

Dr. Alexandra Wagner

Gesundes Führen – die Sicht der Beschäftigten

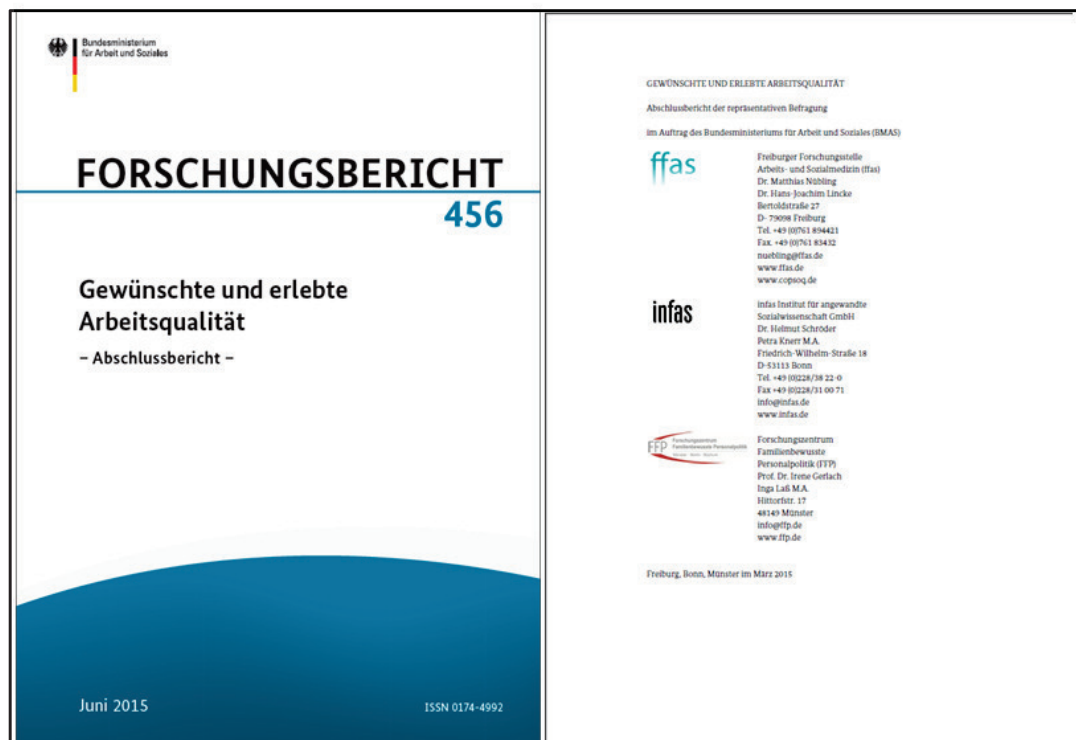
Agenda KMU-Netzwerkkonferenz

„Gesunde Führung im Spannungsfeld von Veränderung, Flexibilisierung und Fürsorgepflicht“

Berlin, 4. November 2015



Studie: Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität



Beschäftigte halten gute Führung für sehr wichtig

Tabelle 7: Wichtigkeit 2013 (gewünschte Arbeitsqualität)

Rangplatz	Wichtigkeit 2013	Mittlerer Punktwert
1	Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses	93,4
2	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	92,2
3	Zusammenarbeit mit netten Leuten	91,3
4	Guter Lohn bzw. gutes Gehalt aus Ihrer Tätigkeit	90,6
5	Gute Führung des Arbeitsbereichs	90,2
6	Angemessene Nutzung von Fähigkeiten	88,7
7	Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben	87,4
8	Gute körperliche Arbeitsbedingungen	87,1
9	Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten	86,9
10	Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb	86,6
11	Die Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände	85,9
12	Gut ausgestatteter und ansprechend gestalteter Arbeitsplatz	85,4
13	Gute berufliche Perspektiven	81,7
14	Möglichkeit, Arbeitszeiten selbst zu bestimmen	79,9
15	Hohe Anerkennung und Achtung des Berufs in der Gesellschaft	78,7
16	Attraktivität der Region, in der sich der Betrieb befindet	74,6

