

Druck auf Mitarbeiter bringt weniger Leistung und höhere Kosten

Ein Experiment der Professoren Armin Falk (Universität Bonn) und Michael Kosfeld (Universität Zürich) hat ergeben, dass Misstrauen, Kontrollen und Führungsdruck nicht zu besseren, sondern zu schlechteren Leistungen und Verteuerungen führen. Ist das eine Erklärung für die momentan schlecht wachsende Wirtschaft? Denn zu Beginn der Rezession haben alle Firmen die Kontrollen verstärkt, Massnahmen vorgenommen, die von Mitarbeitern als kleinlich und ineffizient betrachtet wurden und Freiheiten eingeschränkt. Wenn das Resultat des Experimentes zutrifft, dann müssen Kontrollabschaffungen und Vertrauen gegenüber Mitarbeitern der Wirtschaft zu neuem Aufschwung verhelfen.

Aus der Physik: actio=reactio

Die Führungstheorien gehen davon aus, dass Menschen Opportunisten sind und jede Arbeit kontrolliert werden müsse, illustriert durch das geflügelte Wort: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Führungstheorien basieren auf einem Misstrauen gegen Menschen, vermutlich begründet in der eigenen Schwäche der Führenden. Die «actio» der Führenden sind kleinliche Kontrollen, die «reaktio» der Geführten ist Dienst nach Vorschrift und nicht mehr. Kontrollen reduzieren die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter, im Sinne ihrer Vorgesetzten zu handeln, die Vorstellungen der Vorgesetzten zu übernehmen und mit eigenem Einsatz zu ergänzen.

Das Testexperiment

Am Experiment nahmen 144 Schweizer Studenten teil. Die beiden Professoren bestimmten Spielpaarungen aus je zwei Teilnehmern, einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter bekam zu Beginn 120 Punkte auf einem virtuellen Konto gutgeschrieben, der Chef erhielt null Punkte. Der Mitarbeiter konnte einen Teil seiner Punkte investieren – dieser Betrag entsprach vergleichsweise seinem Arbeitseinsatz. Der Chef bekam das doppelte Mitarbeiter-Investment als «Arbeits-Erlös» gutgeschrieben. Zuvor konnte er aber entscheiden, ob er dem Mitarbeiter bei seiner Entscheidung völlig freie Hand lassen wollte oder ob er ihm einen Mindest-Arbeitseinsatz von 10 Punkten «diktieren» wollte, um nicht Gefahr zu laufen, ganz leer auszugehen. Dabei ging es um harte Währung, denn die Punkte wurden in Geld bewertet und ausbezahlt. Wäre der «homo oeconomicus» ein Wesen mit Hang zur Trägheit, hätte der Mitarbeiter nichts zu tun, also 0 Punkte vergeben müssen, solange ihm der Chef freie Hand lässt. Erstaunlicherweise sanken aber die Beträge, die der Mitarbeiter investierte, sobald der Vorgesetzte Kontrolle ausübte. Im Durchschnitt gaben die kontrollierten Mitarbeiter 17,5 Punkte. Hatten sie freie Wahl, lag dieser Betrag um ein Drittel höher, obwohl jeder Punkt sie bares Geld kostete.

Interpretation des Resultates

«Wer der Leistung seiner Mitarbeiter misstraut, den bestrafen sie tatsächlich mit schlechten Leistungen. Wer optimistisch ist und ihnen freie Hand lässt, wird dagegen belohnt».

Diese Aussage von Prof. Falk ist die kurzgefasste Interpretation des Test-



Inhaltsverzeichnis:

Druck auf Mitarbeiter
bringt weniger
Leistung und höhere
Kosten

Hört auf, die Personal-
anzeigen gesetzlich
weiter einzuschränken

Ältere Führungskräfte
werden als Kandidaten
begehrter

Nachhaltigkeit, Wort
für unternehmerische
Zukunftssicherung



Einigen, die vom hohen Rosse her auf uns herunterschauen, sollten wir gelegentlich sagen: Wir sind nicht hier, weil du da oben sitztest, sondern du sitztest da oben, weil wir hier sind.

*Professor Dr. h.c. Manfred Rommel (*1928), deutscher CDU-Politiker*

resultates. Zu gleichen Ansichten kam David Packard, Mitbegründer von Hewlett & Packard, der vorher bei General Electric tätig war. Dort wurden Ersatzteile und Werkzeuge gut bewacht, aus Furcht, Mitarbeiter könnten sie stehlen. Mit verheerendem Resultat.

