

KMU-PRAXIS

Seien Sie präsent



Nur anwesend oder wirklich da?

• VON MARCELLO SCARNATO*

«Unsere Firma befindet sich in einer sehr schwierigen Phase», berichtet der neben dem Firmeninhaber sitzende Abteilungsleiter mit etwas wackeliger Stimme vor versammelter Runde. «Die Situation ist für niemanden leicht», fährt er zögernd fort. Der Firmenchef, zu dem er immer wieder den Kopf hinwendet, nimmt den hilflos suchenden Blick nicht auf. «Es gibt Gerüchte über Entlassungen, aber so weit wollen wir es nicht kommen lassen...», fährt er fort – der Inhaber jedoch schweigt, die Augen nach unten gerichtet...

Ich bekenne Farbe!

Die dargestellte Situation passiert oft im Leben. Es sind jene Momente, in welchen man sich fragt, warum eine bestimmte Person nicht endlich Farbe bekennt und die ihrer Position entsprechende Präsenz wahrnimmt, sich verantwortungsvoll hinstellt. Es fällt aber vielen Menschen schwer, wirklich anwesend zu sein. Sie sind es weder physisch, emotional, geistig noch energetisch.

Ich stehe hinter dir!

Eine Person scheint spürbar anwesend zu sein, obschon sie physisch gar nicht präsent ist. Das ist energetische Präsenz, wie auch das «backup» genannte, sprichwörtliche «hinter jemandem stehen». Man stelle sich die Kraft vor, welche von einem Chef ausgeht, hinter dem die Angestellten «wirklich» und mit voller Überzeugung stehen (können).

Ich meine, was ich sage!

Wenn beim Zuhören eine innere Stimme sagt: «Warum glaube ich dem Gesagten nicht?», dann stimmt etwas mit der emotionalen Präsenz nicht. Dass man eine solche Person alsbald nur noch widerwillig ernst nimmt, ist nicht weiter verwunderlich. Geistig präsent hingegen ist, wer mitdenkt und auch mit dem Herzen bei der Sache ist. Also genau das Gegenteil vom Chef im Eingangsbeispiel. Im Englischen sagt man: «I mean it. Read my lips.» (Ich meine, was ich sage. Lies es auf meinen Lippen)

Und in der Praxis ...

Achtung bei physischer Präsenz, aber innerlicher Abwesenheit; sich nicht wehren trauen; Angst vor den Konsequenzen, wenn man für (s)eine Meinung einsteht.

Bearbeiten durch:

1. Der Verantwortung entsprechend anwesend sein (physische Präsenz).
2. Meinen, was man sagt (emotionale Präsenz/Authentizität).
3. Bei sich und der Sache sein (geistige Präsenz).
4. Meinungen einführend verstehen (Empathie).
5. Vertrauensklima schaffen (energetische Präsenz).
5. Eventuell Appell (peroratio).

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

Die teuren Folgen von «inneren Kündigungen»

Unmotivierte Mitarbeiter sind Ballast fürs Unternehmen

Viele Arbeitnehmer, die resignieren, reagieren mit «inneren Kündigungen». Deren Folgen sind schwer zu beziffern, aber für Firmen und Betroffene fatal. Eine rasche Suche nach Lösungen drängt sich auf.

• VON KATRIN PIAZZA

«Den Job jetzt wechseln? Ich bin doch nicht verrückt!» Wer gegenwärtig mit seiner Arbeitssituation nicht zufrieden ist, beisst angesichts der Lage auf dem Arbeitsmarkt lieber auf die Zähne. Überwintern ist angesagt – und auch ganz in Ordnung, solange die Unzufriedenheit nicht in die innere Emigration führt.

Nicht zu verwechseln mit einer gesunden Portion Alltagszynismus oder Galgenhumor – beides Reaktionen, die in schwierigen Zeiten zu einer durchaus wohltuenden Distanz verhelfen können –, ist die innere Kündigung weitaus gravierender und folgenreicher. Sowohl für den Einzelnen wie auch für das Unternehmen.

