

22.06.2015

Kerstin Blass

Thema:

# Mitarbeiterorientierte Führung und „Gute Arbeit“

## 1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Projektdurchführung auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlauzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität weiterzuentwickeln und zu verstärken und
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu fördern.

## 2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kurzbericht stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen:

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in sieben ausgewählten Betrieben und Dienststellen der folgenden Branchenzuordnung:

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| ○ öffentliche Verwaltung          | 1 |
| ○ Gesundheitswesen                | 2 |
| ○ Finanzdienstleistungen          | 2 |
| ○ Metallbearbeitung               | 1 |
| ○ Herstellung von Nahrungsmitteln | 1 |
- Erkenntnisse und Einschätzungen aus 16 Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteuren (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

### 3. Allgemeine Kriterien zur Beschreibung und Analyse von „Guter Führung“

Das Führungsverhalten, der Führungsstil und die Führungskompetenz sind wichtige Faktoren für die erfolgreiche betriebliche Gestaltung einer sich im Umbruch befindlichen Arbeitswelt. Für diese Einschätzung spricht nicht zuletzt die Zahl der Studien, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, um die Auswirkungen des technologischen Wandels, der demografischen Entwicklung sowie der Globalisierung auf Führungsstrukturen in Unternehmen und betriebliche Abläufe zu untersuchen.<sup>1</sup> In diesen Studien werden zum einen die Führungskräfte selbst danach befragt, was ihrer Ansicht nach wesentliche Anforderungen an „gute Führung“ sind?<sup>2</sup> Es werden aber auch Handlungsempfehlungen für Führungskräfte formuliert, bei denen unter anderem die Themen Gesundheit, Arbeitsdruck, Belastung und Stress im Fokus stehen. In diesen Fällen geht es zum einen darum, wie es den Führungskräften gelingen kann, in Zeiten rasanter Umgebungs- und Organisationsveränderungen für die eigene Gesundheit zu sorgen. Zum anderen handelt es sich um Hilfestellungen, wie sie als Vorgesetzte Fürsorge für ihre Mitarbeiter/innen tragen können, damit diese nicht ständig über die Grenzen ihrer Belastbarkeit gehen (müssen).<sup>3</sup> Mitarbeiterorientierung gewinnt ebenfalls deshalb an Bedeutung, weil sich nach Einschätzung vieler Expert/innen die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ändern. „Die Unternehmen konkurrieren in Zeiten von Fachkräftengpässen zunehmend um die besten Köpfe. Die Entwicklung hin zum ‚Arbeitnehmermarkt‘ rückt die Interessen der (potenziellen) Mitarbeiter in den Fokus. Mitarbeiterbindung und Reputationsaufbau der Unternehmen werden immer zentraler.“<sup>4</sup>

Für das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ spielt das Führungsthema ebenfalls eine wichtige Rolle, denn: „Gute Arbeit“ braucht gute Führung. Dies konnte bereits vor zehn Jahren anlässlich der ersten INQA-Beschäftigtenbefragung zum Thema deutlich gemacht werden.<sup>5</sup> Wie aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich ist, wurde damals von den befragten Beschäftigten bereits an vierter Stelle „eine menschliche Behandlung durch Vorgesetzte“ genannt (84 %). Ebenso wurden eine gute Arbeitsplanung durch Vorgesetzte und die Vermittlung von Anerkennung und Kritik (je 66 %) sowie das Verständnis der Vorgesetzten für individuelle Probleme und deren Einsatz für die fachliche und berufliche Entwicklung der Beschäftigten (63 % bzw. 64 %) angeführt.

<sup>1</sup> Mit diesen Fragen setzt sich z.B. seit Mitte September 2012 auch das „Forum Gute Führung“ auseinander. Ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), vgl. <http://www.forum-gute-fuehrung.de/>

<sup>2</sup> Z.B.: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2012): Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Berlin; ebenso: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2012): Monitor Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin.

<sup>3</sup> Siehe z.B. BKK Bundesvorstand (Hrsg.) (2012): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Essen

<sup>4</sup> [www.iwkoeln.de/infodienste/wirtschaft-und-ethik/beitrag/nachhaltige-fuehrungsstile-fuehrung-im-wandel-137304](http://www.iwkoeln.de/infodienste/wirtschaft-und-ethik/beitrag/nachhaltige-fuehrungsstile-fuehrung-im-wandel-137304) (aufgerufen am 11.06.2015)

<sup>5</sup> In einer von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in Auftrag gegebenen Studie wurden 2004 rund 5.400 Beschäftigte aus unterschiedlichen Branchen erstmals nach „ihren“ Kriterien für gute Arbeit befragt.

