

Thomas Kuhlmann

# Produktivitätsfaktor Gesundheit – Gesundheitsbasiertes Management

## Der Paradigmenwechsel zur Überwindung der Burn-out-Kultur



Thomas Kuhlmann

Diplom-Volkswirt und Diplom-Psychologe, Coach DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) und Psychologischer Psychotherapeut. Er ist Inhaber des Bonner Instituts „Persolution: Leistung. Gesundheit. Management.“ und arbeitet seit über 20 Jahren mit Führungskräften, zunächst als Personalberater und Trainer, dann als Coach und auch im psychotherapeutischen Setting (Schwerpunkt: Stressfolgeerkrankungen). Fachveröffentlichungen zu Managementcoaching in *Personalführung* (Deutsche Gesellschaft für Personalführung), Düsseldorf; *Unternehmermagazin ASU/BJU*, Bonn. Artikel in FAZ, Welt, Hamburger Abendblatt.

Kontakt: tk@my-persolution.de  
anfrage@bonmentis.de

Zusammenfassung: Ausgehend von der derzeitigen Burn-out-Diskussion wird Gesundheit als Produktivitätsfaktor betrachtet und die weitreichenden Auswirkungen für das Verständnis von nachhaltiger Leistung und die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels im Management werden entwickelt. Das Modell des Gesundheitsbasierten Managements (GBM) wird als Leitidee für die Weiterentwicklung von betrieblichem Gesundheitsmanagement dargestellt mit den Bereichen „Persönliches Leistungsmanagement“, „Gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung“ und „Gesundheitsbasierte Organisationsentwicklung“.

Schlüsselworte: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Mitarbeiterführung, Leistung, Gesundheit, Persönlichkeitsentwicklung, Managementcoaching, work-life-balance, Salutogenese, Salutotherapie.

### 1. Produktivitätsfaktor Gesundheit

Volkswirte sprechen von der sechsten „Wachstumswelle“, die erstmals von dem Wirtschaftswissenschaftler Leo A. Nefiodow (2006) benannt wurde. Nach den Wachstumsschüben durch Automatisierung und Informationstechnik rückt jetzt als aktuell wirksamer Wachstumsfaktor „Psychoziale Gesundheit und Kompetenz“ und damit das „System Mensch“ zentral in den Mittelpunkt des Wirtschaftens. Bisher schlägt sich dies jedoch eher im Negativen nieder, durch deutliche Zunahmen psychischer Erkrankungen (BKK-Gesundheitsreport, 2010) als Grund für Zeiten von Arbeitsunfähigkeit und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben, mit den dazugehörigen Folgekosten für das einzelne

Unternehmen sowie auch insgesamt für die Volkswirtschaft und die Gesellschaft.

### 2. Burn-out 2.0 – Die Entwicklung der Burn-out-Kultur

Bisher kreist die Diskussion um „Burn-out“, ausgebrannt sein. Das Phänomen Burn-out wurde zunächst bei helfenden Berufen (z. B. bei Krankenschwestern, Ärzten) beobachtet und dann auch bei Leistungsträgern im wirtschaftlichen Bereich, wie Führungskräften, Selbstständigen und Unternehmern. Vereinfacht gesagt handelt es sich um eine zunehmende Überbetonung der Arbeit aus einer einseitigen „Übermotivation“ heraus, womit sich diese Menschen dann in ihrer tatsächlichen Leistungsfähigkeit und Energie zunehmend überfordern und häufig von sich selbst unbemerkt in sozialen Rückzug, Desinteresse an Kontakten und zunehmender Erschöpfung geraten und letztendlich psychisch und psychosomatisch erkranken.

Hier gilt es jedoch zu unterscheiden. Die mittlerweile sehr viel größere Gruppe der in ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit bedrohten Menschen in Organisationen, sei es im Management oder auf der Ebene der Sachbearbeiter, sind nicht durch diese Art von „Übermotivation“ gefährdet. Die letztendlich krank machenden Einflüsse kommen hier aus den Organisationen und Unternehmen selbst und nicht aus der „falschen Einstellung“ des Einzelnen. Permanente Erreichbarkeit („Kein Feierabend mehr!“), zunehmender Leistungsdruck („Es ist nie genug!“), zunehmendes Tempo der Reorganisationen („Was gilt gerade?“) und zunehmend virtuelle Arbeitsbeziehungen greifen immer tiefer in die Lebenssituation des Einzelnen ein. Phasen

der notwendigen Regeneration werden gestört. All dies führt zu einem zunehmenden Kontrollverlust („Bei allem Bemühen reicht es wieder nicht ... ist es wieder nicht das Richtige!“). Kontrollverlust statt die Erfolgsbestätigung der eigenen Wirksamkeit zu erleben. Hier wird deutlich, welch' großen Einfluss die institutionellen Bedingungen, die Unternehmen und Organisationen setzen, auf gesunde Leistungsfähigkeit haben. Diesen Einfluss gilt es dringend positiv zu nutzen!

