

Mein Chef macht mich wahnsinnig – Gesunde Führung ein Oxymoron¹?

Zusammenfassung

Was bedeutet „Gesunde Führung? Vorgesetzte können Burnout am Arbeitsplatz deutlich reduzieren! Sozial unterstützendes Verhalten gehört heute zu einer modernen Personalpolitik oder sollte es zumindest. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Arbeit sozial unterstützen, sinkt das Burnout-Risiko in den Unternehmen erheblich, wurde kürzlich in einer Studie der Bertelsmann Stiftung und der Sciencetransfer GmbH festgestellt. Doch dazu bedarf es einiger Voraussetzungen.

„Gesunde Führung“ kann man lernen. Es gibt dafür viele Angebote. Sie behandeln Themen wie Teamarbeit, Kommunikation oder Motivation. Aber gehört es nicht zu den Grundtugenden von Führungskräften über geeignete Fähigkeiten zu verfügen, um Mitarbeiter zu motivieren oder mit ihnen angemessen zu kommunizieren? Sollte man also nicht erst einmal Führen lernen? Ist gute Führung per se gesundes Führen? Oder ist „Gesunde Führung“ angesichts der häufig eingeklagten, aber ebenso häufig fehlenden Mitarbeiterorientierung in Organisationen ein Oxymoron, ein Widerspruch in sich?

Führung ist, außer vielleicht bei Berufssoldaten, kein ausgewiesenes Lehrfach in den meisten Berufen. Dennoch kommen viele Menschen in ihrem Beruf in die Situation andere „zum Ziel zu führen“. Ein Ziel, das meistens weder der Geführte noch die Führungskraft bestimmen, sondern das sich aus den Unternehmenszielen ergibt, die mehr oder weniger Spielraum lassen.

Es gibt jede Menge Literatur zum Thema. Das Onlineversandhaus Amazon weist mehr als 5.000 Einträge dazu nach. Das Handbuch Führung von Henry Walter sei hier exemplarisch genannt. Es hat 610 Seiten und bezeichnet sich als Standardwerk und Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Das richtige Werkzeug und den passenden Anlass zur Anwendung liefert der Autor gleich mit, in dem er Symptomentlagen beschreibt, aufgrund derer eine Führungskraft tätig werden sollte. Wenn das immer so einfach wäre.

¹ Ein Oxymoron ist eine rhetorische Figur, bei der eine Formulierung aus zwei gegensätzlichen, einander (scheinbar) widersprechenden oder sich gegenseitig ausschließenden Begriffen gebildet wird. www.wikipedia.de.

„Führung bedeutet die Ausübung von Autorität, Macht und Herrschaft. Sie hat die Aufgabe, Orientierung zu schaffen, Koordinierungs-, Regel- und Steuerungsleistungen zu erbringen, zu kontrollieren und Verantwortungs- sowie Repräsentationspflichten zu übernehmen.“² Und das möglichst gesundheitsfördernd! Geht das? Die Ergebnisse der Untersuchung zum Zusammenhang von Führung und Burnout, die die Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit Sciencetransfer³ veröffentlicht hat, zeigen: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Art von Führung und der (psychischen) Gesundheit der Mitarbeiter: Bietet eine Führungskraft, aus Sicht des Mitarbeiters eine ausreichende Unterstützung emotionaler oder instrumenteller Art an, so wird die individuelle Beanspruchung weniger als Belastung wahrgenommen. Voraussetzung: Die Führungskraft muss erreichbar und für den Mitarbeiter präsent sein.⁴

Kann eine Führungskraft Burnout verhindern? Burnout ist ein Begriff unserer Zeit oder wie Thomas Sattelberger, der Personalvorstand der Telekom, es in einem Vortrag ausdrückte: „Jede Zeit hat ihre Krankheiten. Nach Typhus, Cholera, Pest ist Burnout eine Krankheit unserer Zeit.“⁵

Die Daten sind eindeutig: Seit Jahren steigen die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen absolut an, während deren Zahl wegen anderer Ursachen für Arbeitsunfähigkeit, etwa Muskel- und Skeletterkrankungen, eher stagniert. Psychische Erkrankungen sind seit 2001 die häufigste Ursache für eine Frühberentung. In einer Befragung der Bertelsmann Stiftung⁶ gab ein Drittel der Befragten an, unter einer psychischen Beeinträchtigung zu leiden.

Was sind die Ursachen?

