

## Die Grundpfeiler eines wertschätzenden und gesunden Arbeitsklimas

Prof. Dr. H.E. Meixner, Bonn

*Das Fundament und die Pfeiler einer gesunden Führung sind Wertschätzung und Sinnhaftigkeit, wie im ersten Teil dieses Beitrages\* aufgezeigt wurde. Worauf es ankommt, ist dabei vor allem eine positive Einstellung. Auf diese Einstellung kann durch Leitungsentscheidungen sowie durch die Gestaltung der Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen eingewirkt werden. Dabei ist jeder in der Organisation imstande, durch seine Einstellung einen individuellen Beitrag zu einem gesunden Arbeitsklima beizusteuern. Allerdings müssen die Rahmenbedingungen für ein gesundes Arbeitsklima stimmen. Um diese Grundlagen zu garantieren, ist der Leitungsbereich auf der strategischen Ebene gefordert. Er muss diese weichen Managementfaktoren ernstnehmen, was angesichts der vielen Herausforderungen und divergierender sachlicher und humaner Ziele nicht immer allen Verwaltungsleitungen überzeugend gelingt. Zwischen Leitungsebene und operativen Bereich sind die Ziele eines Gesundheitsmanagements zu vereinbaren und die Mission (Vision) der Verwaltungspolitik ist auf das Anliegen einer gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation hin auszurichten. Dies findet sich dann in den Leitsätzen zum Gesundheitsmanagement wieder.<sup>2</sup> Diese konzeptionellen Vorarbeiten sind wichtige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen, um den Fürsorgedanken in die Führungskultur der Verwaltung auf der strategischen Ebene bis hin zum operativen Bereich fest zu verankern. Nachhaltig wird dieser Weg aber erst, wenn Wertschätzung und Sinnhaftigkeit auch auf der operativen Ebene erlebt und gelebt wird. Dabei kommt der Führung im operativen Bereich eine besondere Bedeutung zu. In diesem Beitrag werden die vielen kleinen, aber entscheidenden Schritte der unmittelbaren Führung aufgezeigt.*

### I. Aufgabe und Rolle der Führungskraft als Gesundheitsmanager

Führen heißt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, damit sie ihre Ziele erreichen. Eine umfassendere Definition weist auf weitere Aspekte der Füh-

rung: »Ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Leitung der Abteilung mit dem Ziel, nachgefragte Leistungen kunden- und mitarbeiterorientiert zu erstellen sowie die Qualität und Quantität der Leistungen unter Wahrung der sozialen Bezüge ständig zu verbessern.« Um diese Erwartungen erfüllen zu können, müssen von einer Führungskraft viele Rollen beherrscht und umgesetzt werden. Mal ist die Teamleitung Stürmer, mal Verteidiger, mal Mannschaftskapitän, mal Partner und/oder Repräsentant. Beobachten lässt sich heute wohl aber auch, dass sich das Bild einer Führungskraft deutlich wandelt. Das hat viele Gründe. Ein Grund ist sicherlich, dass die heranwachsende Generation, auch Y Generation genannt, andere Vorstellungen zum Beispiel von Hierarchie, Arbeit, Sinnhaftigkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat. Dabei kommt dem Gesundheitsmanagement eine besondere Bedeutung zu. Gesundheitsgefahren, die sich schnell zu Fehlzeiten, zu Präsentismus und/oder innerer Kündigung entwickeln können, erfordern von der Führung eine besondere Aufmerksamkeit, Sensibilität, sowie zudem Wertschätzung. In die Kleinteiligkeit des Führungsalltags übertragen bedeutet dies, mit Achtsamkeit und Respekt Auffälligkeiten zu hinterfragen und nicht mit Vor – Urteilen in das soziale Geflecht einzugreifen. Fällt bspw. ein fleißiger Mitarbeiter häufig an einem Montag aus, stellt sich für die Führung die Frage: »Wann und wie muss ich tätig werden?«<sup>3</sup> Die Frage wird umso heikler, wenn diese kurzen Ausfälle des Mitarbeiters überschaubar, gleichwohl auffällig sind und vornehmlich an einem Tag, nämlich dem Montag auftreten, andererseits aber der Mitarbeiter gleichzeitig ein besonders beachtenswerter Leistungsträger im Team ist. Eine pragmatische Führung mag sich in einem solch heiklen Fall über die Schattenseite hinwegtäuschen und eine offene Klärung meiden, wohl auch von der Erkenntnis getragen, dass Führung in der Verwaltung einem Ritter ohne Schwert gleicht. Denn bei einem denkbaren Fehlverhalten sind die Möglichkeiten einer einzufordernden Verhaltenskorrektur beschränkt. Viele suchen daher auch nicht das Gespräch. Denn die Gefahr ist erkennbar groß, dass in dieser Interaktion Worte wie Schwerter gekreuzt werden und am Ende eine Eskalationsspirale steht. Die Stolpersteine sind nicht zu übersehen und ein an sich klärendes Gespräch kann bei diesen Konfliktpotenzialen in eine nicht gewünschte Richtung abdriften. Aus dieser Gemengelage spricht einiges dafür, sich vor dieser Herausforderung zu drücken. Doch der Auftrag einer Führung sieht anders aus und lässt für diese Pragmatik keinen Platz. Aufgabe der Führung ist

\* DÖD 5, 2017, S. 113.

