

# 1.

Führungskultur – Lassen sich Menschen, Mitarbeiter wirklich führen? Welcher Führungsstil erhält die intrinsische Motivation von Mitarbeitern?

**Frank Natho**

## **Zusammenfassung**

Arbeit macht nachweislich immer mehr Menschen krank! Das liegt, so die Meinung des Autors, auch an einem überholten Führungsverständnis. Gesellschaft, Produktentwicklung, Konsumtrends, selbst der Bedarf an Gesundheits-, sozialen Dienstleistungen unterliegen einem immer schneller werdenden Wandel. Tatsache ist auch, dass immer mehr Menschen in Dienstleistungs- oder Helferberufen für andere Menschen tätig werden. Sind da Führungskonzepte aus dem letzten Jahrhundert mit einem technisch-mechanistischen Grundverständnis noch nützlich? Viele Führungskräfte glauben fest daran, dass man Mitarbeiter führen kann. Doch ist das wirklich so? Die Realität und auch die Motivationsforschung zeigen, dass sich viele Beschäftigte selbst führen können und auch wollen. Diese Erkenntnisse entsprechen einer systemischen Idee von Selbstorganisation. Mitarbeiter und Teams als lebendige Systeme, sich selbstmotivierende und gern arbeitende Lebewesen zu verstehen, kann zu einem alternativen Führungsstil führen, der die intrinsische Motivation von Mitarbeitern und möglicherweise auch deren Gesundheit länger erhält.

## **Kritik an der gegenwärtigen Arbeitssituation in sozialen Unternehmen**

Seit nunmehr zwanzig Jahren bin ich insbesondere in sozialen Einrichtungen unterwegs und supervidiere, coache Teams und LeiterInnen.

Was mir in dieser Zeit immer mehr auffiel, war der zunehmende Druck, unter dem Mitarbeiter und auch Führungskräfte im Arbeitsprozess stehen. Da ist der Druck, trotz eigener Erkrankungsanzeichen gesundheitlich durchzuhalten, weil vielleicht schon andere Kollegen im Krankenstand sind und insgesamt die Personaldecke zu dünn ist. Aber auch der Leistungs- und Qualitätsdruck und die Sorge, die eigentliche Arbeit nicht zu schaffen, weil man viel Zeit für Dokumentationen aufbringt, macht Mitarbeiter unzufrieden und ängstigt sie. Mitarbeiter müssen immer häufiger auch Tätigkeiten erledigen, die eigentlich nicht zu ihrem typischen Berufsbild gehören und meist über die Arbeitsplatzbeschreibung hinausgehen. Arbeitszeiten verlagern sich nicht selten in den Familien- und Freizeitbereich hinein, die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird immer fließender. Entgrenzte Arbeit nennt es der Wirtschaftssoziologe Stephan Voswinkel (2014). Mitarbeiter sind in der modernen Arbeitswelt aufgefordert, sich selbst zu organisieren, doch der Spielraum für das Selbstmanagement wird durch enge Kennziffern, durch Serviceorientierung, termin- und projektgebundene Arbeit, durch hohe Zielvorgaben sehr klein gehalten. Das Selbstmanagement einer kennzifferorientierten Arbeit gleicht etwa dem Bewegungsspielraum eines Hamsters in seinem Laufrad, dem vorgegaukelt wird, es handle sich um eine Karriereleiter. Tatsächlich aber sind nicht nur die Aufstiegschancen in Unternehmen mit flachen Hierarchien gering, sondern auf Grund des zunehmenden Drucks auch die Bewegungsräume zur Selbstverwirklichung klein. Die Selbstwirksamkeit, eine wichtige Größe für das Erleben von Arbeitszufriedenheit nimmt bei der Steuerung über die sogenannten Zielvereinbarungen - ein sehr verbreitetes Führungsinstrument - ab.

Arbeit macht nachweislich immer mehr Menschen krank! Das zeigen viele Studien übereinstimmend. So ermittelte eine Studie der Hochschule Heidelberg im Jahr 2016 eine Zunahme arbeitsweltlich bedingter psychischer Erkrankungen um 105% in den letzten 10 Jahren. Im Gesundheits- und Sozialwesen, aber auch in der öffentlichen Verwaltung ist das Risiko, an Depressionen, an Burnout oder arbeitsbedingter Anpassungsstörung zu erkranken 3-mal höher als im Handwerk. (BWG, 1/2016) Psychische Erkrankungen führen zu längerer Arbeits-

unfähigkeit und zu einem vorzeitigen Eintritt in die Frühverrentung. 42% der Frühverrentungen gehen inzwischen auf das Konto von psychischen Erkrankungen hervorgerufen durch arbeitsweltliche Dauerbelastung. (Schubert, 2016)

Doch nicht nur die Mitarbeiter an der Basis sind betroffen, sondern auch die sogenannten Führungskräfte. Auch für sie gibt es Kennziffern, Leistungsdruck und unzählige nichtbezahlte Überstunden, ihre Arbeit ist ebenfalls entgrenzt. Flache Hierarchien wurden eingeführt, auch um Personalkosten zu sparen. Damit stieg der Aufgabenbereich, die Verantwortung für die einzelne verbleibende Führungskraft. Der von ihnen zu managende Bereich ist mit der Einführung flacher Hierarchien automatisch komplexer geworden. Aufgrund der Breite und Vielfältigkeit der Leitungsverantwortung werden die Strukturen immer unübersichtlicher und unterliegen einem ständigen Wandel. Hinzu kommt die immer schneller werdende Veränderung des Marktes bzw. der Bedarfssituation. Da gibt es im Gesundheits- und Sozialwesen ständig neue Gesetzgebungen, unterschiedliche Regelungen, Förderungen, Vorschriften für Dokumentationen, Zuständigkeiten in Behörden, lange unübersichtliche bürokratische Wege, Anträge, Bewilligungen usw. Es ist kaum noch möglich, im Arbeitsprozess längerfristige stabile soziale Netzwerke aufzubauen, weil die Personalfluktuationsrate im eigenen aber auch in den Unternehmen mit denen man kooperieren muss, sehr groß ist. Die Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse verschlechtert das Arbeitsklima. Fachkräftemangel führt vermehrt zur Einstellung ungelernter, geringer bezahlter Mitarbeiter, die aber oft die Tätigkeiten von Fachkräften erledigen müssen. Outgesourcte Arbeitsprozesse, wie beispielsweise Buchhaltung, Personalverwaltung aber auch Instandhaltung erschweren den oft nötigen schnellen, spontanen Zugriff auf Arbeitsabläufe. Wenn kein Hausmeister mehr im Unternehmen tätig ist, weil sein Arbeitsplatz aus Kostengründen gestrichen wurde, muss man immer eine Firma beauftragen. Ist man dann auch noch gezwungen, weil eine Behörde oder eine Förderstelle das so vorschreibt, aus drei Kostenvoranschlägen die günstigste Firma zu beauftragen, bindet das zusätzlich Aufmerksamkeit und Arbeitskraft, die an anderer Stelle mög-