

30.06.2017

Begraben unter Projekten

Führungskräfte sind völlig überfordert

von Claudia Tödtmann

Überall herrscht Veränderung. Andauernde Change-Programme verunsichern Mitarbeiter - und überfordern Führungskräfte. Die müssen den Wandel nämlich nebenher wuppen. Eine gefährliche Entwicklung.

Unternehmen muten ihren Führungskräften viel zu viel zu - mit einem Trommelfeuer dauernder Change-Projekte. Denn die Chefs sollen alles auf einmal schaffen: zukunftssichernde Projekte und das volle Tagesgeschäft. Und das, obwohl besagte Projekte im Schnitt 60 Prozent und mehr der regulären Arbeitszeit beanspruchen. Doch diese notwendige Zeit wird ihnen von ihrer Unternehmensspitze nicht gegeben: 79 Prozent der Manager, die für Change-Projekte verantwortlich sind, müssen weiterhin ihr volles Arbeitspensum bringen. Das belegt eine Untersuchung der Unternehmensberatung Mutaree, die WirtschaftsWoche exklusiv vorliegt.

156 Führungskräfte mit mindestens fünf Mitarbeitern und weitere 111 Fachkräften ohne Personalverantwortung aus allen Branchen wie Gesundheit, Chemie, Pharma und Telekommunikation haben die Unternehmensberater befragt.

Demnach muss jede zweite Führungskraft fünf bis zehn Change-Projekte gleichzeitig bewältigen, viele auch mehr. Bei den Projekten geht es zum Beispiel darum, Verträge schneller abzuwickeln oder mit weniger Personal dieselbe Masse an Arbeit zu schaffen.

"Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit nehmen Change-Projekte in Anspruch?"

| | |
|-----------------------|------|
| keine | 5 % |
| 20 % der Arbeitszeit | 18 % |
| 40 % der Arbeitszeit | 28 % |
| 60 % der Arbeitszeit | 16 % |
| 80 % der Arbeitszeit | 23 % |
| 100 % der Arbeitszeit | 9 % |

Source: Mutaree 2017 • [Created with Datawrapper](#)

„Führungskräfte bekommen doppelte Arbeit aufgebürdet“, lautet das Fazit von Mutaree-Geschäftsführerin aus Wiesbaden. Während die Arbeitsbelastung der normalen Mitarbeiter schon um 20 Prozent steigt, wächst das Arbeitspensum der Manager dadurch um 30 bis 50 Prozent, so Schmidt. Die Manager schleppen die Arbeit dann mit nach Hause und erledigen sie abends und am Wochenende. Warum? "Weil sie nach wie vor ihre Umsätze bringen müssen", so Schmidt.

Top-Manager wollen ihre Boni und keine Aktien-Delle



Claudia Schmidt, die Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Mutaree aus Wiesbaden.

Schuld an dieser Überforderung der Führungskräfte sind die Top-Manager an der Unternehmensspitze: "Vorstände wollen keine Aktiendelle aushalten und mal die Rendite aufschieben", sagt Claudia Schmidt. Sie wollen im Hier und heute ihr Geld hereinholen, den Erwartungen der Anteilseigner entsprechen und ihre Boni hereinholen.

Die Liste der Grausamkeiten

Fragt man demgegenüber die mittleren Manager, welche besonderen Belastungen die Change-Projekte ihnen zumuten, wird es bitter:

ANZEIGE



PORSCHE

Sägen, Feilen, Bohren

Berufsziel Anlagenmechaniker: Hamza K., ehemaliger Maschinebaustudent aus Damaskus, bereitet sich bei Porsche auf den Berufseinstieg in Deutschland vor. Es ist das zweite Integrationsprogramm des Sportwagenherstellers. **Mehr...**

86 Prozent beklagen hohe Arbeitsverdichtung

76 Prozent leiden unter Zeitdruck

75 Prozent müssen Überstunden machen

50 Prozent empfinden Unsicherheit durch fehlende Orientierung

49 Prozent stöhnen über mangelnde Einflussmöglichkeit

40 Prozent fühlen sich frustriert

"Welchen besonderen Belastungen sind Sie im Rahmen von Change-Prozessen ausgesetzt?"

| | |
|--|------|
| Hohe Arbeitsverdichtung | 86 % |
| Überstunden | 75 % |
| Frustration | 40 % |
| Zeitdruck | 76 % |
| Mobbing | 9 % |
| Unsicherheit durch fehlende Orientierung | 50 % |
| Sorge um den Arbeitsplatz | 31 % |
| Überforderung durch neue Anforderungen und Kompetenzen | 30 % |
| Konflikte mit Kollegen | 46 % |
| Mangelnde Einflussmöglichkeit | 49 % |
| Wegbrechen sozialer Bindungen | 25 % |

Quelle: Mutaree 2017 • Created with Datawrapper

Damit nicht genug: 46 Prozent haben obendrein Konflikte mit Kollegen, was unweigerlich weitere Arbeitszeit frisst. 31 Prozent der Führungskräfte machen sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz und 30 Prozent sind überfordert durch neue Anforderungen und Kompetenzen. Immerhin 25 Prozent leiden unter dem Wegbrechen sozialer Bindungen und neun Prozent unter Mobbing.

Gesundheitsprogramme einerseits, planmäßige Überforderung andererseits

Unternehmensberaterin Schmidt moniert: "Besonders widersinnig ist es, dass die Unternehmen in Gesundheitsprogramme für ihre Belegschaft viel Geld investieren, aber gleichzeitig die Menschen mit zu großen Arbeitsmengen überfordern." Langfristig sei das sehr gefährlich. Denn trotz Gesundheitsprogrammen könne man den Kollaps der so Überforderten nicht verhindern.

Wie es zu diesem Dilemma kommt - und niemand eingreift? Die Entscheider an der Spitze sind oft Branchenwechsler, die die Mehrbelastung ihrer Change-Projekte gar nicht kennen oder nicht bis zu Ende denken, welche Konsequenzen ihre Change-Projekte haben, so Schmidt.

Ihr Verdacht: "Viele Top-Manager haben keine eigenen Erfahrungswerte mehr und keine Vorstellung, was die Projekte tatsächlich an operativen Details nach sich ziehen.

Ob Besserung in Sicht ist? Wohl kaum. Für 2018 erwarten 52 Prozent der befragten Führungs- und Fachkräfte, dass dieser Druck auf sie unverändert anhält.

© 2015 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

[Nutzungsbedingungen](#) | [Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Mediadaten-Online](#) | [Mediadaten-Print](#) | [Archiv](#) | [Kontakt](#)
