

Gut Führen – gesunde Mitarbeiter?

Dr. Robert André

Gesundheitstag der Hamburger Wirtschaft
Handelskammer Hamburg

9. April 2014

Vorbemerkung

Das folgende Skript diente mir zur Grundlage für meinen Vortrag auf dem 10. Gesundheitstag der Hamburger Wirtschaft in der Handelskammer Hamburg.

Mein Anliegen ist es, all die Bemühungen und Aktivitäten um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), die in den letzten Jahren aus guten Gründen in den Unternehmen und Betrieben verstärkt betrieben werden, in einen größeren Kontext zu stellen. Dabei liegt mir folgende Einsicht besonders am Herzen: Krankheiten sollten nicht nur verhindert oder behandelt werden (das natürlich auch), sondern sind immer auch als ein unerhörter Aufschrei aufzufassen. Auf welchen tieferliegenden Mangel dieser Schrei aufmerksam machen will, dass ist im Einzelfall herauszuhören.

Die folgenden Überlegungen, insbesondere auch im letzten Abschnitt, gehen aus einem intensiven Erfahrungsaustausch mit meinen Kolleginnen und Partnern Anke Brandt, Sabine Bürgermann, Alexander Dumschat und Christiane Glatzel hervor. Vertiefte Einsichten und dann auch verbesserte und wirkungsvollere Vorgehensweisen entstehen unter komplexen Bedingungen insbesondere dann, wenn mehrere wache Geister sich trotz aller Unterschiede gemeinsam auf den Weg machen.

Der Vortrag

Sehr geehrter Herr Elsholz,
sehr geehrte Damen und Herren,

auf drei Aspekte möchte ich hier und heute näher eingehen:

Zum Einstieg halte ich es für sinnvoll, sich einmal die Frage zu stellen, was das eigentlich bedeutet, gesund bzw. krank zu sein. Was meinen wir, wenn wir von gesunden Mitarbeitern sprechen?

Danach möchte ich thesenförmig und zuspitzend auf den Punkt bringen, vor welchen Herausforderungen wir als Gesellschaft insgesamt stehen und was das auch für Führungskräfte bedeutet, die für ein Unternehmen oder ein Team in der Organisationen Verantwortung haben.

Und zum dritten möchte ich andeuten, welche innere Haltung und welche Qualitäten Menschen heute brauchen, damit sie auf die skizzierten Anforderungen eingehen können und dabei, ganz wichtig, gut und gerne Leben – und dann hoffentlich auch gesund bleiben.

1. Gesundheit und Krankheit

Was meinen wir, wenn wir von Gesundheit und Krankheit sprechen?

Der Philosoph Friedrich Nietzsche, selbst nicht gerade mit Gesundheit gesegnet, hat es einmal so formuliert:

„Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“

Wenn wir ehrlich sind, entspricht das durchaus der Perspektive, die gerade auch Unternehmen und Organisationen auf das Thema Gesundheit haben: Denn für diese ist vor allem eines elementar: dass der Laden läuft. Und der Laden läuft nur, so klug sind wir inzwischen, wenn die Mitarbeiter gesund genug sind, um ihren wesentlichen Beschäftigungen nachgehen zu können.

Gesundheit ist nach Nietzsche kein absoluter Zustand, der sich aus sich selbst heraus erklärt, sondern Gesundheit misst sich vielmehr relational an den Anforderungen, die ich erfüllen will oder muss.

Wenn ich mir das Nasenbein brechen würde, wäre ich erst einmal krank. Es gibt aber Fußballspieler, die brechen sich am Mittwoch das Nasenbein und am Samstag köpfen sie unterstützt durch eine schützende Gesichtsmaske schon wieder das Siegtor. Sie sind offensichtlich gesund genug, um dieses Kunststück zu vollbringen.

Wenn Gesundheit relational aufgefasst wird, dann sind die Übergänge zwischen „krank“ und „gesund“ fließend. Und ich nehme einmal an, dass die bloße Tatsache, dass Sie hier im Saal sitzen, bei vielen nicht ausschließt, dass Sie an der einen oder anderen Stelle „gesünder“ sein könnten. Ich schließe mich da sehr wohl mit ein!

