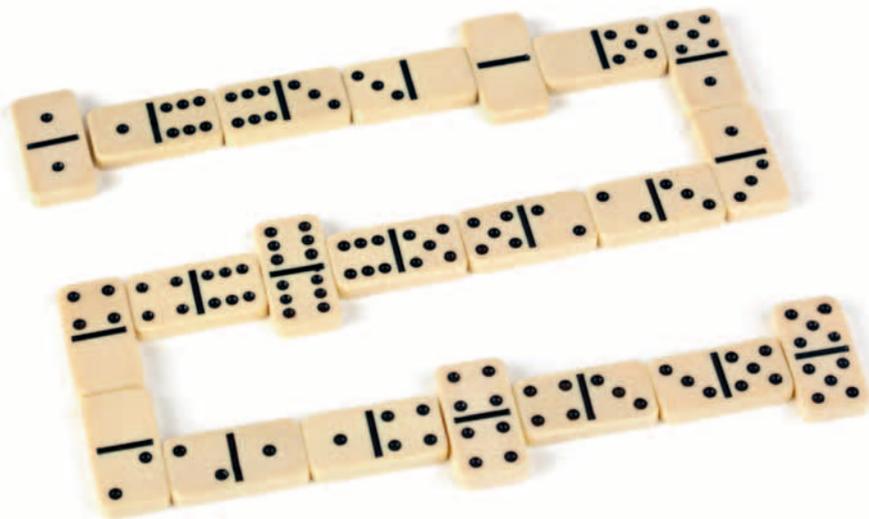


Das große Ganze

Für ein effektives Gesundheitsmanagement ist es wichtig, vor allem Führungskräfte für die Zusammenhänge zwischen Organisations-, Berufs- und Privatwelt zu sensibilisieren. Nur eine systemische Betrachtung und die Integration dieser Erkenntnisse in die Führungskultur schaffen ein gesundes Unternehmen.



Auf die Frage, was Mitarbeiter und Führungskräfte krank macht, gibt es keine einfachen Antworten. Unternehmen stellen sich heute jedoch immer häufiger die Frage, was Mitarbeiter und Führungskräfte gesund bleiben lässt – und nicht, was krank macht. Um die Gesundheitsentwicklung bei Führungskräften sensibler unterstützen zu können, wurde ein Dissertationsprojekt mit drei Partnern ins Leben gerufen, die sich aufgrund ihres Interesses an praxisnaher Organisationsforschung vernetzt haben: Thorsten Veith vom Institut für systemische Beratung, Wiesloch, Prof. Dr. Jochen Schweitzer von der Sektion Medizinische Organisationspsychologie des Instituts für Medizinische Psychologie am Universitätsklinikum Heidelberg auf wissenschaftlicher Seite und die Heidelberger Druckmaschinen AG als Forschungsfeld.

Rollenvielfalt belastet

In den meisten Organisationen haben Komplexität und Dynamik enorm zugenommen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sehr viel mehr Rollen gleichzeitig wahrnehmen. Mitarbeiter haben häufig keine abgrenzbaren Aufgaben und Funktionen mehr, sie sind nicht mehr in festen Teams verankert, vielmehr sind Zugehörigkeiten und Beständigkeiten aller Art in Frage gestellt. Unternehmen sehen sich mit Unsicherheiten und erhöhten Anforderungen von außen konfrontiert und zuweilen antworten sie darauf mit Druck anstatt mit guter Beziehungspflege und modernen Führungskonzepten. Bei der Umsetzung von Zielen und Leitlinien werden Mitarbeiter dann von ihren Führungskräften oftmals nicht so begleitet, wie sie es sich wünschen. Diejenigen Mitarbeiter mit hoher Verantwortung und Leistungswillen sowie Führungskräfte mit Kompetenz und Potenzial stem-

men meist enorm viel. Die Gefahr, sich zu verausgaben und die Balance in einer Art „Erschöpfungs-Trance“ zu verlieren, ist hoch. Privilegien aller Art von Seiten der Unternehmen unterstützen den Prozess der Selbstausschöpfung noch. Gerade Führungskräfte müssen ein sehr komplexes Rollenpotpourri bedienen: vielfach sind sie direkter Vorgesetzter, aber selbst auch Mitarbeiter, fachlicher Produktentwickler, Mitglied in Projekt- und Steuerungsgremien sowie Partner und Kollege auf Augenhöhe mit anderen Führungskräften. Neue Anforderungen und Belastungen an Führung gehen daraus hervor.

