

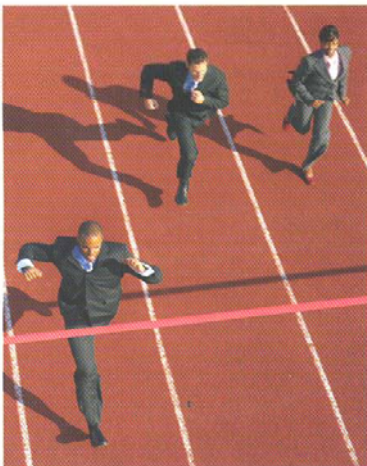
PQ

TRENDS

6

Connecting Teams

„Ein kluger Mensch macht nicht alle Fehler selbst. Er gibt auch anderen eine Chance.“ Der trockene Humor Winston Churchills ist bekannt. Die Aussage des britischen Politikers wird auf abstruse Weise Wirklichkeit, wenn wir einer aktuellen Studie der Goethe-Universität Frankfurt Glauben schenken. Demnach nimmt die Entsolidarisierung der Beschäftigten zu, die bis zum Mobbing führt. Die Belegschaft ist in vielen Unternehmen in Gruppen gespalten, die sich wechselseitig das Leben schwer machen. Zusammenhalt und souveränes Miteinander ist zur Ausnahme geworden. Das miserable Klima im Arbeitsalltag vieler Beschäftigter schadet jedoch den Unternehmen, die auf Teams angewiesen sind, die nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. Gerade in der Krise kann das überlebenswichtig sein.



Die Studie „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ basiert auf Intensivbefragungen, Gruppendiskussionen und einer Umfrage der Deutschen Gesellschaft

für Supervision, die mit der Uni Frankfurt zusammenarbeitete. Der professionelle Blick hinter die Kulissen bei 1000 Befragten offenbart Erschreckendes: Kollegialität und Solidarität schwinden, junge Beschäftigte werden von den älteren nur unzureichend eingearbeitet, vor allem aus Angst vor Verlust des eigenen Status. Die jungen Mitarbeiter „rächen“ sich: Sie versuchen, sich zu profilieren, indem sie Traditionsbestände entwerten.

Jeder gegen Jeden

Besonders die Motivation vieler Beschäftigter ist laut der Studie an einem Tiefpunkt angelangt. Durch die Rationalisierungen und damit steigende Arbeitsbelastung wird die Leistung des Einzelnen wichtiger. Die Beschäftigten kontrollieren sich gegenseitig. Vertrauen geht in Misstrauen über, die Leistung der Beschäftigten sinkt. Aus Teams werden Einzelkämpfer. Diese haben, bei einem zerfallenden Team, aus meiner Erfahrung, drei Möglichkeiten, zu reagieren:

1. Flucht: Der Mitarbeiter flüchtet sich in seine eigene Welt, er geht Auseinandersetzungen mit Chefs und Kollegen aus dem Weg und macht unauffällig „Dienst nach Vorschrift“. Der Rückzug ins eigene Schneckenhaus trägt Züge einer Kapitulation.

2. Starre: Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert, weil ihn der Wandel überfrachtet. Er verfällt in Angststarre. Er kann nicht mehr auf andere zugehen, die Angst lähmt seine Leistungsfähigkeit. Die Lähmung kann in Verzweiflung übergehen.

3. Angriff: Der Mitarbeiter nimmt den Zerfall der Gruppe und die steigenden Leistungsanforderungen persönlich. Er fühlt sich übervorteilt und reagiert aggressiv auf

die anderen Kollegen. Die zunächst offenen Attacken können sich, wenn sie nichts bewirken, in Mobbing verwandeln.