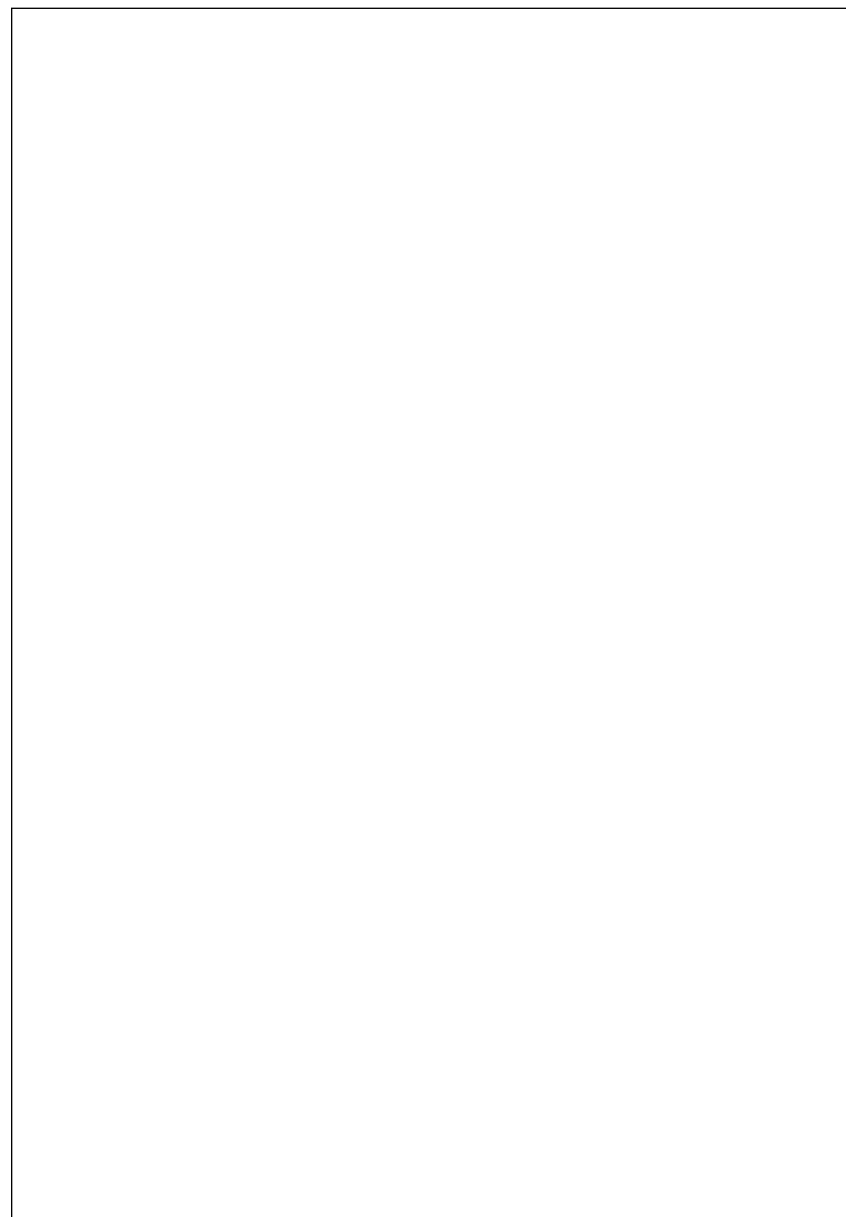
Stummer Widerstand

Eine innere Kündigung geschieht nicht plötzlich, sondern in mehreren Schritten, meist über Monate oder sogar Jahre hinweg. Zentral dabei sind eine chronische, über längere Zeit dauernde Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation.

Am Anfang stehen oft frustrierende Erfahrungen, bei denen sich die Betroffenen hilflos und ohnmächtig gegenüber der Situation oder auch gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen erleben. Stellt sich – sei es aus Erfahrung oder aus dem subjektiven Empfinden heraus – das Gefühl ein, keine Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation zu haben, scheint die Emigration nach innen der einzige Ausweg. Je nach Temperament leistet der oder die Betroffene aktiven oder passiven Widerstand.

