

FAIRNESS- STATT STEINZEITMANAGEMENT – SCHLUSSGEDANKEN

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

*Kein Mensch muß müssen.
G. E. Lessing (1729 – 1781)*

Seit die Arbeitslosigkeit in Europa und auch bei uns zum zentralen und bislang ungelösten Problem der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik wurde und viele, vor allem größere Betriebe getroffen hat, jagen sich die Horrormeldungen über reaktionär-restaurative Praktiken der Personal- und Führungsarbeit. Seit 1945 gab es mit Sicherheit keine Wirtschaftsphase mit vergleichbaren Rücksichtslosigkeiten und Brutalitäten des Cost-Cutting bei Mitarbeitern. Das Schönwetterbild der Personalisten, verlockendst gestaltet von den PR-Büros der Unternehmen, verschwand schlagartig. Kälte und Sturm kamen auf, übelster Ungeist wurde hoffähig, gesichert geglaubte Grundregeln einer zeitgemäßen Führungsarbeit erwiesen sich als obsolet, in vielen Jahren geschaffenes Vertrauen wurde vielfach geradezu mutwillig zerstört und letztlich Betriebe schwer geschädigt.

Aber nicht die Arbeitslosigkeit selbst, die schon schrecklich genug ist, sondern vor allem die Art und Weise wie mit ihr umgegangen wurde, ist das eigentliche Skandalon. Diese unselige Hypothek wird uns noch lange zu schaffen machen. Warum, so frägt man sich, gelang es nicht, die teilweise notwendigen und schmerzhaften Prozesse des Personalabbaues nicht anders und besser zu gestalten, mit den Betroffenen mehr zu reden und gemeinsam klare Ziele für Verbesserungen zu erarbeiten und neue Kräfte für einen kommenden Aufschwung und geänderte, sprich erfolgreichere Leistungsfelder zu sammeln. Ein solcher konstruktiver und mitarbeiterbezogener Weg hätte viele Potentiale wecken und manche Härten vermeiden können. Diese Chancen wurden zu wenig genutzt.

Die Arbeitslosigkeit wird uns leider sicher noch länger begleiten. Grund genug für wirklich unternehmerische Menschen, möglichst rasch mit einer der schädlichsten Paradoxien Schluß zu machen, nämlich ständig für steigende qualitative Leistungsanforderungen den initiativen, einfallreichen, innovativen, flexiblen und letztlich loyalen Mitarbeiter zu erwarten und gleichzeitig durch Steinzeitmanagement übelster Sorte genau jenes Leistungsumfeld zu provozieren, das die erhofften Qualifikationsentwicklungen verhindert. Geht solche paradoxe Unvernunft nicht auf, klagen Chefs und Führungskräfte womöglich noch über schlecht motiviertes Personal, frei nach dem Motto „der Ermordete ist schuld“.

Man sage bitte nicht, in Tirol ist alles anders. Durch die weit überwiegende klein- und mittelbetriebliche Größenstruktur unserer Wirtschaft sind uns die Erfahrungen der Großindustrie mit der Arbeitslosigkeit zum guten Teil erspart geblieben. Dennoch bleiben genug Folgen unübersehbar, seien sie positiv oder negativ, die sehr wesentlich das Resultat falscher Führungspraxis sind. Vor allem sollte uns bewußt sein, daß der Problembereich Fairneß- statt Steinzeitmanagement durch die hohe und langanhaltende Arbeitslosigkeit zwar besonders schmerzhaft deutlich und aktuell geworden ist, seine Ursachen jedoch generell in einem falschen oder richtigen Führungsverhalten liegen, das sich unter verschiedensten betrieblichen und wirtschaftlichen Umständen manifestiert.

Ein positives Beispiel: Die Stadtwerke Innsbruck und die Innsbrucker Verkehrsbetriebe waren in den Jahren 1993/94 heruntergewirtschaftet, für die Stadt Innsbruck zum größten Finanzproblem geworden und die prekäre Situation hat wesentlich zum Bürgermeisterwechsel beigetragen. Der tristen Situation setzte der neue Bürgermeister die klare Erwartung einer tiefgreifenden Sanierung entgegen, erläuterte unmißverständlich die notwendigen Entscheidungen, kämpfte dafür mit vollem Engagement und startete einen Veränderungsprozeß, der das Management und die Mitarbeiter der Betriebe mitverantwortlich einband. Der frühere politische Widersacher wurde, für viele überraschend, zum Vorstandsvorsitzenden der neu geschaffenen Innsbrucker Kommunalbetriebe AG, griff beherzt den Geist des Sanierungsprozesses auf, trug ihn in die Unternehmen und erreichte in wenigen Jahren, daß aus zwei maroden, schwerfälligen, politisierten und verbeamteten Betrieben mit schlechtem Image, Unternehmen wurden, auf die die Innsbrucker Bevölkerung zunehmend stolz sein kann.

