

## Geringschätzung – Fehlverhalten riskiert Unternehmenswert

Ralf Peter Angstmann - November 2018

Der Gallup Engagement Index, nach eigenen Angaben die renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität in Deutschland, stellt dem Management ein durchweg negatives Zeugnis aus. [1] Innere Kündigung von Mitarbeitern, ausgelöst durch Fehlverhalten von Führungskräften, verursache einen Schaden von rund 100 Milliarden Euro jährlich. Schlechte Vorgesetzte sind laut Gallup dabei der wichtigste Hebel, an dem angesetzt werden müsse.

Trotz tiefgreifender Automatisierung und Digitalisierung wird die Mehrzahl der Arbeitsplätze in Deutschland nicht mit Maschinen besetzt werden. [2] Der Mensch bleibt die Kernzelle des „Organismus Unternehmen“. Menschen agieren und reagieren im privaten wie im beruflichen Leben zu einem hohen Anteil emotional. Viele Manager wollen das aber nicht wahrhaben, wenn es um ihre Mitarbeiter geht.

So sehr Empathie-Workshops und *Soft-Skills*-Trainings für Manager boomen, so wenig wird davon in den Führungsetagen umgesetzt. Handeln und somit der Umgang mit den Mitarbeitern wird weiterhin dem kurzfristigen Erfolg, den Quartalsergebnissen untergeordnet. Das Denkmuster mancher Manager gleicht dem steinzeitlicher Jäger. Diese waren im täglichen Überlebenskampf auf schnelle Beute angewiesen. Was zuerst und häufig allein zählt, sind die *Financials*. Der Nachweis kurzfristiger Gewinne zur persönlichen Befriedigung und Zahlengebäude, die Shareholdern vermitteln sollen, dass man alles im Griff und somit Anspruch auf Tantiemen und Boni hat.

Laut einer aktuellen Umfrage des WIdO sind die Loyalität des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern (96,8 %) sowie ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (92,4 %) bedeutsam. Jedoch nur zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sich ihr Arbeitgeber ihnen gegenüber loyal verhält. [3]

Es ist eine Binsenweisheit, dass Mitarbeiter, die sich emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein in aller Regel klein halten, sogar minimieren. Arbeit beschränkt sich dann auf Pflichterfüllung als Erleiden, Ertragen und Erdulden. Eine solche Haltung führt bei Mitarbeitern zur emotionalen Spaltung von Arbeit und Unternehmen, langfristig zu körperlichen und psychischen Krankheiten. [4] Spätestens dann kommt es zur Rückkopplung des „Systems“ Unternehmen durch den Ausfall von Arbeitskräften.

### Drei Kategorien von Geringschätzung

Geringschätzung kommt tagtäglich in vielen Formen vor. In der Führung von Unternehmen, im Management zeigt sie sich im Wesentlichen in den Kategorien: Sprache, Erfahrung, bei Mitarbeitern an der Basis. Gewöhnlich nimmt man sich dieses Problems nur cursorisch, abstrakt an, fast ausschließlich ins Positive geendet als Aufforderung wertschätzend zu sein. In der Betriebswirt-

schaftslehre, in großen Teilen der Beratungsbranche ist der Faktor Geringschätzung praktisch nicht existent – und das, obwohl oder weil sie so häufig ist. Um diese augenscheinliche Fehlhaltung im Management anschaulich zu machen, werden eigene, aus jüngerer Vergangenheit gemachten Beobachtungen und Erfahrungen in deutschen Großunternehmen beispielhaft vorgestellt. Die Fälle ließen sich erweitern. Viele können ihre eigenen Beispiele aus dem betrieblichen Alltag dazu denken.

### **Geringschätzung von Sprache**

Führungsfähigkeit beruht stets auf Sprachfähigkeit. Ein aus den USA stammender und nach Deutschland versetzter Manager führte mit seinem Dienstantritt in einem deutschen Konzern Englisch als Teamsprache ein. Die meisten Mitarbeiter waren nur während der Schulzeit oder im Studium mit Englisch als Fremdsprache konfrontiert. Die bis dahin geschlossene Gemeinschaft bekam Risse, da die wenigen, die mit dem Chef auf Augenhöhe kommunizieren konnten, einen Sonderstatus erlangten. Die schweigende Mehrheit resignierte zusehends, überwiegend Mitarbeiter, die in der Vergangenheit maßgebliche Impulse für die Entwicklung gaben. Als sich in einem Projekt ein gravierender Fehlverlauf abzeichnete, behielten sie das Schweigen bei. Die unvermittelte verbindliche Einführung einer Fremdsprache als Teamsprache zeugt von fehlender Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeiter.

Sprachfähigkeit beschränkt sich nicht darauf, die gleiche Sprache zu sprechen. Sprachfähigkeit bezieht sich auch auf die Art, wie Manager mit ihren Mitarbeitern und über ihre Mitarbeiter reden: Ob eine gute Atmosphäre im Unternehmen geschaffen oder sie vergiftet wird.