Mir ist hier wichtig zu betonen, dass wir alle in irgendeiner Form dem Imperativ unterliegen: Sei gesund genug – damit Du Deinen wesentlichen Beschäftigungen nachgehen kannst!

Diese nirgendwo niedergeschriebene und allenfalls indirekt ausgesprochene Norm führt auch dazu, dass wir im Zweifelsfall lieber den Anschein wahren, dass wir noch mithalten können, als einzugestehen, dass wir uns eigentlich überhaupt nicht gut fühlen, sprich: nicht leistungsfähig und mithin krank sind.

Nietzsches Zitat erinnert daran, dass der Zustand der Gesundheit mit den gesellschaftlichen Normen, Erwartungen und Leistungsanforderungen verknüpft ist, die wir alle mehr oder weniger bewusst verinnerlicht haben. Und vieles spricht dafür, dass insbesondere diese verinnerlichteten Normen, die wir im Laufe unserer Biografie angenommen haben, ein wesentliches Moment des Problems sind, mit dem wir es heute zu tun haben.

Noch einmal zusammengefasst: Es gibt und gilt das ungeschriebene Gesetz: gesund ist nur, wer auch leistungsfähig ist! Und das impliziert: Nur wenn ich leistungsfähig bin, gehöre ich auch dazu. Sicher, wir sind heute aufgeklärt genug, dass wir aufwendige (und teure) Versorgungs- und Sicherungssysteme haben, die uns auffangen. Wir sind als Kranke immer noch Teil der Gesellschaft. Aber aus dem System, in dem die Musik spielt, dort wo Status und soziale Identität vergeben wird, aus diesem System sind wir als Kranke erst einmal draußen.

Diese Grenze macht etwas mit uns! Denn Dazuzugehören ist eines der zwei wesentlichen Grundbedürfnisse, das wir als soziale Wesen haben (auf das andere Grundbedürfnis nach Autonomie, Selbstwirksamkeit bzw. Freiheit komme ich noch zu sprechen). Eben darum ist der Imperativ sei gesund genug auch so wirksam. Er packt uns im Innersten!

Dieses Verständnis von Gesundheit, das Nietzsche ausspricht, ist offensichtlich weit von dem entfernt, was im Jahre 1946 die Autoren der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation im Sinn hatten, als sie Gesundheit als „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens“ definierten und ausdrücklich hinzufügten: „und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ Wer aber ist dann überhaupt noch gesund? So gut eine solche Definition auch gemeint ist und so löblich es ist, wenn Politik und Gesellschaft sich nach dieser Leitlinie ausrichten, so besteht doch die Gefahr, dass dieses gut gemeinten Ideal in der Praxis die Norm sei gesund genug zementiert, die nach meinem Empfinden Effekte hat, die tatsächlich sehr bedenklich sind. Denn wo es Normen gibt, gibt es auch Sanktionen. Und um diese zu vermeiden, verhalten sich Menschen nicht mehr wahrhaftig mit all den Folgeproblemen, die das nach sich zieht.

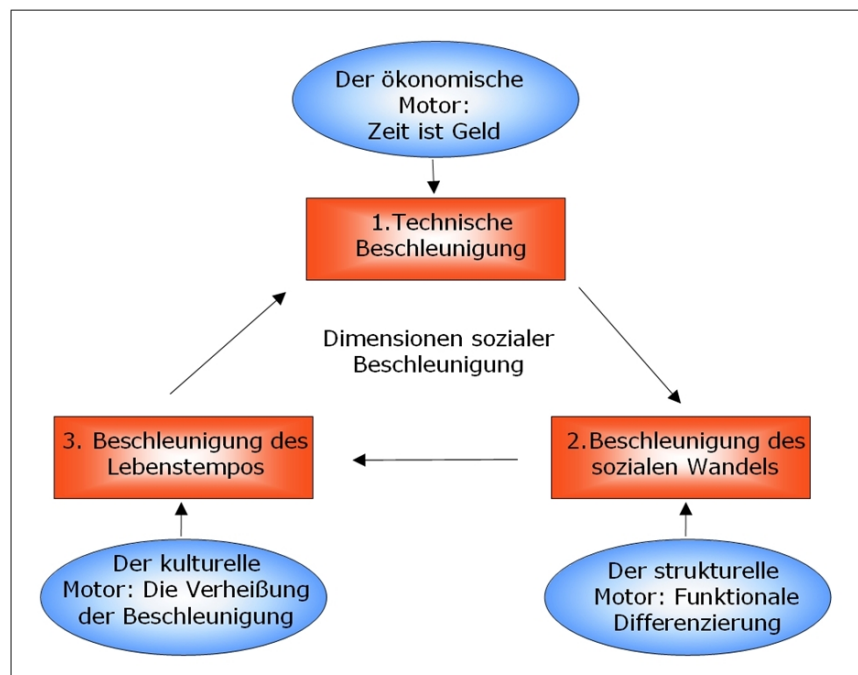
2. Gesellschaft quo vadis?

