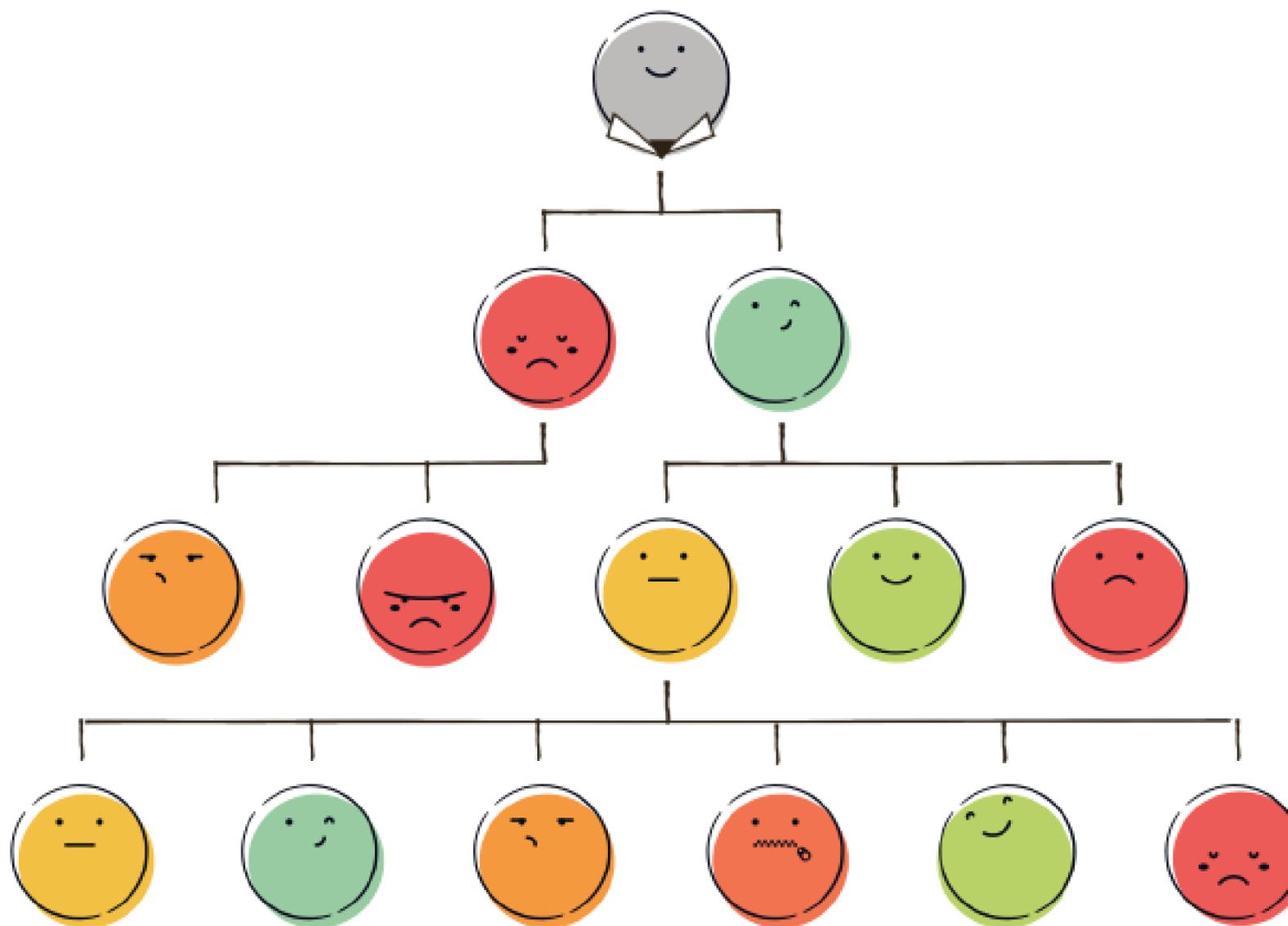


# Kündigungsgrund: DER CHEF

Nur jeder zweite Angestellte in Deutschland geht jeden Tag gern zur Arbeit. Und jeder dritte ist mit seinem direkten Vorgesetzten so unzufrieden, dass er über einen Jobwechsel nachdenkt. Eine umfassende Umfrage deckt die häufigsten Fehler der Chefs auf

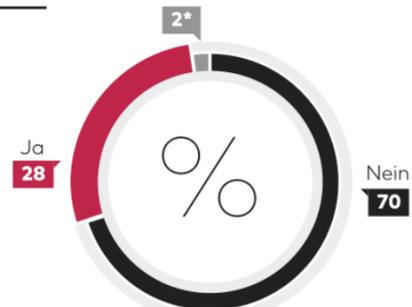


GETTY IMAGES

## Der Chef als Kündigungsgrund

Anteil in Prozent

Anteil der Erwerbstätigen, die in den letzten zwölf Monaten über einen Jobwechsel nachgedacht haben, weil sie mit ihrem direkten Vorgesetzten unzufrieden waren.

