

Fest verwurzelt und dennoch veränderungswillig

70% machen Dienst nach
Vorschrift, 20 bis 25 %
haben bereits gedanklich
gekündigt ... dieser
Unternehmenskultur sollte
ein wenig auf die Sprünge
geholfen werden! Oder ist
das die alltägliche Situation?

[Eva Selan](#) hinterfragte
den Zusammenhang von
Unternehmenskultur,
Mitarbeitermotivation,
innerer Kündigung
und Burnout.

U
nternehmenskultur ist nichts Statisches, aber auch nichts, das irgend jemand irgendwann im stillen Kämmerlein erfunden und ausgeklügelt hat. Vielmehr erschaffen alle Mitarbeiter die Kultur Tag für Tag neu – in der Art, wie sie beispielsweise kommunizieren oder mit Konflikten umgehen. Wie sehr Mitarbeiter motiviert sind, inwiefern Motivation von Unterneh-

mensseite gefördert, gewollt und belohnt wird und wie mit Konflikten umgegangen wird, ist im Grunde in der Unternehmenskultur verankert.

Kultur beeinflusst Wahrnehmungsschemata und daher Gedanken und Handlungen. Dementsprechend beinhaltet die Kultur eines Unternehmens auch das, was Mitarbeiter als Stress wahrnehmen, welches



Leistungsniveau sich durchsetzt, wie mit Ängsten, Schwächen und eigenen Grenzen der Leistungsfähigkeit umgegangen wird.

Alfred Freudenthaler (Geschäftsführer, Freudenthaler Training) geht auf die Stimmigkeit von Unternehmenskultur und Individuum ein: »Passt die Unternehmenskultur überhaupt nicht zum persönlichen Wertesystem, kann es zu massiven Problemen und Abstoßungstendenzen kommen. Daher ist auch von jeder Führungskraft und jedem Mitarbeiter Eigenverantwortung gefragt, wenn es darum geht, die Kultur an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen.« Und auch, wenn geeignete von nicht geeigneten Mitarbeitern unterschieden werden sollen. Jede Kultur zieht bestimmte Mitarbeiter an, und stößt auch manche ab. Das ist natürlich und im Sinne von Employer Branding auch sinnvoll.

Änderungsfähigkeit

Unternehmenskultur hat die Eigenschaft, relativ stabil zu sein und nicht rasch in neue Bahnen gelenkt werden zu können, Änderungen sind langfristige Prozesse, die ihre Zeit brauchen, um sich zu etablieren und gelebt zu werden.

Doch das muss per se kein Problem darstellen: »Die Schwierigkeit bei Unternehmenskultur ist nicht, dass diese nur langfristig verändert werden kann«, sagt Mag. Florian Stieger (Geschäftsführer und Senior Consultant, GfP Gesellschaft für Personalentwicklung). »Wir haben für Unternehmen gearbeitet, die vor der Herausforderung des schnellen Wandels standen. Mindset Change, Innovation, Intrapreneurship etc. lassen sich professionell auch in Unternehmen realisieren, die mehr als 15000 Mitarbeiter haben. Die Frage ist hier eher: Ist der Sense of Urgency für einen schnellen Wandel vorhanden? Das Besondere an der Unternehmenskultur ist, dass sie Ausdruck und Ergebnis einer Vielzahl von Variablen (Verhalten, Werte, Kommunikation, Belohnung, ...) ist. Sie ist daher nicht direkt sondern nur über den Umweg über diese anderen Faktoren veränderbar.«

Es stellt sich auch die Frage, ob bei jedem kleinen Problemchen, das sich hinsichtlich Mitarbeiter-Motivation, Konflikten, innerer Kündigung etc. einstellt, sofort an der großen Schraube »Unternehmenskultur« gedreht werden muss.



