

„Wir brauchen Werte und Respekt“

In erfolgreichen Firmen arbeiten Mitarbeiter nicht nur an ihren Projekten, sondern auch an einem positiven Umgang miteinander. Wie wichtig positive Kommunikation im Job ist, weiß Psychologin Sabine Lengyel-Sigl.

Wien – Viele Menschen erleben an ihrem Arbeitsplatz täglich Frust, Ärger und respektlose Behandlung. Manche Arbeitnehmer beklagen, dass ihre Leistungen und ihr Engagement als selbstverständlich hingenommen werden, oftmals ohne ordentliche Bezahlung und ohne Dankeschön. Die Folgen von solchen negativen Organisationskulturen sind zahlreich: der Verlust von Selbstachtung und Würde, eine rasant steigende Anzahl an Burnout-Erkrankungen, Stresssymptome sowie Mobbing-Opfer. Des Weiteren sinken Leistung, Kreativität und damit die Innovationskraft der Organisation sowie das Engagement der Mitarbeiter für ihre Arbeit. Eine hohe Zahl an Beschäftigten ist dadurch nicht mehr motiviert, hat innerlich gekündigt oder versieht nur mehr Dienst nach Vorschrift. Diese Folgen wünschen sich weder die Vorgesetzten oder Eigentümer noch die betroffenen Mitarbeitern selbst.

„Viele Führungskräfte wissen, dass es in ihrem Unternehmen irgendwo klemmt, aber sie erkennen nicht, warum das so ist“, erklärt Arbeitspsychologin Sabine Lengyel-Sigl. Die Gründerin des Beratungsunternehmens Resi Psychology zeigt in ihrem Buch „Corporate Awareness“ Möglichkeiten auf, wie man den Teufelskreis negativer Kommunikation durchbrechen kann. „Corporate Awareness ist, bildhaft gesprochen, der gute Boden in einem Garten, aus dem außergewöhnliche Pflanzen in einer ebenso außergewöhnlichen Mischung wachsen können“, veranschaulicht Lengyel-Sigl.



Der Ton macht die Musik: Wenn in Firmen ein positives Kommunikationsklima herrscht, ist das gesamte Unternehmen erfolgreicher.

Foto: PantherStock

Es gäbe keine festgelegte Organisationsstruktur, die in jeder Firma funktioniert, jedoch könnte jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter selbst Prozesse und Haltungen im Arbeitsalltag hinterfragen. Es gehe darum, erklärt die Psychologin, aufbauend auf den Werten Toleranz, Selbstwert, Selbstreflexion, Fairness, Empathie und Eigenverantwortung eine positive Kommunikationsebene im Unternehmen zu schaffen.

„In den meisten Firmen

werden die Werte des Unternehmens zwar auf der Homepage propagiert, die wenigsten Führungskräfte und Mitarbeiter wissen aber tatsächlich, wie man diese umsetzt“, erklärt Lengyel-Sigl. Die Basis für eine Veränderung sei immer eine Kulturanalyse des Unternehmens – um dann eine Soll-Kultur zu entwerfen, die auf den fundamentalen Werten fußt. „Den Beginn machen dabei immer einzelne Menschen, die versuchen, respektvoll

miteinander umzugehen“, erklärt die Autorin. Man könne Kultur jedoch nicht managen, sondern müsse sie einfach leben – „Resultate zeigen sich nicht von heute auf morgen, sondern nur, wenn der Prozess des gemeinsamen Umdenkens irgendwann automatisiert ist“, gibt Sabine Lengyel-Sigl zu bedenken.

Dass wertgetriebene Organisationen sich aber nicht nur auf die Beschäftigten selbst, sondern auch auf harte betriebswirtschaftliche Kenn-

zahlen positiv auswirken, zeigen die beiden Harvard-Professoren John Kotter und James Heskett in einer Langzeituntersuchung: Die beiden Autoren fanden heraus, dass wertgetriebene Organisationen ein 4-mal höheres Umsatzwachstum, einen 12-mal höher ansteigenden Aktienkurs sowie einen 756-mal höheren Zuwachs im Jahresreingewinn ausweisen. „Gerade jetzt in der Wirtschaftskrise lassen sich auch zahlenorientierte Führungskräfte von

Steckbrief

Sabine Lengyel-Sigl ist österreichische Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin und arbeitet mit ihrem Team von „Resi Psychology“ mit Managementteams aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich. Persönliche Gespräche, in denen immer wieder zum Ausdruck gebracht wurde, wie unzufrieden und unglücklich viele Menschen in ihrer Arbeit sind, waren für sie der Ausgangspunkt dafür, sich mit diesem Thema eingehend auseinanderzusetzen.



Foto: Lengyel-Sigl

diesen Argumenten überzeugen“, weiß Lengyel-Sigl. Wenn alle anderen Einsparungsmöglichkeiten erschöpft sind, sei das Corporate-Awareness-Konzept ein wirksamer Hebel, um ungenutzte Ressourcen zu aktivieren. Noch passiere aber in den wenigsten Unternehmen eine wirkliche Krisenkommunikation. „Auf den Führungsetagen werden irgendwelche Pläne geschmiedet, am anderen Ende steigen aber die Burnout-Fälle immer weiter an“, kritisiert die Expertin. Die Verteilung von Anforderungen und Ressourcen stimme heute nicht mehr. „Gerade deshalb sollten Arbeitnehmer lernen, gut miteinander zu kommunizieren“, betont Lengyel-Sigl. Denn nur wer seine Gefühle benennen kann, ohne andere zu beleidigen oder herunterzumachen, kann eine kooperative Wir-Kultur leben und damit erfolgreicher arbeiten. (cs)