



**„Führungskräfte und Gesundheit:
Wie stellen Sie im Spannungsfeld zwischen
Führungsverantwortung, Arbeitsbelastung
und eigenen Bedürfnissen Gesundheit
her?“**

Welche Bedeutung hat Arbeit?

Der Begriff Arbeit hat für viele Menschen in unserer Kultur einen leichten Beigeschmack von Mühe und Plage. So wird Freizeit, Urlaub und Wochenende oft als die Zeit beschrieben, in der das eigentliche Leben stattfindet. Obwohl wir häufig über Arbeit stöhnen und die Freizeit herbei sehnen, hat Arbeit für uns auch viele positive, sinngebende und freudvolle Seiten.

Eine Arbeit zu haben bedeutet, gebraucht zu werden, einen Sinn zu erfahren, etwas gestalten und schaffen zu können. Wir sind nützlich und sichern unseren Lebensunterhalt. Viel zu Arbeiten oder sogar ein Zuviel wird gesellschaftlich eher anerkannt als hinterfragt. Arbeit spielt in unserer Gesellschaft und in unserem Leben eine zentrale Rolle. Dies wird besonders deutlich, wenn wir die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit betrachten.

Keine Arbeit zu haben wird oft mit dem Gefühl verbunden, keinen Sinn zu haben, über weniger Geld zu verfügen und dadurch weniger gesellschaftliche Teilhabe zu partizipieren.

Durch den technischen Wandel der letzten Jahrzehnte hat sich Arbeit stark verändert:

Mehr Leistungsanforderungen mit weniger Personal, weniger Zeit und kürzere Lernzyklen und sind zentrale Folgen dieses Wandels. In zahlreichen Umfragen berichten Arbeitnehmer von Druck, Stress und Angst, die sie am Arbeitsplatz erleben.

Auch die Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust beeinflusst das Arbeitsempfinden zunehmend. Es wird vermutet, dass das Problem des Präsentismus u.a. aus dieser Angst entsteht. Unter Präsentismus wird der Verlust produktiver Arbeit verstanden, wenn Mitarbeiter zwar anwesend, aber durch gesundheitliche Probleme nicht voll einsatzfähig sind.

Diese Veränderungen der Arbeit führen für Viele phasenweise oder dauernd zu einem Gefühl von ständiger Angespanntheit, zu emotionalem Druck, zu Distanziertheit sowie zu eingeschränkter Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit. Langfristig entstehen aus Dauerstresssymptomen Erkrankungen und Arbeitsunfähigkeit. Die stetige Zunahme von Frühverrentung aufgrund von Erkrankungen, die in psychischen Ursachen wurzeln spiegelt diese Entwicklung wider.

Die Situation von Führungskräften

Die Situation von Führungskräften ist häufig besonders belastend. Sie tragen Verantwortung für ihre eigenen Arbeitsergebnisse und für die ihrer Mitarbeitenden. Sie stehen nicht selten unter erheblichem Leistungs-, Erfolgs-, Verantwortungs- und Konkurrenzdruck. Zusätzlich birgt die Position „Führungskraft“ einige klassische Konfliktkonstellationen, bspw.:

Die Führungskraft als „ausführendes Organ“

- bei belastenden Entscheidungen (für Mitarbeitende und für sich)
- beim Mitteilen und Umsetzen von „angeordneten“ Entscheidungen, die im Widerspruch zu eigenen Erfahrungen und Ansichten stehen.
- Auseinandersetzung mit Emotionen der Mitarbeitenden
- Zunehmende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Aspekte und wirtschaftlicher Kennzahlen auch in Arbeitsfeldern, die damit noch keine oder wenig Tradition haben.
- Gerade für „Fachmenschen“ schwer: Rollenidentität als zugleich fachlich wie auch betriebswirtschaftlich steuernde Führungskraft finden.