Andrea Sanz



Florian Stieger



Claudia Lierl

Einzelmaßnahmen sind schneller umsetzbar und können kurzfristig zu größerem Erfolg führen. Richtig? Florian Stieger relativiert: »Bei all diesen genannten Themen geht es vorrangig darum, die Auslöser und Ursachen zu identifizieren. Dies kann dann nach guter Diagnose auch in kurze und abgegrenzte Interventionen münden. Wenn es sich um wiederkehrende Muster handelt, macht es Sinn, breiter anzusetzen und die Zusammenhänge zu erkennen – insbesondere auch den Nutzen für das ganze System (was ist das Gute im Schlechten?). Das muss dann auch nicht immer mit Unternehmenskultur bezeichnet werden.«

Eine ähnliche Meinung vertritt Alfred Freudenthaler: »Wenn der Hut brennt, sind gezielte kurzfristige Aktionen sicher sinnvoll oder notwendig. Für Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, mit welchem Ziel und wie Veränderungen gestaltet werden können. Im Moment erleben wir in vielen Be-

reichen ein »Mehr desselben«, d.h. es wird versucht, mit alten Ideen und Maßnahmen auf neue Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Das wird keine Nachhaltigkeit erzeugen!«

»Da die sogenannte Unternehmenskultur eine/die tragende Säule ist, muss sie natürlich bewusst und kontinuierlich gepflegt werden. Kurzfristige Aktionen sind die notwendige Unterstützung« – sagt Günter Sigl – um eben diese Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Unternehmenskultur bedeutet auch, dass ein bestimmtes Verhalten als erwartet und als selbstverständlich betrachtet wird. Bei der Veränderung muss daher Nutzen in einem anderen Verhalten erlebt werden bzw. auch der Nutzen des bisherigen.

Es existiert eine Fülle von Tools, die schnell und leicht anwendbar sind und dabei die Änderung in der Unternehmenskultur unterstützen.



MDI
MANAGEMENT DEVELOPMENT INSTITUTE

ENCOURAGE AND SUPPORT DEVELOPMENT

→ NEUE TERMINE SOMMERAKADEMIE 2009

Ort: Hafnersee in Kärnten

Management Development Curriculum
4. bis 13. August 2009

Key Account Management Master Programm
5. bis 13. August 2009

Melden Sie sich jetzt an und sichern Sie Ihren Platz!

DI Marion Mihatsch marion.mihatsch@mdi.at
Tel. +43 1 524 17 17-32 www.mdi.at



AUSTRIA . BOSNIA-HERZEGOVINA . CROATIA . HUNGARY . MALAYSIA . ROMANIA . SLOVENIA

»Eines der effizientesten Werkzeuge ist das Loben. Lob ist einer der wichtigsten Motivatoren«, weiß Claudia Lierl (Trainerin und Expertin des MDI). »Wenn ich meine Teilnehmer frage, ob sie sich ausreichend gelobt fühlen oder wie mit Lob im Unternehmen umgegangen wird, kommt von vielen nur ein sarkastisches Lachen oder ein: »Bei uns wird in erster Linie kritisiert. Wenn wir etwas gut machen, ist das selbstverständlich.« Hier ist anzumerken, dass Lob oft mit einer Kritik gekoppelt wird.«

Das was danach hängen bleibt, ist oft nur die Kritik. Offensichtlich gibt es beim Thema Lob einen großen Widerspruch zwischen Wissen und Tun.

»Zuerst die Bremse lösen, dann erst Gas geben«, rät Claudia Lierl. »Die Unternehmenskultur muss sich damit beschäftigen, wo die Mitarbeiter

den größten Handlungsbedarf für Änderungen sehen. Denn nur dann, wenn ich die Unzufriedenheit erkenne und darauf reagiere, schaffe ich die Voraussetzungen für motivierte Mitarbeiter.«

Motivation

Ist es eigentlich Aufgabe der Unternehmenskultur, die Motivation der Mitarbeiter im Auge zu behalten und zu befriedigen? Nein, doch die Unternehmenskultur wirkt sich direkt auf die Motivation aus.

Beim Thema Motivation geht es vorrangig darum, ob das, was vom Unternehmen geboten bzw. gefordert wird, zu den eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen als Mitarbeiter passt.

Drei zentrale Fragen zur Motivation:

- Was wünscht sich der Mitarbeiter?
- Wie sehr wünscht er es sich?
- Was ist er bereit dafür zu tun?

