



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Ein Unternehmen als Garten – Mitarbeitergerechte Führungskultur betrachtet den ganzheitlichen Menschen

► **Ein Interview mit Professor Dr. Joachim Fischer, Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health, Mannheim**

Am Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin (MIPH) forscht und lehrt ein multidisziplinäres Team aus Wissenschaftlern, Doktoranden und administrativen Mitarbeitern unter Leitung des Direktors Prof. Dr. med. Joachim Fischer. Primäres Ziel des MIPH ist die Entwicklung und Implementierung innovativer und ganzheitlicher Strategien zur Erhaltung der Gesundheit und zur Krankheitsprävention in der Gesellschaft. Public Health im biopsychosozialen Kontext steht hier im Mittelpunkt der Forschung.

Ein zentrales Thema in der Forschungsgruppe zu Führung und Gesundheit ist die gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung durch das mittlere Management. Die Wissenschaftler untersuchen auch, wie sich Führungskräfte mit ihrer besonderen Belastung („Sandwich-Position“) die eigene psychische Gesundheit langfristig erhalten können. Am Institut für Public Health wird aus biologischer Sicht erforscht, welche Bedingungen dazu führen, dass Menschen auch bei hohen Anforderungen psychisch gesund bleiben. Bei Beschäftigten sind die Arbeitsfreude, Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen und die Wertschätzung erbrachter Leistungen entscheidend für Motivation und Engagement. Das sollten Führungskräfte beherzigen und ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter morgens gerne zur Arbeit kommen und ihre optimale Leistungskurve erreichen können.

**Sie haben vor einigen Jahren das Mannheimer Institut für Public Health aufgebaut. Wie kam es dazu?** Ich bin ursprünglich Intensivmediziner für Kinder. Da liegt es nicht fern zu fragen, wie sich Stress im Beruf auf die Gesundheit auswirkt. An der ETH Zürich konnte ich später darüber forschen, warum psychisch belastete Berufsgruppen rascher altern und öfter erkranken, z. B. schneller einen Herzinfarkt bekommen. Und warum andere Menschen, wie etwa in der Schweiz, sehr viel länger arbeiten und trotzdem im Durchschnitt ein Jahr länger leben als Berufstätige in Deutschland. Ich wollte verstehen, was auf den 30 Zentimetern Biologie zwischen Kopf und Herz passiert.

**Wie sehen Ihre Erkenntnisse aus?** Den Schlüssel zum Verständnis liefert die Hirnforschung. Sie hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit Gehirnregionen befasst, die für Wohlbefinden zuständig sind. So reagiert das limbische System mit der Freisetzung von Dopamin und anderen Botenstoffen, wenn positive Stimmungslagen aktiviert sind. Das wiederum aktiviert andere Gehirnregionen, die für Motivation und Engagement sorgen.

**Aber wie schafft man es, dass dieses für die Bewertung zuständige System Wohlbefinden identifiziert?** Das ist in einer Wissensgesellschaft, in der Erfolg von der kreativen und raschen Zusammenarbeit der Mitglieder im Team abhängt, zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen dafür sorgen, eine positive Grundstimmung bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Das ist mitarbeiterorientierter Führungsstil. Gute Vorgesetzte erkennen, wenn Mitarbeiter eine Aufgabe besonders gut erledigt haben. Sie sprechen die Anerkennung dafür offen aus. Das schafft ein Klima von Erfüllung, Vertrauen und Verantwortung. Und das fördert Wohlbefinden und setzt positive Energien frei.



**Professor Dr.  
Joachim Fischer**

**Wenn ich Sie richtig verstehe, sollten Vorgesetzte nicht mit Lob sparen und immer wieder Anlässe suchen, um die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu würdigen. Heißt das, Kritik sollte außen vor gelassen werden?** Selbstverständlich gehört zu guter Führung auch Kritik. Das ist die hohe Schule, diese konstruktiv, spezifisch und zeitnah so anzubringen, dass das Gegenüber diese Kritik als wertvollen Verbesserungsvorschlag aufgreift. Wie ein guter Pass in den freien Raum im Fußball, den der Angespülte gerade noch erlaufen und verwandeln kann. Und keinesfalls sollte vor Kollegen kritisiert werden, ein Vier-Augen-Gespräch ist immer besser. Denn auch das gute Verhältnis zu den Kollegen und die allgemeine Stimmung im Team sind wichtig für das Wohlbefinden.

