

# Gesundes Führen

**Prof. Dr. habil. Oliver Straeter**  
Universität Kassel  
Fachbereich Maschinenbau  
Arbeits- und Organisationspsychologie

Heinrich-Plett-Strasse 40  
D-34132 Kassel  
Tel: +49 561 804 4211  
eMail: [straeter@uni-kassel.de](mailto:straeter@uni-kassel.de)

Erweiterte Fassung des Beitrages:

Sträter, Oliver (2010): Was kostet (schlechte) Führung, in: Wissen schafft Anwendung, Transfermagazin der Uni Kassel, Kassel, S. 10

## Was kostet gute Führung?

Der Anteil an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ist in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Dies belegt u.a. der Gesundheitsreport des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen von 2009 (BKK, 2009). Der Gesundheitsreport bescheinigt eine Verdreifachung der psychischen Erkrankungen seit Beginn 1990. Derzeit sind mehr als 10% der Arbeitsunfähigkeitstage von Mitarbeitern und Führungskräften über alle Berufssparten diesem Aspekt zuzuschreiben. Eine genauere Betrachtung des Gesundheitsreports zeigt, dass ca. 50% dieser psychischen Erkrankungen in Verbindung mit gesundem Führen zu sehen sind. Bezogen auf den Verlust an Arbeitsproduktivität in der deutschen Volkswirtschaft entspricht dies einer Minderung des Bruttoinlandsproduktes von rund 5 Milliarden Euro.

Das ist nur die Spitze des Eisbergs, was Produktivitätseinbussen aufgrund des Führungsverhaltens angeht. Weitere indirekt mit Führung zusammenhängende Krankheitsbilder sind Produktivitätsausfälle aufgrund von Erkrankungen im Herz- Kreislaufsystem, Verdauungssystem oder Muskel-Skelett-Erkrankungen. Diese sind zu einem gewissen - wenn auch numerisch nicht genau bestimmbar - Anteil – auf das Führungsverhalten zurückzuführen. Ferner fehlen die alltäglichen psychischen Reaktionen auf schlechte Führung wie Dienst nach Vorschrift oder innere Kündigung von Mitarbeitern, die ebenfalls zu Produktivitätseinbussen oder Absentismus führen können. Spitzenreiter in der Statistik sind die Organisationen, in denen tendenziell rigide Führungsmechanismen eingesetzt werden, wie z.B. wie öffentlicher Dienst und Verwaltung, Gesundheitswesen, Versicherungsgewerbe.

Die Effekte von rigiden Führungsmechanismen sind bekannt. Sie haben eine Reihe von Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Auf der individuellen Ebene sind insbesondere mangelnde Kreativität und Motivation, innere Kündigung oder Depressionen bekannte psychologische Probleme.
- Auf der betriebswirtschaftlichen bzw. organisationalen Ebene äußern sich diese in Qualitätseinbußen, mangelnder Flexibilität der Organisationen auf Änderungen zu reagieren oder Insolvenzen.
- Auf der volkswirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Ebene ist davon auszugehen, dass sich diese negativ auf die Entwicklung der Gesellschaft auswirken, wie z.B. auf den demographischen Wandel, das Gesundheitswesen oder den Generationenvertrag.

## Warum kann Führung krank machen?

Gewöhnlich wird in der Psychologie zwischen kognitiven, motivationalen und sozialen Prozessen unterschieden. Es wird versucht, diese drei Forschungsrichtungen gegeneinander abzugrenzen statt deren gemeinsames Wirken zu betrachten. Solche fehlerhaften Abgrenzungen führen zu dramatischen Fehlschlüssen über den Zusammenhang von Kognition, Motivation und Führungsverhalten und bedürfen dringender Revision in der Forschung zum Thema. Unterschätzt wird vor allem die vegetative Steuerung des Menschen durch das emotionale und kognitive System. In der Tat wirken kognitive, motivationale und soziale Prozesse im Verarbeitungszyklus eines Menschen eng zusammen, wie Bild 1 zeigt.

