

# Als Führungskraft agieren

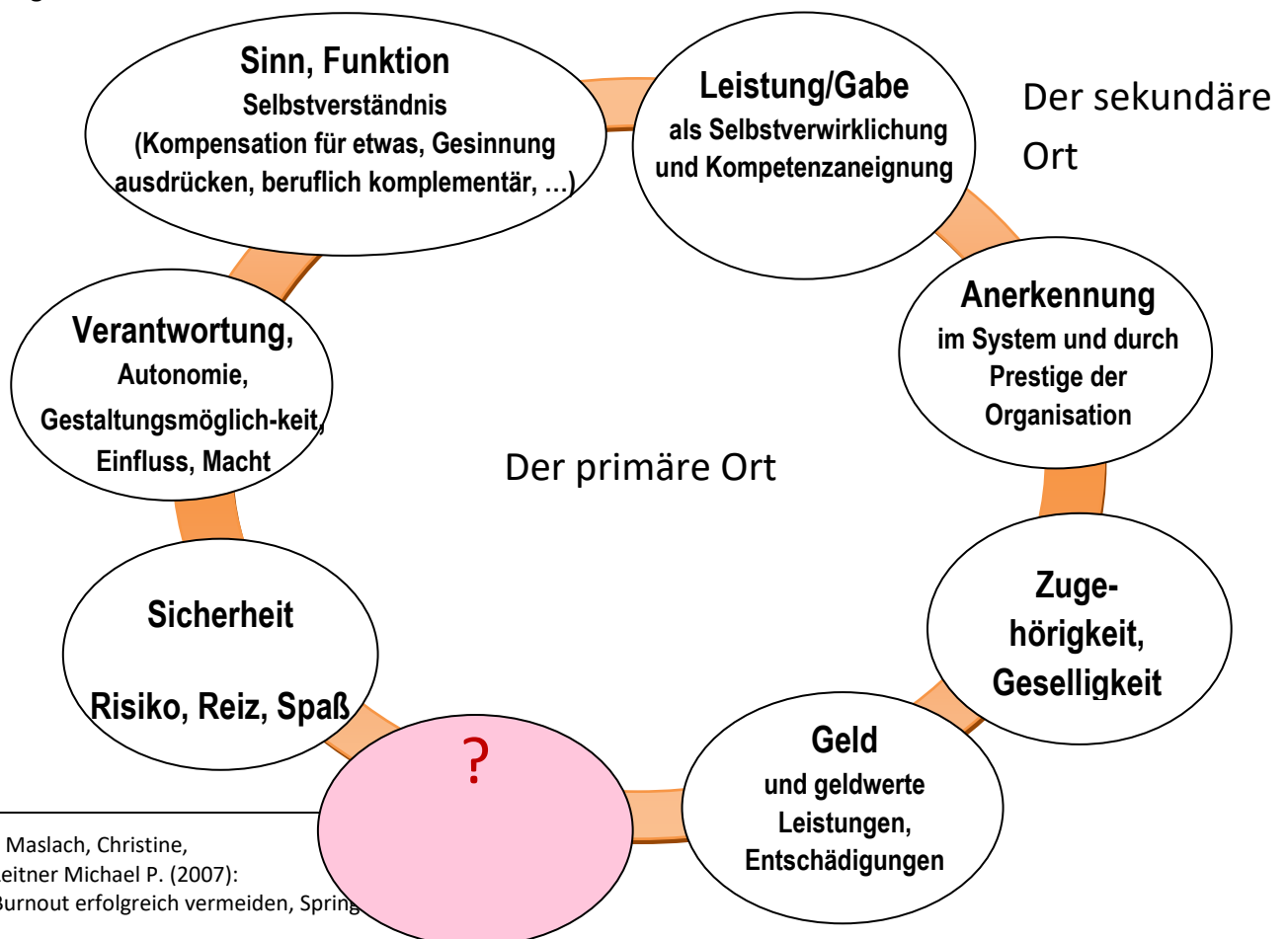
## Der faire Tausch zwischen Mitarbeitenden und Organisation

Der faire Tausch zwischen Mitarbeitenden und Organisation entscheidet, ob die Organisation langfristig erfolgreich ist oder nicht. Jede Organisation hat einen Zweck und damit dieser Zweck und die darin konkret gesteckten Ziele auch mit den Zwecken die die Mitarbeitenden mit der Organisation verbinden, in Übereinstimmung zu bringen sind, hängt von der bewussten Aufmerksamkeit ab, die Vorgesetzte und Mitarbeitende diesem Tausch widmen. Je attraktiver dieser Tausch, umso stabiler ist die Organisation in sich. Diese innere Stabilität ermöglicht es, die Fluktuationsrate auf einem angemessenen Niveau zu halten.