Hat die Hälfte der Mitarbeiter schon innerlich gekündigt?

Aktive Widerstandskämpfer protestieren stumm und beharrlich gegen die erfahrenen Kränkungen. Da sie glauben, der Firma erheblich mehr zu geben als von dieser zu erhalten, versuchen sie heimlich, sich schadloos zu halten, in Extremfällen kann das zu Diebstahl oder Sabotage führen. Passive in-



Passive innere Kündigung zeichnet sich durch Resignation aus: Die Betroffenen ziehen sich innerlich zurück und machen «Dienst nach Vorschrift». Ein Innovationsschub ist von diesen Mitarbeitern nicht mehr zu erwarten.

nere Kündigung zeichnet sich durch Resignation aus: Die Betroffenen ziehen sich innerlich zurück und machen «Dienst nach Vorschrift».

«20 bis 50 Prozent der Arbeitnehmer haben innerlich gekündigt» – «Nur noch 16 Prozent der Befragten engagieren sich ernsthaft» – so oder ähnlich lauten die Schlagzeilen im Zusammenhang mit Studien, Erhebungen und Blitzumfragen zum Thema innere Kündigung.

Dass eine Studie den Schweizer Erwerbstätigen eine sehr hohe Arbeitszufriedenheit attestiert, passt ins Bild: «Volkswirtschaftlich relevante Zahlen, was die innere Kündigung betrifft, kann

niemand liefern», erklärt Norbert Thom vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern. «Ich halte viele solcher Prozentsätze der Zufriedenheit für völlig überrissen.»

Frühindikator Absentismus

Mitarbeiterbefragungen, telefonische Umfragen und Ähnliches seien viel zu wenig subtil, um den komplexen Prozessen der Arbeitnehmerpsychologie gerecht zu werden. Der Grad der inneren Kündigung bei einzelnen Personen und in der Organisation ist so wenig quantifizierbar wie deren betriebliche Auswirkungen und Folgen.

Indikatoren, die auf innere Kündigung hinweisen, gibt es jedoch: Generell kann Absentismus als eine Art Frühwarnsystem für problematische Arbeitsbedingungen angesehen werden. Ungünstige Werte bei Fluktuation, Produktivitätszahlen, Qualitätsniveau und Kundenbeschwerden können ebenfalls darauf hinweisen, dass sich zumindest Teile der Belegschaft in der Emigration befinden.

Mitarbeiter schaden sich nicht

Modernes Qualitätsmanagement zwingt die Unternehmen dazu, Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen zu machen, Norbert Thom bezweifelt aber, dass damit die wahre Befindlichkeit der Belegschaft zu ermitteln sei: «Man darf Mitarbeiter nicht unterschätzen: Geht es um ihre Arbeitsplatzsicherheit, werden Überlebensenergien freigesetzt. Sie geben dann Antworten, mit denen sie sich garantiert nicht schaden.»

Thom setzt auf andere Mittel, um Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu prüfen: Das regelmässige, offene Gespräch. «Viel leicht könnte eine alte Patron-Regel helfen: Morgens herumgehen und den Leuten in die Augen schauen, Fragen stellen und wirklich zuhören, was geantwortet wird.»

Es sei davon auszugehen, dass gegenwärtig viele Leute verunsichert und damit latent gefährdet seien: «Innere Kündigung ist ein häufigeres Phänomen als noch vor wenigen Jahren.» Thom nimmt an, dass eine Vielzahl von Leuten heute in der Angst vor der nächsten Reorganisation lebt und sich schwer tut, mit der Situation fertig zu werden, also allenfalls «resignativ zufrieden» ist.

Durchhalten oder durchstarten?

Klar ist, dass niemand freiwillig oder aus Bequemlichkeit resigniert. Bemerkenswert ist, dass gerade ursprünglich ambitionierte und engagierte Personen grössere Gefahr laufen, die Solidarität mit dem Arbeitgeber aufzukündigen.