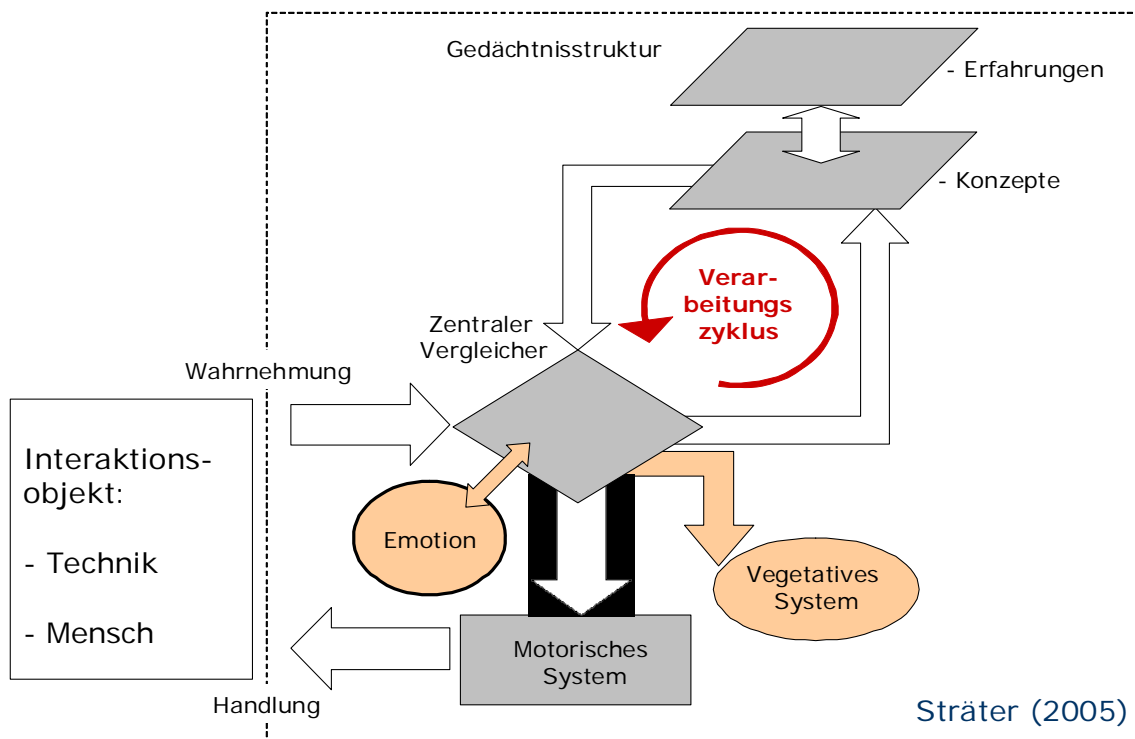


Bild 1: Verarbeitungszyklus eines Menschen

Der Grundmechanismus ist dabei relativ einfach. Unterschiede zwischen Wahrnehmungen, abgespeicherten Erfahrungen und Handlungskonzepten triggern über einen zentralen Vergleicher (dem limbischen System) Emotionen und vegetative Zustände. Der Mechanismus wirkt im geführten Personal und in den Führungskräften sowie in allen Führungssituationen und besitzt ein einheitliches, konstantes Muster. Üblicherweise setzt sich ein unheilvoller Mechanismus in Gang – ein Beispiel:

*Der Vorgesetzte gibt einen Arbeitsauftrag (Handlung) an einen Mitarbeiter. Dieser gleicht den Auftrag mit seinen Erfahrungen ab und stellt dabei fest, dass seine Erfahrungen dem Auftrag entgegenstehen (Gedächtnis) und teilt dies dem Vorgesetzten mit. Der Vorgesetzte nimmt die Bedenken wahr (Wahrnehmung) und gleicht die Aussagen des Mitarbeiters mit den Seinen ab. Da er selbst die Erfahrung nicht gemacht hat, wird er einen Widerspruch zwischen seinem gestellten Arbeitsauftrag und den Aussagen des Mitarbeiters feststellen. Nun hat der zentrale Vergleicher des Vorgesetzten zwei Möglichkeiten: Im ersten Fall wird er entscheiden, den Widerspruch zu verstehen und den Mitarbeiter fragen, warum er die Bedenken hat und was man aus seiner Sicht tun kann (also die Erfahrungen des Mitarbeiters aufnehmen). Im zweiten Fall wird er seine Erfahrungen über die des Mitarbeiters stellen und den Mitarbeiter anweisen den Auftrag so auszuführen wie es gefordert ist.*

