

Salutogene Führung

Serie: Wer für gesunde Mitarbeiter zuständig ist.

Das Konzept der Salutogenese legt viel „Fremdverantwortung“ für die Gesundheit der Mitarbeiter von den Ärzten in die Hände der Führungskräfte. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollen sie die Schlüsselrolle im Kampf gegen Krankheiten wie „Burnout“ übernehmen. Kann das funktionieren?



Foto: Privat

Dr. Christoph Warhanek,
Sozialwissenschaftler und
Gruppendynamiker

Die Zeiten, als man dem Betriebsarzt bequem alle Zuständigkeit für die Gesundheit von Mitarbeitern in einer Organisation überlassen konnte, sind vorbei. Wir sind heute Zeugen eines historischen Umbruchs des Stellenwertes von Medizin: stand in „ganz alten Zeiten“ die Heilung von Krankheit im Mittelpunkt, wird nun zunehmend auch deren Prävention wichtig. Und nach der Ottawa-Charta (WHO, 1986) schließlich erweitert sich der Fokus noch einmal von der Prävention von Krankheiten zur Förderung von Gesundheit. Ein Vierteljahrhundert nach diesem denkwürdigen Beschluss stehen wir jedoch vor der Situation, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement zwar richtige und unbestrittene Ziele und Konzepte bereitstellt, deren Erfolge jedoch noch nicht spürbar greifen: ein Blick in die Gazetten führt fast täglich zum Problemfeld Burnout, Krankenstände und Stress im Betrieb.



Foto: Privat

Mag. Sigrun Koller, Betriebswirtin und
Gruppendynamikerin

Vor dem Erfahrungshintergrund der Autoren als systemische Organisationsberater und Managementtrainer liegt ein Verdacht nahe. Ist es möglicherweise so, dass trotz aller Umbrüche im Alltag der Organisationen der Fokus weiterhin auf Verhinderung von (körperlichen) Gesundheitsschäden liegt, die generelle Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter de facto noch immer auf den breiten Schultern von Betriebsärzten, der Arbeitssicherheit und in weiterer Folge den Krankenkassen und dem allgemeinen Gesundheitssystem ruht? Selbst Organisationen, welche sich dezidiert um betriebliche Gesundheitsförderung bemühen und z.B. sogenannte Gesundheitsprojekte durchführen, erhärten die Diagnose.

Führungsverhalten beeinflusst die Gesundheit am stärksten

Die empirischen Befunde der letzten Jahre nähren diese Verdachtslage. Sie zeigen, dass die Führungskräfte in Organisationen mit ihrem Führungsverhalten die Gesundheit ihrer Mitarbeiter weitaus am stärksten beeinflussen! Bekannt wurden z.B. die frappierenden Resultate einer weltweiten Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung (Bertelsmann Stiftung (2006): BKK Bundesverband, Enterprise for Health. Guide to best practice. Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik: Erfolgsfaktoren für Business Excellence. Gütersloh 2006), wonach es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Fehlzeiten der Mitarbeiter und ihrem Verhältnis zu ihren Vorgesetzten gibt. Zwei auf diesem Gebiet führende Autoren, Stadler und Spieß (Stadler, P., Spieß, E. (2003): Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien bezüglich Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven 2003), fassen es so zusammen: „Mit dem Vorgesetzten unzufriedene Beschäftigte waren überdurchschnittlich oft krank. Kritisiert wurde, dass sie ihre Mitarbeiter nicht gleich behandeln, sie in ihren Arbeitsbereichen bei Entscheidungen zu wenig beteiligen, die üblichen Delegationsregeln missachten.“ (Spieß, E., Stadler, P.

