

Wie gesundheitsbewusste Führung funktioniert

Was hat der Wunsch nach Zugehörigkeit mit gesunder Führung zu tun?



© dluino - Fotolia.com

Im Rahmen von betrieblichem Gesundheitsmanagement ist das Thema Führung und Gesundheit erst vor wenigen Jahren aufgegriffen worden. Aktuell gewinnt es jedoch zunehmend an Bedeutung. Dies mag vielleicht auch mit dem demografischen Wandel zusammenhängen, denn die Unternehmen sind heute mehr denn je darauf angewiesen, die Mitarbeiter möglichst lange gesund zu erhalten. Aber was bedeutet gesunde Führung? Wie lässt sich ein gesundheitsbewusstes Führungsverhalten beschreiben? Und vor allen Dingen: Was können Führungskräfte tun, wenn sie die Gesundheit ihrer Mitarbeiter stärker berücksichtigen wollen?

Der motivorientierte Führungsstil

Ein wichtiger Zugang zum Thema gesundheitsbewusst führen ist ein Führungsstil,

der sich an den psychischen Grundmotiven oder Grundbedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Dabei kommt der Perspektive des Mitarbeiters eine entscheidende Bedeutung zu.

Psychische Grundbedürfnisse sind universale Bedürfnisse, also Bedürfnisse, die grundsätzlich bei allen Menschen vorhanden sind. Gleichwohl können sie natürlich bei verschiedenen Menschen individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Für das Wohlbefinden, die psychische Gesundheit und damit auch für die Leistungsfähigkeit eines Menschen ist es unerlässlich, dass diese Bedürfnisse befriedigt werden. Umgekehrt führt deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung zur Beeinträchtigung des Wohlbefindens oder auch zur Schädigung der psychischen Gesundheit.

Aus dieser motivationspsychologischen Perspektive betrachtet, sind die Motive

Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz auch in Organisationen wirksam, außerdem spielen sie in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Wohlbefinden und psychische Gesundheit sind die Voraussetzung für Lernen, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und Kreativität. Dies alles wird gestärkt, wenn die psychischen Grundmotive eines Menschen erfüllt werden. Das Verhalten des Vorgesetzten hat einen großen Einfluss auf die Befriedigung dieser Grundbedürfnisse. Ein gesundheitsbewusstes Führungsverhalten orientiert sich an diesen Grundbedürfnissen, und deren Berücksichtigung bietet einen flexibel gestaltbaren Rahmen für konstruktives, wertschätzendes und gesundheitsbewusstes Führungshandeln. Exemplarisch möchte ich im Folgenden das Zugehörigkeitsmotiv näher erläutern.

Das Bindungs- und Zugehörigkeitsmotiv

Das Bindungsbedürfnis – das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und langfristigen Beziehungen – gehört sicher zu den wichtigsten Grundbedürfnissen des Menschen; es definiert den Menschen als soziales Wesen. Es ist ein evolutionär verankertes Grundbedürfnis und aus entwicklungsgeschichtlicher Perspektive betrachtet, besteht die Aufgabe dieses Bedürfnisses darin, durch den Schutz der Gruppe das eigene Überleben zu sichern. Durch das Bindungs- und Zugehörigkeitsbedürfnis lassen sich auch eine Reihe sozialpsychologischer Phänomene wie Konformität in der Gruppe erklären, denn wir wollen nicht ausgeschlossen werden. Im Gegensatz dazu wird sozialer Ausschluss als extrem belastend erlebt. Auch das ist aus entwicklungsgeschichtlicher Perspektive leicht nachzuvollziehen, denn der Ausschluss aus der Gruppe bedeutete für unsere Vorfahren über Millionen von Jahren hinweg den sicheren Tod. Sozial ausgegrenzt zu werden, konnte sogar weit bedrohlicher sein, als körperlichen Schmerz zu erleiden. So lässt sich erklären, warum das menschliche Gehirn lernte, dass soziale Ausgrenzung genauso bedrohlich ist wie die Verletzung der körperlichen Unversehrtheit und beides als alarmierende Gefährdung einzuschätzen. Soziale Ausgrenzung wird als schmerzhaft empfunden und erzeugt Aggressionen.

