

Wenn Engagement und Freude Flügel bekommen



Michael Vogler

Menschen sind soziale Wesen. Gemeinschaft und gegenseitiges Vertrauen sind das Geheimnis unseres Erfolges in der Evolution. Im heutigen Wirtschaftsleben wird das ignoriert und der natürliche Gesellschaftsvertrag gebrochen. Die Folge: Engagement verflüchtigt sich und unglaubliche Kosten entstehen.

Dabei wäre es gar nicht so schwer, den Kompass anders zu justieren...

Die Natur des Menschen ist entscheidend

Anerkennung und Zugehörigkeit sind Grundnahrungsmittel. Sie sind das tägliche Brot des Geistes. Mangelt es an ihnen, erschöpfen sich Geist und Körper. Es ist ältestes Wissen der Menschheit, dass der Mensch nicht vom Brot allein lebt. Für die Pflege stellen deshalb Zuwendung und Bestätigung eherne Gesetze dar.

In der heutigen Führungsarbeit jedoch wird die mentale Verpflegung zunehmend übersehen. Niedergehendes Engagement, Widerstände und sinkende Leistung sind überall beobachtbare Folgen. Nur allzu oft wird darauf reflexartig mit Erhöhung der Kontrollen und steigendem Druck reagiert. Die Abwärts-spirale kommt dadurch erst richtig in Gang. Soll man nun verzweifeln und die Flinte ins

Korn werfen? Natürlich nicht! Sinkendes Engagement ist keine Einbahnstraße! Man muss sich nur klar machen, dass der Mensch ist, was er isst – was insbesondere für geistige Lebensmittel gilt.

Der Direktor eines Pflegeheimes stand vor einigen Jahren vor genau diesem Problem. Ein tiefer Graben hatte sich zwischen der Verwaltung und dem Pflegepersonal einer Station gebildet. Dieser sollte überbrückt werden. Nur wie?

Den Flaschenhals bildete das fehlende gegenseitige Vertrauen. Beide Seiten misstrauten einander und griffen zu scharfen Waffen. Die Direktion erhöhte den Druck. Die Mitarbeiter exkommunizierten den Chef. Und die Pflegedienstleiterin gleich mit dazu. Ihr persönlich wurde zudem die Schuld am allgemeinen Unwohlsein zugeschrieben. Der Direktor, dem die steigenden Kosten als Folge dieser Situation bewusst waren, gab ein Projekt in Auftrag, mit dem Ziel ein funktionierendes Miteinander herzustellen. Das Projekt wurde sehr erfolgreich.

Der Weg führt über Verstehen

Der Weg dorthin führte über das Verstehen der Situation der jeweils anderen Seite. Schritt für Schritt näherte man sich an und senkte langsam die Lanzen. Es entwickelte sich eine emotionale Verbindung. Es wurde einander zugehört und Ideen und Bedenken konnten immer freier ausgetauscht werden. Immer häufiger wurden Lösungen gefunden, mit denen alle zufrieden waren und die gemeinsam umgesetzt werden konnten.

Das Geheimnis für diese Veränderung lag in der Entwicklung einer anderen Grundhaltung.

Das klingt einfacher als es in der Umsetzung ist. Der Knackpunkt liegt in der Herstellung gegenseitigen Verständnisses. Das ist nicht

zuletzt deshalb so schwierig, weil heute ein Bild von sogenannter wirtschaftlicher Realität vorherrscht, in dem Misstrauen, Kontrolle, Druck, Zwang, Erniedrigung und Entwürdigung zur allgemein akzeptierten Führungspraxis gehören.

Die Magie der Kompassnadel

Dort kommt ein geistiger Kompass zum Einsatz, dessen Nadel ausschließlich auf finanzielle Faktoren zeigt. Dieser Kompass entwickelt magische Wirkung. Denn je stärker auf die Spitze der Kompassnadel getarnt wird, umso häufiger geraten andere wirtschaftlich wichtige Faktoren aus dem Blickwinkel und werden nicht mehr gesehen. Dazu gehört auch die Bedeutung von Vertrauen.

Auf der Strecke bleibt nicht nur die Beweglichkeit des Unternehmens und dessen Innovationskraft, sondern vor allem auch das Engagement der MitarbeiterInnen. Auf allen Ebenen. Vielfach haben auch die Chefs keine Kraft mehr.

