

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

Ergebnisse der wissenschaftlichen Studie,
durchgeführt in Kooperation mit der
Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

- Forschungsfrage und methodische Überlegungen
- Führung und Anerkennung
- Belastung und Selbstfürsorge

Einführung

Forschungsmethoden: interpretativ und quantifizierend

- Datenbasis: 14 themenzentrierte Einzelinterviews, 2 Gruppendiskussionen mit jeweils 6 SupervisorInnen
- Forschungsfrage: welche markanten Veränderungen gab es in Organisationen in den letzten zehn Jahren und welche psychosozialen Folgen haben diese Veränderungen für die Organisationsmitglieder
- Befragte SupervisorInnen sind überwiegend im Non-Profit-Bereich tätig

Einführung

Forschungsmethoden: interpretativ und quantifizierend

- Datenbasis quantitative Studie: *989 von 3550 DGSv-Mitgliedern beteiligten sich an der standardisierten Befragung (sehr gute Rücklaufquote von 27,9%)*
- Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung bestätigen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung

Einführung

Einige theoretische Bezüge der Untersuchung:

- Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit
- gierige Organisation
- erschöpftes Selbst
- Tendenz zu mehr Eigenverantwortung, oftmals jedoch ohne Einfluss auf Kontextbedingungen
- Einspruch gegen die Logik des Sachzwangs: Ausloten von Spielräumen!

Kategorien

- Effizienz
- Innovation und Veränderung
- Qualität
- Professionalität
- Führung
- Kollegialität
- Belastung
- Selbstfürsorge

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

- Führung – Ergebnisse
- Anerkennung – Ergebnisse



Führung – Ergebnisse

- Führung ist anspruchsvoll und komplex, oftmals fehlt es an Gestaltungsmacht.
- Führungskräfte sind Projektionsflächen für alle mit Veränderungsprozessen einhergehenden negativen Gefühle, auf die sich aber gleichzeitig die Sehnsucht der Belegschaft richtet, gerecht und fürsorglich behandelt zu werden.
- Führungskräfte müssen ambivalente Erwartungen an sie ausbalancieren: autonome Rollengestaltung ermöglichen und zugleich Mitarbeiter von Verantwortung entlasten.
- Manche Führungskräfte fühlen sich überfordert und ziehen sich zurück, wodurch ein Führungsvakuum entstehen kann.
- Berichte von kompetenter Führung sind selten: Eher wird von Führungskräften berichtet, die unzugänglich und unzulänglich sind, weil es ihnen an entsprechenden kommunikativen Kompetenzen und Mut zu wirklich kooperativer Führung fehlt.

Was sollten Führungskräfte aus Sicht von SupervisorInnen leisten können?

„...es wird gravierender, wenn Leitungskräfte nicht leiten können. Das heißt, eine gute Steuerung braucht es angesichts der Anforderungen des Marktes der verschiedenen Institutionen, der engen oft immer enger werdenden Rahmenbedingungen, auch finanziellen Rahmenbedingungen, und der Notwendigkeiten der Mitarbeiter. Wenn ich da eine einigermaßen gute Brücke als Leitungskraft schlagen will, brauche ich viel gute Leitungskompetenz. Insoweit habe ich den Eindruck, es fällt mehr auf als früher, wenn das nicht vorhanden ist, also als ein Punkt, der mir heute morgen noch mal einfach so durch den Kopf ging, wo ich dachte, ja, das fällt deutlicher auf.“

Herausforderungen:

- Brücke schlagen zwischen engen Rahmenbedingungen und Wünschen der Mitarbeiter
- Leitungskompetenz aufgrund von Ressourcenmangel heute wichtiger als früher



Was soll eine Führungskraft bieten?

„...eine Leitungskraft, die zwar sachlich, fachlich durchaus angemessene Lösungen sieht für Dinge, wie Sachen vermittelt werden müssen, wenn bestimmte Ressourcen nicht vorhanden sind, wie man das auf eine sachlich, fachlich angemessene Weise vielleicht anders lösen kann, der aber nicht die Kommunikationsfähigkeit mit seinen Mitarbeitern hat, um dieses zu tragfähigen Lösungen werden zu lassen, an anderen Stellen fehlt es zum Teil einfach an der Fachlichkeit oder es fehlt an Ideen.“

Leitungskompetenz:

- angemessene Lösungen finden
- Kommunikationsfähigkeit
- gemeinsam mit Mitarbeitern Lösungen entwickeln
- Fachwissen
- Kreativität



Was soll eine Führungskraft bieten?

