

# STELLEN.MARKT

## Nehmen und Geben

„Unternehmen kompakt“ (12): Gleichgewicht im Wanken

Unternehmen sind komplexe Gebilde. In der Serie „Unternehmen kompakt“ bieten Experten an dieser Stelle in loser Folge Einblicke in die Wirtschaft. Heute: Potenzialermittlung.

Ob etwas in Ordnung ist, sagt uns ein Gefühl. Ohne unsere Berufswelt zu analysieren, spüren wir genau, ob sie in Ordnung ist oder nicht. Unsere Wahrnehmung basiert dabei auf allgemeinen Ordnungsprinzipien, die weit in die Familien- und Stammesgeschichte reichen. Das jedenfalls behaupten systemische Forscher.

Auch in modernen Organisationen wirken diese Muster als soziales Regelwerk, und entscheiden mit, wie gut und effizient ein Unternehmen funktioniert. Eine dieser Regeln bezieht sich auf den ständigen Ausgleich von Geben und Nehmen innerhalb von sozialen Gruppen. Ursprünglich sollten die Schwächen der Einzelnen ausgeglichen werden, um die Überlebenschancen einer Sippe oder eines Stammes zu erhöhen.

Für die heutige Unternehmenspraxis bedeutet die Regel: Der Arbeitnehmer gibt Zeit und

Leistung, der Arbeitgeber gibt dafür Gehalt (was auch Halt meint im Sinne von Sicherheit) und er gibt Lohn (was auch Belohnung meint im Sinne von Anerkennung).

Arbeitnehmer aller Hierarchiestufen geben in vielen Bereichen zunehmend Mobilität, Nervenstärke und Zeit, während gleichzeitig die Arbeitsplatzsicherheit schwindet und das Alter und damit die Lebensleistung auf der Arbeitgeberseite missachtet wird.

### Arbeitsplatz wird zum Risikofaktor

Wenn aber das Gleichgewicht von Geben und Nehmen auf Dauer nicht stimmt, ist etwas nicht in Ordnung. Wer am Arbeitsplatz ständig unter Strom steht, wird irgendwann krank. Diese Verausgabung kostet einen Preis, der sich in Herz- und Kreislaufkrankungen, vitaler Erschöpfung, Demotivation bis hin zum Burnout bemerkbar macht. Professor Joachim Bauer von der Uniklinik Freiburg sieht rund 25 Prozent aller deutschen Erwerbstätigen an einem Burnout leiden. Das ist eine dramatische Anzahl

erschöpfter, gleichgültig bis zynisch eingestellter Mitarbeiter und Führungskräfte, die keinen Sinn mehr in der Qualität ihrer Arbeit sehen. Arbeitsmedizinische Studien belegen, dass der Arbeitsplatz zum Risikofaktor für Körper und Seele wird, wenn hohe Belastung und Eintönigkeit sowie geringer kollegialer Zusammenhalt das Arbeitsklima bestimmen. Fehlen zudem die positiven Rückmeldungen von denen, für die man tätig ist, steigt nicht nur das Burnout-Risiko, auch Sabotage und Unfälle nehmen zu.

Für viele Arbeitgeber ist die soziale Anerkennung von Leistung und Betriebszugehörigkeit ein jährliches meistens um die Weihnachtszeit stattfindendes Ritual. Doch soziale Achtung und Würdigung von Mensch und Leistung muss zur täglichen Praxis und inneren Haltung im Unternehmen werden, auch wenn es in Schiefelage gerät, und gerade dann ist es wichtig.

Das ist keine unmögliche Forderung. In Anlehnung an ein weltweit praktiziertes Therapieverfahren für Familien, werden heute auch Unternehmen, Abteilungen und Teams nach systemi-



**Wer das Gleichgewicht verliert, kommt schnell ins Wanken. Das gilt auch am Arbeitsplatz, wenn Geben und Nehmen sich nicht mehr die Waage halten.**

FOTO: DPA

sehen Gesetzmäßigkeiten aufgestellt. Wenn im Zuge einer solchen Systemaufstellung übergeordnete Muster und Zusammenhänge anerkannt und neu geordnet werden, entlasten sie die Betroffenen von Gefühlen des Ausgeliefertseins und stärken die Selbstregulation. Wer sich als Mensch mit seinen Leistungen (auch Lebensleistungen) von seinen Kollegen und Vorgesetzten

gesehen und gewürdigt fühlt, geht gerne zur Arbeit und hat bessere Chancen gesund zu bleiben. Achtung vor den anderen bedeutet auch Achtung vor sich selbst zu haben.

*Gabriele Schmalz, Setinvent*

**Die Gastautorin** ist systemische Organisationsberaterin in Freiburg. Die Serie „Unternehmen kompakt“ wird fortgesetzt.

## RECHTLAGE

### LEISTUNGSBRINGER

Arbeitnehmer haben nur Anspruch auf Zahlungen aus einem Arbeitsvertrag, wenn sie tatsächlich Leistungen für den Arbeitgeber erbracht haben. Das hat das Arbeitsgericht Frankfurt entschieden. Die Richter wiesen die Klage eines Rentenhändlers gegen eine niederländische Bank zurück (**AZ 7 Ca 2123/02**). Der Arbeitnehmer hatte mit dem Mutterunternehmen der Bank einen Arbeitsvertrag geschlossen. Aus steuerlichen Gründen war aber auch das deutsche Tochterunternehmen einen Arbeitsvertrag mit ihm eingegangen. Als das Mutterunternehmen eine Kündigung aussprach, akzeptierte er diese zwar, klagte jedoch auf Grund des nicht gekündigten Arbeitsvertrages mit der Tochtergesellschaft auf Gehaltszahlung. Laut Urteil handelte es sich bei diesem Arbeitsverhältnis jedoch um einen Pro-Forma-Vertrag, es sei zu keinerlei Arbeitsleistungen des Arbeitnehmers gekommen. Er sei stattdessen allein für das Mutterunternehmen tätig geworden und könne deshalb nur bei diesem mögliche Ansprüche geltend machen. *dpa*

## KONTAKT

**Ansprechpartner** bei Fragen und Anregungen: BZ-Extra-Redaktion  
Basler Straße 88  
79115 Freiburg  
☎ 07 61 / 496-5170  
Straeter@badische-zeitung.de  
www.badische-zeitung.de