

Management

Rudolf Güdel Wie in Langenthal aus einem Familienbetrieb ein globales Hightech-Unternehmen entstand. Seite 21



Balanceakt mit Absturzrisiko: Das Gleichgewicht zu halten wird immer schwieriger, weil die Anforderungen an im Wirtschaftsleben Stehende ständig zunehmen.

Weniger Arbeit heisst mehr Stress

ARBEITSPSYCHOLOGIE Wir arbeiten im Schnitt weniger denn je und leiden trotzdem stärker darunter. Weshalb der strapazierte Begriff der Work-Life-Balance zwar unbrauchbar ist, wir aber trotzdem mehr Freizeit zur Regeneration benötigen.

ELISABETH RIZZI

Ein Gespenst bedroht uns alle und niemand ist vor ihm gefeit. Zumindest suggeriert dies die explodierende Zahl von Artikeln, Fernsehbeiträgen, Beratungen und Therapien zum Burnout-Syndrom – dem Ausgebranntsein, dem Nicht-mehr-Mögen, dem Versagen in der Gesellschaft. Rettung – so wird uns allenthalben vorgegaukelt – verspricht uns einzig eine ausgewogene Work-Life-Balance.

Work-Life-Balance oder WLB wurde zum geflügelten Wort für den Weg zum Glück. Doch inzwischen weiss keiner mehr, was es wirklich bedeutet. «Work-Life-Balance wurde so inflationär benutzt, dass der Begriff heute gar nichts mehr erklärt», stellt Karin Frick fest. Sie ist Leiterin der Forschungsabteilung beim Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon.

Ursprünglich beschrieb WLB im Kontext der Frauenemanzipation die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Heute wird der Begriff auf alle Lebensbereiche ausgedehnt. Charakteristisch ist der Rundumschlag des Britischen Ministeriums für Handel und Indus-

trie. Nach dessen Definition aus dem Jahr 2001 bezeichnet WLB «weder ausschliesslich Familie und Kindererziehung, noch geht es um weniger Arbeiten. Es geht um elegantes Arbeiten. Es geht darum, frisch genug zu sein, um alles zu geben, was man braucht bei der Arbeit und zu Hause, ohne das eine gegen das andere auszuspielen. Und es handelt sich dabei um eine Notwendigkeit für alle, egal in welcher Lebensphase».

Fehlende Messbarkeit

«Ein grosses Problem ist, dass Work-Life-Balance in diesem umfassenden Sinn gar nicht messbar ist. Es ist ein unpräziser Begriff für

ein diffuses Gefühl. Zudem ist die Grenze, ab wann Stress negativ wird, fließend und von Person zu Person verschieden», bemängelt Karin Frick.

«Die Zweiteilung von Arbeit und Leben beim Begriff Work-Life-Balance ist an sich schon Unsinn, denn Arbeit ist auch ein Teil des Lebens», befandet Ivars Udris, Professor für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich. «Arbeit», weiss er, «ist noch immer das, was uns auszeichnet, was unser Selbstwertgefühl ausmacht und unsere Position in der Gesellschaft definiert.»

Aus Sicht des Arbeitspsychologen wäre es deshalb besser, von Arbeitszufriedenheit und Zufrie-

denheit in den übrigen Lebensbereichen zu sprechen statt von Work-Life-Balance. Beides lasse sich skalierbar mit den Instrumenten der Psychologie messen.

Produktivität steigt

Was die Zufriedenheit mit der Arbeit anbelangt, so ist das allerdings eine Sache für sich. Tatsächlich hat die Arbeitszeit in der westlichen Hemisphäre im letzten Jahrhundert drastisch abgenommen. Noch nie gab es so viel Ferien und Freizeit wie heute. Trotzdem sind gemäss Experten 4 bis 5% aller Erwerbstätigen Burnout-gefährdet. Und die Zahl der Invaliditätsfälle aufgrund von psychi-

schen Erkrankungen steigt in allen OECD-Ländern. In der Schweiz hat sich der Anteil zwischen 1991 und 2005 um ganze 77% erhöht.

