

In den Unternehmen, Organisationen und in der Gesellschaft können wir drei für dieses Thema wichtige Trends erkennen:

1. Die Führungsfehler häufen sich. In der Folge steigt der Frustrationspegel in den Unternehmen dramatisch an.
2. Die Frustrationstoleranz der Menschen in den Unternehmen, Organisationen und in der Gesellschaft nimmt signifikant ab.
3. Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung.

Diese drei Trends prallen in Unternehmen derzeit ungehindert aufeinander. *Es sind gegenläufig sich verstärkende Trends, welche einen Frustrationstsunami ankündigen. Sie führen bereits heute zu erheblichen volkswirtschaftlichen Folgeschäden.*

Trend 1: Die Führungsfehler häufen sich!

Über Führungsfehler wird in Unternehmen nicht gesprochen. Das liegt zum einen daran, dass die Verursacher kein Interesse an einer derartigen Diskussion haben. Zum anderen erscheint es den Betroffenen als nicht sozialverträglich und so sprechen sie derzeit lieber über Burnout.

Wenn wir uns dem Thema nähern wollen, dann müssen wir die Folgen von Führungsfehlern betrachten. Diese drücken sich in Demotivation, innerer Kündigung, Fluktuation und psychosomatischen Erschöpfungszuständen aus, welche heute nicht immer berechtigt als Burnout-Syndrom benannt werden.

Aus dem Jahr 2007 liegt uns eine Studie von Towers Perrin vor, welche den Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland mit innerer oder bereits vollzogener Kündigung mit 36 % beziffert: schlimm genug! Die Studie von Gallup aus dem Jahre 2013 spricht bereits von 50 % - 25 % innere Kündigung und 25 % Fluktuation.

Seit Jahren steigen die Krankschreibungen und Frühverrentungen wegen psychischer Störungen. Von der Krankenkasse DAK wird gemeldet, dass inzwischen jede achte Krankschreibung diesen Hintergrund hat: ein Anstieg um 74 % seit 2006. Arbeitsausfälle und Berufsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen nehmen zu. Krankheitskosten für psychische Störungen betragen derzeit mehr als 28 Milliarden EURO pro Jahr in Deutschland.

Aus dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2013 geht hervor, dass die Menschen am längsten wegen Depressionen an der Arbeit fehlen. Die psychischen Krankheiten tragen zu knapp 7,5 % aller Fehltag bei.

Die häufigsten auf Führungsfehler zurückzuführenden Konfliktsituationen sind derzeit Überforderung, Unterforderung, fehlende Wertschätzung und unangemessene Kontrolle. Alle vier sind gleichzeitig auch Motivationskiller. Diese Konfliktsituationen, durch Ichbezogene Manager verursacht, können von ihnen aber nicht bewältigt werden. Damit entsteht nach einigen Wochen und Monaten *Dauerstress und Dauerfrustration*.

Trend 2: Die Frustrationstoleranz nimmt signifikant ab!

Stress und Frustration sind individuelle Phänomene. Sie sind nicht einer Situation zugeordnet, sondern einer Person, obwohl sie im ersteren Sinne heute häufig missbraucht werden. So wird aus Arbeitsbelastung und mangelhaftem Zeitmanagement oft Stress, aus Langeweile oft Frust. Stress und Frustration sind die Folgen nicht verarbeiteter Konflikte. Der Begriff ‚Stress‘ erhält je nach Person unterschiedliche inhaltliche Bedeutung.

Beim Perfektionisten löst jede Unvollkommenheit Stress aus. Außerdem gerät er in Stress, wenn ihm jemand einen Fehler nachweist. Der Helfer gerät unter Stress, wenn seine Hilfe abgelehnt wird oder ihm der Dank für seine Hilfsbereitschaft verweigert wird. Der Selbstdarsteller gerät unter Stress, wenn ihm die Menschen seiner Umgebung Bewunderung und Applaus verweigern. Der Individualist fühlt sich gestresst, wenn er mit aggressivem Verhalten konfrontiert wird oder wenn er sich selbst eingestehen muss, dass er nur Gewöhnliches zustande bringt. Für den Beobachter ist Stress eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung. Für den Sicherheitsorientierten bedeutet es Stress, wenn sich seine vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als nicht wirkungsvoll erweisen oder er mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wird. Der Lebenskünstler gerät unter Stress, wenn er Schmerz, Verlust oder Langeweile ertragen muss. Stress bedeutet es für den Machtmenschen, wenn seine Durchsetzungskraft keine Wirkung zeigt. Konflikte aller Art bedeuten für den Harmonieorientierten Stress.

