

„Gesund führen“ heißt Sinn vermitteln

KOHÄRENZGEFÜHL. Einer der wichtigsten gesundheitsrelevanten Faktoren im Arbeitsleben ist das Verhalten des Vorgesetzten. Dr. Frank Stöpel zeigt auf der Basis der „Theorie des Kohärenzgefühls“, welche konkreten Möglichkeiten es gibt, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern. Chefs sollten dafür sorgen, dass Zusammenhänge verstanden werden und die Arbeit insgesamt als sinnvoll erlebt wird.

Eigentlich müssten einige Führungskräfte, Abteilungen und ganze Organisationen mit dem Warnhinweis „Schlechte Führung kann tödlich sein“ versehen werden. Spätestens seit den Forschungsarbeiten des Medizinsoziologen Johannes Siegrist wissen wir, dass Mitarbeiter „schlechter“ Vorgesetzter ein deutlich erhöhtes Risiko für einen Herzinfarkt haben.

Aber auch aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht setzt es sich immer mehr durch, dass die Zeit der reinen Ertragsmaximierer vorbei ist. An deren Stelle treten Führungskräfte, die nachhaltig denken und handeln – gerade in Bezug auf ihre Mitarbeiter, erklärte der Personalberater Jochen Kienbaum in der Wirtschaftswoche (37/2013).

Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit

Einer der wichtigsten gesundheitsrelevanten Faktoren im Arbeitsleben ist das Verhalten der Vorgesetzten. Immerhin verbringen wir den größten Teil unserer Wachzeit am Arbeitsplatz und entsprechend im Einflussbereich von Vorgesetzten. Selbst wer seine direkte Führungskraft nur selten unmittelbar zu Gesicht bekommt, wird doch von ihr geprägt und beeinflusst. Unbewusst ist sie weit präsenter als der Kollege oder der Kunde direkt vor uns.

„Gesunde Führung“ ist mehr als nur „nicht krankmachende Führung“. Es gilt, nicht nur die krankmachenden Faktoren zu identifizieren und zu beseitigen, sondern gesundheitsfördernde Strukturen zu etablieren. Damit geht dieser Ansatz auch

deutlich weiter als andere Konzepte zum Thema gesunde Führung, welche alleinig auf den Aspekt der Wertschätzung fokussieren.

Ein schlechter Chef kann einen Mitarbeiter schneller und umfassender krankmachen, als ein ergonomisch schlecht gestalteter Arbeitsplatz dazu in der Lage wäre. Dies zeigt nicht nur die Erfahrung, sondern wird auch durch die wissenschaft-

liche Forschung bestätigt. Zu erklären ist dies dadurch, dass Führungskräfte ...

- wesentlich die Art und Inhalte der Kommunikation bestimmen
- die Arbeit organisieren (auch eine fehlende Organisation ist eine spezifische Organisation der Arbeit)
- Feedback geben
- und entscheidend die Atmosphäre am Arbeitsplatz prägen.

Leistungsstärke.

Weder mit gesunder Ernährung noch mit Wohlfühlangeboten kann ein Unternehmen das Burn-out seiner Mitarbeiter verhindern. Was hilft, sagt uns die Theorie des Kohärenzgefühls.

Dadurch wird beeinflusst, wie die Kollegen sich untereinander begegnen, wie mit Lob und Kritik umgegangen wird, wie Konflikte gelöst werden und wie der Umgang mit Andersartigkeit ist (hier sind auch persönliche Werte- und Leistungsstandards gemeint). Es stellt sich die Frage, wie sich diese „weichen“ Faktoren auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken. Als Erstes sollte man sich von der Vorstellung verabschieden, dass man entweder gesund oder krank ist. Jeder Mensch ist mehr oder weniger gesund beziehungsweise krank.