Die einen sehen die Ursachen eindeutig in einer Veränderung des Arbeitslebens: Zeitdruck, lange Arbeitszeiten, Konkurrenz, Angst um den Arbeitsplatz und anderes mehr. Ursächlich sind möglicherweise auch die fluiden Lebensbedingungen der heutigen Zeit. Was gibt im Leben heute Halt? Wertewandel, Werteverlust, Individualisierung und fehlende familiäre Bindungen sind es sicherlich nicht. Andere Gründe könnten schlicht und einfach im Arzt-Patienten-Verhältnis, in einer Veränderung des Diagnoseverhaltens der Ärzte und auch in einer besseren Akzeptanz von psychischen Erkrankungen als Ursache eines Leidens liegen.

Einige Klärungshinweise bieten Untersuchungen der Bertelsmann Stiftung im Gesundheitsmonitor, einer regelmäßig durchgeführten Patientenbefragung. Dort zeigt sich ein Zusammenhang zwischen psychischen Leiden und der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder der Sorge vor beruflichen Veränderungsprozessen. Befragte, in deren Unternehmen es zu Kurzarbeit oder betriebsbedingten Entlassungen kam oder die sich Sorgen machten, durch neue Technologien überflüssig zu werden, gaben häufiger an, unter psychischen Beeinträchtigungen zu leiden.⁷

2 Schubert, Klaus/Martina Klein: Das Politiklexikon. 4., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2006.

3 Sciencetransfer GmbH, Zürich; www.sciencetransfer.com.

4 www.Bertelsmann-Stiftung.de/Gesundheit-Arbeitswelt.

5 www.enterprise-for-health.org Veranstaltung anlässlich des 10-jährigen Bestehens des Unternehmensnetzwerk.

6 Timo Harfst in Jan Böcken, Bernhard Braun, Juliane Landmann: Gesundheitsmonitor 2009, Gütersloh, Seite 161.

7 Timo Harfst in Jan Böcken, Bernhard Braun, Juliane Landmann: Gesundheitsmonitor 2009, Gütersloh, Seite 161.



3. Psychische Belastungen und Unternehmenskultur

Es liegt nahe zu vermuten, dass es bezüglich der Frage nach den Ursachen für den Anstieg von psychischen Erkrankungen keinen monokausalen Zusammenhang gibt und ein Streit überflüssig ist, da alle recht haben, zumindest ein bisschen.

Doch wird bei aller Ursachenforschung häufig das Leid und das Leben der Betroffenen vergessen. Dabei sind die Selbstmorde bei France Telecom „nur“ einzelne Verästelungen, die auf besonders dramatische und traurige Weise zeigen, wo die Zusammenhänge zwischen Leben, Krankheit und Arbeitsbedingungen liegen.

Der Medizinsoziologe Johannes Siegrist hat festgestellt, dass das Risiko in den kommenden 5 Jahren an einer Depression zu erkranken sich um 70% in einem 5jährigen Zeitraum erhöht, wenn ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz von einer oder mehreren der folgenden Bedingungen betroffen ist:

- Chronisch hohe Anforderungen (Termindruck, Arbeitsmenge) bei geringer oder fehlender Kontrolle über Arbeitsaufgaben
- Fortgesetzt hohe Verausgabung ohne angemessene Belohnungen (Bezahlung, Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit, Wertschätzung)
- Ungerechte/unfaire Behandlung mit negativen Folgen
- Fehlende Unterstützung bei schwierigen Arbeitsaufgaben