1 Meixner, H.E., Macht Führung krank? Gesundheitsmanagement beginnt im Team, in: PersV Juli 2013., S. 255–265.

2 Vgl. hierzu auch Meixner, H.E., Gesundheitsrisiko Führung – Wenn Führung krank macht – Gesundheitsmanagement beginnt im Team mit dem Team, Berlin, erscheint im Herbst 2017.

3 Vgl. hierzu Meixner, H.E., Der Montagskranke – zwischen Vertrauen und Misstrauen, in: DÖD 7/8, 2010, S. 190 ff.

es, qualitative und quantitative Standards zu entwickeln. Beides ist in diesem Fall des montagskranken Lastesels gegeben und würde ein Einschreiten nicht erfordern. Aber es gibt noch zwei weitere gleichgewichtige Aufgaben, denen sich die Führung zu stellen hat: Sie muss auf Verhaltens- und Gesundheitsstandards hinarbeiten. Wenn ein Mitarbeiter gegen Regeln des Teams verstößt, dann ist die Symmetrie dieses sensiblen sozialen Geflechts in Gefahr. Ein klärendes Einschreiten wäre bereits an dieser Stelle geboten. Aber auch die Fürsorge gebietet, dass eine Führung Mitarbeiter davor bewahrt, sich etwa aus Ehrgeiz, dem Streben nach Perfektionismus oder anderen Fehlprogrammierungen zu Verausgaben. Bei beiden Alternativen muss die Führung in jedem Fall tätig werden. Der erste Schritt auf diesem Weg ist es, zu klären, wieso es zu diesen Ausfällen kommt: Ist es eine Überforderung, deren Folgen sich abzeichnen und/oder zeichnen sich erste zarte Konturen einer inneren Lässigkeit und inneren Kündigung ab. Auch hier gilt: Erst die Diagnose, dann die Therapie.

In seiner Rolle als Gesundheitsmanager geht es bei der Führung um die praktische Umsetzung von Gesundheitsstandards. Dabei zeigt sich ein breites Spektrum an Aspekten, die zu bedenken sind. Die folgenden zwölf operativen Leitsätze der Teamleitung als Gesundheitsmanager sind dabei eine Wegbeschreibung:<sup>4</sup>

- 1) Als Teamleitung verhalte ich mich in meiner Organisationseinheit immer sicherheitsgerecht und beachte die Arbeitsschutzvorschriften.
  - 2) Als Teamleitung hinterfrage ich meinen Führungs- und Kommunikationsstil selbstkritisch auf krankmachende Potenziale und wirke auf ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima.
  - 3) Als Teamleitung reflektiere ich ständig meine Einstellung und meine Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.
  - 4) Als Teamleitung qualifiziere ich mich auf diesem Gebiet von der Suchtprävention bis hin zu den ergonomischen Erkenntnissen.
  - 5) Als Teamleitung fördere ich als Vorbild das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in Beruf und Freizeit im Team und leiste so einen Beitrag zur Psychohygiene.
  - 6) Als Teamleitung wirke ich zielgerichtet mit dem Team auf die Umsetzung der individuellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und unterstütze dabei die hiermit Beauftragten und Kümmerner.
  - 7) Als Teamleitung nutze ich die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen für Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.
  - 8) Als Teamleitung achte ich auf die Belastungssituation<sup>5</sup> im Team und entschärfe die individuelle Beanspruchung durch geeignete organisatorische (z.B. job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation) Maßnahmen.
  - 9) Als Teamleitung setze ich in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback zum Gesundheitsmanagement an.
  - 10) Als Teamleitung ermuntere, koordiniere und initiiere ich Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur individuellen Gesundheitsprävention.
  - 11) Als Teamleitung setze ich mich selbstkritisch mit Fragen der Fluktuation, des Absentismus und krankmachender Faktoren auseinander und stelle mich dieser Diskussion im Team.
  - 12) Als Teamleitung initiiere, organisiere und unterstütze ich einen Gesundheitszirkel und setze mich für die dort entwickelten Initiativen und Vorschläge ein.
- Fünf Fragen sollte sich jede Führungskraft (vgl. Leitsatz 3), in Anlehnung an eine Leitlinie: »Bausteine für einen gut organisierten Betrieb – auch in Sachen Arbeitsschutz« der Berufsgenossenschaft, stellen:
- Verhalte ich mich in meiner Organisationseinheit immer sicherheitsgerecht und beachte ich insbesondere die Arbeitsschutzvorschriften und bin dabei ein Vorbild für mein Team?
  - Wie reagiere ich, wenn ein Mitarbeiter die Sicherheit oder den Schutz seiner Gesundheit nicht ausreichend beobachtet? Als Führungskraft bin ich Vorbild.
  - Wie habe ich Arbeitsschutzaufgaben und Aufgaben der Gesundheitsprävention, die ich nicht selbst erfüllen kann, auf Mitarbeiter übertragen?
  - Welche organisatorischen Festlegungen zur Einbindung des Arbeits- und des Gesundheitsschutzes in die Arbeitsabläufe habe ich getroffen?
  - Arbeite ich mit den zuständigen Sicherheit- und Gesundheitskräften der Verwaltung zusammen?
- Eine Kreisverwaltung weist in ihrem Aufgabenprofil für Führungskräfte in diesem Sinn folgende Tätigkeiten für die Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung aus, an denen die Führung auch gemessen wird:
- Auswirkungen von organisatorischen Maßnahmen auf die Betroffenen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Externe, etc.) unter besonderer Berücksichtigung der Gesundheitsbedenken, diese in geeigneter Form einbeziehen und die Umsetzung mitgestalten und begleiten
  - Mit Arbeitskraft und -mitteln sowie Kosten und Zeit ökonomisch umgehen und bei Bedarf Organisation oder Arbeitsverteilung anpassen