Angesichts des offenen Misstrauens legten es viele Mitarbeiter darauf an, zu zeigen, dass es berechtigt war – sie stahlen Werkzeuge und Ersatzteile bei jeder sich bietenden Gelegenheit. Der Hauptgrund der Kontrollabneigung liegt im ausgesandten Misstrauenssignal. Motivation sinkt, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter zwingen, ein Minimum an Leistung zu erbringen. Das ganze hat auch finanzielle Aspekte: Kontrollen sind aufwändig und mit Kosten verbunden, für die keine entsprechend gesteigerte Leistung erfolgt. Im Gegenteil! Vertrauen hingegen ist billig und führt zu höheren Leistungen.

Folgen

Das Experiment wurde mit Studenten durchgeführt, also mit Menschen, die über eine höhere Bildung verfügen. Kontrollbefürworter können gleiche Resultate mit Menschen einfacherer Bildung bezweifeln. Man darf aber annehmen, dass sich auch Studenten opportunistisch verhalten und deshalb das Testresultat auf Menschen allgemein übertragen werden kann.

Die Folgen sind:

- Unternehmen brauchen stärkere Führungskräfte, die mit Vertrauen führen können.
- Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die das in sie gesetzte Vertrauen rechtfertigen.
- Alle Kontrollen müssen auf Reduktionsmöglichkeiten untersucht und reduziert werden (enormes Sparpotential!).
- Arbeitsverträge sind auf misstrauende Elemente zu prüfen, denn sie schaden mehr, als sie helfen.
- Vertrauen gehört in die Unternehmens-Leitlinien und braucht darin genügend Raum.

Hört auf, die Personalanzeigen gesetzlich weiter einzuschränken

Dies ist ein Aufruf an die Gesetzgeber. Bitte, bitte, macht bei jedem Gesetz den Zusatz: Gilt nicht für Personalanzeigen! Dies besonders bei Antidiskriminierungsgesetzen. Denn Personalanzeigen sollten doch zum Inhalt haben, welche Menschen für bestimmte Aufgaben geeignet und gesucht sind. Und wenn ungeeignete mit dem Text ausgeschlossen werden, dann ist dies zum Wohl der Ungeeigneten, denn sie würden in der Aufgabe doch nicht reüssieren und damit körperlich, seelisch und finanziell Schaden erleiden. Also sollte offen und klar geschrieben werden, dass ein Klaviertransporteur gesucht wird und nicht eine Klaviertransporteurin. Und es sollte geschrieben werden dürfen, dass eine junge Person im Alter zwischen 22 und 28 Jahren gesucht wird, ohne dass man der Diskriminierung älterer Personen angeklagt werden kann. Oder es sollte möglich sein, eine(n) Sachbearbeiter(in) französischer Muttersprache zu suchen, ohne deswegen alle deutschsprachigen, die französisch radebrechen, zu diskriminieren.

Die praxisfremden Beamten der EU haben eine Richtlinie herausgebracht, nach der kein Mensch auf Grund von Geschlecht, Alter, ethnischen Merkmalen, Religion, Weltanschauung, sexueller Identität oder Behinderung benachteiligt werden darf. Das ist im Prinzip richtig, doch fehlt dieser Richtlinie der Anwendungsbereich. Geht es um das Verhältnis zwischen Mensch und Staat, dann trifft die Richtlinie zu. Aber in Anwendungsbereichen, die von Menschen oder Menschengruppen bestimmt werden, sollte eine solche Richtlinie niemals zum Gesetz erklärt werden. Die gesetzliche Verankerung verunmöglicht, dass Unternehmen, Vereine, Interessengemeinschaften und auch politische Gruppierungen ihre Mitglieder nach eigenem Gutdünken auswählen können. Jeder Abgewiesene hat das Recht zur Klage. Besonders für die Wirtschaft bedeutet das eine Unzahl an Stolpersteinen. Beispielsweise werden individuelle Vereinba-

rungen mit speziellen Mitarbeitern verunmöglicht, denn jeder andere kann Diskriminierung geltend machen und Klage führen. Ein deutlich erhöhter Verwaltungsaufwand in den Personal- und Rechtsabteilungen wird die Folge sein. Bereits gibt es Durchtriebene, die entsprechende Versuche unternehmen, beispielsweise hat sich ein Giessener Jura-Student auf die Anzeige einer Bonner Firma, die eine Sekretärin suchte, beworben. Erwartungsgemäss wurde er abgelehnt und zog deshalb wegen Geschlechterdiskriminierung vor Gericht. Abgewiesene Bewerber haben nicht nur Anrecht auf Schadensersatz, sondern auch auf Schmerzensgeld, falls Diskriminierung nachgewiesen wird.