Jede Organisation bietet den einzelnen Mitarbeitenden einen mehr oder weniger fairen Tausch an. Dieses Erlebnis der Fairness entscheidet, ob Menschen mehr oder weniger „motiviert“ sind. Dieses Erlebnis entscheidet auch nach Christine Maslach<sup>1</sup>, ob Mitarbeitenden in ein Burnout schlittern oder nicht.

### **Wie attraktiv ist der Tausch den die Person mit der Organisation eingeht und den die Organisation mit der Person eingeht?**

Sind die jeweiligen Attraktoren halbwegs in Deckung? Ist der Tausch halbwegs zufriedenstellend? Ist er nicht zufriedenstellend, dann suchen sich die Personen Felder und Möglichkeiten, das Tauschdefizit auszugleichen. Dieser Ausgleichsversuch hat aber dann meist nichts mehr mit der Leistungserstellung zu tun. Die Organisation wird zu einer Arena für Vieles nur nicht für einen Ort in dem es um KundInnenutzen geht. Personen tauschen mit der Organisation folgende 7 Aspekte, die sie gut beantwortet haben möchten:



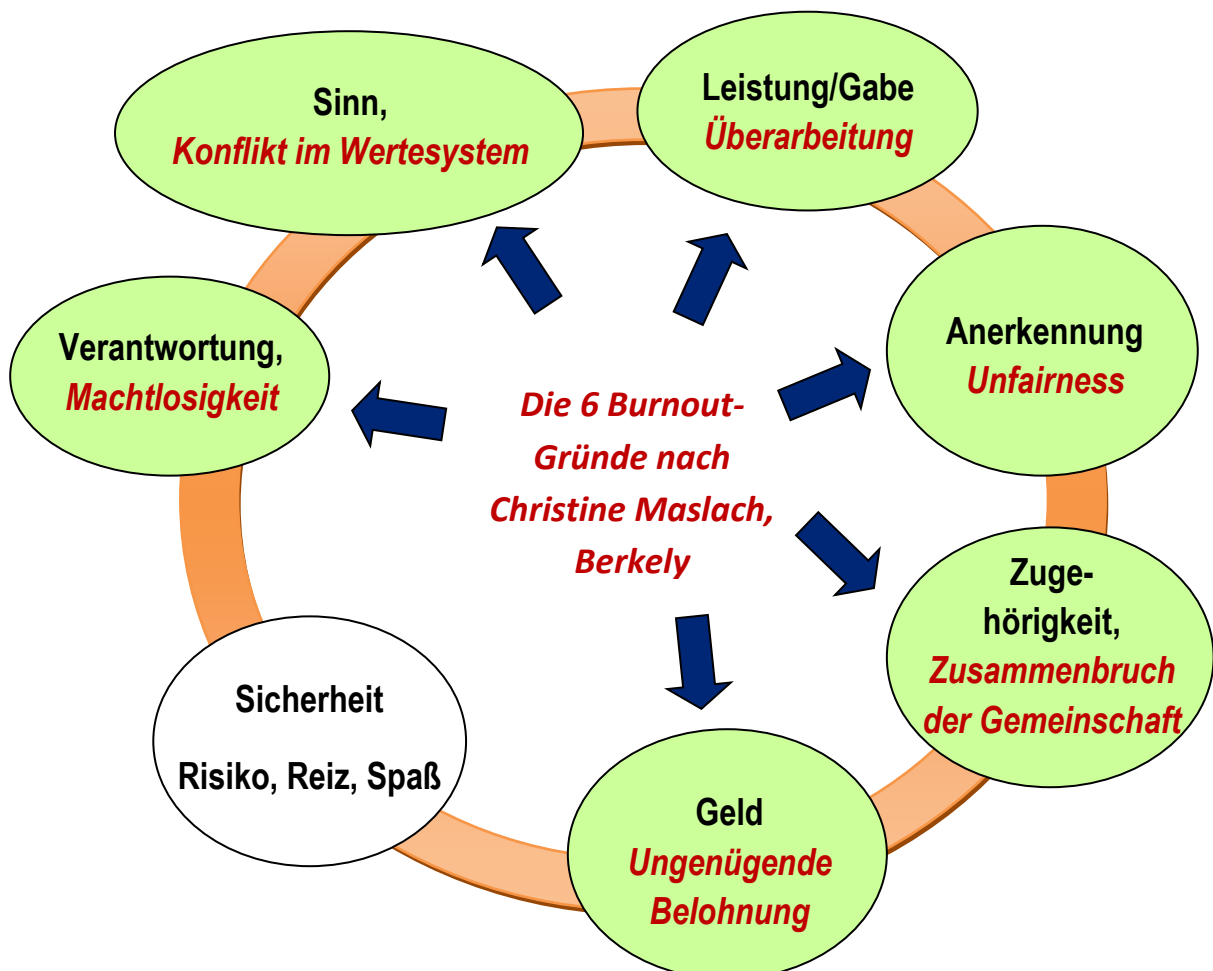
<sup>1</sup> Maslach, Christine, Leitner Michael P. (2007): Burnout erfolgreich vermeiden, Springer