4 Meixner, H.E., Wann macht Führung krank? a.a.O., S. 257.

5 Unterschieden wird in Belastung (vgl. Stressor) und Beanspruchung (vgl. Strain). Siehe weiter unten.

- Eine gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung und -organisation im Sinne von Ressourcenschonung und der Gesundheitsprävention schaffen (vorausschauend planen, für effektive und effiziente Prozesse sorgen, die zugewiesenen Budgets steuern und verantworten, sich um einen angemessenen Personaleinsatz kümmern, die dienstlichen und persönlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter koordinieren, familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im täglichen Arbeitsablauf berücksichtigen, gesundheitliche und soziale Probleme frühzeitig erkennen und Abhilfe schaffen)
- Fürsorgepflicht übernehmen, gesundheitliche und soziale Probleme erkennen, sich darauf einstellen und Konzepte zur Gesundheitsförderung umsetzen

## II. Geeignete Schutzmaßnahmen und die Grenzen der Ergonomie

Wer sich an den Leitsatz 1 orientiert und als Teamleitung auf ein sicherheitsgerechtes Verhalten setzt sowie in seiner Organisationseinheit die Arbeitsschutzvorschriften beachtet, wird sich zunächst einmal mit den vorgegebenen Schutzmaßnahmen und den Pflichten des Arbeitgebers vertraut machen. (vgl. Leitsatz 4) Vieles ist dabei im Arbeitsschutzgesetz zwar vage, aber immerhin umfassend geregelt. Allerdings bleibt festzustellen, dass diese Verordnung für die spezifischen Gefährdungen im Dienstleistungsbereich und hier vornehmlich für den »Bürobereich« mit seinen vielfältigen psychologischen Belastungen noch stärker konkretisiert werden müsste. So sind bspw. in § 3 ArbSchG die Grundpflichten des Arbeitgebers geregelt:

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.
- (2) Zur Planung und Durchführung der Maßnahmen nach Abs. 1 hat der Arbeitgeber unter Berücksichtigung der Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten
  1. für eine geeignete Organisation zu sorgen und die erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie
  2. Vorkehrungen zu treffen, dass die Maßnahmen erforderlichenfalls bei allen Tätigkeiten und eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen beachtet werden und die Beschäftigten ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können.
- (3) Kosten für Maßnahmen nach diesem Gesetz darf der Arbeitgeber nicht den Beschäftigten auferlegen.

Was sich hier so locker in den Vorschriften überlesen lässt, ist häufig ein Ärgernis in der Praxis. So wird bspw. aus den Jobcentern München und Hamburg – um zwei von einer großen Zahl weiterer Beispiele zu zitieren – berichtet, dass diese Selbstverständlichkeiten nicht so selbstverständlich praktiziert werden. Je höher die Hierarchieebene und je breiter in der Fläche die Geschäftsbereiche organisiert sind, desto sorgloser geht man offensichtlich mit den Ärgernissen vor Ort um. Dann wird verdrängt, was eigentlich vordringlich zu korrigieren wäre. Verdrängung aber steht konträr zur Wertschätzung, Überhören dominiert das Zuhören, und es wird abgewiegelt und schön geredet, was alarmieren müsste.