### 3. Das „System Mensch“

Die Frage, die sich letztendlich stellt, ist, wie können wir diese Burn-out-Kultur überwinden? Burn-out lässt sich als ein nachhaltiges Aus-der-Balance-Sein des sich normalerweise selbstregulierenden „Systems Mensch“ verstehen. Denn dieses „System Mensch“ ist gesund, wenn es nachhaltig in der Balance ist und kann dann nachhaltig Leistung erbringen. Wir sind es bisher gewohnt, in den Kategorien Gesundheit und Krankheit zu denken. In Zukunft ist es jedoch wichtig, den Zusammenhang von Gesundheit und Leistung zu betrachten. Gesundheit heißt in dieser Betrachtungsweise, das System Mensch ist in der Balance. Diese ist die Voraussetzung für nachhaltige Leistung (in Gesundheit) und der positive Gegenpol zum „Burn-out“. Die Bedingungen für nachhaltige Gesundheit zu identifizieren und weiter zu entwickeln sind die Voraussetzung den Produktivitätsfaktor der „fünften Welle“, Gesundheit endlich im positiven Sinne zu nutzen, nämlich in der Ermöglichung nachhaltiger Leistung.

### 4. Paradigmenwechsel im Managementansatz

Diese Vorstellung des Systemzusammenhangs von Leistung und Gesundheit ist in den bisherigen Managementansätzen nicht etabliert. Provokant formuliert geht es in den bisherigen Ansätzen um das kurzfristige maximale „Abgreifen“ von Leistung. Ob dies in Übereinstimmung mit der Leistungsfähigkeit und der Gesundheit des Einzelnen ist, ist da-

bei rein zufällig. Wann der Einzelne letztendlich überfordert ist, wird erst dann bemerkt, wenn „der Motor anfängt zu stottern“ oder im Extremfall still steht. Um im Bild zu bleiben: Dies ist so ähnlich, wie wenn der Autofahrer sich um die Wartung seines Fahrzeuges kümmert, wenn der „Kolbenfresser“ droht oder gerade eingetreten ist. Diese Abkehr vom „Reparaturansatz“ ist dabei nicht nur im Managementverständnis notwendig, sondern ist eine notwendige Weiterentwicklung insgesamt. Sie hat im Bereich der Psychologie und der Psychotherapie mit den Überlegungen zur Salutogenese (Bedingungen von Gesundheit) und im medizinischen Bereich mit Präventionsangeboten begonnen.

Es wird deutlich, dass das Vorgehen nach den bisherigen Managementansätzen weder für das Management oder die Mitarbeiter noch für die Unternehmen und Organisationen in Zukunft produktiv oder sinnvoll sein kann.

Der notwendige Paradigmenwechsel an dieser Stelle heißt: Weg vom Kriterium „kurzfristiges maximales Abgreifen“ hin zum Kriterium „nachhaltige Leistung in Gesundheit“. Neben den hier ausgeführten Überlegungen und der vielleicht auch ethischen Forderung die Gesundheit und Leistungsfähigkeit anderer zu achten, gibt es weitere „rechenbare Gründe“.

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird das Angebot qualifizierter Mitarbeiter bereits heute deutlich knap-

per. Ein „ausgebrannter Mitarbeiter“ kann nicht ohne weiteres ersetzt werden. Bei der Neurekrutierung werden Unternehmen zunehmend in Konkurrenz miteinander stehen. Das Image des Unternehmens oder der Organisation am entsprechenden Arbeitsmarkt wird hier zunehmend den Ausschlag geben, den Wettbewerb um qualifizierte Kandidaten zu gewinnen. Unternehmen, denen der Ruf anhaftet, das ihre Mitarbeiter über kurz oder lang ausgebrannt sind, werden hier schlechte Karten haben. Andererseits werden Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben, die sich nachhaltig um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter kümmern. Diesem Faktor kommt gerade auch bei der Bindung qualifizierter Mitarbeiter ans Unternehmen eine Schlüsselrolle zu.

