



News

15.03.2014

Gesundheitsorientierte Führung und Unternehmenskultur: "Auf eine wertschätzende und unterstützende Haltung kommt es an"

Die Diplom-Psychologin, Systemische Beraterin und Industriekauffrau Lucie Lewandowski ist selbständig tätig und leitet bei der DGFP das Seminar "Gesund führen". In ihrem Berufsalltag begleitet sie komplexe Prozesse der Organisationsentwicklung ebenso wie individuelle Entwicklungsprozesse z.B. im Coaching. Außerdem arbeitet Frau Lewandowski als Beraterin in der Initiative `Unternehmens Wert Mensch´ einem ESF-Modellprogramm, welches kleine und mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Personalpolitik fördert und unterstützt. In Ihrem DGFP-Gastbeitrag erläutert sie ihr Verständnis von beruflicher Gesundheit und der Bedeutung von Unternehmens- und Führungskultur für die Gesundheit von Mitarbeitern.



Das Thema "berufliche Gesundheit" begegnet mir in meinem beruflichen Alltag in den letzten Jahren immer häufiger. In der Beratung von Führungskräften wie Mitarbeitenden in unterschiedlichen Kontexten werden Belastungen beschrieben, die in einigen Fällen in seelische oder körperliche Krankheit münden. Dahinter stehen häufig als belastend erlebte organisationale Strukturen, mangelnde Wertschätzung, unzureichende Führung, zunehmender Druck in Unternehmen, erhöhte Anforderungen an die Flexibilität der Einzelnen bei gleichzeitig steigender Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes.

Auf der anderen Seite ist es spannend, zu erleben, wie Prozesse besser laufen, Energien frei werden und wie sich das Arbeitsklima verändert, wenn aktiv am Thema gesunde Unternehmenskultur gearbeitet wird. Insgesamt ist eine gesunde Unternehmenskultur ein wichtiges Kriterium, um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden. Weniger Krankmeldungen und mehr Spaß an der Arbeit wirken sich auch deutlich auf den Unternehmenserfolg aus.

Gesunde Unternehmenskultur muss entwickelt werden und dabei muss beachtet werden, dass diese immer auch abhängig von den Aufgaben einer Organisation ist. Belastungen im Krankenhaus sind andere als im Call-Center oder im Bankgewerbe. Auch die Führungsstrukturen und Kulturen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen und von Führungskraft zu Führungskraft. Hilfreich ist es sicherlich, sich als Unternehmen externe Unterstützung zu holen, da eine Außenperspektive oft wertvolle Informationen erarbeiten kann, die den Beteiligten

selbst entgehen würden. Um das Thema langfristig und stabil zu implementieren, geht es dann in den nächsten Schritten darum, eine „gesunde“ Kultur aus dem Kontext heraus und mit allen Beteiligten gemeinsam zu entwickeln. Auf diese Weise kann sie dauerhaft und tragfähig im Unternehmen verankert werden.

Einfluss von Führung auf die Gesundheit von Mitarbeitern

Führung hat einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Die genauen Einflussfaktoren sind in den letzten Jahren in zahlreichen Studien eingehend differenziert, untersucht und belegt worden. Der Fehlzeiten Report 2011 (Badura/Ducki/Schröder/Klose/Macco (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011. Berlin: 2011) wurde dem Thema Führung und Gesundheit gewidmet und der Einfluss von Führung auf diversen Ebenen herausgestellt. Zusammenfassend lässt sich sagen: Führung gestaltet Arbeitsabläufe und deren Organisation, aber auch das soziale Miteinander u.a. auf Ebene der Kommunikation. Unterthemen sind wertschätzende Kommunikation, Feedback, Rückkehrergespräche, Zeitmanagement, Lebenszeitkonten, Familie und Beruf, Gestaltung von Arbeitsabläufen, Weiterbildungskonzepte, Laufbahnberatung, managing Diversity. Diese Themen sind an sich nicht neu, aber unter der Perspektive von `Führung und Gesundheit` betrachtet können sie neue Aspekte und Veränderungsmöglichkeiten offenbaren.