Zum zweiten möchte ich wie angekündigt wenigstens ansatzweise die großen gesellschaftlichen Herausforderungen benennen, die uns alle angehen und die bis in die kleinsten Organisationen hinein sich bemerkbar machen.

Wieder möchte ich auf ein Zitat zurückgreifen. Diesmal gibt mir der Soziologe Hartmut Rosa den Einsatz:

„Moderne Gesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich nur dynamisch zu stabilisieren vermögen, das heißt, dass sie fortwährend auf Wachstum, Beschleunigung und Innovationsverdichtung angewiesen sind, um ihre Struktur bzw. den Status Quo zu erhalten. Dieser Steigerungszwang hat Folgen für die Lebensweise, die Lebensorientierung und die Lebenserfahrung der Subjekte.“
(Hartmut Rosa: Resonanz statt Entfremdung: Zehn Thesen wider die Steigerungslogik der Moderne, Tagung am 14./15.6.2012 in Jena)

Die rasante ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklung hat sich seit der französischen Revolution und der Erfindung der Dampfmaschinen bis heute kontinuierlich gesteigert.



Die drei Faktoren der Beschleunigung verstärken sich jeweils. Technische Erneuerungen bringen immer auch die soziale Struktur einer Gesellschaft ins Wanken.

Daraus resultierende neue Lebensformen machen selbst wieder weitere technische Innovationen möglich – und so weiter und so fort.

Wenn Sie zurückschauen, wie Ihre Großeltern und Eltern noch gelebt haben, dann könnten wir im Grunde genommen konstatieren, dass sich all die Träume, die unsere Vorfahren gehabt haben, längst und über alle Maßen realisiert haben. Trotzdem sind wir nicht zufrieden oder an einem Punkt, an dem wir sagen, es ist alles erreicht und wir können das Geschaffte einfach genießen. Warum nicht? Weil wir wissen, dass das, was Rosa beschreibt, den Zwang zur Optimierung, zur Beschleunigung, zur gesteigerten Produktivität tatsächlich ein reales Marktgesetz ist. Erst recht wenn der Markt weltweit umspannt ist.

Ich möchte diese Veränderungen beispielhaft an unserem sich radikal verschobenen Zeit-verständnis andeuten:¹

Es gab einmal eine zyklische Zeiterfahrung, die vor dem Beginn der Neuzeit die kulturell bestimmende Form der Zeitwahrnehmung war. Die Zeit war gegeben durch den Wechsel von Tag und Nacht und durch die wiederkehrenden Jahreszeiten. Diese zyklische Folge wurde strukturiert durch die wiederkehrenden Festtage des Kirchenjahrs, das den Rhythmus des Lebens der Menschen bestimmte.

In der Moderne hat sich indessen eine andere Zeiterfahrung etabliert: die Erfahrung eines linearen Zeitverlaufs, den man etwa am Kalender ablesen kann. Hier wird die Erfahrung der immer wiederkehrenden Ereignisse durch die Wahrnehmung verdrängt, dass die Vergangenheit unwiderruflich anders ist als die Gegenwart und dass diese wiederum anders als die Zukunft sein wird. Die Zeit formt dann nicht mehr einen Kreis, sondern sie bildet eine Linie des Sich-immer-Weiterentwickelnden. Die Ereignisse haben nun ihren Platz nicht mehr in einer immer wiederkehrenden Ordnung, sondern in einer (historischen) Entwicklung.