Gesundheit und Krankheit sind nur die Extrempunkte eines Kontinuums, auf dem wir uns fortwährend bewegen. Es gibt Belastungsfaktoren, die uns tendenziell in Richtung Krankheit bewegen. Hierzu zählen physikalische Belastungsfaktoren (Lärm, Hitze, Staub ...), welche in den letzten Jahren kontinuierlich reduziert worden sind. Was übrig geblieben ist, sind die psychischen Belastungen, welche in der Norm EN ISO 10075 als „die Gesamtheit aller erfassbaren Ein-

flüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ definiert worden sind. Gerade bei der Erfassung und Reduzierung der psychischen Belastungen haben viele Unternehmen und Organisationen noch erheblichen Handlungsbedarf.

Antworten liefert die Theorie des Kohärenzgefühls

Die Belastungen beschreiben die von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren; die spezifische Reaktion wird als Beanspruchung beschrieben. Beanspruchungsfolgen sind Ermüdung, Stress und Krankheit. Vereinfacht kann man sagen: Je höher die Beanspruchung, desto höher ist das Risiko (!) für eine Erkrankung. Zu welcher Erkrankung es dann kommt, hängt von vielfältigen Faktoren wie genetische Dispositionen oder Vorerkrankungen ab. Auch wenn die Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz möglichst reduziert werden sollten, ist eine völlige Beseitigung nicht möglich und auch nicht sinnvoll.

Ein Teil der Belastungen resultieren aus der Arbeitsaufgabe selbst, für deren Bewältigung auch das Arbeitsentgelt bezahlt wird: die qualitative und quantitative Arbeitsbelastung. Aus Belastungen werden nicht automatisch Beanspruchungen, sondern diese werden durch Ressourcen abgefedert. Ressourcen sind alle Faktoren, die Menschen einsetzen können, damit aus Belastungen keine oder weniger Beanspruchung wird. Es wird zwischen personalen (Fähigkeiten, bestimmte Lebenseinstellungen, Widerstandsfähigkeit ...) und externalen Ressourcen (Freunde, Familie, Kollegen ...) unterschieden. Eine wichtige externe Ressource ist in diesem Zusammenhang der Vorgesetzte, weil er Einfluss hat auf die Gestaltung weiterer äußerst wichtiger Ressourcen.

Die arbeitswissenschaftliche Forschung hat zahlreiche Faktoren identifiziert, die wichtige Ressourcen darstellen und helfen, personale Kraftquellen aufzubauen. Für den Führungsalltag sind all diese Ergebnisse oft zu umfassend und eher verwirrend als klärend. Als pragmatische Orientierung (und wissenschaftlich fundiert) hat sich hier die Theorie des Ko-

härenzgefühls erwiesen, welche all die Faktoren auf drei Aspekte zurückführt. Der israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat sich seit den 1970er Jahren mit der grundlegenden Frage beschäftigt, warum Menschen trotz Belastungen gesund bleiben.

Die Antwort auf diese Frage fand er in einer überdauernden Einstellung. Diese beschreibt er in seinem Buch „Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit“ (1997) als eine „globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen. Diese Anforderungen sind Herausforderungen, die Anstrengung und Engagement lohnen“.

Kurz gesagt: Das Leben wird charakterisiert durch ein Gefühl der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit. Diese Orientierung nannte Antonovsky das Kohärenzgefühl. Zahlreiche internationale Untersuchungen haben inzwischen gezeigt, dass Menschen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl erfolgreicher mit schwierigen Situationen umgehen können. Gesund führen bedeutet entsprechend, dass die Führungskraft darauf achtet, dass die Mitarbeiter ein Gefühl der Verständlichkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit entwickeln können. Im Folgenden werden für diese drei Bereiche exemplarisch Möglichkeiten vorgestellt.

Aspekt 1:

Das Gefühl der „Verständlichkeit“

„Ich weiß gar nicht, warum sich meine Mitarbeiter beschwerten, dass sie zu wenig Informationen bekämen. Alles, was ich an E-Mails und Umläufen bekomme, leite ich an sie weiter“, berichtet eine Führungskraft. Aber die Herausforderung des 21. Jahrhunderts besteht nicht darin, Informationen zu bekommen, sondern die wirklich relevanten zu erkennen. Viele Beschäftigte leiden unter der Informationsflut und es fällt ihnen immer schwerer, mit der Masse der täglichen →



→ Nachrichten umzugehen. Daher ist auch „Umgang mit der E-Mail-Flut“ immer wieder Thema in den Seminaren zum Thema „Zeit- und Selbstmanagement“. Eine Aufgabe bei dem „gesunden Führen“ ist entsprechend, die Informationsflut für die Mitarbeiter durch Auswahl, Strukturierung und Kommentierung zu begrenzen.

