

Businessspiele erkennen und umgehen

Egal, ob es um Rekrutierung, Mitarbeitergespräche oder gar Kündigungen geht: Viele Aussagen in Unternehmen sind reines «Businesstheater». Doch wie lässt sich erkennen, was Spiel und was Ernst ist? Der folgende Beitrag liefert Antworten.

VON DIANA ROTH*

Viele Mitarbeiter sehen den Lohn als eine Wiedergutmachung/Entschädigung. Eine Menge Klüngel und Seilschaften verhelfen immer noch zum Aufstieg. Und noch nie wurde ein ganzes Team befördert, aber immer nur ein Mitarbeiter. Die einen nennen es gesunden Wettbewerb – die anderen: Konkurrenz. Manche Vorgesetzte führen Mitarbeitergespräche immer noch im Gutsherrenton und oftmals ist Fachkräftemangel hausgemacht. Und Achtung: Wenn Firmen in Inseraten Work-Life-Balance versprechen, verheisst das nicht wirklich Gutes.

Spiel 1: Personalgewinnung – die Suche nach der eierlegenden Wollmilchsau.

Jung, knackig, ausgezeichnete Ausbildungen, langjährige Erfahrungen, hohe Fachkompetenz und dazu idealerweise noch Sozialkompetenz, die passt. Stelleninserate sind oft Wunschträume. Diese Menschen, die in den Inseraten gesucht werden, gibt es so gut wie nicht. Und die Bewerber? Sie trauen sich nicht, auf solche Inserate zu schreiben, da sie die geforderten Qualifikationen, Erfahrungen nicht vorweisen können. Es ist ein eigenartiges, aber durchaus gängiges Spiel, welches sich auf dem Arbeitsmarkt etabliert hat.

> **Impuls:** Bewerbungen sind auf beiden Seiten ein Glücksspiel. Was in der einen Firma ein No-Go ist, ist bei der nächsten ein grosses Plus für den Einstellungsentscheid. Daher: Beide Seiten können nur gewinnen: entweder eine neue Stelle/Mitarbeiter oder eine unbezahlbare Erfahrung. Und denken Sie daran: Eine Absage ist lediglich ein Nein zu dieser Anstellung, nicht zu Ihnen als Person.

Spiel 2: Einführungszeit – das Arbeiten auf Bewährung. Neue Besen kehren gut – aber die alten Besen wissen, wie



Vieles im Business läuft über Macht- und andere Spiele: Wie lässt sich dies umgehen?

man in den Ecken kehrt! Vielerorts wird es immer noch verpasst, einen guten Einführungsprozess (Onboarding) zu planen, geschweige denn strukturiert durchzuführen. Natürlich wird pro forma ein Einführungsplan erarbeitet. Dies, damit die HR-Abteilung erstmal Ruhe gibt. Aber wie ist es dann tatsächlich? Da müssen neue Mitarbeitende ihr Büro suchen, die Rezeptionistin ist nicht informiert, der Chef ist in Urlaub und der sogenannte Götti hat gerade ein wichtiges Projekt und zeigt sich kaum.

> **Impuls:** Wehret den Anfängen! Bei den Neuen werden schon mal Grenzen ausgelotet. Seien Sie sich dessen bewusst und reagieren Sie umgehend. Höflich, aber klar. Dies ist besonders in den ersten Monaten wichtig.

Spiel 3: Beurteilung – die Gutsherrenmanier hat schon lange ausgedient. Je höher jemand auf der Karriereleiter steht und agiert, umso wichtiger ist die Sozialkompetenz. Leider wird überwiegend auf dieser Hierarchiestufe nach der Fachkompetenz rekrutiert. Und spätestens bei den Beurteilungsgesprächen wird dies deutlich. Und worüber keiner spricht: Es sind nicht nur Mitarbeiter, die sehr ungern in dieses Gespräch gehen. Auch Vorgesetzte würden diese gerne umgehen.

> **Impuls:** Sie wollen ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch mit Ihrem Vorgesetzten führen? Dann bereiten Sie sich intensiv darauf vor. Notieren Sie sich während des Jahres, wann durch Ihr Wirken eine schwierige Situation gelöst/ein Auftrag gewonnen oder sogar unnötige Ausgaben ge-

spart werden konnten. Überlegen Sie, wann Sie die Extrameile fürs Unternehmen gegangen sind.

Spiel 4: Lohn – Schmerzensgeld oder Wiedergutmachung? Der Lohn, den Mitarbeitende, die für ihre Leistungen honoriert werden, erhalten, ist wichtig. Sie wollen aber auch mitgestalten und geschätzt werden. Unzufriedenheit entsteht dort, wo Menschen und ihre Ideen/Leistungen weder gehört noch honoriert werden. Damit wird deutlich: Es ist nicht nur die monatliche Gehaltsüberweisung, die es ausmacht, sondern auch die nichtmonetären Leistungen. Aber Achtung: Ich beobachte zunehmend, dass Mitarbeitende, die grosszügig Benefits (Verpflegung, ÖV-Kosten, Fitnessabos etc.) erhalten, diese leider viel zu schnell als Selbstverständlichkeit annehmen.

