



„Mein Chef nervt!“ | Auswirkungen des Führungsstils als psychische Belastung

VON VERONIKA JAKL AM 13JUN2018 LESEZEIT CA. 5 MIN FACHARTIKEL

Das

Menschenbild eines Vorgesetzten und damit sein tägliches Führungsverhalten haben wissenschaftlich belegten Einfluss u.a. auf Blutdruck, muskuloskelettale Beschwerden, Immunerkrankungen und psychische Erkrankungen wie Burnout. Umso wichtiger, dass man als Führungskraft verantwortungsbewusst handelt!

Jeder von uns hat in seinem Berufsleben sicher schon motivierende Führungskräfte gehabt, aber auch stressige Vorgesetzte.

Ich kann mich gut an eine Chefin erinnern, die uns Mitarbeitern viele Freiräume gelassen hat, auch bei gravierenden Fehlern ruhig geblieben ist und die Fehlerquellen sachlich gesucht hat um für die Zukunft zu lernen.

Und ich hatte schon einen Chef, der einfach alles kontrolliert hat. Jedes E-Mail, das die Abteilung nach draußen verließ, musste über seinen Schreibtisch. Obwohl es eine akademisch-wissenschaftliche Abteilung mit hochqualifizierten Leuten war!

Und in unzähligen Workshops rund um Stressfaktoren drehen sich ganz viele Gespräche um den herrschenden Führungsstil in einer Organisation oder von einem Vorgesetzten. Im einen Extremfall wird die Führungskraft als großartiger Motivator und „Retter der Abteilung“ gesehen. Und im anderen Extremfall weinen Mitarbeiter, wenn sie vom negativen Umgang des Vorgesetzten mit ihnen berichten.

Woran erkennt man einen Führungsstil?

Welches Führungsverhalten ist aus psychologisch-objektiver Sicht relevant? Einen Führungsstil als außenstehende Person (Personalabteilung, Betriebsrat, Arbeitspsychologie, ...) zu beurteilen ist gar nicht so einfach. Man braucht in der Regel einige Zeit um Muster zu erkennen. Das „Bauchgefühl“ oder der erste Eindruck sind hier oft trügerisch! Hier sind ein paar Merkmale, an denen man sich orientieren kann:

Wie viele Freiheitsgrade haben die Beschäftigten? Bzw. wie viele Dinge sind fix vorgeschrieben ohne die Erlaubnis davon abzuweichen?

Sind die Aufgaben manchmal widersprüchlich (z.B. möglichst schnell und möglichst genau arbeiten)?

Wie häufig gibt es Besprechungen in der Abteilung?

Werden Mitarbeiter bei der Entwicklung neuer Produkte oder neuer Arbeitsabläufe eingebunden? Wie funktionieren diese Entscheidungsprozesse?

Wie funktioniert die Abteilung in Abwesenheit der Führungskraft (z.B. bei Urlaub), wenn unvorhergesehene Dinge passieren?

Was bewirkt ein „schlechter Führungsstil“?

Es gibt Führungsstile, die (wissenschaftlich belegt) krank machen. Kurzfristig oder langfristig. Natürlich nicht immer und nicht jeden Mitarbeiter. Aber grundsätzlich einen „Durchschnittsmitarbeiter“ schon. Folgende Studienergebnisse gibt es hier:

Mangelnde soziale Unterstützung durch die Führungskraft bewirkt erhöhte Fehlzeiten von Mitarbeitern. Zu wenig Belohnungen (im Sinne von pünktlichem Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Wertschätzung, ...) erhöhen den Blutdruck vor allem bei Männern und verschlechtern das Immunsystem.

Handlungsspielräume zu geben und die Beschäftigten beteiligen ist gesundheitsförderlich. Geringe Handlungsspielräume erhöhen die Wahrscheinlichkeit für muskuloskeletale Beschwerden und Immunerkrankungen bzw. verstärken bestehende Beschwerden.

Sinn zu stiften und die Bedeutung der Arbeit für andere erklären erhöht die Arbeitszufriedenheit bei Beschäftigten.

Transformationle und mitarbeiterorientierte Führung ist hingegen gesundheitsförderlich. Es reduziert Stresssymptome und Burnout-Aspekte.

Wichtig ist auch zu sagen, dass Führungskräfte eine große Vorbildwirkung auf ihre Mitarbeiter haben! Sie legen meistens die soziale Norm fest hinsichtlich Pausengestaltung (Wie oft? Wie lange? Was wird gesprochen?), Umgang mit Krankenstand, Erreichbarkeit im Urlaub übers Smartphone, etc. Und darüber haben sie auch einen großen Einfluss auf die psychische Gesundheit ihres Teams.

Aber so bin ich nun mal!

Viele Führungskräfte sind der Überzeugung, dass bestimmte Verhaltensweisen einfach „so sind“. Man hört zum Beispiel oft Aussagen wie: „Mir liegt es halt nicht, immer ‚Danke‘ zu sagen. Ich brauch das selbst ja auch nicht immer zu hören.“

Natürlich hat jede Person ihren eigenen Stil, ihre eigene Persönlichkeit und hat eigene Erfahrungen im Gepäck. Und das ist auch gut so!