Abbildung 1: Was ist „Gute Arbeit“?

|    |   |      |
|----|---|------|
| 1  | Festes, verlässliches Einkommen                         | 92 % |
| 2  | Sicherheit des Arbeitsplatzes                           | 88 % |
| 3  | Arbeit soll Spaß machen                                 | 85 % |
| 4  | Behandlung »als Mensch« durch Vorgesetzte               | 84 % |
| 5  | Unbefristetes Arbeitsverhältnis                         | 83 % |
| 6  | Förderung der Kollegialität                             | 76 % |
| 7  | Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung            | 74 % |
| 8  | Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden               | 73 % |
| 9  | Auf Arbeit stolz sein können                            | 73 % |
| 10 | Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit                   | 72 % |
| 11 | Einfluss auf die Arbeitsweise                           | 71 % |
| 12 | Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung              | 66 % |
| 13 | Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln                     | 66 % |
| 14 | Vorgesetzte vermitteln Anerkennung/Kritik               | 66 % |
| 15 | Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben                     | 65 % |
| 16 | Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung  | 64 % |
| 17 | Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme | 63 % |
| 18 | Regelmäßige Einkommenssteigerungen                      | 62 % |
| 19 | Arbeitsfelder analysieren, um Ursachen zu analysieren   | 61 % |
| 20 | Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit                 | 60 % |
| 21 | Sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können         | 60 % |
| 22 | Kein Leistungswettbewerb unter den Kolleg/-innen        | 59 % |
| 23 | Mitspracherechte bezüglich Arbeitsplatz                 | 58 % |
| 24 | Einfluss auf das Arbeitstempo/-pensum                   | 58 % |
| 25 | Nichtraucherschutz im Betrieb                           | 57 % |

Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2008): Was ist „Gute Arbeit“? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Kurzfassung der Studie „Was ist ‚Gute Arbeit‘? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen“ (INQA-Bericht 19), 2. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 8

Neben den auch heute nach wie vor wichtigen Aspekten der Wertschätzung, des Feedbacks und der fachlichen Unterstützung werden von den Führungskräften selbst – knapp zehn Jahre nach dieser ersten Befragung – weitergehende Kompetenzen und Fähigkeiten genannt, mit denen die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften im digitalisierten, vernetzten Zeitalter gestaltet werden kann. Führungskonzepte müssen zudem flexibel genug sein, um auf die enorme Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte reagieren zu können.

Eine Grundeinschätzung der befragten Führungskräfte besteht darin, dass Digitalisierung und Vernetzung weit mehr sind als IT-Themen. Denn sie brechen althergebrachte Beziehungsmuster zwischen der Führungsriege und den Mitarbeiter/innen auf. In Netzwerken herrschen keine klassischen hierarchischen Stufen vor, sondern Knotenpunkte. An diesen Knotenpunkten treffen Wissen, Impulse und Ideen aufeinander. Hier tauschen Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Unternehmen Informationen aus. In solch vernetzten Kontexten werden Führungskräfte zu Moderator/innen auf Augenhöhe, welche die Rahmenbedingungen so gestalten müssen, dass ihre Mitarbeiter/innen optimal untereinander, aber auch außerhalb des Unternehmens kommunizieren können. „Die Essenz einer solchen werteorientierten, vernetzten und digitalen Führungskultur ist Vertrauen und Loslassen, denn Kontrolle ist kaum mehr möglich und auch gar nicht mehr gewünscht – weil sie Innovationen verhindert.“<sup>6</sup>

Eine zweite wichtige Grundannahme besteht darin, die Marktdynamiken als fortschreitend beschleunigt anzuerkennen. Daher wird nach Einschätzung aller 400 interviewten Führungskräfte die Fähigkeit zur professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse zu einer zentralen Schlüsselkompetenz. Kurzfristige Veränderungsprozesse erfordern ein flexibles Reagieren, für das die traditionelle Entscheidungsfindungen und -wege oftmals zu behäbig sind. „Überwiegend wird die klassische Linienhierarchie klar abgelehnt und geradezu zum Gegen-

<sup>6</sup> [www.arbeiten4punkt0.org/author/stephan-grabmeier/](http://www.arbeiten4punkt0.org/author/stephan-grabmeier/) (aufgerufen am 11.06.2015).