Die Themen Förderung und Forderung, Nutzung von eigenen Potenzialen, Anerkennung und Lob, Zugehörigkeit und Sinn etc. sind wichtige Aspekte davon. Florian Stieger: »Beide Themen – Unterneh-

menskultur und Motivation – verbindet, dass sie Ergebnisvariablen sind, d.h. Ausdruck und Produkt vieler verschiedener Faktoren. Beide können daher nicht einfach direkt und linear verändert werden.« Günter Sigl fügt hinzu: »Hier müssten die Unternehmen viel mehr die Führungskräfte fit machen und auch die Mitarbeiter mehr unterstützen, sich selbst motivieren zu können. Schöne Sprüche in Unternehmensleitbildern – wie »die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital« – ohne konkrete Maßnahmen bringen wirklich nichts.«

**Schöne Sprüche in
Unternehmensleitbildern
– wie »die Mitarbeiter sind
unser wichtigstes Kapital«
– ohne konkrete
Maßnahmen bringen
wirklich nichts.**

Dr. Marianne Grobner (Geschäftsführerin, MCV) spricht sich vor allem gegen Demotivation aus! »Unternehmenskultur zeigt sich nicht auf Hochglanzplakaten sondern darin, was das Management täglich vorlebt. Und das hat eine enorme

Auswirkung auf die Motivation: Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens, verlassen es aber leider meist wegen der Führungskräfte! Insofern ist vor allem auf das Verhalten der Führungskräfte besonderes Augenmerk zu legen. Ich glaube, man kann wenig tun, um Mitarbeiter zu motivieren. Man kann als Chef aber viel tun, um zu demotivieren: nicht grüßen, vereinbarte Besprechungen kurzfristig canceln, nur oberflächlich zuhören, Ideen gleich mal abwimmeln, sich in Kleinigkeiten einmischen, persönlich

hinter dem Rücken abwertende Bemerkungen über Mitarbeiter machen, Berichte dringend einfordern und dann tagelang nicht lesen, ... die Liste ließe sich endlos fortsetzen. Wenn wir es als Vorgesetzte schaffen, unsere Mitarbeiter nicht regelmäßig zu demotivieren, so haben wir wahrscheinlich schon viel geschafft.«

Konflikte

So wie die allgemeine Motivationslage, ist auch die Konfliktkultur tief in der Unternehmenskultur verankert. Die grundsätzliche Frage ist: »Wie werden Konflikte gesehen:«

- als etwas Natürliches (dann gibt es meist eine offene Konfliktkultur mit entsprechenden Werkzeugen) oder
- als etwas Verpönte (dann werden Konflikte verleugnet oder zumindest abgeschwächt) oder
- als etwas, das sofort beseitigt werden muss (dann werden Konflikte schnell gelöst – um später häufig festzustellen, dass die Lösung nicht wirklich zum Konflikt gepasst hat ...),

analysiert Alfred Freudenthaler. Im Umgang mit Konflikten werden oftmals Angst, Unsicherheit und Unklarheiten sichtbar. Das ist dann im Unternehmen gesamt spürbar.

»Hilfreich ist, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, wo sich jeder Mitarbeiter seinen Stärken entsprechend einbringen kann, wo ein offenes, angstfreies Feedback-Klima entsteht sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten«, so Freudenthaler.

Die wichtigsten Maßnahmen, um Konflikten schon im Vorfeld zu begegnen und somit eine Umgebung für Motivation zu schaffen sind laut Claudia Lierl:

1. »Vermeiden von Zielkonflikten durch klare Zielvereinbarung → SMART!
2. Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben lassen → klar nachvollziehbare Entscheidungen treffen
3. Abhängigkeiten der Mitarbeiter verringern → klare Kompetenzen
4. konkrete Abstimmungen der Aufgaben → Maßnahmenpläne
5. Ausweitung des individuellen Handlungsspielraums → Eigenverantwortung
6. Verbesserung des Informationsflusses → Wer braucht welche Info zu welchem Zeitpunkt?
7. strategische Planung in der Personalauswahl → den richtigen Mitarbeiter für die Stelle wählen
8. Abbau von Hierarchien und Machtstrukturen → Schaffung professioneller Strukturen (alte Seilschaften, Königreiche, Korruption → 1. transparent machen, 2. abschaffen)
9. Vermeidung von Verteilungskonflikten → Spielregeln, Verhandlung auf Grund objektiver Kriterien
10. Schulung der Fach- und Sozialkompetenz → regelmäßige Reflexion und Weiterbildung
11. Systematische Gesprächsführung (Moderation) bei komplexen Themen/Meetings → Moderationstechnik.«

Innere Kündigung

Von mangelnder Motivation und fehlendem Konfliktmanagement ist es nicht mehr weit bis zur inneren Kündigung. Diese Kündigung durchläuft typischer Weise unterschiedliche Phasen:

- Viele Mitarbeiter werden im Laufe ihres Arbeitslebens immer wieder vom Unternehmen respektive den Führungskräften enttäuscht (Phase 1).
 - Finden hier keine Gegenmaßnahmen statt, ist die nächste Phase der Zorn (Phase 2): »Unserer Führungskräfte sind unfähig ... Das Unternehmen hat mich gar nicht verdient ... Es ist absolut schlimm, wie das Unternehmen mit uns umgeht ...«.
 - Die 3. und letzte Phase ist die der inneren Kündigung. Die Resignation. »Ich kann sowieso nichts beeinflussen ... Es ist egal was ich tue ... Wieso soll ich mich anstrengen, es merkt sowieso niemand ...«
- »Wenn die Mitarbeiter gedanklich »auf der Insel« sind, sind sie sicher nicht bei der Arbeit«, sagt Claudia Lierl treffend. »Es ist ein Mehrphasenprozess, der zu diesem Zustand führt und deshalb nicht gleich erkennbar ist.« Oft werden solche Mitarbeiter als sehr angepasst und angenehm erlebt, sie kommen nicht permanent mit neuen Vorschlägen, Änderungen oder ungewöhnlichen Ideen.

Marianne Grobner: »Eine gute Führungskraft hat einen Sensor dafür und spürt intuitiv, wenn bei den Mitarbeitern etwas nicht stimmt. Das erfordert Kontakt zu den Mitarbeitern! In der Begegnung, im aufmerksamen Gespräch und vor allem beim Zuhören merkt man, ob der Mitarbeiter noch Begeisterung für die Arbeit aufbringt und einen Sinn darin sieht oder nur noch das Nötigste macht. Finden sich keine Gelegenheiten mehr für diesen Kontakt, entflieht der Mitarbeiter und wirkt nicht mehr ansprechbar, so kann das ein erstes Zeichen sein. Dann ist ein Führungsgespräch dringend notwendig. Wenn die innere Kündigung erst bemerkt wird, wenn die Leistung nachlässt, dann ist es meist schon zu spät. Darum ist Führung, die allein über Zahlen und quantitative Zielkontrolle funktioniert, zu wenig.«

Die Folgen von innerer Kündigung sind laut Günter Sigl katastrophal, weil viel kreatives Potenzial verloren geht. Er zeichnet eine Negativspirale: »Das Leistungsniveau aller Mitarbeiter sinkt. Das Gewinn-



Alfred Freudenthaler



Marianne Grobner



Günter Sigl

nen und Halten engagierter Mitarbeiter verschlechtert sich enorm und die Personalkosten steigen dementsprechend.«

Erfahrungswerte

Florian Stieger erzählt: »Wir wundern uns immer, wenn wir bei Entscheidungsträgern nach internen Erhebungen die Ergebnisse präsentieren, bei denen z. B. ca. 70 % Dienst nach Vorschrift machen oder dass 20 bis 25 % geistig gekündigt haben. Das wird als normal angesehen, die Geschäftsführung nimmt es als gegeben hin oder ist sogar noch positiv überrascht. Nachdem Mitarbeiter in der Regel den Grad der inneren Kündigung im Unternehmen recht gut einschätzen können, muss davon ausgegangen werden, dass diese solche Entwicklungen durchaus beobachten. Das wirkt sich dann insbesondere demotivierend auf die Hochleister aus, die sich dann nicht belohnt fühlen. Dramatisch ist allerdings, dass innerlich gekündigte Mitarbeiter aus Führungssicht bequeme Mitarbeiter sind – sie stellen keine Forderungen und regen sich nicht mehr auf!«

