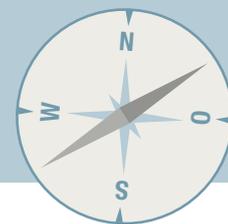


Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



Moralisches Missverständnis: Zuckerbrot und Peitsche

■ Chefs sind unterschiedlich. Der eine kümmert sich um seine Mitarbeiter, hat jederzeit Verständnis für ihre Probleme. Gute Arbeit wird seiner Meinung nach nur dann geleistet, wenn sich alle verstehen und zufrieden sind. Der andere macht Ansagen wie: „Ich erwarte, dass jeder nicht nur sein Bestes gibt, sondern über sich hinauswächst. Wer dabei nicht mitmacht, bleibt auf der Strecke.“ Gute Führungskräfte sind beide nicht.

Mit der Frage, was gute Führung ausmacht, hat sich Fred Edward Fiedler schon 1967 beschäftigt. Er wollte wissen, wie stark Führungsstile und persönliche Eigenschaften von Führungskräften die Leistung von Mitarbeitern beeinflussen und welche Rolle die Arbeitszufriedenheit dabei spielt. Fiedler fand heraus, dass Mitarbeiter erst dann Leistung zeigen, wenn ein Mindestmaß an Unzufriedenheit vorliegt. Dabei genügt bereits die Annahme, die Zufriedenheit könnte nicht andauern, um eine Mindestleistungsbereitschaft zu erzeugen. Ein allzu verständnisvoller Chef erzeugt eine solche Bereitschaft nicht. Bei ihm haben sich zwar alle lieb, jedoch klingelt kein Geld in der Kasse.

Aber außerordentlicher Druck erzeugt ebenfalls keine dauerhaft gute Leistung. Bei dauerhaft hohem Druck fühlt sich der Mitarbeiter nicht mehr anerkannt und geschätzt. Er wird immer unzufriedener und sinkt schließlich in ein Leistungstief. Erst, wenn

ihn Panik oder gar Existenzangst quälen, steigt seine Leistungskurve noch einmal steil an. Jetzt aktiviert der Mitarbeiter seine letzten Reserven. Nimmt die Unzufriedenheit jetzt auch nur noch einen Hauch zu, fällt die Leistung abrupt in sich zusammen. Der Chef kann jetzt machen, was er will, der Mitarbeiter hat innerlich gekündigt und verweigert sich total.

Viele Unternehmen versuchen trotzdem, die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter auf die Spitze zu treiben. Kurzfristig mag das gelingen. Aber die Frage ist, wie lange der Mitarbeiter durch Druck auch dauerhaft leistungsfähig und -bereit bleibt. Denn früher oder später beginnt er sich zu verweigern.

Es kommt nach Fiedler also darauf an, Leistungserwartungen in einem ausgewogenen Verhältnis mit den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu bringen. Gute Führungskräfte erkennen Mitarbeiter einerseits als Person an, ohne jedoch automatisch auf jedes Wehwechen Rücksicht zu nehmen. Die Leistung steigt auf ein Plateau, wo sie lange Zeit stabil bleibt, auch wenn an manchen Tagen Unzufriedenheit und Belastung einmal zunehmen.

Eine Führung, die die persönlichen Bedürfnisse nicht anerkennt, ist nicht nur unethisch, sondern auch teuer. Das betrifft drei Kostenarten, die in einer Bilanz nicht explizit aufgeführt werden.

► **Die Transaktionskosten:** Mitarbeiter unter hohem Leistungsdruck lassen sich, wenn sie sich unfair behandelt fühlen, diese „Vertragsverletzungen“ teuer bezahlen. Bei guter Führung geschieht das nicht. Das gilt auch für Kunden. Fühlen sie sich unfair behandelt, kündigen sie die Geschäftsbeziehung oder sorgen dafür, dass es für den Dienstleister teuer wird.

► **Die Migrationskosten:** Wenn ein Mitarbeiter wegen schlechter Führung ein Unternehmen verlässt, dann kostet es viel Geld, einen gleichwertigen Mitarbeiter zu finden. Die Fluktuation in unethisch geführten Unternehmen ist immer höher als die Fluktuation in ethisch geführten Unternehmen.

► **Die Interaktionskosten:** Doppelarbeiten und fehlende Abstimmung kosten ebenfalls in unethisch geführten Unternehmen mehr. Bei enormem Leistungsdruck will ein Mitarbeiter sich absichern. Er schreibt ein Memo mehr, er betreibt Extra-Aufwand. Das führt zu unerwünschten Kosten.

Übrigens macht Leistungsdruck nachweislich krank. Wenn die Fehlzeiten mehr als drei Prozent betragen, ist meistens davon auszugehen, dass der Druck unangemessen ist. In Deutschland lagen die Fehlzeiten 2011 bei rund fünf Prozent. Wie hoch sind sie in Ihrem Unternehmen?

Ulf D. Posé ■

Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.,
pose@ethikverband.de