

» COVER

UNZUFRIEDENE MITARBEITER



NUR ELF PROZENT der Arbeitnehmer *fühlen sich emotional an das Unternehmen gebunden*. Jeder vierte Mitarbeiter würde bei einem attraktiveren Angebot sofort den Job wechseln. Geringe Zufriedenheit und Loyalität senken nicht nur die Produktivität, sondern sind auch ein Sicherheitsrisiko.

VON ANGELA HEISSENBERGER

DREI TAGE VOR SEINER VERSETZUNG nach Wien ließ Thierry Antinori den Plan platzen. Der designierte Vorstandsvorsitzende der Austrian Airlines gab Ende März bekannt, für diese und auch keine andere Funktion mehr zur Verfügung zu stehen. Nach 18 Jahren verließ der Manager den Lufthansa-Konzern. Ein Affront. Und ein großer Verlust für das Unternehmen – denn mit Antinori geht auch eine Menge Know-how verloren. Er ist seit 25 Jahren in der Luftfahrtbranche tätig, seit 1997 für die Lufthansa, davor war er Deutschland-Chef der Air France.

Während über die Beweggründe des 49-jährigen Franzosen noch immer gerätselt wird, stellt sich vor allem eine Frage: Wie konnte der Konzernleitung Antinoris Unzufriedenheit mit dem geplanten Wechsel nach Wien verborgen bleiben? Antinori wäre den beiden bisherigen Vorständen Peter Malanik und Andreas Bierwirth vor die Nase gesetzt worden – eine Situation, die schon allein einiges an Spannungspotenzial bietet. Vor allem aber hätte er den harten Sanierungskurs der rot-weiß-roten Airline weiter vorantreiben sollen. Ein Fass ohne Boden, mit wenig Chance zur Profilierung: Im ersten Quartal flog die AUA erneut einen Betriebsverlust von 63,5 Millionen Euro ein. Dennoch soll die Lufthansa-Tochter noch heuer operativ die Gewinnzone erreichen, so die strengen Vorgaben. Inzwischen mehren sich jedoch im Mutterkonzern Zweifel, ob der Turnaround überhaupt zu schaffen sei. Wien hätte sich aus dieser Sicht für Antinori nicht als Sprungbrett, sondern als Abstellgleis präsentiert.

» Dienst nach Vorschrift «

In der Branche wird Antinori derweil für Chefposten bei Air France oder Air Berlin gehandelt, auch Carrier im Nahen Osten wie Qatar Airways und Etihad Airways zeigen sich interessiert. Ein Jobwechsel, selbst nach langjähriger Tätigkeit für ein Unternehmen, ist durchaus nicht mehr ungewöhnlich. Laut einer Umfrage des Gallup Instituts fühlen sich nur elf Prozent der Beschäftigten in Deutschland emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden, zwei Drittel fühlen sich dagegen nur gering an die Firma gebunden. Headhunter haben insbesondere bei gut qualifizierten Leuten ein leichtes Spiel. Jeder vierte Mitarbeiter würde bei einem attraktiveren Angebot sofort den Arbeitgeber wechseln.

Attraktiver bedeutet dabei nicht unbedingt ein höheres Gehalt. Zwar spielen auch die finanziellen Rahmenbedin-

gungen eine wichtige Rolle, doch häufiger führen emotionale Gründe zu Unzufriedenheit. Mitarbeiter fühlen sich nicht in Prozesse eingebunden, sind über- oder unterfordert oder leiden unter dem schlechten Betriebsklima. Umstrukturierungen oder ein oftmaliger Wechsel der Vorgesetzten und der Zuständigkeiten erzeugen bei manchen Menschen Zorn, Frust oder Ungewissheit. Die einen resignieren, die anderen lehnen sich auf und suchen die Konfrontation. Mangelnde Loyalität ist in jedem Fall problematisch.