BMAS (Hg.) (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität – Abschlussbericht. Forschungsbericht 456, Freiburg, Bonn, Münster, S. 27

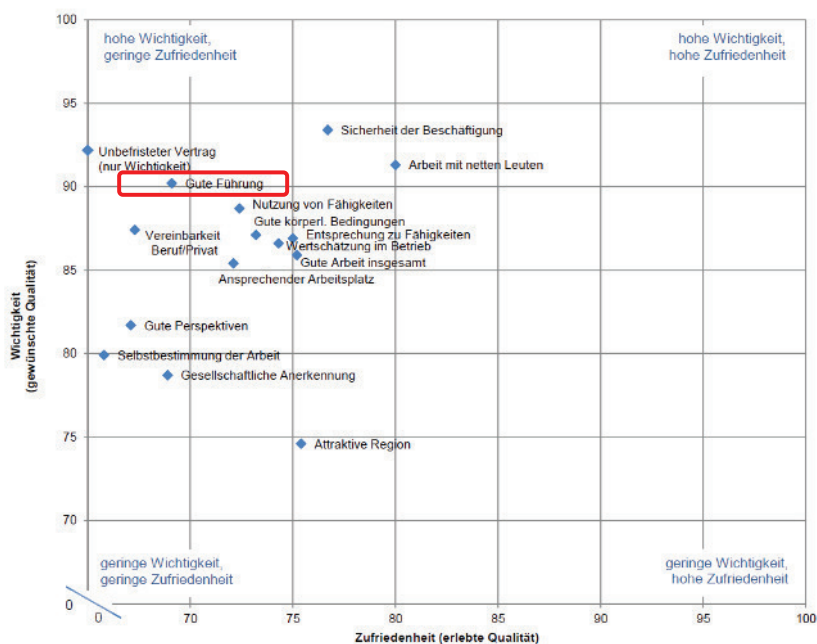
...sind damit aber nur bedingt zufrieden

Tabelle 10: Zufriedenheit (erlebte Arbeitsqualität)

Rang-platz	Zufriedenheit 2013	Mittlerer Punktwert
1	Zusammenarbeit mit netten Leuten	80,0
2	Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses	76,7
3	Attraktivität der Region, in der sich der Betrieb befindet	75,4
4	Die Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände	75,2
5	Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten	75,0
6	Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb	74,3
7	Gute körperliche Arbeitsbedingungen	73,2
8	Angemessene Nutzung von Fähigkeiten	72,4
9	Gut ausgestatteter und ansprechend gestalteter Arbeitsplatz	72,1
10	Gute Führung des Arbeitsbereichs	69,1
11	Hohe Anerkennung und Achtung des Berufs in der Gesellschaft	68,9
12	Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben	67,3
13	Gute berufliche Perspektiven	67,1
14	Möglichkeit, Arbeitszeiten selbst zu bestimmen	65,8
15	Guter Lohn bzw. gutes Gehalt aus Ihrer Tätigkeit	63,7

BMAS (Hg.) (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität – Abschlussbericht. Forschungsbericht 456, Freiburg, Bonn, Münster, S. 39

Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit



BMAS (Hg.) (2015): Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität – Abschlussbericht. Forschungsbericht 456, Freiburg, Bonn, Münster, S. 27



Hohe Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit beim Thema Führungsqualität

In der paarweisen Betrachtung aller Aspekte fallen zum Teil erhebliche **Diskrepanzen zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit** auf.

Am größten sind diese Diskrepanzen

- beim Arbeitslohn (64 vs. 91 Punkte),
- bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie (67 vs. 87 Punkte)
- sowie bei der **Führungsqualität** (69 vs. 90 Punkte).