entwurf von ‚guter Führung‘ stilisiert“.<sup>7</sup> Auch in diesem Kontext gilt, dass Netzwerkstrukturen am geeignetsten erscheinen, um die Beschleunigung der Prozesse zu bewältigen, um (globale) Komplexität zu verringern und um den Wissenstransfer zu erleichtern. „Es ist kontraproduktiv, wenn Wissen und Informationsvorsprünge nach wie vor primär dem Machterhalt dienen, sondern Wissen muss heute als eine Ressource begriffen werden, die sich vermehrt, wenn man sie teilt.“<sup>8</sup>

Schließlich gehen die befragten Führungskräfte davon aus, dass das persönliche Engagement der Beschäftigten zunehmend von Wertschätzung, Zugang zu Informationen und einem konstruktiven Leistungsfeedback beeinflusst wird. „Führungskräfte prägen durch ihr Führungsverständnis und -verhalten maßgeblich die Kommunikations- und Kooperationsstile und damit insgesamt das Klima und die Kultur im Unternehmen.“<sup>9</sup>

#### 4. Situation in den Betrieben und Dienststellen

Im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ fand die Annäherung an das Themenfeld Führung in einem mehrstufigen Prozess statt. Wie bereits dargestellt, wird der Zugang zum Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ im Wesentlichen über die Arbeitnehmervertretungen hergestellt. Anders als bei Anfragen zum Kerngeschäft von BEST, wo von den Interessensvertretungen gelegentlich schon bei der Kontaktaufnahme Konflikte mit den Geschäftsführungen beschrieben werden oder um Unterstützung bei bevorstehenden Einigungsverfahren gebeten wird, erfolgte im Rahmen des „BetriebsMonitors Gute Arbeit Saar“ kein Erstkontakt, bei dem von den Interessensvertretungen ausdrücklich das Führungsverhalten angesprochen oder gar problematisiert wurde.

Möglicherweise lässt sich diese Tatsache zum Teil mit den definierten Projektzielen des „BetriebsMonitors Gute Arbeit Saar“ erklären, dass die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität unter Einbezug der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen erfolgen soll. Ebenfalls denkbar ist, dass die Interessensvertretungen die Führungsthemen nicht prioritär bearbeiten, weil für sie diesbezüglich nur schwache Mitwirkungsrechte bestehen. Festgehalten werden kann auf jeden Fall: Selbst bei Anfragen zur Unterstützung im Umgang mit psychischen (Fehl-)Belastungen und zum Thema Mitarbeitergesundheit wurden die Themen Führungskonzepte, Führungsstile oder auch Führungsverhalten nicht als erstes assoziiert.

Das bedeutet im Umkehrschluss, die Personal- und Betriebsräte machen für die zunehmende Arbeitsbelastung und den Stress nicht vordringlich das Führungsverhalten oder einzelne Führungskräfte verantwortlich. Im Gegenteil, in den betrieblichen Gesprächen wurde häufig die Ansicht geäußert, auch die Führungskräfte hätten mit den veränderten Arbeitsanforderungen zu kämpfen.

<sup>7</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2012): Monitor Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews, Berlin, S.7.

<sup>8</sup> Ebd.

<sup>9</sup> <http://psyga.info/stress-vermeiden/mitarbeiterorientierte-fuehrung/> (aufgerufen am 11.06.2015)

Bei allen Praxispartnern wurden die Führungskräfte dann aktiv einbezogen, wenn nach dem ersten Orientierungsgespräch tatsächlich mit einer Betriebsanalyse begonnen bzw. perspektivisch auch Gestaltungsmaßnahmen eingeleitet werden sollten. In diesen Fällen wurde, in der Regel mit der Unterstützung der BEST-Mitarbeiter/innen, das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ den verantwortlichen Führungskräften vorgestellt.<sup>10</sup>

Während einige der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen der Teilnahme am Projekt sofort zugestimmten, wurden von anderen explizit Vorbehalte geäußert oder diese wurden durch vorsichtige Zurückhaltung zum Ausdruck gebracht. Es gab vor allem die Sorge der Führungskräfte, verantwortlich gemacht zu werden, für den Stress und die Belastungen am Arbeitsplatz, also für die Auswirkungen des Wandels in der Arbeitswelt, von denen viele der Führungskräfte ja zunehmend selbst betroffen.<sup>11</sup> In vielen Fällen konnte jedoch auch diese Gruppe für das Projekt gewonnen werden, weil die Bedenken ernst genommen und besprochen wurden, so dass die Chancen, die in diesem Projekt liegen, sichtbar wurden. Zudem war die Leitungsebene an der Fragebogenentwicklung beteiligt.

