

# Gesundes Führen als Dienstleistung

*Die Dienstleistungsgesellschaft ist nun auch bei den Chefs angekommen.*

**Peter Hoffmann**

Psychologe, Abteilung Sozialpolitik  
AK Wien

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft nicht nur die Beziehungen zwischen Produzierenden und Kaufenden neu definiert, sondern auch die zwischen Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen mussten ihre Produktion, Dienstleistungen und Strategien auf globale, rasch reagierende, flexible und zum Teil unsichere Märkte ausrichten und somit auch ihre Organisationsformen und -strukturen sowie Entscheidungsmechanismen anpassen. Dazu kommt die Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie.

Führen war bis in die 1970er- und 1980er-Jahre in einen hierarchischen Rahmen von (mehr oder weniger) klaren Organisationsstrukturen, Führungsebenen, Entscheidungsstrukturen und Aufgabenverteilung eingebettet, in welchem die MitarbeiterInnen Mittel zur Erreichung der Vorgesetztenziele waren. Heute haben sich diese Rahmenbedingungen und damit Führen drastisch verändert.

## Veränderte Rahmenbedingungen

Mit der Einführung von **Lean Management** in den 1980er-Jahren haben sich die Hierarchien abgeflacht und Führungsebenen sind weggefallen. Planungs- und Entscheidungsbefugnisse haben sich nach unten verlagert und Prozesse verschlankt, so ist mehr Arbeit pro Zeiteinheit und parallele Bearbeitung verschiedener Aufgaben mög-

lich. Darüber hinaus findet die Konzentration der Wertschöpfung in dezentralen Bereichen/**Costcenters** statt.

Dementsprechend hat sich Führung gewandelt. Sie erfolgt u. a. durch Zielvereinbarungen und Leistungsindikatoren, wobei die Aufgabendefinition oft durch (software-)technische oder verfahrensoptimierte Prozessgestaltung bestimmt ist. „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ (KVP) wurden eingesetzt und verändern auch laufend Zuständigkeiten und Verantwortungsbreite für Führungskräfte. Die Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen führt dazu, dass ihre Ansprüche an die Vorgesetzten steigen. Deren Rollen ändern sich hin zu Coach, TeamleiterIn, KoordinatorIn und MediatorIn.

ArbeitnehmerInnen sind daher immer öfter einer Imbalance zwischen Anforderungen und Ressourcen ausgesetzt. Die arbeitswissenschaftliche und -psychologische Forschung hat die negativen Folgen dieses Ungleichgewichts für die Betroffenen ausführlich dokumentiert. Für eine ausgewogene Arbeitssituation bedarf es der Unterstützung durch MitarbeiterInnen und Führungskräfte. Wie die aussehen sollte, beschreiben Stieler-Lorenz et al. (2011): „Die ständige Wiederherstellung der Balance zwischen Belastung und Beanspruchung erfordert eine grundsätzliche neue Qualität des Managements der personalen, sozialen, organisationalen und ggf. auch gesellschaftlichen Ressourcen. Dabei ist es unabdingbar notwendig, dass sich die Führungsarbeit von der gegenwärtigen Kontroll- und Kennzahlenorientierung hin zu einer Führung des Vertrauens und der Beteiligung der Mitar-

## BUCHTIPP

B. Badura, A. Ducki,  
H. Schröder, J. Klose, K. Macco:  
**Fehlzeiten-Report 2011**  
Springer, 2011, 438 Seiten,  
€ 56,53  
ISBN: 978-3-642-21654-1



### Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,  
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132  
[fachbuchhandlung@oegbverlag.at](mailto:fachbuchhandlung@oegbverlag.at)

beiter wandelt, wenn negative Folgen von Disbalancen in Form von psychischer Überbeanspruchung bei den Mitarbeitern und auch Führungskräften verhindert werden sollen.“ Führen als Dienstleistung wird von Henry Walter (2005) im „Handbuch Führung“ als „konsequente Fortführung des Modells der internen Kundenorientierung, und zwar auf allen Führungsebenen“ beschrieben. Walter geht davon aus, dass MitarbeiterInnen Kundenorientierung dann am besten lernen, wenn sie diese selbst erfahren. Durch die Etablierung von Führung als Dienstleistung im Unternehmen lernen MitarbeiterInnen einen Umgang miteinander, der sich in der Folge dementsprechend im Verhalten nach außen (z. B. Umgang mit Kundinnen und Kunden) auswirkt.

Die Umsetzung dieses Führungsansatzes setzt voraus, dass

- die Führungskraft den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen vertraut;
- ausgeprägte emotionale Intelligenz bei der Führungskraft sowie bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist;



**Führen war bis in die 1970er- und 1980er-Jahre in einen hierarchischen Rahmen von (mehr oder weniger) klaren Organisationsstrukturen, Führungsebenen, Entscheidungsstrukturen und Aufgabenverteilung eingebettet.**

- c. die MitarbeiterInnen fähig sind, Selbstverantwortung zu übernehmen;
- d. die interne Kommunikation reibungslos funktioniert und
- e. das Unternehmen diese Änderung der Organisationskultur unterstützt und fördert.

