

Dossier

Projekte gesund führen

Qualitätswerkstatt 2.0
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1.	<i>Der Elefant im Raum – Warum ist das Thema Gesundheit so wichtig?</i>	3
2.	<i>Ich kann nicht mehr abschalten – Fünf gesundheitliche Risikofaktoren für Führungskräfte</i>	4
3.	<i>Take good care of yourself – Selbstfürsorge von Führungskräften</i>	11
4.	<i>Teil des Jobs – Gesundheitsfürsorge für das Team</i>	19
5.	<i>Gegensteuern! – Sechs Risikofaktoren im Projektalltag</i>	21
6.	<i>Wir müssen reden – Wie kann ich als Führungskraft einen Dialog über Gesundheit initiieren?</i>	30
7.	<i>Ansprechpartner*innen, Quellen</i>	34

Abstract

Das Dossier richtet sich an Führungskräfte von Organisationen, die im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ Projekte durchführen. Es bietet ihnen Anregungen, durch gezieltes Handeln einerseits die eigene Gesundheit zu schützen und zu verbessern und andererseits durch gesundheitsförderndes Management gemeinsam mit ihrem Team gesundheitliche Belastungen im Arbeitsalltag zu erkennen und zu vermindern. Gesundheitliche Belastung der Akteur*innen ist einer der großen Stolpersteine auf dem Weg zu einem erfolgreichen Projekt. Gleichzeitig ist das Thema Gesundheitsfürsorge nach der Erfahrung des Autors in den Organisationen im Bundesprogramm (und nicht nur dort) stark unterbelichtet.

Doch Gesundheit der Mitarbeiter*innen ist nicht nur unerlässlich für ein erfolgreiches Projekt, sondern auch für die Qualität des Arbeitsplatzes und die Zufriedenheit im Team. Im gesundheitsfördernden Management liegen ungeahnte Möglichkeiten, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter*innen zu erhöhen und ihre Bindung an die Organisation zu stärken. Dadurch bietet das Thema Gesundheit ein potenziell sehr wirksames Handlungsfeld, um sowohl die Qualität der Arbeit als auch die Wirksamkeit der Organisation zu verbessern.

1. *Der Elefant im Raum* – Warum ist das Thema Gesundheit so wichtig?

The elephant in the room ist im Englischen eine beliebte Metapher für ein für alle Anwesenden deutlich sichtbares Problem, das zwar mitten im Raum steht, aber nicht angesprochen wird. Diese Metapher beschreibt nach meinem Eindruck sehr gut, wie wir mit dem Thema Gesundheit im Arbeitskontext umgehen.

Aber hier ist etwas in Bewegung geraten: Niemals zuvor hat das Thema Gesundheit uns alle so beschäftigt und den öffentlichen Diskurs bestimmt wie seit Beginn der Corona-Pandemie im Winter 2019/2020. In den Nachrichten wurden so gut wie alle anderen Themen an den Rand gedrängt; kaum ein Gespräch unter Freund*innen oder Kolleg*innen, in dem es nicht um Inzidenzzahlen, Krankheitsgeschichten, geplatzte Urlaubspläne, Einschränkungen der Freiheitsrechte oder die Vor- oder Nachteile eines bestimmten Impfstoffs geht. Unfreiwillig werden wir zu Expert*innen und wissen gleichzeitig sehr wenig.

Dieser plötzliche und unerwartete Abbruch des Alltags, in dem wir uns vorher bewegt haben, macht schmerzhaft deutlich, wie sehr wir als Einzelne und als Gesellschaft von individueller und kollektiver Gesundheit abhängen: Wenn die Kita schließt, weil Kinder oder Erzieher*innen an Corona erkrankt sind, gerät für Familien die gesamte Organisation ihres Alltags ins Rutschen. Wenn ich selber schwer an Corona erkrankte, kann es gut sein, dass meine ganze bisherige Selbstgewissheit und Lebensplanung auf der Kippe steht.