(2005): Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In ZS Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 40, 7, 2005 S.386. Stuttgart (Gentner) 2005). Dann präzisieren sie weiter: „In verschiedenen Metaanalysen wurden folgende Varianten des Führungsverhaltens als demotivierend, belastend und tendenziell fehlzei-tenfördernd herausgefunden:

- Konzentration auf die Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personenaufgaben,
- autoritäres Führungsverhalten,
- zu geringe Anerkennung der Leistung,
- Vorenthalten von Informationen,
- mangelnde Vermittlung des Sinns der Arbeit,
- ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung,
- zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht,
- unklare und ständig wechselnde Zielvorgaben und Führungsrichtlinien,
- zu geringe Einarbeitung neuer Mitarbeiter,
- Nichteinhalten von Versprechen über Entwicklungsmöglichkeiten,
- mangelnde Weiterbildungsangebote,
- mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele,
- häufiges Einmischen in Delegationsbereiche (Managementdurchgriff)“. (Spieß, E., Stadler, P. (2005): Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In ZS Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 40, 7, 2005 S.386. Stuttgart (Gentner) 2005).

Es sind also die Führungskräfte beziehungsweise ihr Führungsstil sowie die Führungskultur eines Betriebes an erster Stelle ausschlaggebend für Gesundheit oder Krankheit der Mitarbeiter. Das ist letztlich im positiven Verständnis mit dem Begriff „salutogene Führung“ umrissen (das Konzept der Salutogenese stammt von Antonovsky (Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Unraveling the Mystery of Health - How People Manage Stress and Stay Well, San Francisco 1987, Tübingen 1997): Er umfasst sämtliche Führungsstile, -konzepte und -methoden, die man kurz gesagt als positives Gegenstück zu den eben aufgelisteten, krankmachenden Spielarten der Mitarbeiterführung betrachten kann: Kommunikation, Teamorientierung, Verantwortungsdelegation, Vorbildwirkung der Führungskraft (Forschung und Praxis (2007): Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung. Kurzinformation über Forschungsergebnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im öffentlichen Dienst. Information des BVU, München 2007/1) etc.

Somit liegt es auch auf der Hand, warum die traditionelle Form der Mitarbeiterführung (Betonung von Hierarchie und Status, Konkurrenzorientierung und Einzelkämpfertum, einsames Entscheiden mit Kommunikationsverweigerung) ohne einschneidende Veränderungen weiterhin negativ wirksam bleibt und noch so viele und gut gemeinte Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements alleine, ohne spezielle Maßnahmen in der Führungskultur, so wenig Effekt zeitigen. Doch wie ändert man das Führungsverhalten wirksam?

Führungsverhalten wirksam verändern

Jahrzehntelange Erfahrungen im Management-Training (Warhanek, C. (2005): Management-Trainings: Den Nutzen steigern durch Professionalität und Organisationsbezug. Wiesbaden 2005) zeigen, dass jede Verbesserung des Führungsstils in einer Organisation und damit auch eine wirksame Umsetzung salutogenen Führens nur in Verschränkung mit einem profunden Veränderungsprozess der Organisation selbst möglich ist. Ein Beispiel, wie die Organisation ganz konkret die Rahmenbedingungen schafft, in welchen sich dann ihre Führungskräfte für die Gesundheit ihrer

Mitarbeiter verantwortlich fühlen oder eben nicht, zeigt sich eindrucksvoll in ihrer Personalpolitik, insbesondere im sogenannten Recruiting: „Zentrales Kriterium für die Auswahl von Führungskräften ist in vielen Fällen deren fachliche Kompetenz, dagegen spielen ihre Sozialkompetenz, d.h. der Umgang mit Konflikten, Führungsstil, Einbindung der Mitarbeiter in die Planungs- und Entscheidungsprozesse eine nachgeordnete Rolle, wenn es darum geht, die Stelle eines Vorgesetzten zu besetzen.“ (Spieß, E., Stadler, P. (2005): Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In ZS Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 40, 7, 2005 S.384f. Stuttgart (Gentner) 2005).