**Vorgesetzte müssen also wachsam bleiben und immer wieder die Arbeit ihrer Mitarbeiter positiv widerspiegeln, damit diese sich wertgeschätzt und angespornt fühlen. Sind das nicht neben den fachlichen Anforderungen sehr hohe soziale Anforderungen an Führungskräfte? Wie schaffen sie es, dabei selbst psychisch gesund zu bleiben?** Diese Sandwich-Position ist in der Tat eine besondere Herausforderung: Von oben kommt die Erwartung, bestmögliche Ergebnisse und Problemlösungen zu liefern, möglichst immer mehr mit immer weniger. Daran wird der mögliche nächste Karrieresprung gemessen. Da ist die Versuchung groß, mit leichtem Druck mehr aus der eigenen Mannschaft zu holen. Das funktioniert auch für eine gewisse Zeit. Am Ende aber wird das Eis immer dünner und bricht. Deshalb kann es hilfreich sein, Profil zu zeigen und sich selbst und sein Team vor Überlastung zu schützen. Das ist jedoch mit einem hohen Maß an moderner Zivilcourage verbunden: Man muss klar Prioritäten setzen, auslesen, was relevant und was weniger wichtig ist, muss sicher nach unten Verantwortung vertrauensvoll abgeben können und nach oben auch Nein sagen können. Und das erfordert neben fachlicher Kompetenz tatsächlich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz.

**Das klingt plausibel, aber wird das in den Unternehmen auch so gelebt?** Vor zehn Jahren war das noch Utopie. Inzwischen werden in vielen Unternehmen jedoch ganzheitliche Gesundheitsprogramme durchgeführt, die diese Softfaktoren thematisieren und sie als notwendig für die Wertschöpfung erachten. Ich kenne Unternehmen, in denen Ausbildungen in diesen Soft Skills zur Pflichtweiterbildung für Führungskräfte gehören. Diese Unternehmen haben begriffen, dass die nächste Runde an Innovationsvorsprung und optimierter Wertschöpfung an diejenigen Unternehmen gehen wird, die heute bereits eine derartige Kultur verwirklichen.

**Umorganisation in diesem Zusammenhang bedeutet ja häufig „weniger“. Aber können Führungskräfte auch ihre Grenzen eingestehen?** Man kann mit der besten Führungskraft den allgemeinen Anspruch, mit immer weniger Mitarbeitern immer mehr Leistung erzielen zu sollen, nicht unendlich weitertreiben. Es geht jedoch darum, bei jedem die individuelle Leistungskurve zu berücksichtigen. Um eine optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen den Mitarbeitern beispielsweise Freiräume eingeräumt werden, wie sie ihre Arbeit organisieren. Es macht einen Unterschied, ob man acht Stunden am Tag im Zwei-Minuten-Takt Werkstücke produziert oder in zwei größeren Einheiten am Vormittag. Bei der geistigen Arbeit wird es besonders wichtig, für sich selbst zu lernen, wie man die Arbeit am besten organisiert und seine Räume einteilt. Viele kleine Stellschrauben im privaten Bereich beeinflussen auch das Wohlbefinden bei der Arbeit, etwa die Ernährung oder die regelmäßige Bewegung. Das hält einen nicht nur länger gesund, sondern macht auch leistungsfähiger.

**Eine abschließende Frage: Was ist für Sie die Führungskultur der Zukunft?** Jedes Unternehmen muss die schwarzen Zahlen im Blick behalten. Das Unternehmensziel ist nicht Spaßmobil und Wohlfühlclub. Die Datenlage aber ist klar: Wer mit Freude arbeiten geht, leistet mehr und lebt länger gesund. Eine solche Unternehmenskultur zu pflegen, ist wie einen Garten anlegen: Wie schafft man es, dass die Pflanzen gute Früchte tragen? Vor der Ernte braucht es das Kümmern: Dass die Pflanzen genügend Nährstoffe und Wasser bekommen, dass sie einer anderen nicht im Weg stehen, dass sie genügend Licht bekommen und dass Unkraut regelmäßig und mit Sorgfalt gejätet wird. Wer das beachtet, wird gute Früchte ernten. Wer seine Mitarbeiter so führt, wird erfolgreich sein und selbst viel Freude haben.