Positiv gewendet könnte man sagen, dass Corona uns dazu veranlasst, einen genaueren Blick auf unsere Gesundheit zu Hause und am Arbeitsplatz zu richten: Was verstehen wir unter guter Gesundheit? Was macht uns krank? Was hält oder macht uns gesund? Ist es individuelles Glück oder Pech, ob wir uns bis ans Ende unseres Arbeitslebens guter Gesundheit erfreuen und „alles funktioniert“ oder ist Gesundheit so etwas wie eine soziale Ressource, die höchst ungleich verteilt wird, abhängig von unserer Ausbildung, unserer Arbeit, unserem Einkommen und unserem Wohnort/unsere Wohnung?

Dafür ist es hilfreich, sich zunächst darüber klar zu werden, was wir unter „Gesundheit“ überhaupt verstehen. Denn die Bedeutung des Begriffs hat sich stark verändert: Ging es bei „Gesundheit“ früher fast ausschließlich um das Funktionieren des Körpers, verstehen wir darunter heute mehr und mehr ein umfassendes Wohlbefinden von Körper und Psyche, aber auch die Qualität der sozialen Beziehungen.

Dieses Dossier möchte Führungskräfte - aber auch alle anderen Beschäftigten in Projekten im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ - dafür interessieren, über die eigene Gesundheit und

die Gesundheit der Mitarbeiter*innen neu nachzudenken. In meiner Beratungsarbeit in „Demokratie leben!“ und für andere zivilgesellschaftliche Organisationen erlebe ich, dass es immer wieder jobbedingt zu spezifischen gesundheitlichen Belastungen - nicht nur, aber verstärkt - bei Führungskräften kommt, die im schlimmsten Fall zu körperlicher oder psychischer Schädigung oder dem Verlust des Arbeitsplatzes führen können.

Vielen Kolleg*innen in den Projekten ist das bewusst - dennoch thematisieren sie Gesundheit und Krankheit auf der Arbeit nicht: Weil sie das nicht für ihre Aufgabe halten, weil sie sich angesichts des Themas schlecht ausgebildet und verunsichert fühlen oder weil sie verständlicherweise Persönlichkeitsrechte respektieren wollen. Ganz unterschiedliche Gründe führen also dazu, dass sie das Thema lieber unter der Decke das vermeintlich Privaten halten.

Könnte es sein, dass die Zäsur durch Corona uns die Gelegenheit bietet, hier etwas anders und besser zu machen?

2. *Ich kann nicht mehr abschalten* – Fünf gesundheitliche Risikofaktoren für Führungskräfte

Führungskräfte sind Personen, die Verantwortung für (viele oder wenige) Mitarbeiter*innen tragen, diesen Mitarbeiter*innen Vorgaben in Bezug auf die Arbeit machen können und in der Regel über ein (kleines oder großes) Budget verfügen. Eine Führungskraft kann also die Geschäftsführerin eines großen Sozialverbands mit Dutzenden von Einrichtungen in einer Großstadt wie Leipzig sein oder der Projektleiter eines kleinen, aus „Demokratie leben!“ finanzierten Jugendbildungsprojekts mit zwei weiteren Mitarbeiter*innen in einer ländlichen Region Niedersachsens, der unter einer Geschäftsführung arbeitet.

Wenn ich an dieser Stelle von **Risikofaktoren** spreche, interessieren mich weniger die materiellen und physikalischen Bedingungen am Arbeitsplatz, wie beispielsweise das Licht der Leuchte über meinem Schreibtisch, die Qualität meines Bürostuhls oder die Lärmbelastung durch die Straße vor dem Gebäude oder laut telefonierende Kolleg*innen – auch wenn diese materiellen und physikalischen Rahmenbedingungen wichtig sind und es sich jedenfalls lohnt, hier genauer hinzuschauen.

