

Supportive Leadership: Führungskultur und Gesundheitsmanagement

In der Burnout-Gesellschaft von heute sind Führungskräfte gefordert, eine Kultur des Kümmerns und der Achtsamkeit zu schaffen und zu pflegen, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu erhalten.

Dass Führungskräfte zu einem Workshop gebeten werden, klingt zunächst nicht gerade revolutionär. Und doch markiert das, was im vergangenen Jahr in der Deutschland-Zentrale des Lebensmittelkonzerns Unilever passiert ist, eine Zeitenwende. So traf das gesamte Führungspersonal aller Ebenen zwei Tage in Kleingruppen zusammen, um über Themen wie die Funktionsweise des Gehirns, das Rollenverhalten innerhalb eines Teams und Fürsorge und Verantwortung zu sprechen. Im nächsten Schritt wurden entsprechende Workshops auch für die Mitarbeiter angeboten. „We care“ heißt das Programm, das für eine neue Unternehmenskultur bei Unilever steht. Dafür wurde der Konzern mit dem Corporate Health Award 2010 für vorbildliche Ansätze zur Verbesserung der Gesundheitskultur ausgezeichnet. Hinter dem Preis steht eine gemeinsame Initiative von „Handelsblatt“, Tüv Süd Life Service und EuPD Research unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Kultur des Kümmerns

Im Fokus der Workshops steht die Verantwortung der Führungskräfte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Es geht aber auch um die Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters für das eigene Wohlbefinden und die Verantwortung der Geschäftsführung, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Ziel ist, im gesamten Betrieb eine Kultur des Kümmerns gedeihen zu lassen. Mit anderen Worten: Es geht um eine neue Geisteshaltung. Dahinter stehen handfeste ökonomische Hintergründe. Das Unternehmen wollte die Ausfälle aufgrund von Arbeitsunfähigkeit nicht mehr einfach so hinnehmen. Eine interne Befragung ergab, dass 80 Prozent der Mitarbeiter unter Stress leiden, 60 Prozent unter Schlafstörungen. Aus den psychischen Belastungen resultiert eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit vieler Mitarbeiter, die das Unternehmen nach eigenen Berechnungen im Jahr rund sieben Millionen Euro kostet. Das alles vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fakts, dass die Menschen länger arbeiten und entsprechend fit und

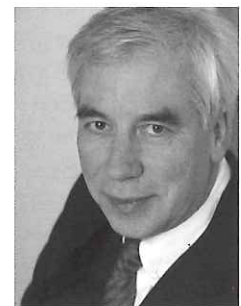
leistungsfähig bleiben sollen. Denn im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte wird nur bestehen, wer in die psychosoziale Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert.

„We care“ ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Da sich die angestrebte Kultur des Kümmerns nicht einfach verordnen lässt, erarbeiten die Führungskräfte in dem Workshop selbst, was sie in Hinblick auf die Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter ausrichten können. Viele Teamleiter denken, dass sie keinen Einfluss darauf hätten, zumal sie ja selbst nur ein Rädchen im Getriebe sind. Genau das gilt es zu hinterfragen: Worauf nehme ich im Arbeitsalltag Einfluss? Wie kann ich meine Mitarbeiter inspirieren? Wie entfalte ich deren Potenziale? Wie erkenne ich überhaupt die Stärken und Talente meiner Mitarbeiter? Angenommen, die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters verschlechtert sich dauerhaft – wie führe ich die notwendigen Gespräche so, dass sich der Mitarbeiter nicht überführt fühlt und dicht macht, sondern beide Seiten am Ende vereinbaren, wie sie die Lösung des Problems angehen? Warum passiert es häufiger, dass sich Vorgesetzter und Mitarbeiter nicht wie zwei Erwachsene auf Augenhöhe begegnen, sondern das Verhältnis vor allem durch die hierarchische Position bestimmt wird und daher einen konstruktiven Austausch hemmt? Das sind einige der Fragen, die die Teilnehmer der Workshops bewegen sollten, ihre Rolle als Führungskraft zu reflektieren.