Meist geht einem Jobwechsel eine Phase der »inneren Kündigung« voraus. Mitarbeiter, die sich ihrem Arbeitgeber nicht mehr verbunden oder verpflichtet fühlen, versehen Dienst nach Vorschrift. Eigeninitiative wird auf ein Minimum zurückgefahren, die Arbeitszeiten werden exakt eingehalten. In Besprechungen verhalten sich diese Mitarbeiter auffallend passiv, Anordnungen werden kommentarlos hingenommen und nicht mehr hinterfragt. Gallup quantifiziert den Anteil der innerlich gekündigten Arbeitnehmer konstant auf rund 20 Prozent. Dennoch erkennen Führungskräfte selten rechtzeitig, dass es innerhalb der Belegschaft gärt. Dass sich ein zuvor kritischer Mitarbeiter plötzlich völlig widerspruchslos zeigt, wird fälschlich als spätes Einlenken interpretiert – und unauffällige Mitarbeiter sind auf den ersten Blick auch recht angenehm.

» Erhebliche Kosten «

Heikel wird es, wenn eine länger andauernde Stresssituation, fehlende Identifikation mit der Arbeit und der Firma sowie private Belastungen – etwa Krankheit, Todesfall oder Scheidung – zusammenfallen. Der Kriminalpsychologe Thomas Müller sieht darin den »idealen Nährboden für zerstörerische Kräfte am Arbeitsplatz«. Unzufriedene Mitarbeiter sind immer auch ein Sicherheitsrisiko. Die Hemmschwelle zu Betrug oder Diebstahl sensibler Daten sinkt, wenn sich ein Arbeitnehmer ungerecht behandelt oder dem Unternehmen nicht mehr verpflichtet fühlt. Datenklau ist zudem einfacher denn je: Mussten früher ganze Aktenordner kopiert und aus dem Büro geschafft werden, reicht heute ein winziger USB-Stick.

Bevor Konflikte eskalieren, sind Unternehmen deshalb gut beraten, eine unabhängige Beschwerdeinstanz einzurichten, beispielsweise eine Ombudsstelle, die sich um Anliegen und Probleme jeglicher Art vorurteilsfrei kümmert. Denn Konflikte binden wertvolle Arbeitszeit und verursachen erhebliche Kosten. 2009 wurden von der Rechtsanwaltsfirma KPMG erstmals die Konfliktkosten in ⇒

⇒ deutschen Industrieunternehmen erhoben. Die Experten unterschieden dabei insgesamt neun Konfliktkostenkategorien, die sich in drei Ebenen – Person, Team, Organisation – gliedern. Die Kosten für aufgrund von Konflikten gescheiterte oder verschleppte Projekte belaufen sich in jedem zweiten Unternehmen auf mindestens 50.000 Euro jährlich. Zehn Prozent der Betriebe rechnen sogar mit 500.000 Euro oder mehr. Studienleiter Alexander Insam, KPMG-Partner, will »bewusst mit einem Tabu brechen« und »Controlling mit Mediation und Konfliktmanagement zusammenführen«. Am Problembewusstsein mangelt es jedoch: Viele Manager verdrängen oder leugnen die Existenz von Konflikten, werden diese doch noch immer als Zeichen von Schwäche und Überforderung gesehen.



HERBERT SCHLOSSNIKL, VÖSLAUER:
»Stärkung des Teamgeists«.

