

Gesunde Führung

Übersicht

- Zwischenmenschliche Belastungen, insbesondere die zur Führungskraft, werden oft intensiver empfunden als Belastungen aufgrund der Arbeitsinhalte oder Ergonomie.
- Der menschliche Körper reagiert auf zwischenmenschliche Belastungen (psycho-somatische Zusammenhänge).
- Zwischenmenschliche Belastungen haben Auswirkungen aufs Privatleben. Die Erholungsfähigkeit kann verloren gehen.
- Die Führungskraft ist eine Arbeitsbedingung. Sie kann Stressor sein, aber auch Ressource, also Gesundheit fördern.
- Es lassen sich 6 Dimensionen gesunder Führung unterscheiden.
- Basis gesunder Führung ist der gesunde Umgang mit sich selbst.

Was macht Menschen krank? Wenn man Angestellte fragt, antworten sie zwar auch „mein PC“ oder „mein Bürostuhl“. Aber noch häufiger bekommt man Antworten wie „der Zeitdruck aufgrund der Zielvorgaben“, „der Blödmann in meinem Büro“, „die motzenden Kunden“ oder eben „mein Chef“. Im Erleben der Beschäftigten wiegen psychosoziale Aspekte der Arbeit wesentlich schwerer als die nicht-funktionierende Software oder die mangelhafte Ergonomie. Der Mensch ist eben ein soziales Wesen. Daher sind soziale Bezüge von größerer Bedeutung für die psychische Gesundheit als technische Bedingungen.

Und soziale Bezüge entscheiden mit über Wohlbefinden und Anwesenheit am Arbeitsplatz. Nur selten ist der Zusammenhang so eindeutig wie in dem Witz. Er sagt zu ihr: „Liebling, ich kann heut' nicht zur Arbeit, ich fühl' mich einfach nicht gut.“ Sie zu ihm (ganz mitfühlend): „Ach, Du Ärmster, wo denn? In der Magengegend?“ Er: „Nein, bei der Arbeit!“ Er fühlt sich nicht wohl bei der Arbeit und macht sich darum die morgendliche Bettkanten-Entscheidung besonders leicht. In der Realität laufen solche Entscheidungsprozesse unbewusst ab. Und in Zeiten von Arbeitsplatzunsicherheit fällt die Entscheidung eher für die Arbeit als gegen sie, auch wenn das Unbehagen noch so groß ist. Das heißt aber im Umkehrschluss nicht, dass Anwesende sich unbedingt wohl fühlen oder gesund sind.

Der Körper reagiert

Wer unter einem schlechten Betriebsklima leidet oder wer befürchtet, dass seine Kollegen ihn mobben, dessen Wohlbefinden wird beeinträchtigt. Nicht nur die Psyche reagiert, z.B. durch den morgendlichen Unwillen, ins Büro zu gehen, durch häufige Ärgerempfindungen oder ein Gefühl von Niedergeschlagenheit. Auch der Körper zeigt Reaktionen, und zwar vielfältiger Natur und von Mensch zu Mensch verschieden. Der eine reagiert mit Muskelverspannungen, der zweite mit Bauchschmerzen, der dritte mit Schwindel, Atemnot oder Schlafstörungen. Die AOK konnte an über 10.000 Versicherten zeigen (WiDO 2000):

Je besser das Betriebsklima ist, desto weniger Leute haben Rückenschmerzen.

Zusammenhang zwischen Betriebsklima und Schmerzen



(Quelle: A. K. Matyssek)

Bildlich gesprochen heißt das: Bei einem schlechten Betriebsklima sitze ich als Mitarbeiterin quasi in Hab-Acht-Stellung mit hochgezogenen angespannten Schultern am Arbeitsplatz und bewege mich kaum von meinem Platz weg. Die Folge: Muskelverspannungen im Schulter-Nacken-Bereich. Langanhaltende Verspannungen sorgen für eine Unterversorgung der Muskeln mit der Folge: Schmerzen. Wenn Muskeln schmerzen, neigen wir zur Schonhaltung und bewegen diese Muskulatur erst recht nicht. Dabei wäre gerade Bewegung nötig, um die verspannten Muskeln mit Nährstoffen zu versorgen. Das ist der Beginn eines Teufelskreises von noch mehr Verspannung und noch mehr Schonung. Hinzu kommt: Wer Schmerzen hat, ist in dem Moment wenig gesellschaftsfreudig. Er ist ja mit seinen Schmerzen beschäftigt und sucht nicht von sich aus den Kontakt zu Kollegen. Dadurch wird das Betriebsklima unter Umständen weiter beeinträchtigt, wenn beispielsweise fehlendes Lächeln als Unfreundlichkeit aufgefasst wird.

