Gesundes Führen? Aber wie?

EINE EINLADUNG ZUM (LANG FÄLLIGEN) PARADIGMENWECHSEL

AUTOREN/-INNEN **Dr. Doris Regele und Dipl.-Ing. Wolfgang Regele**

Worum geht es bei »gesunder Führung« für ManagerInnen, worin liegen die konkreten Herausforderungen und wie kann sie gelingen?

Flexibilität, hohes Tempo, viele Handlungsspielräume, aber auch zunehmende Unsicherheit, geringe Planbarkeit und konstant hoher Leistungsdruck: So beschreiben viele Führungskräfte Szenen ihres Alltags. Und dann kommt noch die Aufforderung zur »gesunden Führung« – ein relativ neuer Begriff, der in seiner umfassenden Bedeutung noch nicht ausreichend er- und geklärt ist. Heißt das nun, dass es um betriebliches Gesundheitsmanagement geht, das primär auf die gesundheitlichen Grundfaktoren Bewegungsfähigkeit, Ernährung und Stressbewältigung fokussiert? Oder geht es doch auch um die psychische Gesundheit von Mitarbeitern/-innen? Und was ist das Ziel hinter dieser Aufforderung? Ist »gesunde Führung« nur als Ansporn zu noch mehr Leistung zu verstehen? Werden MitarbeiterInnen nun »gesund geführt«, damit die Zahl der Krankenstandstage reduziert wird? Viele offene Fragen, die in der Praxis dazu beitragen, dass es zu Unsicherheiten kommt, die gute und notwendige Initiativen und Handlungsideen ins Stocken bringen.

Theoretisches Wissen nützt nichts?

Wenn wir uns fragen, was gesunde Führung ist, können wir beim Salutogenese-Konzept des Soziologen Aaron Antonovsky[1] eine wichtige Anleihe nehmen. Er hat die Frage »Was hält uns gesund?« erforscht und drei Faktoren genannt, die dazu beitragen, dass wir gesund bleiben bzw. ein Stimmigkeitsgefühl entwickeln können. Umgelegt auf Führung geht es um Folgendes:

- **TRANSPARENZ**
  Aufgaben, Ziele, Rollen etc. müssen klar sein – es geht um Orientierung, Verstehbarkeit und Nachvollziehbarkeit.
- **SINN**
  Die einzelnen Aufgaben müssen Sinn ergeben (Warum tue ich das?) bzw. das gemeinsame größere Ganze muss bekannt sein.
- **MITGESTALTUNG**
  Menschen brauchen das Gefühl, dass sie – zumindest in ihrem eigenen Rahmen – die Möglichkeit einer Mitgestaltung haben. Situativ gehört dazu auch das kooperative Aushandeln von erreichbaren (!) Zielen und das Ziehen von Grenzen (z.B.: Was machen wir/nicht/nicht mehr?). Und so paradox es klingt: Auch FließbandarbeiterInnen haben Möglichkeiten, mitzugestalten.

Damit wird schon deutlich, dass der Führungsstil von hoher Bedeutung für die psychische Gesundheit von Mitarbeitern/-innen ist. Ergänzendes Wissen stellen Psychologen/-innen und Neurobiologen/-innen zur Verfügung: Viel Arbeit belastet nicht. Vor allem, wenn man einen guten Handlungs- und Gestaltungsspielraum hat. Der Mensch ist sogar für Anstrengung gebaut; wenn er sich konzentriert, anstrengt und zeitnah den Erfolg sieht, schüttet der Körper den Botenstoff Dopamin aus, der Wohlbefinden erzeugt. Was frustriert und demotiviert bzw. die psychische Gesundheit gefährdet, sind Über- und Unterforderungen, unklare Ziele und keine sichtbaren oder gefühlten Erfolgserlebnisse. Aus neurobiologischer Sicht ist der Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung.

Bei dauerhaft viel Arbeit bzw. Anspannung ist zur nötigen Balance immer wieder Entspannung erforderlich. Wer ständig auf »zu hohen Touren« läuft, kann leichter ausbrennen. Im Gegensatz zu der herkömmlichen Meinung, dass das beste Mittel zur Entspannung »Nichtstun« darstellt, ist das beste »Bremspedal« die aktive Entspannung, d. h. eine Tätigkeit, die Freude macht, eine Herausforderung darstellt, Konzentration erfordert und einen spürbaren Erfolg bringt – das reicht von Gartenpflege über Boxtraining bis hin zu Meditationstechniken.

