Personaltage Berlin 2013

13. und 14. Juni

Begleitmaterial

zum Tagungsthema

Das Tarifrecht in der praktischen Umsetzung

Aktuelle Rechtsprechung und Entwicklungen des Tarifrechts im öffentlichen Dienst

KOMMUNALES BILDUNGSWERK e. V.

Kommunales Bildungswerk e. V. , Gürtelstraße 29a/30, 10247 Berlin
Tel. 030 293350 - 0 * Fax 030 293350 – 39
Internet: http://www.kbw.de * E-Mail: info@kbw.de

Kommunales Bildungswerk e.V.

Fachtagung Personaltage Berlin 2013
13. und 14. Juni

Wenn Führung krank macht – Gesundheitsmanagement beginnt im Team

Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

Kommunales Bildungswerk e.V.

Fachtagung Personaltage Berlin 2013

13. und 14. Juni 2013

Inhalt des Begleitmaterials

	ab Seite
Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner *Wenn Führung krank macht – Gesundheitsmanagement beginnt im Team*	1
Annette Salomon-Hengst *Die aktuelle Rechtsprechung des BAG zum Tarifrecht des öffentlichen Dienstes*	33
Prof. Dr. Kai Litschen *Die Arbeitszeitregelung nach TVöD/TV-L in der Praxis - Gleitzeit, Rahmenzeit, Mitbestimmung*	71
Friedrich-Wilhelm Heumann *Einstellung im öffentlichen Dienst – Fragerechte und Auskunftsansprüche im Einstellungsverfahren und die neue Rechtsprechung zu Befristungen und Kettenarbeitsverträgen*	80
Jan Ruge *Krankheits- und verhaltensbedingte Kündigung im öffentlichen Dienst nach TVöD/TV-L*	95

Für den Inhalt und die Gestaltung der Texte dieses Bandes sind ausschließlich die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Die Einzelbeiträge sowie der Band als Ganzes sind urheberrechtlich geschützt.

Wenn Führung krank macht – Gesundheitsmanagement beginnt im Team

Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, **dann** setzt ein hektisches, angespanntes, aufgeregtes und mitunter hilfloses Agieren ein. Fehlt es bei dieser Rettungsaktion zudem an Professionalität, dann muss mit viel Aktionismus gerechnet werden. Ich denke, es wäre besser, wenn wir im Vorfeld eines solchen Szenarios alles daran setzen, um zu verhindern, dass ein Kind in den Brunnen fällt. Gleiches gilt für eine krankmachende Führung. Wie aber können wir dieses „Führungs- Kind" vor den Absturz in den Brunnen schützen?

Ein erster Schritt in diese Richtung ist getan, wenn wir uns zunächst der Kernfrage nähern: „Macht Führung denn tatsächlich krank?" Die Antwort auf die Frage ist eindeutig und klar: Führung kann krank machen – und zwar sowohl **den**, der führt, als auch **den**, der geführt wird.

Diese Feststellung mag überraschen und viele Führungskräfte werden glauben, dass sie weder zu einer gesundheitlichen Gefahr für andere werden, noch dass sie selbst gesundheitlich gefährdet sind. Doch es lohnt, etwas genauer hinzusehen.

Ein erster beunruhigender Hinweis findet sich im Gesundheitsreport des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen. Hier wird festgestellt, dass

- die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern sich in den letzten Jahren mehr als verdreifacht hat,
- zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage auf psychische Erkrankungen zurückzuführen sind und
- die Hälfte der psychischen Erkrankungen in direkter Verbindung mit dem Führungsverhalten steht.
-

Führung, das zeigt sich offensichtlich, kann krank machen. Dabei gibt es eine Reihe von Betroffenen:

<u>Alternative (A)</u>
Führen macht den, der führt, krank - so etwa

- durch die paradoxe Erwartung es allen – also der übergeordneten Leitung einerseits und den unterstellten Teammitgliedern andererseits – gleichermaßen recht machen zu wollen und/ oder
- durch einen von der Leitung ausgelösten Zeit- und Erfolgsdruck.

<u>Alternative (B)</u>
Die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden krank etwa

- durch schädliche Arbeitseinflüsse, die von der Führung und Leitung wissend oder unwissend hingenommen werden, und/ oder
- die Mitarbeiter werden gar krank gemacht durch einen von Führung und Leitung unnötig verursachten Dauerstress.

<u>Alternative (C)</u>
Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern sich in die belastenden Unzulänglichkeiten des Führungs- und Arbeitsfeldes und werden krank, weil

- sie sich hilflos einer mächtigen Organisationsmacht ausgeliefert fühlen,
- sie sich klagend in der Rolle des Opfers sehen,

- sie die verpassten Gelegenheiten wichtiger nehmen als die sich ihnen ständig neu öffnenden Chancen,
- sie ihre Selbstverantwortung für die eigene Psychohygiene an der Garderobe des Organisationskästchens abgegeben haben.

Alle drei Alternativen lassen einen roten Faden erahnen:
Er findet sich auf einer Interaktionsachse zwischen Opfer und Täter.

Als Opfer könnte sich die Teamleitung fühlen, die aufgerieben wird zwischen einem ambitionierten Auftrag und einer völlig unzureichenden Ressourcenausstattung. Die politischen Rahmenbedingungen können diese Belastung weiter verschärfen.

Als Opfer könnte sich aber auch ein Teammitglied fühlen, das sich von der Teamleitung ungerecht behandelt sieht und vergeblich auf die von ihm erwartete Anerkennung und Akzeptanz im Team hofft.

Krank aber macht, wer sich als Opfer ausgeliefert fühlt. Wer so denkt und empfindet, handelt auf Dauer nicht gesund. Er lahmt, verliert an Schwung, und er verliert auch an Lebensqualität.

Denn wer sich in diesem dynamischen Kraftfeld als Opfer sieht, neigt dazu, seine eigene Verantwortung zu schnell an andere zu delegieren. Wer indes auf fremde Hilfe klagend wartet und das Gebot des Handelns aus den Händen gibt (Motto: "Wir können ja doch nichts verändern!"), verliert an Handlungskompetenz, engt sich ein, macht sich klein, wird ängstlich und wird zum Spielball negativer Einflüsse und Gedanken.

Ein Führungsfeld, das auf Lebensqualität, Wohlbefinden, Kooperation und nachhaltiger Leistung setzt, sieht anders aus. Das gilt für den beruflichen Alltag, aber es gilt gleichermaßen auch für den privaten Bereich. Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung beginnt offensichtlich mit der Einstellung, um es präziser zu sagen: Zunächst einmal kommt es auf Ihre persönliche Einstellung an. **Die Einstellung ist ein zentraler Faktor für die persönliche und individuelle Gefährdungsanalyse „Gesundheit".**

Radikale Akzeptanz und Radikales Wollen

In einer kürzlich vom SWR gesendeten Diskussionsrunde im Nachtcafe´ mit der Thematik „Aus der Bahn geworfen" vom 12. April 2013 berichteten Betroffene, wie sie die Herausforderung eines schweren Schicksalsschlages erfolgreich bewältigt haben. Ein Experte brachte zum Ende der Sendung die dahinter stehende Erfolgsstrategie mit zwei Worten auf den Punkt: „ Radikale Akzeptanz!" „Was passiert ist", so der Kern dieser radikalen Botschaft, „liegt hinter mir." Die Weichen sind auf eine andere, neu justierte Zukunft gestellt. Ein von Selbstmitleid dominierter Blick zurück verschärft das Leid und reißt an den sich verheilenden Narben. Das Schlüsselwort „Radikale Akzeptanz" wirkt im Kleinen, es erweist sich in seiner Stärke aber auch im Großen.

Nehmen wir ein schlichtes Problem von einer überproportional belastenden Wirkung: *In einer Leitstelle war die Hydraulik des Einsatzstuhles defekt. Die Wachhabenden mussten sich Schicht für Schicht mit einer mittleren Standardeinstellung des Stuhls abfinden. So wurde der Stuhl für das Team zu einem täglichen „Aufreger". Dieser „Aufreger" wurde von der etwas hilflosen Leitung mit dem Hinweis verschärft: „Es sind keine Mittel für eine Neuanschaffung vorhanden." Eine Reparatur aber galt als unvertretbar, Geld für einen neuen Stuhl wurde nicht etatisiert. Mit diesem Ärgernis mussten die Betroffenen daher viele Monate leben. Der Arbeitstag begann mit Ärger und wurde zu einem Ärgernis. In seiner Hilf- und Fassungslosigkeit bagatellisierte der Dienstgruppenleiter: „Nun stellen sie sich doch nicht so an! Sie sind doch keine kleinen Kinder mehr!" Diese Bemerkung wirkt in einem gruppendynamischen aufgeheizten Feld alles andere als beruhigend. Hier wird Öl in den emotionalen Brand gegossen.*

„Radikale Akzeptanz" bedeutet in diesem Fall: Wir machen aus der Situation das Beste: Entweder nehmen wir es mit Gelassenheit hin oder wir sorgen dafür, dass dieses Ärgernis behoben wird. Die radikale Akzeptanz ist ohne ein „Radikales Wollen" nicht vorstellbar. Denn Radikale Akzeptanz heißt nicht, einfach etwas Störendes aus Bequemlichkeit oder Angst hinzunehmen. Radikale Akzeptanz heißt vor allem, zu prüfen und Entscheidungen zu treffen.

Der deutsch-amerikanische Theologe und Philosoph Reinhold Niebuhr (1892 – 1971) hat dies sehr treffend und richtungsweisend in einem ihm zugeschriebenen Gebet zusammengefasst:

Gott gebe mir den Mut und die Entschlossenheit,
zu verändern, was zu verändern ist.
Die Gelassenheit, hinzunehmen,
was nicht zu verändern ist. Und:
Die Weisheit, zwischen beiden zu unterscheiden!

„Radikale Akzeptanz" steht am Ende einer reiflichen Prüfung. Was ich nicht ändern kann, ist ohne Wenn und Aber ein Fakt, dem ich mich entweder mit Gelassenheit stelle oder dem ich beherzt und kraftvoll ausweiche. Ärger ist im Grunde nicht ganz verkehrt, es hat sogar vielleicht etwas Gutes, etwas, das uns überleben hilft. Doch dieser Ärger sollte proportional zu der Angemessenheit der Situation stehen. Es gibt Menschen, Kardiologen haben hierfür den Managertyp A kreiert, die regen sich über alles auf, auch über Kleinigkeiten. Sie haben ein feindseliges Menschenbild und bewegen sich in destruktiven Gedanken.

Wer so mit seinem Energiehaushalt verfährt, ist für sich selbst – meist aber auch für seine Umgebung - ein gesundheitlicher Risikofaktor. So ein aufbrausender Mensch weist eine Persönlichkeitsstruktur mit Eigenschaften auf wie etwa

- *zeigt ein extremes Konkurrenzverhalten*
- *weiß alles besser und hat – wie er glaubt - immer die besten Ideen*
- *äußerst starkes Leistungsstreben mit der Tendenz: „Keiner ist und darf besser sein als ich!"*
- *reagiert auf Fehler mit destruktiver Aggressivität*
- *pflegt seine Feindbilder und misstraut jedem*
- *ist ständig in Hektik und kann nicht zuhören*
- *wird schnell ungeduldig*
- *erprobt ständig neue Ideen, bevor die alten zu Ende gedacht sind*
- *ist durch Ruhelosigkeit geprägt*
- *vermutet überall Verrat und antwortet auf die Ängste durch erhöhte Wachsamkeit*
- *zeigt explosives Sprechen und Gehen*
- *verbreitet Zeit- und Verantwortungsdruck ohne eine angemessene Delegation*
- *hat die Managerformel verinnerlicht.*

Als Mitarbeiter sollte man nicht versuchen, diesen Chef zu ändern. Hier ist „Radikale Akzeptanz" angesagt. Das ist sicherlich nicht einfach. Aber es gibt viele Wege. *Die Assistentin Frau Mayer hat diese Herausforderung mit professioneller Hilfe gemeistert. Zusammen mit ihrem Coach betrachtete sie die für sie angsteinflößenden Situationen ihres Chefs in entspannter Atmosphäre mit gehörigem Abstand. Das öffnete den Blick und schaffte einen mentalen Abstand. Der Chef agierte aus dieser Distanz wie ein aufgeregter Donald Duck. Darüber konnte Frau Mayer in ihrem Fernsehsessel mehr und mehr herzhaft lachen. Mit diesem Bild im Kopf verloren die Attacken ihres Chefs an Schärfe und gingen mit der Zeit ins Leere. Das klappt nicht immer, aber die Alternative einer Trennung der Wege bleibt.*

Es gibt viele weitere Syndrome, auf die es ebenso viele Antworten gibt. Da haben wir beispielsweise das Hundesyndrom, den Klebe Effekt, das Tante Elsa- Syndrom etc..

Bei allen diesen Beispielen hilft zunächst in jedem Fall: die „Radikale Akzeptanz".

Betrachten wir die Alternativen A (Führen macht krank) und die Alternative B (Die Geführten werden krank gemacht) etwas genauer. Hier gibt es viel zu tun. Das können einige Beispiele, die das Führungsfeld, in dem wir uns bewegen, ausleuchten. Sie weisen auf eine Reihe von Handlungsfeldern der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung hin. Folgende Aspekte sollten wir uns gemeinsam ansehen:

- Wann führt „Fordern" und „Fördern" zu einer Überforderung? Charakteristische und krankmachende Beispiele aus der Führungspraxis
- Was hat sich in den letzten Jahren verändert? Vom Fürsorgeprinzip zum Gesundheitsmanagement
- Wie organisiert man eine positive Einstellung zur Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung?
- Wie kann in einer Verwaltung Gesundheit gemanagt werden?
- Wie können bekannte und weniger bekannte Belastungen im Verwaltungsalltag identifiziert werden?
- Zielgerichtetes Gesundheitsmanagement
- Wie entsteht menschliche Arbeitsleistung und wie kann die Führung hierauf einwirken?
- Führungsinstrumente zur Gesundheitsprävention nutzen: Gruppenfeedback und Gesundheitszirkel
- Was macht das Besondere an einer gesundheitsgerechten Führung aus? Das gesundheitsgerechte Führungssystem

Wann führt „Fordern" und „Fördern" zu einer Überforderung? Charakteristische und krankmachende Beispiele aus der Führungspraxis

Die besondere Bedeutung des Führungsverhaltens für die Psychohygiene, die Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung ist vielfach untersucht und belegt. Führung kann nicht nur „krank machen", Führung kann aber auch ein bedeutsamer Faktor bei der Bewältigung psychischer Belastungen leisten. Eine Teamleitung kann gezielt, aber auch weniger reflektiert und weitgehend unbewusst diesen Prozess beeinflussen.