Führungskräfte neigen häufig dazu, ihre eigenen stressbedingten chronischen Anspannungszustände und Körpersignale zu ignorieren, weil sie keine anderen Möglichkeiten sehen, um „den Laden am Laufen zu halten und die Situation im Griff zu behalten.“ Auch klassische Führungsbilder wie: "alles können zu müssen", "sich keine Fehler erlauben zu können", "immer stark sein zu müssen" sind verbreitet und erschweren die Wahrnehmung und den Kontakt zu sich selbst (z.B. zu eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Schwächen, Körper). Konfrontiert sein mit eigenen heftigen Emotionen (Hilflosigkeit, Wut, Resignation, Aggression, Schutz- und Distanzierungswünschen).

Dieser eingeschränkte Kontakt zu sich selbst kann schnell zu einer eingeschränkten Wahrnehmung der Umwelt und somit zu einem eingeschränkten Kontakt zu den Mitarbeitenden führen. In der Praxis kann das bedeuten, dass ein unter Druck stehender Chef seinen Druck ungefiltert an seine Mitarbeitenden weitergibt oder z. B. zunehmend mehr die Verantwortung seiner Mitarbeitenden übernimmt und sich so der Druck für ihn selber noch erhöht.

Da Führungskräfte in der Kommunikation zu den Mitarbeitenden die Arbeitsbedingungen maßgeblich beeinflussen und mitgestalten, wird der Umgang mit sich selber auch zu einem bestimm-

menden Faktor für die Zusammenarbeit im Team. Je mehr ein Chef oder eine Chefin in der Lage ist, Stresssituationen als Herausforderung zu sehen statt sie als persönliche Krise zu erleben, desto mehr konstruktivere Impulse wird er oder sie dem Team und der Zusammenarbeit geben können. Gleichzeitig ist eine gute Zusammenarbeit ein Faktor, der unterstützend in Stresssituationen für die Führungskraft und die Mitarbeitenden wirkt.

Ein weiteres Reaktionsmuster wird oft erst in Situationen sichtbar, in denen Führungskräfte einen geschützten Rahmen (bspw. Seminare oder Gesundheitszirkel) finden, in dem persönliche Arbeitsbelastungen ansprechbar werden: Das Auftreten von stressbedingten psychischen und physischen Symptomen verunsichert und wird als persönliche Schwäche bewertet: „Die Kollegen berichten nicht über solche Probleme, also haben sie die auch nicht. Und nur ich bin betroffen, da ist besser zu schweigen.“ Diese Bewertung führt zur wiederum zur weiteren Verunsicherung und Verdrängung¹.

Während früher Fachwissen als eine wesentliche Schlüsselqualifikation für Führungskräfte galt, spielen heute Kommunikationsfähigkeit, Empathie / Mitgefühl und Motivationsfähigkeit eine zentrale Rolle, um die Herausforderungen des Arbeitsalltags erfolgreich zu bewältigen. Erfolgreich ist hier auch in dem Sinn gemeint, dass die positiven und persönlichkeitsstärkenden Aspekte von Arbeit von der Führungskraft überwiegend erlebt werden – kurz: Die Arbeitszufriedenheit ist gegeben.

Das ist wichtig, denn als Langzeitwirkung kann Arbeit Freude machen – oder krank.ins



ins „stetige Balancieren“ finden

Wie soll man nun als Führungskraft mit all diesen sich auftürmenden Belastungen umgehen? Wie kann es gelingen es, einen vitalen gesunden Ausgleich herzustellen oder - im bildlichen Sinne - was kann als Hilfe zur Balance dienen?

¹ Dieser Teufelskreis ist lösbar, wenn Führungskräfte miteinander über ihre Belastungen sprechen. Das Thematisieren von Belastungen ist schwierig bei einem „klassischen“ Führungsverständnis und wird zunehmend notwendig um als Führungskraft unter den sich ändernden Arbeitsbedingungen gesund zu bleiben. solche Gespräche führen in der Regel zu der Feststellung, nicht alleine da zu stehen. Allein die Feststellung nicht der Einzige zu sein, der sich mit derartigen persönlichen Auswirkungen konfrontiert sieht, kann zu neuen und konstruktiveren Handlungsmöglichkeiten mit Stress führen.