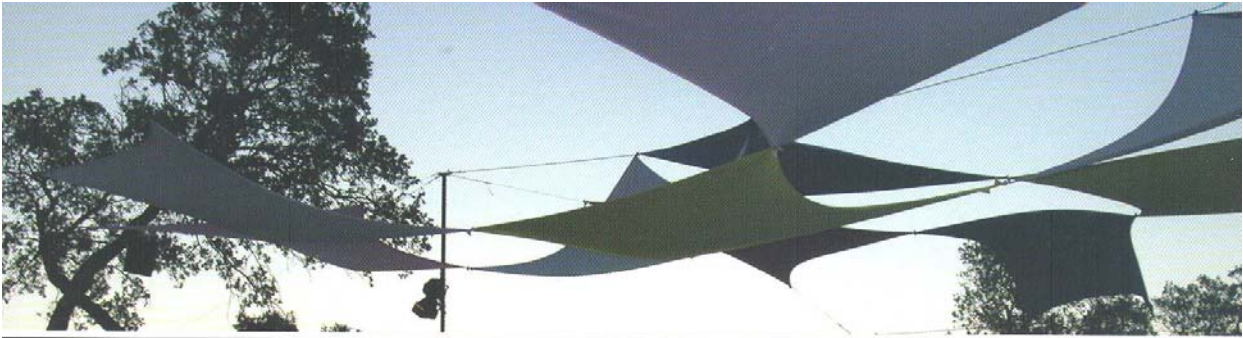
Die drei Typen unterscheiden sich zwar in der Reaktion, haben aber eines gemeinsam: Sie erhoffen sich mehr „Rück-Halt“ von verantwortlichen Führungskräften. Es lohnt sich für Führungskräfte, den Teamgedanken einmal aktiv durchzuspielen: „Wie verhalte ich mich? Wie verhalten sich die anderen? Bin ich ein Teamplayer oder ein Einzelkämpfer? Was zahlt sich langfristig aus?“ Im Moment sind die Zeiten gut, um den Teamgeist zu stärken. Es gibt drei mögliche Wege für Unternehmen:

1. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, gerade jetzt z. B. beim Kunden präsent zu sein. Es bietet sich an, die Bühne zu nutzen, weil andere auf dem Rückzug sind, sich still verhalten, weil sie glauben, dass sowieso nichts mehr geht.

2. Natürlich ist es auch möglich, sich mit dem bisher Erreichten zufriedener zu geben. Vielleicht müssen Sie nicht unbedingt gewinnen, sondern aus strategischen Gründen Ihre Ressourcen schonen.

3. Greifen sie mutig und beständig an, auch wenn Sie das Gefühl haben, zurückzuliegen. Nehmen Sie das Risiko, noch ein Stückchen zurückzufallen, in Kauf. Sie haben es zumindest versucht und Ihr Bestes gegeben.

Die Entscheidung muss letztendlich jedes Unternehmen, jeder Unternehmer selbst, entsprechend seiner mittel- und langfristigen Ziele, treffen. Immer in dem Bewusstsein, was es bedeutet und welche Auswirkungen es hat, wenn ein Unternehmen nicht alles zeigt, was es eigentlich könnte: Die leistungsorientierten Mitarbeiter verstehen die Welt nicht mehr und sind bestenfalls irritiert, schlimmstenfalls demoti-



viert. Die Mitspieler nutzen die Chance und gewinnen an Boden. Der Kunde ist verärgert oder geht ganz verloren. Das Image des Unternehmens leidet.

Connecting Teams

Die Angst der Beschäftigten vor Arbeitsplatzverlust wächst von Tag zu Tag, was sie zusätzlich daran hindert, in schlechten Zeiten zusammenzurücken. Die Gründe dafür sind vielfältig: Da steht die Angst vor Offenheit, zuviel von sich [und seinem Fachwissen] preisgeben zu müssen, neben dem Neid, dass der andere besser sein könnte. Lieber klammern sie sich an ihre Kunden (Der Wettbewerber könnte sie mir wegnehmen). Da wird eine Zusammenarbeit nicht als Chance gesehen, sondern als Risiko



[Kooperationen schaden, wir machen den anderen schlau]. Manchmal ist das mangelnde Vertrauen auch durch schlechte Erfahrungen geprägt. Sehr wichtig ist, den Mitarbeitern Sicherheit zu geben, ihnen die Botschaft zu vermitteln, dass sie gemeinsam am besten durch die Krise kommen. Gerade jetzt sollten Führungskräfte mit ih-

ren Mitarbeitern sprechen - anstatt wie von vielen Beschäftigten beklagt - sich selbst, ebenfalls verunsichert, zurückzuziehen.

