

ZUR LAGE DER ARBEITSLOSEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN ÖSTERREICH – Eine Studie der Johannes Kepler Universität Linz zieht Schlüsse aus erstmals erhobenen Daten zum Führungsstil von arbeitslosen Managern*)

1. Führungskraft heute	162
2. Die konkrete Fragestellung	165
3. Das der Studie zugrunde liegende Führungsmodell von Victor H. Vroom und Philip W. Yetton	165
4. Die empirische Untersuchung	169
5. Die empirischen Ergebnisse	172
6. Interpretation der Ergebnisse	177
7. Empfehlungen für Reintegrationsmaßnahmen von arbeitslosen Führungskräften	179

**Wilfried
Mörkelsberger**

**Consultant für Human
Resources,
Personalleiter der
MCE VOEST Linz,
zum Zeitpunkt der
Studie auch Lektor
für allgemeine
Betriebswirtschafts-
lehre am Institut für
Unternehmensführung,
Forschungsschwerpunkt
Organisation, der
Johannes Kepler
Universität Linz**

Auszug aus WISO 1/2004

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10
A-4020 Linz, Austria
Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at

1. Führungskraft heute

1.1. Begriffsbestimmung

*Führungskräfte
befinden sich in
Sandwich-
Position*

Als Führungskraft oder Manager wird im Folgenden jede(r) MitarbeiterIn eines Unternehmens verstanden, der/die (auch) Führungsaufgaben erfüllt. Es spielt also keine Rolle, ob jemand viele oder wenige Mitarbeiter führt, ob jemand in der innerbetrieblichen Hierarchie weit oben oder weiter unten angesiedelt ist. Einbezogen sind hiermit Obermonteure genauso wie Geschäftsführer, Projektleiter oder Werksdirektoren. Die bei weitem überwiegende Zahl von Führungskräften befindet sich in einer Art Sandwich-Position:

- Als Vertreter des Arbeitgebers sind sie Vordenker und sollen die als notwendig angesehenen Maßnahmen mit ihren Mitarbeitern umsetzen.
- Gleichzeitig sind sie selbst in persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit beschäftigte Arbeitnehmer.

1.2. Die Bedeutung von Führung für Betrieb und Gesellschaft

*ca 10 % aller
Tätigen
eigentlich
Manager*

- Die Qualität von Führung in Politik und Gesellschaft hat unmittelbar – zum Teil schmerzhaft – Auswirkung auf alle Mitglieder einer Gemeinschaft, auf alle Mitarbeiter eines Betriebes usw.
- Es wird geschätzt, dass ca. 10 % aller in Gewerbe, Industrie und Verwaltung Tätigen (vom familiären Bereich einmal ganz abgesehen) eigentlich Manager sind, auch wenn sie sich dessen vielleicht gar nicht bewusst sind. Damit kommt auch der vorliegenden Studie besondere Bedeutung zu.
- Unternehmensführung ist in der Betriebswirtschaftslehre längst ein eigenes Fachgebiet. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsreihe nach dem Vroom-Yetton-Modell (Näheres s. u. Abschnitt 3) wird im Rahmen von standardisierten Tests seit vielen Jahren weltweit Führungsverhalten beobachtet und analysiert. Es werden dabei alle

Arten von Führungskräften einbezogen; so auch in dieser Arbeit. Sie ist Teil dieses Programms.

1.3. Die Welt, in der wir leben – erhöhte Herausforderung für Führungskräfte

1.3.1. Unsere Gesellschaft im Umbruch

Wir leben in einer besonderen Zeit, in einem Zeitalter des technologischen Umbruchs, des Umbaus der Gesellschaft von einer Industrie- in eine Informationsgesellschaft. Peter Drucker¹ beschrieb diese Veränderung bereits 1993 ziemlich einprägsam wie folgt: „*In der Geschichte des Westens kommt es gelegentlich, alle paar hundert Jahre, zu einem scharfen Einschnitt, einem Umbruch: Wir überschreiten ... eine ‚Wasserscheide‘. Innerhalb einiger weniger Jahrzehnte formiert sich die Gesellschaft neu. Es wandeln sich ihre Sicht der Welt und ihre Grundwerte, ihre soziale und ihre politische Struktur, die Künste und ihre wichtigsten Institutionen. Fünfzig Jahre später ist die Welt eine völlig andere.*“²

- Wir bewegen uns von einer vom Kapitalismus geprägten Gesellschaft, wo die Verfügbarkeit über die beiden Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit den Wettbewerb bestimmen, hin zu einer „knowledge society“.³
- Dieser gesellschaftliche Umbau wird 2010 bis 2020 abgeschlossen sein.⁴

*Peter Drucker:
„In der
Geschichte des
Westens kommt
es gelegentlich,
alle paar hundert
Jahre, zu einem
scharfen
Einschnitt ...“*

*von einer vom
Kapitalismus
geprägten
Gesellschaft zur
„knowledge
society“*

1.3.2. Die Folgen

Nur willkürlich seien ein paar für das Thema relevante Innovationen herausgegriffen:

- Der medizinische Fortschritt lässt uns alle im Schnitt länger leben. Das verändert die Alterspyramide unserer Gesellschaft und hat unmittelbar Auswirkung auf unseren (Sozial-)Staat. Die Politik muss reagieren (auch wenn man über das „Wie“ oft geteilter Meinung sein kann): Sie erhöht z. B. das Pensionsantrittsalter, damit die künftige Lebensarbeitszeit, sohin die Struktur des Arbeitsmarktes und