Sehen wir uns fünf Führungssituationen an, auf welche Komplexität wir uns einlassen, wenn wir der Frage nachgehen: „Wann macht Führung krank?

Beispiel 1
Der Unterlastete
Ein Teammitglied fühlt sich nicht richtig ausgelastet und bittet um interessantere Arbeiten. Die Teamleitung, ein Perfektionist, sieht das anders: „Erledigen Sie erst einmal ihre Arbeit so, dass sie fehlerfrei ist!" Was für den Chef anzumahnende Fehler sind, empfindet der Mitarbeiter als kleinliche Nörgeleien. So wird die an sich stupide Arbeit auch noch zu einer zusätzlichen zwischenmenschlichen Belastung. Wer genau hinsieht, kann erkennen, dass die Teamleitung einen Perfektionismus in der Bearbeitung fordert, der in gar keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Dieser latente und ungesunde Konflikt gerät außer Kontrolle als der Mitarbeiter beim Chef des Chefs in seiner eigenen Sache vorstellig wird. So etwas lässt sich ein Perfektionist mit einer Portion Eitelkeit nicht bieten. Ab sofort erstickt der Mitarbeiter in einer entfaltungsreduzierten Routine. Was im Team an Ladenhütern vorhanden ist, aktiviert der Chef und ordert es auf den Schreibtisch des Unbotmäßigen.
Sie erkennen unschwer: Diese Situation ist für beide wenig gesundheitsförderlich.

Beispiel 2
Die Beharrliche
Eine Mitarbeiterin fühlt sich in ihrer Arbeit wohl. Fleißig, umsichtig und bescheiden erledigt sie ihre Arbeit. Die Teamleitung erkennt aber noch etwas Entscheidenderes: Bei dieser Frau liegen Potenziale brach. Für die Teamleitung ist es eine ausgemachte Sache: Es muss etwas geschehen, sonst endet diese begabte Frau in einer beruflichen Sackgasse. Die Unzufriedenheit ist programmiert! Nur in einer neuen Verwendung, das erkennt die Teamleitung, kann sich diese Frau beruflich und persönlich weiterentwickeln. In einem ersten Schritt versucht es die Teamleitung auf einem edlen Weg, dem des Überzeugens. Doch die Teamleitung stößt schon bald auf hartnäckige Widerstände. Die Kollegin fühlt sich in dem Team sehr wohl, ist beliebt und in ihrer Hilfsbereitschaft und Kompetenz für viele Kollegen eine unverzichtbare Hilfe. Diesen Zustand will sie beibehalten, Neues schreckt sie ab. Aber auch die Teamleitung bleibt am Ball. Und da der Weg des Überzeugens nicht weiterführte, erhöht die Teamleitung den Druck.

Wie weit, so stellt sich hier die Frage, darf die karriereförderliche Fürsorge einer Führungskraft gehen? Was heute für die Mitarbeiterin gut und wünschenswert erscheint, kann morgen zu einer lähmenden Last werden. Die Führung arbeitet daher konsequent auf eine Umsetzung der Mitarbeiterin in eine förderliche Verwendung. Nicht alle im Team waren mit diesem Vorgehen einverstanden und die Betroffene begann latent an einem Feindbild Chef zu arbeiten. Das schafft Stress auf beiden Seiten, das schafft auch Stress im Team.

Wo beginnt in diesem Führungsfeld die Fürsorge, wo endet sie in diesem Beispiel? Es ist eine Frage, mit einem hohen Entscheidungs- und Umsetzungsstress verbunden ist.

Einerseits gilt, was Ralph Waldo Emerson (1803 - 1882), der US-amerikanische Philosoph, Schriftsteller und Führer der Transzendentalisten in Neu-England, so formulierte: „Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, das wir können." Anderseits findet diese Bekehrung eine Grenze, worauf Mark Twain warnend hinweist: „Versuche niemals jemanden so zu machen, wie du selbst bist. Du solltest wissen, dass einer von deiner Sorte genug ist."

Beispiel 3
Die Ehrgeizige
Der Fachbereichsleiter Soziales und Gesundheit freut sich über seine umsichtige und emsige Abteilungsleiterin. Sie hält ihn den Rücken frei. Mögen die Beschwerden, die Anfragen des Rates, die Sonderaufgaben auch noch so banal sein, für alles findet die Abteilungsleiterin eine schnelle und fundierte Antwort. An diese zupackende Abteilungsleiterin hatte sich der Fachbereichsleiter schnell gewöhnt. Denn da kennt man die Klagen über zu viel Arbeit. Man kennt die Abwehrversuche, wenn Sonderaufträge anstehen, die mit Hinweis auf Arbeitsüberlastung beharrlich abgewehrt werden. Während die einen eine Zusatzbelastung mit dem knappen Hinweis des „Immer Ich!" abwehren, packt die Abteilungsleiterin bereitwillig zu. Dann passiert, was in solchen Fällen passieren kann,

wenn etwa Ehrgeiz und persönliche Energie in keiner angemessenen Relation zueinander stehen: Die Abteilungsleiterin fällt wegen einer völligen Erschöpfung über Wochen aus. Des einen Last, des anderen Freude: Als Befreite fühlten sich die ihr zugeordneten, „geknechteten" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn, was die Abteilungsleiterin von sich selbst abforderte, forderte sie ebenso von ihrem Team. Ihr Führungsstil war autoritär ohne erkennbare Sozialbezüge Sie überforderte nicht nur sich selbst, sondern auch ihr Team. Diese stressgeladene Führungssituation steht erkennbar konträr zu einer Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung. Beteiligt als Täter und Opfer sind in diesem Führungsfeld Fachbereichsleitung, Teamleitung und Teammitglieder.

Beispiel 4
Die Enttäuschte
In einem Bundesland wurden die Kompetenzen der Bezirksregierungen neu zugeschnitten. Das führte zu einem großen "Stühle- Rücken". Es ließ sich nicht vermeiden, dass Um- und Versetzungen in andere Regionen und Dienstorte erforderlich wurden. Nicht jeder der Betroffenen zeigte die erforderliche Flexibilität und innere Bereitschaft, sich in die Arbeit einzubringen. Entsprechend war die Motivation, und die Ausfälle waren beachtlich. Auch wer zunächst motiviert war, verlor bei dieser Dauerbelastung und stressgeladenen Gruppendynamik nicht selten an Schwung.

Eine Abteilungsleiterin schaffte es gleichwohl gegen die widrigen entfernungsbedingten Parameter mit hohem Engagement und vorbildlichen Handeln das Team auf das gemeinsame Dienstleistungsziel hin einzuschwören. "Der Laden lief!", weil sie das Team zu begeistern wusste. Andere Abteilungen mit ähnlicher und vergleichbarer Aufgaben- und Personalstruktur ließen große Rückstände auflaufen.

Als ein besonders motivierter und engagierter Mitarbeiter wegen eines Gehörsturzes ausfiel, suchte die Abteilungsleiterin das Gespräch mit der Leitung und bemühte sich eindringlich um personelle Entlastung ihres besonders stark geforderten, aber hoch motivierten Teams. Die wenig einfühlende Antwort war kurz und ließ wenig Empathie erkennen: "Bei ihnen läuft das alles doch ganz gut. Sie haben die Arbeit bisher gut geschultert. Sie hatten ja auch immerhin die motivierten Leute. Wir müssen uns erst einmal um die anderen Teams kümmern! Da brennt es, die haben echte Probleme!" Und die Quintessenz: Bevor die Abteilungsleiterin das dringend erbetene und benötigte Personal bekam, erhielten die „reparaturbedürftigen Abteilungen" - so wie das bei Sorgenkindern sein kann - die besondere Aufmerksamkeit und Fürsorge. Und das eklatant auf Kosten der Lastesel!

Der Abteilungsleiterin stellte sich ob dieser Abfolge selbst in Frage. "War es", so quälte sie sich, „richtig die Leistungsreserven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zur Leistungsgrenze hin auszulasten?"

Gesund ist auch diese Führungssituation nicht.

Beispiel 5
Der zurückhaltende Leistungsträger[1]
Ein hochqualifizierter Mitarbeiter, der für die IT Abteilung gewonnen werden konnte, ist wie ein Audi, der weitaus mehr leisten könnte, aber seine Potenziale bei weitem nicht voll ausfährt. Er packt zu, ist umsichtig, mitunter etwas Ungnädig, wenn er erklären und erläutern soll, wie der PC und der IT Bereich funktioniert. Als es im Team durch Ausfälle zu Engpässen kommt, legt er zwar in der Schlagzahl symbolisch etwas zu, bleibt aber deutlich unter seinen Möglichkeiten. Er lässt erkennen, dass er mit dem Wechsel in die öffentliche Verwaltung sein Arbeitsleben ruhiger angehen wolle. Diesem Argument konnte und wollte die Teamleitung nicht folgen, und der IT-Spezialist fühlte sich

---

[1] Vgl. hierzu den praktischen Fall aus der Führung http://www.h-e-meixner.de/8.html Fall 29 „Lässt sich ein Leistungsträger zu noch mehr Engagement überzeugen"

ungerecht unter Druck gesetzt. So wurde er zu einer ärgerlichen Herausforderung für die Teamleitung, und die Teamleitung zu einem unfairen Player für den Spezialisten.
Gesund ist auch diese Führungssituation nicht, denn die unterschiedlichen Standpunkte treffen hart aufeinander.

Diese fünf Beispiele lassen eine Reihe von weiteren Fragen offen und das ist an dieser Stelle auch so gewollt. Denn die erste Stufe, um eine Herausforderung zu lösen, ist das Erkennen des Problems. Wer sich Zeit nimmt, wird viele überflüssige Stressoren im Arbeitsfeld erkennen, so, wie spontan bei diesen Beispielen viele krankmachende, aber vermeidbare Stressoren auszumachen sind.

Ist eine Situation erst einmal als Problem erkannt, dann ist die Lösung gar nicht so schwierig: Sie sollten daher vor allem etwas genauer hinsehen und Ihre Wahrnehmung für diese Zusammenhänge sensibilisieren. B

Was hat sich in den letzten Jahren verändert?
Vom Fürsorgeprinzip zum Gesundheitsmanagement

Das wichtigste Gut einer Organisation, so heißt es häufig, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf sie kommt es an, vor allem auf ihr Wohlbefinden und auf ihre Gesundheit. Das ist hinlänglich bekannt, aber nicht immer wird es auch so gelebt. Dale Carnegie (1888 – 1955), ein US-amerikanischer Kommunikations- und Motivationstrainer im Bereich des Positiven Denkens, sagte es treffend: „Unser Problem ist nicht Nichtwissen, unser Problem ist Tatenlosigkeit." Oder, man kann es auch biblischer ausdrücken: „An ihren Taten werdet ihr sie erkennen."

Gesundheit hat in der öffentlichen Verwaltung traditionell einen hohen Stellenwert. Denn das Fürsorgegebot verpflichtet den Dienstherrn seit es das Berufsbeamtentum gibt, „das Leben und die Gesundheit des Beamten zu schützen und .... einwandfreie Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen, die den arbeitsschutzrechtlichen und umweltschutzrechtlichen Anforderungen entsprechen. Der Dienstherr darf die Gesundheit seiner Beamten insbesondere nicht durch Arbeitsüberlastungen gefährden."[2]

Wenn heute von einem Gesundheitsmanagement die Rede ist, dann haben wir es wohl eher mit einer Revitalisierung des etwas verstaubten Fürsorgeprinzips zu tun. Immerhin hatten bereits in den 60er Jahres des letzten Jahrhunderts - bevor die Controller kamen - Betriebssportgruppen, Theater-, Orchester- und Gesangsgruppen etc. einen hohen gruppendynamischen und psychohygienischen Stellenwert in der Verwaltung.

Wenn heute von einem Gesundheitsmanagement und weniger von einem Fürsorgegebot die Rede ist, dann lässt sich eine zeitgemäße Anpassung des Begriffs nicht übersehen. Statt eines „Fürsorge- Prinzips" stehen jetzt die Begriffe wie „Gesundheit" und „Management". Auf den ersten Blick scheint diese rhetorische Akzentuierung eine Kleinigkeit zu sein, vielleicht auch eine Verbeugung vor der Modernität, und manch einer wird einen neuen Aktionismus vermuten. „Wird etwa", so fragen sich Skeptiker, „mit dieser Begrifflichkeit und den daran gebundenen Aktionen mal wieder eine neue Sau durchs Dorf getrieben?" Hinter all dem Pulverdampf könnte diesmal indes etwas Gewichtigeres stehen! Es ist wohl eher ein neuer Blick auf eine alte Herausforderung.

Tatsächlich geht es um einen tiefgreifenden Strategiewechsel. Das Geniale ist eine neue, und doch nicht ganz unbekannte Perspektive. Es ist das „Ei des Kolumbus" im Gesundheitsbereich. Diese neue Sicht deutete sich bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts an - oder, wenn sie so wollen - vor einigen Jahrtausenden im alten China.[3] Wer die Spuren richtig deutet, weiß, dass diese

[2] http:/www.rehmnetzz.de/Personal/.../Fuersorgepflicht
[3] Im alten China wurden Ärzte nicht für das Behandeln, sondern für die Vorsorge bezahlt.

neue Sicht zu einer anderen Akzentuierung des Fürsorgeprinzips führt und es zu einer neuen und andersartigen Weichenstellung im Führungsfeld der Verwaltung kommt.