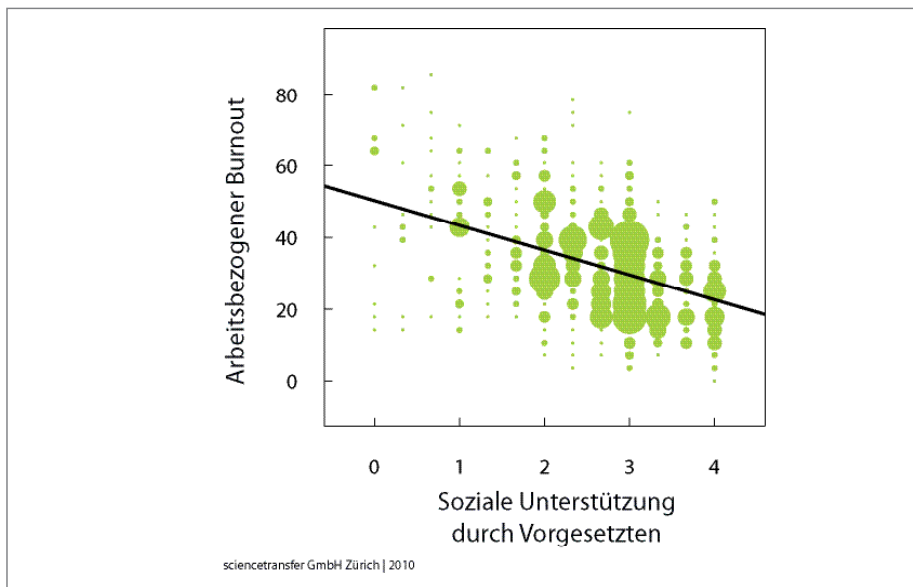


Abbildung 1: Vorgesetzten-Unterstützung und Burnout

Unsere Befunde bestätigen dies. Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten (und durch die Kollegen) immunisiert bis zu einem gewissen Grad gegen Burnout.

Doch die Möglichkeiten zur Reduktion von Burnout generierenden Belastungen durch soziales Unterstützungsverhalten der Führungskräfte stellen deutliche Anforderungen an diese selbst, die Personalentwickler, Organisationsentwickler und die Unternehmensführung. Für eine effektive Umsetzung unserer Erkenntnisse müssen alle Ebenen des Unternehmens Hand in Hand arbeiten und die eigene Unternehmenskultur entsprechend gestalten.

Wie wirkt soziale Unterstützung?

Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten wirkt in unterschiedlicher Weise auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Vertrauensvolle Beziehungen, emotionale Unterstützung, die Sorge für die richtigen Arbeitsmittel, Gestaltung von Transparenz und angemessenes Feedback sorgen für weniger psychische Belastungen und begründen ein ganzheitliches Verständnis von Führung.

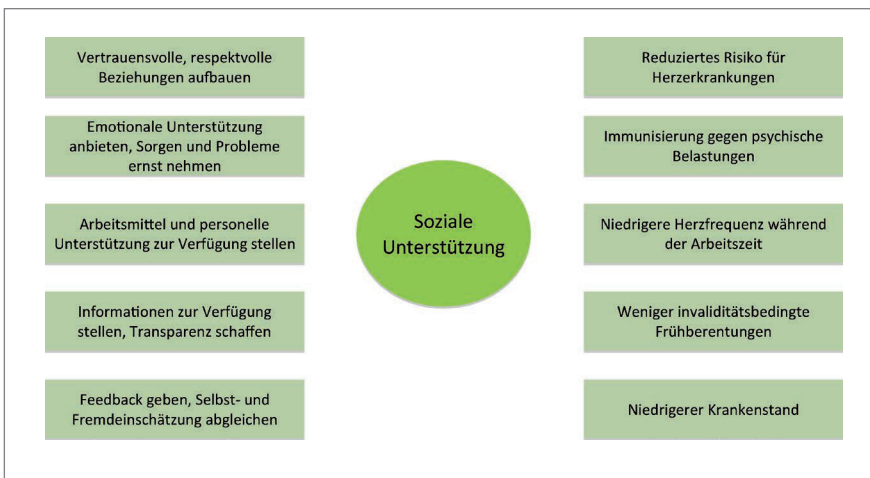


Abbildung 2: Wirkung sozialer Unterstützung im Unternehmenskontext

Es geht aber nicht ohne organisationale Rahmenbedingen, die das beschriebene Führungsverhalten überhaupt erst ermöglichen. Die Organisation muss es den Führungskräften erlauben, Transparenz zu schaffen und durch die Weitergabe relevanter Unternehmensinformationen Sicherheit und Vertrauen aufbauen. Die (Soziale) Unterstützung der Mitarbeiter ist Teil der Führungsaufgabe. Die dafür notwendigen Ressourcen müssen den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, den Führungskräften die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Hierfür muss das Rad nicht neu erfunden werden. Vorhandene Instrumente wie Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche bieten Raum, einzelne Elemente einer unterstützenden Führungskultur umzusetzen und ermöglichen den Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung durch strukturiertes Feedback. Das Konzept der Sozialen Unterstützung zu verwirklichen, gehört zu den Aufgaben von Führungskräften.



3. Psychische Belastungen und Unternehmenskultur

Soziale Unterstützung als Führungsinstrument reduziert nicht nur die Gefahr eines Burnouts der Mitarbeiter, sondern sie dient als Fundament der Entwicklung der Mitarbeiter. Die positiven Auswirkungen auf Leistung, Produktivität, Arbeitsklima, Absentismus und Präsentismus sind den Aufwand wert.