Ein weiterer Aspekt für das Gefühl der Verständlichkeit sind klare Abläufe und Strukturen: Wer macht was, wann und wie. Und vor allem: Kann sich der Mitarbeiter darauf verlassen, dass diese Strukturen (weitestgehend) Bestand haben, oder wird nach dem Motto „Was kümmert mich mein dummes Geschwätz von gestern?“ geführt und werden spontan Führungsebenen bei Anweisungen übersprungen. Effektiv, um Mitarbeiter krank zu machen, ist auch ein deutliches „Vielleicht“, welches dann auch nur kurzfristig Bestand hat.

Die Kunst besteht darin, bei aller Flexibilität klare und verlässliche Strukturen zu etablieren. Diese Strukturen müssen den Mitarbeiter spontan nicht immer glücklich machen, aber sie sollen klare und verlässliche Regeln darstellen. Schon 1978 stellte Winfried Hacker das Konzept der vollständigen Handlung als persönlichkeitsförderlich (heute würden wir von gesundheitsförderlich sprechen) vor. Vollständig ist eine Handlung dann, wenn sie neben ausführenden Elementen auch vorbereitende und kontrollierende Aufgaben umfasst.

Dadurch kann nicht nur die Aufgabe besser verstanden, sondern auch besser bewältigt werden. Folgende Fragen können dabei helfen, eingehend zu prüfen, ob der Aspekt der Verständlichkeit im Arbeitsalltag auch tatsächlich umgesetzt wird:

- Sind Abläufe, Strukturen und Prozesse transparent?
- Können wichtige Informationen abgerufen werden, ohne in der Masse unterzugehen?
- Findet ausreichende Kommunikation statt?
- Sind die Arbeitsaufgaben vollständig (umfassen sie zum Beispiel Aspekte der Planung, Ausführung und Kontrolle)?
- Sind zeitliche und organisatorische

Strukturen weitestgehend stabil und zuverlässig?

Aspekt 2:

Das Gefühl der „Handhabbarkeit“


Gerade in der aktuellen Diskussion um Burn-out wird deutlich, wie wichtig es ist, Überforderung zu vermeiden. Aus der Diskussion um Zielvereinbarungen ist bekannt, dass Ziele, welche eine subjektiv 50-prozentige Erfolgsaussicht haben, zu maximaler Anstrengung führen. Die erfolgreiche Bewältigung schwieriger Aufgaben erhöht auch das Gefühl der Selbstwirksamkeit.

In der Praxis finden die Mitarbeiter aber nicht immer Kriterien vor, an denen sie den Erfolg ihrer Anstrengung messen können beziehungsweise eine Rückmeldung dazu erhalten. Oft finden sich auch Führungskräfte, welche sich Erfolge in ihrem Verantwortungsbereich öffentlich selber zuschreiben, Gründe für Misserfolge aber bei den Mitarbeitern verorten. Auch der berühmte „Dienst nach Vorschrift“ ist in diesem Zusammenhang zu sehen: Wenn ein Mitarbeiter das volle Risiko bei Eigeninitiative trägt, dann ist es doch nur vernünftig, dass er sich absichert und sich nur im Rahmen der Vor-

schriften bewegt. Man kann es auch als gelernte Hilflosigkeit beschreiben, wenn Mitarbeiter aufhören sich zu engagieren, weil sie wiederholt erleben mussten, dass sie doch nichts bewegen konnten. Es gilt, sowohl Über- als auch Unterforderung zu vermeiden. Menschen sind unterschiedlich und verändern sich fortlaufend. Daher ist es für Führungskräfte auch nicht immer leicht, was für einen spezifischen Mitarbeiter aktuell eine Über- oder Unterforderung darstellt. Oft hilft nur eins: nachfragen.

