

Was kann eine Führungskraft für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun?

13 Handlungsleitlinien

Dr. Stefan Hölscher

Dieser Artikel ist eine Kurzfassung des in der Reihe active-books im Junfermann Verlag erschienenen kostenfreien e-book's mit gleichem Titel. Link zum Buch:

Für die eigene Gesundheit und das eigene Wohlbefinden ist am Ende des Tages jeder von uns selbst verantwortlich. Gleichzeitig leben wir in Umfeldern, die zum Teil erheblichen Einfluss auf unser Wohlbefinden oder unsere Belastung haben. Auch Organisationen sind solche Umfelder. Sie haben signifikante Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitern. Wie wissenschaftliche Studien, Analysen von Mitarbeiterbefragungen, aber auch die schlichte Alltagserfahrung zeigen, haben den größten Einfluss auf Gesundheit, Belastung und Balance von Mitarbeitern sogenannte weiche Faktoren wie die Qualität von Kommunikation, Beziehungsgestaltung, Wertschätzung und wahrgenommene Gestaltungsspielräume – alles klassische Führungsfaktoren. Die gute Nachricht, die sich daraus ergibt, ist: Etwas für die Gesunderhaltung der eigenen Mitarbeiter zu tun ist keine Aufgabe, die zu allen übrigen für die Führungskraft auch noch ‚on top‘ kommt. Gutes Führen, das die weichen Aspekte wie Qualität der Kommunikation, Beziehungsgestaltung, Wertschätzung etc. genauso im Auge behält wie die härteren Aspekte der Erreichung von Zielen, dem Verfolgen von Ergebnisoptimierung, der Umsetzung von Veränderungen ist immer zugleich auch gesundes Führen.

Der andere Teil der Nachricht ist: Führen, das solche Qualitäten wohl balanciert und nachhaltig miteinander verbindet, ist alles andere als einfach geworden. In einer ökonomischen Welt, die durch den Druck immer noch weiterer Ergebnissteigerung, permanente Arbeits- und Verantwortungsverdichtung, globalen Wettbewerb, eine immer schnellere Kommunikationsgeschwindigkeit und kommunikative Erreichbarkeit gekennzeichnet ist, ist nachhaltig gesundes Führen eine erhebliche Herausforderung. Die Frage, was Führungskräfte in ihrem Alltag sinnvollerweise tun können, um zur Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter beizutragen, ist daher mehr als berechtigt. Es gibt wie stets bei Führungsthemen keine Patentrezepte. Beschreiben und für das eigene Handeln als Maßstab nehmen lassen sich aber einige Leitlinien, besonders die folgenden:

1. Vernünftige Rahmenbedingungen einhalten

Hier geht es um harte Bedingungen, wie gesetzliche Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit, Arbeitnehmerrechte etc., aber auch um weiche: wie werden Pausen praktiziert? wie geht man mit E-Mails abends, nachts und am Wochenende um? wie werden Veränderungsprozesse umgesetzt? Wenn Rahmenbedingungen so sind, dass sie die Menschen auf Dauer krank machen, geht es nicht darum, nach Tricks zu suchen, innerhalb dieser Bedingungen doch irgendwie zu funktionieren, sondern die Aufgabe der Führungskräfte ist, etwas an den Bedingungen zu verändern.

2. Aufgaben fokussieren

Organisationseinheiten sind heutzutage notorisch einer grenzwertigen und oft auch über die Grenzen hinausgehenden Arbeitsbelastung – neudeutsch workload – ausgesetzt. Dies erfordert von Führungskräften systematisches und konsequentes Fokussieren: was sind die wichtigsten Themen, denen wir uns mit großem Einsatz widmen werden? Fokussierung gelingt allerdings nur dann, wenn man zugleich auch eine Antwort darauf gibt: was werden wir weniger, schlanker, pragmatischer oder gar nicht tun.

3. Effektivität und Effizienz steigern

Effektivität meint, die richtigen Dinge zu tun; Effizienz meint, die Dinge in der richtigen Art und Weise, d. h. vor allem in einem vernünftigen Verhältnis von Aufwand und Ergebnis zu tun. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass Effektivität und Effizienz Faktoren sind, die Gesundheit, Wohlbefinden und Erfolg stärken können. Allerdings kann man – und dieses Risiko ist gerade zum Thema Effizienzsteigerung heutzutage sehr hoch – des Guten immer auch zu viel tun. Die Aufgabe der Führungskraft ist es Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen immer mit Blick auf die Folgen für die Beteiligten, also insbesondere die Mitarbeiter zu verfolgen.

