

## Wenn Führungskräfte abwehren

Das Thema Gesundheit im Betrieb wird nicht nur begrüßt, sondern ruft auch Abwehr, Widerstand und Abwertung hervor. Das lässt sich auch bei Führungskräften beobachten. Eine Unternehmenskultur, die kritische Reflektion zulässt, fördert die betriebliche Gesundheit.



Gesundheit, bislang als Privatsache betrachtet und dabei mehr oder weniger gut behütet, scheint bedroht zu sein. Sie scheint zum Allgemeingut zu werden, wenn Unternehmen verpflichtende Seminare wie „Gesundheitsfördernde Führung“ anbieten. Um die Widerstände zu vermeiden, die dies mit sich bringt, ist Freiwilligkeit aber nicht die Alternative. Denn diejenigen, die erreicht werden sollen, gehen vor diesem Hintergrund einfach nicht hin. Ihre Haltung: „Gesundheit ist mein privates Gut, da lasse ich mir vom Arbeitgeber nicht ohne Weiteres in die Karten schauen – und bei der Arbeit gibt es Wichtigeres.“ Dieses Verhalten lässt sich bei Führungskräften beobachten und es setzt sich nahezu linear in die nächste Ebene fort. Warum erfährt ein solches „Goodie“ Widerstand? Möglicherweise trifft es einen Mitarbei-

ter, der vielleicht aufgrund vieler Umstrukturierungen gebeutelt ist, noch dazu gekränkt, weil er der Meinung ist, für seine Leistung nicht ausreichend Anerkennung zu bekommen. Ihm erscheint es paradox, dass sich jetzt die Führungskräfte auch noch um seine Gesundheit kümmern sollen.

Die Führungskraft, die teilnehmen soll, fragt sich vielleicht etwas Ähnliches, zumal sie erfahren hat, dass es in diesen Seminaren auch um ihre eigene Gesundheit geht. Denn die Frage „Wie führe ich mich selbst gesund?“ gehört in jedes gute Konzept einer Führungskräfte-schulung zum Thema „gesunde Führung“.

### Abwehrhaltung

Abwehrende Haltungen sind vor allem dann verständlich, wenn wir berücksichtigen, dass das Thema Gesundheit tat-

sächlich ein sehr persönliches und nahegehendes Thema ist, und eine als gesund erlebte Trennung von Arbeit und Privattem damit in Frage gestellt scheint.

Schulungen zum Thema „gesunde Führung“ gelingen dann, wenn ein Unternehmen erlaubt, dass genau diese Widersprüche thematisiert werden können. Es bedeutet, sich als Personaler oder Führungskraft selbstkritisch den Rückmeldungen zu stellen, die ihnen als Ausdruck und Widerhall der eigenen Unternehmenskultur entgegenschallen können – und sicherlich werden, denn Letzteres steht zweifelsfrei fest. Reibung erzeugt bekanntermaßen Wärme, und es bedarf gewisser Sicherheiten, um das Wagnis von Reibung eingehen zu können.

### Führungsverhalten reflektieren

Sinnvoll sind Führungskräfte-Seminare dann, wenn „gesunde Führung“ als kulturelles Thema verstanden wird. Führungskräfte stellen mit ihrem Verhalten eine gesunde oder ungesunde Unternehmenskultur täglich neu her. Die Unternehmenskultur reproduziert und verän-

„ Wird uns unterstellt, schuld am Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu sein? Und was soll der Übergriff auf die eigene Gesundheit? “

„ Wie jede kulturelle Entwicklung scheint sie zu Beginn nicht wirklich messbar zu sein, sondern blitzt zunächst als situativ und subjektiv wahrnehmbare Veränderung auf.

dert sich durch die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf verschiedenen Ebenen. Gesunde Führung wirkt: in Richtung der Mitarbeiter, in Richtung der eigenen Person und in das Unternehmen hinein, wo es um strukturelle Aspekte und Unternehmensroutinen geht. Im Vorfeld der Seminare „Gesund führen“ sollte daher deutlich kommuniziert werden, dass es nicht um das Vermitteln einer neuen Methode geht, sondern dass diese Seminare die Möglichkeit bieten, die Auswirkungen von Führungsverhalten in seinen unterschiedlichen Dimensionen auf die Gesundheit zu reflektieren und die Unternehmenskultur in Richtung Erhalt und Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter und des Unternehmens selbst zu verändern.