Des Weiteren müsste die Organisation nicht nur für die richtige Ausbildung im salutogenen Führen sorgen, sondern auch den laufenden Unterstützungsbedarf ihrer Führungskräfte ernst nehmen: „Viele Führungskräfte sehen Unterstützungsbedarf in diesen Fragen; aber wie kann dieser Bedarf gedeckt werden? Hierbei spielen gerade die Betriebsärzte eine wichtige Rolle. Sie sind Wissensträger auf diesem Gebiet und daher prädestiniert, Führungskräfte zu beraten und zu unterstützen.“ (Spieß, E., Stadler, P. (2005): Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In ZS Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 40, 7, 2005 S.385. Stuttgart (Gentner) 2005). Allerdings lehrt die Erfahrung: wenn die Organisation die Wichtigkeit salutogenen Führens nicht auch dadurch beweist, dass sie für die Betriebsärzte die erforderlichen Voraussetzungen schafft, um Führungskräfte zu beraten, dann nützen das beste Wissen und die besten Absichten aller beteiligten Ärzte und Führungskräfte wiederum nichts.

Macht die Organisation als Gesamtes also nicht mit, bleibt es zwangsläufig beim derzeitigen, entmutigenden Befund: „In der betrieblichen Realität erklären sich viele Vorgesetzte nur in geringem Ausmaß für belastungs- und gesundheitsrelevante Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich zuständig.“ (Spieß, E., Stadler, P. (2005): Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In ZS Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 40, 7, 2005 S.384. Stuttgart (Gentner) 2005). Daraus folgt: wenn man die betriebliche Gesundheit ernsthaft verbessern will, indem man diese nicht weiterhin dem einzelnen Mitarbeiter, der Arbeitsmedizin oder der betrieblichen Gesundheitsförderung alleine überantwortet, sondern endlich die Vor-gesetzten als Schlüsselspieler einbezieht, dann muss man sich die Organisationen und ihre Führungskräfte genauer ansehen. Dieses spezielle Wirkungsgefüge und daraus resultierende Möglichkeiten und Konsequenzen werden im nächsten Teil der Serie hinterleuchtet.

Dr. Christoph Warhanek ist Sozialwissenschaftler und Gruppendynamiker, Universitätslehrer und Fachautor sowie Trainer und Berater im Bereich Mitarbeiterführung und Lernende Organisation.

Mag. Sigrun Koller ist Betriebswirtin und Gruppendynamikerin, langjährig als Managerin im Gesundheitswesen sowie als Beraterin, Trainerin und Coach für namhafte Organisationen tätig.

Teil 2 lesen Sie in der nächsten Ausgabe der Ärzte Woche

Von Dr. Christoph Warhanek und Mag. Sigrun Koller, *Ärzte Woche 15 /2011*
© 2011 Springer-Verlag GmbH, Impressum

Zu diesem Thema wurden noch keine Kommentare abgegeben.

Mehr zum Thema

- » [Gesunde Führung](#)
- » [Tödliche Verzweiflung](#)
- » [Gesundheitsvorsorgeprojekt in einem Ziviltechnikerbüro](#)

Gesunde Führung

Serie Teil 2: Wer für gesunde Mitarbeiter zuständig ist.

Die Implementierung salutogener Mitarbeiterführung – der letzte Schrei im Management? Der zweite Teil der Serie „Salutogene Führung“ widmet sich dieser Frage.



Foto: Privat

Dr. Christoph Warhanek,
Sozialwissenschaftler und
Gruppendynamiker

„Oh, nicht schon wieder...“ So in etwa reagieren viele Mitarbeiter, wenn sie hören, dass unter dem Schlagwort „Gesundes Führen“ einmal mehr der neueste Führungsstil angesagt ist, die Führungskräfte dazu wieder Vorträge und Seminarveranstaltungen durchlaufen, um damit dann wieder auf ihre Mitarbeiter „losgelassen“ zu werden.

Die Mitarbeiter denken damit freilich ähnlich wie ihre Vorgesetzten, die hinter vorgehaltener Hand oft meinen: „Wieder so eine neue Modewelle im Management, vom Zeitgeist hereingetragen oder sogar unserem Betrieb aufoktroziert, die es halt umzusetzen (oder auch nur zu überstehen) gilt...“

Die Führungskräfte wiederum sind in ihrer Sichtweise oft ziemlich eins mit der Unternehmensleitung, welche sich in der Praxis damit begnügt, dass diese neuen Schlagworte und Richtlinien auf die eine oder andere Art in das bestehende Leitbild einfließen und damit dieser neuen Mode eben entsprochen wird.



