

Arbeit

Ich habe noch nie gehört, dass ein Arbeitsvertrag die Klausel enthalten hätte: „Der Arbeitgeber verpflichtet sich, den Arbeitnehmer glücklich zu machen.“ Oder so ähnlich. Weitere unauffindbare Begriffe in solchen Verträgen sind Fairness, Gerechtigkeit, Respekt, Freundlichkeit, Höflichkeit und ähnliche.

Ein Manager der zweiten Ebene eines multinationalen Konzerns beschrieb seine beruflichen Erfolgserlebnisse so: „Bei uns gute Arbeit zu leisten ist so, als würde man sich in einem schwarzen Anzug anpinkeln: es gibt ein warmes Gefühl, und niemand merkt es.“

Hierzu gibt es noch eine wichtige Definition: Gehalt ist etwas, das man bekommt, wenn man etwas tut, was man normaler Weise nicht täte, gäbe es da nicht das Gehalt.

Woher kommt dann dieser Mythos, dass Arbeit Freude bereiten und zufrieden machen soll?

Von Seiten der Arbeitnehmer (übrigens: warum heißen jene Menschen, die ihre Arbeitskraft und Leistung hergeben „Arbeitnehmer“, während jene, die diese Leistung entgegennehmen „Arbeitgeber“ genannt werden? Manche sagen, dass das von dem Bibelspruch herrührt, wonach geben seliger als nehmen wäre.) besteht ein verständliches Bedürfnis, am Arbeitsplatz wertschätzend und freundlich behandelt zu werden und eine sinnvolle erfüllende Tätigkeit zu haben. Dadurch macht Arbeit mehr Freude, am Ende des Tages ist man zufrieden und geht mit einem guten Grundgefühl in die Freizeit.

Studien in Deutschland haben gezeigt, dass rund 70% aller Arbeitnehmer mit dem sozialen Klima am Arbeitsplatz unzufrieden sind. Diese Unzufriedenheit ist auch die Hauptursache für Kündigungen von Seiten der Arbeitnehmer, und nicht etwa die Unzufriedenheit mit dem Gehalt. Mehr noch: Arbeitnehmer sind bereit, für weniger Gehalt zu arbeiten, wenn das Arbeitsklima gut ist. Als verantwortlich für dieses Arbeitsklima sehen rund 85% die/den direkte/n Vorgesetzten. Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und gehen meist wegen ihrer Chefs.

Dies alles könnte eigentlich Arbeitgebern egal sein. Hauptsache, die Mitarbeiter arbeiten. Jedoch gibt es Auswirkungen. Diese fallen anfangs nicht auf, und das ist gerade das Gefährliche daran.

Mitarbeiter haben ein sehr stark ausgeprägtes Gefühl für Gerechtigkeit und Ausgewogenheit. Sie spüren ganz genau, dass Loyalität die Beschreibung einer Beziehung ist. Daher gibt es sie nicht einseitig. Wenn also Mitarbeiter das Gefühl haben, nicht mit der nötigen Wertschätzung behandelt zu werden sind sie auch nicht bereit, das Unternehmen entsprechend zu behandeln. Zwar sind sie klug genug, den Chefs gegenüber höflich, freundlich, ja manchmal sogar unterwürfig zu tun. Jedoch schaffen sie den Ausgleich in anderen Bereichen. Sei es in Form der Selbstversorgung mit Büromaterial, Werkzeugen und dergleichen. Ist es auch formell Diebstahl, so wird es doch als Kavaliersdelikt gesehen und mit der Kälte der Firma gerechtfertigt. Und: das machen doch alle, oder?

Aber selbst wenn alles bleibt wo es hingehört: es wird nicht besonders sorgsam behandelt. Die Dinge gehen schneller als erwartet kaputt, verschleiß mehr, der Verbrauch an Material und Energie steigt an, Stehzeiten von Maschinen aller Art verlängern sich, weil sich niemand wirklich dafür zuständig fühlt. Man findet es selbstverständlich, dienstlich Privatgespräche zu führen. Das ist noch lange keine Sabotage. Es ist lediglich Desinteresse.

Die längerfristige Konsequenz ist die „freizeitorientierte Schonhaltung“. Es noch lange keine „Innere Kündigung“, es ist eher ein Fahren im Schongang. Schließlich ist die Freizeit anstrengend genug. Diese Haltung wirkt sich in zweierlei Hinsicht aus: die Arbeitsgeschwindigkeit sinkt allmählich, und die Arbeitsqualität auch.

Vorgesetzte sehen diese Entwicklungen – meist zu spät – und versuchen gegen zu steuern - meist zu spät. Das Mittel der Wahl sind Regeln, Anweisungen und Kontrollen. Diese führen allerdings dazu, die Kreativität der Mitarbeiter heraus zu fordern und Lösungen für die Herausforderung zu suchen: Wie umgehen wir die Kontrollen? Aus das ist keine Bosheit. Es reflektiert viel mehr ein Menschliches Grundprinzip: den Mallory-Effekt. Mallory war einer der ersten Menschen, die den Mount Everest besteigen wollten. Im Jahre 1921 wurde sein Leichnam nahe beim Gipfel gefunden, und man wird wohl nie schlüssig beweisen können, ob er noch beim Aufstieg oder schon beim Abstieg war. Das ist für den Mallory-Effekt auch egal. Als er nämlich vor seiner Expedition von Einheimischen gefragt wurde, warum er denn auf diesen Berg hinauf wolle war seine Antwort: „Weil er da ist!“

Und deshalb umgehen Menschen Sicherheitsvorkehrungen und Regeln und Kontrollen: weil sie da sind!

Allen Führungskräften sei noch eine Grunderkenntnis der Wirtschaft nahegelegt:

Der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens resultiert aus der freiwillig erbrachten zusätzlichen Leistung engagierter Mitarbeiter!

Wer es nicht glauben will, kann es leicht überprüfen. Das Schlimmste, das einem Unternehmen passieren kann ist nicht die Arbeitsniederlegung, sondern Dienst nach Vorschrift.

Und wenn ein solches Unternehmen in die Krise kommt bewahrt es sich eine weitere Erfahrung:

The best go first! Die Besten gehen als erste!

Spätestens jetzt sollte allen Arbeitgebern klar sein, dass das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter kein Soft Factor ist. Vielmehr ist es ein Maßstab für die Gesundheit des gesamten Unternehmens, und somit Kernaufgabe von Führung.