- So heißt es in einem Beitrag der Süddeutschen von 2013: »Die Mitarbeiter des Jobcenters München klagen über eine massive Überlastung. Sie fordern die Geschäftsführerin des Jobcenters ... in einem Schreiben auf, »unverzüglich für eine Reduzierung der Arbeitsbelastung zu sorgen« ... Nach Angaben von Sozialreferentin ... sind zwar »so gut wie alle« der 820 Stellen im Jobcenter besetzt. Aber in drei von zwölf Sozialbürgerhäusern und in der Zentralen Wohnungslosenhilfe leiden die Jobcenter-Mitarbeiter, die Hartz-IV-Leistungen berechnen und auszahlen, unter dem Arbeitsdruck ganz besonders. Mit sogenannten Überlastungsanzeigen haben die Beschäftigten die Jobcenter-Geschäftsführerin darauf hingewiesen, dass negative Folgen wie Fehler und Mängel in Bescheiden unvermeidbar seien.«<sup>6</sup> Die Folgen sind eindeutig: »Sie schleppen sich krank ins Büro und müssen pro Stelle über hundert Fälle bearbeiten: Jobcenter-Mitarbeiter klagen über zu hohe Fallzahlen und organisatorische Mängel ... Geschäftsführerin ... brüstet sich auch noch mit der niedrigeren Krankheitsquote – und die Stadt sieht die Schuld bei der Bundesagentur.«<sup>7</sup>
- Wie viel etwa in diesem Aufgabenbereich der öffentlichen Verwaltung noch zu tun bleibt, zeigt eine weitere Meldung aus dem Behördenspiegel vom Februar 2015. Hier heißt es: »Hamburgs Mitarbeiter in den Jobcentern klagen über unzumutbare Arbeitsbedingungen. In einem offenen Brief an Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles und Finanzminister Dr. Wolfgang Schäuble werden die Missstände klar benannt und Abhilfe gefordert ... Inzwischen sei die Arbeitsbelastung so hoch, dass Fehler aus Erschöpfung gemacht wurden. Stoppen Sie die fortlaufende qualitative und quantitative Ausweitung an Aufgaben unter ständiger Kürzung der dafür vorhandenen Mittel.«<sup>8</sup> Erstaunlich – und

6 Loerzer, S., Jobcenter München »Fast jeder schleppt sich krank ins Büro«, in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe München vom 06.04.2013, S. 37.

7 Ebenda.

8 Fehler wegen Erschöpfung, Behördenspiegel, Februar 2015, S. 6.

wohl auch alarmierend – ist der ungewöhnliche Weg im Instanzenzug, den dieser Hilferuf genommen hat. Das bereits spricht Bände.

Diese beiden Beispiele widerlegen nicht die Vermutung, dass der Dienstherr seinen Verpflichtungen nach § 3, Abs. 1 ArbSchG nur unzureichend, zumindest aber nicht besonders überzeugend nachgekommen ist. Dort heißt es: »Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen ... (und) eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.« Dieses Gebot geht über die bereits aufgetretenen Fehlprogrammierungen weit hinaus. Diese Vorgabe nimmt den Arbeitgeber bereits im Vorfeld einer Entscheidung in die Pflicht und nicht erst, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Um das gleiche Ziel zu erreichen, gibt es bekanntlich mehrere Alternativen. Der Arbeitgeber hat somit in der Regel die Möglichkeit, zwischen mehreren Alternativen zur Erreichung seines angestrebten Zieles zu wählen. Jeder strategischen Entscheidung sollte daher eine Risikoabwägung bezogen auf die Gesundheit der Beschäftigten und eine Kosten- Nutzen- Analyse vorgeschaltet werden. (vgl. hierzu auch § 4, Abs. 1 ArbSchG) Zur Risikoabwägung gehört es, möglichst viele Einflussfaktoren in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. So hat sich bspw. der Bundes-Gesetzgeber verpflichtet, bei neuen Gesetzen die Auswirkungen bezogen auf Kosten und Personal zu beachten und auszuweisen. Entscheidet eine Verwaltung über eine neue IT- Lösung, dann führt dies in der Regel neben den Kosten für die Systementwicklung auch gleichzeitig zu einem erhöhten Qualifikationsaufwand. Dabei müssen Organisation- und Personalentwicklung Hand in Hand gehen und im zeitlichen Ablauf aufeinander abgestimmt werden. Das scheint in dem oben aufgezeigten Beispiel noch nicht einmal im Ansatz gelungen zu sein. Insgesamt kann aber auch ausgemacht werden, dass die Innovationfreude von sinnvollen und weniger sinnvollen Änderungen im Verwaltungsalltag dazu führt, dass die Beschäftigten gleichzeitig mehrere Neuerungen schultern müssen. Die Belastung der Beschäftigten wird dabei ungeprüft hingenommen und unterstellt, dass hierzu genügend Reserven und Ressourcen vorhanden sind. Es werden dann viele Baustellen auf einmal eröffnet, ohne dass sie miteinander verzahnt werden.