Mir geht es in diesem Dossier vielmehr um „weiche“ Faktoren wie Rollenerwartungen, Kommunikation, Arbeitsdichte, Zeitmanagement, Organisationskultur, die erhebliche Auswirkungen auf die Qualität des Arbeitsplatzes und seine potenzielle gesundheitliche Belastung haben. Anders als beispielsweise die krankmachende Belastung von Bergleuten durch den Staub, den sie unter Tage einatmen, können wir diese Risikofaktoren schwer bis gar nicht

messen. Wir können uns ihnen jedoch annähern, indem wir sie auf der Grundlage von Erfahrung beschreiben und analysieren.

Etwas macht dabei Hoffnung: Führungskräfte zivilgesellschaftlicher Organisationen haben weit mehr **Ressourcen** in der Hand, Risikofaktoren zu lindern oder auszuschalten, als viele andere Berufs- oder Statusgruppen. So sind sie zum Beispiel deutlich besser in der Lage, Einfluss auf die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld zu nehmen als beispielsweise Pflegekräfte in der ambulanten Pflege, Beschäftigte eines Callcenters, Grundschullehrer*innen oder die schon erwähnten Bergleute.

Auf **was für Menschen** treffen wir in diesen Jobs? Was zeichnet sie aus? Ohne generalisieren zu wollen, sind Führungskräfte in zivilgesellschaftlichen Organisationen häufig hoch motivierte Akademiker*innen, die von einer fachlichen Tätigkeit (beispielsweise Jugendbildungsreferent*in, Journalist*in oder Sozialwissenschaftler*in) in die Führungsrolle wechseln; sehr häufig, ohne das als Karriereziel angestrebt zu haben.

Sie sind der Organisation, für die sie arbeiten, häufig seit vielen Jahren verbunden, sind mit ihr „gewachsen“, wenn sie die Organisation nicht sogar (mit) gegründet haben. Sie sind eher „Überzeugungstäter*innen“ als „Karrierist*innen“. Sie haben in der Regel keine spezifische Ausbildung für die Führungsrolle, also z. B. ein Studium in NGO-Management, Personalwesen oder Betriebswirtschaft.

Häufig, und damit sind wir schon mitten im Thema „Risikofaktoren“ (s. u.), ist ihre Führungsrolle unklar definiert – wenn es dazu überhaupt etwas Schriftliches gibt. Wie sie ihre Rolle ausfüllen, hat sich oft im Laufe der Jahre *on the go* herausgebildet: Durch individuelle Vorlieben und Talente, persönliche Konstellationen in der Organisation oder in Reaktion auf aktuelle Anforderungen und Krisen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden fünf Risikofaktoren für Führungskräfte beschreiben:

a) Unklare oder nicht existente Rollenbeschreibung

Viele der Organisationen in „Demokratie leben!“ wachsen rasch – nicht zuletzt aufgrund der Förderung durch das Bundesprogramm. Sie müssen dieses rasante personelle und finanzielle Wachstum in vergleichsweise kurzer Zeit „verdauen“. Das birgt die Gefahr, dass die Organisation nicht hinterher kommt mit dem Aufbau eines Halt und Sicherheit gebenden Gerüsts aus verbindlichen Rollenerwartungen (z. B. in Form von Stellenbeschreibungen), Abläufen und Strukturen, die die Zusammenarbeit regeln.

Als Resultat herrscht in der Organisation, in der es wie überall die unterschiedlichsten Interessenlagen und reichlich Anlässe für Konflikte gibt, im schlimmsten Fall völlige Unklarheit darüber, was die Geschäftsführerin tun darf oder soll. Wie soll sie die Organisation führen? Soll sie sie überhaupt führen? Mit wem soll sie sie führen – also wer soll sie dabei wie unterstützen?

