

„Führungskräfte, MitarbeiterInnen und psychische Belastung am Arbeitsplatz - Eine Dreiecksbetrachtung“

Mag. Ulrike Gmachi-Fischer

(Wien, 2011) Anhand von zwei Studien beleuchtet Mag. Gmachi-Fischer psychische Belastungen im Verhältnis Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die beiden Studien haben völlig unterschiedliche Quellen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung und die Universität von Maryland), sie liegen 10 Jahre auseinander und kommen doch beide zu dem selben Schluss: Führungskräfte sind selbst betroffen und haben auch einen großen Einfluss auf psychische Belastungen im Unternehmen, sie haben Schwierigkeiten im Erkennen und Umgang mit psychischen Belastungen ihrer MitarbeiterInnen und wünschen sich diesbezüglich mehr Trainings durch ExpertInnen.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat in einer Studie 2011 die psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften untersucht (Sascha, Armutat: DGFP Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften. Düsseldorf 2011).

Rolle der psychischen Beanspruchung für die Unternehmen

Befragt wurden die Personalmanager der Mitgliedsbetriebe der DGFP und diese bestätigen, dass es in 88% der befragten Unternehmen psychisch beanspruchte MitarbeiterInnen mit auffälligem Arbeitsverhalten gibt. Die betriebliche Fehlzeitenquote ist aufgrund von psychischen Beanspruchungen in den letzten zwei Jahren gestiegen und wird weiter steigen.

Konsequenzen psychischer Beanspruchung

Als Konsequenzen psychischer Beanspruchung nennen über ein Viertel der Befragten Konflikte im Team bzw. Fehlerhäufung. Als wichtigste Rolle wird jedoch am häufigsten genannt, dass MitarbeiterInnen krank zur Arbeit kommen.

Bereiche mit der höchsten psychischen Beanspruchung

In den Bereichen Marketing/Vertrieb (40%), Produktion (40%) und Kundencenter/Kundenservice (35%) sind am häufigsten psychisch beanspruchte MitarbeiterInnen mit auffälligem Arbeitsverhalten aufgetreten. In Dienstleistungsbetrieben sind Angestellte (89%), untere Führungsebene (57%) und mittlere Führungsebene (51%) am stärksten betroffen.

Ursachen psychischer Beanspruchung

Arbeitsverdichtung und eingeschränkte Handlungsspielräume spielen bei den Angestellten eine Rolle, während „Sandwich-Position“ als Erklärung für die untere und mittlere Führungsebene herangezogen wird.

Als ursächliche Faktoren werden von den Personalmanagern starker Erfolgsdruck (87%) für die Führungskräfte angegeben. Außerdem spielen Zeitdruck (68%),

ständige Erreichbarkeit (63%), fehlender Ausgleich in der Freizeit (62%) und Arbeitsverdichtung (59%) eine große Rolle.

Bei den Angestellten spielen nach Meinung der Personalmanager private Belastungen (78%), Konflikte mit Vorgesetzten und KollegInnen (76%), Zeitdruck (70%), Arbeitsverdichtung (63%) und wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust (52%) eine Rolle.

Weitere Belastungen die nach Ansicht der Personalmanager zu psychischer Beanspruchung führen sind die Anzahl zusätzlicher Arbeits-/Sonder- und Projektaufgaben, Restrukturierungen, Unternehmenskultur, unklare Zuständigkeiten, Mobbing/Bossing und Reisetätigkeiten.

Kompetenzen der Führungsebenen

Interessant ist die Feststellung von 3 von 4 Personalmanagern, die meinen, dass Führungskräfte in ihrem Unternehmen nur unzureichend darauf vorbereitet sind, psychische Belastungen zu erkennen. Die diesbezügliche Kompetenz der MitarbeiterInnen der Personalabteilungen wird von der Mehrheit (66%) wesentlich besser eingeschätzt.