### „Gesunde Führung“ top down angelegt

„Wird uns unterstellt, schuld am Gesundheitszustand der Mitarbeiter zu sein? Wird von uns verlangt, dass wir noch mehr aus ihnen herausholen? Und was soll der Übergriff auf die eigene Gesundheit,“ sagt der Abteilungsleiter und steckt sich erst mal eine Zigarette an. Mitarbeiter seien schließlich erwachsene Menschen und hätten selbst die Verantwortung für ihre Gesundheit. Das bedeutet für Personalentwickler, dass sie ein Konzept entwerfen müssen, dass gesunder Führung und den Wirkungen des Führungshandelns von oben nach unten Rechnung trägt. Die erste Führungsebene muss bereit sein, sich in ihrer auf das Thema Gesundheit fokussierten Wirkung zu reflektieren. Sich kritisch mit der Vorbildfunktion des eigenen Gesundheitsverhaltens auseinanderzusetzen und einzuräumen, funktioniert nur, wenn die Führungskraft ihre narzisstischen Empfindsamkeiten relativieren kann. Da dies nicht bei allen Führungskräften sichergestellt ist, bedeutet

eine gute Rahmung des Seminars auch, dass die Vorstandsebene gut eingebunden und vom Konzept überzeugt ist, da die Spiegelungen des Gesundheitszustandes der Unternehmenskultur vor der ersten Ebene nicht haltmachen werden.

### Psychische Gesundheit

Gehört denn die eigene psychische Gesundheit von Führungskräften als Thema in die Arbeitswelt? Die Antwort ist ein eingeschränktes Ja. Eingeschränkt, weil es in Seminaren nicht um Diagnostik psychischer Erkrankungen gehen soll. Vielmehr geht es darum, Führungskräften die gesundheitlichen Auswirkungen eigener psychisch bedingter Verhaltensmuster deutlich zu machen.

Die Motive der Auftraggeber sind klar formuliert: Sie möchten präventiv den Anstieg psychischer Erkrankungen im Unternehmen verhindern. Und sie wollen ihren Führungskräften Handwerkszeug vermitteln, mit dem sie eine Gefährdung durch eine psychische Erkrankung erkennen und ihre Mitarbeiter darauf ansprechen können. Doch die besondere Herausforderung liegt in den Berührungspunkten mit psychischer Erkrankung, der Zurückhaltung aus Sorge, noch mehr Schaden anzurichten und dem gefühlten „nicht zuständig zu sein“. Es bedarf in den Seminaren tatsächlich häufig einer Diskussion, ob das Ansprechen von psychischen Auffälligkeiten zur Zuständigkeit von Führungskräften gehört.

Die Antwort hierauf ist eindeutig Ja, denn das Ziel lautet, Mitarbeitern ein professionelles Unterstützungsangebot unterbreiten zu können, den Weg zu ebnen, die betriebliche Sozialberatung in Anspruch zu nehmen und frühzeitig Impulse zu geben, die dazu beitragen, dass ein Mitarbeiter auch auf lange Sicht seinen Arbeitsplatz weiter ausfüllen kann. Frühzeitig behandelte affektive Störungen

laufen weniger Gefahr zu chronifizieren. Die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht der Führungskraft kann an dieser Stelle eine Menge zur Prävention psychischer Erkrankung beitragen.

### Gesundheitsförderliche Kultur

Eine Unternehmenskultur kann sich deutlich in Richtung einer gesundheitsförderlichen Kultur verändern. Es braucht dazu allseitigen Mut, Verantwortung zu übernehmen und sich sowohl auf die persönlichen als auch auf die strukturell ausgerichteten Veränderungsprozesse einzulassen. „Gesunde Führung“ in Bewegung zu bringen, hält eine Menge Überraschungen bereit und ist trotzdem am Ende nicht wirklich etwas Neues. Neu ist der Blick auf Altbekanntes und sein Ergebnis. Wie jede kulturelle Entwicklung scheint dies zu Beginn nicht wirklich messbar, sondern blitzt zunächst als situativ und subjektiv wahrnehmbare Veränderung auf, die manchmal sogar banal scheint. So brachte es eine Mitarbeiterin nach dem Seminarbesuch ihrer Geschäftsführung zum Ausdruck, indem sie überrascht erzählte: „Stellen Sie sich vor, mein Vorgesetzter hat mich in der Kantine tatsächlich gefragt, wie es mir geht.“ An anderer Stelle ist der Zuwachs an Kompetenz durchaus deutlicher messbar, nämlich als regelmäßig geäußerte Zunahme an Sicherheit bei der Entscheidung, was die Führungskraft in gesundheitspezifischen Fragen tatsächlich zu leisten hat, gegenüber dem Mitarbeiter, der Organisation und gegenüber sich selbst.



Autorin  
**Sybille Duckek**,  
Diplom-Pädagogin,  
Ge.on-Beraterin/Trainerin,  
s.duckek@geon-bgm.de



Autor  
**Burkhard Knoch**,  
Geschäftsführer,  
Ge.on Betriebliches  
Gesundheitsmanagement,  
b.knoch@geon-bgm.de