- indirekt auch die Alterspyramide von Belegschaften. – Auch für den Manager als Arbeitnehmer heißt das, länger als bisher berufstätig zu bleiben. Wer da, sei es technologisch, sei es auch in der täglichen Belastbarkeit, mit der jüngeren Konkurrenz nicht Schritt halten kann, bleibt schnell auf der Strecke – läuft Gefahr, arbeitslos zu werden.
- Fortschritt in der Informations-technologie verstärkt Verflechtungen und Konkurrenzdruck*
- Der immense Fortschritt in der Informationstechnologie ermöglichte die Globalisierung der Finanzmärkte und verstärkte die internationalen wirtschaftlichen Verflechtungen, aber auch den Konkurrenzdruck zwischen Unternehmen. Die Formierung der EU zu einer Wirtschafts- und Währungsunion und Österreichs Beitritt dazu hat zu einer grundlegenden Umstrukturierung in der österreichischen Wirtschaft geführt, die noch gar nicht abgeschlossen ist (siehe z. B. Thema „Bahn“). Es gibt kaum einen Betrieb, der sich da nicht anpassen musste. Führungskräfte sind im Rahmen solcher Umstrukturierungen einerseits aktiv als Gestalter, andererseits aber auch passiv betroffen: Neue Führungspositionen kommen hinzu, andere fallen weg; Karrierebrüche und ungewollte Firmenwechsel sind schon mehr die Regel denn die Ausnahme.⁵
- Führungskräfte aktiv, aber auch passiv betroffen*
- In den Industriestaaten hat der große Fortschritt in der Steigerung der Produktivität dazu geführt, dass selbst Hochkonjunktur nicht mehr Vollbeschäftigung bedeutet. In manchen Branchen ist auch in Österreich Arbeit knapp geworden, was verstärkt zu Arbeitslosigkeit geführt hat.
- auch Hochkonjunktur bedeutet nicht mehr Vollbeschäftigung*

1.4. Arbeitslosigkeit als Problem des Betroffenen

Arbeitslosigkeit ist in erster Linie ein sozioökonomisches Phänomen, ein Problem der ganzen Gesellschaft. Daraus folgen jedoch auch psychische und soziale Dispositionen: Die Arbeitslosigkeit hat Auswirkung auf den Betroffenen selbst wie auch auf sein Umfeld:⁶ Welche, das wollte die vorliegende Studie herausfinden.

2. Die konkrete Fragestellung

- Es sollte festgestellt werden, ob Führungskräfte, die arbeitslos geworden sind, mehr Führungsfehler machen als ihre in Beschäftigung stehenden Kollegen. *Führungsfehler*
- Wenn ein solcher Unterschied besteht, stellt sich die nächste Frage: Ist der Arbeitsplatzverlust Ursache oder Wirkung der geringeren Führungskompetenz? *Arbeitsplatzverlust Ursache oder Wirkung?*
- Sollte die Differenz durch den Arbeitsplatzverlust verursacht sein, lässt das auf die Befindlichkeit des Ex-Managers schließen. Das hat Auswirkungen bei der Suche der arbeitslosen Führungskraft nach einem neuen Arbeitsplatz. *Auswirkungen bei Suche nach neuem Arbeitsplatz*

3. Das der Studie zugrunde liegende Führungsmodell von Victor H. Vroom und Philip W. Yetton

Gibt man in die Internet-Suchmaschine „google“ die beiden Stichwörter „Vroom“ und „Yetton“ ein, so erhält man schon allein in der österreichischen Version „google.at“ 1.160 Treffer (Stand Februar 2004). Die große Verbreitung dieser ursprünglich im angloamerikanischen Raum entwickelten Theorie erlaubt es, den Modellansatz nur kurz zu streifen.

3.1. Die zwei Elemente von Führung

3.1.1. Führen bedeutet in erster Linie entscheiden

- Eine solche Entscheidung kann man als Ergebnis eines ablaufenden Auswahlprozesses sehen, in welchem aus mehreren möglichen Verhaltensweisen (auch Unterlassen) gezielt eine Alternative ausgewählt wird. Im Ergebnis stellt diese Entscheidung einen Imperativ dar, einen Sollwert für die von der Entscheidung Betroffenen.⁷ *Führen ist in erster Linie entscheiden*
- Damit ist auch schon die zweite Dimension der Führung angesprochen, nämlich deren Realisierung. Die besten Entscheidungen sind für ein Unternehmen nur dann wirklich nützlich, wenn sie auch realisiert werden. *zweite Dimension ist Realisierung*

3.1.2. „Kognitive versus soziale Kompetenz“

Spätestens bei der Realisierung der Entscheidung benötigt ein Manager meist auch die Mitwirkung seiner Mitarbeiter – und diese Mitwirkung wird nur dann zum gewünschten Erfolg führen, wenn sich die Mitarbeiter für die Umsetzung auch entsprechend engagieren. Um das sicherzustellen, hat es sich bewährt, darauf bereits zum Zeitpunkt der Entscheidung angemessene Rücksicht zu nehmen. Damit benötigt der Manager schon im Entscheidungsstadium zwei Hauptfähigkeiten, die – je nach Situation – in unterschiedlichem Ausmaß gefordert sein werden:

*zwei Hauptfähigkeiten notwendig:
kognitive Fähigkeiten: beeinflussen Qualität der Entscheidung ...
... soziale Fähigkeiten: beeinflussen Akzeptanz der Entscheidung*

- Kognitive Fähigkeiten: Hier wird ihm abverlangt, dass er nach den Regeln der Logik die technischen, ökonomischen und sonstigen Notwendigkeiten richtig einschätzt und darauf in seiner Entscheidungsfindung angemessen reagiert (beeinflusst die Qualität der Entscheidung).
- Soziale Fähigkeiten: Der Manager sollte schon zum Zeitpunkt der Entscheidung berücksichtigen, ob er bei der Umsetzung auch die Akzeptanz seiner Mitarbeiter benötigt. Wenn das der Fall ist, leitet sich daraus die Notwendigkeit ab, die Mitarbeiter schon vorher zumindest zu informieren, ja sie bei Bedarf – wenigstens teilweise – auch in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen oder mitentscheiden zu lassen. Das fällt nicht jedem Manager gleich leicht, ist aber für den Führungserfolg oft unabdingbare Voraussetzung (beeinflusst bei den Mitarbeitern die künftige Akzeptanz der Entscheidung).

