

Keine Überflieger, sondern Kostenrisiko

Fortsetzung von Seite 1

trolle und Transparenz im Unternehmensbereich verpflichtet die Unternehmen, Risiken frühzeitig aufzuzeigen -, sondern schützen sich gleichzeitig vor dem Risiko Arbeitssüchtige.

Im Wesentlichen kristallisiert Personalfachfrau Meißner folgende Personal-Risikofelder heraus: Engpass-, Austritts-, Anpassungs- oder Motivations-Risiken. Jedes dieser Risiken kann durch arbeitssüchtige Mitarbeiter, insbesondere durch arbeitskranke Führungskräfte oder Spezialisten, erhöht werden.

Im Anfangsstadium der Arbeitssucht steigt beispielsweise die Zahl der Fehler, die in einer Abteilung gemacht werden, oder Kundenbeziehungen werden instabil, weil Terminzusagen nicht mehr eingehalten werden. Zum anderen kann der arbeitssüchtige Manager oder Spezialist selbst wegen Überarbeitung ausfallen. Außerdem wirkt sich die Suchtkrankheit am Arbeitsplatz auf die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team aus.

In einem finanziell konservativen Szenario stellt Ulrike Meißner in ihrer Studie dar, wie hoch die Kosten sind, die Unternehmen durch die Arbeitssucht entstehen können. Muss beispielsweise eine Spezialistenstelle wegen Verlust eines arbeitssüchtigen Spezialisten neu besetzt werden, sind es bei einem externen Stellenbesetzungsverfahren mindestens rund 40.000 Euro, die das Unternehmen dafür aufzuwenden hat. Wird ein externer Personalberater eingeschaltet, erhöht sich diese Summe auf rund 55.000 Euro. Auf rund 185.000 Euro klettert der finanzielle Schaden, wenn eine Führungskraft arbeitssüchtig ist, deshalb krank wird und zudem drei Mitarbeiter intern versetzt oder neu eingestellt werden müssen.

Der Wertschöpfungsverlust für Unternehmen, in denen arbeitssüchtige Entscheiderinnen und Entscheider agieren, ist also enorm. Allein das sollte Grund genug für Unternehmen sein, sich der Problematik Arbeitssucht zu stellen.

Text: Beate Henes-Karnahl

Schenkelberg Stiftung & Co. KGaA, Postfach 1245, 53334 Meckenheim
Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt

Fünf Fragen an Dr. Ulrike Meißner

„Es ist bequem, Arbeitssucht zu übersehen“

M + C: Warum fällt es Unternehmen schwer, Arbeitssucht als eine Suchtkrankheit anzuerkennen?

Ulrike Meißner: Zum einen ist die Arbeitssucht noch nicht medizinisch als Krankheit anerkannt. Zum anderen ist es bequemer, sich nicht mit dem Thema auseinanderzusetzen zu müssen.

M + C: Wie kann ein Unternehmen einen arbeitssüchtigen Mitarbeiter erkennen?

Meißner: Arbeitssüchtige können über ein strukturiertes Personalrisikomanagement identifiziert werden. Zu empfehlen sind systematisierte Personalinformationsgespräche, Fehlzeitenanalyse und Mitarbeiterbefragung.

M + C: Was ist zu tun, wenn ein Mitarbeiter arbeitskrank ist?

Meißner: Das Unternehmen sollte das Gleiche veranlassen, was es auch bei einem alkoholabhängigen Mitarbeiter tun würde. Beispielsweise sollten sich der Vorgesetzte der oder des Arbeitssüchtigen und ein Personalbetreuer zusammensetzen, um das Vorgehen zu besprechen. Ist das Verhalten des Kranken bereits auffällig, sollten zügig Gespräche mit Spezialisten, beispielsweise psychologisch geschulten Mitarbeitern oder dem Betriebs-

arzt, stattfinden, auch der Betriebsrat sollte eingebunden werden.