Was erhält Führungskräfte im Arbeitsalltag trotz vieler potenzieller gesundheitsgefährdender Einflüsse gesund?

Zur Suche nach Antworten auf diese Frage bietet der Ansatz der Salutogenese² inspirierende Anregungen. Im Anschluss dieses Exkurses wird, aus einer ressourcenorientierten Perspektive, die Situation von Führungskräften zu betrachtet.

Exkurs:

Die Frage, wie Menschen es schaffen, immer wieder gesund zu werden, stellte in den 70er Jahren der Stressforscher Aaron Antonovsky. Er widmete sich der Suche nach dem Besonderen der Menschen, die trotz extremster Belastung nicht krank werden und stellte die Frage, was wir von ihnen bei der Bewältigung von Stress auslösenden Lebensereignissen lernen können.

Seine Grundlegende Idee beschreibt er mit einer Metapher³. Er vergleicht das Leben mit einem Fluss, in dem wir alle schwimmen. "Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein Großteil des Flusses verschmutzt ist, im wörtlichen wie auch im übertragenen Sinn. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Stromschnellen und Strudeln führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: Wie wird man, wenn man sich in diesem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?"

Er geht davon aus, dass jeder Mensch gleichzeitig gesund und krank ist. Jeder Mensch, auch wenn er sich (überwiegend) als gesund erlebt, hat auch kranke Anteile. Solange Menschen am Leben sind, sind auch noch Teile von ihnen gesund. Manchmal gelingt es uns mehr gesund zu sein, manchmal nicht.

Um im Bild des Flusses zu bleiben: Was sind die Ressourcen⁴, die uns zu guten Schwimmern machen? Wie können wir sie zusätzlich stärken, um den Organismus gegen Stress auslösende schwächende Einflüsse widerstandsfähiger zu machen?

Im Zusammenhang mit Stress werden zahlreiche Ressourcen genannt, wie z.B. Ich-Stärke, Geld, soziale Unterstützung, Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten, kulturelle Stabilität.

Antonovsky fand bei den Menschen, die unter extremsten Belastungen gesund blieben, eine Gemeinsamkeit. Sie hatten eine ähnliche Lebenseinstellung, eine ähnliche Art und Weise, Ereignisse und Erlebnisse für sich einzuordnen und ihre Ressourcen zur Bewältigung von Stress einzusetzen.

Diese grundsätzliche Lebenseinstellung, die mit einer Art *Urvertrauen in das Leben* vergleichbar ist, übernimmt quasi die Rolle des Regisseurs für den angemessenen flexiblen Einsatz von Ressourcen und wird von Antonovsky „**Kohärenzgefühl**“ genannt. Es setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

² Das Wort Salutogenese (lat. von salus = Unverletztheit, Heil, Glück und griech. génesis = Entstehung) bedeutet Gesundheitsentstehung und wurde von dem israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky (1923-1994) geprägt. Der Begriff ist analog gebildet zu dem Begriff Pathogenese (griech. páthos = Schmerz, Leid), der die Lehre der Entstehung von Krankheit bezeichnet.

³ Vgl. Antonovsky, A., in: BzGA (Hrsg.) (2001): Was erhält den Menschen gesund?

⁴ unter Ressourcen werden hier eigene Fähigkeiten, Charaktereigenschaften, geistige Haltungen und psychische Konzepte verstanden.

Verstehbarkeit: Ausmaß, in welchem man interne und externe Reize als sinnhaft wahrnimmt, sie in eine Ordnung und Struktur einfügen kann und sie so eher als vorhersehbare und erklär-bare Ereignisse statt als chaotisches, unerklärliches und willkürliches Schicksal erlebt.

Handhabbarkeit: Man erkennt, dass einem Ressourcen zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe man Probleme bewältigen kann. Ressourcen können aus einem Selbst oder von anderen kommen. Keine Opferrolle, kein Fatalismus.