In einem Unternehmen konnte man erleben, was eine Führungskraft verursacht, die zu Wutausbrüchen neigt: Nicht nur war diese Führungskraft per se ein massiver Belastungsfaktor, weil sich die Mitarbeiter (gestandene Handwerker!) ständig vor den unvorhersehbaren Ausbrüchen fürchteten, sondern jeder vermied es, Informationen an diese weiterzugeben – und das in einem Unternehmen, welches maximale Qualität liefern muss! Die Führungskraft war hier nicht nur eine Gesundheitsgefahr, sondern auch ein Produktionsrisiko! Die psychologische und pädagogische Forschungsliteratur ist voll mit Hinweisen darauf, wie wichtig Fehler für die Kompetenzentwicklung sind. Auch das moderne Qualitätsmanagement will die Fehler erfassen, damit daraus gelernt werden kann und zukünftige, womöglich schwerere Fehler vermieden werden können. Eine positive Fehlerkultur ist nicht nur für die Qualitätssicherung notwendig, sondern auch, damit die Mitarbeiter angstfrei ihre Aufgaben angehen und sich weiter entwickeln können. Für das Kriterium „Handhabbarkeit“ sind zum Beispiel folgende Fragen zur Selbstüberprüfung geeignet:

- Haben die Mitarbeiter Möglichkeiten, sich bei Entscheidungen und Umsetzungen einzubringen?
- Gibt es ausreichend Tätigkeitsspielräume?
- Wird soziale Unterstützung bereitgestellt?
- Werden Fehler und Misserfolge als Lernerfahrung gewürdigt?
- Bekommen die Mitarbeiter kontinuierliche Rückmeldung zu ihrem Verhalten und ihrer Leistung?
- Bekommen die Mitarbeiter ausreichend (positives) Feedback? →



AUTOR

Dr. Frank Stöpel ist langjähriger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Führung und Gesundheit. Als Diplom-Pädagoge hat er in Psychologie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit promoviert. Auf der Grundlage interdisziplinärer wissenschaftlicher Erkenntnisse gepaart mit umfassenden Praxiserfahrungen unterstützt er seit vielen Jahren zahlreiche Organisationen des öffentlichen Dienstes und der Privatwirtschaft.

Dr. Frank Stöpel
Kompetenzentwicklung
Akazienweg 6
44577 Castrop-Rauxel
www.dr-stoepel.de

- • Gibt es Kooperationsmöglichkeiten?
- Gibt es ein Klima der gegenseitigen Unterstützung?
- Werden individuelle Leistungsgrenzen akzeptiert?

Aspekt 3:

Das Gefühl der „Sinnhaftigkeit“

Als Antwort auf die Frage, welches seine beruflichen Ziele seien, sagte ein Azubi einmal: „Mit 60 in Rente gehen.“ Sicherlich mögen hier auch individuelle Faktoren relevant sein, trotzdem stellt sich die Frage, warum jemand schon zu Beginn seiner Laufbahn den Sinn seiner Aufgabe verloren hat. „Ich helfe mit, die Geheimnisse des Weltraums zu erkunden“, meinte im Gegensatz dazu einmal eine Reinigungskraft bei der NASA.

Das Gefühl der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit im Zusammenhang mit dem Beruf spaltet sich in zwei Aspekte: „Ist meine Arbeit wichtig?“ und „Bin ich als Mensch wichtig?“. Auf die erste Frage findet man leichter eine Antwort, wenn die eigene Aufgabe in einen größeren Zusammenhang gestellt werden kann. Außerdem kommt es vor, dass Mitarbeiter für den Papierkorb arbeiten – zum Beispiel, wenn eine von ihnen erarbeitete Alternative dann doch nicht berücksichtigt wird. Hier ist es eine Herausforderung für die Führungskräfte, den Mitarbeitern zu vermitteln, wo der Sinn solcher Aufgaben liegt und warum es sich lohnt, sich weiter zu engagieren.

