

„Wenn der Druck zu groß wird ...“

oder: „Was wir tun müssen, um wieder eine zuversichtliche Perspektive zu haben, die Lebens- und Arbeitszufriedenheit verspricht.“

Zu keiner Zeit ging es den im Nachkriegsdeutschland geborenen Generationen so gut wie heute. Sie sind im Frieden aufgewachsen und haben im Gegensatz zu allen Generationen vorher niemals die Folgen einer kriegerischen Auseinandersetzung erlebt, die oft genug mit dem völligen Verlust allen Wohlstands verbunden war. Die Masse der heutigen Berufstätigen musste noch nie lernen, was es bedeutet, wieder von vorne anzufangen. Die Summe aller Vermögenswerte der Deutschen erreichen jedes Jahr neue Rekordstände. Mehrmalige Urlaube im Jahr, ein Sommer- und ein Winterauto, eigene Immobilien mit nicht selten 70 m² und mehr pro Person, das sind einzelne Merkmale einer Lebensqualität, die keine Generation vor uns kannte.

Und dennoch fühlen sich die heute arbeitenden Generationen schlecht. Es geht ihnen noch nicht wirklich schlecht, aber jedes Jahr etwas schlechter. Die Veränderungen zum Schlechten sind klein und waren bislang verdaubar. Bei vielen ist mittlerweile allerdings ein Maß erreicht, dass zunehmend überfordert. Einfach oder gering Qualifizierte sind schon seit Jahren von der Teilhabe an der wirtschaftlichen Prosperität ausgeschlossen. Mit Hartz-4, Ein-Euro-Jobs oder Vollzeitarbeitsverträgen mit staatlichen Ergänzungsleistungen befinden sie sich auf demselben sozialen Niveau wie ukrainische oder bulgarische Gastarbeiter. Auch qualifizierten Fachkräften geht es zunehmend ähnlich. Sie werden zwar einerseits händeringend gesucht, finden sich aber ebenfalls immer häufiger beim Arbeitsamt, weil besonders große Firmen mit regelmäßigen Kosteneinsparungsprogrammen oder globalen Standortverlagerungen inzwischen auch schon qualifizierte Fachkräfte vor die Tür setzen, um Aktionären und Börsianern weiterhin stattliche Gewinne präsentieren zu können.

Die, die noch im Arbeitsprozess stecken, müssen dabei einem immer größeren Druck standhalten. Die Burn-out-Raten steigen kontinuierlich. Auch wenn dies vielfach noch verharmlost oder individualisiert wird, so legen doch gerade die großen Firmen vermehrt Fitness- und Gesundheitsprogramme auf, um diesem Trend entgegen zu wirken. Auch die Arbeitsatmosphäre wird immer schlechter wie jüngst spektakulär bei der Bahn deutlich wurde. Der Konkurrenzkampf um die verbleibenden Arbeitsplätze wird immer härter. Junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte schaffen es weiterhin nur sehr schwer, erste wirkliche Berufserfahrungen zu machen, obwohl ihre Zahl seit Jahren rückläufig und die

Zahl der aus dem Berufsleben Ausscheidenden ansteigend ist. Vollwertige Arbeit können sie jederzeit in unzähligen Praktika leisten, nur um vollwertige Stellen mit vollwertiger Bezahlung konkurrieren eben auch diejenigen, die sie noch innehaben.

Gleichzeitig wird die Arbeit aber nicht weniger, sondern durch Konkurrenzdruck, Kundenerwartungen, Qualitätsanforderungen und gesetzliche Vorgaben stetig mehr. Was ist die Folge, wenn stetig weniger Arbeitskräfte stetig mehr Arbeit leisten müssen?

Einem physikalischen Naturgesetz folgend steigt der Leistungs- und Erwartungsdruck. Das Top-Management steht unter gewaltigem Erwartungsdruck von Anteilseignern und Analysten und gibt diesen Druck mit immer anspruchsvolleren Zielvorgaben an die mittlere Führungsebene weiter. Die untere Führungsebene erbt diese Vorgaben unmittelbar – zusätzlich ‚gewürzt‘ mit weiteren Aufschlägen derjenigen mittleren Führungskräfte, die noch Karriere machen wollen. Da der Handlungsspielraum der unteren Führungsebene kaum größer ist, als der von Mitarbeitern, bleibt ihnen nichts anderes übrig, die vorgegebenen Leistungserwartungen ihren Mitarbeitern irgendwie ‚schmackhaft‘ zu machen.