Der erste Fall wäre eine gesunde Führung, denn Vorgesetzter und Mitarbeiter gleichen ihre Diskrepanzen miteinander ab, lösen Widersprüche zwischen ihren Erfahrungen auf und werden so zu einer gemeinsamen besseren Lösung gelangen. Allerdings kostet dieses Vorgehen Zeit und verlangt vom Vorgesetzten das Verständnis, nicht alle Probleme überblicken zu können und auch Lösungen zu akzeptieren, die nicht 100% seinen eigenen Vorstellungen genügen. Unter Zeitdruck arbeiten alle Vorgesetzte und viele Vorgesetzte haben Probleme, den Mitarbeiter als Wissensträger anzuerkennen, da dies ihrem Führungsverständnis widerspricht. Ein Vorgesetzter wendet also oft den zweiten Fall an und instruiert den Mitarbeiter, der dies dann aufgrund der Machtverhältnisse umsetzt. Allerdings hat diese Umsetzung weitere Konsequenzen für das kognitive System des Mitarbeiters: der Widerspruch ist nach wie vor gegeben und damit muss von dem Mitarbeiter anderweitig verarbeitet werden. Als zweiten Ausweg kann er den Widerspruch an sein vegetatives System ableiten – quasi wie einen Blitzableiter in sich selbst. Das Resultat ist, dass sich der Mitarbeiter über seinen Chef ärgert, seine Herzrate steigt und er möglicherweise schlaflose Nächte o.ä. hat. Bei zukünftigen Widersprüchen wird er nicht weiter versuchen diese aufzulösen, sondern den Auftrag – trotz besseren Wissens - ohne Widerspruch bearbeiten. Er wird ggf. anfangen, seinen „Frust“ bei Kollegen kundzutun und sich indirekt über den Chef beschweren, weil er seine Widersprüche ja irgendwie auflösen muss. Es wird so eine unheilvolle Spirale in Gang gesetzt, in der sich der Geführte immer weiter zurückzieht bis in die innere Kündigung oder Krankheit. Der Chef hingegen entwickelt ein Misstrauen bezüglich des Mitarbeiters, da dieser vermeintlich unloyal ist und andere Mitarbeiter aufwiegelt.

Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft geraten in einen emotionalen Zustand, den sie nur vegetativ begegnen können; die Situation wird für beide gesundheitlich stark belastend.

## Was kann man tun?

Das obige Beispiel ist eine ganz typische Entwicklung in Führungssituationen. Man kann davon ausgehen, dass in ca. 70% aller Fälle der unheilvolle Mechanismus in Gang gesetzt wird, d.h. ungesund geführt wird. Der Kernansatz muss also sein, den unheilvollen Mechanismus abzustellen bzw. durch heilvolle Mechanismen zu ersetzen. Dabei muss das Verständnis von Führung als Instruktion und Kontrolle einem dem dargestellten Mechanismen Rechnung tragenden Verständnis von Führen als Regelaufgabe weichen. Dies gelingt über die im Folgenden dargestellten Grundpfeiler.

### Vertrauen und Toleranz

Erfahrungen von Mitarbeitern sind ein wertvolles Gut; dies manifestieren alle Trainer im Bereich der Führungskräfte. Es wird aber oft nicht von den Führungskräften umgesetzt, wenn sie zurück in ihre Betriebe gehen. Warum? Zeitdruck, Druck vom eigenen Vorgesetzten oder mangelnde Bereitschaft, sich mit vermeintlich Unwichtigem zu beschäftigen verleiten dazu, den unheilvollen Mechanismus einzusetzen. Ein weiteres weit verbreitetes Handlungskonzept: Ich bin der Chef, weil ich erfahrener bin, also spielen die Erfahrungen der Mitarbeiter eine untergeordnete Rolle.

Der Grund für unheilvolles Führen (z.B. Zeitdruck) ist oft ein systemisches Problem in einer Organisation welches nicht allein durch Führungskräfte trainings gelöst werden kann. Finanzintensive Trainings ändern nichts an der Führungsqualität, wenn Hemmnisse zur Umsetzung in der Organisation vorliegen. Gesundes Führen heißt: die gesamte Organisation muss ihre Führungsprinzipien überdenken. Im ersten Schritt gehören hierzu Vertrauen in die Mitarbeiter und Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen von Erfordernissen zur Organisationsverbesserung. Selbst wenn das Verhalten von Mitarbeitern auf den ersten Blick den von der Führungskraft gewünschten Zielen der Organisation scheinbar widerspricht, unterschätzen viele Führungskräfte die tatsächliche Loyalität der Mitarbeiter sowie deren Bestreben das Beste für das Unternehmen zu tun. Durch den o.g. unheilvollen Mechanismus verlieren sie demgegenüber sehr schnell die Loyalität und das Potential der Mitarbeiter, indem sie eigene Ziele ohne Rücksicht auf Erfahrungen und Erfordernisse versuchen umzusetzen.