Es gibt gewisse Dispositionen, die für eine innere Kündigung förderlich sind, wie: »Unsicherheit, mangelndes Selbstvertrau-

en, Ängstlichkeit, geringes Durchsetzungsvermögen und mangelnde Konfliktbereitschaft. Andererseits auch das Unvermögen, berufliche und private Ziele zu planen und zu verfolgen«, erklärt Claudia Lierl. »Hier sehe ich einen klaren Auftrag an die Unternehmenskultur, Strukturen zu schaffen, die die Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen, auch in flachen Hierarchien Karrieremöglichkeiten schaffen, Soft Skills der Mitarbeiter fördern und fordern und die Seniorität von Mitarbeitern als Tool genutzt und wertgeschätzt wird. Diese Maßnahmen sind ein Prozess, der längerfristig implementiert, ständig überprüft, gegebenenfalls adaptiert, vor allem aber im Unternehmen gelebt werden muss.«

Wenn die innere Kündigung erst bemerkt wird, wenn die Leistung nachlässt, ist es meist schon zu spät.

Innere Kündigung in Zahlen

Innere Kündigung ist auch in Zahlen messbar. Es gibt Studien, die den Zusammenhang zwischen dem Engagementfaktor im Unternehmen und der Produktivität eindeutig belegen. Gerade für die Aspekte Kundenorientierung und Qualität ist Engagement gefragt und wirkt sich dort dramatisch aus. Florian Stieger: »In unseren Projekten gehen wir meist von geschätzten 30 % Produktivitätsunterschied aus zwischen einem durchschnitt-

beraterInnengruppe
naschmarkt
www.naschmarkt.co.at

BRENNPUNKT TEAM
Burnout: Prävention & Intervention in Gruppen

SEMINAR DMC
Development – Management – Consulting

www.seminardmc.at

„Toolbox für turbulente Zeiten“

Seminare zu aktuellen Themen:

Wie sage ich es dem/n Mitarbeiter/n?
Professionelle Übermittlung schlechter Nachrichten

Motivation aus eigener Kraft!
Kräftigung der Selbstmotivation

Stärken des Controlling Know-hows!
In turbulenten Zeiten schneller reagieren können

Tel.: +43-1-890 55 48-11

lichen und einem engagierten Unternehmen.«

Günter Sigl hat konkrete Zahlen: »Laut einer deutschen Gallup-Umfrage verliert die deutsche Wirtschaft im Jahr 109 Milliarden Euro. Auf Österreich bezogen könnte man also annehmen, dass sich der volkswirtschaftliche Schaden auf ca. 10 Milliarden Euro beläuft.«

Burnout

In der Unternehmenskultur ist ein bestimmtes Menschenbild verankert. Überzeugungen, Vorgangsweisen, für selbstverständlich Erachtetes.

Mag. Andrea Sanz (geschäftsführende Co-Gesellschafterin, BeraterInnengruppe naschmarkt) hat sich vor allem auf Burnout spezialisiert. Sie betrachtet die von Burnout betroffenen Personen als Symptomträger der gesamten Gruppe/Unternehmenskultur. Sie sagt: »Wir bewegen uns auf einer Werte-Ebene, die in der Tiefenstruktur eines Unternehmens verankert ist. Sobald die Tiefenstrukturen betroffen sind, kann sich Veränderung nur noch langsam vollziehen, weil sie nicht mehr ausschließlich rational zugänglich und bearbeitbar ist.«

