



Ein Beitrag von
Jennifer Garic

Flache Hierarchien gelten als das Nonplusultra der modernen Personalführung. Mit dem Chef per Du zu sein, ist jedoch nicht für jeden etwas. Manch altgedienter Mitarbeiter verweigert sich der neuen Unternehmenskultur – aus Furcht vor dem Statusverlust.

Im Jahr 2007 befasste sich das Landesarbeitsgericht Hamm mit einer kuriosen Klage: Ein 45-jähriger H&M-Mitarbeiter hatte gegen seinen Arbeitgeber geklagt, weil er nicht mehr geduzt werden wollte. Er arbeitete als Abteilungsleiter in einem Geschäft für Herrenoberbekleidung. Das schwedische Unternehmen hatte den Laden übernommen und die Umgangsformen gelockert. Zunächst ertrug der Mitarbeiter die Umstellung aufs Du – bis es ihm reichte und er vor Gericht zog: Das Duzen verletze sein Persönlichkeitsrecht.

Das Landesarbeitsgericht Hamm wies die Klage ab. Zwar ist der Fall zwölf Jahre alt, aber er zeigt: Nicht jede Führungskraft kommt damit klar, wenn im Unternehmen ein frischer Wind weht. Das ist auch heute noch aktuell. Alle reden von flachen Hierarchien, Agilität, kurzen Entscheidungswegen. Die Realität in der deutschen Unternehmenslandschaft sieht in so manchem großen Konzern oder alteingesessenem Mittelstandsbetrieb aber immer noch ganz anders aus: Dort gibt es oft feste Strukturen, die über Jahrzehnte gewachsen und nahezu in Stein gemeißelt sind. Die Hierarchieebenen sind festgelegt, Führungskräfte sitzen in Einzelbüros und wenn eine Entscheidung ansteht, kann der einfache Angestellte diese nur an seinen Abteilungsleiter weiterreichen. Der muss sich im Zweifel mit einem Manager abstimmen, der bei großen Deals wiederum die Zustimmung der Geschäftsleitung braucht. Interne Abstimmungen ziehen sich so oft über Wochen hin – so lange, bis sie auch die letzte und höchste Führungskraft abgenickt hat.

Nicht jeder ist gern per Du

Solche Strukturen aufzubrechen und einen Hauch von Silicon Valley ins Unternehmen zu bringen, wird oft zur Herausforderung: Wenn aus Einzelbüros in der Führungsetage Großraumbüros auf der Open-Space-Fläche werden, aus voneinander abgeschotteten Abteilungen flexible Teams entstehen und sämtliche Kollegen den Geschäftsführer nicht mehr mit „Herrn Dr. Meier“, sondern als „Peter“ anreden, gefällt das nicht jedem.

Ein fiktiver Fall: Ein großer, internationaler Konzern will seine Unternehmens- und Führungskultur radikal ändern. Die Hierarchien verflachen sich. Alle sollen lockerer werden und die Verantwortung untereinander aufteilen statt auf einige wenige Personen. Nur der Abteilungsleiter Karl Schneider hat damit ein Problem. „Es hat doch bisher gut geklappt, warum sollen wir nun alles ändern?“, denkt sich Schneider. Er gibt weiterhin den Platzhirsch, sträubt sich dagegen, das Privileg des Einzelbüros aufzugeben, und möchte von seinen Kollegen weiterhin gesiezt werden. Gegenüber jüngeren Kollegen tritt er autoritär auf, lässt sich von ihnen



„Verantwortung abzugeben und das wiederum zu koordinieren, kann mehr Arbeit bedeuten, als alle Entscheidungen selbst zu treffen.“

Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin

nichts sagen und zeigt sich in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen wenig kooperativ.

Seine Kollegen finden den Umgang mit Schneider schwierig, leben aber damit. Denn der Gang zum Chef fällt vielen schwer. Besonders wenn es darum geht, Probleme gegenüber dem Geschäftsführer oder dem Vorstand anzusprechen. Laut dem Gute-Arbeit-Index des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) trauen sich 44 Prozent aller Beschäftigten in deutschen Unternehmen nicht, Probleme im Betrieb gegenüber den Vorgesetzten anzusprechen. Wenn sie mit dem Vorgesetzten selbst Probleme haben, dürfte es für die meisten von ihnen noch schwieriger sein, darüber zu sprechen.