» Teamgeist ist messbar «

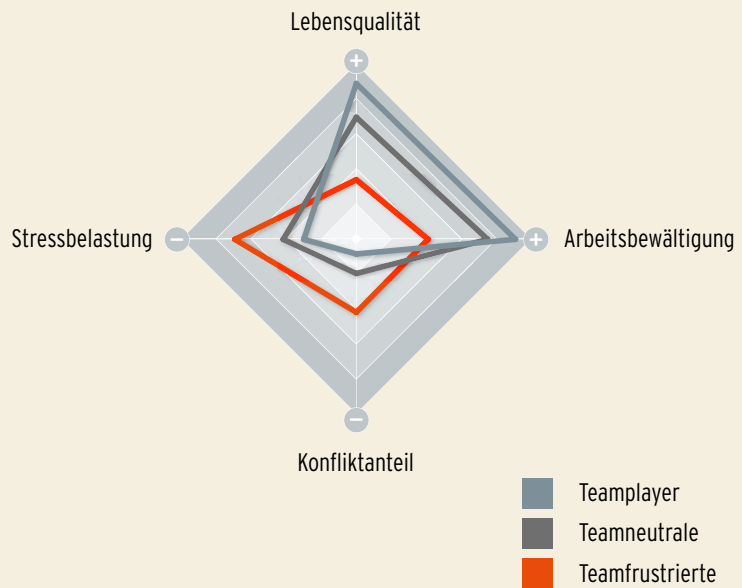
Laut einer Studie, die die Konfliktmanagerin Elvira Hauska gemeinsam mit dem Soziologen Anselm Eder von der Universität Wien für das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) erstellt hat, verbringen 20 Prozent der knapp 300 befragten Manager mit der Lösung von Konflikten. Multi-

ÖSTERREICHISCHES TEAMGEIST-BAROMETER (ÖTB): KLIMAFAKTOREN

Factsheet Führungskräfte März 2011 (n = 292 Führungskräfte in Österreich)

» Auch die besten Teamplayer haben Konflikte – nur nicht so lange

- > Die Lebensqualität beschreibt den Anteil der Arbeitszeit, in der Führungskräfte gern in die Arbeit gehen.
- > Die Arbeitsbewältigung stellt den Anteil der Arbeitszeit dar, in der eigentliche Arbeitsaufgaben erledigt werden.
- > Der Konfliktanteil ist der Anteil der Arbeitszeit, in der sich Führungskräfte gezwungenermaßen mit Konflikten beschäftigen.
- > Die Stressbelastung beinhaltet den Anteil der Arbeitszeit, in der sich Führungskräfte über- oder unterfordert fühlen.



DIE HÄUFIGSTEN GRÜNDE FÜR UNZUFRIEDENHEIT

- 1. Zu wenig Geld:** Geld ist nicht alles, aber doch viel. In Umfragen klagen Arbeitnehmer am häufigsten über schlechte Bezahlung. Vor allem Überstunden werden meist nicht ausreichend entlohnt. Verweigert der Chef eine Gehaltserhöhung, schrauben frustrierte Mitarbeiter überdurchschnittliche Leistungen auf ein Mittelmaß zurück.
- 2. Zu viel Druck:** Unrealistische Zielvorgaben spornen die Belegschaft nicht an, sondern lähmen. Entweder wird gar nicht erst versucht, die Aufgaben zu erfüllen, oder die Mitarbeiter verausgaben sich völlig. Beide Varianten bergen hohes Frustrationspotenzial.
- 3. Ausbeutung:** Wenn keine Zeit mehr für Freizeit und Familie bleibt und die Arbeit zum einzigen Lebensinhalt wird, sind Erkrankungen vorprogrammiert. Zieht nicht der Mitarbeiter selbst die Notbremse, dann meist der Körper.
- 4. Sinnlosigkeit:** Selbst monotone Fließband-

- tätigkeit erfüllt einen Sinn, jeder einzelne Mitarbeiter trägt zum Gelingen des Unternehmens bei. Gelingt es Führungskräften nicht, diese Wertschätzung glaubhaft zu vermitteln, empfinden sich Arbeitnehmer bald als anonyme Masse, die lediglich zur Gewinnmaximierung dient.
- 5. Schlechtes Betriebsklima:** Frostige Stimmungen im Büro schlagen sich auch auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nieder. Die Zahl der Krankheitstage steigt, zudem verursachen Konflikte erhebliche Kosten.
 - 6. Autoritärer Führungsstil:** Ein Vorgesetzter, der außer seiner Meinung keine andere gelten lässt, schadet dem Unternehmen selbst. Niemand wird Vorschläge einbringen oder Verantwortung übernehmen – aus Angst vor Fehlern oder um dem Chef genüsslich beim Scheitern zuzusehen.
 - 7. Erstarren in Routine:** Nicht jeder Job bietet geistige Herausforderungen, doch auch stupide