Arroganz und Zynismus von Managern gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen sich in Sprachhülsen wie dem „Freisetzen“ von Beschäftigten. Hier werden keine Sklaven in die Freiheit entlassen, sondern langjährige Mitarbeiter vor die Türe gesetzt. Grund dafür, dass es „strukturelle Anpassungen geben“ wird, wird gegenüber den Beschäftigten damit gerechtfertigt und obendrein geschönt: „weil die Märkte sich verändern“. Nicht eingeräumt wird, dass es dem Management an der nötigen Weitsicht eines Unternehmers gefehlt hat, schon gar nicht, dass der Stellenabbau als letzte Konsequenz genutzt wird, weiter im Chefsessel bleiben zu können.

### **Geringschätzung von Erfahrung**

Der eigentliche Wert und das Entwicklungspotenzial eines Unternehmens stecken in der Erfahrung und dem damit verbundenen Lösungswissen seiner Leistungsträger, der Mitarbeiter. Umso verwunderlicher ist, welch großen Bogen manche Manager um dieses kostbare Gut, das eigentliche Firmenskapital, machen.

Im Zuge der Nachfolgeregelung für die Werksleitung eines großen Automobilzulieferers wurde ein Team von Jungmanagern, mit jeweils exzellentem Hochschulabschluss, rekrutiert. Statt der erhofften Effektivitäts- und Umsatzsteigerung wurden die gesteckten Ziele bei Weitem verfehlt: Die Produktivität sank, die Fehlerquote stieg, einige der Kunden drohten damit, den Zulieferer zu wechseln. Der als Krisenmanager hinzugezogene frühere Abteilungsleiter eines Kunden ersetzte unverzüglich die erfolglose Führungsriege durch ausgewählte, fachlich höchst kompetente und als Vorgesetzte akzeptierte Werksmitarbeiter. Der Spagat, nämlich die stärksten Leistungsträger aus der Produktion ins Management zu übernehmen und deren bisherige fachliche Aufgaben ohne Reibungsverlust auf andere zu übertragen, gelang. In kurzer Zeit wurden die ursprünglichen Ziele erreicht und in der Folge die Produktion auf ein deutlich höheres Niveau gebracht. Dazu passt der

Satz von Peter F. Drucker: „Einen akademischen Titel kann man schnell bekommen, Erfahrung braucht Zeit“.

Vor Jahren beschloss die Tochter eines Bankenverbands die Softwarelösung zur Kunden- und Auftragsbearbeitung, die von einem Team eigener Service- und IT-Mitarbeiter erstellt war, abzulösen. Beauftragt wurde ein Softwarehaus mit Branchenexpertise. Die Mitwirkung der eigenen Mitarbeiter beschränkte sich auf das Testen der jeweils freigegebenen Teillösungen. Nach weniger als zwei Jahren wurde das, zwischenzeitlich auf einen zweistelligen Millionenbetrag angewachsene, Projekt eingestellt. Die noch im Unternehmen tätige, bei der Entwicklung des „hauseigenen“ Produkts federführende Angestellte, war zu keiner Zeit in das Vorhaben eingebunden.

Was ist der Grund für ein solches Vorgehen? Bei der beruflichen Qualifikation der angestellten Unternehmenslenker überwiegen Betriebswirte und Juristen. Fachkompetenz in Sachen Technik und Produktion liegt zumeist bei den Ingenieuren. Persönlichkeiten vom Schlage Berthold Leibinger, Volkmar Denner, Norbert Reithofer, die mit „Stallgeruch“ und Produktions-Know-how Industrieunternehmen lenkten und lenken, sind immer mehr die Ausnahme.

Man geht nicht fehl, dass die Geringschätzung der Lösungskompetenz ihre Ursache im mangelnden Fachwissen und der daraus resultierenden Angst vor dem eigenen Team hat. Unternehmen, die Berater erst dann ins Haus holen, wenn vorhandene interne Quellen ausreichend genutzt wurden, signalisieren ihren Mitarbeitern Wertschätzung und Vertrauen; sie können sich dann der Unterstützung der Externen durch die Mitarbeiter sicher sein.

### **Geringschätzung der Basis**

Welcher Manager würde auf die Frage nach dem wertvollsten Gut des Unternehmens nicht die Mitarbeiter nennen? Um dieses Gut und um das zweitwichtigste, die Kunden, zu schützen initiierte ein Chemieunternehmen ein umfangreiches Sicherheitsprojekt. Überall im Unternehmen stieß man fortan auf Plakate und Hinweise, wie sehr sich das Unternehmen um die Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeiter und seiner Gäste sorgt. Gleichzeitig wurde die Betriebsabteilung angewiesen, aus Budgetgründen die gesetzlich vorgeschriebene Sicherheitsprüfung von Personenaufzügen auszusetzen. Die Geschäftsleitung musste die Vorgabe, nach Hinweis aus der Belegschaft auf deren Pflichten als Betreiber zurücknehmen.