### Fördern und Entwickeln

Führen wird oft mit Kontrolle verwechselt. Fördern und Entwickeln bedeuten jedoch, das Wissen und die Konzepte der Mitarbeiter mitzunehmen statt gegen diese anzugehen. Dies erfolgt am besten so, dass der Mitarbeiter besser wird als man selbst. Hier haben viele Führungskräfte das größte Problem, denn „den Mitarbeiter besser machen als man selbst“ wird oft missverstanden als „sich selbst als Führungskraft aufgeben“ bzw. Andere in die Position eines möglichen Konkurrenten zu verhelfen. Viele Ansätze, diese Angst des Führenden abzubauen sind bereits im Qualitätsmanagement für die Führungsebene verankert – dem sogenannten EFQM-System (EFQM für European Foundation for Quality Management). Dort werden beispielsweise Methoden wie Coaching oder die Entwicklung von Mitarbeitern als qualitätssteigernd erkannt. Allerdings sind die Aspekte des gesunden Führens auch in EFQM qualifizierten Organisationen nicht oder nur unzureichend realisiert, weil entsprechende Schulungen das Führungsverhalten

nicht wirksam verändern oder systemische Probleme gegen eine wirksame Umsetzung sprechen.

### **Zug statt Druck**

Wie das obige Beispiel zeigt, ist gesunde Kommunikation das zentrale Mittel gesunder Führung. Was bedeutet gesunde Kommunikation? Zwischen Führenden und Geführten muss eine positive Rückkopplung in Gang gesetzt werden. Statt eigene Erfahrungen und Konzepte in den Vordergrund zu stellen (also Druck auf den Mitarbeiter auszuüben, der dann über das vegetative System abgeführt werden muss und gesundheitlich belastend wird), ist der zentrale Ansatz darin zu sehen, die Erfahrungen und Konzepte des Anderen zu verstehen und erst dann mit den eigenen Wünschen und Zielen abzugleichen. Man „zieht“ also quasi den Mitarbeiter über seine eigenen Ziele und Erfahrungen in das gewünschte Verhalten. Damit müssen Widersprüche nicht über das vegetative System abgefangen werden und Mitarbeiter wie Führungskraft befinden sich in einem gesünderen Zustand. Zur Kommunikation eignet besonders das sogenannte GROW-Modell (GROW für Goals-Reality-Options-Will): Man erfragt die Erfahrungen und Bedenken eines Mitarbeiters, gleicht diese darauf mit eigenen Zielen ab und erstellt darauf Optionen, die beiden gerecht werden, und kann diese dann verbindlich für beide Seiten festlegen.

### **Wie kann man gesundes Führen realisieren?**

Gesundes Führen macht Betriebe produktiver, sicherer und gesünder. Das EFQM ist neben dem Gesundheitsmanagement ein möglicher Punkt, um gesundes Führen organisatorisch umzusetzen. Wesentlich sind Schulungskonzepte, die eine effektivere Verhaltensmodifikation erlauben, dies aber in jedem Fall kombiniert mit entsprechenden strategischen Planungen, welche systemische Hindernisse in den Organisationen beseitigen.

### **Literatur**

- BKK (2009)** BKK Gesundheitsreport – Gesundheit in Zeiten der Krise. 2009. (web: <http://www.bkk.de/arbeitgeber/bkk-gesundheitsreport/bkk-gesundheitsreport-2009/>). Bundesverband der Betriebskrankenkassen. Essen.
- Sträter, O. (2010)** Was kostet (schlechte) Führung, in: Wissen schafft Anwendung, Transfermagazin der Uni Kassel, Kassel, S. 10
- Sträter, O. (2005)** Cognition and safety - An Integrated Approach to Systems Design and Performance Assessment. Ashgate. Aldershot. (ISBN 0754643255)