Nach einer aktuellen Untersuchung der Hay Group im deutschsprachigen Raum empfindet jeder zweite Arbeitnehmer sein Arbeitsklima als schlecht. Nach weiteren Analysen des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen ist seit den 80er Jahren ein kontinuierlicher Rückgang der Arbeitszufriedenheit in Deutschland festzustellen. Deutlich besser schneiden inzwischen Firmen in solchen Länder ab, die mit vergleichsweise unbürokratischen Strukturen Arbeitnehmern einen besseren Ausgleich zwischen Beruf und Familie ermöglichen (wie z.B. in Skandinavien).

Der Unternehmens- und Karriereberater Martin Wehrle beschreibt die Situation so: *„Die meisten Firmen in Deutschland gibt es zweifach: in der Außendarstellung, wie sie gern wären - und in der Innenansicht, wie sie wirklich sind. Verschleiert von Hochglanzbroschüren, ausgelassen in Geschäftsberichten, schöngeredet von Managern tobt sich hinter vielen Firmenmauern der reinste Irrsinn aus.“* In Sonntagsreden und mit unternehmensweiten Kampagnen zur Verbesserung der Unternehmenskultur propagieren Top-Manager kooperative Arbeitstugenden, verklären ein ‚Wir-Gefühl‘ und mahnen das gemeinsame Streben nach dem Erfolg des eigenen Unternehmens an.

Die Arbeitsrealität sieht ganz anders aus. Manche Top-Manager von Großunternehmen *„... müssen unter klinischen Gesichtspunkten als waschechte ‚Psychopathen‘ gelten. Sie weisen die klassischen Eigenschaften einer antisozialen Persönlichkeitsstörung auf: Sie lügen für ihren Vorteil, boxen ihre Interessen auf Teufel komm raus durch, sind selbstsüchtig, kaltblütig, hinterlistig - eine Bande von Moralverbrechern.“* so Martin Wehrle.

Das ist starker Tobak. Der Eine oder Andere von Ihnen mag sich aber in diesem Bild wiederfinden, wenn nach seinen Beobachtungen und selbst gemachten Erfahrungen das Verhalten der eigenen Top-Führungskräfte dieser sicher extremen Beschreibung doch unerfreulich nahe kommt. Mancher von Ihnen mag sich verstanden und gestärkt fühlen. Endlich spricht es mal Einer ganz klar aus, mögen Sie denken. Vielleicht ist es auch Balsam für Ihre Seele. Aber was hilft es Ihnen eigentlich?

Was helfen Ihnen solche drastischen Worte eines Beraters wirklich, mögen sie auch noch so zutreffend sein. Wissen Sie jetzt besser, was zu tun ist? Können Sie mit Ihrer Situation nun besser umgehen? Sind Sie deswegen zuversichtlicher?

„Was hülfe es dem Menschen ...

... so er die ganze Welt gewönne und nähme doch Schaden an seiner Seele.“
(Matthäus 16;20f)

In einer der global erfolgreichsten Volkswirtschaften steigen die Anzahl der unzufriedenen Mitarbeiter und die Anzahl der bei und durch die Arbeit Schaden nehmenden Menschen besorgniserregend an. Mehr und mehr Arbeitnehmer erleiden seelische Schäden, weil sie dem grenzenlos wachsenden Druck nicht mehr standhalten können. Die meisten von ihnen haben zuvor wahrscheinlich beileibe nicht einmal die ganze Welt gewonnen. Die heutigen Dagobert Ducks hingegen genießen vermutlich genauso wie die Comic-Figur vor 50 Jahren das Bad in ihrem Meer von Geld. So will der Energieerzeuger Eon weltweit 11.000 Mitarbeiter entlassen, weil der Jahresgewinn nur noch knapp eine Milliarde Euro betragen wird. Die Kritik von Politik und Gewerkschaften perlt am Eon-Vorstand ab wie Wasser von einem Lotusblatt. Ist das Bibelzitat damit entkräftet oder gar widerlegt?