M + C: Zu welchem Zeitpunkt sollte ein Gespräch mit dem Arbeitssüchtigen selbst stattfinden?

Meißner: Erst dann, wenn das Unternehmen geklärt hat, was es der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter anbieten kann, beispielsweise eine vorübergehende Freistellung oder eine Therapie.

M + C: Was sollte Inhalt des Gesprächs mit dem Suchtkranken sein?

Meißner: Der oder die Vorgesetzte sollte die Auffälligkeiten benennen und versuchen, die Ursachen zu klären, sollte ein Hilfsangebot machen, auf mögliche Konsequenzen hinweisen und mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eine schriftliche Vereinbarung über dessen künftiges Verhalten treffen.

Das Interview führte Beate Henes-Karnahl



Soft Skills für Führungskräfte (2)

Empathie

Empathie heißt, sich in andere Menschen hineinversetzen oder hinein fühlen zu können. Diese Fähigkeit gewinnt für Führungskräfte zunehmend an Stellenwert, nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnis, dass im Zweifelsfall die weichen Faktoren im Unternehmen die härteren sind.

Brauchte man früher vor allem Sachkenntnis und Methodenwissen, um in eine Managementposition zu gelangen, zählt heute auch emotionale Intelligenz als Qualifikation. Wer empathiefähig ist, ist meist ein

guter Verhandlungsführer und als Vorgesetzte oder Vorgesetzter fähig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren. Obwohl es viele individuelle Wege zur erfolgreichen Mitarbeiter-Führung gibt, ist die- oder derjenige im Vorteil, die oder der die gegenüberstehende Person auch emotional erreicht und auf die richtige Weise zu guten Leistungen anspornen kann.

Voraussetzung dafür ist, dass man in der Lage ist, Gefühle des Gegenübers zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Zum einen sollten Führungskräfte die emotionale Verfassung von Gesprächspartnerinnen und -partnern erkennen und die jeweiligen Beweggründe für das Handeln aufzufindig machen. Das kann durch genaue Beobachtung des körpersprachlichen Aus-

drucks und eine entsprechende Schulung der Wahrnehmung geschehen. Andererseits darf man sich nicht selbst von den Empfindungen überwältigen lassen und handlungsunfähig werden. Entscheidend ist daher das Verhältnis von Nachfühlen und Distanz.

Knallharte Verhandlerinnen und Verhandler oder emphatische Zuhörerinnen und Zuhörer bilden nicht unbedingt einen Gegensatz. Erfolgreich sind diejenigen, die beide Fähigkeiten in einer Person vereinen können. Sie verfügen über ein breites Spektrum an Verhaltensweisen und können situationsadäquat reagieren. Sie können nonverbale Äußerungen registrieren und angemessen interpretieren.

Text: Dorothea Kress

Arbeitssüchtige und Personalwirtschaft

Keine Überflieger, sondern Kostenrisiko

Abteilungsleiter Gerhard K. gehört zu denen, die noch im Büro sitzen, wenn andere schon längst den Feierabend eingeläutet haben. Auch am Wochenende nimmt er Arbeit mit nach Hause. „Er arbeitet für zwei“, heißt es bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zwischen Anerkennung und Unverständnis schwanken.

Doch keiner zweifelt, dass dieses Arbeitstier nützlich für das Unternehmen ist. Ob diese Überzeugung richtig ist, darf in Frage gestellt werden. Die Wissenschaft spricht nämlich eine andere Sprache: Workaholismus ist eine Sucht-Krankheit. Neu ist die Erkenntnis, dass arbeitssüchtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Unternehmen schaden können.

Jedes Unternehmen ist nur so erfolgreich wie seine schlechtesten Mitarbeiter – eine Binsenweisheit. Doch der Umkehrschluss daraus, dass Unternehmen um so erfolgreicher sind, je mehr Leistungsträger und -trägerinnen „mit ihrer Arbeit verheiratet“, also arbeitssüchtig sind, entspricht nicht unbedingt der Realität, kann sich sogar in das Gegenteil verkehren. Besonders anfällig für die Arbeitsucht sind Führungskräfte und Spezialisten. Frauen sind genauso betroffen wie Männer.