Das „Ei des Kolumbus" im Gesundheitswesens stellt die Frage anders, nämlich nicht: „Wie kann der Kranke gesund gemacht werden", sondern „Wie kann der Gesunde weitere eigene Ressourcen aktiveren, um den Zustand seiner Gesundheit zu verbessern?" Für diese sich ergänzenden Sichtweisen stehen im Gesundheitsmanagement die beiden Begriffe Pathogenese und Salutogenese:

> Pathogenese ist die Wissenschaft von der Entstehung von Krankheit,
> Salutogenese ist die Wissenschaft von der Entstehung von Gesundheit.

Während die Pathogenese auf die Krankheiten, ihre Ursachen und die Gefahren, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt, schaut, ist der Blick der Salutogenese auf attraktive Gesundheitsziele, die es zu erreichen gilt, ausgerichtet, um möglichst viele mentale Ressourcen zu erschliessen.

Konkrete Auswirkungen dieser ergänzenden Sicht finden wir in vielen Schattierungen. Ein aktueller Gesetzentwurf aus diesem Jahr zur Förderung der Prävention will gesundheitsbewusstes Verhalten fördern. Hierzu sollen die Krankenkassen - besser sollte man sagen: die Gesundheitskassen - tiefer in die Tasche greifen. „In diesem Bereich", so heißt es, „sollen die Krankenkassen ihre Ausgaben verdreifachen." [4] Diese aktuelle Initiative des Bundesgesundheitsministers zeigt, wie wichtig dieses Thema nunmehr auch in der Politik gesehen wird. Die Politik greift dabei eine Entwicklung aus den letzten Jahren auf.

Es gibt viele weitere Hinweise auf diese Neubesinnung. Es beginnt mit der Wahl der Worte: Nomen est omen! Statt von einem Krankenhaus ist die Rede dann von einem Gesundheitszentrum, und eine „Allgemeine Ortskrankenkasse" hat sich in eine „AOK – Die Gesundheitskasse" gewandelt. Früher kümmerte man sich vor allem um die Kranken und versuchte, sie wieder gesund zu machen, zumindest aber die Krankheit erträglicher zu gestalten. Wenn sich die AOK jetzt „Die Gesundheitskasse" nennt, dann geht es darum, Krankheit zu verhindern, indem vor allem die eigenen Gesundheitsressourcen der Menschen beizeiten aktiviert werden. Hier lässt man den Worten auch Taten folgen. Vor einigen Jahren löste das noch Irritationen aus. So etwa, wenn die Repräsentanten der Betriebskrankenkassen beim Bürgermeister vorstellig wurden und eine Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsklima anboten. Es gab damals, vor vielen, vielen Jahren, durchaus Bürgermeister, die dieses Ansinnen mit Hinweis „Machen Sie ihre Hausaufgaben, ich mache meine!" abwehrten und diese Besucher dann galant zum Ausgang führten.

Was aber bedeutet diese Entwicklung für die Führung in der Verwaltung?

Da Gesundheitsvorsorge zu einem wichtigen Thema geworden ist, sind Führungskräfte besonders sensibilisiert, wenn es um Grundvoraussetzungen eines gesunden Arbeitsplatzes geht. Die Frage ist allerdings, ob eher die ökonomischen Auswirkungen von Krankheitsausfällen, Fluktuation und Leistungsminderung im Vordergrund stehen, oder ob die Sorge um ein humanes und gesundes Arbeitsfeld Priorität hat. Zwar hängen beide Aspekte eng miteinander zusammen, doch die Akzentuierung zu der einen oder anderen Seite ist für die Nachhaltigkeit und die Art und Weise, wie man sich dem Ziel nähert, entscheidend. Es wäre schade, wenn sich diese Herausforderung in einem Aktionismus erschöpft. Leitung und operative Führung sollten sich als Vorbilder vorbildlich dieser neuen - und doch alten - humanen Aufgabe stellen und die Mitarbeiter abholen sowie auf diesem Weg begleiten.

Lassen sich aber die Leitungs- und die Führungskräfte für diese Idee gewinnen, überzeugen oder gar begeistern?

---

[4] Krank gearbeitet, in: Generalanzeiger Bonn vom 24. April 2013, S. 6

Der erste Schritt zur Lösung einer Herausforderung ist getan, wenn die Ursachen der Probleme erkannt werden. Ein Problem zu erkennen, setzt Sensibilität für die ausgesprochen komplexen Zusammenhänge voraus. Nur so lässt sich im Vorfeld zu verhindern, dass das Kind in den Brunnen fällt.

Das hört sich zunächst einfach und plausibel an. Tatsächlich ist es eine unbequeme Herausforderung an die Leitung. In einem ersten Schritt nämlich müssten alle richtungsweisenden Leitungsentscheidungen auf ihr gesundheitliches Gefährdungsrisiko hin bedacht werden.

Nehmen wir als ein aktuelles Beispiel die Sparhaushalte. Davon gibt es heute viele. Ein Bundesland setzt die Sparhaushalte der letzten Jahre fort und will weitere Einsparungen von 10 Prozent in den nächsten sieben Jahren realisieren, eine anderes Bundesland 20 Prozent in den folgenden zehn Jahren. Viele sind von der Notwendigkeit dieser Sparhaushalte überzeugt. Sparhaushalt ist aber nicht Sparhaushalt. Selbst wenn man erkennt, dass kein Weg daran vorbeiführen kann, ist das Spektrum auf der Achse mit den beiden Polen „gesundheitsschädlich <---> gesundheitsneutral" groß. Das hängt von den Gestaltungsfaktoren dieser Einsparmaßnahmen wie etwa Akzeptanz, Begleitung, Transparenz, Beteiligung, Nachvollziehbarkeit etc. ab. So wissen wir, dass es im gleichen Verwaltungsgebäude sowohl Hochleistungszentren wie auch Oasen der Ruhe gibt. Sie trennscharf zu identifizieren, ist nicht immer leicht.

Ein bequemer Weg ist das Staubsaugerprinzip (in Abhebung zum Gießkannenprinzip). Die Leitung verordnet eine pauschale Stellenkürzung. Dabei hofft man auf das Prinzip der kommunizierenden Röhren: „Das regelt sich schon untereinander." Welche schädliche Energie aufgewendet und welcher Frust dabei ausgelöst wird, wird kaum bedacht.

Eine Alternative könnte sein: *Alle Organisationseinheiten werden gleichermaßen aufgelöst, eine neue virtuelle Organisation entwickelt. In diese virtuelle Organisation geht die Aufgabenkritik mit ihren beiden Aspekten der Vollzugs- und Zweckkritik ein. Alle neu geformten virtuellen Arbeitsplätze folgen dem Gebot des fiktiven, normorientierten Leistungsträgers. Auf diese neu geschaffenen und human zugeschnittenen Organisationskästchen kann sich jetzt jeder mit vergleichbaren Voraussetzungen bewerben. Wer von 4.000 Beschäftigten in diesem Auswahlverfahren keines der 3.200 Kästchen ergattern kann, wird zu einem Unterbringungsfall und Kunde im Personaleinsatzmanagement. Das heißt im Umkehrschluss: keine Besitzstände, keine Seilschaften und vielleicht sogar verringerte politische Einflüsse.*

Das Modell der virtuellen Organisation erschreckt. Ob es inhumaner ist als das Modell der kommunizierenden Röhren, sollte man zumindest an belastbaren Kriterien belegen.

Dieses Beispiel ist eine gewollte Provokation. Es soll vor allem belegen, dass jede organisatorische Maßnahme tiefgreifende Auswirkungen auf Motivation, Zufriedenheit, Wohlbefinden und damit auf die Gesundheit hat. Weil das so ist, sollten vor einer endgültigen Entscheidung eine Gefährdungs- und Risikoanalyse sowie ein transparenter Entscheidungsprozess - etwa eine Nutzwertanalyse - stehen. Das so gefundene rationale Ergebnis entscheidet dann, welche Alternative gewählt wird. Jeder aber kann in diesem Fall den Entscheidungsprozess nachvollziehen.

Ein weiteres wird deutlich: Die Leitung muss „Farbe" bekennen. Denn bleiben wir bei einer Nutzwertanalyse: Ohne ein differenzierendes Zielbündel etwa aus ökonomischen und gesundheitlichen Zielen und einer festgelegten Gewichtung geht es nicht. Die Leitung muss sich - rational unterlegt - erklären, wie hoch der *Gewichtungsanteil für die ökonomischen bzw. die gesundheitsrelevanten Ziele* ausfallen soll. Somit werden die Prioritäten transparent, und diese Prioritäten schaffen Präzedenzfälle, die dann nicht mehr wie ein Hemd beliebig gewechselt werden können. An diesen Taten werden die tatsächlichen Prioritäten erkannt!

Ziele	Zielgewicht	Alternative A Kommunizierende Röhre		Alternative B Virtuelle Organisation	
	100 davon	Erfüllungs-grad	Nutzwert	Erfüllungs-grad	Nutzwert
1. Oberziel der Kategorie Ökonomische Auswirkungen/Kosten	Teil-Zielgewicht 60				
1.1 Einsparpotenzial an Stellen aus dem aktive System 1.2 Einsparpotenzial Personalkosten/ passives System 1.3 Schnelligkeit der Umsetzung 1.4 Störungsgrad 1.5 Transaktionskosten					
2. Oberziel der Kategorie Gesundheitliche Belastung der Betroffenen	Teil-Zielgewicht 40				
2.1 Akzeptanz der Betroffenen 2.2 Arbeitsklimatische Auswirkungen 2.3 Gefährdungspotenzial 2.4 Motivation 2.5 Identifikation 2.6 etc					

Prof. Dr. H.-E. Meixner

Wie organisiert man eine positive Einstellung zur Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung?

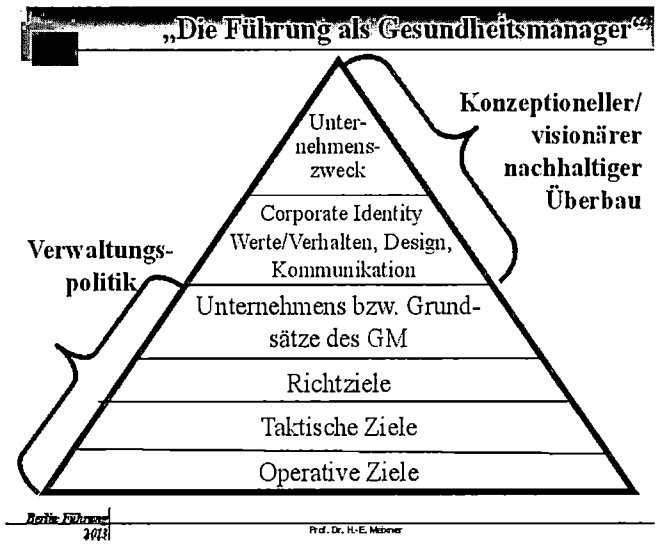
Gesundheitsmanagement ist vor allem eine Frage der Verwaltungskultur. Wenn die Werte und Normen zum Gesundheitsmanagement auf allen Ebenen der Hierarchie verinnerlicht sind, dann bewegt sich im Bereich der Prävention und der Gesundheitsförderung viel. Diese Wertorientierung ist nicht bei allen Entscheidungsträgern im gleichen Maße ausgeprägt. „Nur Mitarbeiter, die ihrer Gesundheit einen größeren Stellenwert einräumen, sind offen für Maßnahmen der Gesundheitsförderung bzw. Prävention. Ein Hauptbestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist somit die Vermittlung von Wissen, durch welches sich die individuelle Einstellung der Person zu ihrer Gesundheit und somit auch ihr Gesundheitsverhalten ändert."[5]

Allerdings sind Schulungsmaßnahmen nicht hinreichend, um einen Wertewandel herbeizuführen. Das ist zu einfach gedacht! Wollte man es dabei belassen, so wäre dieses Vorgehen blanker Aktionismus. Denn die Werte eines Menschen wachsen und entwickeln sich aus den individuellen Erlebnissen und Erfahrungen mitunter recht variantenreich. Seine Einstellung zum Anliegen eines Gesundheitsmanagements kann und sollte jeder aktiv durch eigene Reflektion aussteuern. Das gilt insbesondere für Leitungskräfte, die von diesem Anliegen durch die Zwänge des Tagesgeschäftes besonders leicht abgelenkt werden können. Die Einstellung lenkt die selektive Wahrnehmung und kann leicht in eine stressgeladene Sackgasse führen. Um eine positive Einstellung zu einem intendierten Anliegen zu entwickeln, muss ständig gerungen werden. Das gilt insbesondere auch für die Einstellung zur Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.

Diese Einstellung kann und muss Teil der Verwaltungskultur sein und sehr weit oben in die Verwaltungsgrundsätze eingebracht werden. Das geschieht in der Praxis im Rahmen eines Corporate-Identity-Prozesses. Hier werden Grundsätze formuliert, die Ausdruck der Verwaltungskultur sind und sie nachhaltig prägen.

