
Zusammenfassung

Im betriebswirtschaftlichen Kontext geht es häufig um Ressourcenverteilung. Ressourcen werden nur freigestellt, wenn es den Interessen des Unternehmens dient und vor allem dann, wenn es dringenden Handlungsbedarf gibt. Dieses Kapitel stellt dar, welcher wirtschaftliche Schaden durch den falschen Umgang mit dem Elefanten entsteht. Die Vermeidung dieser Schäden ist ein Wirtschaftsfaktor.

Die Situation ist bereits kritisch. Entsprechende Gegenprogramme, die in späteren Kapiteln dargestellt werden, sind dringend und wichtig. Das Kapitel ist die argumentative Grundlage, warum die Ressourcen Zeit, Geld und Arbeitskraft investiert werden müssen. Es werden „Reiter-Argumente“ dargestellt, die eine „positive Evolution der Wirtschaft“ notwendig machen:

Die aktuellen Belastungen nehmen zu und kosten viel Geld (Abschn. 2.1). Verursacher ist unter anderem die immer komplexer, dynamischer und schneller werdende Umwelt. Ein Teil der Komplexität ergibt sich aus Prozessen der Arbeitswelt. Aber auch darüber hinaus wird das Leben komplexer. Um den Druck, unter dem Mitarbeiter und Führungskräfte stehen, besser zu verstehen, stellt Abschn. 2.2 die verschiedenen Ursachen dar. Zudem haben wir es mit einer generellen Wirtschaftskultur zu tun, die durch veraltete Vorstellungen von menschlichen Ressourcen geprägt ist (siehe Abschn. 2.3). Der Druck nimmt stetig zu (Abschn. 2.4). Das hat bereits wirtschaftspolitische Folgen (siehe Abschn. 2.5).

2.1 Psychosoziale Kosten – Der blinde Fleck

2.1.1 Die psychische Gesundheit verschlechtert sich

Seminare und Coachings werden oftmals dann gebucht, wenn Manager das Gefühl haben, dass es „ordentlich knarzt im Getriebe“. Sie selbst nehmen in diesen Situationen Stress wahr, Mitarbeiter melden sich häufig krank oder fallen langfristig aus psychischen Gründen aus. Mit vernünftigen Argumenten lässt sich dieser Stress nicht vermeiden. Schließlich geht es um eine Elefanten-Angelegenheit. Der entstandene Druck zwingt uns zum Handeln. Der Reiter hat nun die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu planen und in die Wege zu leiten um den Elefanten zu entlasten und wieder „in die Spur“ zu bringen. Dies wird immer dringender, wie einige Kennzahlen zeigen.

Depression, Burnout und andere psychischen Belastungsstörungen nehmen zu. Diesen Trend belegen mehrere Studien, zum Beispiel der Barmer GEK-Report Infografiken [1, S. 7]. In einer umfangreichen Forschungsarbeit mit dem Titel „Sick on the Job? Myths and Realities about Mental Health and Work“ zeigt dies auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD [2, S. 200]. Die Studie wertet Daten aus zehn OECD-Ländern aus (darunter Österreich und Schweiz). Sie kommt zum Ergebnis, dass jeder fünfte Arbeitnehmer unter psychischen Beeinträchtigungen leidet.

Die World Health Organization (WHO) hat vielen Internetquellen zufolge Stress zur größten Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts erklärt. Das Phänomen Stress zieht sich durch alle Branchen und alle Gesellschaftsschichten. Eine große Prozentzahl der Beschäftigten klagt über zu viel Stress im Job.

Die damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales kommt zum Schluss: „Wir müssen die Techniken erlernen, richtig damit [mit den Belastungen der Arbeitswelt, Anmerkung des Verfassers] umzugehen.“ Welt kompakt [3].