Bedenklich wird es, wenn Menschen beständig negativen Stress haben oder die Zuversicht verlieren, dass sie ihre oder vorgegebene Ziele erreichen. Sie reagieren dann mit unterschiedlichem Ausweichverhalten oder sie werden krank. Angesprochen auf diese Dynamik ist den Leistungsträgern meist mehr als deutlich, dass es so auf Dauer nicht funktionieren wird.

Verständnis von Gesundheit

Soweit eine Beschreibung dessen, was viele Mitarbeiter und Führungskräfte aktuell erleben. Was hat das nun mit dem Thema Gesundheit in Unternehmen zu tun? Äußere Anforderungen im Berufsleben treffen auf innere, persönliche Bezüge wie zum Beispiel die Einstellung der Führungskraft zu ihrer Arbeit, zum Unternehmen, eigene Entwicklungs- und Karrierewege und das Zusammenspiel mit den anderen Lebensbereichen. Für ein Unternehmen ist es zunehmend wichtig zu erfahren, wie Führungskräfte diese Anforderungen erleben.

Gerade im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung ist es eine besondere Herausforderung, Gesundheit und Leis-

tungsfähigkeit aller Mitarbeiter für die langfristige Entwicklung des Unternehmens zu sichern. Es zeigt sich in der Unternehmenspraxis, dass psychische Belastungen zunehmend physische Beschwerden verdrängen. Es genügt heute als Unternehmen nicht mehr, für eine gute Arbeitsplatzgestaltung (Hygiene, Umweltmanagement, Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, Belastung durch Schadstoffe, etc.) zu sorgen. In der bisherigen Vorstellung ging man davon aus, dass Krankheit dann entsteht, wenn in den genannten Bereichen der physischen Arbeitsplatzgestaltung ein Defizit vorhanden ist. Das Verständnis von krankheitsauslösenden oder gesundheitsbeeinträchtigenden (pathogenen) und gesundheitsförderlichen (salutogenen) Faktoren hat sich jedoch stärker auf die Einbeziehung von Anteilen anderer Lebensbereiche der Mitarbeiter und Führungskräfte ausgedehnt, hin zu einem ganzheitlichen Verständnis von Gesundheit.

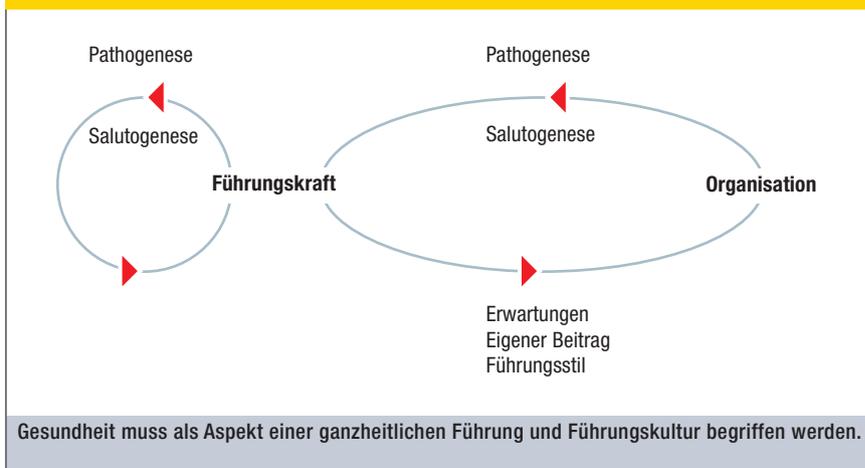
Privatsache oder Firmenangelegenheit?

Delikaterweise geht man heute stärker davon aus, dass in der gesamten, auch privaten Lebensführung und im Lebensstil Faktoren liegen, die Einfluss auf die Gesundheitsentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte haben. Unternehmerische Verantwortung und Verantwortung für die eigene Lebensgestaltung prallen hier aufeinander.

Es ist natürlich eine heikle Gratwanderung mit Blick darauf, wie sehr ein Unternehmen nicht nur einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz bieten soll, sondern auch dafür Sorge zu tragen hat, dass die Führungskraft ihr Leben so führt, dass sie dem Unternehmen nicht in wenigen Jahren verloren geht. Ist Mitarbeitergesundheit Privatsache oder Firmenangelegenheit? Empfinden Mitarbeiter betriebliches Interesse für die „private“ Gesundheit als „angenehme Fürsorge“ oder als „unangemessenen Übergriff“? Sollen sich die Firmen auf gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen beschränken oder sollen sie auch Verhaltensprävention anbie-

Die Rolle der Führungskraft

Abbildung 1



ten (zu Themen wie Rauchen, Trinken, Bewegung, Entspannung)?