! Wichtigkeit in Punkten

☺ Zufriedenheit in Punkten



Lohn/Gehalt

91

64



Führungsqualität

90

69



Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben

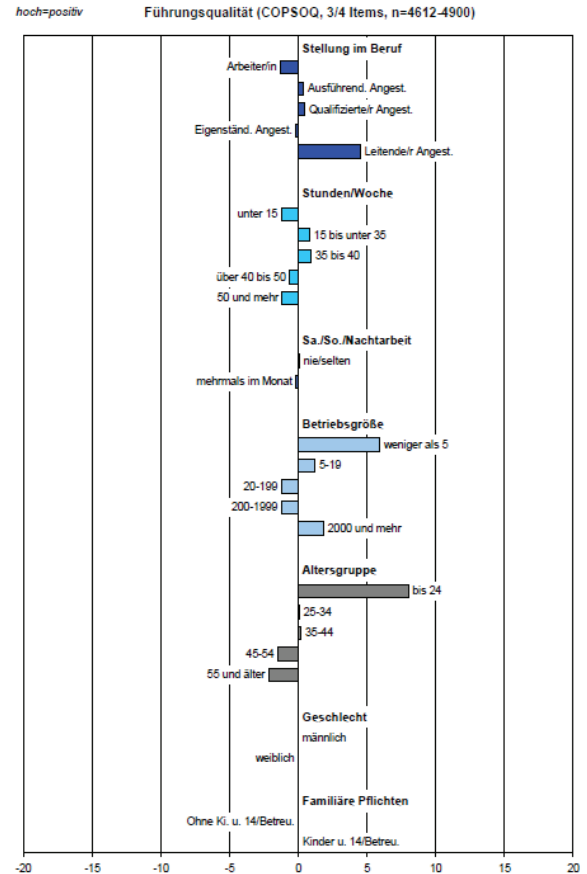
87

67

Wichtigste Einflussfaktoren: Betriebskultur und Führungspersönlichkeit

Führungsqualität korreliert nur sehr gering mit soziodemographischen oder strukturellen Merkmalen.

Führungsqualität ist stark an die individuelle Situation im Betrieb bzw. an den Führungsstil, den eine Führungskraft pflegt, gebunden.



Bewertung der Führungsqualität durch die Beschäftigten

Führungsqualität der bzw. des direkten Vorgesetzten

in Punkten

In welchem Maße plant Ihr unmittelbarer Vorgesetzter die Arbeit gut?

59

In welchem Maße sorgt Ihr unmittelbarer Vorgesetzter für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter?

57

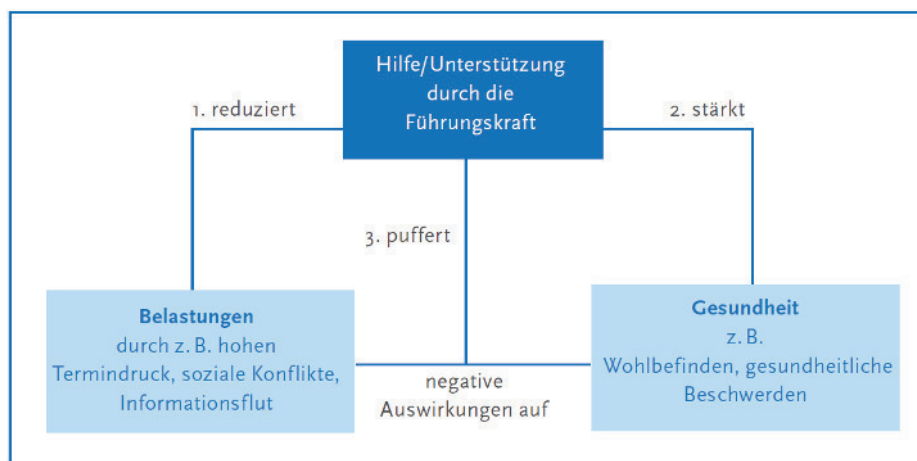
In welchem Maße löst Ihr unmittelbarer Vorgesetzter Konflikte gut?