Zwei andere Beispiele: Die Kantine der Niederlassung eines Energieversorgers wurde an den günstigsten Hospitality-Bieter verpachtet. Die Preise für die Mittagsmahlzeit blieben konstant, die Qualität des Essens ließ nach. Gemischte Teams aus internen und externen Mitarbeitern trennen sich zur Mittagszeit, da die Externen auf das mensaähnliche Kantinenessen verzichten und für einige Euros mehr, benachbarte Restaurants aufsuchten. Die Angestellten würden für ein hochwertigeres Mittagmahl in Arbeitsplatzumgebung selbstverständlich auch tiefer in die Tasche greifen.

Sanitärbereiche von Großunternehmen weisen nicht selten den Charme vergleichbarer Einrichtungen an Regionalbahnhöfen auf. Nicht nur bei Gestaltung und Ausstattung regiert hier der Rotstift, selbst bei den billigen Verbrauchsartikeln wird manisch gespart.

Kantine und Sanitärbereiche sind streng juristisch nicht Teil des betrieblichen Umfelds, dennoch sind es Räumlichkeiten, welche die Mitarbeiter während der Arbeitszeit regelmäßig aufsuchen müssen. Wer aus Kostengründen niedrigstes Niveau anbietet, bringt seine Geringschätzung gegenüber den Nutzern dieser Einrichtungen zum Ausdruck. Sparen betrifft aber alle. Bei guter Führung beginnt Sparen nicht bei denen „unten“.

Der einfache Satz der Großmutter „was du nicht willst, dass man dir tu, das füg` auch keinem anderen zu“ ist auch „Lehrspruch“ für Manager. Peter F. Drucker fordert von Unternehmen und somit von deren Managern, dass sie ihre Mitarbeiter halten, anerkennen, belohnen, motivieren, bedienen und zufrieden stellen sollten. Der Psychologe Brad Gilbreath von der Indiana University/Fort Wayne geht noch einen Schritt weiter, indem er ausführt: „unsere Chefs sind die wichtigsten Bezugspersonen in unserem professionellen und auch in unserem Privatleben. Aber oftmals nicht nur aus den Gründen, die wir für offensichtlich halten.“ [5] Die Beziehung zum Chef ist gemäß Gilbreath für einen Menschen nahezu gleichwertig anzusetzen wie das Verhältnis zu seinem privaten Partner.

Unternehmen sollen Organismen sein, in denen Menschen zusammenkommen, sich finden, miteinander kommunizieren und das gemeinsame Ziel haben, auf einer ebenfalls gemeinsamen Wertegrundlage etwas Neues zu schaffen. Joe Kaeser, der Siemens-Chef, fordert von seinen Mitarbeitern: „Handle stets so, als wäre es dein eigenes Unternehmen“. [6] Dieser Satz impliziert ein hohes Maß an Respekt und gelebter Wertschätzung zwischen allen Ebenen innerhalb des Unternehmens, also auch zwischen Management und Belegschaft bzw. Basis. Hinzuzufügen ist, dass es auf die gelebte Praxis ankommt.

Eine nachahmenswerte Praxis findet sich zu einem guten Teil in skandinavischen Firmen. Respekt und Wertschätzung in Sprache und Umgang, Akzeptanz, Einforderung von Lösungswissen verbunden und erwartet mit Übernahme von Verantwortung seitens der Angestellten und ein bisschen „Hygge“ [7] bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds. Die nördlichen Nachbarn wissen, dass Steuerung über *Financials* nicht ausreicht, langfristig Erfolg zu haben. Vielleicht haben sie, im Gegensatz zu ihren deutschen Kollegen, Bücher von Peter F. Drucker gelesen. [8]

**Der große Managementlehrer wandte sich mit Nachdruck gegen die Behauptung, dass Mitarbeiter viel stärker auf Unternehmen und deren Manager angewiesen sind, als umgekehrt. [9] Geringschätzung verunmöglicht ein gutes Miteinander und den nötigen Zusammenhalt.**

*Ralf Peter Angstmann, November 2018*

---

## **Anmerkungen**

- [1] Gallup Engagement Index 2016, [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
- [2] „Die Roboter kommen (doch nicht?)“, IngDiBa-Report, Carsten Brzeski et.al. ,11.06.2018, [www.ingdiba.de](http://www.ingdiba.de)
- [3] Fehlzeiten-Report 2018, Wissenschaftliches Institut der AOK (WiDO), 2018
- [4] „Come rain or come shine: Supervisor behavior and employee job neglect“, Leadership & Organization Development Journal, Karimi et.al., 03.2014
- [5] Work&Stress Journal, Brad Gilbreath
- [6] Siemens Strategiebrochure „unsere Kultur“, [www.siemens.com/about/pool/strategy/siemens-strategiebrochure-kultur.pdf](http://www.siemens.com/about/pool/strategy/siemens-strategiebrochure-kultur.pdf)
- [7] „Hygge“ hat seinen Ursprung in der norwegischen Sprache und steht für „das Wohlbefinden“
- [8] Warum Chefs mehr lesen sollten, Martin Wehrle, 11.08.2015, [spiegel-online](http://spiegel-online) „Karriere“
- [9] Umbruch im Management, Peter F. Drucker, 1996