Ganz im Gegenteil. Diejenigen, die sich mit guten Gehältern jetzt fragen, wie angemessen diese Schmerzprämie eigentlich noch den auszuhaltenden Druck aufwiegt, ahnen mindestens, dass jeder seine individuelle Grenze hat. Einen schwerwiegenden oder gar bleibenden (seelischen) Schaden will niemand davon tragen – für kein Geld der Welt. Wer seine Grenze nicht kennt oder rechtzeitig die Reißleine zieht, für den entscheidet dann sein Körper mit Hörsturz, Herzinfarkt oder Burn-out, dass er so nicht weiterarbeitet.

Auch individuelles regelmäßiges Fitness-Training und Gesundheitskampagnen der Firmen ändern hieran nichts Grundsätzliches. Sie verschieben die Grenze nur etwas nach hinten. Der Punkt kommt eben ein wenig später. Denn was Sie nicht beeinflussen können: Der Druck steigt weiter und mit jedem Jahr werden Sie ein wenig älter und Ihre körperliche Leistungsfähigkeit wird ein wenig geringer.

Also: Das ungezügelte Streben nach noch mehr Sicherheit und noch mehr Wohlstand wendet sich abrupt in sein Gegenteil, wenn jemand dabei einen erheblichen gesundheitlichen oder seelischen Schaden erleidet. Denn Geld und Sicherheit mögen den Schaden lindern – beseitigen können sie ihn in der

Regel nicht. Das eigene Leben ändert sich damit jedoch massiv und das Arbeitsleben meist erst recht dramatisch.

Kommen wir zurück zu Martin Wehrle. Es ist also nicht ausreichend, wenn ein Berater zwar die Symptome zutreffend beschreibt, aber keinerlei Hilfestellung oder wenigstens Handlungsorientierung vermittelt, wie man sich einer Lösung des Problems nähern kann. Wie sollte er auch, wenn er die Ursachen des Problems im Dunkeln lässt und nur an der Oberfläche verharrt.

Wie ein Einzelner den Druck reduzieren kann

Man muss kein Professor, Mediziner oder Fachberater sein, um zu wissen wie sich großer Druck grundsätzlich handhaben lässt. Aus der Technik wissen wir, dass es prinzipiell nur drei Möglichkeiten gibt, einem von außen nicht beeinflussbarem Druck zu begegnen:

1. Mit Hilfe eines Druckablassventils
2. Durch Druckablenkung auf einen unproblematischen Bereich
3. Durch Gegendruck

Welche Konsequenzen haben diese drei Möglichkeiten, wenn man sie auf ganz normale Arbeitswelten bezieht? Wie sollen Führungskräfte und Mitarbeiter im Alltag mit Leistungs- und Ergebnisdruk umgehen? Wie lässt sich in dem Schraubstock von Kosten- und Erwartungsdruck noch vernünftig arbeiten?

1. Druck kontrolliert ablassen

Die Möglichkeiten sind in diesem Bereich mittlerweile ziemlich beschränkt. In der Vergangenheit wurde im Zielvereinbarungsprozess mitunter von manchem Mitarbeiter versucht Ziele so abzustimmen, dass deren Erreichung nach der nicht geäußerten Einschätzung des Mitarbeiters keine übergroße Herausforderung darstellte. Manchmal war ein (gelegentlich erheblicher) Teil des Ziels bereits vorbereitet oder schon nahezu realisiert. Oder der Mitarbeiter konnte schon erkennen, dass sich ein bestimmtes Ziel im Lauf des Jahres überholen oder obsolet würde, so dass er von vorneherein keinerlei Aktivitäten darauf verschwendete.