Analog zur Rolle der Geschäftsführung hat in dieser Organisation möglicherweise noch nie jemand systematisch darüber nachgedacht, was Projektleitungen ausmacht bzw. was das Profil der Projektleiter*in in dieser Organisation ist: Sind alle Projektleiter*innen gleich gestellt oder sind manche wichtiger als andere? Werden sie gleich bezahlt? Sind sie in die Leitung der Organisation eingebunden und falls ja, wie? Können sie ihrem Team Vorgaben machen oder agieren sie eher als dessen Interessenvertreter*innen gegenüber der Geschäftsführung? Tragen sie persönliche Verantwortung für den Projekterfolg? Falls ja, wie wird das kommuniziert und überprüft? Sollen sie Entscheidungen stets gemeinsam mit dem Team oder mit der Geschäftsführung treffen? Oder ganz alleine? Welche Informationen sollen sie weitergeben und welche nicht?

Je unklarer die Rolle einer Geschäftsführerin oder Projektleitung ist, desto größer wird die Gefahr, in dem komplizierten Geflecht von Fäden, die aus allen Richtungen an ihr ziehen, zu scheitern. Doch auch für die Organisation ist es höchst nachteilig, wenn es kein etabliertes, mehr oder weniger von allen geteiltes Verständnis davon gibt, wie die Funktionen Geschäftsführung und Projektleitung ausgefüllt werden sollen: Es entsteht ein ständiger Reibungsverlust dadurch, dass diese Fragen ständig mit verhandelt werden (müssen) – auch dann, wenn es auf den ersten Blick um ganz andere Dinge geht, beispielsweise um die Urlaubsplanung oder die Besetzung einer Stelle. Diese Rollenunklarheit verunsichert, belastet und kann in der Konsequenz krankmachen.

b) Mangelnder Rückhalt durch Leitungsgremium und Vorgesetzte

Es gibt in den zivilgesellschaftlichen Organisationen häufig kein arbeitsfähiges Leitungsgremium (etwa einen Vorstand), das für die Führungskraft – auch persönliche – Verantwortung übernimmt und ihr bei Problemen oder Konflikten helfend zur Seite steht, beispielsweise durch regelmäßige Monitoringgespräche, juristische Ratschläge, Fortbildungsangebote etc. Daher agieren Führungskräfte häufig „ohne Netz und doppelten Boden“, also weitgehend auf sich alleine gestellt, ohne ausreichend systemischen Rückhalt in der Organisation und unter hohem Erfolgsdruck.

In kleineren Vereinen ist es beispielsweise häufig so, dass der Vorstand nur auf dem Papier existiert oder (teilweise) identisch ist mit der Geschäftsführung oder aber sich (teilweise) aus Mitarbeiter*innen zusammensetzt (denn alle sind ja der gleichen „Mission“ verpflichtet, dazu

sind sie in den Verein eingetreten). In allen diesen Fällen ist ein Vorstand nach meiner Einschätzung nicht in der Lage, adäquat als Leitungsgremium zu fungieren und eine Führungskraft so zu stützen, wie es notwendig ist.

Wenn die Führungskraft ein*e Projektleiter*in ist, der*die unter einer Geschäftsführung agiert, so ist es häufig so, dass die Geschäftsführung zu wenig Sorgfalt und Ressourcen darauf verwendet, den*die Projektleiter*in zu unterstützen (Mentoring, regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche, Fortbildungen für die Führungsrolle, Beratung und Rückendeckung im Konfliktfall etc.). Gründe dafür gibt es viele: Die Geschäftsführung hat zu viel zu tun bzw. steht selbst stark unter Druck, sie möchte der Projektleitung möglichst viel Freiraum lassen oder sie sieht deren Unterstützung und Weiterentwicklung nicht als Teil ihrer Aufgaben an.

c) Mangelnder Support

Das rasche Wachstum zivilgesellschaftlicher Organisationen, das wir beispielhaft bei vielen Trägern in „Demokratie leben!“ sehen, führt häufig dazu, dass die Organisationsstruktur nicht schnell genug mitwächst. Beispielsweise konnten neue Stellen, die in der Verwaltung gebraucht werden, noch nicht geschaffen werden. Die Organisation ist dann von den Rollen und Strukturen her noch auf einer Entwicklungsstufe, über die sie von der Menge und Vielfalt ihrer Aufgaben, von der Anzahl und dem Umfang ihrer Projekte her längst hinaus gewachsen sein müsste.