3.2. Der Aufbau des Vroom&Yetton-Modells⁸

Führungsstil ist geeignete Verhaltensweise, um notwendige Entscheidungen herbeizuführen

Vroom & Yetton beschäftigen sich mit dem Führungsstil von Managern. Unter Führungsstil ist dabei die auf geführte Mitarbeiter gerichtete – mehr oder weniger geeignete – Verhaltensweise („Führungsanspruch“) zu verstehen, um eine notwendige Entscheidung herbeizuführen. Hier geht es nicht um den Inhalt der Entscheidung („was“ zu tun ist), sondern um die Art, wie es zur Entscheidung kommt (das „Wie“). Der so

genannte Kontingenzansatz (vgl. Abb.1) geht davon aus, dass keine bestimmte Art von Führungsverhalten – sei sie eher autoritär, sei sie partizipativ – immer für alle möglichen Führungssituationen gleich gut geeignet ist. Vielmehr kommt es auf die Details der jeweiligen Entscheidungssituation an, auf die Umwelt, auf die mit der betreffenden Entscheidung eingewirkt werden soll. Aus dieser Logik heraus ergeben sich die ersten beiden Dimensionen des Modells: die eingesetzte Führungsstrategie einerseits, die richtige Diagnose der „Umwelt“ andererseits. Die eingesetzte Strategie soll auf die jeweilige Situation abgestimmt sein.

Das Modell strebt den größtmöglichen Führungserfolg an. Dieser wird daran gemessen, inwieweit eine Führungsentscheidung in der Lage ist, die Ziele der Organisation zu unterstützen. Das in dieser Untersuchung eingesetzte Fallset von Vroom & Yetton beinhaltet zahlreiche Entscheidungssituationen, die so beschaffen sind, dass dazu mehrere Führungsstile gleich gut geeignet sind. Andererseits gibt es auch Fälle, bei denen ein bestimmter Stil oder auch mehrere keinesfalls empfohlen werden können, ja sogar kontraproduktiv sind. Daraus wurden Führungs- bzw. Entscheidungsregeln abgeleitet. Ein Verstoß gegen eine solche Regel wird, so die Modellannahme, die Effizienz dieser Entscheidung mindern, den Unternehmenserfolg weniger fördern als möglich wäre oder sogar behindern. Dabei gibt es Regeln, die in erster Linie auf die Qualität der Entscheidung, andere, die auf die Akzeptanz der Entscheidung bei den geführten Mitarbeitern Bezug nehmen. Die Einhaltung von Führungsregeln bildet also die dritte Grunddimension dieses Modells.

ein Führungsverhalten nicht für alle Situationen gleich gut geeignet

Dimensionen: Führungsstrategie und Diagnose der Umwelt

dritte Dimension: Einhaltung von Führungsregeln

3.3. Die Entscheidungsstrategien

Das Modell bietet für jeden konkreten Sachverhalt, zu dem eine Entscheidung zu treffen ist, fünf verschiedene Entscheidungsstrategien an, von der einsamen autoritären Entscheidung des Vorgesetzten bis zur „demokratischen“ Mitbestimmung durch alle Betroffenen. Daraus kann der Untersuchungsteilnehmer für jedes Fallbeispiel wählen.

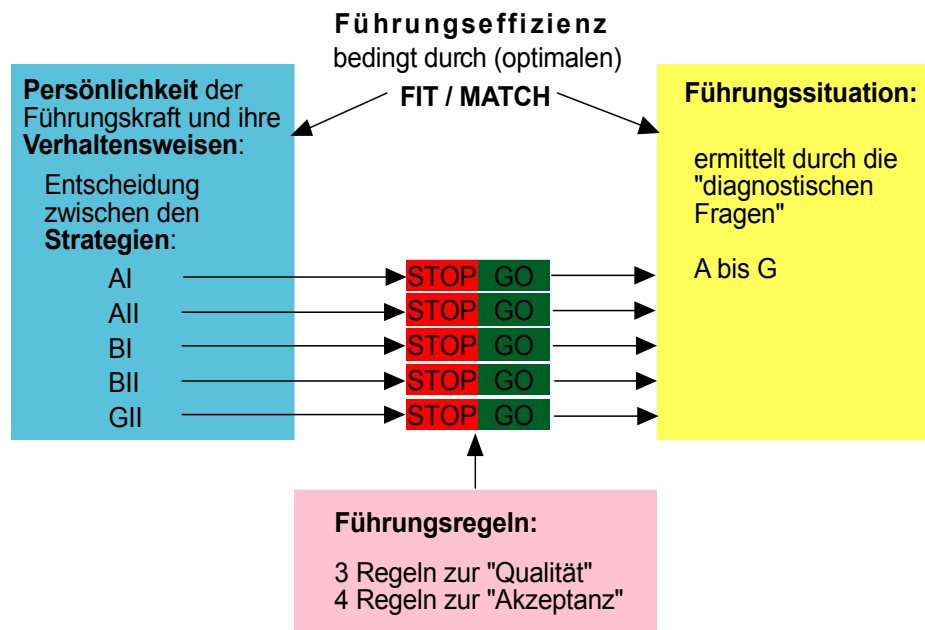
fünf verschiedene Entscheidungsstrategien: von autoritär bis demokratisch

3.4. Die Bewertbarkeit der Testergebnisse

*eingegangen wird
auf die Verstöße
gegen die
Führungsregeln*

Die von den Teilnehmern des Tests gewählten Strategien zu den jeweiligen Entscheidungssituationen geben einerseits – beschreibend – Auskunft darüber, ob sie eher autoritär oder unter Einbeziehung ihrer Mitarbeiter entscheiden, ob sie bei der Auswahl ihrer Entscheidungsstrategien häufig oder kaum variieren und Ähnliches. Auch dazu gab es interessante neue Erkenntnisse. Darum geht es aber im Folgenden nicht. – Näher eingegangen wird auf den normativen Teil des Modells, auf die Verstöße gegen die schon genannten Führungsregeln. Sie beeinflussen die Qualität oder die Akzeptanz der Entscheidungen und ermöglichen damit ganz allgemein Aussagen über die Qualität des Führungsverhaltens eines Teilnehmers. Die Ergebnisse werden in Prozent der maximal möglichen Regelverstöße angegeben, wobei sich in internationalen Untersuchungen über verschiedene kulturelle und zeitliche Grenzen hinweg gezeigt hat, dass im Allgemeinen das Einhalten der Akzeptanzregeln größere Schwierigkeiten bereitet als das Beachten der Qualitätsregeln.⁹ Das bestätigen auch die neu erhobenen Daten (s. u. Abb. 4 und 5).