Foto: Privat

Mag. Sigrun Koller, Betriebswirtin und
Gruppendynamikerin

Es ist schon klar: wenn man salutogene Führung wie soeben zitiert betrachtet – als eines der unübersehbar vielen neuen Führungskonzepte, welche „von außen“ auf die Organisation appliziert werden sollen –, dann kann man den realen, gesundheitlichen Erfolg getrost in den Wind schreiben. Aber damit ist keineswegs bewiesen, dass es unmöglich ist, Organisationen und Mitarbeiter gesundheitsorientiert zu führen, ja damit sogar einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren – es kommt eben auf das Wie und Wo an. Dazu folgende Thesen aus der Praxis von Organisationsentwicklung und Managementtraining:

1. Salutogenes Führen ist vor allem für Organisationen attraktiv, die Mitarbeiter binden wollen, weil diese nicht einfach und billig ersetzbar und austauschbar sind.

Man sollte auf dem Boden der ökonomischen Realität bleiben: So wünschenswert salutogene Führung in vielerlei Hinsicht sein mag, sie ist – wie alle Veränderungen in Organisationen – zunächst mit Aufwand und Kosten verbunden. Nichtstun ist für den Moment allemal billiger:

- Bildungs und Entwicklungskosten werden gespart, das Unternehmen bleibt „finanziell gesund“;
- Führungskräfte leben ihre „Eigenheiten“ weiterhin (auf Kosten der Mitarbeiter) aus;
- Mitarbeiter arbeiten weiter bis zur Erschöpfung und erbringen kurzfristig eine hohe Arbeitsleistung.

Verkürzt gesagt: was für die Mitarbeiter gut ist, nämlich Gesundheit, stellt für das Unternehmen zunächst eine Belastung bzw. einen Aufwand dar, ist in negativer Weise kosten- und wettbewerbsrelevant. Nach der hier vertretenen Ansicht gilt dies aber nur für Organisationen im Niedriglohn- und -qualifikationsbereich, die von häufigem Personalwechsel profitieren; für die meisten anderen Organisationen sind heute die Folgekosten von Fluktuation, Burnout und Demotivation viel höher

als die Einstandskosten für salutogene Führung bzw. betriebliches Gesundheitsmanagement.

Diesen Widerspruch zwischen kurzfristigem Vorteil und mittelfristigem Nutzen gilt es freilich auch für diese anderen Organisationen immer im Auge zu behalten: Gesunde Unternehmen, gesunde Führungskräfte und gesunde Mitarbeiter bedingen einander, sind (langfristig) unmittelbar miteinander verknüpft, aber sie stehen zueinander gleichzeitig auch (kurzfristig) im Widerspruch! Im Ansatz der salutogenen Führung bietet sich die Chance, diese Paradoxie bewusst wahrzunehmen und dadurch wirksamer zu managen. Die Komplexität von erfolgreichen Organisationen wird durch diese Brille schnell sichtbar – ebenso wie die häufige und sehr verlockende Flucht in die Simplifizierung (wie z.B. das berüchtigte „Quartalertrag-Denken“). Anders gewendet: Organisationen mit anspruchsvollen Leistungen oder Produkten sind dann auf längere Sicht konkurrenzfähiger, wenn sie in salutogene Führung professionell investieren, obwohl dies einen kurzfristigen Kostennachteil bedeutet.

2. Salutogenes Führen ist wirksam als Teil der ganzheitlichen Unternehmensstrategie namens „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und nicht als isoliertes Management-Konzept. Neben den medizinischen Faktoren spielen Maßnahmen der Organisationsentwicklung, der betrieblichen Kommunikation und Kooperation eine entscheidende Rolle.