Der Volksmund kennt etliche Redensarten über solche psychosomatischen Zusammenhänge. Einige davon kennen Sie vielleicht auch von sich selbst: „da kommt mir die Galle hoch“, „das geht mir an die Nieren“, „ich finde ihn zum Kotzen“ (Übelkeit), „ich hab die Nase voll“ (Schnupfen), „daran habe ich ganz schön zu knabbern“ (nächtliches Zähneknirschen), „das bedrückt mich“ (geduckte Körperhaltung). Allen ist gemeinsam: Das Wohlbefinden ist beeinträchtigt, die Psyche leidet, und der Körper muss es ausbaden.

Erholungsfähigkeit geht verloren

Zwischenmenschliche Faktoren beschäftigen Menschen mental nicht nur während der Arbeitszeit. Sie sind – anders als ein ergonomisch falsch eingerichteter Arbeitsplatz – nicht einfach vergessen, wenn man das Büro verlässt, sondern beeinträchtigen auch das Wohlbefinden nach Feierabend. Man nimmt den Ärger über Kunden, Kollegen oder Vorgesetzte mit heim, wo die Gedanken weiter um die Arbeit kreisen und echte Erholung unmöglich machen. Womöglich wird das familiäre Umfeld angesteckt durch die schlechte Stimmung, die der Beschäftigte aus dem

Büro mitbringt. Das Abschalten nach Feierabend fällt schwer, obwohl man doch genau diese Zeit zum Umschalten bräuchte.

Im schlimmsten Fall leidet die Erholungsfähigkeit so weit, dass sie ganz verloren geht. Dann ist es gar nicht mehr möglich, den Akku wieder aufzuladen. Kennen Sie das: Sie regen sich so dermaßen über eine unverschämte Kollegin auf, dass Ihnen schon beim Gedanken an die Person die Galle hoch kommt, und statt dass Sie nach Feierabend die blöde Kuh mental beiseite legen, verfolgt Sie sie bis in Ihre Träume? Dass das mal vorkommt, ist normal. Aber wenn man merkt, dass die Schlaf- und Erholungsfähigkeit dauerhaft beeinträchtigt ist durch zwischenmenschliche Probleme am Arbeitsplatz: Vorsicht! Sie brauchen Ihre Erholung, um am nächsten Tag wieder ganz fit zu sein. Zum Glück lässt sich das Abschalten lernen (Matyssek 2008).

Hier soll nicht verschwiegen werden, dass Arbeit auch ein Gesundheitsfaktor sein kann. Vielen wird das erst klar, wenn sie keine mehr haben. Aber genauso wie Arbeit krank machen kann, kann sie auch das Wohlbefinden steigern: Erfolge stärken unser Selbstwertgefühl, der Zusammenhalt unter Kollegen tut uns gut, die Regelmäßigkeit schafft Ordnung in unserer Zeitgestaltung, und Arbeit hilft, unsere Identität zu definieren. Wir fühlen uns als wichtiges Rädchen der Gesellschaft und haben im Idealfall das Gefühl, etwas bewirken zu können. Das stärkt uns.

Der Beitrag der Führungskraft zu Wohlbefinden und Gesundheit

Immerhin den größten Teil unserer Wachzeit verbringen wir am Arbeitsplatz. Und genau so verbringen wir als Angestellte auch meist den größten Teil unseres wachen Lebens mit unserem Vorgesetzten. Wir sehen ihn häufiger als unseren Partner oder unsere Partnerin. Und selbst wer die Führungskraft nur selten leibhaftig zu Gesicht bekommt, wird doch von ihr geprägt und beeinflusst. Im Hinterkopf ist sie weit präsenter als der Kunde direkt vor uns. Bei dem Gedanken wird es manch einem gruseln. Aber klar ist eines: Umso wichtiger ist es, dass das Verhältnis einigermaßen stimmt.

Die Stimmung des Chefs ist ansteckend, sie überträgt sich häufig auch aufs Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Brad Gilbreath in Handelsblatt 27.1.2006). Ein gut gelaunter wohl gesonnener Vorgesetzter ist quasi ein Schutzfaktor für die Gesundheit und das Wohlbefinden auch im Privatleben. Ein schlecht gelauntes Führungsekell hingegen ist ein Gesundheitsgefährdungsfaktor. Britische Krankenschwestern zum Beispiel haben einen signifikant höheren Blutdruck, wenn sie das Führungsverhalten ihres Chefs negativ bewerten (Nadja Wagner in Handelsblatt 27.1.2006). Das kann man bildlich nachvollziehen: Ein brüllender (aber auch ein zynischer, ironischer) Vorgesetzter sorgt bei Beschäftigten für Muskelanspannung, Herzklopfen, Schwitzen und eben eine Erhöhung des Blutdrucks. Auf die Dauer macht das krank.