2.1.2 Die Unzufriedenheit wächst

Die Vermeidungsreaktion des Elefanten (weg vom Stress) bringt den Reiter unter Druck. Der Reiter artikuliert diesen Druck durch Kritik an den Arbeitsbedingungen.

Nach der DGB-Studie „Gute Arbeit“ sind nur 12 % der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit zufrieden, jeder Dritte bezeichnete seine Arbeitsbedingungen gar als mangelhaft. Die meisten Beschäftigten beklagen einen Mangel an Einfluss-, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten DGB-Index ‚Gute Arbeit‘ [4].

Der Engagement-Index des Gallup Institutes, der jährlich zur Motivation am Arbeitsplatz erhoben wird, weist für 2008 beunruhigende Zahlen auf: „Fast ein Viertel (24 %) der Beschäftigten in Deutschland hat innerlich bereits gekündigt. 61 % machen Dienst nach Vorschrift. Nur 15 % der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen. Nur ein Prozent

der Mitarbeiter engagieren sich überdurchschnittlich, zwei Drittel verrichten Dienst nach Vorschrift und jeder Fünfte hat bereits innerlich gekündigt“ Gallup Engagement Index [5].

Wie zufrieden man in einem Unternehmen werden kann, wirkt sich unter anderem auf die Rekrutierung und Bindung von *Fach- und Führungskräften* aus: „Die Führungskräfte von morgen wollen überwiegend bei angesehenen Unternehmen arbeiten. Für Firmen mit schlechtem Ruf wird es schwieriger und kostspieliger, die besten Köpfe anzuwerben und zu halten“, so das Resümee der Studie „Corporate Reputation Watch“ Hill & Knowlton [6]. Ein Mittel der Steigerung von Produktivität und Unternehmensbindung ist also die Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit.

2.1.3 Psychische Krankheit und Unzufriedenheit kosten viel Geld

Beim Thema „Geld“ treffen sich Reiter und Elefant. Geld als Rechengröße für Bilanzierung und Unternehmensziele ist Reiter-Angelegenheit. Eine zu starke Belastung des Elefanten macht sich auch rechnerisch bemerkbar. Arbeitsausfälle und Produktivitätsabfall gefährden die Unternehmenszahlen. Hier ein paar Studienergebnisse dazu.

In der oben angesprochenen OECD-Studie von 2011 [2] geben drei Viertel der Betroffenen an, dass zunehmender Druck und psychische Belastungen ihre Produktivität und das Arbeitsklima beeinträchtigen. Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass es neuer Ansätze bedarf, um Arbeitnehmer zu unterstützen. Durch eine Reduzierung des Drucks könnte also die Produktivität gesteigert werden.

Laut WHO sind 50 bis 60 % der Arbeitsausfälle auf stressbedingte Krankheiten zurückzuführen. Dadurch entstehen zum Teil erhebliche Kosten.

Psychische Erkrankungen sind für zwölf bis 15 % der von den Krankenkassen registrierten Arbeitsunfähigkeitszeiten verantwortlich. Etwa 31 % aller Fehltag gehen nach der BKK-Studie auf das Konto zu großer beruflicher und psychischer Belastung heise. de [7]. 2011 wurden bundesweit 59,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen registriert. Das ist ein Anstieg um mehr als 80 % in den letzten 15 Jahren. Die Krankentage führen zu einem Ausfall an Bruttowertschöpfung von 10,3 Mrd. € und Produktionsausfallkosten in Höhe von 5,9 Mrd. € Lohmann-Haislah [8].

„Die Behandlungskosten für psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz werden nach den Worten von der Leyen [2011 Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Anmerkung des Verfassers] auf 27 Mrd. € jährlich geschätzt. Die Krankheitstage durch psychische Erkrankungen hätten sich in den letzten 15 Jahren fast verdoppelt.“ Welt kompakt [9]. Die Kosten durch Behandlung psychischer Krankheiten steigen immer weiter. 2002 lagen sie laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bei etwa 23 Mrd.