Konkret unterstützt die Führungskraft die MitarbeiterInnen

- a. auf der Sachebene durch Bereitstellung aller notwendigen Arbeitsmittel, einer befriedigenden Arbeitszeitregelung und optimaler Arbeitsplatzgestaltung sowie der Gesamtorganisation der Arbeit (Aufgaben-, Rollenverteilung, Arbeitsvolumen u. Ä. m.);
- b. auf der geistigen Ebene durch u. a. Organisation gezielter Weiterbildungsmaßnahmen, Optimierung der internen Kommunikation, Aufgabenstellung und Präzisierung von Zielvereinbarungen sowie Beurteilungs- und Feedbackgesprächen;
- c. auf der Sinnebene, indem sie mit ihnen über ihre Lebens- und Karriereplanung spricht.

Gesundes Führen heißt weg von einem direktiven und kontrollierenden, hin zu einem partizipativen Dienstleistungsverständnis. Das dient der Gesundheit, der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wie auch der Führungskräfte. Führung als Dienstleistung bedeutet eine Neuausrichtung einer bestehenden Machtstruktur hin zu einer Sinnorientierung. Das bedeutet nicht nur für die MitarbeiterInnen einen Motivationsschub (was u. a. dazu führt, dass sie länger im Erwerbs-

leben verbleiben), sondern stärkt auch Corporate Social Responsibility, Konkurrenzfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen.

### Die Situation der Führungskräfte

Im Vorfeld ist es notwendig, sich auch die Rahmenbedingungen der Führungskräfte – vor allem des unteren und mittleren Managements – näher anzusehen. Mintzberg (1993) beschreibt die Tätigkeit von Führungskräften so: Management ist eine fragmentierte Tätigkeit. Führungskräfte der unteren Ebene führen pro Tag ca. 200 unterschiedliche Handlungen durch. Bei den Führungskräften der mittleren Ebene sind es nur mehr 50 und bei denen der obersten Ebene nur mehr sieben bis zwölf Tätigkeiten pro Tag. Die Zielanpassung erfolgt oft ungeplant und wird von außen angestoßen. Ideen zur Problemlösung und Innovation werden im Gespräch entwickelt und nicht durch gezielte Reflexion und Methodik, Entscheidungen aufgrund spontaner Ereignisse getroffen. Informelle Kommunikation ist wichtiger als offizielle Informationen. Nach Wildenmann (2000) sind Führungskräfte darüber hinaus mit unrealistischen Zahlen und einem überzogenen Anspruchsniveau seitens des Top-Managements konfrontiert. Das mittlere Management hat keine Möglichkeit, die erlebte Kultur und Mentalität der MitarbeiterInnen im Unternehmen als strategisch relevante Größe in den Strategieformulierungsprozess einzubringen. Die große soziale Distanz vieler GeschäftsführerInnen zur mittleren Führungsebene macht Mitentscheiden und Mitarbeiten unmöglich. Für Kräfte der mittleren und

unteren Ebene bedeutet das oft reduzierte Karrierechancen, stärkere Konkurrenz aufgrund abgeflachter Hierarchien und die Bedrohung (Arbeitsplatz- und Statusverlust) durch Umstrukturierungen. Die gesundheitlichen Folgen sind entsprechend. Ergebnisse der **DGFP**-Studie von 2011 zeigen u. a., dass in den Dienstleistungsbetrieben Führungskräfte der unteren Ebene (57 Prozent) und mittleren Führungsebene (51 Prozent) am stärksten psychisch beansprucht sind. Ursachen sind starker Erfolgsdruck (87 Prozent), Zeitdruck (68 Prozent), ständige Erreichbarkeit (63 Prozent), fehlender Ausgleich in der Freizeit (62 Prozent) und Arbeitsverdichtung (59 Prozent).

### Rahmenbedingungen ändern

Für „Gesundes Führen“ muss sich Führung zu einem Dienstleistungsverständnis hin entwickeln. Das kann nur gelingen, wenn sich die arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen auch für die Führungskräfte verändern. Das wird nicht leicht, denn „wir arbeiten in Strukturen von gestern, mit Methoden von heute, an Strategien von morgen – vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb des Unternehmens nicht mehr erleben werden“. (Bleicher 1991, Fehlzeiten-Report 2011)

---

Schreiben Sie Ihre Meinung  
an den Autor  
[peter.hoffmann@akwien.at](mailto:peter.hoffmann@akwien.at)  
oder die Redaktion  
[aw@oegb.at](mailto:aw@oegb.at)