



# Ist der Geist gesund, freut sich der Körper

Nicht nur die körperliche Leistungsfähigkeit, sondern auch die psychosoziale Gesundheit der Belegschaft wird für den unternehmerischen Erfolg immer wichtiger. Diese ist stark mit der Unternehmenskultur verknüpft – und nicht zuletzt mit der Führungskraft.

► Immer mehr Menschen fühlen sich infolge komplexer werdender Anforderungen überfordert oder sind einfach nur frustriert, weil sie den Eindruck haben, an den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit nichts ändern zu können. Die Folge: Die einen haben keine Lust mehr, sich anzustrengen. Die anderen strengen sich noch mehr an (um zu beweisen, dass sie es schaffen) und vernachlässigen dabei ihre persönlichen Bedürfnisse. Beides wird subjektiv als Frust wahrgenommen. Auf der Strecke bleibt dann auch die organisationale Gesundheit. Dies können sich Unternehmen nicht mehr leisten.

## Gesetzmäßigkeiten erkennen und nutzen

Dieser Beitrag beleuchtet Gestaltungschancen, die Führungskräfte haben, um aus der Frustspirale auszusteigen und eine Arbeitskultur zu fördern, in der Menschen das gute Gefühl haben, das Richtige in der richtigen Art und Weise mit den richtigen Kollegen in der richtigen Umgebung zu tun. Dieses Ziel heißt: psychosoziale Gesundheit. Es ist die kluge Antwort auf aktuelle unternehmerische Herausforderungen.

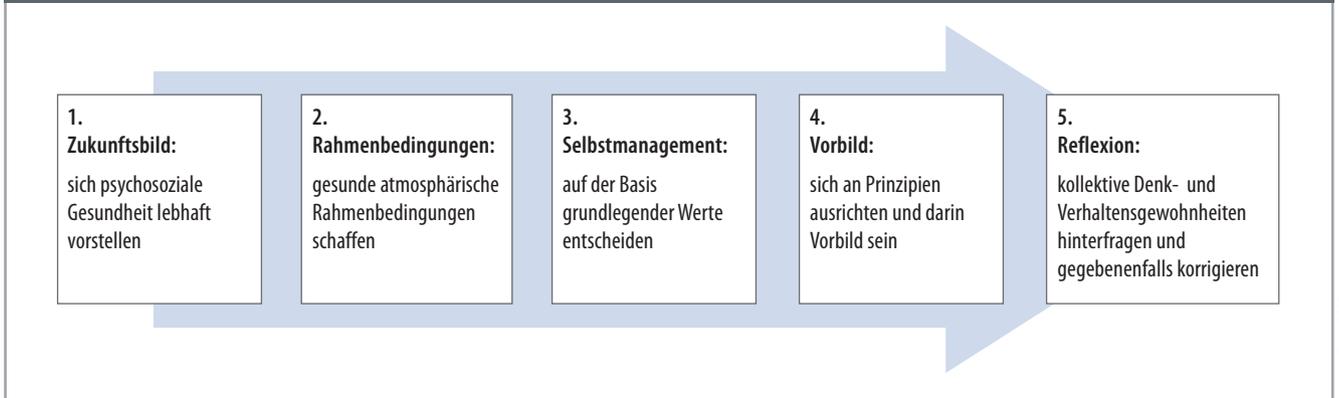
Für dieses Ziel sind Führungskräfte allerdings bisher weder sensibilisiert noch ausgebildet. In ihrer Hilflosigkeit versu-

chen sie und das Management, die Komplexität organisationaler Gesundheit über Ziele (beispielsweise die Reduktion von Fehlzeiten) in den Griff zu bekommen. Ein hoffnungsloses Unterfangen, solange es immer noch heißt: Auf Input folgt messbarer Output.

Umdenken ist angesagt: Die Kunst gesunder Führung besteht darin, die Gesetzmäßigkeiten, nach denen sich Menschen miteinander organisieren und nach denen sie ihre Kultur erschaffen, zu erkennen und zu nutzen. Dies ist die Salutogenese für Kulturentwicklung. Planbarkeit im klassischen Sinne ist hierbei eine Illusion. Um aus bisherigen Mustern auszusteigen und psychosoziale Gesundheit offensiv zu fördern, ist es hilfreich, einen Fahrplan zu haben. Die im Folgenden skizzierten fünf Schritte bieten Orientierung und greifen wie Puzzleteile ineinander. In ihnen entpuppen sich Prinzipien gesunder Führung (siehe Abbildung 1).