Die Kosten psychischer Belastung nehmen bereits gesamtgesellschaftliche Ausmaße an. Laut Prof. Jean-Pierre Brun [10] verursachen Stress und Psychische Erkrankungen in den USA und Europa Kosten in Höhe von 0,3 bis 2,6 % des jeweiligen Bruttoinlandsproduktes.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [8] gibt an, dass 41 % aller Neuzugänge zur Rente wegen verminderter Erwerbsfähigkeit auf psychische Störungen zurückzuführen sind. Psychische Belastungen sind damit inzwischen Ursache Nummer eins für Frühverrentungen. Das Durchschnittsalter lag bei 48,3 Jahren. Die Kosten dafür liegen im Jahr im zweistelligen Milliardenbereich.

Neben erhöhtem Druck und Arbeitsausfällen kann in Extremfällen auch direkt das Leben bedroht sein. Gemäß einer Untersuchung des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen ist das Leben der Arbeitnehmer gefährdet, wenn der permanente Stress zu hoch wird. Nach Angaben der Nachrichtenagentur Presstext [11] haben sich in mehreren großen Unternehmen einige Mitarbeiter das Leben genommen, weil sie unter zu starkem beruflichen Stress litten.

2.1.4 Psychosoziale Erkrankungen müssten bilanziert werden

Es wird schon lange angemahnt, die Kosten der Umweltverschmutzung mit einzubeziehen. Dies sollte auch für psychosoziale Schäden gelten. „In den USA verpflichteten gesetzliche Rahmenbedingungen die Arbeitgeber, die durch Stress am Arbeitsplatz entstandenen Kosten einzubeziehen“ Heise.de [12].

2.2 Zunehmende Komplexität, Dynamik und Schnelligkeit

Woher kommt dieser Druck, den der Elefant empfindet? Ein Grund hierfür ist der Verlust zentraler Werteinstanzen wie Kirche, Familie oder Ikonen. Gleichzeitig wird die Welt immer komplexer und dynamischer durch Wissensexplosion, neue Medien und Globalisierung. Auch in der Wissenschaft findet sich dieser Trend.

Das wird zum Problem. Verfall von Werteinstanzen und erhöhte Komplexität destabilisiert den Elefanten, der unter anderem das Sammelbecken unserer Werteorientierung ist. Ist es Ihnen schon einmal passiert, dass Ihr Weltbild oder ein zentraler Wert plötzlich erschüttert wurde? Eine Institution, der Sie vertraut haben, kam plötzlich in Misskredit. In Ihre Wohnung wurde eingebrochen. Ein guter Freund oder Partner hat Sie betrogen. In solchen Fällen erfahren Sie, dass das prägende Ereignis für kurze oder längere Zeit auf viele andere Dinge ausstrahlt – auch auf den Beruf. Von einem Geschäftspartner überraschend betrogen zu werden, kann auch für andere geschäftlichen wie privaten Beziehungen Zweifel bedeuten. Daher ist es für unsere psychische Gesundheit wichtig, Vertrauensinseln zu haben – äußere und innere. Die Destabilisierung der Vertrauensinseln und die Konfusion durch immer mehr Komplexität drücken sich häufig durch psychosoziale Probleme aus. Im Folgenden einige Belege für die Komplexität und geringer werdende Stabilität unserer psychosozialen Welt.

2.2.1 Verlust zentraler Wertestützen

Die großen, verlässlich erscheinenden Säulen westeuropäischer Gesellschaften bröckeln schon seit langem. Diesen Prozess – von festen Institutionen zu immer mehr Dynamik und Komplexität – bezeichnet die Soziologie als Atomisierung der Gesellschaft.