In der modernen Gesellschaft haben sich neue, soziale Zyklen etabliert, die an die Stelle der Naturzyklen treten: Zeitpläne, Stundenpläne, Fahrpläne, Arbeitspläne, Studienpläne etc. Nach diesen Plänen funktionieren wir. Die arbeitsteilige, industrialisierte Flächen- und Massengesellschaft bedarf unweigerlich fester und festgelegter Zeiten, weil sie sonst ihre Handlungsketten nicht koordinieren und synchronisieren könnte. Entsprechend haben wir Lebenspläne gehabt. Nach Schule

¹ Vgl. dazu grundlegend: Hartmut Rosa: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a.M. 2005.

und Ausbildung kommt die Arbeits- und Familienphase und dann gehen wir in den Ruhestand.

So ist es in mancherlei Hinsicht immer noch, doch befinden wir uns heute in einem tiefgreifenden Umbruch, der dazu führt, dass all unsere schönen Pläne nicht mehr wie gewohnt funktionieren.

Schon heute ist an vielen Phänomenen ablesbar, dass sich die Zeitqualität der sozial konstruierten, aber fest verankerten, erwartbaren Zeitstrukturen im 21. Jahrhundert unter dem Beschleunigungsdruck zersetzt. Wir sind dabei, eine Gesellschaft zu schaffen, in der Prozesse, Ereignisse und Handlungen immer häufiger keine feste Zeit, keine erwartbare Dauer, keinen Ort in der zeitlichen Reihung mehr haben. Im Alltag, in den Lebensverläufen des einzelnen und ebenso in der Geschichte weiß man einfach nicht mehr, was als nächstes kommt, und wie es kommt. Flexibilität und Unberechenbarkeit sind die Kennzeichen unserer Epoche.

Diese Entwicklung bringt fraglos auch Vorteile mit sich. Ich möchte sie auch nicht zurückschrauben. Doch wenn wir ehrlich sind, überfordert sie uns auch und zwar in einem Maße, dass wir das ernst nehmen sollten.

Noch einmal Hartmut Rosa:

„Denn zum ersten Mal seit 250 Jahren hat die Elterngeneration flächendeckend nicht mehr die Erwartung, dass es den Kindern einmal besser gehen wird als ihr selbst, sondern ganz im Gegenteil: Sie hofft, dass es ihnen nicht viel schlechter gehen wird, dass die Krisen nicht ganz so schlimm werden, dass die erreichten Standards einigermaßen zu halten sein werden. Dabei ist ihr aber klar, dass das nur möglich ist, wenn individuell und kollektiv noch mehr Energien mobilisiert werden, um Wachstum, Beschleunigung und Innovationen anzutreiben“ (ebd.).

Ich weiß nicht, ob Sie Rosa folgen mögen. Vielleicht klingt es zu deprimierend, zu aussichtslos, zu wenig verheißend. Diese Gefühle stellen sich zumindest bei mir ein. Gleichwohl bestätigt das Gesagte Erfahrungen, die ich als Berater und Coach mache:

Denn der Druck ist allerorten enorm. Sicher: Druck gab es immer schon. Neu aber ist nach meiner beschränkten Einsicht die sich zur Gewissheit aufdrängende Ahnung, dass diesem Druck mit den alten Formen und Strategien nicht mehr angemessen begegnet werden kann, ja dass die bekannten Management-Werkzeuge (Analyse, Plan, Umsetzung) weniger Teil der Lösung als vielmehr Teil des Problems sind.

Welcher Entscheider aber kann sich trauen einen solchen Gedanken in Worte zu fassen? Was bedeutet das in der Konsequenz, wenn der Führungsetage zu Bewusstsein kommt, dass die herkömmlichen Analyseverfahren und Strategiemodelle zwar weiterhin wichtig, aber eben nicht mehr hinreichend sind, weil der Druck einfach nicht aufhört, weil alles viel zu schnell geht und weil viel zu viele Dinge gleichzeitig zu beachten sind?