## Erster Schritt: Ein lebhaftes Zukunftsbild haben

Wie gehen Menschen in einer gesunden Kultur miteinander um? Worüber reden sie? Worüber reden sie nicht? Wie begegnen sie Schwierigkeiten, die sie glauben, nicht ändern zu können? Erfahrungsgemäß trauen sich Menschen in Unternehmen nicht, sich ideale Szenarien überhaupt aus-



zumalen: „Wir sind ja schließlich nicht zum Wohlfühlen hier“ oder „Das Leben ist kein Wunschkonzert“ sind einige der Denkmuster. Doch eben dieser Zynismus erstickt jegliche Idee, Arbeit besser zu machen. Auch zeigt er uns, welche kulturelle Hürde als Erstes zu nehmen ist. Nämlich sich überhaupt zu erlauben, eine psychosozial gesunde Arbeitskultur zu ersinnen.

Doch diese Übung lohnt sich, denn Teams oder Unternehmenseinheiten, die sich darauf einlassen, kommen in der Regel zu folgenden Erkenntnissen: Jeder Einzelne übernimmt Verantwortung für seine Einstellung zur Arbeit. Jeder weiß, wofür er sich engagiert. Der Job ist sowohl ein persönlicher als auch ein gemeinsamer Auftrag, bei dem man sich nicht nur als Erfüllungsgehilfe, sondern als Partner sieht. Darüber hinaus gehen die Menschen herzlich miteinander um. Auch sprechen sie darüber, wie sie ihre Zusammenarbeit noch verbessern können. Dazu geben sie sich Feedback. Jeder Einzelne erkennt seine individuelle Verantwortung, Kulturgestalter zu sein.

Indem Menschen eine konkrete Vorstellung von jener Kultur entwickeln, die sie sich wünschen, beginnen sie Denk- und Verhaltensweisen im Alltag entsprechend dieses Zielbildes auszurichten. Oft stellen sie dabei fest, was ihnen konkret fehlt. Genauso oft erkennen sie auch, dass sie nicht bei null anfangen.

### Zweiter Schritt: Kriterien für gesunde atmosphärische Rahmenbedingungen bedienen

Jeder Mitarbeiter fragt sich irgendwann: „Ist meine Arbeit (Arbeitsumgebung, Kollegen, Aufgabe) etwas, das sich nicht nur finanziell auszahlt, sondern auch emotional lohnt?“ Den Grad seines Engagements bemisst er vor dem Hintergrund der Qualität seiner Antwort auf diese Frage. Beim zweiten Offensivschritt geht es darum, die Kriterien zu bedienen, die die Entscheidung des Einzelnen zugunsten seines Arbeitsplatzes positiv beeinflussen. Diese Kriterien lassen sich plausibel in folgenden Gesichtspunkten zusammenfassen:

1. Sind Mitarbeitern Regeln, Vorgaben und Erwartungen transparent und unmissverständlich?
2. Haben Mitarbeiter sämtliches Handwerkszeug und alle Informationen, die sie benötigen, um einen guten Job zu machen?
3. Spüren die Mitarbeiter, dass ihre Neigungen und Begabungen erkannt, genutzt und gewürdigt werden?
4. Werden nicht nur gute Ergebnisse, sondern auch Engagement und positive Entwicklungen angemessen gewürdigt?
5. Fühlen sich Mitarbeiter eingeladen, ihre Gedanken und Empfindungen zu äußern und auch über Belange, die über die Arbeit hinausgehen, zu sprechen?
6. Werden Mitarbeiter von ihrem Chef dazu ermutigt, Dinge selbst in die Hand zu nehmen, und werden sie für Erfolge (sowohl finanziell als auch ideell) belohnt?
7. Werden Ideen gewürdigt und sind andere Meinungen erwünscht?
8. Wissen die Menschen, wozu sie mit ihrer Leistung beitragen? Können sie darauf stolz sein?
9. Können Menschen darauf vertrauen, dass sich jeder nach besten Möglichkeiten einsetzt?
10. Kommen die Menschen gut miteinander aus?
11. Wird mit Mitarbeitern über persönliche Entwicklung und auch über Fehler gesprochen, ohne dass sich jemand dabei erniedrigt fühlt? Werden Fehler als Lernchance begriffen und auch als solche behandelt?
12. Werden Mitarbeiter dazu angespornt, an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen und neue Aufgaben zu übernehmen?