Religion

Die Katholische Kirche ist von einer Wertestütze, an der man sich orientieren konnte, zum Skandalfall geworden. Selbst Papst Franziskus beschrieb im Januar 2014 bei der Morgenmesse in seiner Residenz die verschiedenen unglücklichen Fälle der jüngeren Vergangenheit als „Schande für die Kirche“. Eines der schwierigsten Themen ist dabei der Kindesmissbrauch in kirchlichen Einrichtungen, der unzureichend aufgeklärt wird. Die Kirche tut sich auch schon lange mit einem anderen Thema schwer: den Finanzen. Die Vatikanbank machte von 2011–2012 wieder von sich reden, mit Gerüchten über Korruption bis hin zur Unterstellung krimineller Handlungen.

Aber auch finanzielle Veruntreuungen und Verschwendung wiegen schwer. Ein prominentes Beispiel ist Franz-Peter Tebartz van Elst. Als Bischof von Limburg begann er 2008 mit dem Neubau des Bischofshauses gegenüber dem Limburger Dom. Die ursprünglich veranschlagten 7 Mio. € wurden zunächst auf 1,65 Mio. reduziert, um im Herbst 2013 über 30 Mio. € zu erreichen.

Die Mitgliederzahlen der katholischen wie auch der evangelischen Kirche gehen in Deutschland in der Tendenz immer weiter zurück. Die Kirche bietet immer weniger Halt.

Prominenz

Eine weitere bröckelnde Säule ist das Vorbild der Prominenten. Ihr Status verändert sich von Ikonen immer mehr zu fehlbaren menschlichen Wesen oder gar zu tragischen Figuren. Denken Sie an früher, an eine Grace Kelly oder Audrey Hepburn. In den 50er Jahren waren Stars wirkliche Stars. Es war wesentlich leichter, mögliche Skandale zu decken oder die Privatsphäre zu schützen. Heutige Prominente können jederzeit beobachtet werden. Smartphones, Aufnahmen durch Drohnen oder Minikameras, die in Brillengestelle eingebaut sind, werden dies immer weiter verstärken. Es gibt nur noch wenige geschützte Räume. Selbst vor der eigenen Familie ist man als Prominenter nicht sicher. Ein eindrucksvolles Beispiel ist die Videoaufnahme, die David Hasselhoff oben ohne und völlig betrunken auf dem Boden liegend zeigt. Er isst einen Hamburger und unterhält sich mit seiner Tochter. Sie versucht ihn davon zu überzeugen, keinen Alkohol mehr zu trinken. Eine Szene, die sich vielleicht nie wieder aus dem digitalen Gedächtnis des Internet entfernen lässt. Das Bild von David Hasselhoff ist auch dadurch geprägt.

Es scheint zurzeit Mode zu sein, Prominente mit all ihren Schwächen zu zeigen. Die Biografie über Steve Jobs erschien kurz nach seinem Tod im Oktober 2011 [13]. Sie zeigt schonungslos einen Mann mit all seinen unangenehmen Seiten. Die Prominenten selbst spielen dieses Spiel teilweise mit. Obwohl die Biografie ein unvoreilhaftes Bild des Apple Gründers zeichnet, ist sie von Steve Jobs selbst autorisiert worden. Als unbedarfter

Leser stellt sich ein Gedanke ein: Wenn das die autorisierte Fassung ist, was wurde dann bereits gestrichen und schöngefärbt? Wie verschroben mag der geniale Unternehmer wirklich gewesen sein?

(Nord-)Europa hat sich tendenziell entfernt von Idealisierung und Verherrlichung einzelner Personen. Realitätsnähe hat positive wie negative Folgen. Eine negative ist, dass Prominente nur noch selten als Vorbild dienen können.

Politik

Das Gleiche gilt für die Politik beziehungsweise für Politiker und Politikerinnen. Auch sie können nur noch selten als Vorbilder bezeichnet werden.

Familie

Familienzusammenhalt ist kein Muss mehr. Familien werden ebenfalls komplexer und dynamischer, wie die „Patchwork-Familie“, die aus mehreren Ehen oder Partnerschaften besteht und vielleicht aus entsprechend vielen Halbbrüdern und Halbschwestern.