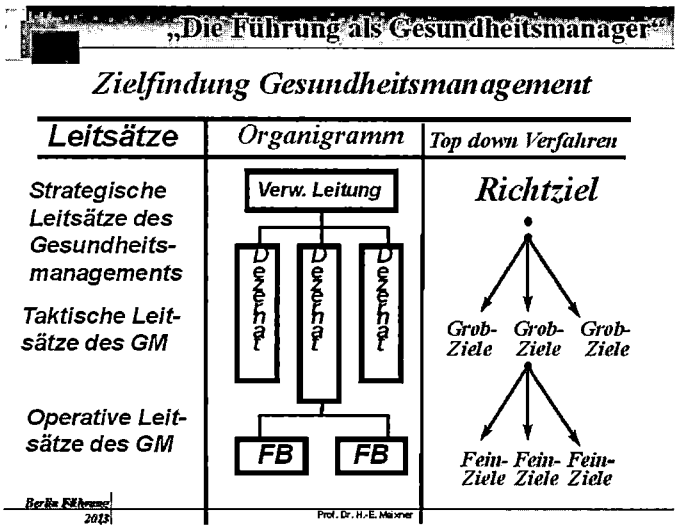
Als zentraler Wert ist die Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung in das Führungs- bzw. Managementsystem der Verwaltung zu verankern. Aus diesen Grundsätzen leiten sich dann die Richt-, Ober- und operationalisierten Feinziele ab. Die Messbarkeit der Feinziele schafft die Voraussetzungen einer effizienten und nachhaltigen Ausrichtung der Verwaltung.

[5] Universität Augsburg, Betriebliches Gesundheitsmanagement



Die Bedeutung der Wertorientierung als unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel in Organisationen ist offensichtlich. Denn hierüber wird die Motivation, wird die Wahrnehmung, werden die anzustrebenden Prioritäten und letztlich die großen und kleineren Entscheidungen bestimmt. Das gilt für die strategische Ausrichtung einer Organisation ebenso wie für die konkrete Umsetzung vor Ort: Wer auf seine eigene Gesundheit achtet und wer von der Gesundheitsförderung und der Gesundheitsprävention überzeugt ist, wird wohl eher als Vorbild in seiner Organisationseinheit wirken können. Denn, so Schiller, es fällt den Überzeugten nicht schwer zu überzeugen. Gelebtes Gesundheitsmanagement hat auch viel mit sozialer Kompetenz zu tun. Damit stellt sich die Frage: Haben wir für diese Herausforderung auch die richtigen Menschen an den richtigen Stellen? Macht der oder die Karriere in Wirtschaft und Verwaltung, der/ die sich um die sozialen und gesundheitlichen Belange kümmert, oder sind es eher andere Eigenschaften? Sollten gar für eine Karriere Eigenschaften entscheidend sein, die diesem Anliegen kontraproduktiv gegenüberstehen? Man sollte beim Gesundheitsmanagement nicht allzu optimistisch sein, dass dieses Anliegen von allen Führungskräften ungeteilt angestrebt wird. Sieht man es realistisch, dann sind ständige Anstrengungen auch gegen manifeste oder latente Widerstände eher zu erwarten als eine offene und ehrlich gemeinte Bejahung.

Es gibt heute Verwaltungen, die Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung nicht als Sprechblase führen oder sich in einem ziellosen Aktionismus verlieren. Hier stimmt die Einstellung auf allen Ebenen der Hierarchie. Häufig sind es die eher unspektakulären, vielen kleinen Schritte die Vieles zum Besseren hin wenden. In diesen Organisationen herrschen eine Klima und eine Atmosphäre, die auf ein gesundes Miteinander ausgerichtet sind. (Devise: Gesundes Arbeiten in einer gesunden Organisation) Hier leistet jede Hierarchieebene ihren Beitrag. Die Leitungsebene wirkt auf eine strategische Ausrichtung, die mittlere Managementebene leitet hieraus die für die jeweilige Organisationseinheit wichtigen Weichenstellungen ab und das untere Management bindet alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und orientiert sich an den operativen Zielen.



Ein erster wichtiger Schritt zu einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement ist getan, wenn das Anliegen eines Gesundheitsmanagements in den Verwaltungsgrundsätzen verankert ist und als Signal in die Organisation hineinwirkt. Eine weitere Konkretisierung findet sich dann in den hieraus abgeleiteten Leitsätzen auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene. Diese Leitsätze sind Leitplanken des Verhaltens. Die Idee und das Anliegen der Leitsätze ist bekannt, mitunter auch das ihr häufig beschiedene Schicksal einer fehlenden Nachhaltigkeit. Die Gefahr, dass diese erfreulichen Ansätze zu einem Aktenvorgang werden, ist nicht zu übersehen. Daher ist es wichtig, dass diese Vorgaben auch auf allen Stufen der Hierarchie gelebt und in regelmäßigen Abständen reflektiert und abgeglichen werden. Leitsätze erinnern, mahnen und geben in der Hektik des Tagesgeschäftes Sinnhaftigkeit und Orientierung. Die folgenden Beispiele sind als Anregungen zu sehen. Aus diesen Beispielen Auswahl können einzelne Aspekte auf die Besonderheiten der jeweiligen Verwaltungen hin verdichtet werden.

Beispiele für die **Strategische Ebene**

- Wir sehen in der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens aller Beschäftigten in allen Managementbereichen ein zentrales Anliegen, das wir in unserer Verwaltungskultur verankert haben.
- Wir schaffen ein Arbeitsklima, indem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch und physisch entfalten können.
- Wir stellen die erforderlichen finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen für das Gesundheitsmanagement bereit.
- Wir sehen in dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Leitungsaufgabe, die durch einen Beauftragten betreut und begleitet wird, der der Leitung unmittelbar zugeordnet ist und ihr in regelmäßigen Abständen berichtet.
- Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere größte Stärke. Deswegen genießen die Gesundheit, die Sicherheit und das Wohlbefinden unsere Teammitglieder eine besondere Priorität bei allen hierfür relevanten Entscheidungen.
- Wir richten auf allen Ebenen der Verwaltung Arbeitskreise und Qualitätszirkel „Gesundheit" ein.
- Wir achten auf Nachhaltigkeit und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Gesundheitsprävention und der Gesundheitsförderung und zeigen in einem jährlichen Gesundheitsreport die Entwicklungen auf, in dem wir die Aktivitäten, Maßnahmen und die erzielten Effekte aufzeigen und das weitere Vorgehen mit allen Beteiligten abstimmen.
- Wir stärken das Gesundheitsbewusstsein durch geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung und bieten ein breites Fortbildungs- und Trainingsangebot zu dieser Thematik an.
- Wie sehen in einer kontinuierlichen Verbesserung des Arbeitsklimas einen wichtigen Betrag, um Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu fördern.

- Wir analysieren die Gefährdungs- und Risikofaktoren bei allen bedeutsamen organisatorischen Maßnahmen und binden diese Erkenntnisse angemessen in unsere Entscheidungsfindung ein.
- Wir lassen uns bei allen organisatorischen Maßnahmen von dem Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leiten.
- Wir verpflichten uns, die psychisch- sozialen Belastungen im Arbeitsfeld zu identifizieren und aus diesen Erkenntnissen heraus die Beanspruchung möglichst zu reduzieren.
- Wir beteiligen uns an Benchmarking zum Gesundheitswesen und beteiligen uns an regionalen und überregionalen Netzwerken.
- ...

Beispiele für die **Taktische Ebene**

- Beauftrage auf Abteilungs-/ Dezernats-/ Fachbereichsleiterebene initiieren und koordinieren die Maßnahmen in ihrem Organisationsbereich.
- Die Beauftragten der Organisationseinheiten greifen die Initiativen der zentralen Stabsstelle auf und entwickeln Aktionen zur Information und Weiterentwicklung der Gesundheitskonzepte.
- Der Beauftragte der Abteilung koordiniert die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Bereiche Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Suchtprävention, Sozialberatung.
- Der Beauftragte betreut den abteilungsgebundenen Arbeitskreis Gesundheit.
- ...

Beispiele für die **Operative Ebene**

- Die Teamleitung wirkt positiv und zielgerichtet im Team auf die Umsetzung der indi viduellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.
- Die Teamleitung überprüft ständig ihre Einstellung und ihr Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und qualifiziert sich auf diesem Gebiet von der Suchtprävention bis hin den ergonomischen Erkenntnissen.
- Die Teamleitung fördert das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leistet so einen Beitrag zur Psychohygiene.
- Die Teamleitung nutzt die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen zur Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.
- Die Teamleitung achtet auf die Belastungssituation im Team und entschärft die Beanspruchung durch geeignete organisatorische (z.B. job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation) Maßnahmen.
- Die Teamleitung achtet auf die individuelle Beanspruchung und sucht gemeinsam im Team nach Wegen zur Entlastung.
- Die Teamleitung setzt in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback zum Gesundheitsmanagement an.
- Die Teamleitung ermuntert, koordiniert und initiierte Qualifizierungsmaßnahmen zur individuellen Gesundheitsprävention
- Die Teamleitung setzt sich selbstkritisch mit Fragen der Fluktuation, des Absentismus und krankmachenden Faktoren auseinander und stellt sich dieser Diskussion im Team. (Gruppenfeedback Gesundheit)
- Die Teamleitung organisiert und initiiert einen Gesundheitszirkel und setzt sich für die dort entwickelten Initiativen und Vorschläge ein.

Wie kann in einer Verwaltung Gesundheit gemanagt werden?

In vielen Verwaltungen ist heute die Rede von einem Gesundheitsmanagement. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gestaltet, lenkt und entwickelt gesundheitsförderliche betriebliche

Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen mit dem Ziel einer win-win-Situation von Beschäftigten und Verwaltung. Gesundheitsmanagement zielt somit auf den Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit in der Verwaltung.

Die dahinter stehende Botschaft ist erkennbar: Gesundheit soll im Verwaltungsalltag bewältigt werden. Gesundheit ist, folgt man der Definition der Weltgesundheitsorganisation „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen."

Managen ist kein Verwalten. Mit dem Begriff des Managens wird ein aktives Agieren statt eines Reagierens auf Situationen und Ereignisse verstanden. Gestalten ist somit mehr als verwalten! Die Aufforderung und Erwartung mehr zu gestalten als zu verwalten, kommt immer deutlicher in vielen Kernbereichen der Verwaltung zum Ausdruck:

- Fürsorgeprinzip - Gesundheitsmanagement
- Personalverwaltung - Personalmanagement
- Beschwerdeverwaltung - Beschwerdemanagement
- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement

Gesundheit in der Arbeit managen heißt somit, auf die (A) Strukturen (Verhältnisprävention), die (B) Abläufe und das (C) Verhalten (Verhaltensprävention) aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken

Aktiv: also nicht reagieren wie z.B. auf die demografische Entwicklung etc., sondern tätig werden, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist;
zielgerichtet: wissen, wo wir stehen; wissen, wohin wir wollen; wissen was machbar ist; erproben, was verbessert werden kann,
nachhaltig: ständige, kontinuierliche Verbesserung.

Gesundheit am Arbeitsplatz ist ein gesellschaftspolitisches Anliegen, aber auch ein ökonomisches: Ein gesundes Arbeitsklima und gesunde organisatorische Strukturen verhindern krankheitsbedingte Ausfälle, Fluktuation und einen vorzeitigen Leistungsabbau. Gleichwohl kann es in Betrieben und Organisationen zu Zielkonflikten zwischen einer humanen Arbeitsplatzgestaltung und den ökonomischen Erfordernissen kommen. Besonders bei der konkreten Ausgestaltung gibt es zwischen den Verwaltungen sicherlich unterschiedliche Qualitätsstandards. Der Gesetzgeber fordert daher Mindeststandards auch von denen, die sich weniger in dieser Frage engagieren. Das Arbeitssicherheitsgesetz und das Arbeitsschutzgesetz wirken auf die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe ein.

Bei dem **Arbeitssicherheitsgesetz** geht es um die personellen Voraussetzungen, die der Dienstherr zu schaffen hat. Zu bestellen sind Betriebsärzte und Fachkräfte, die den Arbeitgeber und somit die Führungskräfte beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen sollen.

Das **Arbeitsschutzgesetz** (ArbSchG) legt in den allgemeinen Grundsätzen fest:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;
2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;
4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;
5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;
6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;
7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;

8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Eine wichtige Grundlage, um Gefahren an ihren Quellen zu bekämpfen (siehe Ziffer 1- 3), liefert die Ergonomie. Sie befasst sich mit der wissenschaftlichen Erforschung der Arbeitsbedingungen

a. um die Arbeit und Arbeitsbedingungen den Eigenheiten und physiologischen Gesetzen des Menschen anzupassen, sowie
b. den Menschen an die Arbeit heranzuführen.

Um die Arbeitsbedingungen (a) den Menschen anzupassen werden fünf Kriterien genannt:

- Ausführbarkeit: Unfall- und Gesundheitsschäden bleiben ausgeschlossen und die biologischen Voraussetzungen und Grenzen werden eingehalten
- Erträglichkeit: Dauerüberbelastungen und Unterbelastungen bleiben ausgeschlossen
- Zumutbarkeit: Die Arbeit steht in Übereinstimmung mit den geltenden Werten und Normen,
- Zufriedenheit: Die Beschäftigten bestätigen ihr subjektives Wohlbefinden
- Persönlichkeitsentfaltung: Entfalten und wachsen durch Herausforderung und Förderung

Zur Anpassung des Menschen an die Arbeit (b) gehören z. B.

- Verwaltungskultur
- Führungsverhalten
- Handlungskompetenz
- Verwendungs- und Beförderungsentwicklung
- anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz
- Entgegenwirken von vorzeitigem Verschleiß der Beschäftigten
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Reintegrationsmanagement, Unterweisung, Beratung
- Aus-, Weiter- und Fortbildung

Im Kern geht es letztlich um die Frage: „Wie können die Belastungen am und außerhalb des Arbeitsplatzes sowie im Arbeitsfeld möglichst reduziert werden?" Ist von Belastung die Rede, dann ist damit nach der DIN EN ISO 6385 die „Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken".