Gesundheit der Mitarbeiter als Wirtschaftsfaktor

Das gilt nicht nur für die Führungskräfte von Unilever. In der Burnout-Gesellschaft von heute steht nahezu jedes Unternehmen vor demselben Problem. Ob es Berichte der Krankenkassen oder die Daten der Forsa-Studie des

Forum



Werner Fürstenberg,
Diplom-Pädagoge,
Geschäftsführer des Fürstenberg
Instituts in Hamburg
werner@fuerstenberg-institut.de

Was schränkt Ihre Leistung im Job ein?	
Grund	Nennungen
Probleme am Arbeitsplatz	68 Prozent
hoher Leistungsdruck	51 Prozent
fehlende Anerkennung	39 Prozent
schlechte Führung	31 Prozent
kein Vertrauen in Unternehmensleitung	26 Prozent

Fürstenberg-Performance-Index sind – sie alle zeigen, dass ein großer Anteil der Arbeitnehmer Belastungen ausgesetzt ist, die eine Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit zur Folge haben. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist zum Wirtschaftsfaktor geworden. Der jüngst veröffentlichte Fürstenberg-Performance-Index 2011 ergab: 79 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind aufgrund von körperlichen Beschwerden, psychischen und sozialen Problemen, familiären Sorgen und arbeitsplatzbezogenen Belastungen nicht in der Lage, eine optimale Leistung im Job zu erbringen. Der deutschen Wirtschaft gehen dadurch jährlich 364 Milliarden Euro verloren, wie das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut berechnete.

Führungskräfte sensibilisieren

Kein Wunder also, dass sich eine wachsende Zahl von Unternehmen dem Problem annimmt. Doch vielerorts spürt man eine große Verunsicherung. Gerade dort, wo betriebliches Gesundheitsmanagement schon lang in Form von Wirbelsäulenkursen und Stressbewältigungstrainings angeboten wird, fragt man sich: Was können wir noch für die Gesundheit der Mitarbeiter tun? Zuletzt sind dabei verstärkt die Führungskräfte in den Fokus geraten. Vermeintliche Experten melden sich zu Wort und fordern, dass Führungskräfte besser über seelische Volkskrankheiten wie Depressionen und Burnout aufgeklärt werden. Mehr noch: Personalverantwortliche sollten ihrer Meinung nach in der Lage sein, psychische Störungen zu erkennen und die betroffenen Mitarbeiter in angemessener Form anzusprechen. Hat der Teamleiter der Zukunft demnach diagnostische oder gar thera-

peutische Fähigkeiten? Mitnichten. Es ist zwar sinnvoll, Führungskräfte verstärkt in die Pflicht zu nehmen; sie dahingehend zu sensibilisieren, dass sie einen enorm wichtigen Beitrag für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter leisten können und müssen. Aber mit psychiatrischen Störungsbildern sollte man sie nicht belasten. Diagnosen zu erstellen ist allein die Aufgabe medizinisch und psychologisch geschulter Fachkräfte.

Inspirieren statt kontrollieren

Weltweit wächst derzeit in vielen Unternehmen ein Bedürfnis nach einem neuen und geeigneten Führungsstil. Eine passende Bezeichnung dafür ist „Supportive Leadership“ – also unterstützende Führung. In der englischsprachigen Welt entstand dieser Begriff im Umfeld des indischen Yogi Paramahansa Yogananda. Im deutschsprachigen Raum wurde „Supportive Leadership“ von dem bekannten Hirnforscher Professor Gerald Hüther in die Öffentlichkeit getragen. Hinter dem Begriff verbirgt sich ein Konzept, das die Führungskraft als Coach begreift, der vor allem ein Ziel verfolgt: das Potenzial der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen. Die Führungskraft inspiriert ihre Mitarbeiter, damit diese ihre Potenziale optimal entfalten können. Dabei muss sie ihren Mitarbeitern vertrauen, ihnen vor allem etwas zutrauen. Supportive Leadership betont die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter. Eine unterstützende Führungskraft herrscht nicht über ihr Team. Sie diktiert nicht. Und sie versucht auch nicht, sich die Motivation ihrer Mitarbeiter mit Belohnungen zu erkaufen.

Denn wie und wofür Mitarbeiter ihr Gehirn benutzen, so der Forscher, „hängt von ihren Erfahrungen ab, die implizit auf einer Metaebene (dem Frontallhirn) als innere Einstellungen und Haltungen verankert werden“. Diese einmal entwickelten Haltungen und Einstellungen seien nicht durch äußere Faktoren wie Argumente, Belehrungen, Weiterbildungen, Belohnungen oder Bestrafungen veränderbar. Sondern durch ein Klima, das die Beschäftigten ermutigt, von sich aus kreativ zu sein, sich zu engagieren und Neu-

es zu lernen. Die Lust, sich einzubringen, mitzudenken und mitzugestalten, lasse sich nicht anordnen, behauptet Hirnforscher Hüther. Vielmehr könne man die Mitarbeiter dazu nur einladen, ermutigen, vielleicht auch inspirieren.