Und auch die wirtschaftlichen Folgen eines sich in der Klinik befindenden Managers, der eben nicht mehr nebenher noch einmal gerade die Videokonferenz leiten, die Mails checken kann etc., sind eine spürbare und letztlich „rechenbare Größe“. Die Hinwendung hin zu gesundheitsbasiertem Management ist somit auch gerade für den dispositiven Faktor in den einzelnen Unternehmen eine zukunftsichernde Investition.

### 5. Gesundheitsbasiertes Management (GBM) als Antwort

Gesundheitsbasiertes Management führt im Gegensatz zu den herkömmlichen An-

Vorteile für die Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Beste nachhaltige Produktivität</li> <li>→ Weiterentwicklung und Bindung von Leistungsträgern</li> <li>→ Positives Arbeitsimage bei Leistungsträgern</li> <li>→ Niedrige Krankheits- und Krankheitsfolgekostent.</li> </ul>	
Vorteile für Mitarbeiter und Führungskräfte	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nachhaltige Leistung</li> <li>→ Nachhaltiges Erfolgserlebnis</li> <li>→ Hohe Leistungszufriedenheit</li> <li>→ Freisetzung von kreativen Potentialen</li> <li>→ Identifikation mit der Organisation</li> </ul>	<h2>Win-Win Situation</h2>

Abbildung 1: Positive Effekte nachhaltiger Leistung (© T. Kuhlmann)

sätzen zu einer nachhaltigen Positivspirale. Das Gesundheitsbasierte Management stellt sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte als auch für das Unternehmen oder die Organisation eine Win-Win-Situation dar. Ein positiver Kreislauf von nachhaltiger Gesundheit und nachhaltiger Leistung entwickelt sich mit den in Abbildung 1 dargestellten Effekten.

Gesundheitsbasiertes Management realisiert sich auf den im Folgenden dargestellten drei Dimensionen.

### **Persönliches Leistungsmanagement**

Beim persönlichen Leistungsmanagement geht es um die gesundheitsbasierte Selbstführung der Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte. Hier geht es um die Eigenverantwortung des Einzelnen im Sinne einer ganzheitlichen Work-Life-Balance.

Das persönliche Leistungsmanagement für Führungskräfte beinhaltet darüber hinaus den nachhaltig gesunden Umgang mit den spezifischen Anforderungen an die Rolle als Führungskraft.

### **Gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung**

Die entscheidende Aufgabe der Führungskräfte im Gesundheitsbasierten Management ist jedoch die Gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung. Führungskräfte können durch ihr Verhalten wesentlich die Bedingungen der Mitarbeiter für nachhaltige Leistung positiv beeinflussen. In diese Richtung gehen auch erste empirische Befragungsergebnisse wie beispielsweise der DGFP (2011) in Düsseldorf.

Faktoren, die im Führungsverhalten eine wichtige Rolle dabei spielen, sind nach den BGW Mitteilungen (2011) z. B. soziale Zuwendung, Anerkennung und Wertschätzung, Kommunikation und Konfliktlösung, Entscheidungsspielraum und Mitbestimmung. Bei dieser zentralen „doppelten Aufgabe“ ist es wichtig, dass die Führungskräfte persönlich professionell unterstützt und geachtet werden sowie auch in der Unternehmensleitung und in den Unternehmenswerten