Der Mangel an Vertrauen kostet Unsummen. Der Engagement-Index, eine Langzeitstudie, die weltweit durchgeführt wird, ergab, dass nur wenig mehr als zehn Prozent aller Mitarbeitenden in Unternehmen des deutschen Sprachraumes noch ein wenig im Sinne des Unternehmens mitdenken. Zwei Drittel machen nur Dienst nach Vorschrift und warten ab, ob jemand etwas von ihnen will. Und einer von fünf befindet sich in Österreich in innerer Kündigung. Tendenz steigend. Dass es in Deutschland schon jeder vierte ist, stellt nur einen schwachen Trost dar. Dabei laufen jährlich Kosten in unglaublicher Höhe an. Neuere Schätzungen für Deutschland sprechen von einem entstehenden Schaden von mindestens 250 Mrd. Euro. Jährlich!

Der Weg aus dieser teuren Wüste des Engagements benötigt vor allem einen anderen

gab es viele Gefahren. Wilde Tiere, ausbleibendes Wild, Unwetter und Dürren, vielleicht auch feindliche Stämme. All das bildete ein ständiges Potenzial von lebensgefährlichen Bedrohungen.

Um überleben zu können, kooperierten sie und gaben sich gegenseitig Schutz. So entstand das Gefühl von Sicherheit in der Gruppe. In dieser Umwelt voller Gefahren war das die einzige Variable, die unsere Vorfahren selbst gestalten konnten. Der Schutz erzeugte Vertrauen und hielt die Gruppe zusammen.

Allein in Zusammenhalt und gegenseitigem Schutz lag der Grund für den evolutionären Erfolg des Homo sapiens. Einer Spezies also, die weder mit gefährlichen Klauen und Zähnen, noch mit schnellen Beinen ausgestattet ist.

Das konnte nur funktionieren, wenn jeder seinen Teil der Verantwortung für das Miteinander trug. Ruhigen Schlaf konnten sie beispielsweise nur dann finden, wenn sie bedingungslos darauf vertrauen konnten, dass jemand Wache hielt. Nach diesem Muster wurden alle Tätigkeiten organisiert. Aus dem gleichen Grund ließen sie ihre Kranken und Sterbenden nicht einfach liegen, sondern pflegten sie. Umgekehrt ist

das Wissen, nicht einfach liegen gelassen zu werden, die Voraussetzung für Engagement in der Gemeinschaft.

Viele Jahrtausende sind seither vergangen. Wir sind aber immer noch dieselben. Wir funktionieren genauso wie unsere Ahnen. Wir besitzen dieselben Instinkte, suchen ebenso Gemeinschaft und Sicherheit.

Ein Kampf gegen die Flügel der Windmühle

Aber in den letzten Jahrzehnten hat sich um uns herum etwas geändert. Es scheint so, als ob dieser Gesellschaftsvertrag, der so typisch ist für unsere Art, nicht mehr gültig wäre. So bekommt in der Wirtschaft nicht mehr derjenige einen Bonus, der sich für andere einsetzt, sondern derjenige, der andere opfert um damit irgendeinen Vorteil zu erlangen.

Das ist ein fundamentaler Bruch des tief in uns verankerten Gesellschaftsvertrages. Es ist unsere Biologie, die sich wehrt. Sie schaltet auf Misstrauen und Widerstand. Das weist nicht zuletzt die moderne Neurophysiologie nach. Es ist uns biologisch einfach unmöglich, jemandem zu folgen, von

Orientierungspunkt, einen anderen Nordstern. Eigentlich ist er gar nicht schwer zu finden. Es bedarf nur eines etwas genaueren Blickes auf die Natur des Menschen. Wie alles Leben, hat auch der Mensch den Auftrag zu gedeihen.

Unsere Natur will vertrauen

Gehen wir also ein paar hunderttausend Jahre in der Geschichte zurück und sehen uns kurz an, wie unsere Vorfahren vor vielen hunderttausend Jahren mit ihrer Umgebung zurechtkamen.

Diese Leute lebten in kleinen Gruppen, allenfalls dorfähnlichen Strukturen. Von außen



dem zu vermuten ist, dass er uns im nächsten Moment opfern würde.

Wer das nicht versteht und weiter auf Zwang, Kontrolle und Misstrauen setzt, der mag glauben, es nur mit dem unwilligen Herrn Maier und der renitenten Frau Müller zu tun zu haben. In Wahrheit ist sein Gegner die Natur des Menschen. Sich selbst verurteilt er zu immer höheren Kraftanstrengungen, die immer weniger Resultate zeigen. Eine Sprengladung aus Druck und Gegendruck, Unlust und Verweigerung, sinkendem Engagement und fallender Innovationskraft bohrt sich stattdessen in die Planken des Unternehmens-Schiffes. Eigentlich sollte es mit vollen Segeln in die Zukunft fahren. So aber wird es verlangsamt, seine Struktur geschwächt und seine Manövrierfähigkeit gesenkt.