Komplexer und dynamischer werden last but not least die persönlichen *Lebensläufe*. Jahrzehntelange Betriebszugehörigkeit ist immer seltener zu finden im Zeitalter von Weiterbildung, Umschulung, Betriebsumstrukturierung und Karrierewechsel.

Institutionen und zentrale Werte können die Bevölkerung in vielen Fällen nicht mehr leiten. Sie können keine Sicherheit mehr vermitteln. Da ein menschliches Grundbedürfnis jedoch „Sicherheit“ ist, zwingt dies zur Neuorientierung. Das erzeugt zunächst einmal Stress.

Unternehmen

Vertrauensverlust in wirtschaftliche Systeme kann zum Problem werden. Die Position der Verbraucher hat sich gewandelt von reinen Abnehmern zu Mitgestaltern. Durch soziale Medien wächst der Druck von Seiten der Konsumenten auf die Außendarstellung von Unternehmen. Die Transparenz von Produkt- und Dienstleistungsqualität wird durch Internet-Rating-Systeme immer größer. Ein Verlust von Vertrauen kann sich sehr unangenehm auf die Absatzzahlen auswirken.

2.2.2 Wissensexplosion

Solla Price ist der Begründer der Scientometrie. Hier misst nicht die Wissenschaft etwas, sondern die Wissenschaft selbst wird gemessen. In den 70er Jahren spricht er von einer Verdopplung des Wissens alle 15 Jahre. Klaus Haefner, Universitätsprofessor für Informatik, geht in den 80ern bereits von einer Wissensverdopplung alle drei bis fünf Jahre aus.¹

¹ Dabei ist eher fraglich, ob es sich um eine Verdopplung tatsächlichen Wissens handelt. Quantität, z. B. die Anzahl von Publikationen, lässt sich ungleich leichter feststellen, als die Qualität. Wie viel tatsächliches Wissen kommt hinzu, wenn sich die Zahl der Publikationen verdoppelt?

Aber auch wenn der Wissenszuwachs langsamer steigt, erhöht das die Komplexität und Dynamik. Wissen scheint eine Art von Sprache zu sein. Wenn Sie mit einem Fachbereich wie z. B. Wirtschaftspsychologie beginnen, dann suchen Sie vielleicht zunächst eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse – wie Sie in einem Reiseführer die wichtigsten Sätze einer Sprache lernen, um besser zurechtzukommen. Sobald Sie sich mit einer Sprache beschäftigen, eröffnet sich ein weiter Raum von Lernmöglichkeiten. Sie lernen neue Vokabeln und eine spezielle Grammatik. Irgendwann haben Sie vielleicht das Gefühl, ausreichend viel zu wissen. Sie haben einen Grundwortschatz und können Sätze bilden. Und dennoch gäbe es weit mehr zu lernen, in die Tiefen der Sprache einzutauchen, um sich galant und präzise in der neuen Sprache ausdrücken zu können. Der Unterschied zur Sprache ist nur, dass Wissen scheinbar keine Grenzen hat. Immer wieder entfalten sich hier neue Lernfelder.

2.2.3 Computer und Internet

„Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.“ Diese Aussage soll 1943 ein Profi des Elektromarktes gemacht haben – Thomas Watson, der damals Vorstandsvorsitzender des Software-Herstellers IBM war. Er konnte sich nicht vorstellen, dass die ehemals zimmergroßen Geräte jemals in Privatwohnungen landen könnten. Welch eine Fehleinschätzung. Laut einer repräsentativen Umfrage „Typologie der Wünsche 2013“ nutzen 66,2% aller Deutschen über 14 Jahren einen Computer (gemeint sind alle, egal ob PC, Laptop oder Multimedia-PC). Über 30% nutzen ein Smartphone (best for planning 2014) [28]. Beide Zahlen werden sich über die demografische Entwicklung immer weiter steigern. Ähnlich ist es mit dem Internetzugang. 77,2% aller Deutschen ab 14 Jahre nutzten 2013 das Internet. Bei Jugendlichen liegen alle angesprochenen Zahlen wahrscheinlich bei über 90%.