Auf die Frage an die Personalmanager, welche Erwartungen Führungskräfte hätten, wie man sie auf das Erkennen psychischer Beanspruchung bei MitarbeiterInnen vorbereiten könnte, geht Folgendes hervor: Häufig genannt werden Schulungen durch Experten zur Vermittlung von Grundlagenkenntnissen und Praxisbeispielen. Davon wird eine bessere Kenntnis der Symptome erwartet und damit verbesserte Handlungsdirektiven. Weiters nennen Personalmanager Gesprächs-/Handlungsleitfäden für Führungskräfte als direkte Praxishilfe für den Umgang mit betroffenen MitarbeiterInnen.

Schwierigkeiten bei Erkennen und Handeln

Führungskräfte haben Schwierigkeiten im konkreten Umgang mit psychisch beanspruchten MitarbeiterInnen, worin sich genau das widerspiegelt, was Führungskräfte bisher an Vorbereitung bzw. Weiterbildungsmaßnahme vermissen. Die mit Abstand größten Schwierigkeiten der Führungskräfte liegen den Personalmanagern zufolge darin, erstens die psychische Beanspruchung der MitarbeiterInnen zu erkennen und zweitens, zu wissen, wie sie sich in dieser Situation adäquat verhalten sollen. Die Personalmanager diagnostizieren bei sich selbst die Schwierigkeit bei der Erkennung der psychischen Beanspruchung, jedoch weniger beim Umgang damit.

Welche Warnsignale sollte eine Führungskraft nun zum Anlass nehmen, den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin auf eventuelle psychische Beanspruchung anzusprechen? 87% der befragten Personalmanager nennen Veränderungen im Sozialverhalten, 84% Veränderungen des körperlichen Gesundheitszustandes (Migräne, Rückenprobleme...), 80% Veränderungen im Arbeitsverhalten und 76% der Arbeitsleistung.

Vertiefende amerikanische Studie über Führungskräfte

In der Studie „Manager Intervention with Troubled Supervisors: Help and Support Start at the Top“ von Karen M. Hopkins in *Management Communication*

Quarterly 2001 wurde untersucht, inwieweit Teamleiter von ihren Abteilungsleitern Hilfe und Unterstützung bei persönlichen Problemen erhalten.

TeamleiterInnen mit persönlichen Problemen

Auch wenn einem Unternehmen hohe Kosten entstehen, wenn MitarbeiterInnen persönliche Probleme haben (psychische Belastungen, Alkoholprobleme etc.), so sind die Kosten die durch Teamleiter mit persönlichen Problemen entstehend wesentlich höher. Sie treffen schlechte Entscheidungen, verursachen Konflikte mit KollegInnen, haben Schwierigkeiten, Prioritäten richtig zu setzen, halten Deadlines nicht ein, vergessen wichtige Aufgaben, haben einen schlechten Einfluss auf die Arbeitsmoral, reagieren impulsiv und denken irrational. (Speller, 1989, Daley, 1991, Hogan 1994)

Leider suchen wenig Teamleiter bei ihren Vorgesetzten, Personalabteilungen oder Betriebsärzten Hilfe, wenn Sie Probleme haben. Sie wünschen sich jedoch mehr emotionale Unterstützung, Feedback und Intervention von ihren Vorgesetzten, wenn sie Schwierigkeiten erleben. Einige Studien weisen darauf hin, dass sich Teamleiter öfter an ihre Führungskräfte wenden, je besser die persönliche Beziehung der beiden ist.

TeamleiterInnen – MitarbeiterInnen

TeamleiterInnen unterstützen und helfen ihren MitarbeiterInnen bei persönlichen Problemen häufiger indem sie ihre Sorge ausdrücken und ein Arbeitsumfeld schaffen, das MitarbeiterInnen ermutigt, Hilfe in Anspruch zu nehmen.

TeamleiterInnen die es als ihre Aufgabe betrachten, ihren MitarbeiterInnen auch bei persönlichen Problemen Hilfe und Unterstützung anzubieten, reagieren häufiger proaktiv auf diese MitarbeiterInnen als TeamleiterInnen die es nicht als ihre Aufgabe betrachten.

Immerhin, schon 2001 zeigte eine Studie mit 7000 Managern aus 400 Organisationen, dass Manager sich bewusst sind, dass sie Training benötigen, um zu lernen, wie man persönliche Belastungen von MitarbeiterInnen erkennt und damit umgeht. Wenig ist in den letzten 10 Jahren geschehen.