Offensichtlich werden heute organisatorische Anpassungen und Änderungen viel zu oft geplant, ohne im Vorfeld darauf zu achten, welche gesundheitlichen Risiken sich hieraus für die Beschäftigten ergeben. Dabei ist bekannt, dass Reformen und auch Rationalisierungen zunächst Investitionen erforderlich machen. Häufig bürdet der Arbeitgeber die zusätzlichen Personalkosten den Beschäftigten auf. Sie müssen die Innovationen neben ihrer eigentlichen Arbeit schultern. Denn statt eine personelle Reserve für die Einführungszeit zu organisieren, überlässt es der Arbeitgeber den Beschäftigten

den Mehraufwand aus eigenen Mitteln selbst zu organisieren. In der Vergangenheit mag dies möglich gewesen sein, da deutlich mehr personelle Ressourcen in vielen Verwaltungen verfügbar waren. Durch die Sparhaushalte und Rationalisierungen der letzten Jahre ist der Personalbestand auf ein Minimum reduziert worden. Wo früher 7–8 Mitarbeiter tätig waren, sind heute bei gleichem Aufgabenbestand und meist komplizierteren Geschäftsprozessen vielleicht noch fünf oder sechs tätig. Damit fehlt es an einer Einsatzreserve, die diesen Mehraufwand auffangen könnte. Der Arbeitgeber ist gut beraten, sich an den Allgemeinen Grundsätzen des § 4 Abs. 1 ArbSch überzeugender zu orientieren:

#### § 4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und dass 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.

### III. Zwischen subjektiver und objektiver Überbelastung

Leitsatz 8 fordert die Teamleitung auf, die Belastungssituation im Team im Auge zu behalten und auf die individuelle Beanspruchung etwa weniger belastbarer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten, um frühzeitig durch geeignete organisatorische (z.B. job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation, Techniken der Resilienz) Maßnahmen zum individuellen und kollektiven Stressabbau zu organisieren. Mit der in vielen Verwaltungen steigenden Zahl an Überlastungsanzeigen wird dies zu einer wichtigen und nicht wegzudiskutierenden Aufgabe der Führung.

Im Kern geht es um die Frage: »Wie können die Belastungen am und außerhalb des Arbeitsplatzes sowie im Arbeitsfeld möglichst reduziert werden?« Ist von »Be-

lastung« die Rede, dann handelt es sich nach der DIN EN ISO 6385 um 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 reagiert, das wird 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.

Diese individuelle Differenzierung erschwert eine Gefährdungsanalyse. Doch das kann keine Entschuldigung sein, auf diesem schwierigen Feld halbherzig vorzugehen. Alle Beteiligten müssen sich fragen, ob genug getan wird, um die Belastungssituationen zu identifizieren und beherrscht 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. 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 dieser Tiefe untersucht wurden. Viele dieser Stressoren werden daher in ihren negativen Auswirkungen nicht angemessen wahrgenommen.

Wenn daher die IG Metall eine »Anti- Stress-Verordnung« fordert,<sup>9</sup> 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. 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 psychosozialen 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 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 krankmache, an der Realität vorbeischießt. Denn Auslöser für psychische Belastungen, so von Seiten der Arbeitgeber, seien häufig private Probleme.<sup>10</sup> Daher ist in der operativen Führung der Leitsatz 5 so wichtig: »Als Teamleitung fördere ich als Vorbild das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leiste so einen Beitrag zur Psychohygiene!« Das setzt allerdings voraus, dass die Führung weiß, worum es geht.

Die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse wie sie im § 4, Abs. 3 ArbSch gefordert werden, finden sich bspw. in den Normen

- DIN EN ISO 26800:2011 »Ergonomie – Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte« und
- DIN EN ISO 6385:2004 »Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen«.

Die Ergonomie 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 (vgl. 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

<sup>10</sup> Krank gearbeitet, in: Generalanzeiger Bonn, 24.04.2013, S. 6, vgl. hierzu auch Grysberg, B., Abrahams, R., Arbeit oder Leben? In Harvard Business Manager 4, 2014, S. 22 ff.

<sup>9</sup> www.igmetall.de Kongress Berlin vom 24.04.2013.

Das ›Acht-Stufen-Modell‹ ist eine überzeugende Antwort auf das Gebot einer humanen Arbeitsplatzgestaltung, wie es hier gefordert wird.<sup>11</sup> Dieses Modell geht den Weg von dem Norm- Arbeitsplatz hin zu einem auf die individuellen Bedürfnisse, Interessen und Stärken hin ausgerichteten Arbeitsplatz. Dabei orientiert sich dieses Modell an den hier aufgeführten ergonomischen Kriterien. Insoweit ist viel getan, wenn sich die Teamleitung diesen Herausforderungen stellt. (vgl. hierzu die Leitsätze 6 und 8)

Zur Anpassung des Menschen an die Arbeit (vgl. 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

#### IV. Wann macht Führung krank?

Im Leitsatz 2 heißt es: »Als Teamleitung hinterfrage ich meinen Führungs- und Kommunikationsstil auf krankmachende Potenziale selbstkritisch und wirke auf ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima.« Der erste Schritt zur Lösung dieser Herausforderung ist, das Problem zu erkennen, es beim Namen zu nennen. In einem weiteren Schritt sind dann die Ursachen herauszuarbeiten und passgenaue Alternativen für ein gesundes Arbeitsklima in einer gesunden Organisation zu entwickeln. Damit stellt sich in diesem Zusammenhang zunächst die Kernfrage: »Wann macht Führung krank?«

