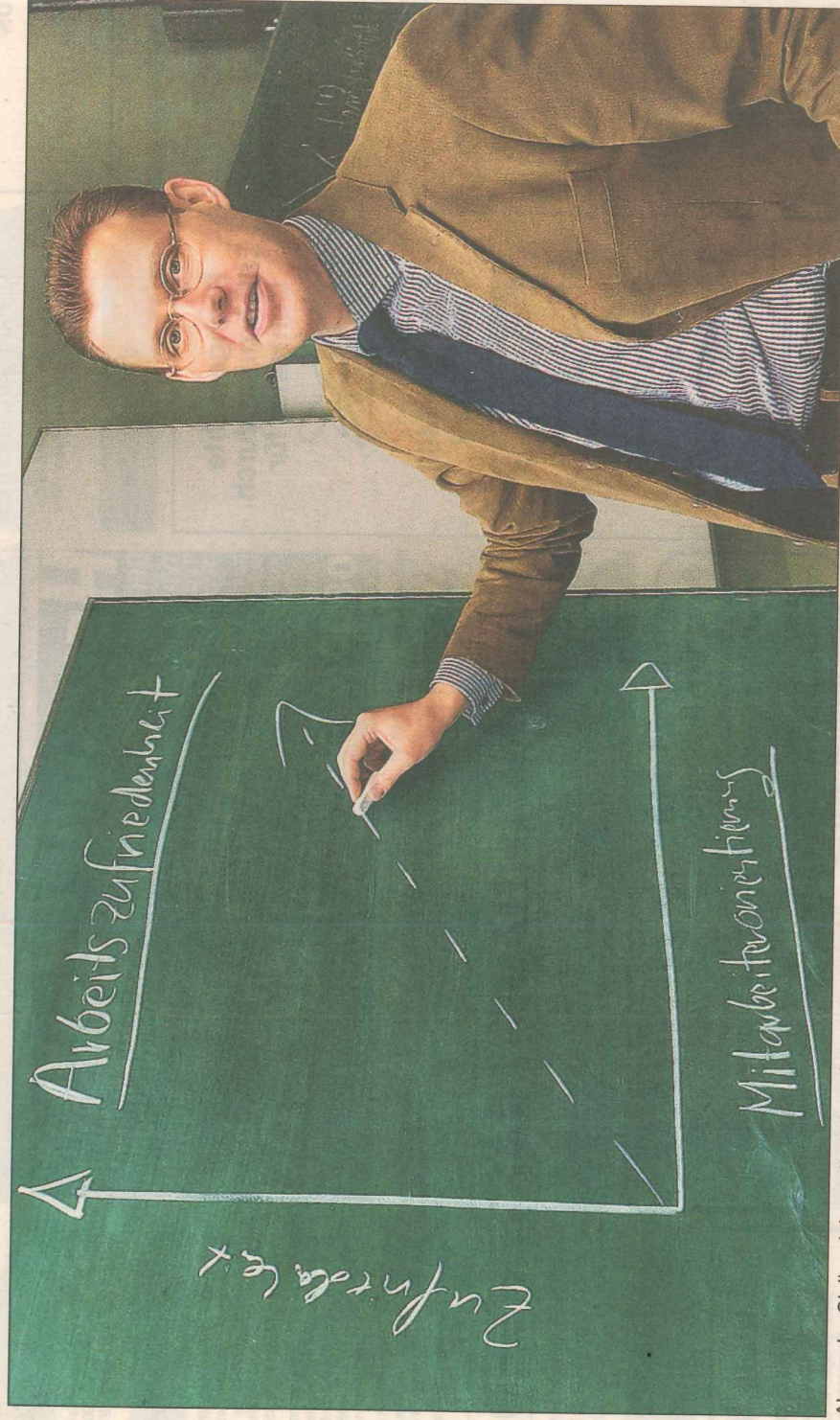


# Frust ist oft Chefsache

Nur zwölf Prozent der Deutschen seien mit ihrem Job zufrieden, hieß es jüngst. Stimmt so nicht, meint Professor Alexander Cisik. Die meisten fänden ihre Arbeit ganz okay. Mancher könnte aber noch zufriedener sein, hätte er bessere Chefs.



Alexander Cisik zeichnet die Erfolgskurve: Je größer die Mitarbeiterorientierung desto höher die Zufriedenheit.