Alle diese Punkte haben Hirnforscher wie Joachim Bauer[2], Gerald Hüther[3] und Manfred Spitzer[4] ausgiebig erforscht und publiziert. Warum ist es trotzdem so schwierig, das in den Führungsalltag einzubauen? Dazu gibt Hüther eine eindeutige Antwort: »Nur wenn ein Mensch seine innere Haltung (...) ändert, wird es ihm möglich, auch sein Verhalten zu ändern. Haltung kann nicht verordnet werden. Sie erwächst aus Erfahrungen, die ein Mensch im Lauf seines Lebens macht.«[5] Mit anderen Worten, gute Vorsätze, Appelle oder rein kognitiv ausgerichtete Gesundheitsprogramme können nur geringe Wirkung entfalten, da sich innere Einstellungen und Haltungen so nicht ändern lassen. Das Einzige, was funktioniert, ist, wenn Menschen eine neue – am besten positive – Erfahrung mit sich selbst bzw. ihrem Körper machen.

Gefühle spielen immer mit

Da wir nun wissen, dass wir Sie kognitiv nicht erreichen können, laden wir Sie zu einem Gedankenexperiment ein: Stellen Sie sich einen Arbeitsplatz vor, der Sie total begeistert, ja richtig beflügelt. Vielleicht tauchen Bilder von einem »idealen Büro an einem idealen Ort« auf, aber die sind uns gar nicht so wichtig. Stellen Sie sich eher die Interaktionen vor: Wie geht es dort zu? Wie begegnen einander Vorgesetzte, MitarbeiterInnen und Kunden/-innen? Wie werden Meetings abgehalten und Entscheidungen getroffen? Wie geht man mit Fehlern um und wie findet Wissenstransfer statt? Welche Unterschiede gibt es noch, die Sie begeistern? Wenn Sie dort Führungskraft sind, wie agieren Sie, wie stellen Sie sicher, dass nicht nur Ihr Wohlbefinden, sondern auch das Ihrer MitarbeiterInnen steigt? Geben Sie diesem Gedankenexperiment ruhig etwas Zeit ...

Danke, dass Sie wieder zu diesem Artikel zurückgekehrt sind. Obwohl er hier enden könnte (denn nun »wissen« Sie wahrscheinlich selbst einiges mehr zum Thema gesundes Führen), wollen wir uns noch mit Ihren Gefühlen beschäftigen. Hat sich bei Ihnen Interesse, Freude oder Neugier bei diesem Experiment breitgemacht? Dann sind diese Gefühle schon eine sehr gute Brücke vom Wunsch zum Willen, diese Gedanken auch in die Tat umzusetzen. Und wenn Sie im Führungsalltag selbst erleben bzw. die Erfahrung machen, dass dieses Bild bzw. dieser Zugang einen Unterschied macht, der Sie tatsächlich begeistert, dann verknüpft sich im Hirn das emotionale mit dem kognitiven Netzwerk zu einer neuen festen Struktur, die alte Netze überschreiben kann. Je öfter Sie das aus-»üben«, desto nachhaltiger verändert sich die Hirnstruktur – die Haltung ändert sich ...

Wenn Sie jetzt sagen: »Ja, die guten Gefühle hatte ich schon, denn in Gedanken ist ja alles möglich, aber die Praxis schaut ganz anders aus ...«, dann bleiben Sie bitte noch für folgende Überlegungen bei uns: Der Konstruktivismus[6] – der ebenfalls durch die Gehirnforschung seine naturwissenschaftliche Legitimation erhalten hat – sagt nichts anderes, als dass die Wirklichkeit durch die Beobachtung von Beobachtern/-innen geschaffen, hergestellt oder konstruiert wird. Alles, was gesagt wird, ist die Aussage eines/-r Beobachters/-in, der/die nur mit seinen/ihren Mitteln der Beobachtung und Beschreibung das sogenannte Außen benennen und bewerten kann. Eine vom/von der BeobachterIn unabhängige Objektivität gibt es nicht; sie ist immer eine Frage von Übereinkunft oder (durchsetzbarer) Macht.

Durch das Wissen aus der – eng mit dem Konstruktivismus liierten – Systemtheorie können wir beruhigt davon ausgehen, dass jedes kleine System in einem größeren nicht nur der Mitsprache fähig ist, sondern auch der Mitsteuerung. Aus der Systemtheorie lassen sich keine eindeutigen Handlungsanweisungen ableiten, aber sie stellt Kategorien und Instrumente zur Verfügung, die helfen, staunend zu (hinter)fragen, sich über Ordnung zu wundern und gelingende Kommunikation, Koordination und Kooperation besser beobachtbar und erklärbar zu machen. Mit einem »systemischen Blick« könnte man z.B. fragen: »Wie kommt es, dass Menschen sich an vereinbarte Regeln/Strukturen/Werte halten, sie zugleich aber auch unterlaufen?« Und man lernt dabei gleichzeitig, dass man sich in Paradoxien nicht verstricken muss, sondern sie auch managen kann.