Was ist also los? Sind wir vor lauter Work-Life-Balance so verweichlicht, dass wir uns nichts anderes mehr vorstellen können als ein Leben im Liegestuhl? «Das kann man so nicht sagen», findet Karin Frick, «sicher waren die 80 Stunden Arbeit in der Industrialisierung anstrengend. Aber damals war die Produktivität kleiner.» Heute haben gemäss der Trendforscherin der Wettbewerb immer weniger werdende Stellen und der damit einhergehende Leistungsdruck die Arbeitswelt um ein Vielfaches garstiger gemacht.

«Heute kann man es sich nicht mehr leisten zu sagen, «der Job interessiert mich nicht. Jetzt schalte ich ab». Man muss ständig 120-prozentige Leistung bringen», glaubt Ivars Udris. Und deshalb sei Arbeit in den Köpfen und Emotionen der Erwerbstätigen stärker verankert als noch vor wenigen Jahrzehnten. «Das heisst», meint er, «wir brauchen neben der Arbeit tatsächlich mehr Zeit, um uns zu regenerieren.»

Studie: Work-Life-Balance in der Schweiz

Die Ökonomin Barbara Wicki-Kaes hat in der Studie «Work-Life-Balance-Management in Switzerland» 136 Unternehmen in der Schweiz zum Thema Work-Life-Balance befragt. Sie hat dazu den Begriff in einem Framework operationalisiert. Work-Life-Balance wird sternartig definiert als ein Zentrum («WLB-Basis») mit den Spitzen «flexible

Arbeitszeiten», «Familienunterstützung», «flexible Arbeitsmethoden», «Alltagshilfen» sowie «Fitness».

Gemäss der Befragung kümmern sich Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten mehr um WLB als kleinere Betriebe. Image-Gründe und die Motivation der Mitarbeitenden wurden von der Mehrheit als Motivation für das WLB-Engagement ge-

nannt. 50% der Unternehmen stellten messbare Verbesserungen bei harten Faktoren wie Leistung, Personalanwerbung und Umsatz fest. Am populärsten ist die Massnahme flexible Arbeitszeiten, gefolgt von Familienunterstützung. Nur selten bieten Firmen dagegen flexible Arbeitsmethoden wie Home-Office etc., Fitnessmassnahmen oder Alltagshilfen. (eri)

Kämpferische Visionen für den Chef

WIRTSCHAFTSKRIEG In Paris lässt sich an der Ecole de guerre économique der Doktor in Wirtschaftskrieg machen.

KATRIN PIAZZA

Wer immer noch glaubt, das Wirtschaftsleben sei friedlich und mit Methoden wie Mediation oder Win-Win zu bändigen, wird beim Besuch der französischen Site www.ege.fr eines Besseren belehrt. Diese ist die offizielle Homepage der Ecole de guerre économique, zu Deutsch: Der Wirtschaftskriegsschule.

Diese 1997 gegründete Institution ist beileibe keine bizarre Randerscheinung, sondern bietet

ordentliche und anerkannte Grund- und Weiterbildung, samt der Möglichkeit eines Doktorats.

Weil ihre Gründer der französischen Gesellschaft und deren Autoritäten vorwerfen, ihre Eliten nicht strategisch zu schulen und zu wenig kämpferische Visionen zu formulieren, gründeten sie flugs eine eigene Institution zu diesem Zweck. Die an der Schule praktizierten – eigenen – Methoden grenzen sich von den amerikanischen «das Denken nivellierenden» ab. Die Kunst der Kampfrhetorik wird aus-

drücklich gepflegt – offenbar jedoch auch der Trick, durch nichts-sagende Schlagwörter jeglichen Sinn zu vernebeln: «Wir verstehen die ökonomische Intelligenz als eine globale Strategie, die ihren Sinn in der Handlung findet.»

Wer seine mangelhaften Französischkenntnisse als Grund für sein Unverständnis vermutet, sieht sich bald eines Besseren belehrt: Es geht offenbar auch ganz verständlich, wie

die Titel hauseigener Publikationen beweisen: «Über die Legitimität des ökonomischen Patriotismus», «Der dritte Weltkrieg» oder «Wie man Gewalt meistert».

Das heutige Wirtschaftsleben – geprägt von Beeinflussung, Lobbying und Informationskrieg – verlange nach breiteren Kompetenzen und entschlossenerem Handeln, heisst es auf der Homepage des Instituts.

