auch jeder Flunkerer sollte aufrechtig vermerkt werden. Das Ergebnis, das auf einer Konferenz zur Mensch-Computer-Interaktion im April in Wien veröffentlicht werden soll, dürfte dort diejenigen Psychologen überraschen, die Mail-Schreiber als besonders fabulierfreudig ansehen.

Hancock hält jedoch dagegen, dass gerade die geschriebene Mail ein «Festnageln» des Schreibers ermögliche. Gesprochenes hingegen sei eher Schall und Rauch. Auch ermögliche die zeitversetzte Konversation, über die Antwort nachzudenken. Spontane Notlügen seien sonst bei einer Frage wie «Magst du mein Kleid?» praktisch schon programmiert.