Das Unternehmen sollte beachten, ob das, was ein Mitarbeiter im Unternehmen tut, eine Wechselwirkung mit seinem Privatleben, mit seinem Selbstverständnis hat. Ist es eine gute Wechselwirkung? Wird das Eingebundensein in berufliche Beziehungen und das Gefordertsein im Unternehmen positiv erlebt? Was kann dafür getan werden, dass der Einfluss auf das Privatleben positiv ist. Und auch umgekehrt: Wie kann das Unternehmen von der Wechselwirkung profitieren? Zu diesem Verständnis von Gesundheit gehört ein weiterer Blick auf die sich verändernden Umwelten der Individuen und die zunehmende Komplexität in der Organisations-, Berufs- und Privatwelt.

Den inneren Kompass neu eichen

In dem Dissertationsprojekt geht es zum einen darum, die Führungskraft für das Thema zu sensibilisieren, sowie den Umgang mit sich selbst zu reflektieren und „persönliche Gefahrenzonen“ zu identifizieren. Zum anderen geht es um die Frage, welchen Anforderungen Führungskräfte im Unternehmen heute begegnen, welchen Veränderungen sich Führungskräfte in den dynamischen Umwelten ausgesetzt fühlen und welche Dimension Gesundheit damit für die Organisation hat. Welchen Support sehen sie von Seiten der Organisation, wel-

chen bräuchten sie? Welche persönlichen Strategien mit Anforderungen umzugehen gibt es unter Führungskräften und gibt es dazu einen Austausch oder ist das Thema ein Tabu?

Den Führungskräften kommt nach Reflexion der eigenen Situation eine Vorbildfunktion zu: Eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur ist eine wichtige Organisationsperspektive und verdeutlicht die Verantwortung der Führungskraft. Führungskräfte überschätzen oft ihren Einfluss auf Mitarbeiter, unterschätzen allerdings ihren Einfluss auf Kultur (siehe Abbildung 1). Sie sind als „Kulturexperten“ gefragt – wobei diese Kulturgestalter gerade die sein sollten, die auch den Geschäftsprozess betreiben: Gesundheit muss als Aspekt einer ganzheitlichen Führung und Führungskultur begriffen werden.

Organisation und Gesundheit

Ein systemischer Umgang damit legt eine Integration in alle Prozesse und den Blick auf das Zusammenspiel in der Organisation, mit dem Umfeld der Person und der Unternehmenskultur nahe. Das Thema Gesundheit im Unternehmen ist nicht durch „Sonderaufführungen“ und „Gesundheitsevents“ alleine zu bearbeiten. Individuelle, verhaltensbezogene Einzelmaßnahmen müssen im Unternehmen dauerhaft mit der Perspektive Gesundheit in betriebliche Pro-

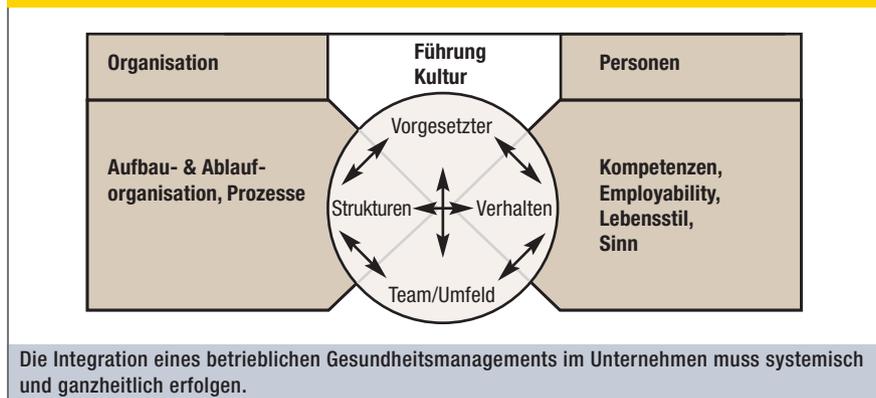
zesse und Strukturen kombiniert und in die Kultur integriert werden.