Dieses Missverhältnis wird oft besonders deutlich an den übergreifenden Aufgaben: Finanzverwaltung, Personal- und Vertragswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Office Management und Assistenz der Geschäftsführung. Hier fehlt es sehr häufig an Personal, Wissen und Struktur. Dadurch haben insbesondere Geschäftsführungen oft nicht den Support, den sie brauchen, um ihre Arbeit gut zu machen – z. B., weil sie zu stark in administrativen Aufgaben gefangen sind.

Beispiel: Auf einmal den Rücken frei haben...

Bettina, Geschäftsführerin einer schnell gewachsenen Organisation mit 25 Beschäftigten, verbringt sehr viel Zeit damit, sich Zahlen zum finanziellen Soll und Ist der vier großen Projekte der Organisation mühsam zusammen zu suchen. Aus diesem Grund kommt sie nicht dazu, regelmäßig Mitarbeiter*innengespräche zu führen – obwohl die Kolleg*innen das schon lange einfordern und es an vielen Stellen in der Organisation kriselt. Auch auf wichtigen Vernetzungstreffen und Tagungen ist sie nicht präsent. Bettina nimmt wahr, dass sie die Geschäftsführung nicht so ausfüllen kann, wie sie das gerne würde und ist häufig unzufrieden und gereizt, was dann nach der Arbeit ihre Familie „abbekommt“.

Erst mit der Einstellung von Frauke, einer erfahrenen Finanzerin, ändert sich etwas an dieser Misere. Frauke entwickelt einheitliche Formate zur Überprüfung des finanziellen Mittelabflusses in den Projekten: Sie setzt sich mit den Projekten zusammen und erklärt den dort arbeitenden Kolleg*innen, welche Informationen sie in was für Abständen benötigt, um einen Überblick zu schaffen. (Auch für die Projekte wird dadurch das Leben leichter.)

Frauke bringt auch die Buchhaltung auf einen aktuellen Stand und liefert der Geschäftsführerin alle zwei Monate einen komprimierten finanziellen Überblick über die ganze Organisation, auf dessen Grundlage Bettina mit dem sechsköpfigen Leitungsteam, dem Frauke angehört, gut Entscheidungen treffen kann, z. B. über Neueinstellungen.

Bettina kann sich auf Frauke verlassen; durch die neue Arbeitsteilung entspannt sich ihr gesamter Arbeitsalltag zusehends. Als Geschäftsführerin ist sie jetzt subjektiv nicht mehr „für alles“ zuständig und kann sich stärker ihren eigentlichen Aufgaben zuwenden. Auch abends ist sie jetzt seltener im Büro und verbringt mehr Zeit mit ihrer Familie.

d) Selbstausbeutung

Selbstausbeutung - oder auch „Überengagement“, wie es in der Literatur oft etwas freundlicher heißt - ist ein nicht zu unterschätzender gesundheitlicher Risikofaktor für Führungskräfte. Es scheint in der Kultur von Organisationen tief verankert zu sein, zu erwarten, dass Führungskräfte in ihrer Arbeit ständig über die eigenen Grenzen gehen: *„Als Bereichsleiterin ist es normal, dass ich 60 Stunden in der Woche arbeite“* oder *„Überstunden abbauen? Daran ist gar nicht zu denken, wir schlittern hier von einer Krise in die nächste!“*. Solche Sätze sind häufig zu hören. Eine geregelte Arbeitszeit mit einem planbaren und machbaren Arbeitspensum gilt dann als Luxus. Die systemische Überforderung ist sozusagen der Preis, den Personen für den Aufstieg in der Organisation, für das in sie gesetzte Vertrauen bezahlen. Und die Erwartung, sich selbst auszubeuten, wird keineswegs nur von außen an Führungskräfte hergetragen; viele bringen sie mit in den Job.