Vorbildfunktion und Gratifikation

Ein wichtiger und nicht zu unterschätzender Aspekt ist die Vorbildfunktion von Führungskräften - die Frage, wie diese mit eigenen Belastungen und Ressourcen umgehen. Wirkt mein Chef ständig überlastet, bekomme ich sonntags abends Emails von meiner Vorgesetzten, ist sie immer die Letzte, die die Firma verlässt, oder regt sie dazu an, pünktlich zu gehen? Auch die Atmosphäre wirkt sich aus: Ist immer alles gleich dringend und soll immer möglichst alles sofort gemacht werden oder wird Zeitmanagement hilfreich und differenziert gestaltet? So sollten etwa auf Phasen mit hohem Stressaufkommen immer auch Phasen mit weniger Belastung folgen, um einer strukturellen Überlastung vorzubeugen. Für das soziale Miteinander ist beispielsweise die Feedbackkultur der Führungskraft bedeutsam. Wird intensiver Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden von der Führungskraft gesehen und positiv zurück gemeldet? Wie gestaltet sich die Gratifikation? Wir wissen inzwischen, dass Gratifikationskrisen, ausgelöst durch eine als unangemessen erlebte Honorierung der geleisteten Arbeit, eine wesentliche Rolle bei der beruflichen Gesundheit spielen.

Verantwortung übernehmen

Die Verantwortung für die Gesundheit im Unternehmen liegt bei allen Beteiligten und ist in hohem Maße von einer gelingenden Kommunikation im Unternehmen über dieses Thema zu verorten. Alle Beteiligten müssen im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten die Verantwortung übernehmen. Das Unternehmen sollte Bereitschaft signalisieren, sich des Themas anzunehmen. Dazu gehört, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und unter Umständen auch externe Ressourcen einzubinden. Die Führungskräfte sollten um ihre Bedeutung in diesem Zusammenhang wissen und mit dem notwendigen Know-how ausgestattet werden. Die Mitarbeitenden sollten ebenfalls für das Thema sensibilisiert werden und die Möglichkeit erhalten, aktiv am Prozess mitzuarbeiten, z.B. in Form von Rückmeldeschleifen zum Führungsverhalten, aber auch zu strukturellen Aspekten. Wichtig ist, dass erkannt wird, welche Bedeutung dieses Thema für alle Beteiligten hat. Dabei geht es nicht nur um die Anwendung einiger Tools, sondern vielmehr um eine Haltung, die sich bei allen Akteuren im Unternehmen wiederfinden sollte.

Erkennen und handeln

So banal es erscheinen mag, wer als Führungskraft die eigene berufliche Gesundheit und den eigenen Umgang

mit Ressourcen und Belastungen im Blick hat, der wird auch ein besseres Gespür für dieses Thema bei Mitarbeitenden haben. Man sollte frühzeitig handeln, bevor es zu hohen Fehlzeiten oder starker Fluktuation im Unternehmen kommt. Regelmäßige Gespräche, also nicht nur dann, wenn es `Probleme´ gibt, sind eine gute Möglichkeit für Führungskräfte, den Mitarbeitenden zu zeigen, dass das Thema Gesundheit ebenso wie sie selbst als Person ernst und wichtig genommen werden. Die Führungskraft kann so vermitteln, dass sie Sorge dafür tragen möchte, dass es den Mitarbeitenden gut geht. Eine offene und wertschätzende Atmosphäre ist eine grundlegende Voraussetzung, die es allen Beteiligten ermöglicht, Belastungen von sich aus anzusprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Ein solches Klima kann es den Mitarbeitenden ermöglichen, sich und ihre Grenzen frühzeitig in den Blick zu nehmen und so gegebenenfalls längerfristigen Ausfällen vorzubeugen. Gleichzeitig ist es wichtig, den Einfluss von Führung immer auch im Kontext der Organisation und der sie umgebenden Umwelt zu verstehen. Die große Gefahr bei dem Thema besteht darin, die Führungskraft losgelöst zu betrachten und ihre Einflussmöglichkeiten damit zu überschätzen.