Wie kann man sich das vorstellen? So verstanden ist Gesundheit kein eigener Gegenstand, sondern eine Perspektive auf alle (Leistungs- und Wertschöpfungs-) Prozesse in der Organisation. Damit ist Gesundheit ein wichtiger Teil der Führungsarbeit. Die Führungskraft stärker in das Thema Gesundheit mit einzubeziehen, ist ein wichtiger Hebel. Dazu muss jedoch die Brille für dieses Thema bei der Führungskraft vorhanden sein. Schaut man genauer auf das betriebliche Gesundheitswesen, so werden häufig viele isolierte, individuelle Gesundheitsmaßnahmen ergriffen, aber recht wenig wird in Bezug darauf getan, wie sich die Organisation weiterentwickelt und wie Abläufe und Strukturen geschaffen werden können, die nicht pathogen (krankmachend) sind, sondern vielmehr salutogen (Gesundheit entstehen lassen). Hier fehlt jedoch häufig eine Verbindung zwischen Individuum und Organisation, zwischen der Kooperation und den Prozessen in der Organisation einerseits und den Kompetenzen, der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und der Sinnfrage andererseits (siehe Abbildung 2).

Die Menschen sind aber auch Sozialwesen und orientieren sich an anderen. Die salutogene Gestaltung des Gemeinwesens, Partizipation und Beteiligung am Wertschöpfungsprozess wird zentrales Erfolgskriterium und eine ökonomische Notwendigkeit für die Unternehmen. Also die Art und Weise, wie die Menschen miteinander umgehen, wie sie selbst Verantwortung übernehmen für bestimmte Aufgaben, wie sie

Gesunde Entwicklung in Organisationen

Abbildung 2



aber auch im Zusammenspiel mit den anderen immer wieder dazu beitragen, den Wertschöpfungsprozess zu unterstützen.

Was bedeuten salutogene Aspekte für die Organisation und Führungskultur? Antonovskys Konzept der Salutogenese (Antonovsky/ Franke 1997), der Entstehung von Gesundheit, lässt sich an drei Fragen verdeutlichen: Verstehe ich die Dinge, kann ich Herausforderungen vorhersehen? Kann ich die Dinge handhaben und gestalten, kann ich wirksam werden? Bedeuten die Dinge mir etwas, finde ich Sinn und Zufriedenheit? Der Ansatz beschreibt Gesundheit als Potenzial. Ausschlaggebend ist die Grundhaltung und Fähigkeit, Zusammenhänge des Lebens eher positiv sinnvoll zu verstehen, und die Überzeugung, dass man das eigene Leben und damit auch das berufliche Wirken gestalten kann.

Design des Projekts

Dazu können Führungskräfte einiges beitragen. Im Kooperationsprojekt werden Führungskräfte entlang der Fragen interviewt: Wie sieht die Balance aus, wie werden Geben und Nehmen zwischen Mitarbeitern und Betrieb, das Zusammenspiel mit Lebensqualität persönlich bewertet? Welche Ressourcen und Kraftquellen bietet die Tätigkeit? Wie sind Anforderungen, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume und Unterstützung zueinander gelagert?

Diese Gespräche mit Führungskräften über ihr eigenes Verständnis der Zusammen-

hänge, der Identifikation mit ihrer Tätigkeit und ihrer Führungsbeziehung zu ihren Mitarbeitern verhelfen zu einem Bewusstsein für die Gesundheitsperspektive. Ein verantwortungsvoller Dialog der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ist die Verlängerung in die Organisation hinein. Dialoge und Präsentationen zur Perspektive der Entstehung von Gesundheit müssen in den Unternehmen stattfinden, um Aufmerksamkeit zu wecken.

Ziel ist es, Impulse und Entwicklungsrichtungen für das Thema Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen ableiten zu können und die Etablierung eines Gesundheitsnetzwerks zur Erweiterung und Vertiefung der bisherigen Initiativen durch die gewonnenen Impulse zu unterstützen. Und möglicherweise kann das Projekt auch manche Ausschnitte der Landkarten im Kopf verändern.

Mehr zum Thema

Schmid, B./ Veith, T./ Deutsch, C.:

Im Spannungsfeld von Unternehmenskultur, Bildung und Gesundheit. – Ein Interview. WirtschaftsMagazin perspektive: blau, 2008.

M. Lauterbach: Gesundheitscoaching:

Strategien und Methoden für Fitness und Lebensbalance im Beruf, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2005.

A. Antonovsky, A. Franke: Salutogenese:

Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Dgvt-Verlag, Tübingen 1997.



Autor

Thorsten Veith,
Geschäftsführer Institut für systemische Beratung,
Wiesloch, veith@isb-w.de



Autor

Prof. Dr. Jochen Schweitzer,
Leiter der Sektion Medizinische Organisationspsychologie, Institut für Medizinische Psychologie, Universität Heidelberg,
jochen.schweitzer-rot-hers@med.uni-heidelberg.de