- Wird das Gehalt als fair im Vergleich zur Leistung und dem was in der Branche bezahlt wird, erachtet?
- Wird angemessene Anerkennung für Ideen, Lösungen und Initiativen gegeben?
- Gibt es angemessenen symbolische Rituale und Beziehungsangebote dafür, dass sich Mitarbeitende als Person zugehörig empfinden können.
- Verleiht der Zweck der Organisation und die konkrete Tätigkeit ausreichend Sinn? Für Mitarbeitende ist es auf Dauer wichtig, dass die längerfristige Orientierung schlüssig ist und dass sie das Gefühl haben, ihren wertvollen Beitrag zu leisten. Können sich die Mitarbeitende mit den Zielen und Strategien nicht identifizieren, leidet der Sinn.
- Gibt die Organisation ausreichend Sicherheit (Jobsicherheit) oder/und gibt die Organisation ausreichend Möglichkeit Risiko zu erleben (kann man hier den Kick erleben)?
- Bietet die Organisation und die Stellung in der Organisation ausreichende Möglichkeiten Macht und Einfluss auszuüben, oder wenigsten den autonomen Freiraum, den Menschen für ihre Arbeit zu Selbstgestaltung brauchen?
- Ermöglicht die Organisation ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern oder um besser zu werden wie KollegInnen?

Je nachdem, ob es sich um berufliche oder ehrenamtliche Funktionen handelt, werden die Aspekte mit unterschiedlicher Stärke "getauscht". In der Regel dominieren 2 - 3 Aspekte, die einem Menschen wichtig sind, während die anderen untergeordnete Bedeutung haben.

*Diese Tauschaspekte ändern sich bei den meisten Menschen im Laufe der Jahre. Man kann davon ausgehen, dass dies mit etwa 35 – 40 Jahren und etwa 50- 55 Jahren der Fall ist.*

**Was passiert, wenn dieser Tausch auf Dauer nicht attraktiv ist?**



Nach Christine Maslach besteht die erhöhte Gefahr, dass Mitarbeitende in ein Burnout schlittern, wenn folgende Faktoren auf Dauer nicht ausreichend im Einklang mit den Vorstellungen/Erwartungen der Mitarbeitenden stehen:

- Überarbeitung, d.h. zuwenig Ressourcen sodass zuviel Leistung nicht mehr befriedigend wirkt.
- Unfairness, d.h. das ist implizit die Verweigerung von Anerkennung durch Vorgesetzte und KollegInnen.
- Zusammenbruch der Gemeinschaft, d.h. in jeder Organisation entstehen normalerweise Inseln der Gemeinschaft, das bedeutet ein sozialer Raum, zu dem sich Mitarbeitenden auch gern zugehörig fühlen. Zugehörigkeit entsteht durch ausreichende Dichte an Resonanz und Feedback, worin sich der Mitarbeitende gemeint weiß.
- Konflikt im Wertesystem, d.h. Verhaltenscodes, Geltende Normen, Ziele und Visionen sind implizite Aussagen über Werte. Wenn diese Aussagen sich häufig widersprechen, sich darum Machtkämpfe entspinnen oder eine Dissonanz zwischen dem was gesagt wird und dem was getan wird entsteht und auf Dauer nicht heilbar ist, dann trägt dieses zum Burnout bei.
- Machtlosigkeit, d.h. der Gestaltungsraum ist wichtig für das eigene Autonomieerlebnis. Ist dieser eingeengt, dann demotiviert dies die Mitarbeitenden.
- Ungenügende Belohnung, d.h. wenn sich der/die Mitarbeitende aus welchen Gründen auch immer in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitsplatz empfindet und die Entlohnung gering ist im Verhältnis zu anderen Mitarbeitenden mit gleicher Arbeit, oder in anderen Organisationen oder im Verhältnis zur Leistung und wenn gleichzeitig die meisten anderen Faktoren ebenso negativ bewertet werden, dann kann die Entlohnung ein wichtiger Beitrag zum Burnout sein. Es könnte sein, dass es deshalb erforderlich ist, mehr Überstunden zu machen als gesund ist.