Was aber belastet einen Menschen? Offensichtlich gibt es hierzu keine allgemeingültige Skalierung: Was der eine als Stress empfindet und zu meiden versucht, ist für den anderen kein Anlass zum Wehklagen. Somit kann die gleiche Situation oder die gleiche Herausforderung den einen stressen, den andern motivieren oder cool lassen. In der Stressforschung stehen hierfür die Begriffe „Stressor" (Belastung) und „Strain" (Beanspruchung). Der Stressor lässt sich weitgehend objektiv beschreiben. Was ein Mensch aus einem Stressor macht, wie er darauf regiert, das führt zum Strain. Die vielfältigen Einflüsse, denen ein Mensch in der Arbeit ausgesetzt ist, führen folglich zu einer Beanspruchung, die individuell differenziert ausfällt. Belastung ist demnach eine (objektiv) Einwirkungsgröße und Beanspruchung eine (subjektive) Auswirkungsgröße.

Wenn daher die IG Metall eine „Anti- Stress-Verordnung" fordert, dann zeigen sich hier die aktuellen Herausforderungen. Die Ausrichtung der Ergonomie hat sich in den vergangenen Jahrzehnten mit einem deutlichen Schwerpunkt auf die physiologisch messbare Arbeitsumgebung konzentriert.[6] Dabei ist das psychisch-soziale Arbeitsumfeld insgesamt zu kurz gekommen. Hier besteht ein deutlicher Nachbesserungsbedarf zumal sich auch quantitativ die Arbeitsplatzstruktur von den Maschinenhallen hin zu den Büroberufen verlagert hat. Die schädlichen psycho- sozialen Einflüsse sind aber insgesamt schwerer zu erfassen oder gar zu messen und vor allem lässt sich hier keine klare Trennung in der Gesamtbeanspruchung eines Menschen zwischen schädlichen beruflichen und

[6] hpt:/ www.igmetall.de/ Kongress Berlin 24.04.2013

privaten Einflüssen messen. Daher halten die Arbeitgeber der von den Gewerkschaften geforderten „Anti- Stress-Verordnung" entgegen, dass die pauschale Behauptung, dass vornehmlich der psychische Druck des Arbeitsfeldes krank mache, an der Realität vorbeischießt. Denn Auslöser für psychische Belastungen, so von Seiten der Arbeitgeber, seien häufig private Probleme.[7]

Wie können bekannte und weniger bekannte Belastungen im Verwaltungsalltag identifiziert werden?

Wird, so stellt sich die Frage, genug getan, um die Belastungssituationen in Wirtschaft und Verwaltung zu identifizieren und beherzt anzugehen? Die Meinungen bei dieser Frage gehen zwischen Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Arbeitgebern deutlich auseinander. Während die Arbeitgeber die Regelungen zum Arbeitsschutz gut und in der Sache hinreichend und engmaschig sehen, erkennen die Arbeitnehmer und Gewerkschaften eher einen Handlungsbedarf. Vor allem die Zunahme der psychischen Erkrankungen im dispositiven Arbeitsfeld beunruhigt. Speziell im Dienstleistungsbereich müssen noch etliche offene Fragen vor allem im psychisch-sozialen Umfeld beantwortet werden.

Was aber belastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Gerade im Dienstleistungsbereich werden die vielen psychischen und sozialen Stressoren häufig nicht in ihrer vollen Tragweite erkannt.

Belastende Situationen können sein

- Arbeitsmittel
- Arbeitsaufgabe und Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation
- physiologische Arbeitsumgebung
- psychisch- soziale Arbeitsumgebung
- Arbeitsplatz

Diese belastenden Situationen wurden von der Ergonomie in den Fabrikhallen besonders intensiv und umfassend untersucht, und es wurden viele belastende und krankmachende Situationen entschärft. Die Übertragung dieser Erkenntnisse auf den Dienstleistungsbereich ist dort gut gelungen, wo physiologische Untersuchungen genutzt werden konnten. Die gerade im Dienstleistungsbereich besonders gewichtigen psychischen und sozialen Stressoren sind dagegen bislang noch nicht in

[7] Krank gearbeitet, in Generalanzeiger Bonn, 24. April 2013, S. 6

dieser Tiefe untersucht worden. Viele dieser Stressoren werden in ihren negativen Auswirkungen nicht angemessen wahrgenommen. Hierzu ein einige Beispiele.

Die Ergonomie hat bei den **Arbeitsmitteln** großes geleistet und die Auswirkungen der technischen Komponenten am Arbeitsplatz wie Werkzeuge, Vorrichtungen, Maschinen, Geräte auf eine menschgerechte Gestaltung hin untersucht und weiterentwickelt. Weniger intensiv sind Untersuchungen zu den psychischen und sozialen Belastungen etwa bei Software-Problemen im Schnittstellenbereich, die Auswirkungen etwa von einem Computersystemabsturz ohne ersichtlichen Grund etc. Vielfach sind die Probleme schlichter, aber von großer belastender Wirkung.

Bei einer überregionalen Agentur mit vielen dezentralen Geschäftsstellen wurde auf eine neue Software umgestellt. In der Zentrale war man von der Neuentwicklung überzeugt und glaubte, nur die Anwender seien unfähig. Es dauerte, bis auch in der Zentrale erkannt wurde, dass nicht die Mitarbeiter, wohl aber die Software das Problem war. Auch dies kann sich zu einem nervenzehrenden Prozess entwickeln, der häufig durch die Kommunikation im Instanzenzug noch deutlich verschärft wird. Das ist häufig der Fall, wenn nicht sein kann, was nicht sein darf.

Es ist eine kaum gelöste (lösbare?) Herausforderung in der Verwaltung, den Auslastungsgrad einer Stelle zu bestimmen (**Arbeitsaufgabe**). Bei vielen vergleichbaren Arbeitsplätzen (Multiplikatoren Arbeitsplätze) gelingt das sicherlich besser als bei Unikaten, also Arbeitsplätzen, die nur einmal in der Organisation anzutreffen sind. Mit summarischen und analytischen Verfahren versucht man das Problem zu objektivieren. Es geht dabei um das gesamte zu erfassende Aufgabenvolumen, das durch die verfügbare Jahresarbeitszeit dividiert wird. Wird beispielsweise die Arbeitszeit verkürzt, müsste dies zu einem klar definierten Mehrbedarf führen. Das hat in der Verwaltung nie funktioniert. Genauso willkürlich erscheinen jetzt die Sparhaushalte ohne eine entsprechende Reduzierung des Aufgabenvolumens.

Eine weitere besondere Herausforderung stellt sich, wenn die Nachfrage über das Jahr verteilt, die Woche oder den Tag mit Nachfragehöhen und Nachfragetälern variiert. Eine flexible Anpassung der Personalkapazität, um diesen Über- und Unterbelastungen zu begegnen, setzt flexible Führungsinstrumente (z.B. Arbeitszeitmodelle), umsichtige Führungskräfte und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Fehlt es an einer dieser Voraussetzungen, so hat dies enorme Auswirkungen auf die Belastung der Beteiligten.

Die Ermittlung des Stellenbedarfs erfolgt heute noch zu einseitig nach dem primären Kriterium „ Zeit". Was zu wenig in die Betrachtung eingeht, sind die sekundären Gestaltungskriterien wie etwa die Belastung, die Motivation, das Monotonie-Potenzial, die psychische Sättigung etc. Bei Fluglotsen weiß man, dass sie effektiv in der Woche 25 Stunden mit ihrer eigentlichen Arbeit befasst sind. Die andere Zeit sind verordnete und bezahlte Erholzeiten. Es gibt vermutlich viele Verwaltungsbereiche, in denen die Belastungsdichte ebenfalls durch ein Mehr an Pausen entschärft werden müsste. Diese Belastungssituation ist nicht nur eine Frage der Aufgabe, sondern auch abhängig von den situativen Gegebenheiten, in denen die gleiche Aufgabe zu erledigen ist. Das lässt sich beobachten etwa im Bereich der Bildung, der inneren Sicherheit oder der Arbeitsverwaltung.

Das Führungsinstrumentarium der Verwaltung ist hier völlig unterentwickelt. Folgt man den Gedanken, dass durch die situativen Gegebenheiten (etwa Kundenstruktur) bei gleicher Aufgabenstruktur die Belastung deutlich differenziert, dann lassen sich hieraus drei Handlungsfelder ableiten:

- Die Stellenbemessung kann nicht nur der mittleren Bearbeitungszeit und der Fallzahl folgen. Je nach situativen Gegebenheiten sind entsprechende Ruhezeiten vorzusehen. Bei gleicher Aufgabenstruktur fällt der Stellenbedarf somit unterschiedlich aus.
- Um einer schädigenden Dauerbelastung entgegenzuwirken, ist die Personaleinsatzplanung gefordert. Geeignete Führungsinstrumente zur Entschärfung dieser Belastungen sind beispielsweise „job rotation", „job enlargement" und „job enrichment".

- Bei gleicher Aufgabenstruktur ergeben sich andere Anforderungsmerkmale – und damit andere Akzentuierungen bei der Personalauswahl- in den sogenannten Schlüsselqualifikationen in Abhebung zur fachlichen Kompetenz.

*In einer Landesverwaltung (**Arbeitsorganisation**) ist die Bußgeldstelle zentralisiert. Im operativen Bereich werden diese Bußgelder in einem Massenverfahren digitalisiert und verarbeitet. Wer hier etwas genauer hinschaut, erkennt eine digitale Fließbandarbeit im Dienstleistungssektor. In einer Fabrikhalle dürfte es so etwas, ohne ergonomische Abfederung, nicht geben.*

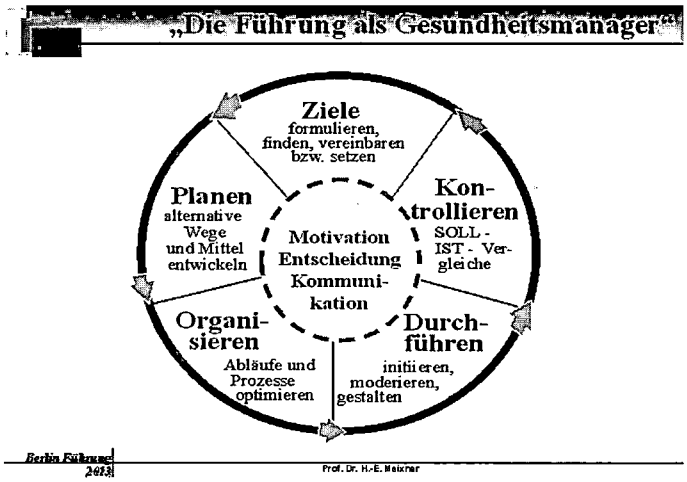
Die persönliche Beanspruchung könnte bei etwas mehr Umsicht und einer größeren Flexibilität von Führung und Organisation deutlich entspannt werden. Beispielsweise folgt die Organisation bei der Bildung der Arbeitsplätze noch zu wenig den persönlichen Präferenzen. Mitunter werden bei einer Neuorganisation die Belastungsfaktoren einfach ausgespart. So wurden Aufgaben im Bankenbereich kombiniert, die in der Kombination kontraproduktiv wirkten und sich nur schwer ergänzten. So musste etwa der extrovertierte Verkäufer auf einem Mischarbeitsplatz Aufgaben übernehmen, die eher dem Profil des Buchhalters entsprachen, und der Buchhalter musste Marketingaufgaben schultern, die seinem Naturell voll zuwiderliefen. Viele Sozialarbeiter etwa klagen in der öffentlichen Verwaltung, dass es inzwischen auf diesen Job mehr um Statistiken und um das Beschaffen von Geldmitteln geht, als um Arbeiten, für die sie angetreten sind. Das Sinngebende der eigentlichen Arbeit werde immer mehr wegorganisiert.

Zur Arbeitsorganisation gehören auch die Arbeitszeitmodelle. Doch nicht jede Neuerung kann halten, was man sich davon verspricht. Als ein großer der Konzern die Stechuhren abgeschafft und Vertrauensarbeitszeit eingeführt hatte, zeigte sich bald, dass die Belastungen bei einer großen Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter drastisch anstieg. Sie wähnten sich in einem ständigen Begründungszwang.

Die hier aufgezeigten Beispiele machen deutlich: Es gibt bei den klassischen Belastungssituationen viel zu tun. Aber es lohnt.

Zielgerichtetes Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement erfordert eine Ausrichtung auf gemeinsam entwickelte und formulierte Ziele. Im Rahmen eines Kontraktes wird die Umsetzung der Ziele auf allen Stufen der Hierarchie vereinbart und gemeinsam gestaltet. Es gilt: Wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. „Für einen, der nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern will, gibt es keinen günstigen Wind." (Seneca) Gesundheitsmanagement im Organisationsalltag beginnt daher in einem ersten Schritt mit der Zielfindung und der Zielvereinbarung. Es folgen weitere Schritte der Umsetzung dieser Ziele (Planen der Umsetzung), der Durchführung und der Kontrolle. Für diesen Prozess steht der Managementzyklus.



Entsprechend den strategischen, taktischen und operativen Leitsätzen lassen sich Richtziele, Oberziele und Feinziele bestimmen, die in einem Zielbaum dargestellt werden können.

I.
In der ***Zielfindungsphase*** sind die Ziele der Gesundheitsförderungen herauszuarbeiten und zu vereinbaren: Der erste Schritt ist getan, wenn die Probleme und Herausforderungen erkannt und die angestrebte Intention in strategische, taktische und operationale Ziele umgesetzt ist. Hierzu sollten im Vorfeld der Zielformulierung ehrliche Antworten gefunden werden auf Fragen wie etwa

Wo stehen wir?
Wohin wollen wir?
Wie realistisch sind unsere Visionen und Ziele vor allem im Hinblick auf die Restriktionen in der öffentlichen Verwaltung?
Was könnten wir übersehen haben?
Warum hat es bislang trotz des Fürsorgegebotes nicht so richtig geklappt?