Deutschland wird als erstes der deutschsprachigen Länder die EU-Richtlinie zum Gesetz erklären. Österreich als EU-Mitglied wird vermutlich bald folgen. Die Schweiz kann sich sicher noch lange ihrer Souveränität behaupten, wird aber internationale Gepflogenheiten auch einmal übernehmen müssen.

Die Gestalter von Personalsuchanzeigen werden gezwungen, nur noch allgemeine Floskeln in den Text aufzunehmen. Es kann kein «junger, dynamischer Geschäftsführer» mehr gesucht werden, denn damit werden alle älteren, festgefahrenen Geschäftsführer diskriminiert. Auch eine fünfjährige Berufspraxis kann nicht verlangt werden, denn damit diskriminiert man alle Lehr- oder Schulabgänger. Und das Anfordern einer Bewerbung mit Foto ist unzulässig, weil damit eine ethnische Diskriminierung erfolgen könnte. Die Liste der Beispiele könnte endlos weitergeführt werden und es wird Schlaumeier unter Kandidaten und Rechtsanwälten geben, die aus jedem zwiespältigen Wort eine Entschädigung herausholen wollen. Personalchefs befürchten einerseits hohe Kandidatenberge, weil aus unspezifischen Ausschreibungen keine klaren Einstellungsbedingungen entnommen werden können. Der Verwaltungsaufwand steigt und mögliche Entschädigungszahlungen verteuern die HR-Kosten.

Weiter gedacht: Irgendwann kann keine begehrte, junge Frau mehr mit ihrem Auserwählten vor den Traualtar

treten, weil sie befürchten muss, dass hundert nichtberücksichtigte Freier sie wegen Diskriminierung einklagen.
jb

Ältere Führungskräfte werden als Kandidaten begehrenswert

Die fehlende Aufschwungssituation in der Wirtschaft gibt Aufsichtsräten, Vorständen und HR-Verantwortlichen Gelegenheit, ihre Praxis der Führungspositionsbesetzung zu überdenken. Viel zu spät kommt die Ansicht auf, dass der Wert der Erfahrung, der Wert des weitsichtigen Denkens und der Wert der Gründlichkeit älterer Führungskräfte situationsangepasster ist. Zudem gibt es immer mehr Studien, die belegen, dass die Vorsicht gegenüber älteren Führungskräften auf Vorurteilen beruht.

Beispielsweise besteht das Vorurteil, dass ältere Führungskräfte der technischen Entwicklung nicht folgen könnten. Es trifft zu, dass Ältere den Wandel intensiver empfinden. Umfragen aber haben ergeben, dass sie den Wandel positiver beurteilen und sich gut darauf einstellen. Eine Studie ergab, dass 55 % der über 50jährigen in der Metall- und Elektroindustrie mit dem technologischen Fortschritt «voll und ganz zufrieden» sind. Bei den Jüngeren ist es nur jeder Dritte.

Beispielsweise herrscht das Vorurteil, dass sich Ältere weniger teamfähig zeigen, als Jüngere. Tatsache ist jedoch, dass sich Ältere viel mehr um gemeinschaftliche Resultate im Team bemühen und versuchen, Teamgeist zu etablieren, als Jüngere. Diese würden viel mehr ein egoistisches Verhalten im Team offenbaren und zudem hätten sie keine Erfahrung in Teamarbeit.

Beispielsweise besteht das Vorurteil, dass sich Ältere weniger innovationsbereit zeigen, als Jüngere. Dieses Vorurteil mag in verschiedenen Belangen zutreffend sein, denn Ältere haben ihre Erfahrungen gemacht und sind gegenüber Ideen vorsichtiger geworden. Dafür liegen Ältere in anderen Bereichen vorne. Sie sind



So wie es falsch wäre, Überdruß ein Zeichen von Gesundheit, und Genussfreude Krankheit zu nennen, ist es ein Irrtum, die Seele, die Leidenschaft nicht kennt, für stark zu halten.

Und doch sagt man von der ungestümen, feurigen Jugend, sie wäre eine Zeit des Fiebers, während man die Vollkraft eigentlich vom alternden Mann erwartet.

Luc de Clapiers Vauvenargues (1715–1747), Marquis de, französischer Philosoph

durchsetzungsfähiger, stetiger, nachhaltender, ergebnisorientierter und vor allem zuverlässiger. Das wirkt sich insbesondere im Verkehr mit Kunden aus, Ältere sind kundenorientierter und binden Kunden besser, als Jüngere.