## Hypothesen:

- Menschen haben eine persönliche Konfiguration von Vorlieben und Bedarfen in Bezug auf das was sie mit einem sozialen System tauschen, damit es für sie attraktiv ist, dabei zu sein.
- Diese Konfiguration ändert sich im Laufe der biografischen Entwicklung
- Menschen haben in Bezug auf diese Tausch Aspekte in sozialen Systemen mehrere Orte, wo sie dies eintauschen. Wenn der fokussierte Ort nicht das „bringt“ was von ihm erwartet wird, dann holt man sich dies an einem anderen Ort. Wenn ein bestimmter Bedarf woanders nicht zu bekommen ist, dann ist der fokussierte Ort unter Umständen mit Bedarfen konfrontiert, die ihn überfordern können.

## Reflexion

1. Schätzen Sie zunächst für sich selbst die Tauschfaktoren ein. Denken Sie dabei an mind. zwei unterschiedliche Kontexte worin Sie für die Organisation Verantwortung tragen. In welchem Ausmaß unterscheiden sie diese beiden (oder mehr) Kontexte? Nehmen Sie den Hauptkontext (was Ihnen am wichtigeren ist) und legen Sie Ihre Aspekte fest. Dabei können Sie 100% verteilen. Verteilen Sie diese 100% auf alle 7 Aspekte. Es kann sein, dass Aspekte auftauchen, die hier nicht angeführt sind. Ergänzen Sie diese dann und binden sie diesen

neuen (diese neuen) Aspekte in Ihre Aufteilung ein.  
Hat sich in den letzten Jahren das Tauschverhältnis verändert?

Es ist möglich, dass dann, wenn sie an diesem "primären Ort", den Sie gerade einschätzen, den einen oder anderen Aspekt, den Sie erwarten NICHT bekommen, sich diesen Aspekt an einem anderen Ort zu bekommen suchen, dem "sekundären Ort" (wie er hier aus der Sicht des primären Ortes genannt wird).

Wenn Sie sich schwer tun eine Einschätzung zu treffen, kann es sein, dass Sie gerade in einer Umbruchphase sind, wo sich die Tauschverhältnisse gerade verändern, nur sind sie noch nicht klar artikulierbar.

Nehmen Sie sich dazu mind. 20 Minuten

2. Besprechen Sie mit den anderen KollegInnen, ob es Unterschiede gibt zu den von Ihnen herangezogenen Kontexten, wie sich das Tauschverhältnis verändert haben. Überlegen Sie dabei auch was sie preis geben möchten und was nicht.
3. Reflektieren Sie gemeinsam, ob es Muster gibt, also Tauschverhältnisse die häufiger vorkommen, Veränderungen, die häufiger vorkommen.
4. Überlegen Sie in welchem Ausmaß Sie die Tauschverhältnisse jener Menschen kennen, für die Sie Führungsverantwortung tragen. Was könnten Sie tun, um mehr dazu zu erfahren, ohne jemand zu verletzen – im Gegenteil Aufmerksamkeit zeigen.

## Die Regeln für den attraktiven Tausch

1. Mach dir klar, wie du zu den Tauschfaktoren selber aufgestellt bist. Denn die unreflektierte Form verleitet unter Umständen dazu, die eigene Prägung als allgemeine Landkarte anzuwenden und diese auf Andere zu übertragen.
2. Erhalte und pflege die Wahrnehmungssensibilität über die Tauschfaktoren der Anderen.
3. Finde einen respektvollen Zugang zur Sphäre der Besprechbarkeit und NICHT-Besprechbarkeit, denn der jeweils aktuelle Tausch könnte eine komplementäre Funktion haben deren Besprechbarkeit Behutsamkeit erfordert.
4. Biete einen fairen Tausch an zu den Aspekten, die du vermutest und worüber du Gewissheit erlangt hast.
5. Biete nur das zum Tausch (Ausgleich) an, was du auch wirklich anbieten kannst.
6. Bleibe dran indem du die Veränderungen der Tauschfaktoren wahrnimmst. Denn Menschen verändern ihre Tauschfaktoren in ihren biografischen Ablauf und sie verändern ihre komplementären Bedürfnisse (sekundärer Ort).

## Erfolgsfaktor Gegenseitigkeit

Die Gegenseitigkeitstheorie (Reziprozitätstheorie) geht davon aus, dass die Beziehung zwischen Individuen (in Familien, in Netzwerken udgl.) und zwischen Individuen und Organisation (Unternehmen) aber auch zwischen Individuen und Staat ein „Geben und Nehmen“ ist, welches aus der jeweiligen Sicht ein faires Verhältnis braucht.