Das erhebliche gesundheitliche Risiko, sich zu überarbeiten, wird verschärft durch ein Phänomen, das ich in Ermangelung eines besseren Begriffs „Weltretter-Syndrom“ nennen möchte - und ich meine das weder zynisch noch herablassend. Das „Weltretter-Syndrom“ ist verbreitet in Organisationen, die für das - wie auch immer bestimmte - Gute arbeiten, sei es gegen Rassismus und Rechtsextremismus, für das Klima oder gegen Diskriminierung aufgrund von sexueller Orientierung. Weit stärker als in Organisationen, in denen die Arbeit vor allem dem Broterwerb dient, besteht hier die Gefahr, die eigene Gesundheit und die Gesundheit im Team dem höheren Zweck der Arbeit unterzuordnen. *„Wie kann ich mich um Überstunden in meinem Team kümmern, wenn anderswo Menschen wegen ihrer Hautfarbe oder sexuellen Orientierung verprügelt werden?“* könnte man diese Haltung zugespitzt auf den Punkt bringen - ich finde das sehr nachvollziehbar.

Diese Haltung führt vielleicht kurzfristig zu einer hohen Identifikation der Mitarbeiter*innen mit der Arbeit und einem hohen Output der Organisation. Sie ist aber alles andere als nachhaltig, weil sie langfristig keine stabilen und befriedigenden Arbeitsverhältnisse schafft, in denen Menschen bleiben und sich weiter entwickeln wollen und können.

Anekdote: Unbezahlte Mehrarbeit wird erwartet...

In schöner Erinnerung geblieben ist mir der Moment, als ich eine neue Stelle als Vollzeit-Führungskraft einer zivilgesellschaftlichen Organisation antrat und sich eine Frau aus dem Vorstand – übrigens ansonsten eine sehr integere und sympathische Person, wie ich später feststellen konnte – jovial zu mir beugte und sagte: „Du weißt schon, dass wir in deiner Position 20 % unbezahlte Mehrarbeit erwarten?“ Nein, das wusste ich tatsächlich noch nicht. Und es stand (natürlich) auch nicht in der Stellenausschreibung und war auch kein Thema beim Vorstellungsgespräch. Ob mein gestammelter Einwand, ich habe zu Hause zwei kleine Kinder, die ich ab und zu gerne sehen würde, die Vorstandsfrau (und damit Arbeitgeberin) beeindruckt hat, weiß ich nicht mehr.

e) Widersprüchliche Erwartungen aus dem Team/Minenfeld „Autorität“

Welche Entscheidungen durch wen wann und wie gefällt werden, ist für Organisationen von zentraler Bedeutung. Und auch für den Erfolg eines Projekts ist eine gute Entscheidungskultur grundlegend. *(Wie reagieren wir darauf, dass sich an den Rahmenbedingungen unseres Projekts etwas verändert hat? Wie reagieren wir darauf, dass unser Ansatz bei einer unserer Zielgruppen nicht funktioniert?)*

Sehr oft äußern Mitarbeiter*innen zivilgesellschaftlicher Organisationen, dass es ein **Entscheidungs- und Verantwortungsproblem** gibt. Damit ist einerseits gemeint, dass Führungskräfte sich nicht trauen, (rechtzeitig) Entscheidungen zu fällen. So werden Probleme –

beispielsweise Konflikte – manchmal um Monate oder Jahre verschleppt. Auf der einen Seite gibt es also die berechnete Erwartung aus dem Team, dass Führungskräfte Entscheidungen fällen und damit die Organisation weiterbringen (*Entscheidungsproblem*). Andererseits gibt es gerade in zivilgesellschaftlichen Organisationen ein tiefes Misstrauen gegen Autorität, also gegen das „geführt werden“, das Führungskräften auf Schritt und Tritt begegnet und ihnen die Arbeit erschwert (*Verantwortungsproblem*). Entscheidungs- und Verantwortungsproblem bedingen sich gegenseitig.