Betrachtet man diese Ergebnisse, die durch Studien belegt werden, müssten für die momentane wirtschaftliche Situation mehrheitlich ältere Führungskräfte eingesetzt werden. Selbst, wenn sie vom Gehalt her über Jüngeren liegen, dürfte der mit ihnen erzielte Ertrag grösser sein. *jb*

Nachhaltigkeit, Wort für unternehmerische Zukunfts- sicherung

Die Hügel der Mittelmeerländer sind weitgehend kahl. Resultat des Holzschlages von der Antike bis ins 19. Jahrhundert. Des Waldes beraubt konnte der Boden dem Wind, der Sonne und dem Regen keinen Widerstand mehr entgegensetzen. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde im 18. Jahrhundert geprägt, dort, wo er offensichtlich war. «Schlage nur soviel Holz, wie nachwachsen kann! Lebe von den Zinsen des Waldes».

Heute wird der Begriff Nachhaltigkeit in der industrialisierten Welt für Massnahmen gebraucht, die einen sehr, sehr langen Bestand haben sollten, oder nach menschlichem Ermessen für immer getroffen werden. Gemeint sind Massnahmen des Wirtschaftens in ökonomischen und sozialen Dimensionen. Sie sollen sich an den Grenzen der Tragfähigkeit des Naturhaushaltes orientieren.

Eine Entwicklung ist nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten der Wahl der Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu gefährden. Das Wort Nachhaltigkeit in Bezug auf Menschheit und Natur bedeutet, dass beispielsweise unsere Bedürfnisse nach Fisch nicht dazu führen dürfen, dass mit Schleppnetzen Ozeane leergefischt werden nachfolgende Generationen auf Fisch verzichten müssen.

Nachhaltigkeit hält in der Wirtschaft Einzug. Am Umweltgipfel der UNO in Rio 1992 tauchte ein erstes Mal der englische Begriff «sustainability» auf. Konzerne, die Ökologie und Nachhaltigkeit praktizieren, werden mit dem «Dow Jones Sustainability Index» besonders geehrt. Das deutsche Wort Nachhaltigkeit brauchte seine Zeit, bis seine Bedeutung richtig erkannt wurde. Erst 2001 schuf die Bundesregierung den «Rat für Nachhaltige Entwicklung». Nicht allein ökologisch korrektes Verhalten gehört heute dazu. Nachhaltigkeit verlangt auch Beiträge der Unternehmen für eine funktionierende Gesellschaft, heute und in Zukunft. Oder Schaffung von langfristigen Human Ressourcen durch Mitarbeiterförderung. Oder Strategien, um dauerhaft am Markt zu bestehen.

Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung, sagt: «Erfolg kommt, wenn man verantwortungsvoll und langfristig denkt. Einige Unternehmen, aber noch nicht genug, begreifen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfeld. In Zeiten der Globalisierung und öffentlicher Verunsicherung bieten langfristig angelegte Ziele zum ökologischen Ressourcenschutz, zur finanziellen Nachhaltigkeit und zum sozialen Zusammenhalt die erforderliche Orientierung und Innovation».

In Zürich hat sich eine Vermögensverwaltung unter dem Namen SAM (Sustainability Asset Management) gebildet, die Geldanlegern die Möglichkeit bietet, Firmen auf Grund ihrer Nachhaltigkeitskonzeption zu beurteilen. Ihre Analysten sind nicht allein Bilanzinterpreten, sondern sie beurteilen über Qualität, Objektivität, Verantwortlichkeit, Transparenz, Innovation, Ökologie und Performance die Nachhaltigkeit, die den Unternehmen die Zukunft sichert. Vornehmlich institutionelle Investoren gehören zu ihren Klienten, denn diese sind weniger am kurzfristigen, spekulativen Gewinn orientiert, sondern an langfristiger Werterhaltung und Wertsteigerung. SAM verzeichnet, dass Investoren, die Kriterien der Nachhaltigkeit berücksichtigen, stark zugenommen haben. Es darf deshalb die Hoffnung erhoben werden, dass sich über Druck der Anleger die Strategien für Nachhaltigkeit in der Wirtschaft weiter entwickeln. *jb*

Impressum

Redaktion:
Zentrale der
SWISSCONSULT-Organisation
Dreikönigstrasse 47
CH-8002 Zürich
Telefon +41 (0)44 202 75 60
E-Mail:
swissconsult@swissconsult.org
www.swissconsult.org
Druck: DT Druck-Team AG, Wetzikon

Auflage: 4 500 Ex.