Die Ansicht, dass Mediennutzung automatisch vereinsamte Nerds² produziert, gehört wohl der Vergangenheit an. Digitale Medien werden zusätzlich zu normalen Treffen mit Freunden und Bekannten genutzt, um mit anderen zu kommunizieren. Am Beispiel der Jugendlichen wird die Zukunftsentwicklung klar. Über 90% der Jugendlichen geben an, mehr Zeit mit Freunden als mit dem Internet zu verbringen BITKOM [14]. Und während sie im Internet sind, tauschen sie sich häufig mit anderen aus – sei es im Chat oder in sozialen Netzwerken.

Sozialkontakte werden also nicht weniger, sondern sogar intensiver. Der moderne Werktätige ist ständig erreichbar. Sehen Sie sich in einer U-Bahn um. Gefühlte 80% der Fahrgäste beschäftigen sich während der Fahrzeit mit dem Handy – sie telefonieren, chatten, recherchieren.

² Im Stereotyp: männlich, weiße Haut, die keine Sonne gesehen hat, pickelig, dicke Brillengläser, gekrümmter Rücken, keine Manieren, intelligent, unaufgeräumtes Zimmer, Single.

Auch der berufliche Alltag ist durch Computer und ständige Erreichbarkeit geprägt. Welche Auswirkungen das hat, wird sich erst zeigen. Etwa ein Viertel der Befragten einer DAK-Studie [15] liest auch außerhalb der Arbeitszeit berufsbezogene Emails. 16% werden einmal oder mehrmals die Woche berufsbezogen angerufen. Eine Mehrzahl der untersuchten Studien kommt zu dem Schluss, dass die ständige Erreichbarkeit zu Konflikten zwischen Arbeit und Freizeit, Burnout und Stress führt.

Auch die Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse nimmt ständig zu. Ein Beispiel ist die Marktforschung, in der ich 15 Jahre tätig war. In den 90er Jahren wurden noch hauptsächlich Telefonstudien, Briefbefragungen und persönliche Interviews durchgeführt. Studien hatten in der Regel eine Erhebungsdauer von einigen Wochen. Die Vorbereitung zur Analyse und die Analyse der Daten selbst benötigten weitere Wochen. Internationale Studien konnten Monate dauern. Nach der Jahrtausendwende entwickelte sich innerhalb von wenigen Jahren eine Konkurrenz, die die Marktforschung völlig veränderte. Durch die Nutzung des Internets war es plötzlich möglich, Studien schon innerhalb einer Woche zu erheben. Und das in mehreren Ländern gleichzeitig. Die Daten lagen sofort digital vor, mussten also nicht noch abgeschrieben oder umgewandelt werden. Somit konnte man einfache Auswertungen gleich nach Abschluss der Befragungen liefern. Auch wenn Marktforscher bis heute auf die Repräsentativität der durch das Internet erhobenen Ergebnisse achten müssen, ist dieser Geschwindigkeitsvorteil enorm. Allerdings hat das die Arbeit in der Marktforschung auch nach eigener Anschauung stressiger gemacht. Kunden drängen auf möglichst schnelle Lieferung der Ergebnisse. Warnungen, dass das Auswirkungen auf die Qualität haben könne, werden ignoriert. Die geringere Qualität wird dann noch als Argument für Preisminderung verwendet. Die Preise pro Online-Interview sind die letzten Jahrzehnte überwiegend dramatisch gesunken. Marktforschung wird somit immer mehr zu einer gut geschmierten automatisierten Ergebnismaschinerie. Diesen Trend beobachtet man auch in anderen Dienstleistungsbereichen.