Die hier angesprochenen Themen bilden die emotionalen Bedürfnisse der Belegschaft ab. In ihnen kommt der Wunsch nach Sinnhaftigkeit und einem gesunden Miteinander zum Ausdruck. Ihre Bedeutung können wir daran erkennen, dass es schwierig ist, ihren positiven Einfluss für eine gesunde Unternehmenskultur argumentativ zu widerlegen.

Wir dürfen also davon ausgehen, dass es zur intrinsischen Motivation der Belegschaft beiträgt, wenn Führungskräfte

Um aus bisherigen Mustern aus-zusteigen und psychosoziale Gesundheit offensiv zu fördern, ist es hilfreich, einen Fahrplan zu haben. Die fünf Schritte bieten Orientierung und greifen wie Puzzleteile ineinander.



Martin Härter: Die Kunst gesunder Führung. Schritte zu einer leistungsfähigen Unternehmenskultur, Beltz 2017

Bündel emotionaler und sozialer Fitness zur Förderung atmosphärischer Rahmenbedingungen

Abbildung 2



Quelle: Härter, 2017

Um die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, bedarf es einer hohen emotionalen und sozialen Fitness der Führungskraft.

diese Kriterien als Handlungsfelder begreifen und diese bedienen. Dazu bedarf es allerdings einer hohen emotionalen und sozialen Fitness (siehe Abbildung 2). Kultur erkrankt Stück für Stück, wenn es Chefs an diesen Kompetenzen fehlt.

### Dritter Schritt: Beherzt und wertebasiert entscheiden

Täglich treffen wir unzählige Entscheidungen. Doch passen unsere Entscheidungen immer zu jenen grundlegenden Werten, zu denen wir uns öffentlich bekennen? Insbesondere in kritischen Situationen, kann es (ungeplant) passieren, dass wir etwas sagen oder tun, das wir später bereuen. Intuitiv kommt es zu einer Werteverstärkung. Egoistische Interessen stehen im Vordergrund. Die Spontaneität unseres Verhaltens bedeutet jedoch nicht, dass wir keine Wahl hätten. Im Gegenteil: Wir können uns diesbezüglich nicht nicht entscheiden.

Die Mentalität, eine Wahl zu haben, hat einen wesentlichen Einfluss auf das persönliche Stressmanagement und auf die psychosoziale Gesundheit aller Beteiligten. Im dritten Offensivschritt geht es darum, gewohnte Denk- und Verhaltensautomatismen zu unterbrechen und Alternativen zu bedienen, die grundlegenden Werten entsprechen. Damit dies gelingt, braucht es eine Strategie des Innehaltens, sodass wir bewusster agieren können. Folgende Fragen zu ritualisieren, kann dabei helfen, unter Druck blindem Aktionismus zu widerstehen:

- Was passiert hier gerade und wie fühlen wir uns dabei?
- Was brauchen wir im Moment?

- Was brauchen wir längerfristig?
- Was ist unser Beitrag (beispielsweise für schlechte Stimmung)?
- Was können wir ändern (eigener Einfluss)?

Antworten auf diese Fragen sind das Gegenteil davon, sich als Opfer zu fühlen, und stehen im Gegensatz zu einer Kultur von Schuldzuweisungen. Gefühlte Hilflosigkeit oder die bewusste Wahl der persönlichen Einstellung sind Optionen, die sich gegenseitig ausschließen. Mit dem Mut, sich beherzt und wertebasiert für neue Wege zu entscheiden, setzen Führungskräfte Duftmarken. Sie geben der Kultur Impulse, die den Menschen helfen, gemeinsam einen gesunden Umgang mit belastenden Situationen zu finden. Darin sind sie Vorbild.

