

[„Führung“]

Führung im Wandel

Als internationales Beratungsunternehmen arbeitet Coverdale seit Jahrzehnten sehr eng mit Menschen mit verschiedenen Kompetenzen, aller Ebenen und aus unterschiedlichen Branchen zusammen. Ebenso rasant wie die globalisierten Märkte haben sich auch die Anforderungen an Manager und Arbeitnehmer geändert. Die ökonomischen Chancen und Risiken der Globalisierung beschäftigen zahlreiche Wissenschaftler. Auch die Frage nach den Grenzen des Wachstums ist gestellt – spätestens seit der Krise der Finanzmärkte im Jahr 2009. So proklamiert Prof. Meinhard Miegel, Vorstandsvorsitzender des Denkerwerks Zukunft, Stiftung kulturelle Erneuerung, dass die europäische Wirtschaft nur über qualitatives Wachstum stabil bleiben kann.

Uns beschäftigte in den vergangenen Jahren zunehmend die Frage, wie sich die Neuerungen der Arbeits- und Lebenswelt auf die Menschen auswirken und wie wir sie bei ihrem Umgang damit unterstützen können. Welche Fähigkeiten benötigen Führungskräfte heute, um die an sie gestellten Herausforderungen selbstbewusst und konstruktiv zu meistern? Wie sieht die optimale Balance zwischen Leistung, Reflexion und Entspannung aus? Sind die Vorgaben an Output und Veränderung überhaupt mit Freude und Leichtigkeit vereinbar? Werden Führungsprofile in zehn Jahren noch etwas mit den heutigen zu tun haben?

Unternehmen in der Geschwindigkeits- und Veränderungsfalle

Neue Arbeitsbereiche, schnellere Arbeitsprozesse, längere Arbeitszeiten, größere Märkte und ein enormer Erfolgsdruck – diese Faktoren bestimmen inzwischen nicht nur den Alltag von CEOs, sondern auch den vieler Arbeitnehmer in Dienstleistungsunternehmen, bei Mittelständlern und in Konzernen. Diese Entwicklungen bringen ungeahnte Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten, bergen aber auch Gefahren. Nicht nur Menschen sind mit Leistungsgrenzen konfrontiert, auch Institutionen reagieren bei dauerhafter Überforderung mit Leistungsabfall und Kollaps – dem sogenannten institutionalisierten Burnout.

Die drei Phasen des institutionalisierten Burnouts

Phase I: Durch effizienteres Arbeiten und kurze Innovationszyklen steigt der quantitative und qualitative Output bei gleichem oder sinkendem Ressourceneinsatz. Doch auch für Organisationen existiert eine Leistungsgrenze: Bei zu hoher Taktung oder ständigen Umstrukturierungen stagnieren die Leistungen oder sinken sogar. Das System fängt an, sich um sich selbst zu drehen. Die Qualität der Kommunikation und Delegation sinkt. Meist bleibt auch die Qualifizierung der Mitarbeiter auf der Strecke. Steuert ein Unternehmen bei diesen Symptomen nicht entsprechend gegen, läuft das System heiß.

Phase II: In dieser Phase treten dann deutliche Überlastungserscheinungen bei den Leistungsträgern auf, und die Qualität der Ergebnisse sinkt. Veränderungsprozesse werden nicht zu nutzbringenden Ergebnissen geführt, sondern abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt. Mitarbeiter und auch Führungskräfte zeigen Demotivations Symptome. Raum und Zeit für innovative Ansätze nehmen ab.

Phase III: In der letzten Phase befindet sich das Unternehmen in einem höchst kritischen Zustand. Die Fehlerquote nimmt rapide zu, der Output sinkt, ebenso die Kundenzufriedenheit. Die Motivation der Mitarbeiter befindet sich auf dem Tiefpunkt. Krankenstände steigen exponentiell an, auch bei Leistungsträgern. Gefragte Mitarbeiter gehen von Bord, viele der Verbleibenden gehen in die innere Emigration. Raum und Zeit für Innovation ist praktisch gar nicht mehr vorhanden.