Abbildung 1: Schema des Kontingenzansatzes der Führung, dargestellt am Vroom&Yetton-Modell



4. Die empirische Untersuchung

4.1. Zielgruppe

Das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) hat über Ersuchen des Instituts für Unternehmensführung der J. K. Universität Linz die zu einem bestimmten Stichtag arbeitslos gemeldeten Führungskräfte, so weit als möglich, ermittelt.

Zielgruppe: zu einem bestimmten Stichtag arbeitslos gemeldete Führungskräfte

4.2. Die räumliche Komponente

Als repräsentativ für Österreich wurden daraus arbeitslose Führungskräfte aus Wien und Oberösterreich herausgefasst und im Jänner 2000 vom AMS kontaktiert, mit der Empfehlung, an der vorliegenden Erhebung teilzunehmen (aus Datenschutz-

Wien und Oberösterreich

gründen war keine direkte Kontaktnahme durch die Universität möglich). 20 % dieses Personenkreises haben sich tatsächlich beim Institut gemeldet, die Hälfte davon haben auch alle Fragen beantwortet und somit an der Untersuchung teilgenommen. Dazu kamen noch vereinzelt Teilnehmer an vom AMS geförderten Lehrgängen für arbeitslose Führungskräfte.

4.3. Die zeitliche Komponente

- Erhebungsstichtag: Einbezogen wurde, wer am 31. Oktober 1999 arbeitslos war.
- Erhebungszeitraum: Die Fragebögen wurden im Zeitraum Jänner bis März 2000 bearbeitet und zurückgesendet.

4.4. Aufgabenstellung für die Teilnehmer

*zu 30 fiktiven
Entscheidungssituationen nach
der jeweils
bevorzugten
Entscheidungs-
strategie befragt*

In einem standardisierten Antwortbogen wurde zu 30 in fiktiven Fällen abgebildeten Entscheidungssituationen nach der jeweils bevorzugten Entscheidungsstrategie gefragt. – Dazu kamen noch Begleitfragen zur Person (z. B. Lebensalter, Geschlecht) und zum Umfeld (z. B. Dauer der Arbeitslosigkeit, Führungsspanne).

4.5. Die Teilnehmerstruktur

4.5.1. Teilnehmerzahl

*192 auswertbare
Antwortbögen*

- Zum Stichtag gab es in ganz Österreich 5.159 arbeitslose und als Arbeit suchend gemeldete Führungskräfte, davon allein in Wien und Oberösterreich 2.701.
- Das AMS Österreich hat 1.621 Einladungsschreiben (an 50 % der Wiener, ausgewählt mit Zufallsgenerator, und an alle Oberösterreicher) versandt.
- Insgesamt langten 192 auswertbare Antwortbögen ein. 27 der Teilnehmer gaben an, zum Zeitpunkt der Beantwortung der Fragebögen wieder Arbeit gefunden zu haben. 165 waren auch dann noch arbeitslos.

- Von den 192 ausgewerteten Fragebögen stammten 135 aus Wien, 57 aus Oberösterreich.

Abbildung 2: Altersstruktur

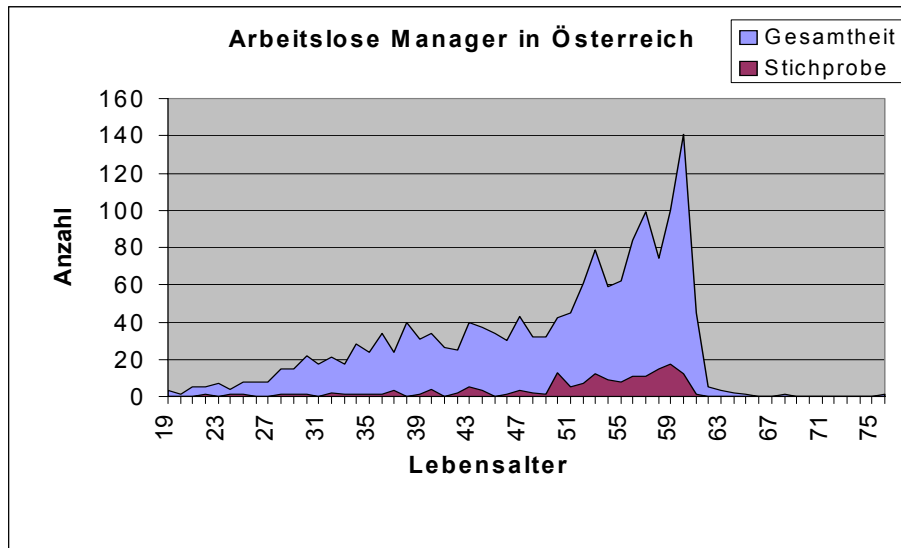
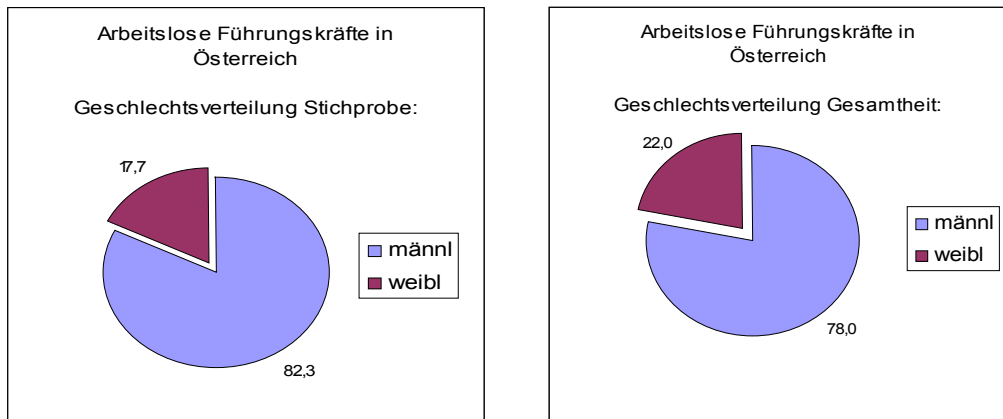


Abbildung 3: Geschlechtsverteilung (in Prozent)



4.5.2. Altersverteilung

*typische/r
TeilnehmerIn war
über 50 Jahre alt*

Der/Die typische TeilnehmerIn war über 50 Jahre alt. Das durchschnittliche Lebensalter eines Untersuchungsteilnehmers war damit um 2,8 Jahre höher, als es dem Durchschnitt des erfassten Personenkreises insgesamt entsprochen hätte (vgl. Abb. 2). Bei den Frauen isoliert betrachtet betrug der Abstand sogar 4,6 Jahre. Die in Wien erfassten arbeitslosen Manager waren um 1,4 Jahre älter als jene aus Oberösterreich (OÖ 51,2 Jahre, Wien 52,6 Jahre).