Wird der Tausch nicht als fair erlebt, kann ein Akteur die Beziehung beenden, die Organisation verlassen (was schwieriger ist, wenn man z.B. auf einen Job angewiesen ist oder auswandern, was oft noch schwieriger ist). Wenn jemand in eine Organisation eintritt oder Staatsbürger werden möchte, wird ebenso eine Gegenseitigkeit erwartet.

Hier wird die Gegenseitigkeit mit dem Begriff „fairer Tausch“ bezeichnet und in drei Arten unterschieden:

### 1. *Der unmittelbare Tausch*

Dieser kommt dem ökonomischen Tausch am weitesten Nahe. Man gibt etwas und erwartet, dass etwas Ausgleichendes unmittelbar zurückgegeben wird. Man bestellt in einem Restaurant ein Menü und bezahlt dafür, von beiden Seiten wird erwartet, dass man diese Form der Beziehung erwartet. Es handelt sich um eine Geschäftsbeziehung.

### 2. *Der gedehnte Tausch*

Dieser Tausch ist mit dem ökonomischen Tausch noch mehr und weniger verwandt, unterscheidet sich aber doch erheblich, wobei er hier nochmals in vier Typen gegliedert ist:

#### a. *Gabe auf Zeit*

Etwa, wenn jemand Geld herborgt, dann wird erwartet, dass dieses später zurück bezahlt wird. Das was zurückgegeben wird hat einen klaren Bezug zum Gegebenen, es muss dem Wert entsprechen. Dies ist kein Kredit, denn dieser würde mit Zinsen vergeben und dies wäre ein Geschäftsmodell.

#### b. *Gabe über Dritte*

Wenn jemand etwas gibt, dann wird erwartet, dass dies später von Irgendjemand ausgeglichen wird. Es muss nicht die Person sein, die Empfangen hat. Im ehrenamtlichen Engagement beispielsweise wäre das die Institution, die den sozialen Raum für ehrenamtliches Engagement anbietet. Z.B. Anerkennung, Weiterbildung, Karriere im Ehrenamt udgl.

#### c. *Die Nachbarschaftsgabe*

Wenn jemand etwas gibt, dann wird erwartet, dass dies später von jenem, der Empfängt ausgeglichen wird. Dieser Ausgleich muss nichts mit dem Gegebenen zu tun haben, es muss nur irgendwie ausgeglichen werden. Viele Beziehungen in sozialen Netzwerken nutzen diese Art des Tausches. Oder wenn man dem Nachbar Kartoffel gibt, die er zu einkaufen vergessen hat, dann erwartet man sich, dass der Nachbar ebenso unterstützend ist, wenn man selbst einmal etwas braucht.

#### d. *Das Geschenk*

Unter Partnern, Freunden und Bekannten macht man sich Geschenke. Man erwartet nicht, dass unmittelbar etwas zurückfolgt, was dem Wert des Geschenkes entspricht. Aber normalerweise achten die Beschenkten darauf, dass sie eine Gelegenheit finden, ebenso ein Geschenk geben zu können. Dabei geht es nicht so sehr um den Wert des Geschenkes, sondern um die Ritualisierung der gegenseitigen Aufmerksamkeit.

### 3. *Der System-Umfeld Tausch*

Dieser Tausch hat mit dem ökonomischen nichts mehr gemein, auch wenn ökonomisch handelnde Organisationen sich durchaus auch dieser Tauschvariante bedienen können. Wer gibt, erwartet nicht, dass das Gegebene unmittelbar oder gedehnt zurückkommt. Er oder sie ist der Überzeugung, dass das Gegebene „eine gesunde Wirkung“ auf das System hat. Dieses System ist aber gleichzeitig Umfeld des Gebenden. Man leistet einen gesunden Beitrag für das Umfeld und weiß dadurch, dass man selber in diesem Umfeld besser leben kann. Dieser System-Umfeld-Tausch kann mit mehr oder weniger Kalkül erfolgen. Z.B. man engagiert sich für die Flüchtlinge und meint, dadurch auch einen Beitrag für ein sicheres öffentliches Umfeld geleistet zu haben. Oder aber man meint, dass die Flüchtlinge ein Recht auf ein menschenwürdiges Leben haben und durch den Beitrag die Gesellschaft insgesamt ein Stück fairer wird, was dem Gebenden z.B. aus sozialpolitischen oder religiösen Gründen ein wichtiger Wert sein kann.

Wien, 2016