Es genügt also nicht, die Prinzipien des salutogenen Führens in die Führungsrichtlinien und Führungskräfteausbildung aufzunehmen und gleichzeitig die Veränderung von Organisationsstrukturen (Aufbau, Ablauf, Entscheidungsfindung, Verantwortung etc.) auszuklammern. In diesem Fall ist eher davor zu warnen, salutogene Führung zu implementieren, weil damit den Führungskräften neue Ziele und Verantwortungen aufgehalst werden, an welchen sie ohne gleichzeitige Unterstützung durch das Gesamtsystem aller Erfahrung nach scheitern werden. In Folge werden sie selbst dadurch ebenso wie ihre Mitarbeiter eher kränker denn gesünder und bringen sie damit womöglich die salutogene Führung per se in Verruf!

Kurz wiederholt: es müssen zur gelingenden Einführung salutogenen Führens nicht nur die Führungskräfte alleine, sondern auch die Mitarbeiter und die Organisationsspitze aus Überzeugung mit an Bord und operativ beteiligt sein; und es müssen die krankheitsfördernden Faktoren nicht nur wie derzeit eher im Detail, sondern vor allem auf der Strukturebene erkannt und in Richtung ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement weiterentwickelt werden.

Dr. Christoph Warhanek, ,

Mag. Sigrun Koller,

Teil 3 lesen Sie in der nächsten Ausgabe der Ärzte Woche

Von Dr. Christoph Warhanek und Mag. Sigrun Koller, *Ärzte Woche 16 /2011*
© 2011 Springer-Verlag GmbH, Impressum

Zu diesem Thema wurden noch keine Kommentare abgegeben.

Mehr zum Thema

- » [Salutogene Führung](#)
- » [Salutogene Führung](#)
- » [Der Zahnarzt als Unternehmer](#)
- » [Rarität Gourmet-Essen im Krankenhaus](#)
- » [Der Blick über den Tellerrand](#)
- » [Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagement \(QM\) Systems nach EFQM \(European Foundation for Quality](#)



Selbst Organisationen, deren Ziele mit Gesundheit zu tun haben wie etwa Spitäler, sind nicht weniger davor gefeit, dass ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeit krank oder zumindest weniger gesund werden.

PRAXIS

26. April 2011

Salutogene Führung

Serie Teil 3: Arbeitsmedizin und Ärzteschaft sind nicht alleine für die betriebliche Gesundheit der Mitarbeiter verantwortlich.

Wird das Konzept der salutogenen Führung „von außen“ auf die Organisation appliziert, kann man den realen gesundheitlichen Erfolg getrost in den Wind schreiben. Aber damit ist keineswegs bewiesen, dass es unmöglich ist, Organisationen und Mitarbeiter gesundheitsorientiert zu führen, ja damit sogar einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren – es kommt eben auf das Wie und Wo an. Dazu weitere Thesen aus der Praxis von Organisationsentwicklung und Managementtraining.



Foto: Privat

Dr. Christoph Warhanek
Sozialwissenschaftler und
Gruppendynamiker



Foto: Privat

Mag. Sigrun Koller Betriebswirtin und
Gruppendynamikerin

3. Salutogene Führung wirkt immer horizontal und vertikal, denn sie beeinflusst die Haltung der Führungskräfte nicht nur augenfällig zu den Mitarbeitern, sondern genauso hinsichtlich der Zusammenarbeit im Managementteam selbst.

Peter Senge (Senge, P.M. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. [1990] Stuttgart 2011) zufolge ist das Teamprinzip eine notwendige Bedingung für moderne, erfolgreiche Organisationen. Demgegenüber ist Querkommunikation von Führungskräften laut den etwa hundertjährigen betriebswirtschaftlichen Idealvorstellungen von Ford und Taylor (Taylor, F.W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1913) jedoch weder zweckmäßig noch erwünscht: lediglich der oberste Chef soll möglichst alle Informationen und Entscheidungen bündeln. Auch wenn das heute allerorts (nach außen hin) selbstverständlich abgelehnt wird, lehrt die Praxis dennoch: Zusammenarbeit oder gar Teamwork im Management ist keine einfache Übung (Warhanek, C. (2007): Teamsinsatz und Exzellenz im Management – eine Utopie? In: ZS Aufsichtsrat aktuell 3.Jg. Juni 2007, Nr.3. Wien 2007). Das mag mit den Organisationsstrukturen zusammenhängen, welche häufig überhaupt keine Teamverantwortlichkeit kennen, sowie mit dem Faktum, dass die Karriereroutinen nach wie vor „heldenhafte“ oder „charismatische“ Einzelkämpfer als Führungskräfte begünstigen. Fest steht freilich, dass einsame Helden unter den Führungskräften selbst nicht sonderlich gesund bleiben und vor allem ihre Mitarbeiter durch einen selbstbezogenen und unkommunikativen Führungsstil mit krank machen (Forschung für die Praxis (2007): Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung. Kurzinformation über Forschungsergebnisse zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im öffentlichen Dienst. Information des BVU, München 2007/1)!