> **Impuls:** Vorgesetzte geben Mitarbeitenden nicht einfach ohne Anlass mehr Lohn. Aber sie gehen eher auf eine Gehaltserhöhung ein, die fundiert begründet ist. (Tipp: Nennen Sie es Gehaltsanpassung!) Mitarbeiter werden nicht nur für das bezahlt, was sie tun – sondern auch für das, was sie eben vermeiden. Es gilt immer noch: Eine nicht kommunizierte Leistung ist eine nicht erbrachte Leistung.

Spiel 5: Team – toll, ein anderer macht's. Teamentwicklungsprozesse mit Flossbau, Klettern in den Bergen oder mit Lego gestalten? Eine feine und durchaus wertvolle Sache. Wer dies jedoch als einmaligen Anlass im Sinne einer Teamentwicklung durchführen will, sollte sich das Geld sparen und vielleicht eher einen Teamtag im Freizeitpark verbringen. Eine Teamkultur entsteht nicht an einem Tag. Das ist ein Prozess. Diese Alibiübungen gehören zu den gängigsten Spielen vieler Firmen. Schliesslich muss mancherorts noch das Ausbildungsbudget bis Ende des Jahres aufgebraucht werden.

> **Impuls:** «Äs menschelet» – diese zwei Worte sagen alles über Teams aus, was man wissen muss. Aber bitte bedenken Sie: Es wird niemals ein Team befördert! Wenn, dann es ist immer eine Person aus dem Team. Beziehungen können Halt geben.

Und mit guten Beziehungen zu Teamkollegen gelingt es, den Herausforderungen der Arbeitswelt zu begegnen. Das bedeutet aber auch, die Spielchen im Berufsalltag gar nicht mitzumachen. Sie müssen weder an der Kaffeemaschine dem Chor der Jammerer beipflichten noch beim Zvieri über den Chef lästern.

Spiel 6: Kündigen – oder nur darüber reden? Wir kennen sie alle: die Mitarbeitenden, die ständig von ihrer baldigen Kündigung reden. Ein Spiel – denn genau diese Leute kündigen äusserst selten. Sie halten weiter aus. Sie leiden vor sich hin oder füllen die Rolle als Opfer vorbildlich aus. Sie erzählen in Pausen unter vorgehaltener Hand von tollen Jobangeboten, von Headhuntern, die sie dauernd anrufen, und davon, was sie bei der Kündigung alles sagen werden.

> **Impuls:** Mitarbeitende, die ernsthaft kündigen wollen, kündigen. Sie schüren weder Gerüchte noch erpressen sie den Chef oder lassen sich mehrfach ein Zwischenzeugnis ohne Grund ausstellen. Solche Mitarbeitende sprechen ihr Bauchweh direkt beim Vorgesetzten an. Sie gehen nicht damit hausieren – sondern sie nehmen die Dinge selbst in die Hand. Sie sprechen sich klar und unmissverständlich darüber aus. Sie sagen, was sie brauchen, damit sie weiter erfolgreich für diese Firma arbeiten können. Sie versuchen es drei Mal, und wenn sich dann nichts ändert, kündigen sie.

Spiel 7: Work-Life-Balance – und die Realität. Work-Life-Balance beschreibt den Idealzustand zwischen Privatleben und Arbeitsalltag. Eine harmonische Verzahnung ist also im Leben anzustreben. Aber wie ist es tatsächlich? Es ist eine Art Ausgleichszwang, der oftmals das Gegenteil mit sich bringt. Das Arbeitsleben ist nicht das schlechte Leben! Und das Privatleben ist nicht das gute Leben. Beides zusammen ergibt unsere Lebenszeit.

Es gibt eine Studie, die besonders wegweisend für Arbeitgeber ist, die immer noch mit dem Begriff «Work-Life-Balance» in ihren Stelleninseraten um die besten Mitarbeiter werben. Der

BUCH ZUM THEMA

«Zu jung! Zu alt! Zu schwanger! Zu qualifiziert! – so tickt die Arbeitswelt.»
Von Diana Roth.

Erschienen im
Business Village Verlag, Göttingen
ISBN: 9783869805207



Verfasser, Prof. Dr. Oliver Gansser, fasste die Ergebnisse ungefähr so zusammen: In Stelleninseraten sollte man die Begrifflichkeit Work-Life-Balance vermeiden. Bewerber würde sonst suggeriert, dass sie sich in ihrer Freizeit von den Aufgaben im Unternehmen erholen müssten, was sich negativ auf die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität auswirke.

> **Impuls:** Spielen Sie das zu Ihnen passende Lebensspiel und lassen Sie sich nicht von den anderen beeindrucken. Manchmal muss man halt eine Runde aussetzen oder wieder zurück zum Start. Sie haben den Würfelbecher in der Hand! Machen Sie das Beste aus Ihren gewürfelten Zahlen. Schon Friedrich von Schiller (1759 – 1805) sagte: «Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.»



DIANA ROTH

ist Herzblutpersonalerin, HR-Expertin, Dozentin, Erwachsenenbildnerin HF/Businesscoach FH, Speakerin, HR-Podcasterin und Buchautorin aus Bern
www.dianarothcoaching.com