### Vierter Schritt: Vorbild sein und die Unternehmenskultur mit gesunden Genen impfen

Unternehmenskultur kommt in nahezu jeder Situation im Arbeitsalltag zum Ausdruck. Sie zeigt sich in der Summe kollektiver Gewohnheiten. Wir prägen sie und wir werden von ihr geprägt. Wenn also Frustrerleben die Arbeitskultur dominiert, können wir uns fragen, wer damit beginnen soll, etwas zu ändern. Um es direkt zu beantworten: Es sind die Führungskräfte, die einen erheblichen Einfluss darauf haben, Kultur mit gesunden Genen zu impfen. Denn sie beeinflussen nicht nur die strukturellen Rahmenbedingungen, sondern sie verkörpern auch die tatsächlich gelebten Werte der Organisation. In Letzterem sind sie Vorbild – ob sie es wollen oder nicht.

Um mit kulturell gesunden Impulsen in Führung zu gehen, braucht es Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte, die geeignet sind, gesunde Denk- und Verhaltensweisen in der Belegschaft anzuregen. Folgende vorbildliche Gepflogenheiten können beispielsweise dabei helfen:

- Sich in keinem Fall am allgemeinen Schimpfen, Jammern oder an Gerüchten beteiligen
- Frühzeitig über Fakten informieren
- Zuhören und signalisieren, dass man die Bedürfnislage der Mitarbeiter oder Kollegen versteht, statt Emotionen herunterzuspielen
- Mitarbeiter anregen, sich an frühere Herausforderungen zu erinnern, die bereits gemeinsam gemeistert wurden
- Miteinander besprechen, was das Gewinnbringende an einer widrigen Situation sein könnte
- Sich in jeder Hinsicht des Vertrauens würdig erweisen.
- Die oben genannten ersten drei Offensivschritte moderieren und pflegen

Die Kunst gesunder Führung offenbart sich in der Gestaltung der Balance, sowohl empathisch Bedürfnisse der Mitarbeiter zu bedienen als auch couragiert unternehmensorientierte Entscheidungen zu treffen und zu vertreten. Auch darin sind Führungskräfte Vorbild.

## Fünfter Schritt: Erkunden, wie neue Impulse die psychosoziale Befindlichkeit verändern

Da wir selbst Teil unserer Kultur sind, brauchen wir eine Richtschnur, die uns dabei hilft, kulturelle Muster zu erkennen. Beim fünften Offensivschritt geht es darum, kollektiven Denk- und Verhaltensgewohnheiten auf die Spur zu kommen und zu erkunden, auf welche Weise wir selbst zum kulturellen Miteinander beitragen. Unsere Achtsamkeit gilt daher drei Perspektiven:

1. Die Perspektive „Selbst“: Wir reflektieren unser eigenes und für uns typisches Verhalten.
2. Die Perspektive „Organisation“: Wir stellen fest, wie wir auf andere in unserem Umfeld reagieren und welche Impulse wir in die Organisation geben.
3. Die Perspektive „Beziehung“: Wir machen uns die wechselseitigen Wirkungen zwischen „Selbst“ und „Organisation“ bewusst.

Die kulturelle Herausforderung besteht darin, individuelle und kollektive Gewohnheiten zu erkennen, miteinander zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Dies ist eine interessante Herausforderung, zumal

viele Menschen dazu neigen, an vertrauten Sichtweisen und Verhaltensritualen festzuhalten. Gesunde Führung hilft dabei, dazu im Dialog zu bleiben.

## Kultureller Wandel vollzieht sich in den Köpfen

Um den Spagat zwischen der Frust-Eskalation einerseits und den unternehmerischen Anforderungen andererseits zu überwinden, braucht es neue Denkweisen und neue Strategien. Die Förderung psychosozialer Gesundheit bietet dafür geeignete Ansatzpunkte. Ziel ist es, das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen zu erhöhen, sein bisheriges Denken zu prüfen und dem Zusammenwirken von Menschen am Arbeitsplatz gesunde Impulse zu geben. Dafür braucht es keinen formalen Auftrag. Dafür kann man sich einfach entscheiden. Führungskräfte können darin Vorbild sein.

In letzter Konsequenz vollzieht sich kultureller Wandel in den Köpfen der Menschen. Kollektives Wohlbefinden ist unmittelbar erlebte betriebliche Gesundheit. Diese zahlt sich aus. Und was sollte für Unternehmen der Zukunft gesünder sein als bezahlter Spaß. ■

AUTOR



Martin Härter, Coach und Berater,  
Gesellschafter und Partner,  
Motio GmbH & Co. KG,  
Stuttgart/Frankfurt,  
martin.haerter@motio.de