4. Das Instrumentarium des salutogenen Führens beinhaltet viele, lang erprobte und bewährte Management-Methoden; neu daran sind die Philosophie und Strategie, die dahinter stecken.

Bekannte Schwerpunkte salutogenen Führens sind beispielsweise die Wichtigkeit der Kommunikation und der Interaktivität beim Führen und Zusammenarbeiten. Dabei handelt es sich um keine neuen Erfindungen des betrieblichen Gesundheitswesens, sondern sind längst als Notwendigkeit für eine gehobene Leistungsqualität (ebenso auch Produktqualität) von Organisationen etabliert. Dass sich professionelle Mitarbeiterführung immer stärker von der Fachexpertise zur sozialen Kompetenz verschiebt, war ebenfalls schon lange vor der Ära des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Faktum: Teamarbeit, Kreativität und Motivation lassen sich nicht „anordnen“ oder rein „sachlich“ kommunizieren, sondern erfordern eine bestimmte Qualität in der

Beziehungsebene zwischen Führungskräften und Mitarbeitern!

So gesehen beinhaltet salutogene Führung also jene sozialen Management-Kompetenzen, welche ohnehin für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen nötig sind. Sie stehen jedoch stärker als bisher im Rahmen einer Gesamtstrategie und können deswegen erfolgreicher wirken, weil die Führungskräfte von den anderen Teilsystemen „Mitarbeiter“, „Organisationsstruktur“ und „Organisationsspitze“ (siehe 7) nicht, wie das bisher leider fast immer der Fall ist, (oft ungewollt) behindert, sondern synergetisch unterstützt und verstärkt werden.

5. Salutogenes Führen lässt sich nicht nur erlernen, nein, es muss erlernt und immer wieder trainiert werden, weil Gesellschaft, Markt und Organisationsstrukturen genuin in die andere Richtung drängen.

Wir leben bekanntlich in einer Leistungsgesellschaft, haben eine (vielleicht teilweise soziale) Marktwirtschaft und dementsprechend auf Ertrag ausgerichtete Organisationsstrukturen. „Gesundheit“ an sich ist einerseits kein genuines Kurzzeit-Ziel einer Organisation als System, doch andererseits macht ein „ungezügelter Leistungsprinzip“ krank. Selbst Organisationen, deren Ziele mit Gesundheit zu tun haben, wie etwa Spitäler oder Krankenkassen, sind nicht weniger davor gefeit, dass ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeit krank oder zumindest weniger gesund werden. Also ist „Gesundheit“ zunächst ein gesellschaftlicher Wert, den es entgegen der kurzfristigen Systemlogik zu implementieren gilt.

Zum Glück wurden in der jüngeren Vergangenheit auch Langzeit-Ziele von Organisationen erkannt, die heute mit dem Schlagwort „Nachhaltigkeit“ benannt werden. Damit eine anspruchsvolle Organisation auch längerfristig erfolgreich sein kann, muss sie etwas gegen Fluktuation, Krankenstände, Burnout und Demotivation ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte unternehmen – zum Beispiel durch Erlernen und Praktizieren der salutogenen Führung.

Der Lernprozess für Führungskräfte besteht zunächst also im Erkennen des Langfristnutzens für sich und alle anderen – und erst dann im Erlernen einschlägiger Führungsinstrumente und -methoden der salutogenen Führung. Und da die kurzfristige Systemlogik (schneller Ertrag ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit) niemals zu wirken aufhört, endet auch der soziale Lernprozess der Führungskräfte niemals: soziale Kompetenz gehört ebenso laufend „gewartet“ (siehe 6) wie die körperliche Leistungsfähigkeit oder das Fachwissen.