Für seine Absolventen ist es rund um die Uhr geöffnet, an sieben Tagen pro Woche. Der Feind schläft schliesslich auch nicht. Ob es ein Zufall ist, dass die Schule ihren Standort in Paris exakt zwischen der staatlichen Militärschule und «Les Invalides» gewählt hat?

www.ege.fr

CHEFSACHE

Veränderungsprozesse als Epidemien



Andreas D. Baumann

Andreas D. Baumann, Geschäftsführer ConsultingWorld AG, Zug

Am Ende eines Veränderungsprojektes stellen Führungskräfte des Öfteren fest, dass trotz unternehmensweiter Initiativen die Ziele klar verfehlt wurden. Warum? Richtig ist, dass die ganze Belegschaft zu beeinflussen ist. Falsch ist, dass der primäre Erfolgshebel dort liegt. Mitarbeiter orientieren sich nämlich am Verhalten von unterstützenden oder sabotierenden Meinungsführern. Das aktivere Extrem überzeugt die Masse. Somit liegt an den – oft vernachlässigten – positiven und negativen Meinungspolen der Schlüssel zum Erfolg.

Daher ist weniger oft mehr: Nicht flächendeckende Anlässe, sondern Fokussierung auf die Extreme ist angesagt. «Machen wir doch und trotzdem haben wir Probleme», heisst es dann. Meistens fehlt die Veränderungskommunikation: Wer wirkt in welchem Gremium als aktiver Botschafter? Die mediale Wirklichkeit – wie man über ein Veränderungs-

«Die Veränderung gelingt, wenn sie als positive epidemische Bewegung hin zu den angestrebten Zielen abläuft.»

projekt spricht – hat entscheidenden Einfluss auf die Zielerreichung. Deshalb sind nicht zu überzeugende Opponenten möglichst früh zu isolieren. Übrigens: Schriftliche und öffentliche Commitments sind am wirkungsvollsten. Sobald wir uns für die Unterstützung eines Vorhabens entschieden haben und dies kommunizieren, wirken innere Kräfte. Dadurch verhalten wir uns konsistent mit dieser Festlegung.

Und die vielen Unentschlossenen? Mitarbeiter neigen bei Unsicherheit über ihr eigenes Verhalten dazu, sich an den Äusserungen und Handlungen ihnen ähnlicher Personen zu orientieren. Dieses Prinzip der sozialen Bewährtheit verlangt vom Verantwortlichen des Veränderungsprozesses, eine möglichst grosse Auswahl von unterschiedlichen Botschafterpersönlichkeiten einzusetzen. Nur so findet jeder Mitarbeiter ein ihm ähnliches Vorbild, womit der Herdeneffekt initialisiert ist. Die Veränderung gelingt, wenn sie als positive epidemische Bewegung hin zu den angestrebten Zielen abläuft. Der hier beschriebene Auszug der praxiserprobten Tipping-Point-Führung reduziert die bekannten Risiken massiv und bewegt nachweislich die wirksamsten Hebel.

Bleibt ein Wermutstropfen: Ein negativ-epidemischer Veränderungsprozess hat verheerende Wirkung auf Kunden, Mitarbeiter und das Unternehmen. Dann ist schnell die Führung gefragt: Mitarbeiter wollen die obersten Führungskräfte zum Thema (stockende) Veränderung erleben. Unternehmensveränderung ist Chefsache, daher nicht delegierbar. Denn Glaubwürdigkeit ist heute sehr schnell und dauerhaft verspielt.

Viel reden, wenig handeln

HIGH-POTENTIALS Was muss man tun, um das Potenzial von High-Potentials auch auszunutzen? Dies wollte die Managementberatung Hewitt Associates mit der Studie «Taking Your Talent Pulse: How Motivated Is Your Top Talent to Deliver Top Performance 2006» herausfinden. Das Ergebnis: Selbst die Besten der Besten erbringen nur dann Spitzenleistungen, wenn ihr direkter Vorgesetzter sie dazu motiviert. Jedoch sind viele der so genannten High-Potentials unzufrieden mit der Leistung ihrer Personalverantwortlichen. Der Vorwurf: Sie reden viel und handeln wenig.

Während viele Unternehmen bereits spezielle High-Potentials-Programme installiert haben, bleibt der Einsatz der Führungskräfte für eine optimale Nutzung der Programme mangelhaft. (top)