Auch die mitunter erfolgreiche Argumentation mit erforderlichen Voraussetzungen oder Ressourcen zur Zielerreichung konnte den Druck reduzieren, wenn erkennbar wurde, dass notwendige Ausgangsbedingungen als unrealistisch eingeschätzt wurden. Angesichts kategorischer Zielvorgaben wird diese Möglichkeit immer seltener: „Wie Sie das machen ist Ihr Problem!“ lautet die unmissverständliche Botschaft.

Den Druck oder einen Teil davon einfach an die nächste Ebene weiterzugeben ist wohl die am meisten verbreitete Methode. Allerdings wird derjenige dann zum Teil des Systems. Sich menschlich oder moralisch dagegen aufzulehnen und dieses Prinzip als egoistisch, Fürsorge mißachtend und die gemeinsame Identität zerstörend zu kritisieren ist dann für verantwortungsvolle Führungskräfte

ausgeschlossen, wenn sie das Spiel mitspielen. Was bleibt ist nichts anderes als Kadaver-Gehorsam, denn Führungskräfte geben damit ihren Führungsauftrag und Führungsanspruch auf, wenn sie zum Teil wider besseres Wissen aus falsch verstandener Loyalität Vorgaben ohne Einsatz ihres Wissens, ihrer Erfahrung und ihres Kommunikationsspielraumes kritiklos ihren Mitarbeitern ‚verkaufen‘. Sie reduzieren sich selbst zu einem Exekutivorgan, wenn sie den Druck nur durchreichen und sind bei genauer Betrachtung in diesem Punkt eigentlich überflüssig, weil sie keinerlei Wertschöpfung zu diesem Prozess beitragen.

Die Möglichkeiten, den Druck kontrolliert zu reduzieren, sind heute also ziemlich begrenzt und helfen nicht weiter, sondern führen eher noch tiefer in das Dilemma, wenn sie einen zum ungewollten Handlanger des ‚Druck-Systems‘ machen.

2. Druck ablenken

Das wesentliche Ziel in diesem Punkt besteht darin, nicht mehr der vollen Wucht des Drucks ausgeliefert zu sein. Dazu ist es nötig, die Richtung des Drucks so zu verändern, dass wenigstens ein (möglichst großer) Teil des Drucks an einem selbst vorbeigeht. Oder es gibt Möglichkeiten, sich selbst aus der Druckrichtung wegzubewegen. Es gilt also dafür zu sorgen, dass der Druck einen nicht persönlich trifft.

Eine Variante, wie dies realisiert werden kann, wird inzwischen von immer mehr Mitarbeitern praktiziert. Wenn die Kluft zwischen Leistbarem und Erwartetem aus subjektiver Sicht zu groß wird, dann identifizieren sich Menschen nicht mehr persönlich mit dem was sie tun. Manche entwickeln eine 08/15- oder Egal-Haltung. Sie exekutieren nur noch das, was sie sich strikt vorgeben lassen und wenden mitunter geschriebene oder geltende Standards und Regeln in erschreckend strikter und damit manchmal unsinniger Weise an. Sie achten akribisch darauf, sich keinerlei Normverletzung schuldig zu machen bzw. machen zu lassen. Sie halten sich nicht mehr für verantwortlich für das von ihnen Geleistete und lassen sich dafür auch nicht mehr persönlich verantwortlich machen. Denn jemand, der auf Geheiß eines Anderen nach genauen Vorgaben lediglich ausführt, was der Andere vorgegeben hat, besitzt keinen Entscheidungsspielraum mehr und ist demzufolge für die Effekte seiner Ausführung auch nicht verantwortlich zu machen.

Wollen Sie das? Wollen Gemeinschaften (z.B. Firmen) das?

Wohl kaum. Denn diese Strategie ist ambivalent. Einerseits kann sie zwar den Druck reduzieren – der Einzelne fühlt sich nicht mehr so stark überlastet oder überfordert, weil er sich von der Verantwortung für das Ergebnis seiner Handlungen befreit fühlt. Andererseits tendiert hierbei das Maß an selbstbestimmter Arbeit und damit oft auch das Maß an Arbeitszufriedenheit gegen Null.