Bevor im Folgenden ausgewählte Ergebnisse der Befragungen zum Thema Führung skizziert werden, ist voranzustellen,

- dass es sich bei den Befragungsergebnissen der sieben Praxispartner tendenziell um eine Positivauswahl handelt, da ansonsten die Führungskräfte einer Befragung nicht zugestimmt hätten;
- dass diese Befragungen in den einzelnen Betrieben als Fallstudien angelegt wurden, um die primären psychischen Belastungsfaktoren und die wichtigsten betrieblichen Gestaltungsfelder zu identifizieren. Daher sind die innerbetrieblichen Zusammenhänge und die einzelnen Befragungsergebnisse wesentlich präziser und differenzierter in den jeweiligen Fallstudien herausgearbeitet<sup>12</sup>;
- dass die Beurteilung der Ergebnisse und die Einschätzung, ob es sich um betriebliche Handlungsbedarfe handelt, grundsätzlich den Steuergruppen der jeweiligen Praxispartner überlassen wurde.<sup>13</sup> Exemplarisch kann dafür die Aussage „Sie haben innerlich längst gekündigt“ herangezogen werden. Dieser Aussage haben bei einem Praxispartner 20 Prozent der Belegschaft zugestimmt. Das Ergebnis führte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung zwar nicht zu einer konkreten, diesbezüglichen Maßnahmenentwicklung. Sie gab aber vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in dieser Branche durchaus Anlass zur Sorge. Deshalb haben sich auch alle betrieblichen Akteure darin bestätigt gesehen, mit der Ist-Analyse einen wichtigen Schritt in Richtung

<sup>10</sup> Siehe Kurzbericht „Mitarbeiterbefragungen“

<sup>11</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2012): Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte, Dortmund/Berlin/Dresden, S.8ff.

<sup>12</sup> Vgl. BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen im zweiten Projektjahr, Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr über den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes im Zeitraum 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2015, Kapitel 3.3

<sup>13</sup> Siehe Kurzbericht „Mitarbeiterbefragungen“

Reduzierung der Belastung, Stärkung der Ressourcen, Verbesserung des Arbeitsklimas gemacht zu haben. Die nach der Befragung eingeleitete Maßnahmenentwicklung im Themenfeld Zusammenarbeit hat dann auch indirekte Wirkung in Bezug auf die „innere Kündigung“ gezeigt;

- dass die Frage, ob die in den einzelnen Betrieben gewonnenen Erkenntnisse übertragbar sind, für die Entwicklung des jeweiligen Erhebungsinstruments nicht von Bedeutung war. Angesichts der sichtbar gewordenen Tendenzen in den Fallstudienresultaten könnten diese aber für die Hypothesengenerierung einer repräsentativen saarländischen Beschäftigtenbefragung nutzbar gemacht werden.

Für die Fragebogenkonstruktion wurde praxispartnerübergreifend von der Grundannahme ausgegangen, dass es nicht vorrangig um den Zusammenhang „Führung und Arbeitsleistung“, sondern um den Zusammenhang „Führung und Gesundheit“ geht. Professionelles Führen kann den Mitarbeiter/innen Orientierungen im Alltagshandeln geben, Partizipationschancen und Gestaltungsspielräume eröffnen, die Teamarbeit fördern sowie die Arbeitsmotivation und das Arbeitsklima verbessern: Führung wirkt sich entscheidend auf die Arbeitsbelastung, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen aus. Dies wirkt (als Nebeneffekt) auch auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Die in den Mitarbeiterbefragungen aufgenommenen Items zum Führungsverhalten unterscheiden sich zwar in der Anzahl und in der konkreten Formulierung der Aussagen. Bei der vergleichenden Analyse kann aber über alle einbezogenen Fragebögen eine inhaltliche Schnittmenge skizziert werden. Im Folgenden werden ausgewählte Themenfelder dargestellt.

**Information und Partizipation:** Zentral für eine entlastende Arbeitsgestaltung ist der durch die Führungskräfte zu steuernde Zugang zu relevanten Informationen, die den jeweiligen Arbeitsbereich betreffen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Transparenz der Entscheidungen, die für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbare Kriterien bezüglich der Zielsetzung und der Entscheidungsfindung haben müssen.