■ **Es werden weit mehr Menschen durch ihren Chef krank als durch den falsch eingestellten Bürostuhl.**

Wie kommt man – einfach gesagt – von „Mein Chef macht mich krank“ zu „Mein Chef tut mir gut“?

Während pathogene, also krank machende Effekte von Führungsverhalten auf die menschliche Gesundheit relativ gut erforscht sind, gibt es erst wenige Studien über salutogene (also gesundheitsfördernde) Einflüsse. Das Thema wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Schließlich gestalten Führungskräfte neben den physikalischen Arbeitsbedingungen auch das Beziehungsgefüge am Arbeitsplatz. Sie eröffnen Gestaltungsspielräume, prägen das Klima, ermöglichen Weiterentwicklung. Wenn sie gesund führen, geben sie soziale Unterstützung und reduzieren damit das Belastungsempfinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vorgesetzte sind eine Arbeitsbedingung.

Das heißt, sie können Ursache sein für arbeitsbedingte Erkrankungen (weshalb sich Arbeitsschützer mittlerweile auch bei diesem Thema zu Wort melden, schließlich sollen sie laut erweitertem Präventionsauftrag arbeitsbedingte Erkrankungen verhindern), genauso können sie aber auch Ressource sein, also eine Kraftquelle oder platt gesagt: ein Gesundmacher. Die beiden Zeichnungen verdeutlichen dies plakativ. Psychische Gesundheitsgefahren lassen sich begreifen als Untergruppe arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Psychosoziale Gesundheitsgefahren wiederum sind eine Untergruppe der psychischen Gesundheitsgefahren. Ein psychotoxischer Chef ist „giftig für die Seele“, er schadet der Gesundheit. Hier sind Arbeitsschützer auf den Plan gerufen. Eigentlich sollen sie nämlich den Versicherten, sprich hier: den Beschäftigten, schützen, und nicht die Arbeit. Wenn man in der alten Terminologie bleiben möchte, heißt das: Nötig ist ein psychosozialer, also zwischenmenschlicher, Arbeitsschutz.

Die Führungskraft als potenzielle arbeitsbedingte Gesundheitsgefahr



(Quelle: A. K. Matyssek)

Die Führungskraft als Gesundheitsfaktor

Im Idealfall sind die Führungskräfte selber eine Ressource: Sie tun den Beschäftigten gut. Und sie können ihrerseits Ressourcen einsetzen, etwa bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, -aufgabe und -organisation, bei den Arbeitsvorgaben (Abläufe, Inhalte, Zeitlimits, Passung von Qualifikation und Anforderung) und Handlungsspielräumen und natürlich beim Miteinander am Arbeitsplatz.

Die von den Führungskräften eingesetzten Ressourcen (Kraftquellen) bilden ein wirkungsvolles Gegengewicht zu den Belastungen, denen die Beschäftigten ausgesetzt sind. An den Belastungen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Führungskräfte oft nicht viel ändern, wohl aber an den Ressourcen. Das ist wichtig zu wissen. Denn in Seminaren höre ich oft: „Das sind die Rahmenbedingungen wie die Zielvorgaben, die die Leute stressen. Daran können wir Führungskräfte doch nichts ändern.“ Doch, können sie. Menschen sind zu vielen Mühen bereit, wenn sie wissen, dass sie dafür Anerkennung bekommen. Wenn sie sich zum Beispiel nicht allein gelassen sondern – wenigstens mental – unterstützt fühlen.

Das sollten Führungskräfte nicht ausnutzen, aber sie können es nutzen. Falls das Verhältnis zum unmittelbaren Vorgesetzten stimmt, kommen Menschen sogar dann gern zur Arbeit, wenn die Tätigkeit als solche, wenig Herausforderungen bietet. Das äußern dann Teilnehmer in Seminaren beispielsweise so drastisch: „Der Job ist eigentlich Scheiße. Aber das Klima unter den Kollegen stimmt, und unsere Chefin ist prima.“ Und ich habe tatsächlich auch schon Sätze gehört wie: „Wir haben so ein super Klima, da vergess' ich sogar mein Kopfweh.“ Tatsache ist: Wenn wir uns wohl fühlen, werden Schmerzen weniger intensiv empfunden. Und dazu können Führungskräfte (ein Fitzelchen) beitragen, indem sie sich als psychosoziale Ressource betätigen.