Ein negatives Beispiel: Ein ehemals sehr renommiertes mittelgroßes Familienunternehmen des Baunebengewerbes geriet bei der Unternehmensnachfolge ins Schleudern und mußte verkauft werden. Die ursprüngliche Unternehmens- und Mitarbeiterführung erfolgte patriarchalisch, Anpassungen wurden versäumt. Der Nachwuchs wurde kritisiert und von der Unternehmensführung ferngehalten statt auf eine organische Übernahme vorbereitet. Als die Übernahme erfolgen mußte, war es zu spät. Die Zeche für das Steinzeitmanagement wurde von der Unternehmerfamilie und den Mitarbeitern teuer bezahlt.

Die beiden Beispiele scheint wenig zu verbinden, doch der Schein trügt! Die Sanierung der Stadtwerke Innsbruck gelang primär nicht dadurch, daß man erkannte, wo die sachlichen Probleme und Lösungsansätze lagen. Die wußte man seit langem. Sie waren oft genug analysiert und bejammert worden. Der tatsächliche ernste Wille etwas genau Bestimmtes zu erläutern und zu verlangen, Vertrauen in die Fähigkeiten des Managements und der Mitarbeiter zu setzen und damit eine solide Kooperationsbasis für die Sanierung zu schaffen, waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Lediglich Gutes zu wollen und Steuergelder locker zu machen hätte sicher nicht

genügt. Beim gescheiterten Familienunternehmen machte man es gerade umgekehrt. Das gleiche Tun bzw. Nichttun ist das Aufschlußreiche und Verbindende der beiden Beispiele, sowie (+) 1 und (-) 1 die 1 gemeinsam haben. Im Familienunternehmen war die konzeptionelle Orientierung und Entwicklung verloren gegangen, Mitarbeiterpotentiale sträflich ungenutzt geblieben, Führung und Kooperation fehlten weitgehend. Das unverzichtbare gegenseitige Vertrauen, Respekt und menschliche Akzeptanz, Information, Mitsprache und Einbindung in Entscheidungsabläufe, alles Wesenselemente fairer und damit effektiver Managementprozesse, waren längst passé.

Herkömmliche Führungsinstrumente stellen auf Mittelzuweisungen, wirtschaftliche Anreize und Organisationsstrukturen ab, verfolgen die Zufriedenheit des Mitarbeiters und verlangen von diesem Pflichterfüllung. Die Leistungsergebnisse sind ordentlich, aber nicht optimal. Fairneßmanagement geht weiter: Es ist ein den Mitarbeitern entgegenkommendes Führungsverhalten, das auf das Beteiligtsein der Mitarbeiter, das Erklären von Vorgehensweisen sowie klare Erwartungen abstellt. Vertrauen und Teilhabe, freiwillige und engagierte Mitarbeit, also mehr als lediglich seine Pflicht zu tun, sind die Antriebe für kooperative Abläufe und höhere Leistungen, aber auch verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit. Aus freien Stücken ein inneres Ja zu einer Aufgabenstellung zu sagen und sich für diese einzusetzen, bezeichnet man als Motivation. Freiwilligkeit tritt an die Stelle von Zwang. Solche Prinzipien als Führungskraft zu verwirklichen und sich damit selbst von Mentalreservierungen zu befreien, wie „ja keine Macht und Kontrolle abgeben“ und „Mitarbeiter interessiert nur das, was für sie selbst am besten ist“, charakterisiert faire Prozesse.

Je anspruchsvoller Aufgaben werden und daher wissengestütztes Arbeiten sowie multifunktionale Teams für die Erbringung von Hochleistungen erfordern, umso weniger taugen ablauforientierte Steuerungen, Zielvorgaben bzw. gewinnen Fairneßmanagement und damit verknüpfte Freiheit an Bedeutung, denn: Kein Mensch muß müssen!

14.06.1999