Supportive Leadership bedeutet vor allem zu verhindern, dass die Mitwirkungslust der Mitarbeiter unterdrückt wird. Das geschieht laut Hüther immer dann, wenn Mitarbeiter frustriert werden – „durch einen Mangel an Aufgaben und Verantwortung, durch unzureichende Wertschätzung, durch Verunsicherung, Druck und das Schüren von Angst“. Leider ist ein derartiger, auf dem Befehl-und-Gehorsam-Prinzip basierender Führungsstil noch immer weit verbreitet. So geben im Fürstenberg-Performance-Index 68 Prozent der Befragten an, dass Probleme am Arbeitsplatz ihre Leistungsfähigkeit einschränken. Mehr als die Hälfte kommt mit dem Leistungsdruck nicht klar. Jeder Dritte bemängelt die fehlende Anerkennung für seine Arbeit (siehe Tabelle).

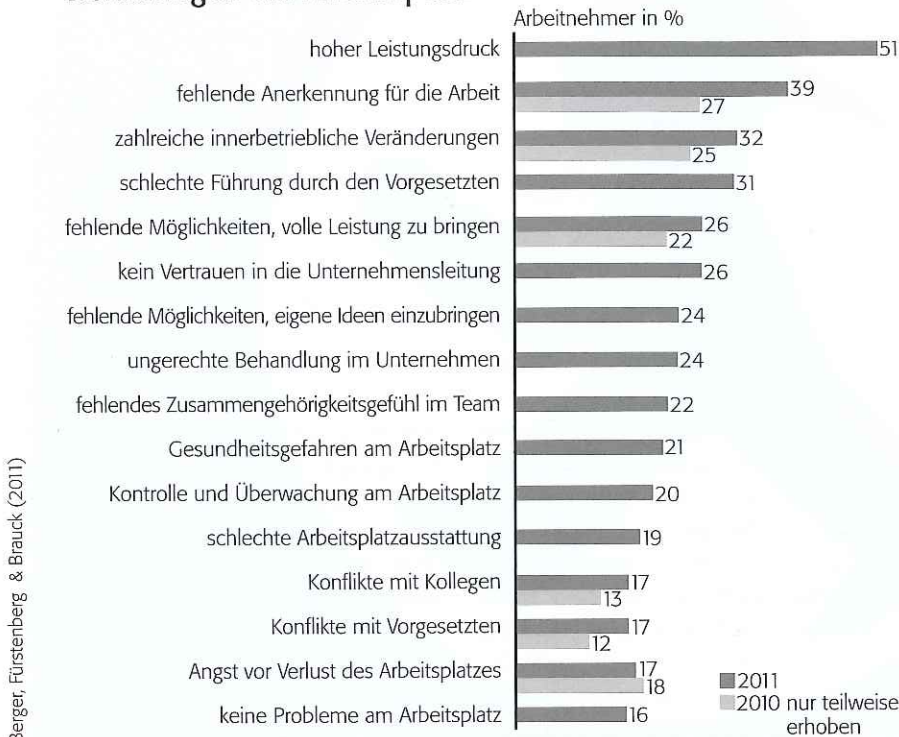
Gesundheit als gelebter Wert

Unterstützende Führung schreibt keine Verhaltensweisen vor, verzichtet auf belehrende Seminare über gesunde Ernährung und Work-Life-Balance. Viel wichtiger ist es, dass man im Unternehmen eine Kultur erzeugt, in der Gesundheit einen Wert darstellt. Heute ist häufig leider das Gegenteil der Fall: Gesundheit wird oft als Privatsache angesehen, psychische Probleme sind ein Tabu. Anerkennung bekommen jene Mitarbeiter, die, ohne zu murren, viele Überstunden leisten und bereit sind, sich zu für den Job zu verausgaben. Doch um die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten, brauchen Unternehmen eine Kultur der Achtsamkeit. Führungskräfte können dazu auf dreifache Weise beitragen:

Vorleben

Achtsamkeit predigen und selbst bis spätabends im Büro bleiben oder damit prahlen, dass man nicht weiß, in welche Schulklasse das eigene Kind geht – das passt nicht zusammen. Führungskräfte

Belastungen am Arbeitsplatz



Berger, Fürstenberg & Brauck (2011)

Fürstenberg-Performance-Index 2011

sollten Achtsamkeit vorleben, indem sie erstens ihr eigenes Privatleben pflegen; zweitens Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter haben und auch bekunden; und drittens eingreifen, falls der Eindruck entsteht, dass sich einer im Team schon über längere Zeit kräftezehrend engagiert. Warum nicht diesem Mitarbeiter einfach einmal zwei Tage frei geben?