In diesem Sinne werden Sie hier auch keine Handlungstipps finden, aber es könnte sein, dass sich durch eine andere Beschreibung der Wirklichkeit, z.B. »Ich habe mehr Handlungsoptionen, als ich geglaubt habe«, die Option auftut, ein Führungsumfeld gestalten zu können, das gesünder als das bisherige ist. Natürlich ist es in einem bestimmten Rahmen auch anders möglich. Probieren Sie es aus, spielen Sie mit den unterschiedlichen Perspektiven, lassen Sie sich von Paradoxien wie z.B. »Wir müssen den Headcount reduzieren UND ich möchte jetzt gesund führen« nicht entmutigen. So werden Sie auch Handlungsfenster entdecken, die es Ihnen ermöglichen, sich und andere zu einem neuen Verhalten einzuladen und zu ermutigen.

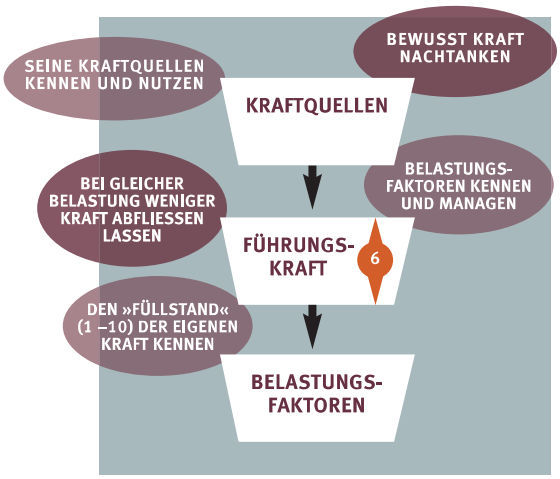

ABB. 1
Gesunde Selbstführung

Gesundes Eigenmanagement

Gesundes Führen beginnt bei der Führungskraft selbst. Im filigranen Netz diverser Abhängigkeiten ist zuerst einmal Klarheit darüber erforderlich, wie der eigene Krafthaushalt gemanagt wird. Dazu laden wir Sie nochmals ein – zur Standortbestimmung und Reflexion (siehe dazu Abb. 1).

Um gesund und kraftvoll agieren zu können, sollten Sie wissen, was Energie und Kraft verleiht und was Stärke entzieht bzw. Belastung verursacht. Beginnen wir bei der FührungsKRAFT (dem mittleren Gefäß in Abb. 1): Halten Sie inne und machen Sie sich bewusst, wo Sie gerade stehen. Wie kraftvoll fühlen Sie sich gerade auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = besonders kraftvoll, 1 = das Gegenteil)? Was trägt dazu bei, dass Sie auf dieser Stelle (in Abb. 1 die »6«) sind – auf körperlicher, geistiger, seelischer und emotionaler Ebene? Es geht dabei nicht darum, dass Sie sich unter Druck setzen, um möglichst oft auf der 10 zu sein, sondern zu wissen, wie gefüllt Ihr Krafttank ist und ob Sie bewusst Kraft nachtanken sollen oder das Ventil zu den Belastungsfaktoren schließen müssen.

Im zweiten Schritt geht es um die Kraftquellen: Womit können Sie Ihren Krafttank wieder auffüllen? Wissen Sie, wie Sie sich – auch in kurzer Zeit – effizient regenerieren bzw. »entschleunigen« können (das ist übrigens trainierbar!)? Welche Aktivitäten, Situationen, Gegebenheiten geben Ihnen Kraft? Versuchen Sie, diese so genau wie möglich zu benennen. Also nicht nur mit »die Familie« beantworten, sondern welche Situationen mit der Familie sind es konkret? Nur wenn Sie es genau wissen, können Sie diese Situationen auch bewusst wieder herbeiführen.

Und im dritten Schritt geht es um die Belastungsfaktoren: Der Umgang mit negativen Emotionen und Frustration kann nur verbessert werden, wenn Sie die auslösenden Situationen (er)kennen und benennen können: Was stresst Sie, was sind Ihre Belastungsfaktoren? Was kostet Sie Kraft – körperlich, geistig, sozial? Wie können Sie diese Belastungsfaktoren managen? Wie gelingt es Ihnen, bei gleicher Belastung weniger Kraft abfließen zu lassen?