2.2.4 Globalisierung

Die Globalisierung zwingt Marktteilnehmer dazu, wesentlich mehr Ursachen und Folgen ihres Handelns zu berücksichtigen.

„Und in China fällt ein Sack Reis um.“ Dieses Sprichwort sollte einmal bedeuten, dass Ereignisse auf der anderen Seite des Kontinents nichts mit dem direkten Alltag zu tun haben. Das Beispiel Milchpulver lehrt das Gegenteil. Vielleicht erinnern Sie sich noch an den Skandal. 2008 erschütterte uns die Erkrankung von 300.000 Babys in der Milliarden-Republik China. Die Hersteller hatten Melanin in Milchpulver gemischt, um einen höheren Eiweißgehalt vorzutäuschen. Melanin kann zu schweren Nierenerkrankungen führen. Der Skandal führte dazu, dass europäische Produkte in China sehr beliebt wurden. Über verschiedene Wege wurden Milchprodukte wie z. B. Milchpulver für Säuglinge in großen Mengen vom deutschen Markt abgezogen. Die Folge waren leere Regale hierzulande in den Supermärkten. Das globale Dorf wird immer kleiner.

Die Globalisierung hat auch einen deutlichen Einfluss auf das Arbeitsleben. Der Wettbewerb wird immer größer: in der Zulieferindustrie, der Gewinnung hochqualifizierter Arbeitskräfte oder den Materialpreisen. Zusätzlich verändern sich Arbeitsprozesse. Teildienstleistungen (wie die Programmierung von Software oder sogar telefonischer Support) werden ins Ausland verlagert. Virtuelle Teams formieren sich. Multinationale Konzerne erhalten immer mehr Steuerungsmacht.

All das hat positive Auswirkungen, z. B. bei der Erschließung neuer Absatzmärkte. Gleichzeitig erhöht die Globalisierung die Komplexität und Dynamik der täglichen Arbeit und aller weiteren Lebensbereiche – mit negativen Folgen für Gesundheit und Arbeitsleistung.

2.2.5 Unvorhersagbarkeit nicht-linearer Systeme

Die steigende Komplexität nennt Prof. Dr. Peter Kruse die „Zunahme der Vernetzungsdichte“. Er ist Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen, Unternehmensberater und Entwickler einiger Managementwerkzeuge. Nach seinen Worten werden immer mehr lineare Systeme durch nicht-lineare ersetzt, was den hier dargestellten Ansatz unterstützt. Ähnlich wie beim Homo Ökonomikus (siehe Abschn. 5.2) geht ein lineares System davon aus, dass wir die Regeln kennen. Wenn ich X tue, wird das den Effekt Y haben. Nichtlineare Systeme sind komplex, und deren Regeln sind oft nicht erkenn- oder steuerbar – nach dem Motto: wenn ich ein Loch stopfe, machen sich zwei weitere auf. Die Arbeitsprozesse werden nicht nur immer schwieriger, sie werden auch undurchschaubarer. Eine Folge der Nicht-Linearität ist seiner Meinung nach, dass Prognosen im Allgemeinen nicht mehr möglich sind. In einem Vortrag [29] auf der „Zukunft Personal 2013“ nannte Professor Kruse folgende Medien-Aussagen:

- Autos werden teurer (Welt online 01.06.2011)
- Autos werden billiger (auto motor sport 26.07.2011)
- Autos werden teurer (Welt online 12.03. 2012)
- Autos werden billiger (ZEIT online 27.04.2012)

