

ALPHEA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 20./21. SEPTEMBER 2003. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Commitment und Stabilität im Unternehmen

Ruhe im Sturm bewahren

Wie kann in Zeiten permanenter Änderungen und Reorganisationen die Bindung der Mitarbeitenden an ihren Betrieb erhalten bleiben? Welches sind die Stabilisatoren?

von Prof. Dr. Ivars Udris und
lic. phil. Cornelia Nussle-Stein (*)

In vielen Unternehmen «stürmt» es gewaltig: Kaum eine Woche vergeht, in der nicht die Medien über Fusionen von Firmen, Umstrukturierungen und Reorganisationen von Abteilungen, Einheiten und ganzen Betrieben berichten. Flexibilisierung von Arbeitsorganisation, Personal, Arbeitszeit und -ort scheinen das Gebot der Stunde zu sein.

Personalabbau, geschönt als «Freisetzung» bezeichnet, beschäftigt nicht nur die Gewerkschaften und Personalverbände. Für die einen ist der stete Wandel eine Selbstverständlichkeit der Anpassung an ökonomische Notwendigkeiten. Andere sehen darin eine Reorganisations-Hysterie in einer unberechenbarer gewordenen Wirtschaftswelt, verbunden mit der Hoffnung, Kontrolle über die Abläufe beizubehalten oder wieder zu

gewinnen. Als Folge solcher Reorganisations-Wettläufe sehen Fachleute Probleme für Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden sowie Überforderung und Verunsicherung für Einzelne und Teams.

Der organisationale Wandel

Dem Credo des stetigen, schnellen Wandels gehorchen viele Verantwortliche an den Unternehmensspitzen. Es wird reorganisiert und umstrukturiert und das in Geschwindigkeiten und Richtungen, die an eine Achterbahnfahrt erinnern. Nicht selten entsteht der Eindruck, diese Hektik entstamme einem ungesunden Leistungsdruck und Rechtfertigungsmotiv für die leitende Stellung.

Ein berühmter Architekt und Designer des 20. Jahrhunderts hat den Satz geprägt: «Form follows function». Übertragen auf die Organisation von Unternehmen heisst das, den Aufgaben und Zielen («function») mehr Aufmerksamkeit zu widmen als der Art, wie sie organisiert werden («form») – nicht umgekehrt. Warum gibt es so viele Beispiele von fehlender Anwendungsfreundlichkeit von Geräten des Alltags? Weil das Design die Funktion dominiert. Warum muss so

häufig eine gerade umorganisierte Abteilung nach kurzer Zeit neu strukturiert werden? Weil dem Primat der Aufgaben nicht Beachtung geschenkt wird.

Zwang nach Adaptation

Psychologische Forschung bestätigt, dass Menschen, Gruppen und Organisationen nicht permanent das hohe Tempo und die auf kurzfristige Effekte abzielende Beschleunigung und Veränderung aushalten können, ohne «ins Schleudern» zu geraten, das heisst Schaden an ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erleiden.

Vor allem das mittlere Kader fühlt sich dabei ständig zu Adaptionleistungen gezwungen, weiss nicht mehr, was richtig, ist und kann

Ivars Udris und Cornelia Nussle-Stein

die neuen Werte, Weisungen und Abläufe schlecht an die untergeordneten Stellen weitergeben. Dies führt zu Unsicherheit auf der Ausführungsebene und zu Widerständen von all den Mitarbeitenden, die nicht fähig oder nicht bereit sind zu ständiger Flexibilität und zum ständigen Umlernen. Nicht alle Angestellten finden Reorganisationen «cool», sie möchten ihre Arbeit gut tun und dazu braucht es auch Stabilität und Konstanz in der Aufgabenabwicklung.

Als Folge sinkt das Commitment, denn Commitment heisst «einverstanden sein» mit den Zielen und der Kultur des Unternehmens. Manche Unternehmen versuchen, die häufig abnehmende emotionale Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb mit «Retention-Management» positiv zu beeinflussen, um nicht durch Fluktuation und damit verbundenem Know how-Verlust noch mehr Verluste einzufahren. Solche Vorgänge erinnern an Medikamente, deren Nebenwirkungen durch neue Medikamente verringert werden.

«Psychologischer Vertrag» gelockert

In Betrieben, in denen häufig und schnell umstrukturiert und Personal abgebaut wird, ist oft gleichzeitig eine mangelnde Informationspolitik zu beobachten und es entwickeln sich negative, die Motivation und Produktivität von Einzelnen und von ganzen Teams beeinträchtigende Symptome. Die Arbeitszufriedenheit sinkt und der «psychologische Vertrag», die unausgesprochenen, impliziten Vereinbarungen zwischen den Mitarbeiten-

den und dem Betrieb, lockert sich. «Innere Kündigungen» und Mobbing als «Überlebensstrategie» in einem «magersüchtigen» Unternehmen werden zum Ausdruck von Misstrauen und Unbehagen gegenüber der Führung und lähmen die Leistung.

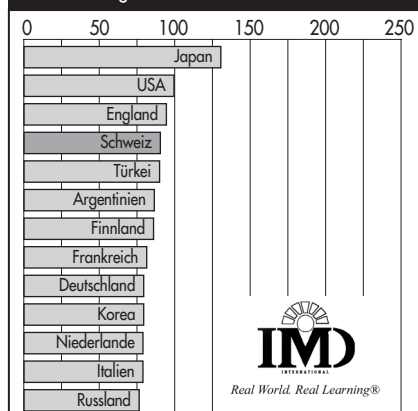
Der Mythos Flexibilität

Der Begriff Flexibilität, als Ausdruck eines permanenten «Wandlungsmotivs», ist selbst ein moderner Mythos. Der lateinische Wortstamm von Flexibilität steht für Biogsamkeit, Beugbarkeit. Die Mitarbeitenden sollten aber – ironisch ausgedrückt – nicht dauernd «verbogen» werden, denn allzu vieles Bie-

(Fortsetzung auf Seite 3)

Index Lebenshaltungskosten

Warenkorb grösserer Städte



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2002
www.imd.ch/wcy