

Große unternehmerische Verschwendung

Professor Gertrud Höhler
Managementexpertin

Die Beraterin von Politik und Wirtschaft über das Führungsverhalten in deutschen Unternehmen.

impulse: Frau Professor Höhler, der Gallup-Engagement-Index zeigt ein weiter sinkendes Engagement der deutschen Arbeitnehmer auf. Wie erklären Sie sich die Entwicklung?

Professor Gertrud Höhler: Deutschland leidet an einem Aufstiegsproblem. Jahrzehntlang ging es mit Wachstum und Wohlstand nur bergauf. Da musste niemand lernen, mit Krisen umzugehen. Und das fällt allen nun schwer.

Aber müsste in der aktuellen Krise nicht erst recht ein Ruck durch die Belegschaften gehen?

In den vergangenen Jahren liefen die Geschäfte doch wie von selbst, und Reformen waren nicht gefragt. Allein die Sicherheit des Arbeitsplatzes zählte. Diese steht jetzt in Frage. Da können die Arbeitnehmer nicht anders reagieren, als ihr Engagement zu senken. Anderenfalls müssten sie ja etwas ändern. Aber aus der Routine will keiner heraus.

Haben die Vorgesetzten versagt?

So krass würde ich das nicht sagen. Aber es stimmt, dass Unternehmer und Führungskräfte oft zu gierig nach Profiten waren und ihren Leuten nicht vermittelten, was die treibende Kraft der gemeinsamen Arbeit ist. Zudem wurden in den zahlreichen Diskussionen um Teamarbeit die eigentlichen Führungsaufgaben oft aus den Augen verloren.

Und die sind?

Zum einen muss die Unternehmensführung den Mitarbeitern die Visionen und Ziele verständlich vermitteln können. Andererseits muss sie der Belegschaft klar machen, dass ohne sie nichts geht. Firmenchefs müssen eine Vertrauenskultur schaffen.

Was hindert sie daran?

Ihr Ego, ihre ausschließliche Ausrichtung auf das Ökonomische und ihre Angst vor Machtverlust. Denn Vertrauen bedeutet auch, dass Chefs ihren Leuten deutlich sagen, wie es um das Unternehmen steht, und dass sie auf die Fähigkeiten aller bauen.

Wie schaffen Chefs eine Vertrauenskultur?

Indem sie gleichzeitig die Gemeinschaft und die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter fördern. Die Menschen wollen über ihren Beruf herausfinden, wer sie sind und was sie von anderen unterscheidet. Außerdem wollen sie dazugehören. Beides geht nur, wenn sie als Menschen geachtet werden und im Unternehmen eigenverantwortlich mitwirken können.

Haben das nicht bereits die meisten Chefs erkannt?

Es ist schon bekannt, wie wichtig der Umgang mit Gefühlen und Themen wie Gesundheit und Ernährung ist. Dennoch setzen nur die wenigsten Chefs ihr Wissen im Alltag um. Nicht nur aus Kostengründen ist das eine große unternehmerische Verschwendung.

Quelle: *impulse* 11/03