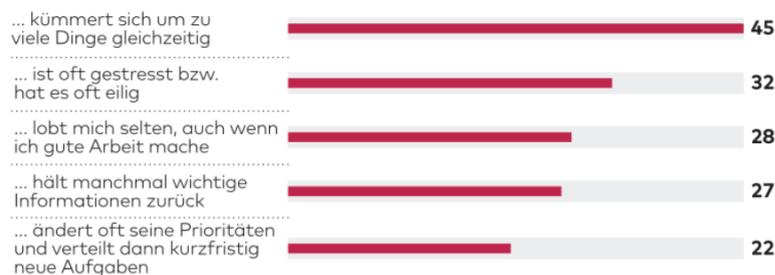


WELT \*keine Angabe

Quelle: Forsa im Auftrag der Porsche Consulting

## Mein direkter Vorgesetzter...

Anteil in Prozent



WELT

Quelle: Forsa im Auftrag der Porsche Consulting

Ein zentraler Hebel für Führungskräfte ist das Lob. Von den Befragten, die über eine Kündigung nachgedacht haben, sagen 50 Prozent, dass sie zu wenig davon bekommen hätten. Der Fakt, dass Informationen zurückgehalten werden, ist für diese Gruppe ebenso entscheidend. „Loben und das Teilen von Informationen hilft dabei, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten“, sagt Freibichler.

Führungskräfte stecken jedoch häufig selbst in der Zwickmühle, sind hin- und hergerissen zwischen einem modernen und einem traditionellen Führungsstil. Das fällt schon an Kleinigkeiten auf, etwa daran, „wer handgenähte Lederschuhe oder wer auch einmal Turnschuhe trägt“, sagt Freibichler. Entscheidend jedoch ist die Frage, ob der Chef Freiräume geben oder lieber Aufgaben verteilen und kontrollieren will. Die Kunst besteht darin, beides miteinander zu vereinen. So wünschen sich laut der Umfrage 37 Prozent klare Regeln für ihre Arbeit, 32 Prozent wollen aber auch mehr Mitsprache und mehr Freiraum.

Aber auch moderne Vorgesetzte können noch an ihrem Umgang und an ihren Gewohnheiten arbeiten. „Was Chefs tunlichst sein lassen sollten, sind kurze Antworten per E-Mail als Reaktion auf umfangreiche Fragen oder Arbeiten ihrer Mitarbeiter“, sagt Freibichler. Das führe nur zu Missverständnissen und komme bei den Betroffenen als geringe Wertschätzung an. „Ein Anruf oder ein persönliches Gespräch sind viel besser“, sagt der Wirtschaftsingenieur. Wichtige Entscheidungen sollten zudem am Morgen getroffen und auch bekannt gegeben werden. „In der Zeit ist bei allen Beteiligten die Aufnahmefähigkeit besonders ausgeprägt“, sagt Freibichler.

Und es gibt noch ein Problem: In deutschen Unternehmen ist immer noch nur ein Drittel der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Dabei wären mehr weibliche Führungskräfte gut für das Arbeitsklima: In der Umfrage schnitten Frauen auf dem Chefsessel in allen Punkten besser ab als ihre männlichen Kollegen. So wird etwa nur einem Viertel der weiblichen Vorgesetzten vorgehalten, zu wenig zu loben – aber fast einem Drittel der männlichen Chefs.

Zudem teilen Chefinnen Informationen bereitwilliger: Nur 25 Prozent der Umfrageteilnehmer bemängelten dies bei weiblichen, aber bei 29 Prozent bei männlichen Vorgesetzten. Außerdem sind Frauen mit Führungsverantwortung deutlich weniger sprunghaft bei der Priorisierung von Aufgaben als Männer. Unternehmen mit einem vergleichsweise hohen Frauenanteil in der Führungsetage finden sich beispielsweise in der Pharmaindustrie.

Betrachtet man das große Ganze, ist der Umfrage zufolge in rund 20 Prozent der Unternehmen die Welt noch in Ordnung. Dort wird in die Ausbildung der Führungskräfte investiert, etwa in der Softwareindustrie oder im Tech-Bereich. Im Maschinenbau und in der Metallindustrie herrscht dagegen eher noch ein traditioneller Führungsstil vor. Zudem ist das Führungsverständnis im Mittelstand altmodischer geprägt als bei Großunternehmen. Hier gibt es in den kommenden Jahren also noch einiges zu tun.

und Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie einen offenen Führungsstil umsetzen können“, sagt der 44-jährige Wirtschaftsingenieur.

