

Dialogkultur bremst innere Kündigung

# Destruktiver Spukgeist

Von Hartmut Volk

*Das Gespenst der inneren Kündigung geht aktiver um als je zuvor. Diverse Mitarbeiterbefragungen der letzten Zeit zeigen: der Frust unter den Belegschaften nimmt zu. Unkluge Verhaltensweisen der Führungskräfte sind ein wesentlicher Auslöser der inneren Kündigung. Die aber lassen sich vermeiden.*

Soll das Gespenst der inneren Kündigung im eigenen Betrieb gar nicht erst Fuss fassen, gilt es vor allem, eines der zähligsten Vorurteile der Unternehmensführung zu überwinden: Die Mär von den weichen Themen, die nichts bringen. Wie irreführend diese Annahme ist, belegen seriöse Untersuchungen im Dutzend.

Sie zeigen: Die Art und Weise, wie die Belegschaftsmitglieder unmittelbar angesprochen und behandelt, wie sie informiert und in das betriebliche Geschehen einbezogen werden, kurz, die Verhaltensqualität der Führungskräfte ist für die Leistungskraft, die Kundenattraktivität und die Wettbewerbsstärke einer Firma ganz erheblich wichtiger als der jeweils neuesten Managementmode hinterherzulaufen und/oder zyklisch neue Organisationsstrukturen auszuprobieren. Christine Scheitler hat das vor kurzem in ihrer aufschlussreichen Dissertation «Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte» überzeugend empirisch nachgewiesen.

■ Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt, freier Wirtschaftspublizist/Redaktionsbüro, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)53 22 24 60, hartmut.volk@t-online.de

## Auf Mitarbeiter als Partner zugehen

Worauf kommt es dabei an? Fachleute sind sich darin einig, vor allem eines ist von ausschlaggebender Bedeutung: eine glaubhafte Dialogkultur im Betrieb aufzubauen. Das heisst, die Mitarbeiter ernst zu nehmen; auf sie zuzugehen; in ihnen die ausschlaggebend erfolgsbeeinflussenden Partner zu sehen. Und nicht – wie heute an der Tagesordnung – nur Kostenfaktoren.

Ausdruck dieser partnerorientierten Einstellung ist, die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen. Ihr Wissen, ihre Erfahrung, ihre Detailkenntnis in die betriebliche Entscheidungsvorbereitung und -findung einzubeziehen und einzubinden. Die vor einiger Zeit von der Beratungs- und Trainingsgesellschaft Coverdale Deutschland, München, zu dieser Thematik veröffentlichte Studie «Metastabilität und Rhythmus» zeigt eindrücklich wie wichtig das für das betriebliche Wohlergehen ist.

## Eine Frage des Klimas

Voraussetzung, um bei diesem Dialog Gefälligkeits-, Schein- oder taktische Absicherungsantworten zu vermeiden, ist, diese Fragen in ein entsprechendes Vertrauensklima einzubetten. Das aber entsteht vor allem durch Glaubwürdigkeit der Führungskräfte. Hegen die Mitarbeiter daran Zweifel, werden sie sich in gewohnter Weise bedeckt halten und auf innere Distanz zur Firma gehen. Und das umso mehr, wenn sie fürchten, offene Antworten könnten ihnen nur Nachteile bringen. Oder ihre direkten Vorgesetzten würden sich



## Verhaltensqualität der Chefs – ein Wett

anschliessend mit ihren Federn schmücken. Ideenklau als Frustrationsauslöser ist an der Tagesordnung. Erfahrungen dieser Art sind es, die erheblich zur überall immer wieder beklagten vermeintlich mangelnden Initiative und Kreativleistung der Mitarbeiter beitragen.

## Hektik nicht zur Schau stellen

Werden den Betriebsangehörigen diese Sorgen genommen, wird die Luft für das Gespenst der inneren Kündigung schon erheblich dünner. Und noch schwerer wird ihm das Leben gemacht, wenn der Führungsalltag als spürbares Gegengewicht zur zunehmenden äusseren Hektik von innerer, kooperativer Ruhe geprägt wird. Die heute überall anzutreffende zappelige Ungeduld der Chefs, die Ausstrahlung, ständig auf dem Sprung, längst mit den Gedanken schon wieder ganz woanders und ununterbrochen fürchterlich unter Druck zu sein, lässt kein tragfähiges Vertrauensverhältnis aufkommen. Hektik im Umgang verhindert jeden offenen Gedankenaustausch.