Der Frustrationskreislauf in Kürze: Stress löst Frustration aus, Dauerstress Dauerfrustration. Die Frustrationstoleranz bestimmt, ab welcher Schwelle dies geschieht. Null Frustrationstoleranz löst unmittelbar aus. Ansonsten übernimmt die Frustrationstoleranz eine Pufferfunktion. Sie ist angeleert und kann jederzeit erlernt werden. Dauerfrustration ist ein gefährlicher Nährboden für gestörtes Verhalten.

2

Trend 3: Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung!

Seit der US-amerikanische Mathematiker und Biologe Anatoli Rapoport seine Strategie TIT FOR TAT veröffentlicht und der US-amerikanische Mathematiker und Politologe Robert Axelrod diese in mehreren Spielrunden getestet hat, sind nun schon viele Jahre ins Land gezogen. Zeit genug also, um ohne großen Rummel Einfluss auf das Verhalten vieler Menschen zu nehmen.

TIT FOR TAT besteht aus den beiden Prinzipien

- Defektiere niemals als Erster!
- Beantworte Kooperation mit Kooperation und Defektion mit Defektion!

TIT FOR TAT hat die Herstellung wechselseitiger Kooperation zum Ziel und besteht aus vier handlungsleitenden Elementen:

- Es ist freundlich!
- Es wehrt sich!
- Es ist nachsichtig!
- Es kommuniziert offen!

Ein anschauliches Symbol für TIT FOR TAT finden wir auf jeder Dollarnote. Es ist der weißköpfige Seeadler, der Vogel des Zeus. Er kommt aus dem Himmel herab in die Welt der Gegensätze, in die Welt des Handelns. Die eine Handlungsweise ist Wettbewerb, die andere Kooperation. Der Adler hält in seiner einen Klaue dreizehn Pfeile – das Symbol des Krieges. Die Zahl dreizehn stellt die Anzahl der Gründungsstaaten der USA dar. In der anderen Klaue hält der Seeadler einen Lorbeerzweig mit dreizehn Blättern – ein Symbol für das friedliche Zusammenleben. Der Adler blickt in die Richtung des Lorbeerzweiges. Das ist die Richtung, welche er bevorzugt. Aber er hält in der anderen Klaue die Pfeile bereit für den Fall, dass der Lorbeerzweig nicht honoriert wird.

Immer häufiger und entschiedener handeln die Menschen in unserer Gesellschaft bewusst oder unbewusst nach diesem Prinzip. Speziell der Widerstand gegen Ausnutzung wird durch das Element „Es wehrt sich!“ adressiert.

Kein Wunder also: Ausnutzung ist schwieriger geworden. Völlig konträr zu diesem Trend: Das Ichbezogene Führungsverhalten nährt sich von Ausnutzung. Dieser Trend 3 bedeutet folglich, dass sich der Wirkungsgrad des Ichbezogenen Führungsverhaltens weiter kräftig abschwächt.

Fazit:

Vermehrte Führungsfehler treffen auf eine *verminderte Frustrationstoleranz* und lösen häufiger und eher Frustration aus. Dazu kommt: Das Ichbezogene Führungsverhalten stößt immer häufiger auf Widerstand, weil sich die Menschen *gegen Ausnutzungsversuche zur Wehr setzen*. Da braut sich eine hochbrisante Mischung zusammen. Eben ein Frustrationstsunami. Die Burnout-Diskussion zeigt uns, dass der Frustrationstsunami die Unternehmen inzwischen längst erreicht hat. Seine Auswirkungen werden nicht an den Unternehmensgrenzen Halt machen.