Jeder Mensch will wichtig und respektiert sein. Die Berichte von Mobbing zeigen, wie krank das Gegenteil machen kann. Wenn nicht gemobbt wird, bedeutet das noch lange nicht, dass Respekt und

Wertschätzung vorliegen. Wie oft hören Vorgesetzte aufmerksam zu, wenn Mitarbeiter von ihren (beruflichen) Herausforderungen, Zielen und Träumen berichten? Wird der Reinigungskraft der verdiente Respekt gezollt für ihre schwere Arbeit, die schlecht bezahlt und niedrig angesehen wird?

Es gibt auch Führungskräfte, die sehr viel loben. Dann wissen die Mitarbeiter, dass der Chef entweder wieder auf einem Seminar war oder vom Mitarbeiter etwas will. Auch Führungskräfte, die jeden und alles loben, können nicht das Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Respekt und Wertschätzung vermitteln sich nicht als manipulatives Mittel oder nach dem Gießkannenprinzip. Mitarbeiter bekommen es sehr gut mit, ob ein Lob ehrlich gemeint und berechtigt ist und auf einer Grundhaltung von Wertschätzung und Respekt dem Mitarbeiter gegenüber beruht.

Das Thema „Gesund führen“ allein auf den Aspekt der Wertschätzung aufzubauen, ist nicht nur unvollständig, sondern auch falsch. Aus der experimentellen Psychologie wissen wir, dass Menschen für eine optimale Handlungssteuerung auch „negative“, sehr kritische Rückmeldung benötigen. Für den Bereich der Führung bedeutet dies, dass es auch die Sinnperspektive fördert, wenn Mitarbeiter konstruktive Kritik zu ihrer Leistung bekommen oder Führungskräfte Leistung im angemessenen Umfang einfordern. Auch dies bedeutet, den Mitarbeiter in seiner Leistungsfähigkeit ernst zu nehmen. Soziale Verstärker wie Lob und Wertschätzung nutzen sich in ihrer Wirksamkeit zwar langsamer ab

Gesunde Arbeit.

Chefs sollten dafür sorgen, dass selbstständiges Denken, Planen und Entscheiden nicht zu kurz kommen.

als materielle Verstärker wie Geld. Aber sie nutzen sich ab. Intrinsische Verstärker nutzen sich dagegen nicht ab – zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter bei der Aufgabenerledigung selber seinen Erfolg erleben kann, weil er eine Aufgabe vollständig übertragen bekommen hat. Für eine Selbstüberprüfung beim Thema „Sinnhaftigkeit“ können zum Beispiel die folgenden Fragen leitend sein:

- Sind die Aufgaben abwechslungsreich?
- Gibt es Anforderungsvielfalt?
- Haben die Mitarbeiter im Prozess der Arbeit Lernmöglichkeiten?
- Gibt es Perspektiven für die (berufliche) Weiterentwicklung?
- Können die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit der Arbeit erleben?
- Sind die Aufgaben so organisiert, dass die Mitarbeiter zu selbstständigem Denken, Planen und Entscheiden ermutigt werden?
- Gibt es ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung?
- Werden Erfolge gewürdigt, Misserfolge und Fehler als Lernmöglichkeiten geschätzt?

Damit Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich eine Führungskultur entwickeln können, die die Faktoren des Kohärenzgefühls stärkt, benötigen auch sie Unterstützung. Mit einem Beschluss der Geschäftsführung („Ab heute wird gesund geführt“) ist keinem geholfen. Auch hier – wie bei anderen Change-Initiativen – muss die Unternehmensspitze mit gutem Beispiel vorangehen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, damit den nachgeordneten Führungskräften ihre Arbeit leichter gemacht wird. Die Aspekte der gesunden Führung umzusetzen bedeutet gerade in der Einführung oft einen nicht unerheblichen Aufwand. Aber die Begleitforschung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hat deutlich gezeigt, dass sich das lohnt. Nicht nur, weil erhebliches Einsparungspotenzial realisiert wird, sondern auch eine Umsatzsteigerung und eine Verbesserung der Produktqualität, Kundenzufriedenheit und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Gesunde Führung ist eine Investition, die sich schnell bezahlt macht!

Frank Stöpel ●