Wer sich auf diese Fragen einlässt, stößt sehr schnell auf Begriffe wie „Haushaltskonsolidierung", Sparhaushalte, Personalkostenreduzierung, Personalabbau, u.ä. All das sind keine guten Voraussetzungen für Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung. Man kann es auch auf den Punkt bringen: Wer bei gleichem Aufgabenbestand mehr Personal einspart, als erforderlich ist, sollte erst einmal seine Hausaufgaben machen und bei der Aufgabenkritik ansetzen. Auch das ist ein Aspekt des ehrlichen Miteinander-Umgehens!

Wer Sparhaushalte ohne angemessene Aufgabenkritik im Auge hat, wird wohl eher auf ein ökonomisch orientiertes Richtziel setzen, wer das Wohlbefinden der Beschäftigten im Auge hat, baut auf ein stärker mitarbeiterorientiertes Ziel.

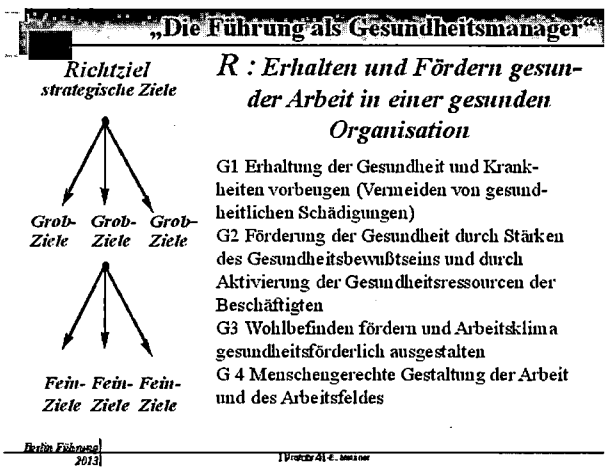
Beispiele, die helfen können, das spezifische Richtziel für die Besonderheiten einer Organisation zu finden sind:

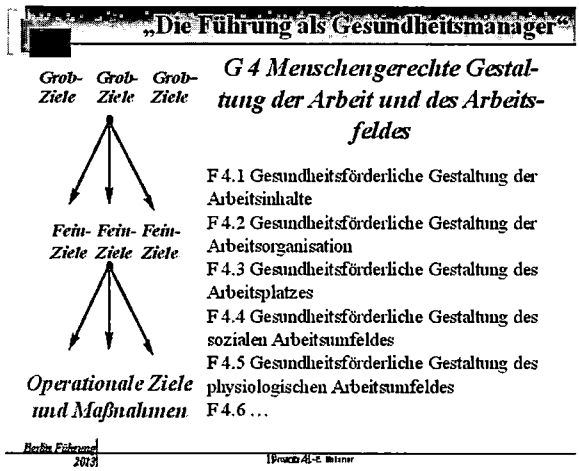
- Richtziel Alternative A: Verbessern der Qualität und Produktivität durch Abbau von Fehlzeiten
- Richtziel Alternative B: Nachhaltige Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zur Steigerung der Qualität und Produktivität sowie zum Abbau von Fehlzeiten
- Richtziele Alternative C: Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. (vgl. Uni Oldenburg)
- Richtziele Alternative D: Erhalten und Fördern gesunder Arbeitsweisen in einer gesunden Organisation.
-

Bei der ***Zielbildung*** gilt es, zwischen Zielen und Maßnahmen zu unterscheiden. Bei komplexen Fragestellungen ist das nicht immer einfach. Vielfach werden aus Maßnahmen Ziele. Das kann eigentlich nicht gewollt sein.

Was ist beispielsweise das Ziel einer Politesse? Vielen fällt bei dieser Frage spontan ein: „Möglichst viele Knöllchen schreiben!" Das sieht auch meist der Kämmerer so. Tatsächlich sollte das Ziel heißen: „Auf den ruhenden Verkehr so einwirken, dass er sich störungsfrei entwickelt!" Um das zu erreichen, ist das „Knöllchen schreiben" eine von vielen anderen pädagogischen Maßnahmen der Verhaltensbeeinflussung.

Wer beispielsweise als Richtziel setzt: „Verringerung der Fehlzeiten" kann dies, wenn auch nicht nachhaltig, durch eine höhere Kontrolldichte angereichert mit gruppendynamischen Elementen erreichen. Ein falsch verstandenes und daher auch fehlerhaft eingesetztes Rückkehrgespräch kann den Wohlfühlfaktor reduzieren und das Gesundheitsrisiko erhöhen. In einer Organisation muss sich beispielsweise der Mitarbeiter gleich am ersten Tag seiner Krankheit bei der Teamleitung (nicht dem Sekretariat) melden. Damit, so die Begründung, keiner an diesem Tag vergeblich den Kontakt mit dem Ausgefallenen sucht, wird der Krankheitsausfall am „schwarzen Brett" dokumentiert. Es gibt viele Spielarten einer manifesten und latenten Kontrolle, die alle recht wirksam und bedrückend sein können.





II.
Es folgt als zweiter Schritt die ***Planungsphase***. Planen heißt, alternative Wege zum Ziel mit den verfügbaren Mitteln abzugleichen. Es geht hier um eine Optimierung des Effektes. Großbaustellen haben es in der öffentlichen Verwaltung schwer, vernünftig ausgesteuert und realisiert zu werden. Kleine Schritte, die aber konsequent verfolgt werden, sind häufig wirkungsvoller als ein groß angelegtes Strohfeuer.

III.
Als dritter Schritt folgt die hohe ***Kunst der Organisation***, des kurz, mittel- und langfristen Bereitstellens der benötigten finanziellen, räumlichen und sachlichen Ressourcen. Die Voraussetzungen für ein wirkungsvolles Gesundheitsmanagement müssen geschaffen werden. Nachhaltigkeit ist meist der Feind eines überbrodelnden Aktionismus. Eine weniger großangelegte Aktion in der Startphase, die überproportional die Ressourcen bestenfalls kurzfristig bindet, ist dann meist deutlich mehr. Der Grundsatz nicht Kleckern sondern Klotzen findet hier eine Begrenzung. Es kommt auf Augenmaß und eine ausgewogene Aussteuerung über die nächsten Jahre hinaus an. Die spezifische Situation der Verwaltung ist zu analysieren und hierauf sind die Handlungsschritte abzustimmen. Eine Verwaltung, die noch über verfügbare räumliche Ressourcen verfügt, wird eher in der Lage sein, kurzfristig gesundheitsförderliche Pausenräume einzurichten.

IV.
Der vierte Schritt für das Gelingen der Gesundheitsprävention und -förderung ist die ***Durchführungsphase***. In dieser Phase kommt es auf die Einstellung, die Identifikation mit dem Anliegen und das persönliche Engagement an. Vor allem die Einstellung muss auf allen Ebenen des hierarchi-

schen Instanzenzuges gleichermaßen gelebt und erlebt werden. Erwartet wird vor allem von den Leitungs- und Führungskräften, dass sie Promotoren und Vorbild sind. Aber was heißt das?

Vorbild bei der Gesundheitsprävention und -förderung heißt, dass der Leitungsbereich vorzeigt, wie man es macht und mit gutem plakativen, aber authentischen Beispielen vorangeht. Doch die Vorbildfunktion und Promotorenfunktion von Führung und Leitung beginnt früher: Die Führungskraft als Promoter und Vorbild für Verwaltungsinnovationen wartet nicht erst ab, was von der Projektgruppe geliefert und anschließend von der Leitung verordnet wird, sondern sie begleitet mit seinem Team den Gang der Überlegungen und setzt diese Thema bereits früh auf die Tagesordnung der regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen. So begleitet das Team gedanklich die Arbeiten der Projektgruppe und stimmt sich bereits im Vorfeld auf die Neuerung ein, hinterfragt gemeinsam Zweifel und Widerstände und erarbeitet spezifische Lösungen für eine optimale Nutzung im Team.

V.
Der fünfte Schritt steht für ***eine nachhaltige Austeuerung*** des Gesundheitsmanagements. Kontrolle wird hier als Controlling verstanden und richtet den Blick auf einen SOLL-IST-Abgleich: Was wollten wir erreichen und was haben wir bislang von unseren Zielen erreicht? Was muss verbessert werden, was ist aufgrund unserer gewonnenen Erfahrungen differenzierter auszusteuern?

Gemessen wird der Fortschritt an den im Schritt 1 aufgestellten operationalen Zielen. Mitarbeiterbefragungen sind hierzu ein wichtiges Instrument, aber sicherlich kein hinreichendes. Weitere Indikatoren können sein ein Klimaindex, der in kurzen zeitlichen Abständen erhoben wird, eine Fluktuationsanalyse sowie eine Fehlzeitenanalyse.

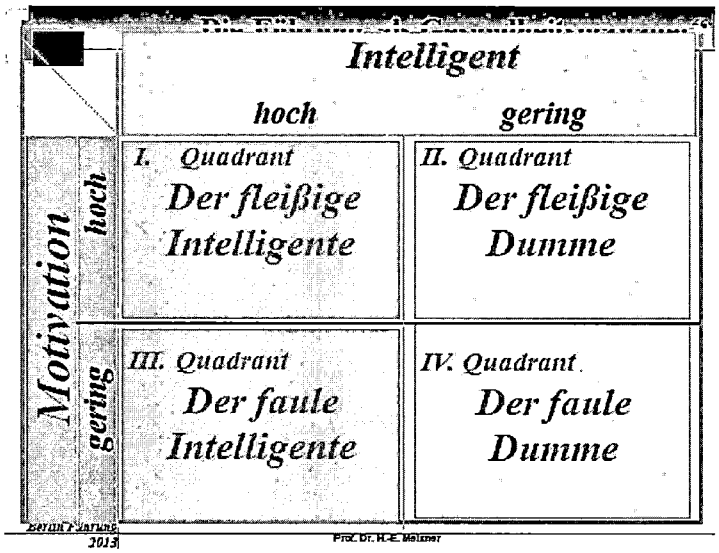
Wie entsteht menschliche Arbeitsleistung und wie kann Führung hierauf einwirken?

Vielleicht erinnern Sie sich noch an die Zeit als Klausuren und Leistungsnachweise das Studentenleben bestimmten. Wer im Rennen bleiben wollte, wusste, dass es auf einige wichtige individuelle Voraussetzungen ankam und ankommt. Zunächst stand die Vorbereitung zur Klausur an. Das Fachliche musste stimmen. Eine gute Gedächtnisleistung, Verständnis für die Zusammenhänge und Motivation waren die bestimmenden Größen für Erfolg oder Misserfolg. Fehlte die Motivation, dann konnte in den Klausuren einiges schief laufen, mangelte es an der intellektuellen Ausstattung (Fähigkeiten/ Fertigkeiten), dann konnte ein Mehr an Motivation das eine oder andere kompensieren. Fähigkeiten, die zum Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten führen, sowie Motivation sind somit zentrale Grundvoraussetzungen für das Zustandekommen einer menschlichen Arbeitsleistung.

Bei einer groben Sortierung könnte man die Studierenden in vier Gruppen einteilen[8]:

1. die fleißigen intelligenten Studierenden - sie sind entweder erfolgreich, abgehoben ehrgeizig oder missmutig, zumal dann wenn sie krass unterfordert sind und ständig in ihrem Tempo ausgebremst werden
2. die faulen intelligenten Studierenden - eine Zumutung für jeden Dozenten
3. die fleißigen weniger Intelligenten - die Stolpersteine und Entschleuniger im Unterrichtsgeschehen
4. die faulen weniger Intelligenten - die Gemütsmenschen und gruppendynamischen Stabilisatoren.

[8] Meixner, H.E., Karrierefibel, 3. Aufl. Gernsbach 1984 sowie www.h-e-meixner / Artikel Ziffer 173 Eine Mitarbeitertypologie der Verwaltung.



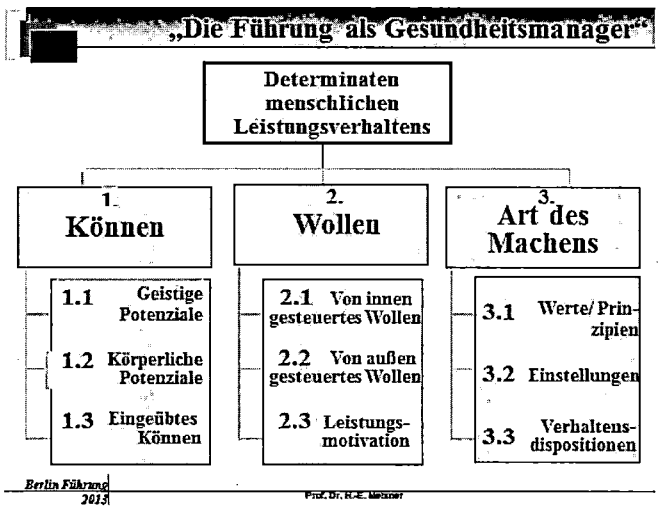
Schaut man etwas Genauer und etwas Differenzierter hin, dann fällt allerdings auf, dass diese beiden Determinanten zwar wichtig, aber noch nicht hinreichend sind.

Nehmen wir an, das Engagement für die anstehende Klausur stimmt, die Fachkompetenz ist dank der intellektuellen Ausstattung vorhanden und Sie sind hoch motiviert, die Klausur am nächsten Tag zu bewältigen. Gut und umfassend vorbereitet, gehen Sie frohgemut ins Bett, um ausgeruht die Herausforderung am nächsten Tag zu bewältigen. So weit so gut. Womit Sie nicht gerechnet haben: Mitten in der Nacht geht das Telefon und ein netter verführerischer Anruf erreicht sie. Sie vergessen an der entscheidenden Stelle das „Nein" zu sagen und erliegen der Versuchung. Was folgt ist eine sehr, sehr kurze Nacht und wenn Sie sich dann am Morgen nach dieser fröhlichen Nacht völlig übernächtigt in den Klausurraum bewegen, dann sind Sie zwar gut vorbereitet und bewegen sich auf einem hohen Motivationslevel. Aber etwas Entscheidendes fehlt: die physiologische Energie. Es muss nicht unbedingt ein Adonis oder eine Helena sein, die den Schlaf zunächst vergessen lässt, der gleiche widrige Effekt könnte auch auftreten, wenn Angst vor der anstehenden Herausforderung den Schlaf raubt.