4.5.3. Geschlechtsverteilung

In der Geschlechtsverteilung gab es zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe keinen signifikanten Unterschied (vgl. Abb. 3).

4.5.4. Dauer der Arbeitslosigkeit

*70 % bereits
über 12 Monate
arbeitslos*

Über 70 % der an der Untersuchung teilnehmenden und auch zum Zeitpunkt des Ausfüllens des Fragebogens noch arbeitslosen Führungskräfte waren bereits über 12 Monate arbeitslos. Vergleichswerte für die ganze Zielgruppe standen leider nicht zur Verfügung.

5. Die empirischen Ergebnisse

5.1. Vergleich der Führungsqualität von arbeitslosen und im Beruf stehenden Managern

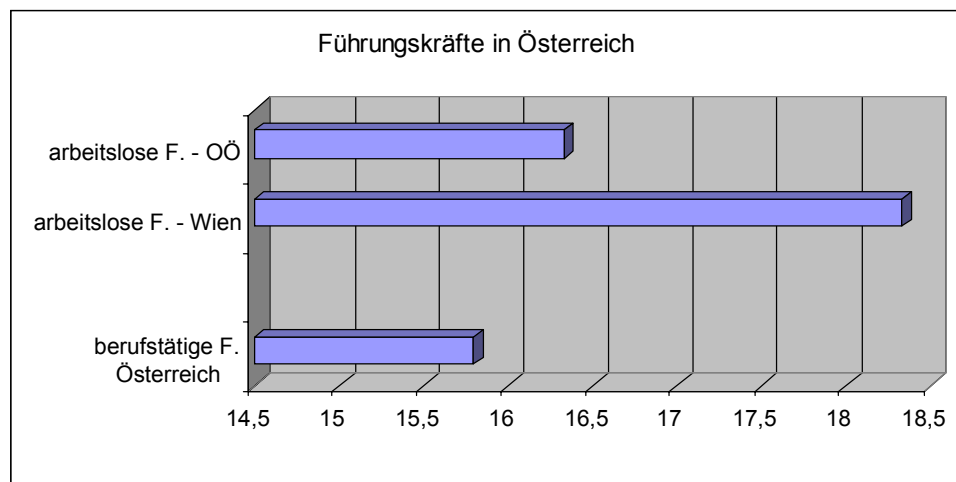
*Führungsverhalten
zwischen Wien
und OÖ
unterschiedlich*

Das Führungsverhalten von arbeitslosen Führungskräften in Wien ist von dem der oberösterreichischen Kollegen so verschieden, dass die Ergebnisse voneinander unabhängig dargestellt werden müssen.

5.1.1. Oberösterreich

Die arbeitslosen Führungskräfte in Oberösterreich unterscheiden sich in ihrem Führungsstil nicht signifikant von ihren berufstätigen Kollegen.

Abbildung 4: Verstöße gegen die Qualitätsregeln in % der Möglichkeiten



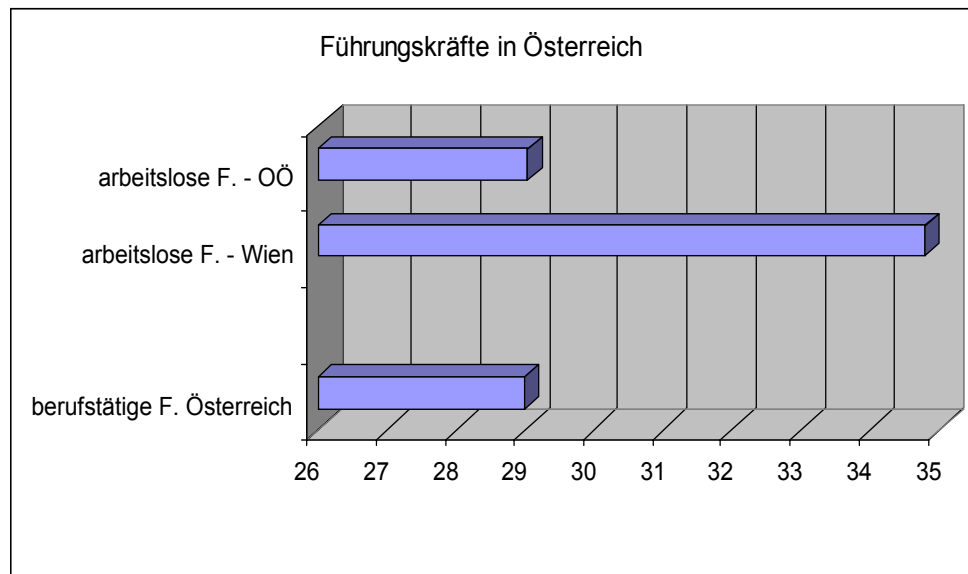
5.1.2. Wien

Die arbeitslosen Führungskräfte aus Wien haben signifikant

- niedrigere kognitive Kompetenz,
- niedrigere soziale Kompetenz

als ihre berufstätigen Kollegen (vgl. Abb. 4 und 5).

Abbildung 5: Fehlerhäufigkeit bei den Akzeptanzregeln in % der Möglichkeiten



5.1.3. Weitere Unterschiede

- Nur für die Wiener, nicht aber für die oberösterreichischen arbeitslosen Führungskräfte gilt (vgl. Abb. 6): An den Unterschieden in der sozialen Kompetenz kann man ablesen, ob ein ursprünglich arbeitslos gewesener Manager
 - nach Arbeit sucht,
 - nicht mehr nach Arbeit sucht (niedrigste soziale Kompetenz),
 - wieder arbeitet oder Arbeit fix in Aussicht hat (höchste soziale Kompetenz und kein Unterschied zu berufstätigen Managern).
- „Pensionistenwerte“:
Wer nicht mehr nach Arbeit sucht, hat in Oberösterreich die höchste, in Wien die niedrigste soziale Kompetenz. Dabei ist das Durchschnittsalter dieses Personenkreises von 59 Jahren für Wien und Oberösterreich identisch.