Chance oder Überforderung?

Wie wirken sich die gezeigten Entwicklungen des Arbeitsumfelds und -alltags auf die Arbeitnehmer aus? Alarmierende Signale: Die bezahlten Überstunden haben im letzten Jahr mit 1,91 Milliarden einen Höchststand seit 1995 erreicht. Der Krankenstand hat im vergangenen Jahr ein Rekordhoch erreicht.

In unserer Beratungstätigkeit haben wir zwei grundsätzliche Reaktionsmuster auf den steigenden Leistungsdruck beobachtet. Der Großteil der Führungskräfte und Mitarbeiter passt sich an und versucht, durch gezieltes Selbstmanagement Schritt mit den Rahmenbedingungen zu halten. Viele von Ihnen gehören der Generation 40+ an und sind sehr leistungsorientiert. So geraten sie in eine konstante Überforderung und zeigen Burnout Symptome. Eine zweite Gruppe, darunter viele junge und qualifizierte Arbeitnehmer der Generation 30+, steht den Entwicklungen kritisch gegenüber. Für sie gehören Einkommens- und Karrieremaximierung nicht zum Lebensmittelpunkt. Life-Balance und nicht monetäre Werte spielen eine wichtige Rolle. Diese Mitarbeiter reagieren oft mit Kündigung, wenn der Leistungsdruck zunimmt und das Arbeitsklima nicht mehr stimmt. Beide Fälle stellen ein erhebliches Risiko für das Unternehmen dar. Die Mitarbeiter tragen nicht mehr optimal zum Unternehmenserfolg bei – die wirtschaftlichen Verluste sind enorm.

Auf systemischer Ebene bewirkt das Zusammenspiel zwischen Organisation und Individuen eine Negativspirale, die sich ständig verstärkt. Führungskräfte sind verunsichert und zeigen einen Mix aus karikativem, Laissez-faire und autoritärem Führungsstil. Weitere Folgen der Überforderung sind übermäßiges Absicherungsverhalten, Risikovermeidung sowie Kreativitäts- und Innovationsverlust.

Mit Prävention dem Burnout vorbeugen

Als Gegenmaßnahme ergreifen Unternehmer unterschiedliche Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Oftmals beschränken sich solche Programme darauf, Prozesse zu optimieren – von Lean Management über Kaizen bis zu SixSigma. Daneben wird in das Selbstmanagement der Mitarbeiter investiert. Beides greift jedoch zu kurz.

Nur mit dauerhafter Entschleunigung und frühzeitiger Prävention lässt sich ein institutioneller Burnout vermeiden. Dazu müssen Unternehmen auf systemischer Ebene radikal umdenken. Mit neuen Strukturen oder Geschäftsmodellen lassen sich oft wieder Erfolge erzielen. Auch spielen innovative Personalentwicklungsstrategie eine große Rolle. Flexible Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals und andere nicht-monetäre Anreize tragen zur Motivation der Arbeitnehmer bei.

Auch der Einzelne kann gezielt etwas gegen den Kollaps tun. Statt das Überstundenkonto weiter zu füllen, sollte die Ressourcenplanung optimiert werden. Gegenüber erhöhten Forderungen heißt es, sich auch einmal abzugrenzen. Und Unsicherheit, Angst und Frustration sollten als Erkenntnis bringende Ressource für die Achtsamkeit auf Frühindikatoren genutzt und nicht in den Giftschrank verstaut werden.

Eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte und Mitarbeiter ermutigt werden, Arbeit als nicht als alleinigen Sinnstifter zu vermeiden, kann ebenso zu einem niedrigen Stresslevel beitragen, wie Reflexionsangebote.

Umdenken lohnt sich also – Unternehmen, die in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter investieren, profitieren von höherer Motivation und Produktivität – und sparen dabei Kosten. Und im Kampf um Marktpositionen und gute Köpfe schneiden Unternehmen mit niedrigem Stresslevel deutlich besser ab – und zwar bei Nachwuchskräften und Stakeholdern.