57

Führungsqualität und Arbeitszufriedenheit

- **Führungsqualität hängt stärker als die meisten anderen Arbeitsplatzfaktoren mit der generellen Arbeitszufriedenheit zusammen.**
- **Führungsqualität ist einer der zentralen Faktoren bei der Überlegung, die Arbeitsstelle aufzugeben.**

Unterstützung durch Vorgesetzte – wichtige Ressource



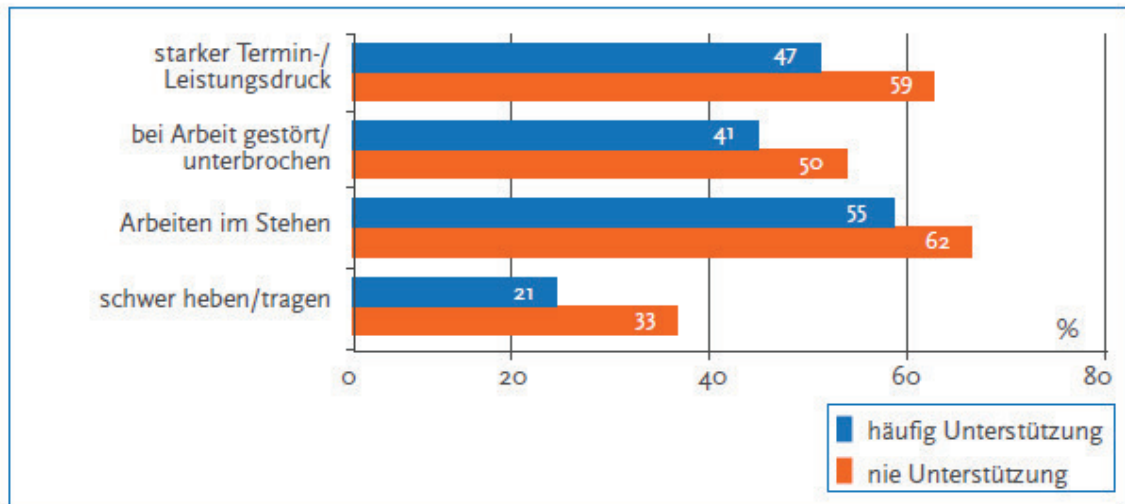
BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit über 17.000 befragten abhängig Beschäftigten:

Nur 59% der Befragten gaben an, dass sie häufig auf die Unterstützung durch Vorgesetzte zurückgreifen können.

BIBB/BAuA – 2012. Factsheet 09: Unterstützung durch Vorgesetzte – dreifach wichtig, einfach unterschätzt. Abb. 1 (nach: Stadler & Spieß (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 9)

Unterstützung durch Vorgesetzte – geringere Belastungen

Anteil der abhängig Beschäftigten, die Belastungen berichten:
(BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012)

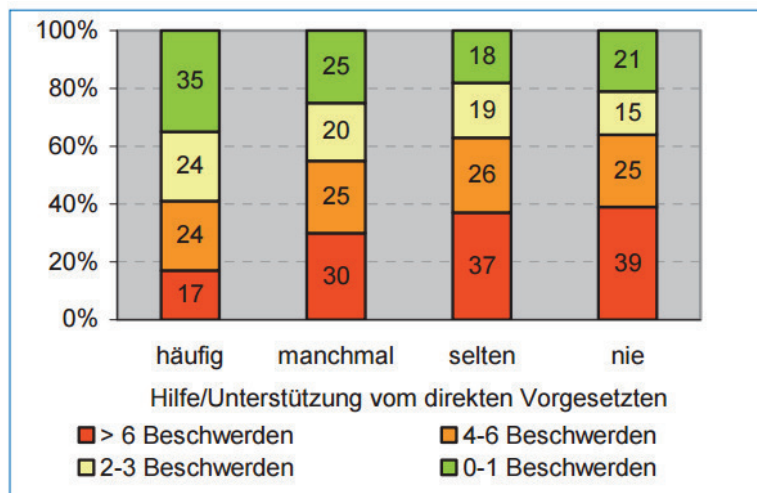


BIBB/BAuA – 2012. Factsheet 09: Unterstützung durch Vorgesetzte – dreifach wichtig, einfach unterschätzt, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 2



Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

Unterstützung durch Vorgesetzte – weniger gesundheitliche Beschwerden



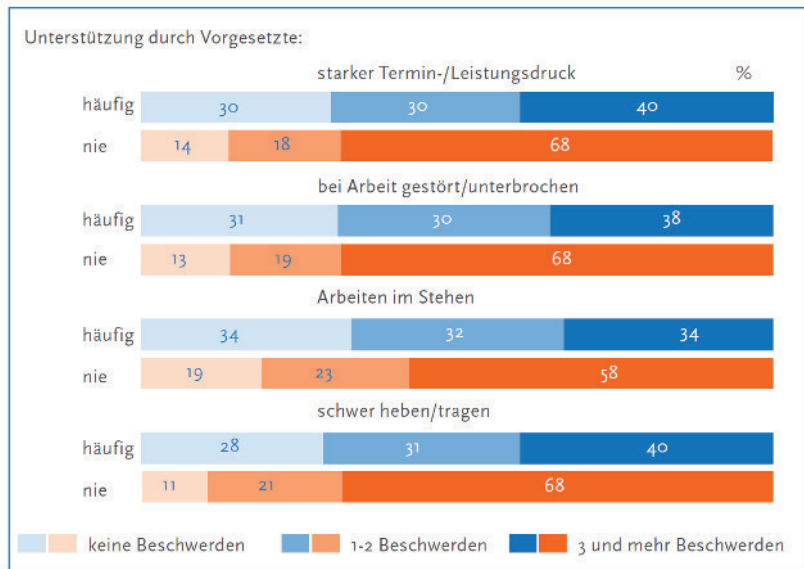
Je häufiger die Unterstützung von Vorgesetzten erfolgt, desto geringer ist die Anzahl von gesundheitlichen Beschwerden.

BAuA (2013): Stressreport Deutschland 2012 - Die wichtigsten Ergebnisse – 2012, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 3



Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

Unterstützung durch Vorgesetzte – seltener psychosomatische Beschwerden



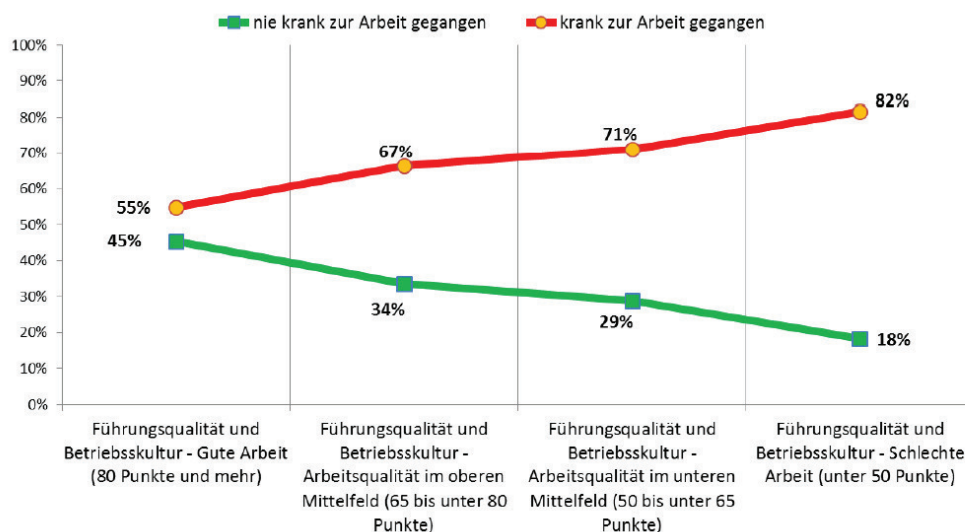
Mit psychosomatischen Beschwerden sind hier Symptome wie z. B. Erschöpfung, Müdigkeit, Reizbarkeit oder Schlafstörungen gemeint.