Bedeutsamkeit: Die vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen sind es wert, gemeis-tert zu werden, oder zumindest ein Teil davon. Unglückliche Erfahrungen als Herausforderun-gen sehen. Motivation, selber zu handeln. Die Bedeutsamkeit ist für Antonovsky die wichtigste Komponente, denn ohne Motivation entsteht kein Handeln.

In der Salutogenese gilt das Kohärenzgefühl des Menschen als Kernfaktor für seine Gesund-heit.

Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl eines Menschen ist, desto mehr ist er in der Lage, Stress auslösende Ereignisse als Herausforderung statt als Krise zu erleben.

Fazit:

Jeder Mensch verfügt über Kohärenzgefühl, das im persönlichen Umgang mit Stress dazu be-fähigen kann, die „richtigen“ Entscheidungen zu treffen, d.h. so zu handeln, dass man nicht ins „Hamsterrad“ einsteigt, sondern die eigene Vitalität erhält und gestärkt wird.

Die Stärkung des Kohärenzgefühls von Führungskräften kann diese dazu befähigen, Belastun-gen besser zu bewältigen und die persönlichen Ressourcen zu stärken.



Führungskräfte und Stimmigkeit: Kohärenzgefühl

Kohärenzgefühl ist individuell ausgeprägt. Die drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbar-keit und Bedeutsamkeit, aus denen es sich zusammensetzt, lassen sich auf die Arbeitswelt übertragen:

- Welchen Sinn sieht ein Mensch in seiner Arbeit? Wie versteht er sie?
- Wird die Arbeit als handhabbar erlebt, d.h.
 - a) stehen ausreichend geeignete Arbeitsmittel und
 - b) gibt es eine unterstützende Zusammenarbeit?
- Welche Bedeutung hat die Arbeit bzw. die Arbeitsaufgabe für den Menschen und für die für die Organisation?

Wie kommt man auf die Spur des persönlichen Kohärenzgefühls einer Führungskraft?

Es ist vorhanden, muss nicht erlernt werden und bestimmt unser Gefühl für *Stimmigkeit*. Wenn Menschen allerdings ständig unter Druck stehen, dann verlieren sie leicht den Kontakt zu dieser natürlichen Fähigkeit. Sie verlernen das Gefühl für sich selbst ebenso wie für andere, der Blick verengt sich.

Um in Kontakt mit dem eigenen Kohärenzgefühl sowie der persönlichen Stimmigkeit zu kommen, ist es nützlich, den eigenen Arbeitsalltag einmal aus der Vogelperspektive zu betrachten. Das wird z.B. in Coachings, Seminaren und Gesundheitszirkeln möglich.

Wesentlich ist es, sich auf die Suche zu machen nach den Arbeitsfaktoren, die als Belastung oder als Freude empfunden werden. Die meisten Menschen sind vertraut mit der Suche nach Fehlern, Problemen und Belastungen. Eine Gewöhnung, die zu „Problemhypnosen“ führen kann und bestehende Ressourcen, die Basis für Lösungen sind, aus dem Blick verliert. Oft wird bei der Auseinandersetzung mit Frage nach Belastungen und Freude von Arbeit sichtbar, dass beiden Bereiche für viele Menschen eng miteinander verwoben sind.

„Ich liebe meine Arbeit, weil ich viel mit Menschen und verschiedenen Aufgaben zu tun habe. Das ist aber auch die Ursache für meinen Stress, denn es gibt Phasen, wo ich gar nicht mehr weiß, wie das unter einen Hut zu kriegen ist.“ beschreibt es eine Führungskraft.

Das Gefühl für die eigene Stimmigkeit, also für Sinn, Bedeutung und Handhabbarkeit der Arbeit ist ein nützlicher Kompass, der immer wieder ein neues Austarieren in den Turbulenzen des Alltags zulässt.

Zum besseren Verständnis sind im Folgenden einige Fragebeispiele für das Erkunden der verschiedenen Komponenten von Stimmigkeit oder Kohärenzgefühl aufgeführt:

Die **Komponente „Verstehbarkeit“** des Kohärenzgefühls wird über das Rollenverständnis und Aufgabendefinition als Führungskraft erfahrbar.