Ein Praxisbeispiel

Die Grenze zwischen Privat- und Berufsleben ist nicht leicht zu ziehen. Das möchte ich anhand eines Beispiels verdeutlichen. Eine langjährige Mitarbeiterin eines Versicherungsunternehmens fiel nach fast 18jähriger, sehr guter Mitarbeit im Unternehmen seit einem dreiviertel Jahr durch extreme Leistungsschwankungen und häufige Krankmeldung auf. Von Außen ist nicht einzuschätzen, woran das liegt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, das Gespräch zu suchen. In diesem kann es hilfreich sein, zunächst einmal zu eruieren, wie das berufliche Umfeld erlebt wird. Gibt es Probleme im Kollegenkreis, mit dem Arbeitsaufkommen (zu viel/zu wenig), den Anforderungen, Umstrukturierungen, dem Arbeitsplatz, Perspektiven etc. Findet sich hier nichts, kann es sinnvoll sein, zu fragen ob es im privaten Bereich Belastungen gibt. Hier ist dann aber auch schon die Grenze erreicht. Ob die Mitarbeitende eine Antwort auf die Frage geben möchte, muss glaubhaft bei ihr liegen. Ist dies der Fall, kann es als unterstützend erlebt werden, wenn die Führungskraft Verständnis signalisiert und gleichzeitig auf externe Hilfsangebote hinweist.

Die Verantwortung, sich um Hilfe zu kümmern, um wieder arbeitsfähig zu werden, liegt dann bei der Mitarbeitenden selbst. Je nach Größe des Unternehmens stehen hier schon Strukturen zur Verfügung, dies aufzufangen. Dies kann etwa interne oder externe Mitarbeiterberatung sein oder Strukturen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Verantwortung der Führungskraft liegt darin, darauf hinzuweisen und die Inanspruchnahme anzuregen, zu unterstützen und zu ermöglichen.

Wichtig erscheint mir darauf hinzuweisen, dass die Führungskraft nicht mehr tun kann und soll, denn sonst überschreitet sie ihre eigenen Grenzen und Kompetenzen. Sie hat die Aufgabe, Probleme, die im beruflichen Bereich liegen anzugehen, trägt aber keine Verantwortung für die Lösung im privaten Bereich. Im oben geschilderten Fall lag die Belastung tatsächlich im privaten Bereich. Die Mitarbeiterin stand durch ihren Partner kurz vor einer Privatinsolvenz und war auch ansonsten sehr belastet durch diese Beziehung, aus der sie sich nicht lösen konnte. Da das Unternehmen mit einer externen, der Verschwiegenheit verpflichteten Mitarbeiterberatung kooperierte, wurde hierüber eine Schuldnerberatung, ein Coaching und der Beginn einer Therapie initiiert. Dies brachte die Mitarbeiterin nach einiger Zeit wieder zu ihrer alten Form zurück. Die wertschätzende und unterstützende Haltung ihrer Vorgesetzten – die die genauen Inhalte nicht kannte - waren für diesen Prozess sehr wichtig.

Fazit

Führungskräfte können schon über Ihre Haltung und die Art und Weise der Kommunikation sehr viel zum Thema

Mitarbeitendengesundheit beitragen, auch wenn die Organisation mit dem Thema noch am Anfang steht. Aber ohne ausreichende Ressourcen kann der Versuch, eine gesunde Unternehmenskultur aufzubauen für eine engagierte Führungskraft eine zusätzliche Belastung sein.

Text: Lucie Lewandowski

Redaktion: Sascha Jussen, DGFP-Online-Redaktion

Themenschwerpunkt "Gesundheitsorientierte Führung und Unternehmenskultur"

Weitere Links zu diesem Thema

[HR-Gestaltungsfeld "Führungs- und Selbstkompetenz"](#)

[HR-Gestaltungsfeld "Unternehmenskultur und Veränderungen"](#)

[HR-Gestaltungsfeld "Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung"](#)

Eine Leistung der **DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.**