BIBB/BAuA – 2012. Factsheet 09: Unterstützung durch Vorgesetzte – dreifach wichtig, einfach unterschätzt, Dortmund/Berlin/Dresden, S. 2



Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

Präsentismusquote nach Führungsqualität und Betriebskultur (DGB-Index Gute Arbeit 2012-2014)



DGB-Index Gute Arbeit kompakt: Präsentismus – Arbeiten trotz Erkrankung (im Erscheinen)



Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

Führungs- und Betriebskultur (DGB-Index Gute Arbeit 2012-2014)

- Die Beschäftigten berichten vor allem dann, dass sie „gar nicht“ oder „in geringem Maße“ **persönliche Wertschätzung von ihren Vorgesetzten** erfahren,
 - wenn sie angeben, dass sie sehr häufig/oft respektlos behandelt werden (+102 %)
 - wenn sie angeben, dass sie gar nicht/in geringem Maße Hilfe von Kolleg/inn/en erhalten (+90%)
 - wenn sie angeben, dass sie gar nicht/in geringem Maße einen wichtigen Beitrag für den Betrieb leisten (+84 %)
 - wenn sie angeben, dass in ihrem Betrieb gar nicht/in geringem Maße Kollegialität gefördert wird (+75 %)
 - wenn sie angeben, dass sie gar nicht/in geringem Maße rechtzeitig informiert werden (+68 %).



Thema Führungskultur bei betrieblichen Anwendungen der DGB-Index-Befragung – Beispiel

Interesse der beiden Betriebsparteien an einer Mitarbeiterbefragung mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsbedingungen inklusive der Führungskultur

Phase I:

- (1) Vorbereitung der Befragung durch eine **betriebliche Arbeitsgruppe**, umfassende Information der Beschäftigten
- (2) Durchführung der Befragung, Präsentation der Ergebnisse

Phase II:

- (1) Schulung von **Tandems aus Führungskraft und Beschäftigtenvertreter/in** zur Diskussion der Ergebnisse – Führungskräfte in der Moderatorenrolle (zuhören, nachfragen, ordnen.....)
- (2) **Diskussion der Ergebnisse in allen Organisationseinheiten** und Entwicklung von Maßnahmen – Zusammenführung auf einem unternehmensinternen Workshop
- (3) **Durchführung der Maßnahmen** und Monitoring der Umsetzung der Maßnahmen

Phase III: Wiederholungsbefragung

Partizipativer Prozess der Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen hatte positive Auswirkung auf die Betriebs- und Führungskultur. In der Wiederholungsbefragung wird Führungskultur ein thematischer Schwerpunkt (Block von Zusatzfragen).



Erfolgsbedingungen

- Es gibt ein echtes **Interesse an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen**.
- Unternehmensleitung signalisiert glaubhaft Offenheit für Vorschläge und **Interesse an der Meinung der Beschäftigten** (zuhören und fragen!). Ziele der Befragung werden kommuniziert.
- **Ergebnisse werden nicht bewertet, sondern zum Ausgangspunkt für Verbesserungen genutzt.** Abteilungen stehen nicht in einem internen Wettbewerb.
- Nach der Befragung wird ein **umfassender Diskussionsprozess** eingeleitet.
- Ergebnis des Diskussionsprozesses sind **konkrete Maßnahmen**, deren Umsetzung beobachtet wird.
- Zu jedem Zeitpunkt gibt es **Transparenz** über den Stand des Prozesses.
- Bilanzierung: Die Ergebnisse des Verbesserungsprozesses werden diskutiert, **Weiterführung wird definiert.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!