Während beim Thema Information im Wesentlichen auf die Information durch die Vorgesetzten fokussiert wird, zielt Partizipation im besten Fall auch auf die Teilhabe der Mitarbeiter/innen an Entscheidungsprozessen. Mitarbeiter/innen sollten die Möglichkeit haben, in die Problemdefinitionen und -lösungen eingebunden zu werden, ihre Meinung zu äußern und gehört zu werden. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich ist<sup>14</sup>, gibt es bei den Beschäftigten der Praxispartner B, C und D eine sehr hohe Zustimmung (mindestens 80 Prozent) zu der Aussage „Ich erhalte alle Informationen die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen“. In diesen Betrieben bespricht der Vorgesetzte auch die Aufgaben und Ziele. Demgegenüber zeigt sich, dass der Informationsstand, der über das Notwendige zur unmittelbaren Arbeitsbewältigung hinausgeht, erkennbar geringer ist. Der Aussage „Ich bin über die wesentlichen Dinge unse-

<sup>14</sup> Da nicht bei jedem Praxispartner dieselben Fragen gestellt wurden, bleiben zwangsläufig einige Zellen leer. Die alphabetische Bezeichnung der Praxispartner in den Tabellen erfolgt fortlaufend, um deren Anonymität sicher zu stellen.

res Arbeitsbereichs informiert“ stimmten nur noch bei Praxispartner B über 80 Prozent der Beschäftigten zu, bei den Praxispartnern (A, D und E) waren es immerhin mindestens zwei Drittel. Bei den Praxispartnern F und G konnte in den Ergebnisdiskussionen der Steuergruppe bestätigt werden, dass das schlechte Ergebnis (52,1 % bzw. 25,9 %) die allgemeine Stimmungslage und die daraus resultierenden Belastungen für die Beschäftigten gut abbildet. Bei Praxispartner G, der in der Vergangenheit einige existenzielle Krisen zu bewältigen hatte, war die Belegschaft über den Fortbestand des Unternehmens zunehmend verunsichert und fühlte sich dementsprechend schlecht informiert und dadurch belastet. Bei Praxispartner F wurde von der Belegschaft zu einem späteren Zeitpunkt sehr offen auf das wenig partizipative Führungsverhalten des Geschäftsführers verwiesen, dessen schlechte Informationspolitik aus Sicht der Befragten erheblichen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und damit auch auf die Arbeitsqualität hat.

Tabelle 1: Informationspolitik – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)<sup>15</sup>

| Nr. | Aussage   | Praxispartner |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|---------------|------|------|------|------|------|------|
|     |   | A             | B    | C    | D    | E    | F    | G    |
| 1   | Ich bin über die wesentlichen Dinge unseres Arbeitsbereichs informiert.           | 69,6          | 84,7 | 64,3 | 77,0 | 66,9 | 52,1 | 25,0 |
| 2   | Ich erhalte alle Informationen die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen. | –             | 90,2 | 85,5 | 81,6 | –    | –    | –    |
| 3   | Die Entscheidungen meines Vorgesetzten sind für mich nachvollziehbar.             | 59,1          | 75,9 | 74,1 | 72,4 | –    | 63,6 | 47,8 |
| 4   | Mein Vorgesetzter bespricht mit mir Aufgaben und Ziele.                           | –             | 85,8 | 85,5 | 68,4 | –    | –    | –    |
| 5   | Ich muss Dinge tun, die mir unnötig erscheinen.                                   | –             | 50,6 | 38,3 | 62,4 | 50,7 | 34,8 | 64,8 |

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Aus den Befragungen wird deutlich, dass mindestens 25 Prozent der Beschäftigten die Entscheidungen des direkten Vorgesetzten nicht nachvollziehen können. Der Optimierungsbedarf hinsichtlich der Transparenz der Entscheidungen wird zudem dadurch untermauert, dass in jedem Betrieb mindestens ein Drittel der Belegschaft, in vier der Betriebe sogar mindestens die Hälfte, angibt, „Dinge zu tun, die mir unnötig erscheinen“.