Um sich das Entscheidungs- und das Verantwortungsproblem genauer vor Augen zu führen, ist es hilfreich, über den Begriff der **Autorität** nachzudenken. Wenn ich hier von Autorität spreche, meine ich nicht die Macht dazu, Menschen nach Belieben „herumzuschubsen“, sondern ein persönliches Verhältnis, in dem ich einer Person innerhalb eines bestimmten Systems Vertrauen schenke und bereit bin, ihr bis zu einem gewissen Grad zu folgen: Damit spreche ich ihr Autorität zu. Ich entscheide mich dazu in der Regel aus rationalen Gründen, weil die Person mehr Erfahrung/Wissen/Überblick als ich hat und ich die Erfahrung gemacht habe, dass sie zum Besten der Organisation handelt und auch meine Interessen im Blick hat.

Wenn es sich bei der Person um eine Führungskraft handelt, weiß ich außerdem, dass sie für Entscheidungen mandatiert ist, also durch ihre Position von der Organisation – innerhalb bestimmter Grenzen - dazu beauftragt wurde, bestimmte Fragen zu entscheiden. Das bedeutet jedoch weder, dass die Person willkürliche Entscheidungen treffen kann (dann würde sie vermutlich nicht lange auf ihrer Stelle bleiben), noch, dass ich ihr blind folge und dabei mein eigenes Gehirn ausschalte.

Führungskräfte in zivilgesellschaftlichen Organisationen machen jedoch immer wieder die Erfahrung, völlig überraschend, sozusagen „aus heiterem Himmel“ aus dem Team angegriffen bzw. in Frage gestellt zu werden. In den seltensten Fällen geht es dabei nur um das Anliegen, das offen auf dem Tisch liegt. In solchen Momenten wird die Frage der Autorität (mit-)verhandelt, mit anderen Worten, „wer hat hier was zu sagen?“ bzw. „muss ich mir von ihr*ihm etwas sagen lassen?“. Je weniger die Führungsrollen beschrieben sind (vgl. Punkt a)) und je weniger es ein von allen (mehr oder weniger) geteiltes Verständnis der Rolle „Führungskraft“ gibt, desto schwieriger und zeitraubender wird es, solche Konflikte um Autorität zu klären.

Es gibt für Führungskräfte also einerseits den Auftrag und die Notwendigkeit, in einer Organisation oder in einem Projekt in bestimmten Fragen „in Führung zu gehen“ – natürlich nicht ohne Gespräche (Abstimmung, Konsultation, Interessenabwägung, Feedback etc.) – und andererseits machen sie dabei die Erfahrung, gehörigen Gegenwind zu bekommen. Diese komplexe Gemengelage stellt dann einen Risikofaktor für die Gesundheit einer Führungskraft dar, wenn die Frage nach ihrer Entscheidungsbefugnis und nach der Verantwortung, die sie trägt, in der Organisation nicht geklärt wird, sondern ständig im Untergrund weiter schwelt.

Anekdote: Die „Mülleimer-Geschäftsführung“

In einer aufstrebenden zivilgesellschaftlichen Organisation war höchst umstritten, was die aus mehreren Personen bestehende Geschäftsführung überhaupt entscheiden sollte. Bei einer Teambesprechung kam die Frage auf den Tisch, welches Abfallentsorgungsunternehmen in der Zukunft damit beauftragt werden sollte, den Müll abzuholen. Das sei doch mal etwas, so eine Stimme aus dem Team nur halb ironisch, was die Geschäftsführung entscheiden sollte. Von da an hat sich in der Organisation scherzhaft der Begriff der „Mülleimer-Geschäftsführung“ eingebürgert.

