

# 1 Vom Nebeneinander zum Miteinander

## 1.1 Was ist nur in den Unternehmen los?

In einem großen Energiekonzern vollzog sich ein Kulturwandel, dessen deutlichstes Merkmal die Regelung der Aufzugsbenutzung war: Seit Jahrzehnten war es üblich, dass die Mitglieder des Vorstands mit einem eigenen Aufzug in »ihre« Chefetage hinauffuhren. Mitarbeiter und andere Führungskräfte des Unternehmens durften den Aufzug nicht betreten; seine Benutzung war Teil der Vorstandsprivilegien.

Langsam setzten Veränderungen ein. Es wurde nun vereinbart, dass auch Mitarbeiter und Führungskräfte den Aufzug des Vorstands benutzen durften. Doch sobald ein Vorstandsmitglied einstieg, mussten sie sofort aussteigen und zu Fuß die Treppen hinauflaufen. (Fragen Sie sich gerade auch, welche Szenen der Begegnungsvermeidung sich in Nähe des Aufzugs abgespielt haben könnten?)

Auch diese Vereinbarung weichte nach einer gewissen Zeit auf: Mitarbeiter und Führungskräfte brauchten den Aufzug nicht mehr zu verlassen, wenn ein Vorstandsmitglied einstieg – aber sie durften den Vorstand unter keinen Umständen während der Fahrt ansprechen. Man hatte sich schweigend nach oben zu bewegen.

Nächste Veränderung: Alle dürfen nun endlich den Aufzug gemeinsam benutzen und dabei sogar mit den Vorstandsmitgliedern reden, aber bitte schön per Sie. Letzte Stufe des Wandels: Alle fahren gemeinsam im Aufzug, reden miteinander – und duzen sich. Auch der CEO wird mit dem Vornamen angesprochen.

Die Sonderregelung der Aufzugsbenutzung fiel schrittweise über einen Zeitraum von etwa zehn Jahren. Heute können alle

Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstände im Energiekonzern über das seltsame Aufzugsprivileg und -gebaren früherer Zeiten herzlich lachen; es kommt ihnen so vor, als ob es schon hundert Jahre oder länger her wäre, dass man so miteinander umging.

In der Tat könnte man glauben, dass die Aufzugsregel schon sehr alt ist, doch die Wende in der Unternehmenskultur wurde erst 2011 eingeleitet, und zwar nach dem Reaktorunfall in Fukushima. Der Energiekonzern hatte verstanden, dass man nicht mehr so weitermachen konnte wie bisher. Es bedurfte nicht nur neuer Quellen der Energiegewinnung für die Kunden, sondern es waren auch intern frische Energien erforderlich, um den Wandel zu bewältigen. Dafür brauchte man engagierte Mitarbeiter, die ihr Wissen und Können einbrachten und an der Energiewende aktiv mitarbeiteten. Und das wäre nicht möglich gewesen, wenn man an überholten Privilegien festgehalten, überflüssige Tabus aufrechterhalten und die Mitarbeiter weiter dazu angehalten hätte, der »obersten Heeresleitung« um jeden Preis aus dem Weg zu gehen und zu schweigen. Das hätte die Menschen auch weiterhin zu bloßen Befehlsempfängern gemacht, und als solche wären sie nicht motiviert – ja nicht einmal befugt – gewesen, eigene kreative Ideen und Impulse einzubringen.

*»Der Kulturwandel ist der Umsatz der Zukunft. Die Alternative ist die Insolvenz.« (Alexander Birken, CEO der Otto Group, <https://www.22316mag.de/2021/09/otto-group-resilience/>)*

In etlichen Unternehmen ist es noch heute so, dass die Dicke des Teppichs und die Etagennummer als stillschweigende Anweisung gelten, wie Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander umzugehen haben. Von Etage zu Etage wird der Teppich dicker. In der obersten Etage ist der Teppichflor so hoch, dass er den Kopf des

Mitarbeiters um mindestens fünf Zentimeter überragt, sobald er ihn betritt. Der Vorgesetzte, der seinen Arbeitsplatz auf dieser Etage hat, nimmt für den Mitarbeiter die Größe eines Wolkenkratzer ein – so weit steht er über ihm.

Wer traut sich, in solch einer Atmosphäre seine Meinung zu sagen? Wer traut sich, sich aktiv einzubringen, vielleicht auch mal etwas Kritisches zu äußern? Niemand! Eigentlich braucht es keine geräuschkämmenden Teppiche, denn es ist ohnehin recht still, weil man nicht miteinander redet (aber vielleicht übereinander?).

**Verzichte man allerdings auf die sorgsam gestuften Insignien der Macht auf jeder Etage und ließe den Teppich weg, würden sich plötzlich Führungskräfte und Mitarbeiter auf Augenhöhe begegnen. Und damit entsteht eine völlig andere, unverkrampfte Arbeitsatmosphäre, in der man locker und produktiv miteinander umginge!**

## 1.2 Was ist bloß mit den Mitarbeitern los?

Meinem Eindruck nach sind viele Unternehmen derzeit im Begriff, die Teppiche aufzurollen und wegzuschaffen – und damit einen ähnlichen Kulturwandel einzuleiten wie der Energiekonzern. Im Moment erleben wir einen der tiefgreifendsten Transformationsprozesse, die es in den letzten 75 Jahren gegeben hat. Im Zeitraffer müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle der Digitalisierung anpassen, Prozesse und Infrastrukturen modernisieren und andere Probleme meistern. Viele Unternehmen erleben dabei ihr höchst eigenes »Fukushima«.