Führung kann, soviel scheint geklärt, krankmachen – 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 Bundesverbands der Betriebskrankenkassen. Hier wird festgestellt, dass

- sich die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern 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 bereits an dieser Stelle, kann aus den unterschiedlichsten Gründen krankmachen. Entsprechend der Hierarchieebene, der Verteilung der Kompetenzen und der Verantwortung lassen sich unterschiedliche Perspektiven ausmachen:

- Führung kann krankmachen,
- (1) den, der führt
  - (2) die, die schlecht geführt werden (z.B. Bossing) und/oder die sich in der Rolle eines Opfers fühlen
  - (3) die, die sich in gruppendynamischen Rängeleien untereinander das Leben im Arbeitsfeld gegenseitig schwermachen (z.B. Mobbing, Miesmacher)
  - (4) die, die als Zielobjekte einer Projektion und/oder als »Sündenböcke« herhalten müssen (z.B. Staffing) und deren Engagement eine geringe Wertschätzung erfährt

Wer führt, steht ständig unter Beobachtung, der Eigenbeobachtung und der Fremdbeobachtung durch die ihm zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der übergeordneten Instanzen. Zudem wird die Führung auch für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht, die sie selbst nicht beeinflussen kann. In diesem gruppendynamischen Prozess befinden sich die meisten Führungskräfte in einer Sandwichposition. Sie müssen den Erwartungen und Bedürfnissen von unten ebenso gerecht werden, sowie den Ansprüchen der übergeordneten Instanzen genügen. Sie sind in den Augen vieler Big Bosse dazu da, ihnen den Ärger von Hals zu halten. Das bedeutet nicht selten, bis an den Rand des Möglichen und des gerade noch Erlaubten zu gehen – und das ohne Absicherung. Erfolgsdruck und Risiko schaffen ein stressgeladenes Gemisch. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute anspruchsvoller und erhöhen den Druck auf die Führung in einem beträchtlichen Umfang. »Durch die tendenzielle Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatem erfährt Work-Life-Balance eine Bedeutungsverschiebung: Arbeit kann nur dann im Einklang mit dem (Privat-)Leben stehen, wenn sie den Einzelnen ermöglicht, in ihr Sinn zu finden und sich mit ihr zu identifizieren.«<sup>12</sup> Die Umsetzung dieser Lebensphilosophie schafft häufig Lücken in der Organisation und in den Geschäftsabläufen, da viele Verwaltungen zwar stolz diese Möglichkeiten propagieren, aber in ihrer organisatorischen Flexibilität auf dem Standard vergangener Jahre zurückgeblieben sind. Für die Führung vor Ort bedeutet dies, die Kunst des Möglichen zu realisieren. Führungskräfte fühlen sich häufig alleingelassen und die HR- bzw. Personalabteilung erweist sich hier nur selten als hilfreicher Dienstleister, zumal die gesetzlichen und tariflichen Regelungen mit den Herausforderungen vor Ort nicht kompatibel sind. Wer sich diesen Unzulänglichkeiten mit vollem Engagement

11 Vgl. hierzu Das acht Stufen Modell, [www.h.h.meixner.de](http://www.h.h.meixner.de) Seminarunterlage Überlastung.

12 Vielmetter, G., Die Altrozentriker kommen, in Harvard Business Manager, 10, 2014, S. 37.

stellt, verliert viel an Energie und wohl auch an Lebensfreude. Denn diese Kleinigkeiten können besonders Engagierte mürebemachen und die Führungskraft als institutionellen Prellbock krankmachen.

Diese externen Faktoren, zumal wenn es an Wertschätzung, Verständnis und Respekt mangelt, haben ein hohes Potenzial an krankmachenden Wirkungen. Aber auch hier ist die Führungskraft nicht nur Opfer. So sollte sie sich auch nicht fühlen, denn dies würde die Situation nur noch verschlimmern. Denn nichts wirkt verheerender, als sich mächtigen Kräften ohnmächtig ausgeliefert zu fühlen. Dagegen wirkt ein aktives Programm wie ein Jungbrunnen.

Aber es gibt auch viele aus der Situation heraus bedingte Faktoren, die krankmachen. Sie hängen mit zu überdenkenden inneren Annahmen zusammen wie etwa

- die paradoxe Erwartung es allen – also der übergeordneten Leitung einerseits und den unterstellten Teammitgliedern andererseits – gleichermaßen recht machen zu wollen,
- ein von der Leitung ausgelöster Zeit- und Erfolgsdruck,
- der ambitionierte Anspruch, allen gegenüber gleichermaßen **gerecht sein zu wollen**
- einen nach Perfektion ausgerichteten persönlich überzogenen Leistungsstandard bei gleichzeitig völlig unzureichenden Ressourcen,
- ein innerer Zwang, immer **erreichbar** sein zu müssen oder erreichbar sein zu wollen.