<p>a <u>wie ich meine Rolle / Aufgabe verstehe</u></p> <p>Wir entwickeln mit der Zeit ein immer besseres Verständnis von unserer Aufgabe / Rolle – vielleicht sogar eine VISION.</p>	<p>Was genau ist der Sinn meiner Aufgabe?</p> <p>Worin liegt eventuell die Problematik, die ich zu lösen habe?</p> <p>Muss ich für eine sinnvolle Lösung auch über meine engere Aufgabe hinausblicken?</p>
---	--

Die **Komponente „Handhabbarkeit“** hat zwei Ausprägungen: eine soziale, die sich auf Zusammenarbeit und soziale Anerkennung der Tätigkeit bezieht und eine zweite, sachliche Ausprägung, die Arbeitsmittel und deren Einsatz thematisiert.

<p>b <u>die sachlichen Bedingungen gestalten</u></p> <p>Wir bemühen uns, unsere Arbeitskraft, unsere Zeit, unseren Raum usw. so einzu-</p>	<p>sachliche Bedingungen sind: der jeweilige Zustand meiner Arbeitskraft (körperlich, psychisch) Zeiteinteilung (Pausen, Schicht, Überstunden etc.), Ausstattung,</p>
---	--

<p>teilen, dass wir <i>effektiv</i> ebenso wie <i>effizient</i>⁵arbeiten können.</p>	<p>Raumeinteilung, Bewegung Arbeitsplatzgestaltung Licht, Luft, Lärm geeignete Informationen</p>
<p><u>c mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten zusammenarbeiten</u></p> <p>Wir bemühen uns, mit den anderen so zusammenzuarbeiten, dass alle <i> kreativ</i> und <i> mit Freude</i> arbeiten können</p>	<p><i>Wie spreche / denke ich über meine Arbeit?</i> jammernd, klagend, mich beschweren über andere tratschen</p> <p><i>Wie spreche ich mit anderen?</i> wertschätzend? Lob und Anerkennung: geize ich damit? Oder lobe ich andere, um von ihnen das zu bekommen, was ich will? <i>Fordernd</i> oder um etwas <i>bittend</i>? Offener Umgang mit Kritik? Vertrage ich Kritik?</p> <p>Beiträge anderer wahrnehmen, Zuhören, andere Sichtweisen respektieren, auch wenn sie mir nicht gefallen</p>

Die **Komponente „Bedeutsamkeit“** wird erfragt u.a. über das Erleben von Arbeitsinhalt und Engagement.

<p><u>d Arbeitsinhalt und Engagement</u></p> <p>Wir alle entwickeln mit der Zeit ein gewisses Engagement, das heißt ein Interesse daran, unsere Arbeit gut zu machen.</p>	<p>Was genau an meiner Arbeit macht mir Spaß? Wie wichtig ist es mir, meine Arbeit gut zu machen? Liebe ich das, was ich tue? Auch dann noch, wenn es mühselig wird?</p>
--	--

Die Fragen zur Stimmigkeit sind ein Einstieg in einen Prozess der Selbstwahrnehmung und der Reflektion, welche Auswirkungen das eigene Verhalten als Führungskraft auch auf das Team hat. Auch die Ressourcen, die die Teammitglieder auszeichnen und in Stresssituationen zum Tragen kamen, werden wahrgenommen und gewertschätzt. Nicht selten ändert sich dadurch im Nachhinein die Bewertung einer Situation oder eines Mitarbeitenden durch die Führungskraft.