TeamleiterInnen – AbteilungsleiterInnen

Die Studie von Karen Hopkins zeigte auf, dass Teamleiter, unabhängig vom Ausmaß ihrer Probleme wie zum Beispiel Familienprobleme, Eheprobleme, Stress, Depression, Ängste und/oder Drogenmissbrauch eher informelle denn formelle Hilfe suchen. Sie sprechen mit Freunden und Familienmitgliedern. Ob sie mit ihren Vorgesetzten sprechen hängt davon ab, wie sie die Hilfe und Unterstützung des Vorgesetzten einschätzen.

AbteilungsleiterInnen - TeamleiterInnen

Abteilungsleiter berichten, dass sie die Probleme ihrer Teamleiter zu wenig erkennen und nicht wissen, wie sie damit umgehen können. Die mangelnde Ausbildung bewirkt das mangelnde Bewusstsein, Erkennen und entsprechende Handeln.

Informelle Hilfe häufiger als formelle

Abteilungsleiter die es als ihre Aufgabe sehen und eine positive Einstellung dazu haben, werden ihre Teamleiter eher unterstützen. Ihre Hilfe ist jedoch eher informell als formell. 3 Faktoren sind ausschlaggebend für die Abteilungsleiter: ihre Einstellung, ihre Wahrnehmung und Training.

Top-Down Kultur

Damit eine Arbeitseinheit gut funktioniert, bedarf es hilfreicher Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen. Die Einstellung und Reaktion der Abteilungsleiter gegenüber Teamleitern mit persönlichen Problemen wird das Verhalten der Teamleiter gegenüber ihren Mitarbeitern beeinflussen. Studien zeigen, dass Teamleiter die Einstellungen ihrer Vorgesetzten in Bezug auf Hilfe und Unterstützung übernehmen. Manager legen also von oben nach unten die Kultur fest, wie mit belasteten MitarbeiterInnen im Unternehmen umgegangen wird.

Resümee

Nicht nur MitarbeiterInnen leiden an psychischen Belastungen, auch Führungskräfte im unteren und mittleren Management sind davon betroffen. Sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen benötigen in diesem Fall Hilfe und Unterstützung. Inwieweit Vorgesetzten Hilfe und Unterstützung anbieten, hängt ab von deren Rollenverständnis, ihrem Vermögen die Belastung wahrzunehmen, zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Führungskräfte der unteren Managementebene sehen es eher als ihre Aufgabe, ihre MitarbeiterInnen zu unterstützen und Hilfe anzubieten, erleben selbst aber oftmals das Fehlen ebendieser Hilfestellungen. Das Verhalten ihrer Vorgesetzten beeinflusst jedoch ihr Verhalten gegenüber ihren MitarbeiterInnen. Hat eine Führungskraft selbst psychische Belastungen, gibt sie weniger Unterstützung nach unten weiter und verursacht vielmehr Belastungen in den untergebenen Arbeitsbereichen. Die Aufgabe, Belastungen zu erkennen, wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren beginnt also an der Spitze und setzt sich nach unten fort. Entsprechende Trainingsmaßnahmen sind seitens der Betroffenen erwünscht und zielführend in der Reduktion psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.



Über KUBE

Das Beratungsunternehmen KUBE – www.kube.co.at – wurde 2007 von Mag. Ulrike Gmachi-Fischer gegründet und bietet Analyse, Consulting, Training und Coaching im Bereich Kundenbeziehungen. Im Fokus steht die Optimierung der Kommunikation, der Emotionen und Prozesse an den Schnittstellen zwischen Unternehmen und ihren Kunden mit Techniken aus der Psychologie, Kommunikationswissenschaften und Hirnforschung. Geschäftsführerin Gmachi-Fischer bringt langjährige nationale und internationale Praxiserfahrung in den Bereichen Beschwerdeprävention und -management, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Customer Service, Call Center sowie Customer Relationship Management mit.

Kontaktdaten: www.kube.co.at | gmachi@kube.co.at | +43 (0)660 555 1 555