Um erfolgreich zu sein, kommt es neben den Fähigkeiten und der Motivation auch an auf die physiologische Konstitution sowie auf die Einstellung, die Selbstsicherheit, die Wertestruktur, das Menschenbild und die Zielorientierung an. Es gibt beispielsweise Führungskräfte, die tüchtig, umsichtig und fleißig sind. Was Ihnen aber fehlt, ist das innere Bekenntnis zur Macht. Manche Führungskräfte sehen in der ihnen zugestandenen Macht eher etwas Unanständiges. Wer Macht im Sinne des Gestaltens sieht und sich den daran gebundenen Rollenerwartungen stellt, geht diese Herausforderung meist weniger stressgeladen und mehr sinnorientiert an. Er gestaltet, und das kann ungeahnte Kräfte freisetzen, während sich Zögerliche, Ängstliche in energiezehrende Widersprüche verhaken.

Eine menschliche Leistung hängt somit von mehreren sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren ab:

- dem psychischen Leistungsvermögen
- den physischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen
- der Leistungsbereitschaft und der Leistungsmotivation
- den Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensdispositionen



Klagt ein Mitarbeiter beispielsweise, dass er den Belastungen und dem Stress nicht mehr gewachsen ist, dann kann sich eine Teamleitung nicht bei den Symptomen aufhalten. Es gilt die individuellen Ursachen herauszuarbeiten. Noch besser allerdings wäre es, wenn bereits im Vorfeld diese individuellen Beanspruchungen erkannt und entschärft werden. Patentrezepte gibt es auf diesem Weg nicht, aber einen Grundsatz: Vermeiden sie Vor-Urteile und eine zu schnelle Bewertung. Wer wenig leistet, muss nicht faul sein und wer versagt, muss nicht dumm sein. Allein durch die Kombination der beiden Dimensionen mit den Polen „intelligent <-> weniger intelligent" und „fleißig <-> faul" ergeben sich schon vier Varianten, eines möglichen Eingriffs.

Der Begriff „Intelligenz" und das auf einen Punktwert zusammengefasste Gesamtergebnis der Intelligenzmessung verleitet, wie auch die Gesamtnote einer Beurteilung, zu einer Fehleinschätzung. Denn es gibt nicht den Besten der Besten, sondern den Besten für eine spezielle Tätigkeit. Doch die Verwaltungspraxis folgt nicht dieser Erkenntnis. Ein abschließendes „sehr gut" schlägt in einem Konkurrenzverfahren das „gut". Das sind keine guten Voraussetzungen für einen anforderungs-und eignungsgerechten Personaleinsatz, der diese Bezeichnung auch tatsächlich verdient. Stress, Frust, Enttäuschung, Zwänge etc. können so nicht ausgeschlossen werden.

Dieses System produziert systematisch Überbeanspruchungen, aber auch systematische Unterforderungen.

Da haben wir beispielsweise einen athletisch gebauten Typen. Seine Eigenschaften finden sich bis hin in die Muskeln. Figur und Aufbau der Muskelfaserung signalisieren einen hervorragenden Weitspringer. Das sieht bei dem Pykniker anders aus. Seine Stärken liegen woanders. Lässt man beide zum Weitsprung antreten, um über die weitere Karriere zu entscheiden, dann sind der Erfolg des einen und der Frust des anderen absehbar. Während der Athletiker die 5 Meter Marke mit Leichtigkeit nimmt, scheitert der Pykniker weit vor der 4 Meter Marke. Wenn nichts erfolgsreicher ist als der Erfolg, dann scheitert dieser Mensch nicht nur an seiner Physiologie, sondern auch an den Forderungen seiner Umwelt. Wer ein herausragender Sachbearbeiter ist, muss nicht auch eine herausragende Führungskraft werden, und ein Pykniker – eine ständig frustrierte Niete im Weitsprung - kann ein hervorragender Kugelstoßer sein, ebenso wie ein drittklassischer Sachbearbeiter die geborene Führungskraft werden könnte.

Doch die Weichen in der öffentlichen Verwaltung sind anders gestellt. Das aber wirkt für manche Begabung frustrierend.

Frustration, und damit ein Verlust an Lebensqualität, kommt auch auf, wenn wir unseren Nachwuchs auf ein hohes intellektuelles Niveau hochtrimmen und ihn nach der Ausbildung ohne besondere Perspektive in den Niederungen wenig ansprechender Routine belassen. Meist geschieht dies,

ohne den Betreffenden eine Perspektive, eine letzte Hoffnung in einem verbindlicheren Personalentwicklungsgespräch aufzuzeigen.

Mitunter sieht es bei der Karriereentwicklung nicht anders aus, wenngleich sich in den letzten Jahrzehnten hier Vieles hin zum Besseren gewandelt hat. Aber gerade das Beförderungssystem in der öffentlichen Verwaltung ist geradezu der Nährboden für eine innere Kündigung. Es begann mit den großen Winzerfesten, den Nachtragshaushalten 1965, 1969 und 1971, und es wirkt auch heute noch als eine eher frustrierende als motivierende Herausforderung.

Die Beförderungserwartungen sind geradezu hoch gezüchtet worden und die Enttäuschungen sind im System durch die vielen, aber nicht nötigen Beförderungsämter vorprogrammiert. Das Schlüsselwort hierzu ist „Beförderungsstau".[9] Wir finden diesen „Hilferuf" bei allen großen Organisationen und vornehmlich dort, wo die Uniform auch den Status signalisiert. Das auf den Schulterklappen ausgewiesene statusorientierte Selbstwertgefühl wird gerade dort mitunter zu wichtig genommen und bestimmt dann die Lebensqualität und Einsatzfreude. Verschärft werden diese Probleme, wenn es nicht gelingt, diesen Stressor mit vernünftigen Konzepten einer in sich schlüssigen und nachhaltigen Personalstrukturplanung zu bändigen.

Vermehrt müssen sich heute Teamleitungen einer aktuellen – bedingt durch die Sparhaushalte-Herausforderung stellen. Das ist immer dann der Fall, wenn ein Mitarbeiter sich überbelastet sieht, gar eine Überbelastungsanzeige schreibt und unter den Belastungen der ihm übertragenen Aufgaben auch das Team in sein Stöhnen mit hineinzieht. Diese Klage hat regelmäßig eine individuelle (subjektive und/ oder objektive Überbelastung des Mitarbeiters), wie auch eine gruppendynamische Seite (Auswirkungen auf das Team). Denn wer seine Arbeit nicht mehr schultern kann, wälzt meist die Überlast auf andere im Team ab.

Für Führungskräfte ist das bei der heutigen Intensivierung der Arbeit die Quadratur des Kreises. Der erste Schritt für die Teamleitung ist es, herauszufinden, ob es sich um eine objektive oder subjektive Überbelastung handelt. Aufgabenkritik und die Optimierung der Geschäftsprozesse können mitunter helfen, das Problem zu lösen oder zumindest auf ein erträglicheres Maß zu bringen. Nicht selten geht es aber nicht ohne eine Umverteilung der Arbeit im Team. Das erfordert eine weitere Analyse mit dem Ziel, Kapazitätsreserven im Team zu identifizieren.
Dabei ist für die Führung zu unterscheiden zwischen dem

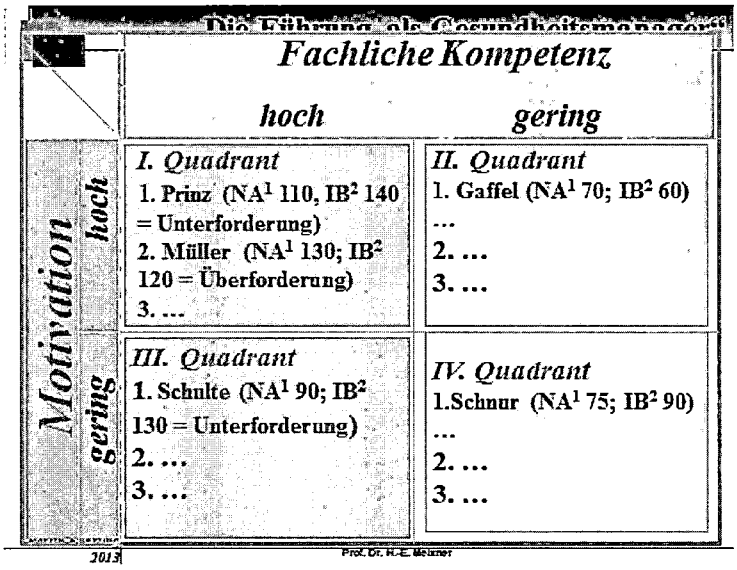
- normorientierten Auslastungsgrad
- individuellen Beanspruchungsgrad

Es gibt Mitarbeiter, die erfüllen die an einen fiktiven und normorientierten Stelleninhaber gestellten Erwartungen voll. Drückt man dies in einer Prozentzahl aus, dann gibt es Mitarbeiter, die leisten auf ihren Arbeitsplatz 100 Prozent, 110 oder gar mehr und andere liegen deutlich unter dieser Marke. Das Zustandekommen dieser Leistung ist das Ergebnis von Motivation und Können. Denkbar ist beispielsweise, dass eine hohe Motivation fehlendes Können kompensieren kann, wie auch umgekehrt eine überdurchschnittliche Leistung bei geringer Motivation, aber besonderer Tüchtigkeit vorstellbar ist. Hier kommt der zweite Begriff „individueller Beanspruchungsgrad" ins Gespräch. Dieser Begriff differenziert, ob beispielsweise ein überzogener Leistungswille bis hin zu einem zwanghaften „Sich beweisen wollen" zu diesem Ergebnis führt oder etwa ein gesunder Leistungswille. Von dieser Bewertung hängt es ab, ob die Teamleitung wider besserem Wissens es zu einer schädigenden Dauerbelastung kommen lässt, die auf Dauer krank macht. Der Abgleich normorientierter Auslastungsgrad und individueller Beanspruchungsgrad lässt wichtige Rückschlüsse für die Teamleitung als Coach zu.

---

[9] Meixner, H.-E., Gibt es einen Beförderungsstau bei der Polizei? Von der der Personalverwaltung hin zu einem Personalmanagement - Das Dilemma einer nachhaltigen Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung, in: Die Personalvertretung 6, 2009, S. 211 - 218

Als ein probates Führungsinstrument bietet sich die folgende Tabelle an.



Der Stelleninhaber erfasst in einem ersten Schritt die 5, 6 ... wichtigsten Tätigkeiten seiner Arbeit. Im zweiten Schritt schätzt er den Arbeitsaufwand pro Tätigkeit (primäres Zuordnungskriterium Zeit). Es folgen dann in einem weiteren Schritt die Zuordnungen der sekundären Kriterien wie beispielsweise

- subjektiver empfundener Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit
- Bedeutung der Tätigkeit für die Gesamtverantwortung der Stelle
- Zufriedenheit bei der Wahrnehmung
- subjektiv empfundene fachliche Kompetenz für diese Tätigkeit

Tätigkeit	Zeit in %	Bedeutung[1]	Schwierig-keit[2]	Zufriedenheit[3]	Kompetenz[4]
1.Prüfung der Zulässigkeit	15 %	1	1	1	1
2. Berechnung	25 %	1	5	6	4
3. Verhandlung	8 %	3	1	6	4
4. ----	12 %	5	1	2	1
5. ----	5 %	5	2	6	6
6. ----	3 %	6	4	7	7
7. sonstige	32 %	5	6	6	2
	100 %				

1. Bedeutung der Tätigkeit für die Gesamtverantwortung der Stelle
2. Subjektiver empfundener Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit = Beanspruchung,
3. Zufriedenheit bei der Wahrnehmung
4. subjektiv empfundene fachliche Kompetenz für diese Tätigkeit
Rating. 1 hoch ———— 7 niedrig

Es gibt viele weitere Baustellen in diesem Gestaltungsbereich, die helfen können, die Belastungen zu reduzieren. Eine große Herausforderung wird die demografische Entwicklung mit sich bringen.

Diese Probleme werden sich durch die Sparhaushalte deutlich verschärfen. Stichworte sind

- Karrierestau
- Verwendungsstau
- alternsgerechter Personaleinsatz
- altersgerechter Personaleinsatz

- Polarisierung von Beschäftigungsgruppen durch altersbedingte Einflüsse
- alternsgemischte Teams
- partnerschaftliches Miteinander im Führungsfeld aus

Führungsinstrumente zur Gesundheitsprävention nutzen: Gruppenfeedback und Gesundheitszirkel

Belastungen werden unterschiedlich empfunden. Die gleiche Situation kann bei dem einen lähmenden Stress auslösen, während sie bei einem anderen geradezu abperlt. Stress hat sehr viel mit dem „Kopf" und den mentalen Prozessen zu tun. Und gerade hier ist Führung und Leitung besonders gefordert.

Bei der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung kommt es darauf an, Mitarbeiter stärker in die Prävention einzubinden. Hierzu gibt es bereits heute erprobte Führungsinstrumente.

Beispiel Mitarbeitergespräch: In einem Vorbereitungsbogen kann die Belastung und Beanspruchung thematisiert und analysiert werden.