Andere betriebliche und wissenschaftliche Erfahrungen zeigen ebenfalls den engen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter. Die Analysen verschiedener Mitarbeiterbefragungen haben gezeigt, dass es dort Zusammenhänge gibt. Mitarbeiter, die zufrieden mit den Arbeitszeitregelungen sind, Gestaltungsfreiräume und keine Angst um ihren Arbeitsplatz haben, fühlen sich ausreichend in ihrer Gesundheit geschützt. Ein Aspekt macht besonders deutlich, wie eng der Zusammenhang zwischen der Gesundheit und dem Verhalten der Führungskraft ist: Überlastete Mitarbeiter, die sich zudem noch schlecht geführt fühlen, sehen nur zu einem ganz geringen Anteil den Schutz ihrer Gesundheit gewährleistet.⁸

Diese Erkenntnis deckt sich mit weiteren Forschungsergebnissen zum Thema respektvolle Führung. Je stärker sich Mitarbeiter in der Beziehung zu ihrer Führungskraft als autonom, kompetent und sich dieser verbunden erleben, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.⁹ Die Begriffe „Inclusive Leadership“¹⁰ oder „Total Leadership“¹¹ wie sie von Graham Lowe¹² oder Stewart Friedman geprägt wurden, beschreiben diese umfassende Form der Führung, die nicht ausschließlich auf Fachlichkeit setzt. Ihre Elemente sind

- Inspiration
- Verbundenheit und Fürsorge
- Vertrauenswürdigkeit
- Handlungsorientierung
- Andere befähigen können
- Ich-Bewusstsein

Diese sechs Attribute stellen die Elemente einer gesunden Führung dar. Vieles klingt sehr selbstverständlich, ist es aber im Arbeitsalltag häufig nicht.

Interesse und Freude an der Arbeit zu haben ist wünschenswert und dies zu vermitteln, ist Teil der Führungsaufgabe. Gelingt dies nicht und stellt sich eine im Sinne der WHO-Definition für Gesundheit ungesunde Distanz zur Arbeit ein, verbunden mit einem ungünstigen Umgang mit sich selbst, ist der Weg in eine Krankheit und zum Burnout möglicherweise vorgezeichnet.

Gute Führung macht zwar nicht gesund, aber sie kann Krankheit verhindern. „Gesunde Führung“ muss also kein Widerspruch in sich sein. Viele gute Beispiele zeigen, dass dies möglich ist.¹³

⁸ Netta, F., 2010.

⁹ Seelheim, T., 2008.

¹⁰ Lowe, G., 2010.

¹¹ Friedman, S. D., 2008.

¹² Lowe, G., 2010.

¹³ Enterprise for health.

Und es gibt weitere Hoffnung. Eine aktuelle Umfrage der Bertelsmann Stiftung unter MBA Studenten hat gezeigt: Mehr als zwei Drittel der Master of Business Administration (MBA) Studenten in Deutschland wünschen sich eine Reform ihrer Hochschul-Ausbildung. Die Führungskräfte von morgen wollen vor allem lernen, wie sie ihre Führungskompetenz verbessern können. Für 84 Prozent wird der Erwerb von Führungskompetenz als Ergänzung der fachlichen Spezialisierung als wichtig oder sehr wichtig eingestuft.

Literatur

Enterprise for Health: Achieving Business Excellence – Health, Well-Being and Performance: <http://www.enterprise-for-health.org/publikationen.html>, Stand: 15.12.2010.

Friedman, Stewart D.: Total Leadership, Boston 2008.

Harfst, Timo, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzbedrohung und psychische Gesundheit, in: Gesundheitsmonitor 2009, hg.v. Jan Böcken, Bernhard Braun, Juliane Landmann, Gütersloh 2009.

Lowe, Graham: Healthy Organizations, Toronto 2010.

Netta, Franz: Eine Führungsvision wird zum wegweisenden Ergebnis- und Gesundheitstreiber, in: Jahrbuch Human Resource Management, hg. v. Guy Ochsenbein, Ulrich Pekruhl, Regula Spaar, Zürich 2010.

Seelheim, Tanja: Wer am Arbeitsplatz selbst bestimmen kann, ist zufriedenen, in: Wissenswert 01/2008, www.wissenswert-journal.de, Stand: 15.12.2010.