Mangelndes Feedback für ihren Einsatz und Differenzen zwischen ihren persönlichen Bedürfnissen und den Anliegen der Unternehmensleitung sind gerade bei den High Potentials Risikofaktoren. Die Reaktion «Die werden schon sehen, was sie davon haben, wenn ich nur noch das Nötigste tue», ist zwar verständlich, aber meistens kontraproduktiv. Wer resigniert, ist unglücklich und unzufrieden.

Der «Dienst nach Vorschrift» bedeutet im schlimmsten Fall täglich acht, wöchentlich vierzig Stunden und mehr mit einer Tätigkeit zu verbringen, an deren Sinn man zweifelt.

Dies wirkt sich mit der Zeit aufs Privatleben, auf die Motivation, auf Grundeinstellungen und das allgemeine Wohlbefinden aus – wodurch natürlich wiederum die Arbeitsleistung beeinträchtigt wird.

Mittel gegen die innere Kündigung

Was Chefs tun können

- Ihr eigenes Führungsverhalten überprüfen. Lob ist effektiver als Kritik! Ist der Führungsstil kooperativ? • Wie stehts um Betriebsklima, Leistungsziele, Handlungsspielräume? • Ist die Zusammenarbeit vertrauensvoll?

- Gemeinsam mit den Emigranten nach Ursachen der unbefriedigenden Situation und nach Lösungen suchen. Zur Vorbereitung auf ein Gespräch dienen Fragen wie: Wie verhält er/sie sich in letzter Zeit? Wie war er/sie früher? Wie reagiert er/sie auf Kritik? Welches Potenzial steckt in ihm/ihr?

- Das Expertenwissen der Unzufriedenen nutzen! Diese haben sich in der Regel gründlich mit den betrieblichen Strukturen befasst und kennen die Schwachstellen des Systems. Bitten Sie sie um Verbesserungsvorschläge.

Was Mitarbeiter tun können

- Konsequenzen aufzeigen, wenn Emigranten nicht auf Veränderungsvorschläge eingehen. Deutlich machen, dass Engagement vorausgesetzt wird – aber auch geschätzt!

Wer mit seinen Arbeitsbedingungen grundsätzlich unzufrieden ist, tut gut daran, aktiv zu werden: Zwischen den Extrempositionen äussere Kündigung und innere Emigration gibt es durchaus Alternativen. Fazit: Nicht den Kopf in den Sand stecken – sondern Folgendes tun:

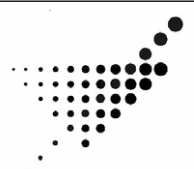
1. **Situation genau analysieren**
Was stört mich und warum? Wer ist an der Situation beteiligt? Wie sollte es sein? Wie lässt sich eine Lösung erreichen? Was ist die Konsequenz, wenn sich nichts ändert?

2. Alternativen suchen

Kein Unternehmen hat wirklich ein Interesse an «abgelöschten» Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Gespräch mit Vorgesetzten/Kollegen Möglichkeiten sondieren. Mit dem Vorgesetzten neue Ziele vereinbaren und Termine zu deren Überprüfung ansetzen. Dabei auch Kompromissbereitschaft signalisieren. Vielleicht bietet sich auch ein interner Stellenwechsel an? Er könnte einiges in Bewegung setzen.

3. Work-Life-Balance beachten

Wer sein Selbstbewusstsein primär oder ausschliesslich aus der beruflichen Tätigkeit bezieht, ist besonders gefährdet, in Resignation zu verfallen. Die Pflege des Familienlebens, eines privaten Beziehungsnetzes sowie von Hobbys (auch Sport) als Ausgleich ist in Krisenzeiten besonders wichtig.



Vipro AG • Im alten Riet 125
FL-9494 Schaan
Tel. +423/239 23 99 • ado.vogt@vipro.li

Die regionale KMU-Beratungsfirma für

- Nachfolgeregelungen
- Unternehmensanalysen
- Restrukturierungen
- Unternehmensanierungen

Buchs, Bahnhofstr. 4 www.powerjob.ch

www.powerjob.li Eschen, Essanestr. 118