„...die Rahmenbedingungen sind so, ..., dass Mitarbeiter häufig den Eindruck haben, eigentlich keine angemessenen fachlichen Spielräume mehr zu haben. Und wenn ich ... gut führe, kann ich mit Mitarbeitern vielleicht auch noch entdecken, wo doch Spielräume sind, wenn ich schlechte Führung mache im Hinblick auf die Mitarbeiter, wird das Phänomen des demotiviert Seins, des krank Werdens viel gravierender. Und das nehme ich schon relativ stark wahr, dass viele Mitarbeiter, ja, immer wieder-, also Burnout, Demotivation, Wechselwünsche, Träume, es möge woanders ganz anders sein, und das, was eigentlich Leitung auffangen müsste, ist, dass es diesen Teil von Hoffnung gibt, Leitung könnte alles managen. Aber das geht nur, ...wenn ich mich präsentiere als jemand, der sich tatsächlich anstrengt und bemüht um Lösungen und auch um ein Verstehen dessen, was die Mitarbeiter brauchen, und dann aber trotzdem deutlich machen, ich kann nicht alles leisten, so wie ihr nicht alles leisten könnt, kann ich auch nicht alles leisten, wir haben begrenzte Möglichkeiten.“



Leitungskompetenz:

- fachliche Spielräume aufzeigen
- Projektionsfläche für realistische Erwartungen bieten

Gestaltungsspielräume entdecken versus Abschied nehmen

„Also ich finde es notwendig, zu fordern und in die Auseinandersetzung zu gehen als Mitarbeiterin ... mit Leitung, aber auch als Leitungskraft den Mitarbeitern gegenüber, und ich finde es als was Wesentliches, an bestimmten Stellen, wo Rahmenbedingungen sind, wie sie sind und nicht veränderbar sind, zu schauen, worauf habe ich denn Einfluss, worauf habe ich keinen Einfluss. Und wenn ich einen Einfluss habe, zu gucken, wo habe ich selber Möglichkeiten, was zu entwickeln, und da auch, ja, mich zu bewegen, oder aber wo habe ich keinen Einfluss und dann vielleicht auch manchmal trauernd Abschied zu nehmen...“

Konstruktiver Umgang mit Rahmenbedingungen:

- Grenzen erkennen und durch statusübergreifende Auseinandersetzung oder durch Kreativität und Veränderung des eigenen Verhaltens erweitern.

Gegenseitige Erwartungen von Leitung und Mitarbeitern

Erwartungen an Mitarbeiter:

- Leistungsfähigkeit auch unter Zeitdruck und Ressourcenknappheit
- Eigenverantwortliches Handeln und Mitdenken, ohne viel Widerstand zu leisten

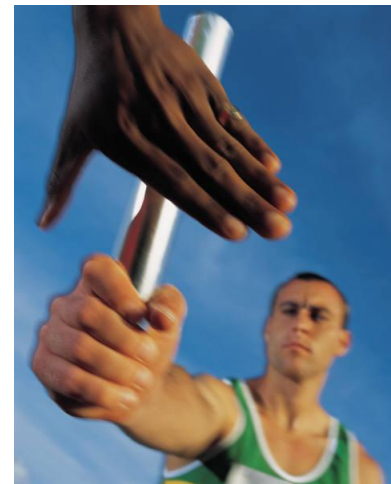
Erwartungen an Führungskräfte:

- Klare Vorgaben
- Schutz vor Überlastung und Zeitdruck
- Kooperativer Führungsstil, aktive Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern
- weniger Kontrolle und Regelvorgabe, sondern Zielsetzung und Unterstützung
- Würdigung der Arbeitsleistung unabhängig vom (kurzfristigen) Erfolg

Anerkennung

- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Kollegiale Unterstützung
- Anerkennung vom Vorgesetzten