Vor allen Dingen dient die Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen dazu, sich nicht nur der Arbeitsbelastungen sondern auch der Ressourcen bewußt zu sein. So kann eine konstruktive Auseinandersetzung mit Belastungen gefördert werden, die zu einem Abbau von krankmachenden Stress führen kann. Durch einen bewußteren Einsatz von Ressourcen kann das persönliche Kohärenzgefühl und die eigene *Stimmigkeit* gestärkt werden. Führungskräfte können so in stärkeren Kontakt zu sich selbst, zu ihren Wünschen, Bedürfnissen, Stärken und

⁵ **Beispiele für Ineffizienz und Ineffektivität** : Hektik, Leerlauf, dynamischer Stillstand: viel wirbeln, wenig bewegen. ungeeignete Arbeitsplatzgestaltung, Bewegungsmangel, eingeschränkte Bewegung. Geeignetes Material, geeignete Informationen etc. fehlen, wenn man sie braucht. Zu wenig Zeit für Planung, Gedankenaustausch, Reflexion

Ute Held
Held & Partner
Hauptstrasse 3a 31715 Meerbeck
Tel.: 05721 / 8982420
e-mail: ute.held@heldundpartner.de



Schwächen gebracht werden. Eine mögliche Selbstbeschränkung auf „bloßes Funktionieren“ oder ähnliche Reaktionsmuster auf Kosten von Vitalität und Gesundheit kann revidiert werden. Solche Veränderungen wirken sich auf die Führungskraft selber und die Mitarbeitenden aus und sind nicht nur auf das Arbeitsleben beschränkt.

Kohärenzgefühl ist ein dynamischer Gleichgewichtspunkt, der uns wie einem „Stehaufmännchen“ ermöglicht, immer wieder in vitalisierendes Denken und Handeln zu finden. Das Kohärenzgefühl als „Regisseur“ der Ressourcen vermag dabei gute Dienste in der ständigen Auseinandersetzung mit Stressoren der verschiedensten Arten zu leisten.



Zum Abschluss finden Sie eine Auflistung von salutogenen (gesundheitsfördernden) und pathogenen (krankmachenden) Arbeitsbedingungen.

Salutogene Arbeitsbedingungen	<i>Pathogene Arbeitsbedingungen</i>
<p><u>Unternehmenskultur und Führung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partizipativer Führungsstil • Flache Hierarchie • Vertrauenskultur • Transparenz von Entscheidungen • Prozessorientierte Arbeitsorganisation • Teamarbeit • Weiterbildungsmöglichkeiten • Institutionalisierte Gesundheitsförderung 	<p><u>Unternehmenskultur und Führung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Autoritärer Führungsstil • Steile Hierarchie • Misstrauenskultur • Intransparenz von Entscheidungen • Geringe Handlungs- und Mitwirkungsspielräume • Hohe Arbeitsteilung, Spezialisierung • Hochfragmentierte Arbeitsabläufe • Keine/unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten
<p><u>Persönliche Befindlichkeit und Kompetenz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychosoziales Wohlbefinden (wenig Angst/Hilflosigkeit) • Hohes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen • Hohe Arbeitszufriedenheit • Hohe Motivation • Hohe Bindung ans Unternehmen • Soziale Kompetenz stark ausgeprägt und verbreitet • Management-Kompetenz stark ausgeprägt und verbreitet • Gute körperliche Gesundheit 	<p><u>Persönliche Befindlichkeit und Kompetenz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbreitete Hilflosigkeits-/Angstgefühle • Niedriges Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen • Geringe Arbeitszufriedenheit • Geringe Motivation • Innere Kündigung • Soziale Kompetenz wenig ausgeprägt und verbreitet • Management-Kompetenz wenig ausgeprägt und verbreitet • Schlechte körperliche Gesundheit
<p><u>Arbeitsverhalten und Lebensstil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Fluktuation • Hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft • Gegenseitige Unterstützung • Geringer Genussmittelkonsum • Gesundheitsförderlicher Lebensstil (Ernährung, Bewegung etc.) 	<p><u>Arbeitsverhalten und Lebensstil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Häufiges Fehlen • Hohe Fluktuation • Geringe Flexibilität und Innovationsbereitschaft • Individuelles Konkurrenzstreben • Hoher Genussmittelkonsum (Rauchen etc.) • Riskanter Lebensstil (schlechte Ernährung, mangelnde Bewegung etc.) • Verbreitete Hilflosigkeits-/Angstgefühle