Eine weitere Möglichkeit, den Druck von sich abzulenken, besteht in einem persönlichen Verzicht. Verzichten Sie auf stetige, kontinuierlich anhaltende

Anerkennungen, Belohnungen und Karriereerfolge. Wer keine Angst vor den vermuteten oder tatsächlichen Folgen hat, selbst- oder fremdbestimmte Leistungsziele nicht zu erreichen, der wird gelassener auf den Druck reagieren. Diese Haltung und Einstellung wird mittel- und langfristig allerdings nur durchzuhalten sein, wenn Sie sich selbst ehrlich klar darüber werden, auf welche Privilegien, Annehmlichkeiten oder sozialen Sicherheiten Sie wirklich verzichten können und wollen. Denn der deutliche Verlust von Wertschätzung und Anerkennung der Vorgesetzten wird noch der geringste Verlust sein, der unmittelbar eintritt. Umgekehrt kann aber der bewusste Verzicht ein deutliches Plus für die eigene Gesundheit und Lebenszufriedenheit bedeuten, womit der Verzicht mitunter mehr als aufgewogen wird.

Ob dies ein Ausweg aus dem zunehmenden Druck der Arbeitswelt darstellt, kann jeder nur für sich allein beantworten.

3. Druck durch Gegendruck neutralisieren

Was wirklich bleibt ist die dritte Möglichkeit. So paradox es klingen mag – Druck lässt sich meist nur mit Gegendruck wirklich handhaben. Wer dem fremdbestimmten Druck nichts entgegen setzen kann oder will, agiert meist auch wie der Hase vor der Schlange: Er überlässt es der Schlange, allein den Zeitpunkt zu bestimmen, wann sie zuschlägt. Er ‚erwartet‘ geduldig sein Ende. Manche Mitarbeiter sind so mut- und perspektivlos, dass sie nur noch irgendwie das Quartal, den Monat oder gar die Woche überstehen wollen. Sie klammern sich an jeden einzelnen Tag wie an einen rettenden Strohhalm im Wasser obwohl nirgendwo Land in Sicht ist.

Es gilt also aus der vollkommen passiven, reaktiven Rolle zu entkommen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen den Druck nicht tatenlos erdulden, weil sie sich nicht von Gewohntem, Bekanntem oder Erreichtem lösen wollen. Sie müssen und können meist auch aktiv werden, indem sie ihr direktes Arbeitsumfeld bewusst zu beeinflussen suchen.

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten dabei nicht nur mit einem plumpen *Nein* auf die Forderungen ihrer Hierarchie antworten, denn das kann heute schnell zu einer Arbeitsverweigerung umgedeutet werden. Jeglicher Widerstand, der ohne jegliche Alternative oder vernünftigen Vorschlag nur den Widerstand sichtbar werden lässt, ist kontraproduktiv.

Wenn Mitarbeiter schon jedes Jahr mehr leisten und weitere Aufgaben bewältigen sollen, dann sollten sie wenigstens beeinflussen wollen, in welchen Bereichen und mit welchen Aufgaben dabei nachhaltige Arbeitszufriedenheit entstehen kann.

Bringen Sie sich also unbedingt wieder in eine aktive Haltung und Verfassung. Verlassen Sie die Rolle des ‚Hasen vor der Schlange‘. Blenden Sie also zunächst für einen Moment einmal den großen Berg von Arbeit und Aufgaben aus, die vor Ihnen liegen. Sie müssen das nicht alles erledigt haben, bevor Sie sich Gedanken machen können, wie und in welchen Bereichen oder mit welchen

Ideen Sie wieder in eine aktive Position kommen. Fragen Sie sich beispielsweise, wie Sie Ihren Verantwortungsbereich aufwerten können, wenn Sie sich einmal ernsthaft aus Kundensicht überlegen, welche zusätzliche Wertschöpfung und neuen Kundennutzen Sie entwickeln könnten.

