

Gastkommentar

# Der hilflose Mitarbeiter



In Unternehmen wird zu viel über Wohlfühl-Initiativen geredet. Mit guter Führung könnte man sich das sparen, meint **Torsten Schumacher**.

**D**ie sogenannte Work-Life-Balance gehört zu den stark diskutierten Managementthemen unserer Zeit. Dabei überbieten sich Personalverantwortliche, Wirtschaftsethiker und Organisationspsychologen gegenseitig mit Vorschlägen, wie das arme Wesen Mitarbeiter vor den Unwägbarkeiten des harten betrieblichen Alltags geschützt werden kann.

Die gesamte Diskussion offenbart das vorherrschende Mangeldenken: Arbeit ist hässlich und ausbeuterisch, also muss das inner- und außerhalb der Arbeitszeit wieder in Balance gebracht werden. Dass Menschen in ihrer beruflichen Tätigkeit so etwas wie Freude, Anerkennung, ja sogar Leidenschaft erfahren könnten, ist nicht vorgesehen. Dieser gedankliche Webfehler begründet stetig wachsende Anpassungsmechanismen, die sich allmählich zu einer Betreuungsindustrie auswachsen.

Der offensichtlichste Anpassungsmechanismus besteht darin, den Umfang der Arbeitszeit immer weiter zu reduzieren. Nach dem Motto: weniger Zeit, weniger Leid. Die Moralkeule der Betreuungsindustrie heißt Burn-out. Dabei weiß jeder Praktiker, dass Burn-out in

aller Regel nicht primär Folge von zu vielen gearbeiteten Stunden ist, sondern von schlechter Führung. Zudem: Bei der Jahresarbeitszeit liegt Deutschland weit unter dem Durchschnitt relevanter Industrieländer; eine besondere Schutzbedürftigkeit ist hier nicht erkennbar.

Der zweite Anpassungsmechanismus: Arbeitszeit flexibler gestalten. Das ist eine Selbstverständlichkeit, aber bitte mit Augenmaß und nicht als Dogma. Gemeinschaft erwächst auch aus physischer Präsenz. Sachliche Auseinandersetzungen, persönliche Konflikte und schwierige Abwägungen lassen sich immer noch von Angesicht zu Angesicht besser lösen als per Videokonferenz.

Doch mit der Reduzierung und Flexibilisierung von Arbeitszeit ist es nicht getan. Immer neue Wohlfühl-Initiativen entstehen, um Mitarbeiter - dieses bemitleidenswerte und hilflose Wesen - zu schützen. Ein Beispiel ist das Gesundheitsmanagement. Neben den guten alten Betriebssport und die betriebsärztliche Betreuung sind Angebote zu Stressmanagement, Suchtprävention und Ernährungsberatung getreten. Yoga für Manager hier, Rückenschule für Mitarbeiter der Produktion dort. Nicht mehr der Einzelne ist verantwortlich dafür, dass er nicht übergewichtig und kettenrauchend durch die Firmenflure keucht, sondern die Firma.

Dieses ganze Brimborium können wir uns sparen, wenn Führungskräfte den Kern ihrer Führungsaufgabe wahrnehmen würden: den anderen mit echtem Interesse wahrnehmen, nach seinen Stärken einsetzen und als konstruktiver, fordernder Sparringspartner zur Verfügung stehen. Hier liegt der Kern - alles andere ist Kosmetik an den Symptomen.

**Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)



**Dass Menschen im Beruf Freude und Leidenschaft erfahren können, wird nicht gesehen.**