4. Auf Kompetenzpassung achten

Darauf zu achten, dass der Mitarbeiter und seine jeweilige Funktion möglichst gut zusammenpassen, ist eine basale Führungsaufgabe – ebenfalls die darin liegende Implikation, nötige Weiterqualifizierungen anzustoßen, zu ermöglichen und zu unterstützen. Klar ist: systematische Über-, aber auch Unterforderung macht Menschen unglücklich und auf Dauer auch krank. In aller Regel zeigen sich dabei auch im Umfeld der Person, bei der die grundsätzliche Passung mit dem jeweiligen Job nicht besteht, auf Dauer deutlich erhöhte Spannungs-, Stress- und Überlastungsphänomene.

5. Gestaltungsspielräume schaffen

Die meisten Mitarbeiter, das zeigt die Erfahrung ebenso wie die wissenschaftliche Befundlage, wollen Gestaltungsspielraum für ihre eigene Arbeit. Nicht selten engen allerdings Kontrollmechanismen und administrative Anforderungen Gestaltungsspielräume in der Wahrnehmung der Mitarbeiter dramatisch ein. Die einzelne Führungskraft kann nun nicht ‚das System‘ verändern. Immer aber gibt es Möglichkeiten und Ansatzpunkte durch mehr Vertrauen statt weiterer Absicherungsmaßnahmen sinnvolle Freiheitsgrade zu eröffnen.

6. Orientierung und Transparenz vermitteln

Wer nicht versteht, warum etwas geschieht, was für ihn deutliche und vielleicht bei der ersten Betrachtung auch negative Auswirkungen zur Folge hat, wird sicher nicht in seiner Motivation und Kursstabilität gestärkt, vor allem dann nicht, wenn sich der Eindruck der Nichtnachvollziehbarkeit bei folgenreichen Themen häuft. Für Dinge, die in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und möglicherweise auch der Führungskraft selbst signifikante und potenziell negative Auswirkungen haben, gilt es, bestmögliche Transparenz und Orientierung herzustellen. Dies ist ein entscheidender Faktor zum Thema Gesundheit.

7. Menschen und ihre Leistungen wertschätzen

Fast alle Führungskräfte glauben von sich, wertschätzend gegenüber Mitarbeitern zu sein. In großem Kontrast dazu steht, wie wissenschaftliche Untersuchungen, aber auch Mitarbeiterbefragungen immer wieder zeigen, dass sehr viele Mitarbeiter Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten massiv vermissen. Dabei geht es nicht um rhetorische Belobigungsfloskeln. Wertschätzung erfordert eine wertschätzende innere Haltung. Und für diese Haltung braucht es Wahrnehmung für die Situation und Leistung des Mitarbeiters, und es braucht Würdigung. All das schließt Kritik natürlich nicht aus; aber es bedeutet – und zwar gleichsam als Grundhaltung - zunächst auf die spezifische Situation und die positive Leistung zu blicken.

8. Das Positive beleuchten

Bekanntlich kann man das halbvolle oder das halbleere Glas sehen. Menschen, Teams und ganze Organisationen können in eine Dynamik reinkommen, in der sie immer mehr das halbleere Glas vor Augen haben. Auch Führungskräfte sind davor nicht gefeit, selbst wenn sie gleichzeitig beklagen, dass ihre Mitarbeiter immer „so negativ drauf sind“. Klar ist: ständig das Negative zu sehen macht weder gesund noch glücklich. Was hilft, ist systematisch auf die andere Seite des Geschehens bzw. der Bewertung zu gehen: Was ist positiv an dem, was schon da ist? Was ist positiv daran, hier

zu arbeiten – in dieser Funktion, in diesem Team, in dieser Organisation? Was ist mir / uns in letzter Zeit besonders gut gelungen? Welche Erfolge haben wir? Wie haben wir das geschafft? Was ist positiv an diesem Tag? Etc.

9. Belastungssituationen wahrnehmen

Menschen sind anpassungsfähige Wesen. Der Vorteil davon ist Flexibilität: das Sich-Einstellen und Sich-gewöhnen-Können an sich verändernde Anforderungen und Umstände. Der Nachteil ist: man kann sich auch an Arbeits- und Lebensbedingungen gewöhnen, die für einen selbst eindeutig ungesund sind und die die Tendenz aufweisen, sich immer noch weiter zu verschlechtern. Man ist überlastet, aber gewöhnt sich daran und kommt irgendwie noch zu recht. Auch das Umfeld von überlasteten Menschen ist in dieser Weise gewöhnungsfähig: man gewöhnt sich daran, dass der Kollege oder Mitarbeiter nervöser, gereizter, blasser, unzufriedener oder häufiger mal krank ist als früher. Diese Dynamik ist tückisch. Viele gesundheitliche Probleme, insbesondere Probleme psychischer Überlastung werden dadurch deutlich gravierender, dass sie zu spät erkannt werden. Das Problem ist dann größer, die Auswirkungen und die Ausfallzeiten massiver. Zu den Herausforderungen von Führungskräften gehört es, Belastungen möglichst schon in einem früheren Stadium wahrzunehmen.