Jede unternehmerisch wirtschaftende Organisation will das Potenzial ihrer Beschäftigten, also deren Arbeitskraft, bestmöglich nutzen. Doch wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die eigenen Grenzen über-

schreitet, weil er süchtig nach Arbeit und damit krankhaft abhängig von ihrer oder seiner Tätigkeit ist, kann der Schaden für das Unternehmen immens sein. „Bei kleinen Unternehmen kann sogar die unternehmerische Existenz gefährdet werden“, weiß Diplom-Ökonomin Ulrike Emma Meißner, die sich in einer Studie mit den personalwirtschaftlichen Risiken der Arbeitsucht auseinandergesetzt hat.

Übertriebener Perfektionismus

Warum das so ist, kann die Wirtschaftswissenschaftlerin, die selbst als Personalreferentin in einem großen Unternehmen beschäftigt ist, wissenschaftlich belegen. Ihre Studie hat gezeigt: Das typische Verhalten von Arbeitssüchtigen, beispielsweise ein übertriebener Perfektionismus, den sie von sich selbst und anderen fordern, ihre Unfähigkeit zur Delegation, ihre Ungeduld oder ihr Unvermögen, abschalten zu können, hat negative Auswirkungen auf den Arbeitsprozess.

Festgestellt hat Ulrike Meißner, dass zum Beispiel Arbeitsprozesse verzögert oder Synergieeffekte nicht genutzt werden, genauso kann die Fehlerquote steigen oder werden Fehlentscheidungen getroffen, auch sinkt die Verlässlichkeit. Die Arbeitsqualität wird durch die Unberechenbarkeit der Arbeitssüchtigen suboptimal.

Unternehmen mit einem Personalrisikomanagement besitzen bereits das grundlegende Instrumentarium, um zusätzlich die Risiken, die von suchtkranken Beschäftigten ausgehen, fokussieren zu können. Betriebe, die erst noch ein Personalrisikomanagement aufbauen werden, erfüllen nicht nur die gesetzliche Anforderung – das Gesetz zur Kon-



Risikofaktor: Wer bei der Arbeit kein Ende findet, schadet am Ende nicht nur sich selbst.

Fortsetzung letzte Seite

aktuell

Nur jede vierte Führungskraft eine Frau

In der obersten Leitungsebene von Betrieben ist nur jede vierte Führungskraft eine Frau. Dies ergab eine repräsentative Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (BA) von fast 16.000 Betrieben in Deutschland. In der zweiten Führungsebene betrage der Frauenanteil dagegen mehr als 40 Prozent. Das entspreche beinahe dem durchschnittlichen Anteil an allen Beschäftigten, so das IAB.

Allerdings gebe es erhebliche Unterschiede nach Betriebsgrößen, Branchen und Sektoren: So würden kleine Betriebe häufiger von Frauen geführt als große. In der ersten Führungsebene von Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten liegt der Studie zufolge der Frauenanteil gerade mal bei vier Prozent.

INHALTSVERZEICHNIS

2-8	Handwerk/Facharbeiter- und Meistertätigkeiten
8-23	Kfm. Berufe/Personalwesen/Dienstleistung
23-36	Ingenieurwesen/Technik/Techn. Zeichnen
36-37	Medizin/Gesundheitsberufe/Pharmazie
37	Sozialpflegerische Berufe
37-39	Naturwissenschaft/Forschung/Labor
39-44	IT/Medien/Grafik, Design und Kunst
44-48	Geistes- und Sozialwissenschaft/Recht
48-49	Hotel/Gaststätten/Hauswirtschaft
50-67	Ausbildungsplatzsuchende