Aus der Perspektive menschlicher Natur wird erkennbar, dass dies ein Kampf gegen die Flügel einer Windmühle ist. Dieser Kampf ist nicht zu gewinnen und von vornherein verloren.

Das war es, was Papst Franziskus im Frühjahr 2014 in seinem Lehrschreiben "Evangelii Gaudium" meinte, als er sagte: "Diese Wirtschaft tötet!"

Womit wir es hier zu tun haben, sind also nicht persönlicher Unwille oder Unfähigkeit. Es ist die weit verbreitete Orientierung an Dingen, welche der menschlichen Natur diametral widersprechen.

Anderes Denken kann stärkere Kulturen schaffen

Den biologischen Gesellschaftsvertrag wieder aufzurichten bedarf der Bemühung aller. Führungskräfte müssen sich ebenso darum bemühen, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Gemeinsamkeit entsteht nur, wenn – wie der Name schon sagt – alle gemeinsam an einem Strang ziehen und sich darin einig sind, das Beste für die Gemeinschaft tun zu wollen.

Dafür bedarf es einer Korrektur des Denkens. Ein anderer Kompass ist nötig, der auf die Errichtung von Gefühlen zeigt, wie Vertrauen und Sicherheit. Gelingt die Umorientierung, sind Loyalität und Engagement die naturgegebenen Folgen. Allein die ernst gemeinte Absicht, sich in diese Richtung bewegen zu wollen, ruft schon positive Resonanz hervor.

Dies erklärt, warum das anfangs erwähnte Projekt erfolgreich gewesen ist.

Zu Beginn waren sich Verwaltung und Pflege in abwartender Feindseligkeit gegenübergestanden. Den anderen überhaupt verstehen zu wollen, war der erste und vielleicht wichtigste Schritt. Der zweite Schritt bestand darin, das Wagnis einzugehen, sich langsam aneinander anzunähern. Als Druck und Exkommunikation langsam an Kraft verloren, begann sich der Zeiger in Richtung Miteinander zu bewegen. Schließlich wurden Lösungen gemeinsam gesucht und auch im Einklang miteinander umgesetzt.

Das Wichtigste war aber nicht das Auffinden und Konstruieren von Detaillösungen, sondern die Entwicklung einer anderen Kultur. Still und ohne großes Aufsehen konnte auf diese Weise zu Bedingungen zurückgefunden werden, wo Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit als gemeinsame Aufgabe betrachtet wurden. Engagement und Freude an der gemeinsamen Arbeit wuchsen heran. Sogar die Führungsarbeit wurde einfacher, weil allseitiges Mitdenken zu einem zentralen Element dieser geänderten Organisationskultur wurde. Es erübrigt sich eigens darauf hinzuweisen, wie positiv sich das auf Pflegequalität, Image und Kostenbelastung des Hauses auswirkte.

Die Justierung des Kompasses lohnt der Mühe. Denn Leidenschaft, Motivation, Engagement und Loyalität sind der Jackpot für den Erfolg jeder Organisation. MitarbeiterInnen, die sich auf die Arbeit freuen, sind nicht nur für sich selbst und ihre Führungskräfte eine Labsal. Sie bilden auch die stabile Grundlage für die Wirtschaftlichkeit jedes Unternehmens.

Dr. phil. Michael Vogler

Organisationsentwickler; Kulturdesigner;
Autor; Publizist, Dozent, Produzent;
gelegentlich Reiseleiter für den
Jakobsweg
www.kulturdesign.net

Wieso arbeiten wir eigentlich hier?

Unternehmenskultur erkennen
und bewusst gestalten



Michael Vogler

Michael Vogler

Wieso arbeiten wir eigentlich hier?

Unternehmenskultur erkennen und bewusst designen

Leidenschaft erzeugt Motivation, Engagement und Loyalität. Sie ist der Jackpot für den Erfolg jeder Organisation. Außerdem wirkt sie gleichermaßen anziehend – auf interessierte Kunden wie auf talentierte Bewerber. Der Schlüssel zu einer begeisternden Organisationskultur liegt in ihrem Design und in der bewussten Gestaltung des Klimas. Ausgehend von der menschlichen Natur, zeigt Michael Vogler, wie einfach es sein kann, wirksame Weichen zu stellen und die Unternehmenskultur zu energetisieren.

Michael Vogler studierte Betriebswirtschaft, Philosophie, Geschichte und Kommunikationswissenschaft in Madrid, Paris, Luxemburg und Wien. Seit 1992 ist die Entwicklung von Organisationen sein Hauptberuf. 2013 gründete er sein Beratungsunternehmen „Kulturdesign“, das sich der Entwicklung von Unternehmenskulturen widmet. Er ist Autor mehrerer Bücher und lebt in Tulln an der Donau.