Der eigene Führungsstil entwickelt sich nicht von heute auf morgen und ist von ganz viele Faktoren abhängig. Deshalb kann man sich auch nicht von jetzt auf gleich verändern indem, wie man sich den Mitarbeitern gegenüber verhält.

Aber man sollte sich schon im Klaren darüber sein, dass auch die Mitarbeiter vielleicht anders ticken als man selbst. Das ist leider ein klassischer Denkfehler, dass man von auch auf andere schließt.

Muss ich jetzt jeden Mitarbeiter anders führen?

Als Führungskraft kennen Ihre Leute doch sicher. Sie wissen wer mehr Anleitung bei neuen Aufgaben braucht oder mehr Feedback nach erledigten Arbeiten.

Gewissen Grundregeln gelten aber im täglichen Umgang mit allen Mitarbeitern.

Wertschätzender Umgang und Anerkennung. Damit ist einerseits ein respektvoller Umgang mit Menschen gemeint und andererseits das bewusste Wahrnehmen von guten Leistungen. Mitarbeiter wollen gesehen werden, als Menschen gesehen werden.

Rückmeldung. Ein Basic für gute Leistungen ist, dass ich weiß

Transparenz und Vorhersehbarkeit.

Und gewisse Spezifika haben dann manche Mitarbeiter. Man dann das noch zusätzlich mitbedenken kann, ist man als Führungskraft umso wirkungsvoller.

Man hat auch in diesen Experimenten und Untersuchungen herausgefunden, dass der wirkungsvollste Führungsstil auch situationsabhängig ist. In Krisenzeiten werden andere Entscheidungen benötigt und die Mitarbeiter haben andere Informationsbedürfnisse als in Zeiten von Innovation und Wachstum.

Aber das „Schauspielern einer „Führungsrolle“ ist auch nicht der Sinn dahinter. Dann wird das nämlich auf Dauer für die Führungskraft stressig und anstrengend. Es geht vielmehr darum sich selbst zu reflektieren und vielleicht manche Dinge bewusster zu tun.

Was ist Ihr Menschenbild?

Hinter jedem Führungsstil steckt auch immer ein gewisses Menschenbild, also eine Vorstellung darüber wie Menschen „funktionieren“.

Hinterfragen Sie auch gerne mal bei sich selbst:

Glaube ich, dass Menschen auch dann gut arbeiten, wenn man sie nicht kontrolliert?

Stehen Menschen auf Routinen, die sie schon gut können, oder wollen sie eher ständige Abwechslung?

Gehen Menschen gerne freiwillig arbeiten?

Glaube ich, dass man in der Arbeit die Gefühle von Beschäftigten beachten sollte? Oder ist das zu aufwändig und kann in einem großen Konzern eh nicht gelingen?

Glaube ich, dass Menschen sich immer gleich behandelt werden wollen oder kann ich mir vorstellen, dass man an unterschiedlichen Tagen auch unterschiedliche Bedürfnisse hat?

Glaube ich, dass Menschen gerne Verantwortung übernehmen oder eher, dass man sich grundsätzlich immer vor Verantwortung drückt, wenn es geht?

Glaube ich, dass Beschäftigte gerne etwas lernen und sich weiterentwickeln wollen?

Fazit

Viele Aspekte von Führungsverhalten haben einen direkten und indirekten Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Es ist daher wichtig sich als Führungskraft seiner Wirkung bewusst zu sein und (im Normalfall) bewusst mit dieser Verantwortung umzugehen.

Tipp: Minikurs

Wenn Sie mehr über Ihre Wirkung als Führungskraft erfahren und selbst eine Maßnahme zur Reduktion von psychischen Belastungen planen wollen, holen Sie sich Input:

Minikurs

„Psychische Belastungen – Die Führungskraft als Schlüsselfaktor für motivierenden Arbeitsbedingungen“
kostenlos

www.apjakl.at/index.php/kostenlos

Literaturtipps:

Führungskräfte als Schlüsselfaktor bei psychischen Belastungen

(www.HRweb.at/2018/02/fuehrungskraefte-als-schluessel-bei-psychischen-belastungen/)

Burnout-Prävention durch gesundes Führen und Resilienz (www.HRweb.at/2018/05/burnout-praevention-durch-gesundes-fuehren-und-resilienz/)

Führung braucht Respekt und Loyalität (www.HRweb.at/2018/04/fuehrung-braucht-respekt-und-loyalitaet/)

Report „Psychische Belastung in der Arbeitswelt“ mit wissenschaftlichen Erkenntnissen in kompakter Zusammenfassung (www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-32/)

Report „Führungskräfte sensibilisieren und Gesundheit fördern“ (www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-29/)

Das Programm „Do Care – Gesund führen“ der Expertin Dr. Anne Katrin Matyssek mit der Zielgruppe Multiplikatoren (www.do-care.de/gesund-fuehren/)