- Engagement voraussetzen
- Destruktive Kritik / Mobbing
- Kaum Entwicklungsmöglichkeiten



Formen von Anerkennung

Würdigung

- Voraussetzung:
 - Zugehörigkeit zu einer Organisation
- Kriterien:
 - Form von Anerkennung, die Engagement und Loyalität belohnt
 - Würdigung von Arbeitsaufwand und (durchschnittlicher) Leistung
- Fehlende Würdigung:
 - Mitarbeiter als Kostenfaktor und nicht als Mensch wahrnehmen
- Ausdruck:
 - Explizit: Betriebsjubiläen etc.
 - Implizit: informelle Aushandlungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Fehlertoleranz des Vorgesetzten

Bewunderung

- Voraussetzung:
 - Eigenverantwortliches Handeln
 - Eigenständige Gestaltung des Arbeitsalltags
 - Vermarktung und Inszenierung der Arbeitsleistung
- Kriterien:
 - Nicht Engagement, sondern Erfolg zählt: nur herausragende Ergebnisse werden honoriert
- Ausdruck:
 - Karrieremöglichkeiten
 - Bewunderung des Gegenübers

Quantitative Ergebnisse: Anerkennung durch Vorgesetzte ist von zentraler Bedeutung

Wenn Wertschätzung das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern prägt, sagen diese auch

- *dass die Führungskräfte ihnen ausreichend Halt und Orientierung bieten*
- *selbstständiges Arbeiten nicht durch rigide Kontrollen behindert wird*
- *sie das Gefühl haben, bei der Zuweisung von Aufgaben auch über die erforderlichen Ressourcen zu verfügen*
- *sie zu ihren Vorgesetzten ein kooperatives Verhältnis haben*
- *Ihre Führungskräfte der Komplexität ihrer Aufgaben gewachsen sind*

Kollegiale Anerkennung

Der Wunsch nach kollegialer Anerkennung ist weit verbreitet, ihm stehen jedoch mehrere Faktoren entgegen:

- *Oftmals Spaltung der Belegschaft in konkurrierende Lager anhand von Arbeitseinstellung, Engagement, vertragliche Sicherheit, Generationen*
- *Berichte von fortschreitender Entsolidarisierung überwiegen, die bis zu Mobbing führen kann*
- *Vertrauensvolle Arbeitsbeziehung schwierig, Misstrauen ist groß*

Belastung

- Die Arbeitsintensität hat in den meisten Organisationen erheblich zugenommen: Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt, Nischen beseitigt.
- Oftmals besteht die Erwartung an die Beschäftigten, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen.
- Steigende Arbeitsintensität gefährdet die psychische und physische Gesundheit von Beschäftigten.
- Beschäftigte fürchten nicht mithalten zu können und erleben ihre Belastung als beschämend. Anstatt sich entlastend mit Kollegen über Arbeitsbelastungen auszutauschen, erfolgt eine kommunikative Isolierung.
- Robustere Beschäftigte versuchen belastete KollegInnen durch eigene Mehrarbeit zu entlasten und stoßen dabei selbst an ihre Belastungsgrenzen.

Belastung durch freiwilliges Engagement?

„ein Projekt für jugendliche Alkoholabhängige und sagen, na ja, wir haben es nicht finanziert, da gibt uns niemand Geld für, aber wir machen es trotzdem, weil es notwendig ist. Das ist sozusagen die eine Orientierung des Herzens und dann gibt es eine andere Orientierung des Budgets, wo die sagen, na ja, jetzt müssen wir das und das und das machen, weil dafür gibt es das Geld, wir wollen es zwar eigentlich nicht machen, aber wir machen es, dann wird es finanziert. Das ist ein wirklicher Spagat. Und meistens führt es dazu, dass die Fachkräfte sich überlasten, also je gutwilliger, desto überlastet, sage ich mal.“

Freiwilliges Engagement kann überlasten:

- Fehlende Ressourcen werden durch persönliches Engagement kompensiert
- Engagement fühlt sich richtig an, gefährdet jedoch die Gesundheit