Situative Führung und das Streben nach Gerechtigkeit im Umgang mit den zugeordneten Mitarbeitern gleicht häufig der Quadratur des Kreises. Das beginnt schon mit Kleinigkeiten. Nehmen wir als Beispiel eine Rücksprache, wie sie sich täglich im Führungsfeld stellt. Da haben wir bspw. den Kollegen und Mitarbeitertyp »Preuße«. Gut strukturiert und organisiert berichtet er in kurzen, knappen Sätzen und ist bereits nach wenigen Augenblicken mit seinen 3 bis 4 Punkten auf den Kern seiner Botschaften angelangt. Nach etwa 5 Minuten verlässt er nach dieser Rücksprache das Büro der Chefebene und geht wieder an seine Arbeit. Das ist bei dem Mitarbeitertyp »Horizontschleicher« anders. Er hat ein großes Mitteilungsbedürfnis und bevor er auf seine Punkte 1–4 kommt, erfahren Sie viel von dem, was sie eigentlich an diesem Morgen gar nicht erfahren wollen. Nach etwa zehn oder fünfzehn Minuten hat das Gespräch dann sein Ende gefunden. Was der eine in 5 Minuten leistet, nimmt bei dem anderen 15 Minuten in Anspruch. Wer als Führungskraft offen mit diesen individuellen Unterschieden umgeht, versteht viel von der situativen Führung. Denn wenn die Arbeitsqualität und Arbeitsquantität trotz dieser Umschweife des Horizontschleichers ansonsten stimmen, macht die Führungskraft sicherlich keinen Fehler, wenn sie diese Langatmigkeit mit Empathie und Sinn

für persönliches Kolorit erduldet. Aber es gibt einen weiteren Aspekt, der dabei leicht übersehen werden kann: Er sind die gruppenspezifischen Implikationen bzw. die Kollateralschäden. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten sehr genau darauf, was Sympathie und Zuwendung bedeutet. Mitunter wird diese Zuwendung und Sympathie gemessen an der Zeit, die eine Führungskraft einem Mitarbeiter verfügbar macht. Und da sieht die Bilanz für den Preußen bescheiden aus. Bei einem sensiblen Gemüt könnte das zu dem Rückschluss führen: »Bei mir hat die Teamleitung immer nur 5 Minuten Zeit, und bei anderen da kommt sie ins Plaudern!« Das kann mitunter als sehr ungerecht empfunden werden und negative Spuren im Beziehungsgeflecht hinterlassen.

Krankmachende intraindividuelle Einstellungen können aber auch das Resultat der Persönlichkeit sein und zu Fehlprogrammierungen führen wie etwa

- möglichst besser als andere sein zu wollen und nicht verlieren zu können,
- ein übertriebener Kontrollwahn: »Ohne ständige Kontrolle und ein dichtes Kontrollnetz geht es nicht!
- Selbstüberschätzung mit der Folge, auch Aufgaben trotz fehlender oder mangelnder fachlicher bzw. instrumenteller Kompetenz wahrnehmen zu wollen (Peterprinzip: Beförderung bis auf die Stufe der Inkompetenz),
- überzogener, krankmachender Ehrgeiz,
- Eitelkeit, verbunden mit einem ausgeprägten Ego,
- Macht als Statussymbol verstanden statt einer Identifikation mit einem »macht-vollen« Gestalten,
- ein der Situation nicht angepasster Führungsstil,
- eine Führungskultur, die mehr auf Misstrauen statt auf die Potenziale und den Reifegrad der Teammitglieder baut und vertraut.

Konkurrenz belebt das Geschäft. Im Wettstreit lässt sich Vieles verbessern. Aber auch hier gibt es Grenzen. Denn wenn der Wettkampf in Konkurrenzrängen der Alphamännchen<sup>13</sup> ausartet, dann kann die Eitelkeit ein Unternehmen sehr schnell in den Abgrund ziehen, wie dies etwa R. Mohn sehr anschaulich in seinem Buch: »Die Eitelkeit der Manger« beschreibt. Informationen, das weiß jeder, der in Führungsverantwortung steht, sind ein Machtmittel, das Alphamännchen in ihrem Sinne verstehen zu dynamisieren. Dafür steht die Manager Formel. Sie besagt folgendes: Ein Drittel der Arbeitszeit wird in einem ehrgeizigen und einem konkurrenz-betonten Management eingesetzt, um am Stuhlbein des anderen zu sägen, ein weiteres Drittel der Arbeitszeit ist erforderlich, um die Attacken des Konkurrenten abzuwehren. Mit dem übrigen, dem letzten Drittel an Arbeitszeit widmet man sich dann dem, was eigentlich zu tun wäre. In der öffentlichen Verwaltung