Die Arbeit mit Burnout ist oft weitreichend. Mit der Behandlung Einzelner läuft das zurückgelassene soziale Gefüge (Gruppe, Team, Abteilung) Gefahr, in der Burnout-Symptomatik kollektiv voranzuschrei-

ten, weil es meist versucht, den drohenden Leistungsabfall durch verstärkten Arbeits-einsatz abzuwehren. Andrea Sanz plädiert dafür, dass »Burnout aus der Tabu-Zone gehoben und unternehmensweit thematisiert wird, das Management mit entsprechender Vorbildwirkung agiert und eine Pausenkultur etabliert, die nicht dazu verleitet die Arbeit an Tagesrandzeiten zu verschieben, und dass entsprechende Maßnahmen in der Personalpolitik eingerichtet werden, die Ruhe- und Urlaubszeiten obligatorisch vorsehen.«

Das Phänomen »innere Kündigung« kann sowohl als notwendige Selbstschutz-Maßnahme einer Person wie auch als fortgeschrittene Etappe einer drohenden Burnout-Symptomatik betrachtet werden.

»Erfahrungsgemäß ziehen sich zunächst Einzelne zurück, die dem Arbeitsdruck und der Belastung innerlich nicht mehr standhalten können. Nach und nach werden ganze Teams nach außen hin auffällig«, erklärt Andrea Sanz. »In der Burnout-Forschung sprechen wir von einer emotionalen Ansteckungsgefahr. Schreitet nun tatsächlich ein ganzes Team kollektiv in der Burnout-Symptomatik voran, lässt sich dies häufig an einem sehr sterilen Betriebsklima festmachen. Fehlende Kreativität und Energie Einzelner sind ein Ausdruck dafür, dass sich geringe Wertschätzung und ein fehlendes Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen etabliert haben.«

Ein typisches Merkmal für bereits vom Ausbrennen bedrohte Arbeitsteams sind hohe Reizbarkeit im Binnenkontakt, Freude über Misserfolge sowie Gefühlskälte. An dieser Stelle droht die Abkapselung

von der restlichen Organisation und der Umwelt. Die fehlende Kooperationsbereitschaft der einen führt zu einem Einspringen der anderen.

Innerlich gekündigte
Mitarbeiter sind aus
Führungssicht bequeme
Mitarbeiter – sie stellen keine
Forderungen und regen sich
nicht mehr auf!

Die Erfahrung lehrte Andrea Sanz: »Spätestens jetzt ist das Management aufgefordert zu reagieren, einzig die Öffnung nach außen ist ausschlaggebend dafür, ob die Gruppe weiter in den Misserfolg schlittert und in der Burnout-Dynamik voranschreitet oder

nicht. Teile des Teams registrieren das bevorstehende Scheitern in dieser Phase in der Regel bereits. Sie gilt es abzuholen. Mit höchster Vorsicht ist auf die Gefahren hinzuweisen, die mit der weiteren Abkapselung einhergehen können. Die notwendigen Eingeständnisse und Einsichten der Mitglieder können aber nur unter einer entsprechenden Haltung des Managements erfolgen, sind sie doch häufig mit Scham- und Schuldgefühlen verbunden.« Hierzu braucht es Führungskräfte, die sich Konflikten stellen und die Bereitschaft und die Größe haben, Fehlern mit Selbstreflexion und Eigenkritik zu begegnen.

Fazit

Unternehmenskultur bedeutet, dass ein bestimmtes Verhalten erwartet wird, es wird als selbstverständlich betrachtet. Bei der Veränderung muss der Nutzen des nun neu erwarteten Verhaltens als sinnvoll erachtet werden. Ganz generell: Unternehmenskultur soll umhegt und gepflegt werden, auch wenn keine aktive Änderung ansteht. Um ... ja, um die Mitarbeiter-Motivation zu unterstützen, eine gangbare Konfliktkultur zu etablieren und um innerer Kündigung und Burnout vorzubeugen. □

Links

beraterInnengruppe naschmarkt	www.naschmarkt.co.at
Freudenthaler Training	www.freudenthaler.com
GfP – Gesellschaft für Personalentwicklung	www.gfp.at
MCV – Management- und Organisations-Entwicklung	www.mcv.at
MDI – Management Development Institute	www.mdi.at
Stratos Institut	www.stratos.at