Oft hapert es bei der Selbstwahrnehmung

Flache Hierarchien sind grundsätzlich zeitgemäß und eine gute Sache, weiß Carsten Schermuly. Er ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Hochschule Berlin und hat mehrere Bücher zum Thema Arbeitsorganisation geschrieben. Gibt es keine bis kaum eine Rangfolge im Unternehmen, seien die Mitarbeiter meist zufriedener und selbstständiger. Schermuly betont aber auch: Flache Hierarchien sind kein Allheilmittel und eignen sich nicht für jedes Unternehmen. Entscheidend im Umstellungsprozess sei, ob die ehemaligen Führungskräfte beim Wandel mitziehen. Hier kommen Personalmanager ins Spiel: „Die Personalabteilung muss die Abteilungsleiter immer wieder daran erinnern, dass sie nun auch Verantwortung abgeben müssen“, sagt Schermuly. „Vielen fällt das schwerer, als selbst Verantwortung zu übernehmen.“

Das beobachtet auch Gernot Barth. Er ist Leiter des Instituts für Kommunikation und Mediation Leipzig (Ikome-Institut) und arbeitet als Konfliktberater in Unternehmen. Barth rät dazu, Platzhirsche wie den fiktiven Karl Schneider extern zu schulen – am besten ganz weit weg vom Firmenstandort. „So ein Training hilft nur, wenn die Führungskraft dort niemanden kennt und dann ganz offen reden kann“, sagt Barth. „Sonst hat der Manager direkt wieder das Gefühl, den Platzhirsch geben zu müssen.“ Und dann ändert auch die Schulung nichts am Verhalten des sturen Mitarbeiters.

Schnelle Entscheidungswege und mehr Selbstverantwortung für Mitarbeiter klingen in den Ohren vieler Vorgesetzten erst einmal gut. Selbst wenn sie sich gar nicht grundsätzlich gegen flache Hierarchien sträuben, machen sie oft trotzdem weiter wie bisher, weiß Barth: „In vielen Unternehmen verlangen Führungskräfte von ihren Mitarbeitern einen Wechsel, ohne parallel auch ihr eigenes Führungsverhalten zu ändern.“ Personalern haben es im Gespräch mit solchen Chefs nicht unbedingt leicht – ein großes Problem: „Manchen Führungskräften ist gar nicht bewusst, dass sie vielleicht ihr Selbstverständnis, aber nicht ihre Arbeitsweise geändert haben“, erklärt Barth. Die Vorgesetzten denken also, sie hätten sich an die neue Unternehmenskultur angepasst – die Wahrheit sieht aber anders aus.

Kommunikation ist alles

Damit der Wandel im eigenen Unternehmen Erfolg hat, müssen Personalabteilungen sich in Geduld üben, sagt Konfliktberater Barth: „Menschen sind Gewohnheitstiere. Bis sie ihr Verhalten ändern, können Jahre vergehen.“ Der Umbau von einer strengen zu einer flachen Hierarchie kann seiner Erfahrung nach zwischen zwei und fünf Jahren dauern. Wenn sich in dieser Zeit interne Konflikte anbahnen, sollten Personalern direkt eingreifen und nicht warten, bis diese aus dem Ruder laufen, mahnt Barth. „Führungskräfte melden sich nur selten, wenn sie ein Problem haben, weil sie keine Schwäche zeigen wollen.“ Der Tipp des Konfliktberaters: Personalern müssen die Ohren spitzen. Denn wie Kollegen mit- und übereinander reden, verrate viel über interne Rangordnungen. „Wenn Kollegen sich gegenseitig herabsetzen und nur die eigene Arbeit würdigen, ist der Konflikt bereits entstanden“, sagt Barth. In solchen Fällen gilt: früh eingreifen! Ist der Streit noch nicht eskaliert, reicht oft ein klärendes Gespräch mit einem unbeteiligten Dritten, weiß der Konfliktberater aus seiner Arbeit in Unternehmen. Personalmanager sollten deshalb allen Mitarbeitern signalisieren, dass sie im Konfliktfall oder bei Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung stehen – und gegebenenfalls auch zwischen den Hierarchieebenen, sofern es sie noch gibt, vermitteln.