**Hack:**

Hand aufs Herz: Wo steht Ihr Unternehmen gefühlt derzeit? Fahren die Mitarbeiter schon mit Ihnen gemeinsam im Aufzug nach oben? Oder stecken alle im selben Aufzug fest und reden nicht miteinander? Schaffen Sie es, die Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen? Sind Sie mitten in einem Transformationsprozess oder ist dieser nur »angedacht« und wird seit Monaten »ausdiskutiert«? Wird auf die Ansprüche der Mitarbeiter eingegangen?

Zum Dauerthema der Digitalisierung, die uns mindestens noch weitere 20 Jahre beschäftigen wird, und dem fragilen Finanzsystem kommen heute zusätzlich weitere Themen hinzu, die durch die Pandemie deutlich sichtbar geworden sind. Vor allem der wachsende Fachkräftemangel spielt eine große Rolle. Er erregt zwar schon seit einigen Jahren die Gemüter, tritt aber anscheinend erst seit der Pandemie verstärkt ins Bewusstsein der Unternehmen und Führungskräfte und lässt sie nach Lösungen suchen.

Unternehmen haben große Schwierigkeiten, Bewerber für vakante Stellen zu finden: 1,7 Millionen Stellen bleiben unbesetzt (vgl. Koch 2021), gleich ob es sich um Ausbildungsplätze oder um hochdotierte Fachpositionen (vgl. Backovic 2022a) handelt. Betroffen sind davon kleine Handwerksbetriebe ebenso wie große DAX-Konzerne sämtlicher Branchen, darunter Gesundheits-, Bau-, Automobil-, Chemie-, Versand- und IT-Unternehmen. Viele Arbeitsplätze bleiben monatelang vakant, und so mancher Arbeitgeber gibt die Personalsuche entnervt auf.

Zusätzlich rollt seit der Pandemie eine große Kündigungswelle durch die Unternehmenswelt – ein Phänomen, das nicht nur Deutschland betrifft, sondern fast weltweit zu beobachten ist und inzwischen unter dem Begriff »Great Resignation« erfasst wird.

Einige Gründe dafür hat Karrierecoach Bernd Slaghuis gefunden, nachfolgend ausgedrückt in den Worten seiner Klienten und Klientinnen (vgl. Slaghuis 2022):

- »Mir ist klar geworden, dass ich in diesem Job falsch bin.«
- »Ich langweile mich und kann meine Stärken nicht einbringen.«
- »Ich sehe keine Perspektive bei diesem Arbeitgeber.«
- »Das ist nicht mehr meine Firma.«
- »Meinen Chef kann ich nicht mehr ernst nehmen.«
- »Es wird zu viel diskutiert und nichts mehr entschieden.«
- »Ich bin in der Firma nie richtig angekommen.«
- »Mir ist bewusst geworden, dass andere Dinge im Leben zählen.«

Und wer nach der Pandemie nicht gekündigt hat, sondern geblieben ist, stellt plötzlich mit neuem Selbstbewusstsein Ansprüche, die für viele Arbeitgeber undenkbar und geradezu unerhört sind. So wollen manche z. B. nicht mehr an ihren Präsenzarbeitsplatz zurückkehren, sondern bestehen darauf, weiterhin im Homeoffice zu arbeiten; andere wollen genau das Gegenteil, nämlich endlich heraus aus dem Homeoffice und wieder soziale Kontakte zu den Kollegen.

Neue Kandidaten für ausgeschriebene Positionen verlangen vielfach von Anfang an eine 25- oder 30-Stunden-Woche, oft mit der Option, auch im Ausland von jedem beliebigen Ort der Welt aus arbeiten zu können. Dass es funktionieren kann, beweist das jüngst durchgeführte isländische Experiment der 35-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich. Studien zeigten, dass isländische Arbeitnehmer weniger oft krank, zufriedener und produktiver sind, wenn die Arbeitszeit auf vier Wochentage reduziert wird (vgl. Bauer 2021).

Lehnen Arbeitgeber hierzulande ähnliche Wünsche ab, so neigen die Mitarbeiter zur Kündigung, und Bewerber ziehen ihr Angebot zurück.

**Rund 25 Prozent der Mitarbeiter kündigen hierzulande mittlerweile, ohne überhaupt einen neuen Job in Aussicht zu haben. Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist nicht nur deutlich geringer geworden, weil ein Arbeitsplatzwechsel leichter denn je ist, sondern sie ist mittlerweile sogar auf einem historisch einmaligen Tiefpunkt angekommen.**

Eine von *Randstad* durchgeführte repräsentative Befragung von Arbeitnehmern aller Altersstufen im ersten Halbjahr 2022 ergab folgendes Bild: 33 Prozent der 18- bis 24-Jährigen sind lieber arbeitslos als »unglücklich im Job«. Und 40 Prozent aller Beschäftigten würden eine Stelle ablehnen, wenn sie ihnen keine Flexibilität über die Wahl des Arbeitsortes erlaubt (vgl. Klauth 2022).