Belastung Stressor	*1 Häufigkeit*	*2 Individuelle Belastung*	*Beanspruchung 1 x 2 =*
	Gering hoch	Gering hoch	
Ständige Neuerungen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ungenaue Anweisung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Druck von ganz oben	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Konflikte mit Mitarbeitern	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ärger mit Chef	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ärger mit Bürgern	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ungerechtfertigte Kritik an mir	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ständige Arbeitsunterbrechung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Informationsüberflutung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Streitereien im Team	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Leistungsdruck	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Fehlende Sinnhaftigkeit	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Spannungen im Team	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Zusatzaufgaben	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	

Beispiel: Gesundheitszirkel: Ziel des Gesundheitszirkels liegt in der Prävention und Förderung. Ähnlich dem Qualitätszirkel treffen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in regelmäßigen Zeitintervallen und entwickeln Strategien eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. Das Machbare und direkt Umsetzbare steht hier im Vordergrund sowie die Analyse der belastenden Faktoren im Team. Dabei geht es

- Phase des Sammelns
- Phase des Strukturierens
- Phase der Bewertung
- Phase der Veränderung
- Phase des Controllings und der Nachhaltigkeit

Beispiel: Gruppenfeedback: In einer regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung werden ergänzend zum Mitarbeitergespräch die gruppendynamischen Belastungen thematisiert, analysiert und - gemeinsam im Team - Lösungswege erarbeitet. Vor allem der TOP „Blitzlicht" eignet sich für die Psychohygiene am Arbeitsplatz und im Team.[10]

[10] www.h-e-meixner.de 160. Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, in. DÖD 7/8, 2008

Beispiel: Führungsfeedback: Das Führungsfeedback zielt auf eine Rückmeldung an die Führung, wie ihr Führungsverhalten bei den ihr zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt. Hierbei steht nicht der bewertende Aspekt im Vordergrund, sondern eine spezifische Art der subjektiven „Offenbarung": Dieses Verhalten wirkt auf mich ..." statt „Ich finde ihr Vorgehen nicht akzeptabel!"

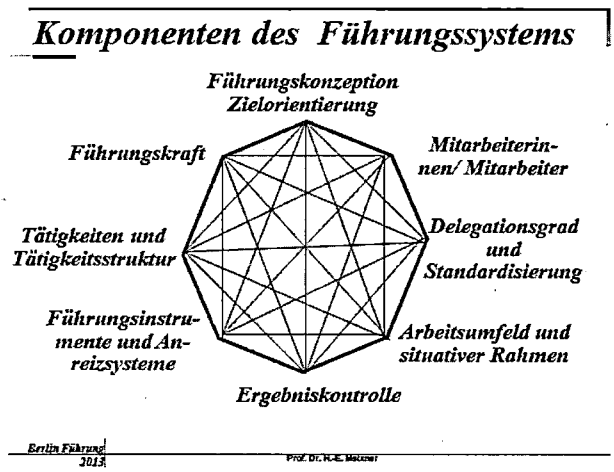
Was macht das Besondere an einer gesundheitsgerechten Führung aus? Das gesundheitsgerechte Führungssystem !

Führungskräfte wirken maßgeblich auf die Mitarbeitergesundheit. Von den Teamleitungen hängt es ab, ob und wie Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention in Team für alle erlebbar wird. Beide Aspekte, sowohl die Förderung wie auch die Prävention, sollten gleichermaßen das Führungsverhalten bestimmen.

Gesundheitsprävention	Gesundheitsförderung
Zeitdruck abbauen Reduzierung vermeidbarer sozialer Stressoren Gestaltung des Arbeitsfeldes Tätigkeitsbereicherung Tätigkeitsanreicherung Beteiligung Anerkennung Führungsfeedback Gruppenfeedback	Fitness Programme Betriebssport Gesundheitstage Mentales Gesundheitstraining Coaching Beteiligung an Entscheidungen Rhythmische Arbeitsgestaltung Pausenplanung

Gesundheitsorientierte Führung ist nicht nur eine Frage der unmittelbaren Interaktion von Teamleitung und Teammitglieder, von Führenden und Geführten. Das Führungsfeld (besser Führungssystem) wird bestimmt durch viele weitere Faktoren (besser: Subsysteme), die zueinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen, wie etwa:

- Führungskonzeption/ Zielsystem der Verwaltung
- Formalisierungs- und Standardisierungsgrad
- Inhalte und Komplexitätsgrad der Aufgaben
- Führungsinstrumente, wie etwa dem Belohnungs- und Anreiz- System
- Persönlichkeit und Interaktion von Führendem und Geführten
- Fachkompetenz im Team
- Reifegrad der Gruppe
- Gruppendynamik im Team
- aktuelle Arbeitssituation
- Arbeitsumfeld



Die Interaktion von Teamleitung und Teammitgliedern wird geprägt durch die Art und Weise, mit der auf die Zielerreichung eingewirkt wird. Flexible und erfolgreiche Führungskräfte passen ihren Führungsstil den Herausforderungen der Situation an. Insgesamt aber kommt es darauf an, einen optimalen Ausgleich zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zu finden. Blake und Mouton beschreiben diese Herausforderung mit ihrem 9.9. Führungsstil.

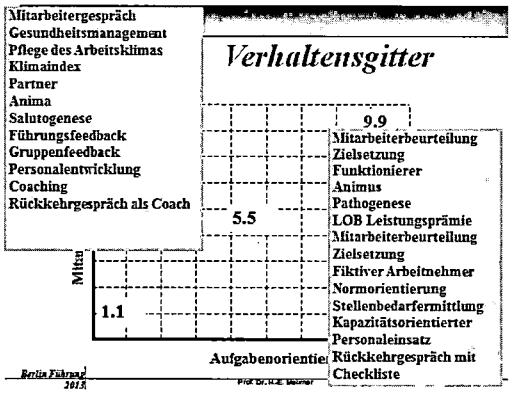
Dieser Führungsstil weist charakteristische Merkmale auf wie etwa

- Sein Prinzip: Vorbild und Begeisterung; es fällt (Schiller) den Überzeugten nicht schwer zu überzeugen;
- Begeisterungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft werden mit betonter menschlicher Zuwendung verbunden;
- Konflikte werden nicht vermieden, sondern offen unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten ausgehandelt;
- Fördern durch Fordern;
- Einwirken auf den Reifegrad,
- Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle;
- gemeinsame Werte werden gelebt und erlebbar gemacht;
- Gemeinsamkeit wird durch gemeinsam vereinbarte und abgestimmte Ziele herausgestellt;
- Bedeutung von Leitsätzen wird betont;
- äußere Regeln und Kontrolle werden durch innere Werthaltungen ergänzt. (CL-Konzepte)

Hinter diesem Verhalten steht eine Grundeinstellung, die viel über das Menschenbild einer Führungskraft aussagt. Dieses Menschenbild beeinflusst das Führungsfeld sowie das Arbeitsklima nachhaltig.

Die fünf Grundeinstellungen lassen sich auf Leitsätze zurückführen wie

- Typ 1.1= Nur nicht auffallen!
- Typ 9.1= Nur Autorität und Gehorsam halten die Welt zusammen.
- Typ 1.9= Seid nett zueinander!
- Typ 5.5= Lieber alles beim Alten belassen!
- Typ 9.9= Führen heißt Engagement in Mensch und Aufgaben!

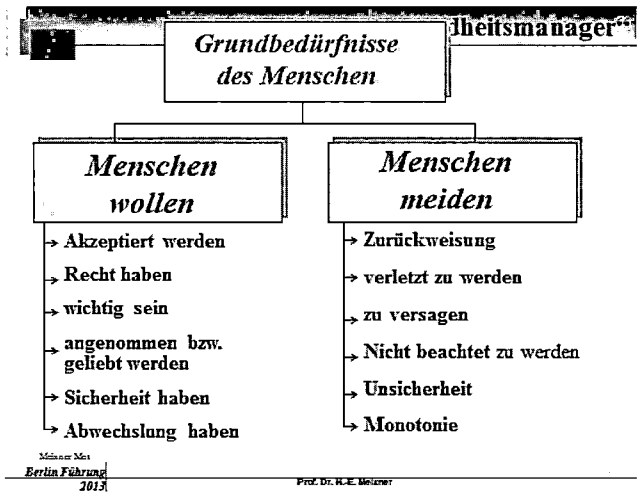


Besonders wirksam für eine gesundheitsgerechte Führung ist die Frage, wann Führung von den Betroffenen positiv wahrgenommen wird. Wenn wir wissen, was Mitarbeiter von der Führung erwarten, dann kann sich die Führungskraft auch auf diese Bedürfnisse einstellen und ein förderliches Arbeitsklima schaffen.

Positive Wahrnehmung Der Führung	***Negative Wahrnehmung Der Führung***
Erfolgsstrategie: Nicht ist erfolgreicher als er Erfolg,	*Misserfolgsstrategie durch institutionelle Überforderung*
Leitsatz: "Nicht den eigenen Erfolg, sondern den des anderen suchen!"	*Ich betontes, meist eitles Handeln, bei dem die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ignoriert werden*
Zeit haben für Rücksprachen und mitarbeiterzentrierte Kommunikation	*hektisches Agieren*
Fehlerkultur: aus Fehlern lernen	*Wer einen Fehler macht, wird bloßgestellt*
Vertrauenskultur	*Misstrauenskultur*
Gleichbehandlung	*Sympathie und Antipathie werden offen zu erkennen gegeben*
Transparenz und Offenheit	*Geheimnistuerei, wichtige Informationen werden zurückgehalten*
guter, mitarbeiterorientierter Umgangston	*ruppiger Ton, lautstarke Kritik*
Kümmern und Teilhaben	*nur auf eigene Interessen beschränkt*
Dienstleister für das Team	*Bagatellisierung wichtiger Mitarbeiteranliegen*
offene Kommunikation	*über andere in deren Abwesenheit sprechen*
miteinander kommunizieren	*bewusste Konfrontation, um als Sieger dastehen zu können*
überlegende Gelassenheit	ängstliches Agieren im Instanzenzug

Letztendlich geht es um allgemeine menschliche Erwartungen[11] wie etwa

- Anerkennung
- Achtung vor dem anderen
- Verständnisbereitschaft
- Toleranz
- Vorurteilsfreiheit
- Hilfsbereitschaft
- Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen



Ausblick

Führung kann - so haben wir festgestellt - krank machen, die Führungskraft selbst, aber auch die, die geführt werden.

Wie lassen sich aber die Gesundheitsrisiken, wie sie einleitend an den fünf Fällen aus der Führungspraxis thematisiert wurden, vermeiden, zumindest aber entschärfen?

Da waren der Unterlastete, die Beharrliche, der Ehrgeizige, die Enttäuschte und der zurückhaltende Leistungsträger. Alle diese gesundheitsgefährdenden Beispiele weisen zwei entscheidende Schwachstellen in der Interkation auf: Es wurden die unterschiedlichen Standpunkte nicht fair und offen miteinander kommuniziert. Auch wurden Missverständnisse nicht geklärt, und es fehlte am Willen oder Können, sich in die Bezüge des anderen hineinzuversetzen. Ein Manager des Mittelalters bringt das Problem mit einem weisen Ratschlag auf den Punkt: „Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen."[12] Heute steht an dieser Stelle eine abgeschwächte Fassung: „Wir sollten nicht versuchen, jemand anderem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mithelfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkei-

[11] Meixner,H.E. Die Führungskraft als Erfolgsmanager: Wie gewinne ich Mitarbeiter zu Mitdenkern und Mitgestaltern, in: Die öffentliche Verwaltung 6,1995, S. 121 bis 127 auch auf der Homepage Artikel Nr. 80

[12] Regeln des St Benedikt

ten und Kräfte dafür einsetzen, eine Welt zu schaffen, in der jeder gewinnt."[13] Die Botschaft ist klar: Setzen Sie als Führungskraft auf eine win– win– Situation. Wem dies gelingt, der schafft ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima.

Für ein gesundheitsförderliches Führungsfeld leiten sich hieraus zusammenfassend sieben Gebote ab:

Erstens:
Nehmen Sie die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst! Sie sind die Würze des Lebens! Aber beachten sie auch: Humor – nicht Ironie - ist die beste Medizin vor allem in einem angespannten Führungsfeld.

Zweitens:
Achten Sie auf Ihre Einstellung! Gehen Sie positiv an die Herausforderungen heran! Nutzen Sie die Kraft positiver Gedanken. Vermeiden Sie Vor- Urteile. Vor der Therapie steht die – vorurteilsfreie – Diagnose! Versetzen sie sich dabei in den Standpunkt des anderen!

Drittens:
Schaffen Sie Transparenz! Setzen Sie auf die belebende Wirkung von wohldurchdachten und belebenden Leistungsstandards! Routine kann so zu einem herausfordernden Erfolgserlebnis werden, wenn man es in der richtigen Weise anpackt!

Viertens:
Leben sie Offenheit, Teilnahme und Ehrlichkeit, und machen sie diese zu einem Erlebnis für sich selbst und für ihre ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! Sie sind Voraussetzung für ein gesundes Führungsfeld.

Fünftens:
Verstricken Sie sich nicht in der Rolle des Vordenkers. Ermuntern und gewinnen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten. Vertrauen Sie auf deren Potenziale. Bleiben sie neugierig und bauen Sie auf Initiative und Kreativität in ihrem Team. Denn die selbstgefundene Lösung ist allemal besser als der vorgedachte Weg!

Sechstens:
Schaffen Sie Sinnhaftigkeit im Arbeitsprozess durch Identifikation und beleben Sie das Gefühl der Gemeinschaft. Seien Sie Vorbild! Leben Sie vor, was Sie fordern, und machen Sie aus den Leitbildern ein erlebnisreiches Programm! Sinnhaftigkeit ist das Kernprodukt des öffentlichen Dienstes: der Öffentlichkeit dienen und erst dann kommt das Verdienen.

Siebtens:
Bauen Sie Brücken durch Kommunikation! Bleiben Sie im Gespräch und suchen Sie die Gespräche auch und gerade bei denen, die sie eher meiden.

All das ist nicht schwer zu verstehen, aber es ist eine Herausforderung in der Umsetzung. Halten wir es daher mit Johann Wolfgang von Goethe:

„Es ist nicht genug zu wissen,
man muss auch anwenden;
Es ist nicht genug zu wollen,
man muss auch tun."

[13] R. Bindler (NLP)