6. Salutogene Führung lässt sich am wenigsten durch Bücher, Vorträge und Theorieinputs erlernen, sondern wird als spezielle soziale Kompetenz durch organisationsbezogenes Erfahrungslernen erworben. Das erfordert viel mehr Professionalität und Aufwand als gewöhnlicher Wissenstransfer bzw. Verhaltensschulung.

Würden das bloße Wissen über die Wichtigkeit und die intellektuelle Einsicht in die Instrumente salutogener Führung genügen, wäre die Sache einfach. Da jedoch die kurzfristige Erfolgslogik von Organisationen keine Nachhaltigkeit und keine soziale Kompetenz zwingend erfordert, muss salutogene Führung anders erlernt und trainiert werden als beispielsweise Fachwissen. Beim organisationsbezogenen Erfahrungslernen geht es im Wesentlichen um drei Schwerpunkte: Wissen, Können und Persönlichkeit der Führungskraft. Am effizientesten lässt sich dies in speziellen innerbetrieblichen Klausurveranstaltungen für eine

nicht zu große Gruppe ausgewählter Führungskräfte trainieren (Warhanek, C. (2005): Management-Trainings: Den Nutzen steigern durch Professionalität und Organisationsbezug. Wiesbaden 2005).

Dort wird gleich zu Beginn an konkreten, praktischen Führungssituationen des Alltags angesetzt, indem diese als Erstes – abweichend von der anderswo gewohnten Seminarpraxis – nicht präsentiert oder erklärt werden, sondern mittels analoger Lernmedien (spezielle Formen von Entscheidungsübung, Rollenspiel, szenischer Darstellung...) direkt erlebt, gespürt und hinterher im Team reflektiert werden. Erst im letzten Schritt erfolgt die gemeinsame, auf gewonnener Erfahrung beruhende „theoretische Aufarbeitung“ und damit die Verbindung zum Konzept der salutogenen Führung.

Solcherart erworbenes Know-how ist im Unterschied zum herkömmlichen kognitiven Wissenserwerb praxiswirksam und „verschwindet“ auch nicht so schnell, wenn der Alltag nach dem Seminar wieder den Ton angibt. Trotzdem behält man soziale Kompetenz nicht ebenso lang wie anderes Wissen oder motorische Fähigkeiten wie Schwimmen und Radfahren: man muss sich als Führungskraft von Zeit zu Zeit wieder in eine Art „soziales Trainingscamp für Führungsprofis“ begeben, um durch Feedback eine aktuelle Standortbestimmung zu gewinnen, Neues zu erwerben und das Können zu bewahren.

7. Der Erfolg betrieblichen Gesundheitsmanagements hängt von der Überzeugung der Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Diese Überzeugung ist wie ihre „Teilmenge“ salutogene Führung aber keine Ideologie, an die geglaubt werden muss, sondern der gemeinsame, ökonomische Nutzen („win-win“) überzeugt am besten.

Diese letzte These schließt thematisch wieder an die erste an: gesellschaftlicher Druck oder moralische Einsicht genügen nicht, um Eigentümer, Unternehmensspitze, Management und Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit betrieblicher Gesundheitsförderung wirklich zu überzeugen. Betriebliches Gesundheitsmanagement und salutogene Führung bedeuten daher immer auch einen „organisationalen Lernprozess“.

Andernfalls werden spätestens bei der Kostenfrage von Projekten betrieblicher Gesundheitsförderung gerne Stimmen laut wie: „Ist dieser große Projektumfang wirklich notwendig? Sollten wir nicht lieber irgendwo klein starten und dann einmal weitersehen, anstatt überall gleichzeitig zu beginnen?“

Es ist gerade der Aspekt der Ganzheitlichkeit betrieblichen Gesundheitsmanagements (siehe 2), welcher den Erfahrungen zufolge bei vielen Verantwortlichen den Mut sinken lässt. Insofern man also von den ökonomischen, mittel- und langfristigen Vorteilen salutogener Führung als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht wirklich überzeugt ist, wird salutogene Führung eher als eine weitere Belastung des Managements empfunden. Dabei zielt sie ja genau in die umgekehrte Richtung: auf eine mittel- und langfristige Entlastung von (oft verdeckt) krankmachenden Faktoren in der Organisationskultur und Führungspraxis.