Das Bindungsmotiv spielt aber nicht nur in unserer Familie eine wichtige Rolle, sondern auch in Organisationen und Unternehmen. Menschen wollen auch dort dazugehören, sei es zu ihrem Team, zu einer Abteilung, zum Unternehmen oder zu einem Verband, einem beruflichen Netzwerk oder einem Verein. Kollegiale und unterstützende Beziehungen im Job sind sehr wichtig, denn sie stellen, was die psychische Belastung angeht, einen wichtigen Schutzfaktor dar. Auch am Arbeitsplatz wird die Verletzung des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit als bedrohlich und verletzend erlebt. Sozialer Ausschluss geht mit typischen Reaktionsmustern und negativen Gefühlen wie Wut, Traurigkeit, Empö-

rung und Abwertung einher. Ausgegrenzt zu sein wird in den meisten Fällen als extrem belastend erlebt und kann zu psychischen und körperlichen Erkrankungen führen.

Natürlich kann auch jeder Mensch selbst etwas dafür tun, um das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu befriedigen. Wir können uns einer Gemeinschaft anschließen, in der wir Interessen und Hobbies teilen, wir können unseren Freundeskreis oder auch ein soziales Netzwerk bewusst pflegen und schließlich können wir auch in beruflichen Zusammenhängen kollegiale und unterstützende Beziehungen aufbauen und pflegen. Gleichzeitig gibt es in der Arbeitswelt auch immer wieder Situationen, in denen die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Bedürfnis nicht befriedigt oder verletzt wird, steigt. Dies sind beispielsweise Restrukturierungen oder andere Veränderungsprozesse in Unternehmen bei denen es oft drunter und drüber geht. Teams oder ganze Abteilungen lösen sich auf, kollegiale und verlässliche Beziehungen existieren plötzlich nicht mehr. Da kann es schnell passieren, dass Mitarbeiter sich nicht mehr zugehörig oder ausgegrenzt fühlen. Doch gerade im Change Management ist es wichtig, dass Führungskräfte dafür sorgen, dass alle Beteiligten sich einbezogen fühlen, denn nur dann werden sie den Prozess auch mit tragen und engagiert bei der Sache sein.

Hier einige Tipps und Impulse, mit denen Sie als Führungskraft das Bedürfnis nach Zugehörigkeit gezielt adressieren können:

- Heißen Sie neue Mitarbeiter willkommen und stellen Sie diese persönlich den Kollegen vor.
- Sorgen Sie für eine fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeiter, indem Sie neue Mitarbeiter nicht nur fachlich gut einarbeiten, sondern auch darauf achten, dass diese auch ihre Rolle im Team finden können.
- Achten Sie nicht nur auf das Arbeitsergebnis, sondern auch auf das Klima in der Zusammenarbeit.

Bauer, Joachim: Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt. München 2011.

Eilles-Mathiessen/Scherer, Sonja: Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens. In: Bernhard Badura et al (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2011. Führung und Gesundheit. Berlin/Heidelberg/New York 2011.

Grawe, Klaus: Neuropsychotherapie. Göttingen 2004.

- Wählen Sie die Zusammensetzung von Teams sorgfältig aus.
- Betonen Sie die gemeinsamen Ziele des Teams oder des Unternehmens.
- Vermitteln Sie gerade auch Mitarbeitern aus Zeitarbeitsfirmen ein Gefühl der Zugehörigkeit.
- Verhalten Sie sich bei Trennungen oder Kündigungen fair und wertschätzend.
- Ermöglichen Sie auch älteren Mitarbeitern den Zugang zu Fortbildungen.
- Machen Sie Ihren Mitarbeitern attraktive Beziehungsangebote, indem Sie sich beispielsweise für ganz normale Dinge bedanken, indem Sie etwas für Mitarbeiter tun, das nicht selbstverständlich ist, oder indem Sie alte Tugenden der Höflichkeit pflegen.

Dieser Artikel ist ein Auszug aus dem Buch der Autorin mit dem Titel „Chefsache Gesundheit. Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter gesundheitsbewusst führen“