Das Gegenteil von Gesundheit ist nicht die Krankheit, sondern die mangelnde Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst. Sich dieser Achtsamkeit bewusst zu widmen und mit der eigenen Gesundheit kompetent (wie professionelles Projektmanagement) umzugehen, gehört zu den oft vergessenen Führungsaufgaben. Führungskräfte setzen Trends, sind Multiplikatoren und Vorbilder (zu 80 Prozent lernen wir durch Vorbild!); sichtbares (!) gesundes Verhalten wirkt sich auf die MitarbeiterInnen positiv aus. Wenn diese hingegen beobachten, dass sich die Führungskraft krank ins Büro schleppt, E-Mails auch im Urlaub beantwortet oder am Wochenende Telefonkonferenzen abhält, werden sie davon ausgehen, dass das auch von ihnen erwartet wird. Eine ungesunde Spirale beginnt.

Tipps für gesunde Selbstführung:

- Achtsamkeit und bewusste Balance von Beschleunigung und Entschleunigung
- Auf eigene Körperreaktionen achten – sie sind wichtige somatische Marker!
- Zeit für Reflexion nehmen (Wo stehe ich gerade, was brauche ich jetzt für mich?)
- Die Kraftquellen kennen und nutzen
- Die Belastungsfaktoren kennen und managen
- Die Widerstandsfähigkeit stärken durch aktives Bedienen der zwei Ventile
- Die Antreiber kennen, sie wertschätzen, ihnen gegenüber aber auch die »Erlauber« zu Wort kommen lassen

Paradigmenwechsel – dringend!

Neben dem gesundheitsgerechten Führungsverhalten und dem eigenen Gesundheitsverhalten ist letztlich auch von wesentlicher Bedeutung, wie die betrieblichen Rahmenbedingungen, die organisationalen Mechanismen bzw. Präventions- und Interventionsmaßnahmen gestaltet sind. Der Paradigmenwechsel von der Beschäftigung mit physischer Gesundheit hin zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz hat stattgefunden. Für jenen von einem betrieblichen Gesundheitsmanagement hin zu einer gesunden Führungskultur im Sinn der Salutogenese (Sinn, Transparenz, Mitgestaltung) ist es für viele Organisationen noch ein weiter Weg: Laut einer aktuellen Studie der Universität St. Gallen[7] ist gesunde Führung erst in zwei Prozent der untersuchten Unternehmen sehr gut und in 22 Prozent gut ausgeprägt.

Um eine gesunde Führungskultur zu schaffen bzw. Gesundheitsmanagement als integralen Bestandteil aller Managementprozesse in einer Organisation einzuführen, ist ein professioneller Blick auf Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe erforderlich. Das greift tief in die Organisationsentwicklung ein, erfordert Reflexionsfähigkeit, eine vernetzte Herangehensweise und lässt sich nicht »per Knopfdruck« erledigen. So wird eine Unternehmensleitung, die ausschließlich auf Prozessoptimierung, Produktivitäts-

1
Antonovsky, A.;
Salutogenese. DGVT, Tübingen 1997

2
Bauer, J.;
Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe, Hamburg 2006

3
Hüther, G.;
Biologie der Angst. Wie aus Streß Gefühle werden, 10. Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2011

4
Spitzer, M.;
Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?. Spektrum, Heidelberg 2003

5
Hüther, G.;
Für eine positive Haltung zu sich selbst. Der Standard, 22. 8. 2011

6
Simon, F.;
Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer, Heidelberg 2001

7
Befragt wurden 15.500 MitarbeiterInnen, 264 Geschäftsführungsmitglieder sowie PersonalleiterInnen von 96 deutschen mittelständischen Unternehmen.
Bruch, H./Kowalevski, S.;
Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement, 2013
www.topjob.de/upload/presse/hintergrund/TJ_13_Studie_GesundeFuehrung.pdf

8
Peters, K.;
Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung, in: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analyse und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. edition sigma, Berlin 2011, S. 105–122

9
www.topjob.de/upload/presse/hintergrund/TJ_13_Studie_GesundeFuehrung.pdf

: Dass ich Mitarbeiter nicht ständig überfordere und in Stresssituationen kommen lasse, ist vor allem eine Frage der Organisation. Ich muss als Führungskraft erkennen, was leistbar ist und was nicht, entsprechend planen, priorisieren und Mitarbeiter abschirmen, wo es nötig ist.

