

Unsere Chefs zur Nachschulung!

Fehlende Führungskompetenz als größtes arbeitsbedingtes psychosoziales Risiko

„Befehlen und antreiben, nicht loben. So führt man Mitarbeiter!“ – dieses Motto könnte einem Managementkurs des ausgehenden 19. Jahrhundert entstammen. Könnte, denn leider tut es dies nicht. Vielmehr ist es die verkürzte Ergebnisdarstellung einer aktuellen Studie des Instituts zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (IEPB).

Eine aktuelle Studie befragte 982 unselbständig berufstätigen Personen im deutschsprachigen Raum zu deren arbeitsbedingten psychosozialen Risiken im Job. Das besorgniserregende Ergebnis: Führungskräfte versetzen ihre Mitarbeiter quer über alle Branchen hinweg unter großen Zeitdruck, indem sie das Abarbeiten von zu großen Arbeitsmengen verlangen. Bei der Arbeitsausübung lassen sie den Beschäftigten zudem keine Handlungsfreiheit und geben auch kein Feedback! Die Folge: Die Gesundheit der Mitarbeiter ist gefährdet!

Feedbackkultur und Handlungsfreiheit sind Fremdwörter im deutschsprachigen Management

Vor allem bei den Themen Feedback, Arbeitsmenge und Zeitdruck sind viel zu hohe Belastungen erhoben worden! So wurde etwa die Feststellung *„Ich erfahre zu selten, ob meine Führungskräfte mit meiner Arbeit zufrieden sind.“* mit einem Mittelwert von 3,34 auf einer Schulnotenskala bewertet. Und auch *„Meine Leistung wird von Vorgesetzten nicht genügend anerkannt.“* (MW 3,19) lässt auf eine mangelhafte Feedbackkultur in unseren Betrieben schließen. Diese Werte würden dringende Handlungsanweisungen zum Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Folge haben, wären sie in einem gesetzlich vorgeschriebenen Evaluierungsprojekt eines Betriebs erhoben worden.

Aber auch autonome Entscheidungen lassen heutige Führungskräfte viel zu selten zu. Die Feststellung *„Ich habe zu wenig Einfluss darauf, welche Arbeit ich zu erledigen habe.“* wurde nur mit 2,95 bewertet. Hier würde es in einem Unternehmen ebenfalls Handlungsempfehlungen geben!

Flexibilisierung der Arbeit ist auch kein Heilsbringer

Bei den Feststellungen *„Ich habe zu viel Arbeit.“* (MW 3,32) und *„Die Arbeitsmenge ist zu viel, um sie in der vorgegebenen Zeit zu erledigen.“* (MW 3,07) wurden ebenfalls hohe Werte festgehalten. Anstatt Arbeitsmengen zu reduzieren, denken manche Führungskräfte heute lieber an eine Flexibilisierung der Arbeit. Warum auch nicht? Wäre es nicht schön, wenn sich Beschäftigte aussuchen könnten, wann und an welchem Ort sie die anfallende Arbeit erledigen könnten? Nun, nicht unbedingt, die Ergebnisse sind eindeutig: Wechselnde Arbeitsorte sind belastend. Bei Jobs, die auch körperliche Tätigkeiten verlangen – zum Beispiel bei Handwerkern auf Montage, sind die Belastungswerte so hoch, dass reelle Gesundheitsgefahr besteht. Kommt dann im Jobprofil auch noch häufiger Kundenkontakt hinzu, etwa bei mobilen Pflegekräften, ist die Abgrenzung zur Freizeit praktisch nicht mehr möglich. Ein „Burn-Out“ ist vorprogrammiert.

Dass angesichts solcher Ergebnisse auch bei „Eine oder mehrere meiner Führungskräfte nimmt / nehmen ihre Führungsaufgaben nicht ausreichend wahr.“ das Resultat erschreckend ausfällt (MW 2,99), erscheint fast logisch und lässt den Wunsch aufkeimen, kollektiv alle Führungskräfte nachschulen zu lassen. Aber wäre das die Lösung?

Chefs gehören geschult – zum Wohle der Gesellschaft und zum Wohle des Betriebs

Aus gesellschaftlicher Perspektive ist es sicherlich wünschenswert, Führungskräfte besser zu schulen. Leider ist der Glaube immer noch weit verbreitet, dass es uns als Gesellschaft gut geht, wenn Unternehmen schnellen Gewinn machen. Chefpositionen werden vielfach auch mit befristeten Verträgen ausgestattet und nur dann verlängert, wenn die Bilanzzahlen stimmen. Diesen Druck des kurzfristigen Gewinns geben Führungskräfte an Beschäftigte weiter. Wenn dann auch noch Wertschätzung und Feedback fehlen, führt das bei Mitarbeitern schnell zu Demotivation und Krankheit: Und das wiederum belastet Unternehmenszahlen und Sozialsysteme.

Besser geschulte Chefs nützen aber auch – und vor allem – dem Betrieb! Laut dem anerkannten und in jeder Managementschulung vorkommenden „Job Characteristics Model“ haben gerade Rückmeldung und Autonomie den weitaus größten Einfluss auf die Arbeitsmotivation. Und die hat ja bekanntlich direkten Einfluss auf die Leistung und somit auf den Unternehmenserfolg – und sollte schon allein deshalb gefördert werden!

Führungskräfte, die das wissen und ihren Beschäftigten Feedback geben bzw. autonome Entscheidungen fördern, schützen also nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter, sondern steigern zudem auch noch den Unternehmensgewinn.