**Rückmeldung und Wertschätzung:** Im Zusammenhang mit der Bewältigung der zahlreichen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben spielt die Unterstützung der Mitarbeiter/innen durch die Leitungskräfte eine wichtige Rolle. Von besonderer Bedeutung ist die Wertschätzung der Person und der geleisteten Arbeit durch die Vorgesetzten. Letzteres zeichnet sich durch ein (konstruktives) Feedback aus. Während eine angemessene Würdigung der Arbeitsleistung

<sup>15</sup> Die Formulierungen der aufgeführten Aussagen stammen im Wortlaut aus den unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten.

den Mitarbeiter/innen die Gewissheit vermittelt, die Führung weiß um die vielfältigen Anforderungen des Arbeitsalltags, erzeugt eine regelmäßige Rückmeldung zur Arbeitsleistung Verhaltenssicherheit und eröffnet den Einzelnen zudem die Chance, sich in ihren Leistungen zu verbessern. Hinsichtlich der Aspekte „Rückmeldung“ und „Leistungsfeedback“ zeigten sich erneut deutliche Unterschiede in den Ergebnissen der befragten Betriebe und Dienststellen.

Tabelle 2: Leistungsfeedback – Zustimmung kumuliert\* (in Prozent der Befragten)

| Nr. | Aussage   | Praxispartner |      |      |      |      |      |
|-----|---|---------------|------|------|------|------|------|
|     |   | H             | I    | J    | K    | L    | M    |
| 1   | Meine Führungskraft gibt mir Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.                                       | 78,1          | 78,5 | 78,5 | 69,7 | 60,0 | 51,2 |
| 2   | Meine Führungskraft äußert Kritik in einer konstruktiven Weise.   | 80,3          | 72,9 | –    | 68,5 | –    | –    |
| 3   | Meine Führungskraft lobt mich für gute Leistung.  | 69,3          | 77,1 | 53,0 | 65,1 | 40,0 | 50,8 |
| 4   | Meine Führungskraft schätzt mich als Mitarbeiter.   | 90,2          | 83,2 | 80,2 | 80,9 | –    | –    |
| 5   | Ich wünsche mir ein Mitarbeitergespräch, bei dem meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. | –             | –    | –    | –    | 59,4 | 68,3 |
| 6   | Ich fühle mich bei meiner Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert.  | 48,4          | 38,7 | –    | 23,0 | –    | –    |
| 7   | Mein Vorgesetzter übt Druck auf mich aus.   | 24,2          | 32,7 | –    | 21,7 | –    | –    |

Quelle: Eigene Berechnungen, \* in der Regel zusammengefasst aus zwei Kategorien der eindeutigen Zustimmung („trifft voll zu“ und „trifft weitgehend zu“)

Zwar wird bei allen Praxispartnern eine Rückmeldung über die Qualität der Arbeit gegeben, allerdings erhält bei allen Praxispartnern mindestens ein Fünftel der Belegschaft, „zumindest gefühlt“ kein Feedback. Bei den Praxispartnern L und M deutet die Einschätzung bezüglich der Rückmeldung über die Qualität der Arbeit auf erhebliche Optimierungspotenziale hin. Mit diesem Ergebnis korrespondiert auch das Zustimmungsverhalten der Beschäftigten zu der Aussage „Ich wünsche mir ein Mitarbeitergespräch, bei dem meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden“. Hier stimmten beim Praxispartner L knapp 60 Prozent zu, bei Praxispartner M waren es knapp 70 Prozent. Da, wo explizit nach der Wertschätzung gefragt wurde, fallen die Ergebnisse sehr gut aus. Die Zustimmungen liegen um die 80 Prozent, der Spitzenwert sogar bei 90 Prozent. Da liegt allerdings auch der Kontrollspitzenwert. Obwohl sich auch bei Praxispartner I rund 40 Prozent der Beschäftigten bei ihrer Arbeit beaufsichtigt und kontrolliert fühlen, werden sie dort auch am häufigsten für gute Leistungen gelobt (77 %). Ansonsten ist bei den anderen Praxispartnern hinsichtlich des „Lobens“ im Großen und Ganzen noch „Luft nach oben“ vorhanden. Bei den anderen sind immer mindestens 30 Prozent der Beschäftigten nicht der Meinung „Meine Führungskraft lobt mich für gute Leistung“.



Bedenklich stimmt allerdings das Ergebnis des Praxispartners N, bei dem eine andere Fragestellung gewählt wurde. Bei der Entwicklung des Erhebungsinstruments war es für die Mitglieder der Steuergruppe wichtig, bei den Fragen nach der Unterstützung und dem Feedback im Antwortverhalten zwischen der Geschäftsführung, der Abteilungsleitung, den direkten Vorgesetzten, dem Betriebsrat und Kolleg/innen zu unterscheiden. Daher wurde eine Frageformulierung gewählt, bei der die Beschäftigten keine abgestufte Zustimmung bzw. Ablehnung geben sollten, sondern aktiv ankreuzen sollten, wer sie unterstützt.