Die Entwicklung, dass Abteilungen in Unternehmen immer mehr gegeneinander arbeiten, kann auch umgedreht werden: Souveräne Führungskräfte können gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine Struktur schaffen, bei der die Arbeit abteilungsübergreifend funktioniert. Wenn Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und die Serviceabteilung sich selbst als wertvoll und unverzichtbar sehen, gehen sie anders miteinander um. „Connecting Teams“ bedeutet in diesem Zusammenhang, diesen Prozess aktiv zu unterstützen, mehr Abstimmung einzufordern, die Abteilungen übergreifend miteinander zu verzahnen.

Souveräne Unternehmen stärken gerade in schwierigen Zeiten ihre Ko's: Kommunikation, Koordination und Kooperation. Sie erkennen, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben besonders geeignet sind und stärken deren Stärken. Sie erarbeiten nicht nur eine Team-Vision, sondern leben auch danach. Ihre Mitarbeiter sind als Team begehrt für andere, für den Markt und für ihre Partner. Sie verwandeln das derzeitige Tal, das Leiden schafft, in ein Tal der Leidenschaft. Sie halten gemeinsam durch und bleiben im Spiel. Ein kluger Chef spielt seinen Mitarbeitern in der Krise nicht den Ball zu, er spielt mit ihnen im Team.

Weitere Infos zum Thema Souveränität erhalten Sie bei b.wirkt!

Leuthnerstr. 5, 95652 Waldsassen
Tel. 09632/91181
Email: post@b-wirkt.de
Internet www.b-wirkt.de

HOTSPOT PQ

Deutsche Rentenversicherung übernimmt Arbeitszeit-Guthaben neuer Mitarbeiter

Arbeitgeber müssen nicht mehr entscheiden, ob sie das Arbeitszeit-Guthaben eines neuen Mitarbeiters übernehmen: Seit dem 1. Juli 2009 übernimmt die Deutsche Rentenversicherung dieses Guthaben.

Das berichtet die Tageszeitung Die Welt. Demnach können Arbeitnehmer das Guthaben von Arbeitszeit-Konten nun grundsätzlich auf die Deutsche Rentenversicherung übertragen.

Problem für Arbeitnehmer gelöst
Bis Ende 2008 hatten Arbeitnehmer ihr Arbeitszeit-Guthaben noch auflösen müssen, wenn sie den Betrieb verließen.

Seit Anfang 2009 könnten sie dieses Guthaben auf den neuen Arbeitgeber übertragen – wenn dieser dem zustimme.

Laut Die Welt mussten Arbeitnehmer bis Ende Juni 2009 das Guthaben auflösen, wenn der neue Arbeitgeber das Guthaben nicht übernehmen wollte oder sie gar keine neue Stelle gefunden hatten.

Nun bleibe das Guthaben über die Deutsche Rentenversicherung auf jeden Fall erhalten. In der Ansparphase bleibe es außerdem steuer- und abgabenfrei – auch im Falle der Übertragung.

Viele Formen von Guthaben
Die Welt zufolge können Wertguthaben verschiedene Formen haben, zum Beispiel Gehaltsteile, Einmalzahlungen, freiwillige Leistungen des Arbeitgebers, Überstunden oder nicht in Anspruch genommener Urlaub.

Quelle: www.mittelstanddirekt.de