13 Vgl. *Vielmeier*, a.a.O. S. 32 ff.

kommt diesem Spiel aufgrund seiner faktischen Besitzstandswahrung und seines Lebensprinzips eine nicht ganz so gewichtige Rolle zu. Es ist daher auch seltener anzutreffen. Mit einer Portion Zynismus unterstellt diese Formel, dass der Stellvertreter (etwa der Beigeordnete einer Stadtverwaltung) gerne das Sagen übernehmen würde und sich ständig im Konkurrenzmodus mit seiner übergeordneten Leitung (z.B. dem Bürgermeister) befindet. Um sein Karriereziel zu erreichen, muss aber erst einmal die übergeordnete Stelle zur Nachbesetzung anstehen. Wer ungeduldig ist, setzt nicht auf die biologischen Faktoren der Hoffnung oder das Ende der Wahlperiode, sondern greift aktiv auf diese Managerformel zurück. Um das Sägen des untergeordneten Konkurrenten abzuwehren, hat sich in diesem spannungsgeladenen Umfeld ein einfaches Mittel bewährt. Es ist der gezielte Einsatz von Information und das absichtsvolle Vorenthalten einer Information. Dann wird bspw. der ehrgeizige Konkurrent und Stellvertreter im Unklaren gelassen und stattdessen wird sein ihm untergeordneter Konkurrent mit Informationen unter Umgehung des Dienstweges von seinem Big Boss versorgt. Das schafft dem übergeordneten Chef Ruhe vor seinem unmittelbaren Konkurrenten, denn für die Attacken nach oben verbleibt ihm kaum Energie, da er sich mit ungeteilter Energie nach unten hin zur Wehr setzen muss. Auch dann, wenn es zu Mobbing-Attacken kommt finden wir das unfaire und vernichtende Spiel mit gezinkten Informationen.

**V. Wann macht ein Teammitglied das Team krank?**  
Heute wird die Führung für viele Fehlentwicklungen, was auch durch viele Untersuchungen belegt ist, bei der gesundheitlichen Belastung im Arbeitsfeld verantwortlich gemacht. Was dabei allerdings übersehen und in der Diskussion weitgehend ausgeklammert wird, ist der Einfluss einiger weniger, dafür aber besonders uneinsichtiger Leistungsverweigerer, Miesmacher und Nörgler auf das Arbeitsklima im Team. Weder die Führung noch das Team ist häufig in der Lage, auf die Attacken und Atti-

tüden dieser schwierigen Mitarbeiter eine angemessene Antwort zu finden. Dabei binden gerade diese wenigen Teammitglieder viel Energie, die an anderer Stelle sinnvoller eingesetzt werden könnte. Führungskräfte, die sich gerade in dieser Konfrontation sehr schnell als Ritter ohne Schwert empfinden, sehen kaum Möglichkeiten, mit den verfügbaren Führungsinstrumenten wie etwa dem Mitarbeitergespräch, den Leitlinien der Zusammenarbeit oder dem BEM-Gespräch nachhaltige Verhaltenskorrekturen zu erzielen. Appelle – zudem mit einem hohen rhetorischen Aufwand – ohne Sanktionen helfen in vielen Fällen kaum weiter. Doch die Verwaltungsleitung, der Personalrat bis hin zu den Arbeitsgerichten, tun sich schwer, eine adäquate Lösung zu finden. Sicherlich finden sich auch in der Wirtschaft vergleichbare Fälle. Doch Rationalisierungen, betriebsbedingte Kündigungen und Änderungskündigungen im Besitzstand sorgen dafür, dass selbst schwierige Mitarbeiter ihre Grenzen erkennen und ihr Verhalten sozialkonform ausrichten. Ein soziales und entspanntes Arbeitsklima bedeutet auch, dass Leistungsträger vor denen geschützt werden, die sich im Arbeitsfeld trotz ihrer Möglichkeiten uneinsichtig zeigen, sich notwendigen Arbeiten auf Kosten der Leistungsträger zu entziehen suchen und die sich nicht an die Regeln im Team halten.

#### VI. Fazit und Zusammenfassung

Als Gesundheitsmanager ist die Führung besonders als Vorbild und Gestalter gefordert. Dieses Thema ist heute besonders aktuell, und es bleibt zu hoffen, dass es auch nachhaltig wirkt. Wenn es der Teamleitung vor Ort gelingt, ein gesundes Arbeitsklima in einer gesunden Organisation gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voranzubringen, dann gibt es viele Gewinner. Denn Wertschätzung bedeutet auch Wertschöpfung. Die hier aufgezeigten 12 Leit- bzw. Merksätze zeigen die Wegstrecke auf. Das Tempo mag unterschiedlich ausfallen, aber wichtig ist, dass sich etwas hin zum Besseren bewegt und diese Innovation auch von allen Beteiligten empfunden und erlebt werden kann.