- Tätigkeiten können durch Abwechslern oder Eigenverantwortung aufgewertet werden. Denn mit der Unlust steigt auch die Fehleranfälligkeit.
- 8. Mangelnde Anerkennung:** Engagement und Erfolge müssen vom Chef wahrgenommen und honoriert werden, sonst ist es mit dem überdurchschnittlichen Einsatz schnell wieder vorbei.
 - 9. Falscher Job:** Umstrukturierung, Neuverteilung der Kompetenzen, Beförderung – und plötzlich findet sich ein Mitarbeiter auf einer Position, die seinen Fähigkeiten nicht entspricht. Unter- und Überforderung können gleichermaßen zu schaffen machen.
 - 10. Fehlende Aufstiegschancen:** Ein Konkurrent wird befördert – und der zuvor noch ehrgeizige Kollege steigt in puncto Einsatz auf die Bremse. Mitarbeiter, die sich in der beruflichen Sackgasse sehen, sind schwer zu motivieren und zu halten. Helfen können neue Aufgabenbereiche und mehr Verantwortung.

pliziert mit ihrem Durchschnittsgehalt ergeben sich daraus 1.444 Euro monatliche Kosten pro Führungskraft. Zwar sei Konfliktmanagement inzwischen weitgehend anerkannt, »trotzdem hat es bei den meisten Betroffenen einen negativen Beigeschmack«, so Roland Graf, Generalsekretär des WdF.

Die Studienautoren entwickelten ein Messinstrument, das Österreichische Teamgeistbarometer (ÖTB), mit dem anhand der Komponenten Stressbelastung, Konfliktanteil, Arbeitsbelastung und Lebensqualität »Reibungsverluste durch betriebsklimatisch bedingten Stress« beziffert werden können.

Demnach sind 19 Prozent der Befragten der Gruppe der »Teamplayer« zuzurechnen. Sie managen Konflikte erfolgreich und haben dadurch genügend Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben. Verbesserungspotenzial gibt es dagegen schon bei den »Teamneutralen« (76 Prozent). Beim dritten Typ, den »Teamfrustrierten« (fünf Prozent), überwiegen die negativen Indikatoren. Sie haben bereits »innerlich gekündigt«, ihre Ar-



THOMAS MÜLLER, KRIMINALPSYCHOLOGE:
»Nährboden für Zerstörung«.

beit ist durch länger andauernde Konflikte stark belastet und kann zum überwiegenden Teil gar nicht mehr bewältigt werden. »Dieses Tool zeigt, wann sich ein Team einem kritischen Bereich nähert. Damit ist konstruktive Konfliktbewältigung schon möglich, bevor es wirklich teuer wird, weil die Produktivität im Unternehmen zum Erliegen kommt«, sagt WdF-Chef Graf.

» Positive Konfliktkultur «

Ein schlechtes Betriebsklima, Intrigen oder Mobbing sind die sichtbaren Symptome ernster Verstimmungen im Unternehmen. Unzufriedenheit beginnt jedoch schon erheblich früher: Wenn Mitarbeiter sich nicht geschätzt fühlen, sie ihre Fähigkeiten nicht einbringen können oder wenn sie einfach keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen, bildet das den idealen Nährboden für Frustration. Erste Anzeichen können häufige Krankenstände, erhöhte Fehleranfälligkeit, vermehrte Kundenreklamationen, aber auch persönliche Verhaltensänderungen sein. Manche Mitarbeiter verlegen et-

wa ihre Arbeitszeiten auf den frühen Morgen oder den späten Abend, um möglichst wenig mit den Kollegen in Kontakt treten zu müssen. Es braucht viel Fingerspitzengefühl, um diese Auffälligkeiten anzusprechen, ohne sich in die Privatsphäre der Mitarbeiter einzumischen. Doch sollten Vorgesetzte, aber auch Kollegen Gesprächsbereitschaft und Unterstützung anbieten.