Fazit

Betriebliche Gesundheitsförderung bleibt für die reale Gesundheit der Mitarbeiter so lange nur begrenzt wirksam, so lange die salutogene Mitarbeiterführung nicht professionell erlernt und flankierend in die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen

einer Organisation eingebettet wird.

Arbeitsmedizin und Ärzteschaft tun also gut daran, sich die Verantwortung für die betriebliche Gesundheit nicht weiterhin alleine „umhängen“ zu lassen, sondern beharrlich darauf hinzuwirken, dass Eigentümer, Unternehmensleitung und Führungskräfte in die Pflicht genommen werden, das Konzept der salutogenen Führung – professionell – einzuführen.

Zusätzlich weiterführende Literatur:

- Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (Hrsg.) (2005): Fehlzeiten-Report 2004 – Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg 2005
- Brinkmann, R. D., Stapf, K. H. (2005): Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird. München 2005
- Hamacher, W., Jochum, C., Ritter, A. (2002): Indikatoren und Parameter zur Bewertung der Qualität des Arbeitsschutzes im Hinblick auf Arbeitsschutzmanagementsysteme. [Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 959]. Dortmund 2002
- Pfaff, H., Badura, B., Pühlhofer, F., Siewerts, D. (2005): Das Sozialkapital der Krankenhäuser – wie es gemessen und gestärkt wird. in: Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C., Fehlzeiten-Report 2004. Berlin et al. 2005
- Richter, P., Hacker, W. (1998): Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg.1998
- Rosenstiel, L. v. (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart 2000
- Stadler, P., Strobel, G., Hoyos, C. G. (2000): Psychische Belastung von Mitarbeitern – die Rolle des Führungsverhaltens. In: ErgoMed ZS für angewandte Arbeitsmedizin, Arbeitshygiene und Umweltmedizin, Heidelberg 2000
- Weber, A., Hörmann, G. (Hg.) (2007): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart 2007

Über die Autoren:

Dr. Christoph Warhanek ist Sozialwissenschaftler und Gruppendynamiker, Universitätslehrer und Fachautor sowie Trainer und Berater im Bereich Mitarbeiterführung und Lernende Organisation.

Mag. Sigrun Koller ist Betriebswirtin und Gruppendynamikerin, langjährig als Managerin im Gesundheitswesen sowie als Beraterin, Trainerin und Coach für namhafte Organisationen tätig.

Zusammen haben sie in den letzten Jahren ein Praxiskonzept zur wirksamen professionellen Implementierung salutogener Führung entwickelt, welches sie hier erstmals systematisch ausführen.

Kontakt: und

Von Dr. Christoph Warhanek und Mag. Sigrun Koller , [Ärzte Woche 17 /2011](#)
© 2011 Springer-Verlag GmbH, [Impressum](#)

Zu diesem Thema wurden noch keine Kommentare abgegeben.

Mehr zum Thema

- » [Gesunde Führung](#)
- » [Der Blick über den Tellerrand](#)
- » [Der Verzweiflung vorbeugen](#)
- » [Karies die Zähne zeigen](#)
- » [Gesundheitsprävention ist kein Firmenschmuck](#)
- » [Gesundheitsförderung ohne Ablaufdatum](#)
- » [„Schluss mit der Vergartenzwergung.“](#)
- » [Die Krankenkassen als Gesundheitsförderer](#)
- » [Die Zukunft der Gesundheitsförderung und Prävention](#)
- » [Unterschiedliches Gesundheitsverhalten bezüglich Bluthochdruck und Harninkontinenz bei gesundheitsbe](#)

Seite 1 >>

» [Salutogene Führung](#) » [betriebliche Gesundheitsförderung](#) » [Organisationsstrukturen](#)