Aus Tabelle 3 wird deutlich, dass größtenteils nicht mal ein Drittel der Beschäftigten die Führungskräfte, aber auch den Betriebsrat als aktiv unterstützend erlebt.

Tabelle 3: Sonderauswertung Praxispartner N – Führung (in Prozent der Befragten)

| Frage  | betriebliche Akteure |                   |                         |              |             |
|--|----------------------|-------------------|-------------------------|--------------|-------------|
|  | Geschäftsführung     | Abteilungsleitung | direkte/r Vorgesetzte/r | Kolleg/innen | Betriebsrat |
| Wer hat für Ihre persönlichen und beruflichen Probleme in der Regel ein offenes Ohr? | 27,6                 | 17,9              | 35,9                    | 59,6         | 30,1        |
| Wer unterstützt Sie nach Bedarf bei Ihrer Arbeit?                                    | 12,8                 | 14,1              | 27,6                    | 75,0         | 5,1         |
| Wer lobt Sie für Ihre Leistungen?  | 12,8                 | 10,9              | 25,6                    | 32,1         | 4,5         |
| Wessen Anordnungen und Entscheidungen können Sie gut nachvollziehen?                 | 30,8                 | 22,4              | 38,5                    | 19,2         | 11,5        |
| Wessen Kritik erleben Sie als sachlich und konstruktiv?                              | 35,9                 | 14,7              | 35,3                    | 26,9         | 7,1         |
| Von wem erhalten Sie konstruktive Rückmeldungen über Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? | 17,9                 | 9,6               | 19,2                    | 15,4         | 2,6         |
| Wer stellt sich hinter die Mitarbeiter/innen, wenn diese unter Druck geraten?        | 12,2                 | 9,6               | 30,1                    | 21,2         | 26,3        |

n = 156

Angesichts der Ergebnisse des Praxispartners N stellt sich die Frage, wie das Antwortverhalten bei den Beschäftigten der anderen Praxispartner ausfallen würde, wenn die Frageform entsprechend verändert wird.

Abschließend soll der Blick auf eine Kompetenz gelenkt werden, die erst allmählich in den Fokus der Fachdebatte rückt, die Kompetenz, Konflikte zu lösen. Denn: Vor dem Hintergrund zunehmender Arbeitsbelastung ist zu befürchten, dass auch die Konflikte zwischen den Kolleg/innen einerseits und zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften andererseits zunehmen. In etlichen Großunternehmen wurde daher bereits ein differenziertes Konfliktmanagement, welches Elemente wie Coaching, Mediation, Schlichtung usw. enthält, implementiert. Ob es sich im Konfliktfall um Verteilungskonflikte, Kompetenzkonflikte oder Bezie-

hungskonflikte handelt – um nur einige Ausprägungen zu nennen –, ist dabei nachrangig. Entscheidend ist viel mehr, ob die Führungskräfte Konflikte wahrnehmen und ob sie bereit sind, bei Konflikten zu intervenieren. Zunächst zeigt die Tatsache, dass nur in der Hälfte der hier herangezogenen Befragungen überhaupt Aussagen zum Umgang mit Konflikten beinhaltet, dass dieses Thema in seiner betrieblichen Wichtigkeit eher unterschätzt wird. Diese Vermutung wird auch dadurch unterstützt, weil dort, wo danach gefragt wurde, das Zustimmungsverhalten als nicht ausreichend bewertet werden muss.

Tabelle 4: Umgang mit Konflikten – Zustimmung kumuliert (in Prozent der Befragten)

| Nr. | Aussage  | Praxispartner |      |      |      |
|-----|--|---------------|------|------|------|
|     |  | O             | P    | Q    | R    |
| 1   | Meine Führungskraft kann Konflikte sachbezogen lösen.  | 48,4          | –    | –    | –    |
| 2   | Die Leitung ist bereit, sich mit Anregungen und Kritik der Mitarbeiter/innen zu ihrem Führungsverhalten auseinander zu setzen. | 45,5          | –    | –    | –    |
| 3   | Wenn wir Probleme haben, kümmert man sich rasch um eine Lösung.  | 40,9          | –    | –    | –    |
| 4   | In meiner Abteilung werden Probleme offen angesprochen.  | –             | 37,1 | 45,8 | 50,0 |
| 5   | Mein direkter Vorgesetzter schaltet sich bei Konflikten ein und sucht mit den Beteiligten nach einer Lösung.                   | –             | 52,9 | 50,0 | –    |
| 6   | In Konflikten wird ruhig und sachlich mit mir gesprochen.  | –             | –    | –    | 70,0 |
| 7   | Wir treffen uns regelmäßig, um mit unserer Führungskraft Ergebnisse, Ziele, Schwierigkeiten zu erörtern.                       | 43,9          | –    | –    | –    |