5.2. Weitere Ergebnisse

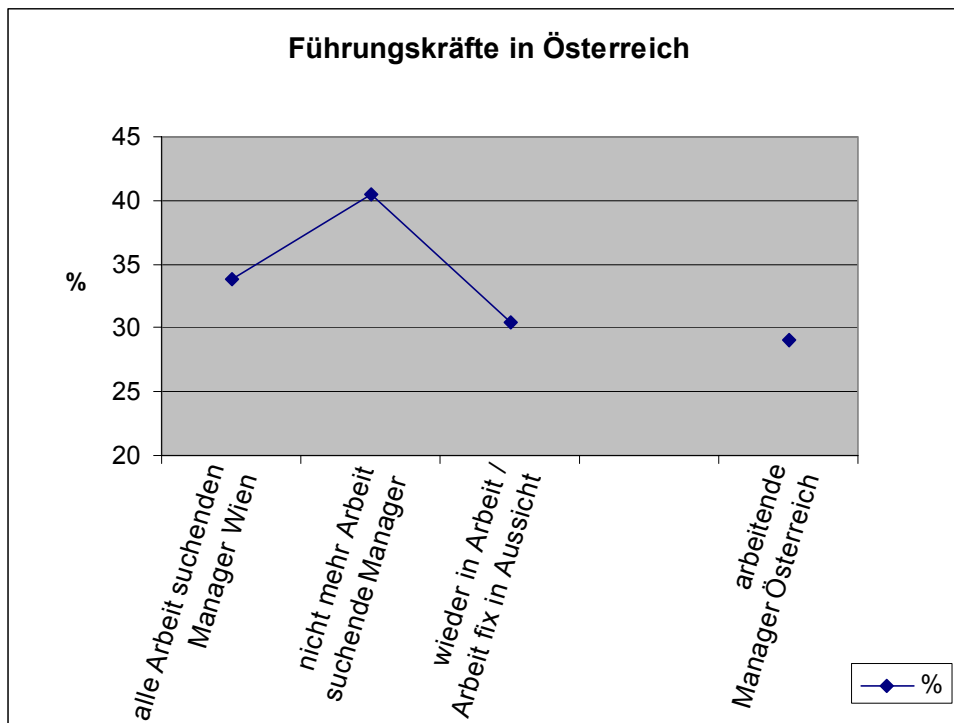
Neben der primären Frage nach einem Unterschied von berufstätigen und arbeitslosen Führungskräften wurde noch weiteren Fragestellungen nachgegangen:

5.2.1. Abhängigkeit des Führungsstils vom Lebensalter

Bei den untersuchten arbeitslosen Führungskräften ließ sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang von Lebensalter und Führungsstil feststellen.

kein signifikanter Zusammenhang von Lebensalter und Führungsstil

Abbildung 6: Verletzung der Akzeptanzregeln der arbeitslosen Manager aus Wien, gereiht nach ihrem Verhältnis zu neuer Beschäftigung und im Vergleich zu den in Arbeit stehenden Managern in Österreich



Schon bisherige Untersuchungen von im Beruf stehenden Managern brachten dieses Ergebnis.¹⁰ Das wird als Hinweis dafür gesehen, dass das Führungsverhalten einer Person untrennbarer Teil ihres individuellen Charakters ist. Dieser ist normalerweise spätestens mit Ende der Pubertät festgelegt und verändert sich in der Folge nur mehr in Ausnahmefällen. Der Verlust des Arbeitsplatzes könnte freilich so ein Ausnahmefall sein (vgl. u. Kap. 6.2.).

5.2.2. Abhängigkeit des Führungsstils vom Geschlecht des Vorgesetzten

kein Zusammenhang zwischen Führungsstil und Geschlecht Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Geschlecht der Führungskraft. Auch dieses Ergebnis kommt nicht überraschend, sondern ließ sich schon bisher in kulturübergreifenden Führungsstilanalysen von im Beruf stehenden Managern feststellen.¹¹ Das lässt sich so interpretieren, dass jemand, der im westlichen Wirtschaftssystem mithalten will, sich den dort herrschenden Gruppennormen anpassen muss. – In den Reformländern gab es anfangs für Frauen noch andere Ergebnisse als für Männer; Frauen führten partizipativer.¹²

5.2.3. Abhängigkeit des Führungsstils von der Dauer der Arbeitslosigkeit

zwischen Führungsstil und Dauer der Arbeitslosigkeit keine eindeutige Korrelation Auch zwischen Führungsstil und Dauer der Arbeitslosigkeit gibt es keine eindeutige Korrelation. Allerdings muss angemerkt werden, dass an der Untersuchung wenig junge arbeitslose Führungskräfte teilgenommen haben und dass die erst kurze Zeit arbeitslosen Manager eindeutig unterrepräsentiert waren. Hingegen waren 80 % der Wiener und 60 % der oberösterreichischen Untersuchungsteilnehmer schon länger als ein Jahr arbeitslos.

6. Interpretation der Ergebnisse

6.1. Oberösterreich

Die Tatsache, dass in Oberösterreich die arbeitslosen Führungskräfte die gleiche soziale Kompetenz aufweisen wie ihre Kollegen, die ihren Arbeitsplatz nicht verloren haben, lässt darauf schließen,

- dass ihr Arbeitsplatzverlust nicht auf eine ursprüngliche mangelnde Führungsqualität zurückzuführen ist;
- dass sie durch den Arbeitsplatzverlust nicht so stark verunsichert worden sind, dass sie von ihrem bewährten Führungsstil abwichen.