Selbstfürsorge

„Und das macht Stress, wird aber nicht gesehen, weil es wird persönlich erlebt als nicht mehr über meine Aufgaben hinaus, ich kriege das alles nicht geregelt oder es ist einfach zu viel und die Anforderungen sind hoch, aber dass da ein-, also die Art und Weise, wie so ein Team lernt, darüber zu sprechen, ist wichtig. Also dass man da Rituale findet und dass dann auch die Strukturen angeguckt werden, sind die überhaupt so für den derzeitigen Aufgabenzuschnitt eigentlich passend oder sind die nicht von vorgestern noch und gar nicht mehr geeignet, um die Aufgaben von heute zu bewältigen. Und den Blick hinzukriegen, das ist nicht ganz einfach, weil die Leute werden immer in der Regel erst mal ihr Eigenes im Blick haben.“

Fokus auf Rahmenbedingungen erweitern:

- Steigende Arbeitsintensität nicht nur als persönliche Belastung erleben
- Arbeitsintensität mildern, indem gemeinsam mit Kollegen und Führung Aufgabenzuschnitt hinterfragt wird

Selbstfürsorge

„...eine Strategie zu entwickeln, die wirklich klein anfängt, weil zu einer Führungskraft zu sagen, Sie gehen jetzt-, irgendwo kommen um neun und gehen immer um fünf aus dem Büro, die kriegt einen Rappel, also das ist so, als wenn Sie dem Alkoholiker die Flasche wegnehmen. Aber jemand, der sagt, okay, ich fange mal an, mir kleine Freiräume zu organisieren und zwar Freiräume, in denen ich Zeit für mich habe zum Nachdenken, oder ich fange an, einen halben Vormittag einmal in der Woche, keine Termine, keine Verpflichtungen zu machen, sondern den freizuhalten, um darüber nachzudenken, was strategisch sinnvoll ist in meiner Abteilung. Solche Leute schaffen das eher, wie die, die sagen, ich mal das alles ganz anders, ich war immer in Hektik und jetzt werde ich Zenmeister, das ist Quark, also das ist eine völlige Überforderung, die verändern nichts.“

Kleine Veränderungen führen zum Erfolg:

- Arbeitsstil nicht komplett in Frage stellen sondern partiell entschleunigen
- Nischen für Reflexion etablieren

Aktive Selbstfürsorge

Aktive Selbstfürsorge kann bedeuten:

- ...Macht nicht per se als negativ zu werten und situationsgerecht zu gebrauchen.
- ...eigene Grenzen der Belastbarkeit zu akzeptieren, zu hohe Ansprüche an sich selbst zu reduzieren.
- ...bei Kritik, Erfolg und Misserfolg Person und Handlung zu trennen.
- ...Selbstkritik gut zu dosieren (kein bohrender Zweifel an den eigenen Fähigkeiten).
- ...den eigenen Beratungsbedarf zu erkennen und sich kollegiale oder professionelle Hilfe zu holen, ohne dies als beschämende Niederlage zu erleben.
- ...berufliche Erfolge wahrzunehmen und zu genießen.
- ...den Wert der eigenen Leistung zu erkennen, ohne den Selbstwert an berufliche Erfolge zu binden.

Selbstfürsorge stärken

Führungskräfte können die Selbstfürsorge ihrer Mitarbeiter unterstützen, indem Sie:

- eigene und fremde Belastungsgrenzen anerkennen und schützen.
- die individuelle Arbeitsleistung wertschätzen.
- die Suche nach Entlastung unterstützen und nicht als Schwäche deuten.
- das Bedürfnis nach Halt gebenden kollegialen Beziehungen bestärken und den Rahmen dafür bieten, kollegiale Netzwerkbildung unterstützen.
- Selbstbehauptung gegenüber KollegInnen und Klienten als legitim anerkennen, Konfliktfähigkeit stärken, anstatt (übertriebenen) Zusammenhalt einzufordern.
- die Mitarbeiter mit den notwendigen Ressourcen ausstatten.
- Handlungsspielräume gewähren und Einfluss auf Kontextbedingungen ermöglichen.

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!



Dr. Bettina Daser

Goethe Universität Frankfurt
Robert-Mayer-Str. 5, 60325 Frankfurt
Tel mobil: 0160/90555265
e-mail: daser@soz.uni-frankfurt.de