Quelle: Eigene Berechnungen

So haben bei Praxispartner O noch nicht einmal die Hälfte (48,4 %) aller Befragten der Aussage zugestimmt „Meine Führungskraft kann Konflikte sachbezogen lösen“. Vergleichbar war auch das Zustimmungsverhalten der Praxispartner P und Q zu der Aussage „Ihr direkter Vorgesetzter schaltet sich bei Konflikten ein und sucht mit den Beteiligten nach einer Lösung“ (52,9 % und 50,0 %). Neben der Konfliktlösungskompetenz scheinen zudem bereits bei der Wahrnehmung und Anerkennung bzw. bei der Thematisierung von Problemen erhebliche betriebliche Defizite zu bestehen. Bei Praxispartner O stimmten lediglich 41 Prozent der Aussage zu „Wenn wir Probleme haben, kümmert man sich rasch um eine Lösung“. Bei den Praxispartnern P, Q und R lag das Spektrum der kumulierten Zustimmung zu der Aussage „In Ihrer Abteilung werden Probleme offen angesprochen“ zwischen gut einem Drittel und der Hälfte der Beschäftigten (37,1 %, 45,8 % und 50,0 %).

## 5. Schlussfolgerungen

- Die vergleichende Analyse der betrieblichen Befragungsergebnisse zum Themenfeld Führung weist zumindest teilweise zwischen den Praxispartnern deutliche Unterschiede

auf. Es gibt auch keinen klaren „Gewinner“ oder „Verlierer“. Zu vermuten ist, dass die Unterschiede wenigsten zum Teil branchenabhängig sind. Es liegen aber zu wenige Betriebsergebnisse vor, um diese Einschätzung zu erhärten.

- Insgesamt betrachtet sind die dargestellten Ergebnisse, vor allem angesichts der im Vorfeld geäußerten Bedenken, als recht positiv einzuschätzen. Wenn aber – und das scheint ja das Credo vieler Führungskräfte – Optimierungspotenziale identifiziert werden, sollten auch adäquate Lern- bzw. Veränderungsprozesse eingeleitet werden.
- Hinsichtlich der eingangs umrissenen Führungskompetenzen, die im digitalisierten und vernetzten Zeitalter erforderlich werden, scheint die Wertschätzung der Mitarbeiter/innen durch die Führungskräfte auf einem guten Weg zu sein. In diese Richtung – wenn auch mit Einschränkungen – weist ebenfalls das Rückmeldungsverhalten zur Qualität der Arbeit und die Fähigkeit, konstruktive Kritik zu üben. Dagegen gibt es bezüglich der Fähigkeit, Kontrolle zugunsten von Vertrauen aufzugeben, noch erhebliche Optimierungspotenziale. Ähnlich verhält es sich mit der Fähigkeit der Führungskräfte, die Mitarbeiter/innen für gute Leistungen zu loben.
- Mit Blick auf eine moderne innerbetriebliche Informationspolitik erhalten die meisten Beschäftigten zwar alle Informationen, die sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu erledigen, über darüber hinaus gehende Aspekte, den Arbeitsbereich betreffend, sind sie dagegen in der Regel weniger gut informiert. Bedeutsamer ist allerdings, dass bei allen Praxispartnern mindestens ein Viertel der Beschäftigten die Entscheidungen des direkten Vorgesetzten nicht nachvollziehen kann. Dass diesbezüglich noch einige Kommunikationsdefizite bestehen, wird zudem dadurch untermauert, dass in jedem Betrieb mindestens ein Drittel der Belegschaft, in vier der Betriebe sogar mindestens die Hälfte angibt, „Dinge zu tun, die unnötig erscheinen“.
- Schließlich sollte in den saarländischen Betrieben und Dienststellen wenigsten präventiv das Thema Konfliktmanagement in die Agenda aufgenommen werden. Hier sind sowohl Beschäftigte als auch Führungskräfte gefordert, Konflikte anzusprechen, zu deeskalieren und zu konstruktiven Lösungen zu gelangen.

### **BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote**

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

12

#### **Kontakt:**

*BEST-Projektteam*

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

*Gesamtprojektleitung*

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

*Projektkoordinator der Landesregierung*

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)