OÖ:
Arbeitsplatzverlust nicht auf mangelnde Führungsqualität zurückzuführen und nicht stark verunsichernd

6.2. Wien

Die Tatsache, dass in Oberösterreich der Arbeitsplatzverlust der Manager nicht auf deren Führungsschwächen zurückgeführt werden kann, ist ein Indiz dafür, dass das auch für Wien gilt. Ähnliches ergab übrigens schon in den 90er Jahren eine Studie für ehemalige Führungskräfte in Finnland.¹³ Dieses Indiz wird zur hohen Wahrscheinlichkeit, wenn man noch berücksichtigt, dass es in Wien einen signifikanten Zusammenhang von sozialer Kompetenz und Hoffnung auf Wiederbeschäftigung gibt (s. o. Kap. 5.1.3., erster Teil). Die recht hohe Fehlerrate der gar nicht mehr nach Arbeit suchenden 59-jährigen früheren Wiener Führungskräfte bei den Akzeptanzregeln (Stichwort „Pensionistenwerte“) bestätigt noch diese Aussage (s. o. Kap. 5.1.3. am Ende). Da wird, abweichend von der bei einem Menschen im Normalfall beobachteten Verhaltenskonstanz (s. o. Kap. 5.2.), eine Veränderung sichtbar, Verunsicherung, wenn nicht sogar Resignation.¹⁴ Das alles lässt bei den Wiener arbeitslosen Führungskräften darauf schließen,

- dass ihr Arbeitsplatzverlust nicht auf eine ursprüngliche mangelnde Führungsqualität zurückzuführen ist;
- dass sie durch den Arbeitsplatzverlust so stark verunsichert worden sind, dass sie von ihrem bewährten Führungsstil abwichen und mehr Führungsfehler machten.

Wien:
Arbeitsplatzverlust nicht Folge von mangelnder Führungsqualität – führte aber zu Verunsicherung und mehr Führungsfehlern

Wiener leiden unter Verlust ihrer beruflichen Stellung

Das lässt einen weiteren Schluss zu: Wesentlich stärker als die oberösterreichischen leiden die Wiener arbeitslosen Führungskräfte unter dem Verlust ihrer beruflichen Stellung.

6.3. Mögliche Ursachen für den Unterschied zwischen Wien und Oberösterreich

6.3.1. Demografische Daten

Ursachen für Unterschiede: schlechtere Beschäftigungssituation, höhere Verweildauer in Arbeitslosigkeit und höherer Altersschnitt in Wien

Eine Ursache für den Unterschied zwischen den Ergebnissen von Wien und Oberösterreich wird sicherlich in der im Vergleich zu Oberösterreich auch schon zum Zeitpunkt der Untersuchung viel schlechteren Beschäftigungssituation in Wien liegen. Die Arbeitslosenrate von Wien lag damals bei 8,1 %, versus 4,8 % in OÖ. Auch die Verweildauer in der Arbeitslosigkeit war in Wien mit durchschnittlich 188 Tagen fast doppelt so hoch wie in Oberösterreich (101). Wenn man außerdem bedenkt, dass sich ein höheres Lebensalter negativ auf die Vermittlungschancen am Arbeitsmarkt auswirkt, kommt zusätzlich dem höheren Altersschnitt der Wiener arbeitslosen Manager Bedeutung zu.

6.3.2. Wien und Oberösterreich als zwei Kulturen in einem gemeinsamen Staatsgebilde

dominierender Einfluss der Kulturverhältnisse auf Führungsverhalten

Es ist nach bisherigen Erfahrungen von einem dominierenden Einfluss der Kulturverhältnisse auf das Führungsverhalten von Managern auszugehen. In einer früheren Untersuchung wurden 71 % der systemischen Varianz damit erklärt;¹⁵ in einer aktuelleren Studie wird diese Dominanz noch auf 76 % erhöht.¹⁶ An den Verstößen gegen die Akzeptanzregeln kann man damit im Vroom-Yetton-Modell auch allgemein gültige kulturelle Unterschiede von Gesellschaften diagnostizieren. Damit lässt sich das vorliegende Ergebnis auch so interpretieren, dass mit Wien und Oberösterreich zwei unterschiedliche Kulturen verglichen worden sind. Verschiedene Kulturen aber haben oft verschiedene, nur im Kontext der eigenen Kultur als einheitlich gesehene Vorstellungen darüber, wie soziale Verhältnisse or-

Wien und OÖ zwei unterschiedliche Kulturen

ganisiert werden und funktionieren, wie Strukturen und Systeme aussehen sollen.¹⁷ Das gilt für ganze Länder ebenso wie für Unternehmen, ja sogar zwischen Unternehmensbereichen. Die unmittelbare Lebenseinstellung eines Menschen wird wesentlich von der Kultur, die ihn geprägt hat, beeinflusst. Ein Wiener geht daher schon von Natur aus anders mit ihn belastenden Situationen um als ein Westösterreicher.

7. Empfehlungen für Reintegrationsmaßnahmen von arbeitslosen Führungskräften

7.1. Allfälliger Verunsicherung entgegenarbeiten

Für alle arbeitslos Gewordenen gilt – „das Grübeln nach dem ‚Warum ?‘“. Kaum einem Arbeitslosen bleibt das quälende Suchen nach der Ursache für den Verlust des Arbeitsplatzes erspart: Was hat er/sie wohl falsch gemacht, was hätte er/sie anders machen müssen (so genannte internale Attribution)? Oder liegt es gar nicht an ihm/ihr, sondern an anderen nicht beeinflussbaren Ursachen (externale Attribution), wie z. B. an wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Betriebs? Diese Fragen stellt sich wohl fast jeder, der seinen Arbeitsplatz verliert. Wenn es aber darum geht, die „Schuld“ beim Arbeitgeber oder eher bei sich selber zu suchen, ist zu vermuten, dass ein Manager – wegen seiner aus der bisherigen Aufgabe heraus typischerweise stärkeren Loyalität zum Arbeitgeber – noch mehr zu Selbstvorwürfen neigen wird. Solche aber führen zu verstärkter persönlicher Verunsicherung, bis hin zu psychischen Krisen. „Was kränkt, macht krank“, hat Ringel¹⁸ seinen Aufsatz über den Zusammenhang von Arbeitsklima und Gesundheit von Arbeitnehmern genannt. Gerade bei der Auflösung von Arbeitsverhältnissen passieren diesbezüglich viele Fehler, kommt es unnötig zu Verletzungen, die noch lange nachwirken können. Hier liegt beim Arbeitgeber bzw. seinem Repräsentanten eine hohe Verantwortung.