Der Leitende Werksarzt der Deutschen Post AG, Dr. Andreas Tautz, meinte anlässlich eines Kongresses des BKK-Bundesverbandes: „Bei psychosozialen Belastungen ist die Führungskraft, nicht der Arzt, die entscheidende Beeinflussungsgröße“ (Die BKK 02/2007). Und Professor Badura, Emeritus der Uni Bielefeld, vertritt auf der Grundlage seiner Studie „Sozialkapital“ die Meinung, dass gesunde Führung eine der größten Herausforderungen für kränkelnde Betriebe sei (Badura 2008).

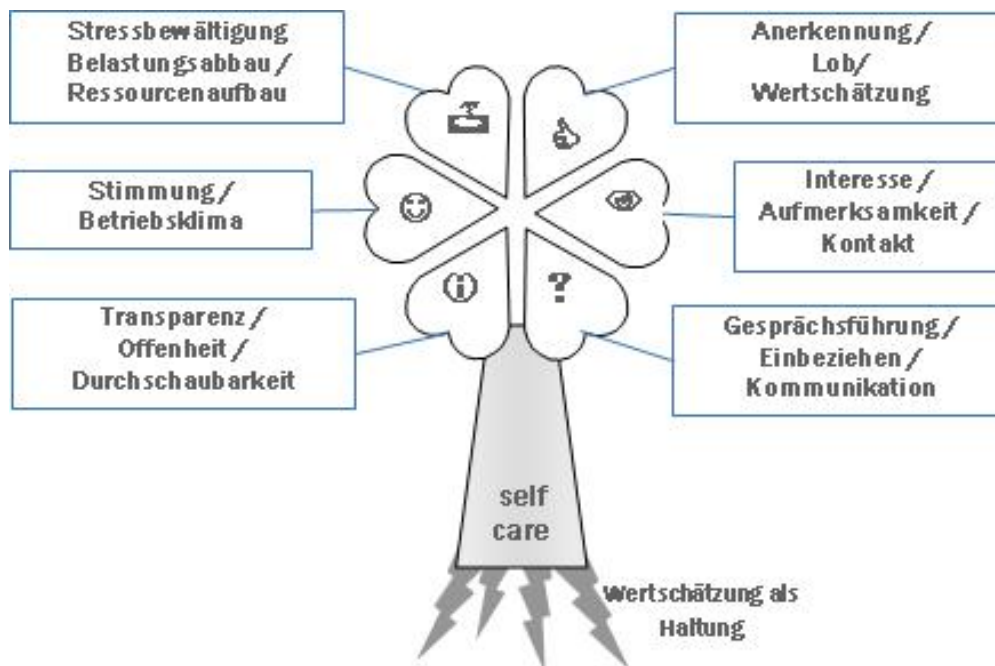
Die sechs Dimensionen gesunder Führung

- Anerkennung / Lob / Wertschätzung;
- Interesse / Aufmerksamkeit / Kontakt;
- Gesprächsführung / Einbeziehen / Kommunikation;
- Transparenz / Offenheit / Durchschaubarkeit;
- Betriebsklima / Stimmung;
- Stressbewältigung / Belastungsabbau / Ressourcenaufbau.

Sind diese sechs Dimensionen gegeben, so behaupte ich, ist gewährleistet, dass die Führungskraft alles in ihrer Macht stehende tut, um psychosoziale Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern. Handelt sie den Dimensionen zuwider, ist der Boden für

Kränkungen bereitet. Die Grundlage aller gesunden Führung (und hieran krankt es eben oft) ist der gesunde Umgang mit sich selbst.

Dimensionen gesunder Führung (Übersicht).



(Quelle: A. K. Matyssek)

Wenn ich als Führungskraft gestresst bin, schmerzgeplagt oder schlafgestört, werde ich kein Auge dafür haben, wie es meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. Ich bin angespannt und mit der Aufmerksamkeit bei mir selbst. Eine – für Führungskräfte zunächst verwunderliche – Aussage dieses Bildes ist folglich: **Ich darf und soll als Führungskraft in einem ersten Schritt schauen, dass es mir selbst gut geht.**

Beides, die Selbstfürsorge und die Fürsorge für die anderen Beschäftigten, kann nur gedeihen, wenn eine wertschätzende Haltung gegeben ist. Ohne diese Wurzeln als Grundlage werden alle Bemühungen um gesunde Führung ins Leere laufen.

*Der Artikel ist modifiziert übernommen aus: Matyssek, A.K. (2009).
Führung und Gesundheit. Ein Ratgeber zur Förderung der psychosozialen
Gesundheit im Betrieb*