RP-Foto: Dieter Wiechmann

## Von HOLGER HINTZEN

**MÖNCHENGLADBACH.** Im Dutzend dynamisch, zu siebzig Prozent auf Sparflamme, zu 18 Prozent innerlich bereits verabschiedet – was neu-lich als Ergebnis einer Umfrage zur Arbeitsmoral der Deutschen durch Alexander Cisik so nicht bestätigt. „Tendenziell ist die Arbeitszufriedenheit der Deutschen nicht schlecht“, sagt der Psychologe. Oha!

## Eine schwache Zwei

Aber Widerspruch fällt schwer. Cisik hat über das Thema Arbeitszufriedenheit nicht nur promoviert. Der gebürtige Erkelenzer hat auch in allerlei Unternehmen von mittelständischem Kaliber bis zur Konzerngröße selbst Mitarbeiter befragt, wie zufrieden sie mit ihrem Job sind. „Die meisten Beschäftigten geben ihrem Arbeitsplatz eine Zwei bis Zwei minus“, sagt der 39-Jährige, der im Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Niederrhein lehrt. Das klingt

ganz gut, ist aber nach Cisiks Ansicht noch nicht das Ende der Fahnenstange: „Die Zufriedenheit könnte man noch steigern.“ Zum Beispiel, wenn die Vorgesetzten feinfühleriger würden.

Denn das Gehalt ist – zumindest in mittleren und höheren Vergütungssphären – nicht der einzige Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz. Es motiviert nicht zu Höchstleistungen, wenn es hoch ist, aber es demotiviert, wenn es zu niedrig ist, meint Cisik. Als monatliches Schmerzensgeld wird es umso eher empfunden, wenn der Mitarbeiter seine Tätigkeit als monoton und perspektivlos erfährt, wenn er mehr gegängelt wird, als ihm lieb ist und wenn das Betriebsklima miserabel ist.

Eine Hitliste, die leicht nachzuvollziehen ist. Warum es trotzdem in manchen Betrieben schief geht? Weil Führungskräfte oft einseitig begabt sind. Unter dem Druck hoch gesteckter Geschäfts-Ziele, so Cisik, beschränken sich Chefs gerne auf einen rein sachlich orientierten Führungsstil. Psychologie spielt für sie keine Rolle. Die zu berücksichtigen, be-

dürfte es auch einer „sozialen Intelligenz“ die vielen Führungskräften abgeht. „In Deutschland wird Führungspersonal vor allem nach Fachwissen ausgewählt. Und dann spielt noch eine Rolle, ob man lange im Unternehmen ist oder die richtigen Kontakte hat“, sagt Cisik.

Die Folgen können fatal sein. Etwa wenn ein Chef sich als „oberster Sachbearbeiter“ in alle Abläufe einmischt – nach der Devise: „Bevor die das falsch machen, mach' ich das lieber selbst“. „Der Offenbarungszeit würde schließlich auch wenig Sinn machen, wenn sich Rudi Völler selbst einwechselt.“

Das Zeug zum guten Boss hat dagegen, wer sich mit Menschen auskennt und andere für Ziele zu begeistern vermag. „Es kommt darauf an, jeden Mitarbeiter individuell zu behandeln“, rät der Arbeitspsychologe. Und das heißt beispielsweise: erkennen, ob ein Mitarbeiter eigenverantwortliches Arbeiten an längerer Leine schätzt und erfolgreich meistert, oder

ob er sich mit detaillierteren Vorgaben sicherer fühlt.

Doch auch Chefs haben's nicht leicht. Vor allem die im mittleren Management, meint Cisik. Denn diese Vorgesetzten haben selbst noch welche, befinden sich folglich in einer „unangenehmen Sandwich-Position“ zwischen den Anforderungen der höheren Etagen und den Ansprüchen ihrer Untergebenen. „Wie heißt es so schön“, zitiert Cisik ein Bonmot der Szene: „Die kriegen Druck von oben und Dreck von unten.“

## Bloß nicht zu glorreich!

Apropos Erwartungen: Auch zu hoch gesteckte Erwartungen können Frust auslösen, sofern sie nicht annähernd erfüllt werden. „Unternehmen neigen dazu, sich glorreich darzustellen. Wenn ein neuer Mitarbeiter er-lebt, dass die Wirklichkeit ganz anders aussieht, gibt's leicht einen Praxischock.“ Die Cisik'sche Faustformel: Zufriedenheit ist die Übereinstimmung individueller Erwartungen mit wahrgenommener Realität.