Für die Vöslauer Mineralwasser AG implementierte Konfliktmanagerin Elvira Hauska im Rahmen der Einführung eines umfassenden Sicherheits- und Gesundheitsmanagements, zertifiziert nach den AUVA-Richtlinien, auch eine integrierte Konfliktauflösstelle. »Das Ziel dieser Stelle ist die Stärkung des Teamgeists und der Aufbau einer positiven Konfliktkultur«, sagt Vöslauer-Vorstand Herbert Schlossnikl. Das primäre Ziel – die Reduktion von Arbeitsunfällen – wurde eindrucksvoll erreicht. Als Grundlage dafür sieht Schlossnikl »die Definition von klaren Zuständigkeiten, eine verbesserte Unternehmenskommunikation und zielgerichtete Maßnahmen«. Diese Strategie kommt auch in Konfliktfällen zum Tragen. «

JETZT UMSTEIGEN AUF VDSL2 MIT SILVER:BUSINESS-CLASS

AKTIONS-
ANGEBOTE
FÜR NEU-
KUNDEN!

IHR INTERNETPAKET
MIT 30 MBIT/S-ANBINDUNG
AUF BASIS VDSL2, VOIP,
HOSTING UND MOBILEM
BREITBAND.

WWW.SIL.AT

SILVER SERVER
INTERNET & NETWORK SOLUTIONS



»Konflikte sind ein Zeichen für Veränderung«

KONFLIKTMANAGERIN Elvira Hauska *über Benefits, Hilferufe* und Dienst nach Vorschrift.

(+) PLUS: Woran können Führungskräfte erkennen, dass Mitarbeiter unzufrieden sind?

Elvira Hauska: Das erste Anzeichen ist schon, wenn die Leistung nicht mehr passt. Egal, ob sich das im Umsatz oder in der Verfügbarkeit von Produkten niederschlägt – für mich ist es ein wichtiger Indikator, dass im sozialen Umfeld Handlungsbedarf besteht.

(+) PLUS: Was macht Zufriedenheit eigentlich aus? Geld allein?

Hauska: Die Überlebensfähigkeit sollte schon durch das Gehalt gegeben sein. Denn Zufriedenheit ist sehr wohl an ein Basisgehalt gekoppelt. Darüber hinaus sind aber drei Kernfaktoren wesentlich, die ich nach Peter Zulehner, einen Beraterkollegen und langjährigen Personalleiter von Magna International, zitiere: Das ist zunächst Wertschätzung, also die Fähigkeit von Führungskräften oder Kollegen, den Menschen an sich mit seinen Stärken und Schwächen zu sehen. Der zweite Faktor ist Anerkennung – da geht es darum, Leistung transparent zu machen. Das dritte Kriterium ist Orientierung. Die Mitarbeiter müssen wissen, welcher Aufgabenbereich für wen gedacht ist und welche Ziele es gibt.

(+) PLUS: Sollten diese drei Prinzipien nicht ohnehin Teil einer gelebten Unternehmenskultur sein?

Hauska: Was eine Unternehmenskultur vor allem ausmacht, ist Offenheit. Haben Mitarbeiter die Möglichkeit, etwas anzusprechen, ohne dass es ihnen zum Nachteil gerät? Ein Beispiel aus dem Gesundheitsbereich: Wenn Arbeitsunfälle vermieden werden sollen, muss man auch Beinahe-Unfälle aufzeigen. Rutscht also jemand aus und es passiert glücklicherweise nichts, muss diese Gefahrenstelle trotzdem gemeldet werden, um die tatsächlichen Unfälle zu reduzieren. Das muss in der Kultur verankert sein, denn das



ELVIRA HAUSKA: »Oft liegt es einfach nur an der Gesprächsbereitschaft.«

Ausrutschen könnte auch als Schwäche ausgelegt werden. Die meisten Unternehmen, die diese Offenheit im Sicherheitsbereich schaffen, bieten sie auch allgemein. Ein Mitarbeiter kann zum Beispiel ansprechen, wenn er überlastet ist.

(+) PLUS: In manchen Unternehmen gibt es Prämien für besondere Leistungen. Welche Rolle spielen solche Benefits?