Wenn die Umwelt immer schneller, komplexer und damit unübersichtlicher wird, dann muss auch das System, das in diese Umwelt eingreifen will, selbst einen noch größeren Grad von Komplexität aufweisen, wenn es weiter überlebensfähig bleiben will. Wer unterkomplex ist, verliert den Anschluss. So hat es bereits der britische Psychiater und Pionier der Kybernetik William Ross Ashby im 20. Jahrhundert formuliert.

3. Was tun?

Ich komme zum Schluss. Dass Menschen angesichts dieser Anforderungen krank werden, gleichsam unfreiwillig aussteigen, wundert mich nicht. Dabei ist es nicht nur die hohe Arbeitsbelastung, sondern es kommt erschwerend ein anders hinzu: es schwindet offenbar bei vielen der Glaube, dass all die Anstrengungen wirklich für etwas gut sind. Wenn ich nicht mehr davon überzeugt bin, dass es einen Fortschritt gibt, sodass ich oder meine Kinder es einmal besser haben werden; wenn ich nicht mehr spüre, dass das, was ich tue sinnvoll und nützlich ist und tatsächlich für mich und andere bedeutsam ist, dann schwindet buchstäblich alle Lebensenergie.

Die kranken Mitarbeiter und auch die kranken Führungskräfte sind jedenfalls ein Symptom. Sicher gibt es hier keine einfache Kausalkette. Schon gar nicht dergestalt, dass Führungskräfte unmittelbar für die Erkrankung ihrer Mitarbeiter verantwortlich wären. Denn so komplex wie unsere Lebenswirklichkeit, so komplex sind auch die Wirkzusammenhänge, die uns je krank machen können.

Gleichwohl ist es ratsam sich noch einmal die wesentlichen Bedürfnisse in Erinnerung zu rufen, die wir als Mensch haben und die auch Führungskräfte für sich selbst und ihre Mitarbeiter beachten sollten.

Anfangs hatte ich diese bereits angeführt. Neben dem Bedürfnis, Teil einer Gemeinschaft, einer sozialen Einheit sein zu können, mit der man sich identifiziert und die von einem gemeinsamen Sinn bzw. Aufgabe getragen wird, gibt es das andere

Bedürfnis: sich selbst weiter entwickeln zu können und sich als selbstwirksam zu erleben, kurz: sich als Subjekt zu wissen und sich entsprechend von seinem Umfeld auch wahrgenommen und behandelt zu fühlen. Ich betone das, weil gerade dieses Bedürfnis von Führungskräften aus dem Blick gerät, weil die Anforderungen des Marktes so groß und schier unersättlich sind, dass diese Selbstverständlichkeit einfach ignoriert wird.

Um diesem Punkt Nachdruck zu geben, führe ich an dieser Stelle Immanuel Kants einschlägige Formulierung seines kategorischen Imperativs an. Kant hat aus gutem Grunde gefordert, dass all unser Tun und Lassen folgende Forderung im Sinn haben sollte:

„Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“
(Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten)

Wenn die eigenen Mitarbeiter das Gefühl haben, nur noch eine Nummer zu sein oder nur noch Mittel zur Erreichung von Zielen, die sie selbst nicht teilen oder nicht verstehen, dann entfremdet sich das Verhältnis zur Führungskraft, zur Arbeit und zum Unternehmen. Und damit wächst auch die Wahrscheinlichkeit von Verweigerungen, Minderleistungen und schließlich Krankheiten.

Was aber könnte es konkret heißen, angesichts des Skizzierten, sich gut als Führungskraft zu verhalten?

a. Inne halten

Angesichts des Tempos, das allerorten vorgelebt wird, ist es unabdingbar, Abstand zu gewinnen und inne zu halten. Sicher, dass ist eine der schwersten Übungen und braucht ein hohes Maß an Klarheit. Sich Zeit zu nehmen für die gemeinsame Reflexion ist aber kein Luxus. Wir leben in einer Kultur, in der das Tun wertgeschätzt wird, aber nicht so sehr das Lassen, das genaue und unvoreingenommene Hinsehen oder das offene Hinfühlen und tastende Erforschen der Situation. Doch ohne Reflexion bringt man sich selbst um das Beste, das gerade die Rolle der Führungskraft rechtfertigt. Eine Klausurtagung zu Jahresbeginn wird Ihnen nicht reichen, um die fortwährenden und notwendigen Anpassungen an die sich veränderten Rahmenbedingungen vornehmen zu können. Dabei ist es so wohltuend und zugleich nützlich für Entscheider und ihr Team, wenn sie sich diese Zeit sich nehmen – und zwar regelmäßig.