entsprechende Verankerung und Rückhalt finden (Kuhlmann, 1998). Führungskräfte unterliegen in gewisser Weise hier einem doppelten „Burn-out“ Risiko. Einmal im Umgang mit sich selbst und zum anderen in der neuen Aufgabe die Mitarbeiter so zu führen, dass die Leistung „nachwachsen“ kann, wozu reines „Abgreifen“ von Leistung und aber auch die reine „Motivationskunst“ nicht ausreichen. Gerade diese beiden Ansätze können ein institutionell verursachtes „Burn-out“ hervorrufen und auch das klassische individuelle „Burn-out“ über „Übermotivation“ begünstigen. In diesem Zusammenhang wird die Persönlichkeit der Führungskräfte wesentlich an Bedeutung gewinnen. Studien zeigen, dass je psychisch gesünder (weniger neurotisch) ein Manager ist, desto besser sind seine Erfolge bzw. ist mit weniger Misserfolgen zu rechnen (Pichler, 2011). In diesem Sinne psychisch gesunde Führungskräfte werden auch die Bedingungen ihrer Mitarbeiter leistungsgesünder gestalten können und selbst gesünder vorleben können. Es geht letztendlich um eine in sich integrierte Persönlichkeit, darum, mehr noch als bisher Bezugsperson für die Mitarbeiter zu sein und nicht eben nur Vorgesetzter. Hier kann der Personzentrierte Ansatz beim präventiven und potentialorientierten Coaching der Führungskräfte einen wichtigen Beitrag leisten. Es wird eine Haltung gefördert, Beziehungen im Arbeitsumfeld auf der Grundlage von eigener Kongruenz und Akzeptanz sowie Empathie den anderen gegenüber zu gestalten. Wenn dies nicht nur bei eigenen Mitarbeitern geschieht, sondern auch der nächst höheren Führungsebene gegenüber, bei Kollegen, Kunden, Lieferanten, entsteht auf sehr praktischem Wege bereits eine systemische Wirkung.

### **Gesundheitsbasierte Entwicklung der Organisation**

Der dritte Bereich des Gesundheitsbasierten Managements ist die Gesundheitsbasierte Abteilungs- und Organisationsentwicklung. Hier werden die zu den Verhaltensweisen gehörenden Strukturen und Werte in den einzelnen

Bereichen und in der Unternehmenskultur verankert.

## **6. Einführung des Gesundheitsbasierten Managements (GBM)**

Zur Einführung des Gesundheitsbasierten Managements wird in der Regel zunächst professionelle Beratung notwendig sein. Die Einführung kann mit unterschiedlichen Organisationsentwicklungsansätzen erfolgen. Besondere Wichtigkeit kommt hier aus Überzeugung gelebter Veränderung zu. Fatal wäre es, wenn lediglich ein neues Etikett „Gesundheitsgeprüft“ aufgeklebt würde. Dies wäre ein erneuter Kontrollverlust und Entmutigung für bereits belastete Mitarbeiter.

Letztendlich wird das Gesundheitsbasierte Management natürlich auch im Leitbild des Unternehmens verankert werden. Aufgrund der beschriebenen besonderen Sensibilität wäre hier, je nach vorhandener Unternehmenskultur, ein top-down-Ansatz nicht die erste Wahl.

Ein Anfang könnte eine Insellösung (Abteilung inklusive Abteilungsleiter) sein oder auch eine Schulung zunächst der Führungskräfte mit einem entsprechenden Coaching-Angebot zur persönlichen Umsetzung wie auch zur Umsetzung in ihrer Abteilung und der Schulung der Mitarbeiter im persönlichen Leistungsmanagement. Um das Thema in der Gesamtorganisation „auszurollen“, können dann Befragungen, Informationsveranstaltungen und Gesundheitszirkel eingesetzt werden.

Besonders entscheidend wird für die erfolgreiche Entwicklung in der Zukunft sein, die Wirkfaktoren für eine gesundheitsbasierte Mitarbeiterführung zu erforschen, diese „am eigenen Leib“ zu erfahren und die Führungskräfte bei der Umsetzung dieser neuen Aufgabe individuell und durch die Unternehmensziele zu unterstützen. Eine besondere Chance liegt darin, den Paradigmenwechsel dann auch in den Managementausbildungen zu vollziehen und damit im

Selbstverständnis zukünftiger Führungskräfte zu verankern.

### Literatur

- BGW *Mitteilungen Ausgabe 3/2011*. Gesundheit wird zur Führungsaufgabe, Hamburg.
- BKK Bundesverband (2010). *BKK-Gesundheitsreport 2010: Gesundheit in einer älter werdenden Gesellschaft*. Essen.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGfP) (2011). *Mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern umgehen: ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager*, PraxisPapier 6/2011. Düsseldorf.
- Kuhlmann, T. (1998). Manchmal hilft ein intensives Gespräch. *Unternehmermagazin ASU/BJU*, 46(46), 44-45.
- Nefiodow, L. A. (2006). *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. St. Augustin: Rhein-Sieg Verlag.
- Pichler, M. (2011). Wie Leistungsträger an sich selbst scheitern. *wirtschaft+weiterbildung 09*, 38-41.