„Manchen Führungskräften ist gar nicht bewusst, dass sie vielleicht ihr Selbstverständnis, aber nicht ihre Arbeitsweise geändert haben.“

Gernot Barth, Leiter Ikome-Institut

Ein weiterer Streitpunkt auf dem Weg zu flachen Hierarchien können Bonuszahlungen und Gehälter sein: Karl Schneider aus dem Beispiel hat sich seine Position als Abteilungsleiter über Jahre hinweg erarbeitet und sein Gehalt in vielen Runden mit der Geschäftsleitung verhandelt. Nun sollen Führungskräfte wie er und Büroangestellte auf einer Stufe stehen. Die Gehälter unterscheiden sich aber weiterhin um Hunderte oder Tausende Euro. Kommt es zum Streit, können Personalern so argumentieren: „Verantwortung an verschiedene Mitarbeiter abzugeben und das wiederum zu koordinieren, kann mehr Arbeit bedeuten, als alle Entscheidungen selbst zu treffen“, sagt Wirtschaftspsychologin Schermuly.

Überzeugungsarbeit mit guten Gründen

Gerade in großen Unternehmen mit mehreren Standorten kann es bei der Umstellung auf flache Hierarchien schwierig werden, hat Schermuly herausgefunden. Der Berliner Professor arbeitet derzeit gemeinsam mit dem Öligiganten BP am Standort in Lingen daran, die Mitarbeiter stärker bei Abläufen und Entscheidungen einzubinden. Den Anstoß zur neuen Personalorganisation haben die Mitarbeiter selbst gegeben, wenn auch unbeabsichtigt: Alle fünf Jahre schließt BP die Raffinerie für eine Generalüberholung der

Maschinen. In dieser Pause zeigten die Raffinerie-Mitarbeiter mehr Engagement im Betrieb als sonst. Der Konzern hat sich darum an Schermuly gewandt und gefragt, wie der Betrieb diese Dynamik aufrechterhalten und in den Alltag integrieren kann.

Damit hat sich BP ein eindeutiges Ziel gesetzt: flachere Hierarchien und mehr Mitbestimmung für eine bessere Dynamik. Wichtig ist es laut Wirtschaftspsychologe Schermuly, dieses Ziel auch zu kommunizieren. Denn Platzhirsche, die auf ihre Position im Unternehmen pochen, reagieren besonders empfindlich darauf, wenn die interne Rangordnung scheinbar ohne Plan aufgelöst wird: „Viele Personalabteilungen und Geschäftsführer wollen einfach nur flache Hierarchien etablieren, ohne zu wissen warum“, sagt Schermuly. Haben die Unternehmer kein festes Ziel vor Augen, machen sie sich den Wandel selbst unnötig schwer: „Wie soll ich denn die Mitarbeiter von der Umstellung überzeugen, wenn ich ihnen gar nicht sagen kann, wofür sie sich umstellen sollen?“, lautet Schermulys rhetorische Frage. Eines ist darum in jedem Fall klar, wenn ein Platzhirsch für Unruhe im Unternehmen sorgt: Reden hilft. •

ANZEIGE



buah steht für den **natürlich-gesunden Snack**.

In einer Zeit, in der die Nachfrage nach Alternativen zu Gummibärchen und Schokolade groß ist, bieten wir die ideale Antwort: **Knusprige Früchte** als Snack, ins Müsli oder in den Smoothie – immer und überall.



Give Away für Messen

Weihnachtsgeschenk für Mitarbeiter

Snack für Konferenzen

JETZT KOSTENLOSE MUSTER ANFORDERN

bei Marie: marie@buah.de, Telefon: +49 (0)30 330 966 86



Nichts für schwache Nerven

Ein Beitrag von
Sven Lechtleitner

Dass Menschen in gefährlichen Jobs keine Angst haben dürfen, ist ein Irrglaube. Dennoch sollten allzu zart Besaitete nicht unbedingt in den Polizeidienst gehen oder als Höhenarbeiter eingesetzt werden. Eignungsdiagnostik kann helfen, geeignete Mitarbeiter zu identifizieren. Unabhängig von persönlichem Risikoempfinden, Training und Routine kommt es in solchen Stellen vor allem auf die Unterstützung des Arbeitgebers an.