2. Sich und die anderen im Zusammenhang sehen

Wenn Sie sich Zeit für die Reflexion nehmen, dann ist es sehr empfehlenswert, wenn Sie als Führungskraft den Mut aufbringen, die eigene Abhängigkeit von Ihren Mitarbeitern und auch anderen Kollegen auszusprechen. Es ist nicht leicht, dass eigene Angewiesensein auf andere zum Ausdruck zu bringen. Doch wer es tut, bringt auf den Punkt, was jeder sowieso weiß: nur gemeinsam können wir Erfolge entwickeln. Das schließt unterschiedliche Rollen und unterschiedliche Kompetenzen ja nicht aus. Aber diese Klarheit und Offenheit ist die Grundlage, um neue Wege entwickeln zu können.

3. Sich öffnen

Ganz in diesem Sinne ist es nicht nur für die Führungskraft selbst, sondern auch für Ihre Mitarbeiter erleichternd und zielführend, wenn sie mehr noch als bisher sich öffnen und dass nach außen bringen, was in Ihrem Inneren alles vor sich geht. Und zwar vor allem auch, wenn Sie transparent machen, welche Gefühle und Emotionen Ihre Gedanken und Ziele begleiten.

Wer sich mit seiner eigener Begrenztheit, Verletzlichkeit und auch Unwissenheit zeigen kann, schafft auf einer anderen Ebene eine große Sicherheit. Kein Mitarbeiter braucht eine Fake-Sicherheit. Unendlich viel wertvoller und geschätzter sind klare Worte, die man einfach ernst nehmen muss, weil Kopf und Bauch gleichermaßen sich angesprochen fühlen.

Entwickeln Sie mit ihrem Team eine neue Ebene des wechselseigen Vertrauens, indem Sie auch offen Kritisches ansprechen und Konflikten nicht aus dem Weg gehen. Sicher, Kritik und Konflikte sind in der Regel nicht angenehm und lösen bei allen Beteiligten oft Unbehagen aus. Denn der Ausgang ist ungewiss. Und wie werde ich hinterher dastehen? Nicht aber Konflikte machen krank, sondern wenn man diese ignoriert.

Was Menschen immer brauchen und was leider viel zu kurz kommt, ist Resonanz, echtes Feedback – und zwar mit allem was dazugehört. Ich erlebe das an mir und an den Menschen, die ich begleite: Das ist im Grunde so einfach, aber doch so ungemein schwer. Es ist so schwer, weil wir verlernt haben vor lauter Arbeit, gut im Kontakt mit uns selbst zu sein. Es ist manchmal ein langer Weg, diesen Kontakt wieder herzustellen.

Hier zum Abschluss noch einmal Nietzsche:

„Der Mensch, der krank zu Bette liegt, kommt mitunter dahinter, dass er für gewöhnlich an seinem Amte, Geschäfte oder an seiner Gesellschaft krank ist und durch sie jede Besonnenheit über sich verloren hat: er gewinnt diese Weisheit aus der Muße, zu welcher ihn seine Krankheit zwingt.“ (Friedrich Nietzsche, Menschliches, Allzumenschliches)

Ich will hoffen, dass Sie und ich weise genug sind, dass wir uns bei Zeiten die Muße nehmen, die es braucht, um die Fülle von Geschehnissen, die uns bedrängen, aufzuarbeiten. Weniger schön ist es, wenn der angeschlagene Körper uns erst dazu zwingt.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Fragen, Anregungen und Kommentare.

Dr. Robert André (Jg. 1963)

Studium der Philosophie, Literaturwissenschaft und Kunstgeschichte in Hamburg, Tübingen und Baltimore. Selbstständig als Berater und qualifizierter Coach für Veränderungsprozesse.

Kontakt

Dr. Robert André

Gaußstraße 17
22765 Hamburg

040. 40 18 96 12
0177. 746 22 89
ra@robert-andre.de