10. Hilfreiche Gespräche führen

Professionelle Kommunikation und Gesprächsführung gehören zu den Grundaufgaben von Führungskräften. Die Bereitschaft und Fähigkeit, dem anderen zuzuhören, auf ihn einzugehen, offen und emotional schwingungsfähig zu sein, Brücken zu bauen, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit, eigene Ziele, Positionen, Erwartungen und Sichtweisen klar zu vertreten, konsequent in der Sache zu sein und auch unangenehme Themen klar anzusprechen, gehört zu den zentralen Tugenden von Führungskommunikation. Letzten Endes trägt all dies, wenn es wirklich gelebt und nicht nur gepredigt wird, zu Gesundheit und Balance bei, so wie umgekehrt verquere – unklare, unverbindliche, herzlose, entwertende - Kommunikation ein immens belastender Faktor werden kann.

Besonders gefordert sind Führungskräfte bei Gesprächen mit Mitarbeitern in psychischen Überlastungssituationen. Aufgabe der Führungskraft ist es hier nicht, medizinische Diagnosen zu stellen oder gar die Mitarbeiter zu therapieren; Aufgabe ist es aber sehr wohl, überhaupt in ein Gespräch zu kommen, bei dem zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ein Verständnis der Situation entsteht, das klar genug ist, um hilfreiche Maßnahmen miteinander und mit Hilfe zu Rate gezogener Experten (Betriebsärzte, Sozialberater, HR Berater etc.) entwickeln zu können.

11. Für Ausgleich und Entlastung sorgen

Es wird immer wieder Phasen geben, die für alle Beteiligten besonders belastend sind, und es wird immer wieder Faktoren geben, die sich als besonders belastend herausstellen, z. B. bestimmte Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitsmittel oder das Fehlen bestimmter Ressourcen. Führungskräfte können nicht zaubern; sie können insbesondere nicht Ressourcen herbeizaubern, auch wenn sie es noch so gern möchten. Aufgabe der Führungskraft ist es aber, systematisch hinzuschauen, wo bei einzelnen Mitarbeitern oder im gesamten Team starke Belastungen oder Überlastungen entstehen und dann im Rahmen des pragmatisch Möglichen alles zu versuchen, um Ausgleich und Entlastung herzustellen.

12. Fehler verzeihen

„Nobody is perfect.“ Der Mensch ist ein endliches und fehlbares Wesen. Jeder von uns macht Fehler – kleinere, größere und manchmal auch ziemlich große. Ein Unterschied liegt darin, wie man mit Fehlern umgeht – mit den eigenen und denen der anderen. Was oft passiert, ist: Vorwürfe machen, anklagen, den Schuldigen suchen, beleidigt sein, grollen, in die Blockade gehen. Nichts davon ist ein Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden. Man darf und sollte aus Fehlern lernen. Das schließt aber nicht aus, dass man auch in der Lage ist, sich selbst oder anderen zu verzeihen und eine Art Reset zu ermöglichen, auch bei größeren Fehlern und auch bei Fehlern im zwischenmenschlichen Bereich. Führungskräfte, die dafür ein gutes Modell abgeben, tragen erheblich zur konstruktiven Entkrampfung und zur Erhaltung der Gesundheit in Ihrem Umfeld bei.

13. Das eigene Wohlbefinden stärken

Eine Führungskraft wird nur dann zur Gesundheit ihrer Mitarbeiter längerfristig positiv beitragen, wenn die Führungskraft auf ihre eigene Gesundheit und Balance systematisch achtet. Hierfür gibt es einen denkbar schlichten Grund: Für sich in Balance zu sein, sich wohl zu fühlen und gute Energie zu haben, ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass man auch anderen positiv, konstruktiv und hilfreich begegnet. Dies gilt besonders in schwierigen Situationen; aber es gilt eigentlich ganz generell, wann immer Begegnungen und Zusammenarbeit zwischen Menschen längerfristig laufen. Wer selbst gestresst ist, wird auch andere stressen. Wer für sich keine gute Energie hat, wird diese auch nicht bei anderen hervorrufen. So gilt: nur, wer sich selbst gut führen kann, ist überhaupt in der Lage, auch andere gut zu führen, so gilt auch: nur, wer auf sein eigenes Wohlbefinden und seine eigene Gesundheit systematisch achtet, ist überhaupt in der Lage, etwas für Wohlbefinden und Gesundheit seiner Mitarbeiter zu tun.

Was eine Führungskraft in sinnvollem Maße für die eigene Balance und die eigene Gesundheit tut, kommt natürlich zunächst ihr selbst, dann aber immer auch ihrem Umfeld, Mitarbeitern, Kollegen, Chefs, Kunden etc. zu Gute. Auf den Punkt bringt dies der etwas paradox erscheinende Begriff des altruistischen Egoismus: ich tue etwas Gutes für mich und tue damit zugleich etwas Gutes für andere. In gewisser Weise ist dies die Basis für gesundes Führen.

Handlungsleitlinien für gesunde Führung