Seiner Beobachtung nach hat sich die Situation in den vergangenen zehn Jahren nicht wesentlich verbessert. Im Ge-

teil. „In den letzten Monaten berichten uns Unternehmenschefs, dass der Trend komplett in die falsche Richtung geht und die Motivation der Mitarbeiter weiter nachlässt“, sagt Freibichler. Dass rund die Hälfte der Befragten über Kündigung nachdenke und

vielleicht bereits innerlich gekündigt habe, sei ein schlimmes Zeichen. Dadurch gehe den Unternehmen Produktivität verloren, was am Ende den Wohlstand der Wirtschaft gefährdet. „Seit einem Jahrzehnt schon steigt die Arbeitsproduktivität in Deutschland

nicht mehr. Ein wesentlicher Schlüssel, dies zu ändern, liegt in einem modernen Führungsverhalten der Chefs“, sagt Freibichler. Gerade in Zeiten großer Transformationen seien die Unternehmen auf motivierte Mitarbeiter angewiesen.

Eigentlich ist es gar nicht so schwer: Menschliche Aspekte wie Verständnis, Einfühlungsvermögen oder Rückendeckung sind entscheidende Faktoren für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Und Fähigkeiten, die gute Führungskräfte eigentlich mitbringen sollten. Doch gerade die kommen in einer aktuellen Studie gar nicht gut weg. Ihr zufolge geht nur etwa jeder zweite Angestellte in Deutschland jeden Tag gern zur Arbeit. Und jeder dritte Arbeitnehmer hat im Laufe des vergangenen Jahres schon einmal über eine Kündigung nachgedacht, weil er mit seinem Chef unzufrieden ist.

VON BIRGER NICOLAI

Diese Ergebnisse stammen aus einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa und des Beratungsunternehmens Porsche Consulting. Befragt wurden dafür im vergangenen Dezember 1001 Angestellte im Alter zwischen 21 und 67 Jahren. Die Studie liegt WELT exklusiv vor. Aus Sicht der Mitarbeiter kümmern sich die Chefs um zu viele Dinge gleichzeitig, das sagen beispielsweise 45 Prozent der Befragten.

Die Vorgesetzten sind oft gestresst (32 Prozent), sie loben zu selten (28 Prozent) oder halten wichtige Informationen zurück (27 Prozent). Dabei wäre in Zeiten des Fachkräftemangels ein ganz anderes Verhalten nötig. „Mitarbeiter brauchen von ihrem Chef eine gute Steuerung, ausreichend Freiraum und ein kollegiales und freundliches Umfeld, wenn er sie nicht an ein anderes Unternehmen verlieren will“, sagt Wolfgang Freibichler, Partner bei Porsche Consulting.

Rund 3,9 Millionen Führungskräfte arbeiten in Deutschland. Und die Anforderungen an sie werden angesichts der Umbrüche in fast allen Branchen, der Herausforderungen der Digitalisierung und eines in weiten Teilen leergefegten Arbeitsmarkts immer größer. Auf der anderen Seite haben Experten herausgefunden, dass die zunehmende Arbeitsverdichtung sowie eine schlechte Führungskultur zentrale Ursachen für psychische Belastungen und Erkrankungen in Unternehmen sind. Das geht beispielsweise aus einer aktuellen Studie unter anderem des Fürstenberg Instituts sowie der Techniker Krankenkasse hervor.

Wie wohl oder unwohl sich die Angestellten fühlen, hängt stark vom Chef ab. Laut einer Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGov spüren vier von fünf deutschen Arbeitnehmern inzwischen die Folgen eines stressigen Arbeitsalltags. Die häufigsten sind Anspannung, Unruhe und Schlafstörungen. Zugleich ist das Thema ein Tabu: 42 Prozent der Angestellten klagen über Desinteresse der Führungsebene, wenn es um die Verantwortung für das mentale Befinden der Mitarbeiter geht.

Häufig fehlt schlichtweg auch die Gelegenheit. „Nach unserer Erkenntnis nutzen Chefs nur 20 Prozent ihrer Zeit für Führungsarbeit und beschäftigen sich mit ihren Mitarbeitern“, sagt Freibichler. Und hat auch gleich einen Vorschlag parat. „Nicht die Vorgesetzten allein müssen sich ändern, sondern die Unternehmen selbst. Sie müssen den Führungskräften mehr Raum geben