Dipl.-Ing. Christian Feistl,
Pankl Drivetrain Systems, Betriebsleiter

steigerung, Reorganisation und Wettbewerbsdruck schaut, die Zahlen der Krankenstandstage zwar im Blick haben, sich aber kaum bewusst sein, dass z. B. die Kombination von hoher Erfolgsorientierung und engen Prozessvorgaben eine Hauptursache für psychische Fehlbelastungen ist[8]. Wenn hingegen die Unternehmensführung Nachhaltigkeit zum zentralen Handlungsprinzip macht, einen Entwicklungsprozess – auf allen Ebenen – anstößt und die entsprechenden Maßnahmen aktiv mitträgt, kann daraus eine Erfolgsstory werden, wie dies z. B. bei der Zürich Versicherungs-AG in Österreich seit 2007 passiert (siehe Seite 16).

Gesunde Führung ist jene, die nah beim Menschen ist und sich durch Begegnungsqualität auf allen Ebenen und Wertschätzung (dazu gehören auch Dank und das Feiern von Erfolgen!) ausdrückt. Im besten Fall ermöglicht sie Sicherheit, Verbundenheit, Autonomie und Entwicklung und setzt damit persönliche Fähigkeiten und Potenziale frei. Nachweislich steigert sie damit auch die Unternehmensleistung um 15 Prozent, so die bereits erwähnte Studie der Universität St. Gallen[9]: Eine gesunde Führung steigert zudem das Wohlbefinden (um 30 Prozent) und das Engagement (um 19 Prozent), während sich negative Faktoren sogar signifikant vermindern: Die Kündigungsabsicht sinkt um 75 Prozent, das destruktive Engagement um 63 Prozent und der Resignationsgrad um 52 Prozent.

Eine gesunde Führung seitens der Unternehmensleitung wirkt sich auch nachweislich auf den Führungsstil des mittleren Managements aus: Die gesunde Führung verbessert sich hier um 90 Prozent. Zugleich sind deren MitarbeiterInnen psychisch um 40 Prozent gesünder als in Unternehmen, in denen diese Vorbildfunktion nicht gegeben ist. Kommen unklare Signale von der Unternehmensleitung oder handelt es sich nur um »Alibi-Aktionen«, bringt das besonders die mittleren Führungskräfte in eine Zwickmühle. Wir erleben in der Praxis oft, dass sie sehen, was nicht gut läuft, und viele Ideen für ein anderes, gesünderes Herangehen haben. Aber sie haben auch das Gefühl, dass sie nichts ändern können, solange »die Umstände/das System/die Vorstände etc. so sind, wie sie sind«. Um diesen Tunnelblick auszudehnen, helfen die humorvolle Weisheit von Tendzin Gyatsho, dem 14. Dalai Lama, der sagte: »Falls Sie glauben, dass Sie zu klein sind, um etwas zu bewirken, dann versuchen Sie mal zu schlafen, wenn ein Moskito im Zimmer ist«, weiters die Akzeptanz des Nicht-Änderbaren (ohne darüber länger zu jammern) und – last but not least – die systemische Betrachtung (siehe oben). Sie ermöglicht es, zum Handeln überzugehen und so Paradoxien oder Dilemma-Situationen aufzulösen bzw. Doublebind-Effekte (wie die berühmte Aufforderung »Sei doch jetzt spontan!«) zu managen.

Und am Schluss doch noch ein Tipp (obwohl wir wissen, dass kein System wie das andere ist): Nehmen Sie sich auf dem Weg der Veränderung hin zu gesunder Führung nicht große, schwere »Brocken« vor, die dann nie umgesetzt werden, sondern vereinbaren Sie im Team kleine, leichte Dinge wie z. B. »Wir nehmen die Laptops in DIESES Meeting nicht mit«. Dann machen Sie vielleicht die Erfahrung, dass DIESES Meeting ohne Laptops sehr produktiv und effizient war. Und dann entscheiden Sie weiter ...

Dr. Doris und Dipl.-Ing. Wolfgang Regele sind Trainer und Berater und Inhaber des Beratungsunternehmens Redmont.

: Autoritäre Führungskräfte wirken sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Außerdem lassen sich Menschen heute nicht mehr mit Druck bewegen.

Dipl.-Ing. Christian Feistl,
Pankl Drivetrain Systems, Betriebsleiter

: Wenn man den Mitarbeitern vermitteln kann, es gibt immer eine Lösung – sowohl beruflich als auch für die persönlichen Belange in der Firma – dann ist das gesundheitsförderlich.
Die Mitarbeiter müssen sich gehört und verstanden fühlen – nichts ist schädlicher als Desinteresse der Führungskraft.

Mag. Brigitte Bauer, Österreichische Lotterien,
Abteilungsleiterin IT International, Controlling und Vertragsmanagement