Ob Polizisten, Rettungskräfte oder Höhenarbeiter: Sie alle üben einen Job aus, der einen hohen Einsatz abverlangt. Nahezu alltäglich sind sie mit Situationen konfrontiert, die eine Gefahr für das eigene Leben darstellen können. Fest steht: Im Ernstfall kommt es auf das richtige Verhalten an. Vieles davon ist zu trainieren, anderes eine Sache der Persönlichkeit. Via Eignungsdiagnostik lässt sich erfassen, welche Persönlichkeiten Stresssituationen besser handhaben können als andere. Doch unabhängig vom Risikoempfinden des Einzelnen kommt es auf eines ganz besonders an – den Arbeitgeber. Denn in seiner Verantwortung liegen die Sicherheit und die Unterstützung der Mitarbeiter.

Wer ist besonders gefährdet?

Gefahren im Beruf sind an unterschiedlichen Faktoren auszumachen – an erkennbaren und persönlich empfundenen Risiken sowie an der statistischen Unfallhäufigkeit. Die Liste der Jobs mit erhöhtem Risiko ist lang. Liegt bei einigen Berufsgruppen das Gefahrenpotenzial auf der Hand, zeigt es sich bei anderen erst auf den zweiten Blick. Hohe Unfallzahlen verzeichnet vor allem das Baugewerbe – seien es Stürze bei Arbeiten in der Höhe oder Verletzungen durch Maschinen und Werkzeuge. Risiko besteht oftmals im Polizei- und Rettungsdienst – insbesondere dann, wenn Beschäftigte für Vollzug oder Schutz zuständig sind. „Das Berufsbild des Polizisten genießt nach wie vor in der Öffentlichkeit ein hohes Ansehen“, sagt eine Sprecherin der Bundespolizei. „Jedoch ist nach allgemeiner Wahrnehmung der Respekt gegenüber

Vollstreckungsbeamten sowie Rettungskräften gesunken.“ Dies führe dazu, dass die Gefahren für Polizeivollzugsbeamte im Allgemeinen bei der Berufsausübung gestiegen seien und die Qualität von Angriffen gegen sie zugenommen habe.

Mit aggressivem Verhalten von Personen sind auch Beschäftigte anderer Berufe konfrontiert. So kommen laut Arbeitsunfallgeschehen 2017 der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) Vorfälle durch menschliche Gewalt, Angriffe oder Bedrohung am häufigsten in Bahnbetrieben, Krankenhäusern und städtischen Verwaltungen vor. Gemeint sind damit Übergriffe auf Fahrausweisprüfer, Pflegekräfte und Angestellte im öffentlichen Sektor. „Bei Verwaltungsmitarbeitern stellen oftmals amtliche Befugnisse einen Risikofaktor dar – beispielsweise wenn sie einer Aufforderung nicht nachkommen“, sagt Anne Gehrke, Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV. Ebenso bedeuten Arbeitsplätze mit Zugang zu Bargeld oder Rauschmitteln ein gewisses Gefahrenpotenzial. Grundsätzlich könne es aber immer dort Konflikte geben, wo Beschäftigte viel Kontakt zu Menschen haben.

Umgang mit der Angst

Angst dürfe jemand in solchen Jobs nicht haben, heißt es häufig. Doch eigentlich ist das Gegenteil der Fall. Psychologin Gehrke bezeichnet Angst erst einmal als gesund. Das Gefühl vermittelt, dass eine Situation nicht stimmt oder ein erhöhtes Risiko besteht. Ohne Angst nehmen Personen eine Gefahr kaum wahr. Schwierig wird es laut Gehrke erst, wenn jemand nicht mit der Angst umzugehen weiß. Sie verstärke sich häufig bei Kontrollverlust oder wenn es keine innere Strategie gebe, mit der Situation umzugehen.