Enttabuisieren

Führungskräfte sollten versuchen, psychische Probleme aus der Peinlichkeitsecke zu holen. Zum Beispiel, indem sie sich für ein Employee Assistance Program (EAP) starkmachen. Als erster Anbieter hat das Fürstenberg Institut vor 20 Jahren EAP in Deutschland eingeführt. Die Idee war, ein System aufzubauen, das Arbeitnehmern dabei hilft, Sorgen jedweder Art loszuwerden, damit sie den Kopf frei haben und so ihr Leistungspotenzial am Arbeitsplatz abrufen können. Das System sollte zudem losgelöst sein von den Leistungskatalogen der Krankenkassen. Und zwar durch ein simples Prinzip: Der Arbeitgeber zahlt abhängig von der Zahl seiner Beschäftigten

eine monatliche Pauschale. Dadurch ermöglicht er allen seinen Mitarbeitern, bei einem EAP-Anbieter Rat zu finden – kostenlos, kurzfristig, diskret, unbürokratisch. Wichtig ist, dass der Service präventiv und ohne Überwindung großer Hemmschwellen genutzt wird. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter ermutigen, ihn zu nutzen. So selbstverständlich wie die Mitarbeiterschulungen nach der Einführung einer neuen Software sollte sich ein Mitarbeiter auch beraten lassen können, wenn er sich von seiner Arbeitslast überfordert fühlt und die Work-Life-Balance nicht mehr stimmt. Aber auch bei Konflikten mit Kollegen, Eheproblemen oder Schulden sowie vor wichtigen beruflichen Entscheidungen, von denen die ganze Familie betroffen sein könnte, sollte er sich Rat und Unterstützung einholen können.

Die Unternehmen, die einen EAP-Anbieter wie das Fürstenberg Institut als externen Berater beauftragen, verzeichnen eine Steigerung der Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus sinken die Fehlzeiten. Aus einer Studie der Confederation of British Industry von

2004 geht hervor, dass Unternehmen mit EAP durchschnittlich 2,6 Krankheits-tage weniger pro Mitarbeiter pro Jahr verzeichnen als Unternehmen ohne EAP.

Intervenieren

Fatal ist es, wenn Führungskräfte auf falsche Weise Rücksicht nehmen. Falsch wäre es beispielsweise, angeschlagen wirkende Mitarbeiter dauerhaft zu schonen. Damit hilft man zum einen der betroffenen Person nicht; zudem erregt man den Unmut der übrigen Mannschaft. Zu einer Kultur der Achtsamkeit gehört vielmehr, dass Führungskräfte, die beobachten, dass ein Mitarbeiter sein Verhalten verändert und schlechtere Leistungen bringt, so früh wie möglich ein klärendes Gespräch unter vier Augen suchen. Diagnosen nach dem Motto: „Ich haben den Eindruck, dass Sie kurz vor dem Burnout stehen“ sind in diesem Gespräch ebenso fehl am Platz wie eigene Emotionen. Die Führungskraft sollte sachlich schildern, was sie beim Arbeitsverhalten beobachtet hat, und ihre Sorge zum Ausdruck bringen, dass es dem Mitarbeiter womöglich nicht gut geht. Sie sollte darüber hinaus auf die bestehenden Hilfsangebote wie etwa ein EAP hinweisen. Das Gespräch sollte nicht ohne eine konkrete Vereinbarung über das weitere Vorgehen zu Ende gehen. Und auch wertschätzende Worte sollten nicht fehlen – etwa: „Mir ist es wichtig, dass Sie wieder gut Ihren Job machen können, ich brauche Sie in meiner Abteilung. Ich kenne Sie ja auch als guten (und zufriedenen) Mitarbeiter.“

Weiterführende Literatur

- Berger, P., Fürstenberg, W. & Brauck, M.** (2011). *Fürstenberg-Performance-Index 2011: Gesundheitsprobleme in Deutschland und ihr Einfluss auf die Leistung der Arbeitnehmer*. Hamburg: Fürstenberg Institut.
- CBI (Ed.).** (2010). *On the path to recovery: Absence and workplace health survey 2010*. London: Editor.
- Hüther, G.** (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt am Main: S. Fischer.