Wenn Sie eine solche Idee zu einem umsetzbaren Ziel weiter entwickeln, dann können Sie dem Druck aus der Hierarchie etwas entgegen setzen. Kostensparen konkurriert dann mit Investitionsvorhaben. Gelingt es Ihnen darüber hinaus, durch eine geschickte Kommunikation und Abstimmung mit Ihren Schwesterfunktionen, Schnittstellenpartnern und Kunden eine Interessenskoalition für ein solches Ziel aufzubauen, dann können Sie bereits eine Menge Gegendruck kreieren. Mindestens wird Sie das in den Gesprächen mit Ihren Vorgesetzten stärken und selbstbewusster auftreten lassen, weil Sie der eingeleigten und phantasielosen Reduktionsstrategie ein attraktives Ziel entgegen setzen können, das das Geschäft stimuliert und Ihre Funktion aufwertet.

Sie werden überrascht sein, welche psychologische Wirkung eine solche Haltung des aktiv-werdens und aktiv-seins bei Ihnen auslöst. Sie werden sich zwar weiterhin mit einer riesigen Arbeitslast und fordernden Vorgesetzten konfrontiert sehen, aber das Gefühl des Ausgeliefertseins und der Ausweglosigkeit wird verschwinden. Sie müssen nicht mehr alles erdulden, weil Sie glauben, keine wirkliche Alternative zu haben. Diese Alternative können und sollten Sie sich selbst erarbeiten. Allein schon, um der Angst vor der Alles-oder-Nichts-Frage zu begegnen: Verliere oder behalte ich meinen Job. Diese Angst verliert ihre Bedrohlichkeit, solange Sie aktiv bleiben und sich selbst Ziele setzen – sich also nicht willfährig und freiwillig den Forderungen der Anderen ‚schutzlos‘ ausliefern.

Auch wenn sinnvolle Investitionen vielleicht nicht zu zusätzlichen Mitteln und Ressourcen führen, so bewahren sie Sie doch wenigstens vor harten Einsparungen. Es kommt dann darauf an, bei den vorhandenen Mitteln und Mitarbeitern die Attraktivität der neuen Ziele und die Sicherung von Arbeitsplätzen in neue Aktivierungsenergie umzuwandeln, die alle Beteiligten wieder mit mehr Arbeitszufriedenheit und Zuversicht an die Realisierung dieser Ziele gehen lässt.

Vergessen Sie trotz aller modischen Erklärungs- und Problemlösestrategien des Managements nie: Mitarbeiter sind dazu eingestellt worden, Wertschöpfung zu generieren. Sie sollen ihr Wissen, ihr Können und ihre Erfahrung bewußt, sinnvoll und situationsgerecht einsetzen, um die immer komplexer werdenden Aufgaben selbstverantwortlich und eigendynamisch im Sinne und zum Wohl der Firma zu bewältigen.

Fazit

Wer eine Chance haben will, einen massiven gesundheitlichen oder seelischen Schaden zu vermeiden, der muss bereit sein, Grenzen zu akzeptieren. Setzen Sie sich selbst Grenzen dessen, was Sie aushalten können und wollen. Und setzen

Sie Anderen Grenzen, wenn diese Ihre Grenzen überschreiten. Lernen Sie, deutlich, kraftvoll und überzeugt *Nein* zu sagen und das mit einem Vorschlag zu verbinden, was statt dessen erreicht und getan werden sollte.

Bleiben Sie dem, was Sie für richtig halten treu. Zeigen Sie Ausdauer und Geschick bei der Kommunikation darüber und überzeugen Sie auch andere von Ihrer Meinung. Beugen Sie sich nicht vorschnell dem Druck und erledigen sklavisch Dinge, die Sie für falsch oder sinnlos halten.

Ein Ja-Sager mit vorseilendem Gehorsam mag für manchen Vorgesetzten ein idealer Mitarbeiter sein – ein guter Mitarbeiter für die Firma muss er deshalb noch lange nicht sein.

Seien Sie aktiv auf Ihrem eigenen Terrain bis zu Ihrer Grenze. Loten Sie hier und da aus, ob Sie die Grenze an verschiedenen Stellen verschieben können und sich (und Ihr Terrain) weiterentwickeln. Und verzichten Sie konsequent darauf, sich durch Verlockungen, Belohnungen oder Bedrohungen auf den Bereich hinter Ihre Grenze locken zu lassen.