Hauska: Natürlich sind Benefits nett, aber wenn das einzelne Mitarbeiter nicht

bekommen, ist es eine Herabwürdigung. Grundsätzlich halte ich Gesprächsbereitschaft für viel wichtiger als ein zusätzliches Gehalt oder Wellness-Gutscheine, die über alle Mitarbeiter ausgeschüttet werden. Auch was die Flexibilität der Arbeitszeit betrifft: Gerade Führungskräfte kommen durch All-inklusive-Verträge auf eine sehr hohe Stundenanzahl, diese Leute legen auf Benefits gar keinen Wert. Denn was hilft mir eine tolle Reise, wenn ich zu Hause eine junge Familie habe und lieber mehr Zeit mit den Kindern verbringen würde?

(+) PLUS: Einer Kündigung geht meist ein langer Prozess der »inneren Kündigung« voraus. Gibt es Indizien dafür?

Hauska: Die meisten Führungskräfte nehmen nicht wahr, wann dieser Dienst nach Vorschrift beginnt. Mit dem Teamgeist-Barometer, das wir entwickelt haben, kann man das sehr schön abgrenzen. Wenn die negativen Indikatoren überwiegen, haben wir das als »Teamfrustrierte« klassifiziert. Für die Firmen ist es ein wichtiger Anhaltspunkt, wie groß dieser Anteil unter den Mitarbeitern ist. Oft liegt es einfach an der Gesprächsbereitschaft. Wenn es die Möglichkeit gibt, Probleme oder Änderungen anzusprechen, kann man auch teamfrustrierte Personen wieder ins Team holen. Ich hatte Fälle, da lag die Kündigung schon am Tisch und trotz-

dem kam noch ein Gespräch in Gang, weil der Vorgesetzte den Mitarbeiter ungern verloren hätte.

(+) PLUS: Gibt es unterschiedliche Verhaltensmuster?

Hauska: Ein Choleriker wird sich in einem Konflikt eher als Angreifer darstellen und ein Phlegmatiker wird sich eher zurückziehen. Das hängt mit der Persönlichkeitsstruktur zusammen. Auch das ist Führungsaufgabe: zu erkennen, wie ein Mitarbeiter »gestrickt« ist. Wenn ein Mitarbeiter plötzlich anfängt, um zwei Uhr nachts Mails zu schreiben, dann sollte diese Verhaltensänderung angesprochen werden. Hier die richtigen Worte zu finden ist schwierig. Ich bin aber fest überzeugt, dass das Hilferufe sind. Eine Führungskraft muss es ja gar nicht bewerten, aber eine Rückmeldung öffnet die Option für den Mitarbeiter, ein Problem zu thematisieren. Gerade hier ist auch die Unterstützung durch externe Profis sehr hilfreich.

(+) PLUS: Werden Sie als Konfliktmanagerin erst gerufen, wenn schon der Hut brennt?

Hauska: Der Standardfall sind Inhouse-Trainings zum Thema Konfliktmanagement. In manche Firmen kommen wir auch gezielt zur Krisenintervention. Die Königsdisziplin ist für mich aber, Konfliktmanagement als integrierten Bestandteil zu implementieren. Das hat eine ganz andere Qualität – es gibt eine Funktionsbeschreibung und es ist klar definiert, welche Aufgaben dieser Konfliktmanager hat. Jeder Mitarbeiter kann Anonymität und Vertraulichkeit erwarten und weiß, welche Information wohin weitergegeben wird. Manche Unternehmen möchten das Wort Konflikt vermeiden, dann nenne ich es eben Projektbegleitung, Führungskräfte-training oder Gesundheitsprojekt. Eigentlich ist es schade, dass einem Konflikt immer etwas Zerstörerisches oder Negatives anhaftet. Für mich ist ein Konflikt ein Zeichen für Veränderung. Wenn sich Rahmenbedingungen ändern, muss sich auch in der Struktur selbst etwas ändern. Das ist über ein Gespräch immer leichter möglich, als wenn ich gleich mit dem Rechtsanwalt komme. ■