Ein anderes Beispiel für Unsicherheit durch komplexe Systeme entstammt einer Diskussion der drei Finanzexperten Hans Eichel (bis 2005 Bundesminister der Finanzen), Hans-Olaf Henkel (ehemaliger Industriemanager und Wirtschaftspolitiker) und Dirk Müller (Börsenmakler und Buchautor). Markus Lanz fragt in der gleichnamigen Sendung am 29.04.2010, was die Experten zur Geldanlage empfehlen. Henkel gibt den Rat, sich zu verschulden, da die Inflation steigen wird und somit die Rückzahlung immer leichter wird. Dirk Müller glaubt nicht an Inflation, sondern an das genaue Gegenteil. Er rät zum Kauf von Aktien großer Unternehmen. Eichel rät dazu, das Geld konservativ auf der Bank zu lassen. Alle drei sind ausgewiesene Experten, die jedoch sich teilweise widersprechende Tipps abgeben. Die Beobachtung der widersprüchlichen Expertenmeinungen beschreibt

auch Nate Silver [16] zum Beispiel bei der damaligen Frage, ob Obama Präsident werde oder wie sicher Wertpapiere seien, die auf die Rückzahlung von Immobilienhypotheken spekulieren. Da sind starke Zweifel an der Aussagekraft von Prognosen mehr als gerechtfertigt. Leider führen falsche Prognosen und Unsicherheit durch Komplexität zu mehr Druck im Arbeitsalltag.

2.3 Unmenschliche Wirtschaft

Die Zunahme von Komplexität und Dynamik ist so wenig zu beeinflussen wie ein Sturm oder die Gewalten der Ozeane. Manager und Mitarbeiter können sich jedoch in bestimmten Bereichen schützen und im Übrigen damit umgehen lernen. Wie Sie Ihr „Schiff“ sturmtester und komfortabler machen können, erfahren Sie in Kap. 6, in dem es vor allem um „Elefanten-Strategien“ zur Stabilisierung geht.

Einen wichtigen Verursacher der psychosozialen Destabilisierung haben wir noch nicht behandelt: die Wirtschaftsunternehmen selbst. Sie tragen zum Teil zur Entmenschlichung der Wirtschaft bei und sägen dabei am eigenen Ast. Die Kritik am westeuropäischen und amerikanischen Wirtschaftssystem kann sehr umfangreich sein. Hier nur einige wenige Beispiele, wie Unternehmen Reiter wie Elefanten verwirren.

2.3.1 Erzeugung von Unsicherheit

Arbeitsplatzsicherheit zählt zu den entscheidenden Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit. Einige Branchen wurden durch die wirtschaftlichen Schwierigkeiten seit den 2000er Jahren langanhaltend belastet, wie z. B. die Containerschifffahrt. Das führt zu Unsicherheit bei den Angestellten dieser Branchen. Das ist verständlich und unvermeidbar.

Aber wie sieht es aus, wenn die wirtschaftliche Situation gut ist, das Unternehmen Gewinne macht? In diesen Fällen könnte man die Angst der Mitarbeiter vor Arbeitsplatzverlust vermindern. Dies wird aus rein wirtschaftlichen Gründen jedoch häufig nicht gemacht. Gewinnmaximierung steht vor Menschenorientierung. Laut Stern [17] machte die Deutsche Bank 2004 einen Gewinn von 4,1 Mrd. €. Das war eine Steigerung (nach Steuern) von 87 % zum Vorjahr. Dennoch wurde im Februar 2005 angekündigt, dass 6400 Stellen gestrichen werden. Etliche ähnliche Beispiele werden im Artikel genannt, wie Siemens, Daimler-Chrysler, MAN, Schering, BASF. Alle Unternehmen zeichneten sich damals durch massive Gewinne und gleichzeitigen Stellenabbau aus, was schließlich einen Teil, aber nicht die gesamten Gewinne erklärt. Eine schlechte Wirtschaftslage gefährdet den Erhalt der Belegschaft. Eine gute Unternehmenslage sichert jedoch noch lange keine Arbeitsplätze.

Unternehmen positiv gestalten
Einstellungs- und Verhaltensänderung als Schlüssel
zum Unternehmenserfolg
Dallwitz-Wegner, D.
2016, XI, 131 S. 33 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-05039-9