Arbeitslose Führungskräfte insbesondere aus Wien sollten im Rahmen von Maßnahmen zu ihrer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt auch psychologische Unterstützung für ihr Selbst-

Grübeln nach dem „Warum?“

„Was kränkt, macht krank“

hohe Verantwortung des Arbeitgebers

psychologische Unterstützung

Coaching-Prozess wichtige Erfolgsvoraussetzung wertgefühl erhalten. Ein solcher Coaching-Prozess kann zur wichtigen Erfolgsvoraussetzung werden. Durch positive Veränderung ihrer Sicht von der Wirklichkeit¹⁹ sollen die arbeitslosen Führungskräfte wieder in die Lage versetzt werden, am Arbeitsmarkt attraktiv in Erscheinung zu treten.

7.2. Nutzung der kulturellen Unterschiede – voneinander lernen

unterschiedliche Kulturen in einem Staatsgebilde bieten große Chance

In unserer globalisierten Wirtschaftswelt wird es immer wichtiger, dass Menschen verschiedener Herkunft und Kulturen gemeinsam Ziele erreichen. Es hat sich gezeigt, dass es in erster Linie gar nicht die Sprachbarrieren sind, die als Hindernisse dastehen. Es geht vielmehr um die unterschiedlichen Bedeutungen gleichlautender Begriffe im jeweiligen kulturellen Kontext, die häufig zu wenig berücksichtigt werden. Es ist erwiesen, dass Teilnehmer von Seminaren nicht nur von den Inputs der Trainer, sondern auch voneinander lernen. Das Vorhandensein unterschiedlicher Kulturen in einem Staatsgebilde (wie in dieser Studie für Wien und Oberösterreich festgestellt) bietet eine große Chance: Die Teilnehmer mit ihren unterschiedlichen Denkmustern können voneinander lernen. Diese so genannten „rich points“ wirken Betriebsblindheit entgegen und erweitern den Horizont. Nur die, die anders sind, können wesentliche Beiträge zu fundamentalem Lernen leisten.²⁰ Daher wird angeregt, Kurse für Wiener und oberösterreichische arbeitslose Manager auch gemeinsam zu veranstalten.

*) Zusammenfassung der mit Unterstützung des Instituts für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Organisation, entstandenen Monographie des Autors: „Arbeitslose Manager in Österreich – dargestellt am Beispiel Wien und Oberösterreich“, die 2002 von der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der J. K. Universität Linz als Dissertation angenommen wurde. Für ihre Hilfe sei Prof. Reber und seinen Mitarbeitern noch einmal herzlich gedankt.

Anmerkungen:

- 1 Drucker, P., Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf-Wien-New York-Moskau 1993
- 2 Drucker, P., aaO S 9
- 3 Drucker, P., aaO S 18f
- 4 Drucker, P., S 12
- 5 Zur gesamten Problematik vgl. zuletzt Musger, G.: Aus für Yuppie-Kult; in: Kompetenz, Organ der Gewerkschaft der Privatangestellten, Nr. 1/2004, S 20f
- 6 Kirchler Erwin, Individuelle Folgen des Arbeitsplatzverlustes – ein psychologisches Modell zur Verarbeitung von Arbeitslosigkeit, Wien 1988, S 13
- 7 Vgl. ausführlich Diederich, H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Stuttgart-Berlin-Köln 1992, S 30ff
- 8 Reber, G., Jago, A.G., Auer-Rizzi, W., Szabo, E.: Führungsstile in sieben Ländern Europas – ein interkultureller Vergleich; in: Requet, E., Hofmann, L. M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa, Göttingen 2000, S. 1ff
- 9 Reber, G., Jago, A. G., Auer-Rizzi, W., Szabo, E.: aaO, S 24
- 10 Reber, G., Jago, A. G., Auer-Rizzi, W., Szabo, E.: aaO, S 21
- 11 Reber, G., Jago, A. G., Auer-Rizzi, W., Szabo, E.: aaO, S 20f
- 12 Jago, A. G., Maczynski, J., Reber, G.: Evolving leadership styles?: A comparison of Polish managers before and after market economy reforms; in: Polish Academy of Sciences – Committee for Psychological Sciences: Polish Psychological Bulletin Volume 27, Number 2; Warsaw 1996, S 107 ff
- 13 Reber, G., Berry, M.: A role for social and intercultural communication competence in international human resource development; in: Lähteenmäki, Holden and Roberts (Hrsg.): HRM and the learning organisation, Publications of the Turku School of Economics and Business Administrations, Series A-2: 1999; Turku, S 313ff; S 317f; Reber, G.: Is it a good idea to engage in a joint venture with a Finnish company?; in: Suominen (Hrsg.): Searching for the boundaries of business culture, Publication of ... Series C-1: 2001; Turku, 63ff, 81, insbes. Table 9
- 14 Zu den Begriffen in diesem Zusammenhang s. Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., Zeisel, H. (1975): Die Arbeitslosen von Marienthal – Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langdauernder Arbeitslosigkeit – Neuauflage der erstmals 1933 erschienenen Arbeit, Frankfurt am Main 1975, S 71ff
- 15 Reber, G., Jago, A. G., Böhnisch, W.: Interkulturelle Unterschiede im Führungsverhalten; in: Haller, M., Bleicher, K., Brauchlin, E., Pleitner, H.-J., Wunderer, R., Zünd, A. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. vom 09. bis 13. Juni 1992 in St. Gallen, Bern-Stuttgart-Wien 1993
- 16 Reber, G., Jago, A. G., Auer-Rizzi, W., Szabo, E., aaO, S 22
- 17 Reber, G., Berry, M., aaO, S 317
- 18 Ringel, E.: Was kränkt, macht krank – - Psychosomatik und Arbeitsklima; in: „Die österreichische Seele – 10 Reden über Medizin, Politik, Kunst und Religion“, Wien-Köln-Graz 1984, S 199ff, 218
- 19 Vgl. zum Thema der mehreren gleichzeitigen Wirklichkeiten Watzlawick P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? – Wahn, Täuschung, Verstehen, 25. Auflage, München 1999, insbes. S 142f
- 20 Vgl. Reber, G., Berry, M., aaO, S 323

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at