Der setzt innere Aufgeschlossenheit und die Ausstrahlung voraus, tatsächlich «da» zu sein. Wer nicht «in der Situation» ist, der hört zwar die Argumentation seines Gegenübers, sie erreicht ihn aber nicht. Das unter den Belegschaften weitverbreitete Gefühl, immer wieder ins Leere zu laufen, so kommt es zustande. Ähnlich destruktiv wirkt das weitverbreitete Statusgehabe.



Archivbild

## bewerbsfaktor

### Der Chef muss ein Vorbild sein

Gerade junge Führungskräfte vergessen gerne: Autorität kommt nur theoretisch aus dem Amt, praktisch kommt sie aus dem gezeigten Verhalten. Amtsautorität kann erzwingen, aber nur Persönlichkeitsautorität kann überzeugen. Aber gerade das brauchen die Betriebe, um im Umgang mit Kunden punkten, Kunden an sich binden und so im Wettbewerb stabil dastehen zu können: nämlich überzeugte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das umtriebige Gespenst der inneren Kündigung ist nur zupacken, wenn die Chefs erkennen, wie stark sie mit ihrem eigenen Verhalten das Verhalten im Betrieb prägen. Dazu gehört ihre Bereitschaft, entsprechende Verhaltenskorrekturen vorzunehmen. Erfolgreiche Führung erwächst aus dem Vorbildeffekt.

### ***Der Mut, sein Ver- halten zu ändern***

Dieser mangelnde Vorbildcharakter ist heute an allen Ecken und Enden zu beobachten und zu spüren. Wer unsensibel behandelt wird, handelt auch selbst unsensibel. Um wen sich nicht bemüht wird, der bemüht sich auch kaum noch um andere. Die jungen, unerfahrenen Hauruck-Strategen in den Chefpositionen sollten das ebenso bedenken wie die älteren Semester, denen das harte Tagesgeschäft das Herz hart und das Händchen im Umgang mit anderen hat steif werden lassen.

### Vor allem eine Bringschuld

Selbstverständlich ist das Bemühen um die bessere Leistung keine Einbahnstrasse. Jeder in einem Betrieb ist gehalten, ständig darüber nachzudenken, wie er das, was er heute tut,

morgen besser machen kann. Wenn auch die Führungsqualität in ihren negativen Wirkungen nicht hoch genug veranschlagt werden kann, Leistung ist selbstverständlich nicht nur eine Hol-, sie ist in erster Linie eine Bringschuld.

Aber um diese Selbstverständlichkeiten geht es auf der Spur des Gespensts der inneren Kündigung doch gar nicht. Hier steht die Überlegenheit der betrieblichen Leistungskraft und Wettbewerbsstärke zur Diskussion. Und alle einschlägigen Untersuchungen weisen darauf hin: Wesentlicher Faktor zur Erreichung dieses Zieles ist die Verhaltensqualität, das Fingerspitzengefühl der Führungskräfte. Manchmal haben weiche Faktoren sehr harte Auswirkungen. Und Vorurteile ein verflüchtiges langes Leben. ■

#### Lesenswert zum Thema

Anna Maria Pircher-Friedrich: **Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung.** Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005, 232 Seiten, € 34,90.

Christine Scheitler: **Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte.** Peter Lang Verlag, Frankfurt a.M. 2005, 330 Seiten, € 56,50.

Hans O. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk: **Musterbrecher – Führung neu leben.** Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, 263 Seiten, € 39,90.

Cay von Fournier: **Der perfekte Chef – Führung, Mitarbeiterauswahl, Motivation für den Mittelstand.** Campus Verlag, Frankfurt a.M. 2006, 206 Seiten, € 24,90.

Christian Gansch: **Vom Solo zur Sinfonie – Was Unternehmen von Orchestern lernen können.** Eichborn Verlag, Frankfurt a.M. 2006, 208 Seiten, € 19,90.

Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppe und Roswitha Stratmann: **Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.** Rowohlt Verlag, Hamburg, 5. Auflage 2006, 191 Seiten, € 8,90.

Joachim Bauer: **Warum ich fühle, was Du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone.** Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg, 9. Auflage 2006, 192 Seiten, € 19,95.

Anzeige