Solche Strategien lassen sich für den jeweiligen Job lernen. Gerade in Bereichen mit hohem Risiko erhalten Mitarbeiter oftmals Schulungen, wie sie in gewissen Momenten reagieren können. Als Beispiel nennt Gehrke die Tätigkeit des Kassierers. Ist dieser im Falle eines Raubüberfalls dazu angehalten, den Anweisungen des Gegenübers Folge zu leisten und alles Geld rauszugeben, erlebt der Betroffene die Situation weniger schlimm. Der Grund: Er selbst bleibt handlungsfähig. Das mache es später leichter, das Erlebnis zu verarbeiten, sagt Gehrke.

Den Umgang mit Gefahren nur auf persönlicher Ebene zu trainieren, reicht allerdings nicht aus. Im Vorfeld muss es technische und organisatorische Maßnahmen geben. Dazu zählt unter anderem die persönliche Schutzausrüstung bei Höhenarbeitern durch Seilsicherungen, bauliche Trennungen von Personal und Kunden in Bargeldbereichen oder Kameraausstattung bei Polizisten. In der Pflicht bei alledem ist der Arbeitgeber. Er hat die Gefährdungen zu beurteilen

Ein guter psychologischer Test kann das Angstniveau, spezifische Ängste oder auch die Risikobereitschaft ermitteln.

und dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter keinen unnötigen Gefahren ausgesetzt sind. Das Einrichten entsprechender Schutzmaßnahmen verantwortet er ebenso. Gerade Einzelarbeitsplätze bedürfen einer intensiven Betrachtung, da laut Gehrke dort das Risiko häufig größer ist.

Das können Arbeitgeber tun

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) ist unter anderem in den Bereichen Pflege sowie Rettungsdienst und Katastrophenschutz aktiv. Das Gefahrenpotenzial für Mitarbeiter reicht weit. Für Pflegekräfte besteht neben der hohen Arbeitsbelastung das Risiko, sich mit Infektionskrankheiten wie HIV oder Hepatitis anzustecken. Hinzu kommen körperliche Faktoren wie Rückenschäden oder Gelenkverschleiß. Die Hilfs- und Wohlfahrtsorganisation setzt unter anderem auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement und detaillierte Risikoanalysen.

Hinsichtlich Gewalt und Übergriffen schult der ASB seine Rettungskräfte in Deeskalation. Darüber hinaus sind Beschäftigte vor allem auch psychischen Belastungen ausgesetzt. Präventive Maßnahmen und Trainings sollen sie in Sachen Resilienz stärken. Dabei lernen Beschäftigte, wie mit stressbildenden Faktoren bei besonderen Einsatzlagen umzugehen ist. Beim Umgang mit dem Tod, mit verletzten Kindern oder Suiziden braucht es besondere Unterstützung. Zur Stressbewältigung nach belastenden Rettungseinsätzen ist im ASB ein bundesweites Nachsorgesystem implementiert. Zudem gibt es regelmäßig qualifizierte Nach-

besprechungen und Supervisionen. Beschäftigte im ASB-Rettungsdienst können außerdem Coachings in Anspruch nehmen – entweder in kleinen Gruppen oder allein. Vorrangig geht es dabei um die Nachsorge nach belastenden Einsätzen. Bei all diesen Coachings verzeichne der ASB eine rege Teilnahme und erhalte nur positives Feedback.

Die Bundespolizei setzt auf Aus- und Fortbildung, um das Risiko von Verletzungen zu minimieren. Ebenso sollen Beschäftigte dadurch Einzelsituationen sicher einschätzen und richtig handeln können. Spezielle Fortbildungsschulungen – wie Trainings zum Umgang mit lebensbedrohlichen Einsatzlagen – bereiten Polizisten auf besondere Gefahren vor. Dies geschieht in mentaler Hinsicht als auch unter Nutzung aller verfügbaren Führungs- und Einsatzmittel. Für die Betreuung und Nachsorge nach außergewöhnlichen und stressbelastenden Ereignissen gibt es für Beschäftigte der Bundespolizei ein eigenes Konzept zur psychosozialen Notfallversorgung. Darüber stehen weitere Unterstützungssysteme wie Seelsorge oder ärztliche Dienste zur Verfügung.

Eignungsdiagnostik als Indikator

Ob die Persönlichkeit für risikoreiche Berufe gemacht ist oder nicht, darüber entscheiden oftmals eignungsdiagnostische Verfahren im Recruiting. Schließlich möchten Verantwortliche sicherstellen, dass zukünftige Mitarbeiter der Aufgabe gewachsen sind und mit Gefahrensituationen umgehen können. „Sind bei Berufsgruppen erhöhte Risiken von vornherein erkennbar, findet eine Selbstselektion auf Bewerberseite statt“, sagt Heinz Schuler, emeritierter Professor der Universität Hohenheim und spezialisiert auf berufliche Eignungsdiagnostik. So schließen beispielsweise Menschen mit Höhenangst Berufe wie Bergführer oder Fensterputzer an Hochhäusern ganz automatisch für sich aus. Anders hingegen stelle sich die Situation bei Jobs dar, deren Gefahren weniger vorhersehbar seien oder unterschätzt würden. Damit sind unter anderem Tätigkeiten von Gerüstbauern oder Pflegekräften gemeint. Das verpflichtet Arbeitgeber zu gründlichen Vorabinformationen für Interessenten und ebenso zu einer angemessenen Personalauswahl, so Schuler.

Der Wissenschaftler nennt als spezielle Fälle für eine gründliche Selektion Polizei und Feuerwehr. Er selbst hat in der Auswahl von Polizeianwärtern Erfahrung. Neben der körperlichen Fitness, die am einfachsten festzustellen sei, gebe es eine Vielzahl an weiteren Anforderungsaspekten. Dazu gehörten Intelligenz, Integrität, Normorientierung, psychische Stabilität, Selbstständigkeit, Dominanz, Verträglichkeit sowie Mut und Selbstkontrolle. Psychologische

Tests seien dafür geeignet, Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften zu messen – sofern diese psychometrischen Standards genügen. Ein guter Test kann laut Schuler das Angstniveau, spezifische Ängste oder auch die Risikobereitschaft ermitteln. Für ihn haben sich in diesem Zusammenhang anforderungsbezogene, hochstrukturierte Interviews – wie das von ihm entwickelte Multimodale Einstellungsinterview – bewährt. Darin ermitteln Fragen mit biografischem Bezug wie jemand in früheren Situationen gehandelt hat. Ebenso müssen Bewerber anhand situativer Fragestellungen in einer beispielhaften Dilemmasituation eine Entscheidung treffen. Bei Polizeibewerbern könnte eine solche Frage lauten: „Stellen Sie sich vor, Sie werden in Ihrem Streifenwagen zu einem Verkehrsunfall gerufen. Auf dem Weg sehen Sie, dass Jugendliche vor einer Gaststätte zwei Frauen bedrängen. Wie verhalten Sie sich?“. Das Dilemma besteht Schuler zufolge darin, dass man nicht gleichzeitig beiden situativen Erfordernissen gerecht werden kann und im Abwägungsprozess die bestmögliche Ersatzlösung finden muss.

„In allen gefährlichen und belastenden Berufen ist eine kompetente Personalauswahl wichtig“, sagt Schuler. Dafür sei es jedoch nicht erforderlich, Bewerber Stresstests oder Schockmomenten zu unterziehen. Gleiches gilt für Assessment-Center. Sie hält der Eignungsdiagnostiker nicht mehr für die Methode der Wahl: Über die vergangenen Jahrzehnte haben sie in ihrer Validität – also Aussagekraft – abgenommen und beziehen sich nicht auf die spezifischen Anforderungen dieser Berufe. Vielmehr geht es ihm darum, diejenigen Persönlichkeitsmerkmale, Verhaltensbereitschaften, Interessen und Fähigkeiten zu messen, die sich als anforderungs- und berufserfolgsrelevant erwiesen haben. Damit meint Schuler nicht nur Leistungsaspekte, sondern ebenso Zufriedenheit, Gesundheit und das Sicheinfügen in eine Organisation. Neben psychologischen Tests hält er Arbeitsproben, insbesondere Praktika, für besonders aussagekräftig. Sie geben Bewerbern Informationen darüber, was sie erwartet und welche Anforderungen der Job an sie stellt. Das ermögliche ihnen eine Selbstselektion. •

ANZEIGE

It's time to shine.



Get the job you deserve.

www.humanresourcesmanager.de/jobboerse