Und in einer anderen zivilgesellschaftlichen Organisation überraschte der schon seit 20 Jahren dort beschäftigte Personalreferent die Geschäftsführung mit dem Statement: „Wir haben hier ja keine richtige Geschäftsführung.“

Auch wenn die fünf oben beschriebenen Problem- und Schief lagen für zivilgesellschaftliche Organisationen – in unterschiedlicher Ausprägung – typisch sind, erzeugen sie keineswegs für alle das gleiche gesundheitliche Risiko. Denn das ist in hohem Maße von der Persönlichkeit abhängig: Was für Person A hochriskant ist, ist für Person B unproblematisch. Person B ist dafür möglicherweise aufgrund eines anderen Risikofaktors gesundheitlich belastet, der für Person A überhaupt keine Rolle spielt.

Aber vielleicht kann die Auseinandersetzung mit den oben beschriebenen Faktoren dazu anregen, Risiken für die eigene Stelle zu beschreiben und zu analysieren. Das wäre ein wichtiger, erster Schritt dazu, an den eigenen Arbeitsverhältnissen etwas zu verändern.

3. *Take good care of yourself* – Selbstfürsorge von Führungskräften

Es ist fast schon eine Binsenweisheit: Körper und Psyche verzeihen vieles, aber irgendwann ist dann auch Schluss. Die eigene Arbeitskraft und Leistungsfähigkeit lassen sich nicht über Jahre ungestraft überbeanspruchen. Das merken Menschen in der Regel mit 50 leichter als in jungen Jahren. Daher kann sich glücklich schätzen, wer bereits mit 30 ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass die eigene Arbeitskraft endlich und die Gesundheit ein kostbares Gut ist, das sich im Zweifelsfall nicht ersetzen lässt. Auch hier kann uns Corona also vielleicht etwas lehren.

Daher ist aus meiner Sicht eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, das Feld der Gesundheit und Krankheit, das gerne beschwiegen und ins Private abgedrängt wird, Schritt für Schritt „besprechbar“ zu machen, auch und gerade am Arbeitsplatz. Dazu gibt es weiter unten, in Abschnitt 6, Vorschläge und Hilfen.

Selbstbefragung

Zum Einstieg in das Thema lade ich alle Führungskräfte dazu ein, die folgenden fünf Fragen zu beantworten:

1. Wie schätze ich mein **körperliches und seelisches Befinden** im Vergleich zu vor einem Jahr (vor fünf Jahren) ein? Konkret: Wie gut (oder schlecht) geht es mir auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut)? Und welchen Anteil hat meine Arbeit daran?

Wer möchte, kann sich das Ergebnis in regelmäßigen Abständen aufschreiben, um eine Entwicklung nachvollziehen zu können.

2. **Welche Rückmeldungen** bekomme ich von Partner*in, Familie, Freund*innen, Bekannten und Kolleg*innen über meinen Zustand? Und: Weichen die Rückmeldungen stark davon ab, wie ich mein körperliches und seelisches Befinden selbst einschätze?

Manchmal lohnt es sich, nachzufragen, wie jemand zu einer Einschätzung über mich kommt.

3. Wie steht es mit den Beziehungen und Dingen, die **mein Leben außerhalb der Arbeit** ausmachen: Freundschaften, Familie, Hobbies, Ehrenamt, das Erlernen neuer Fähigkeiten? Oder einfach mal einen Tag lang nichts tun. Habe ich dafür ausreichend Zeit und Kraft? Nimmt der Raum dafür eher zu oder ab?

Auch hier kann eine Skalierung aufschlussreich sein, z. B. von 1: „Außerhalb meiner Arbeit komme ich überhaupt nicht zu den Dingen, die mir wichtig sind“ bis 10: „Ich habe keinerlei Probleme, die Dinge zu tun, die mir außerhalb der Arbeit wichtig sind.“

4. Gibt es konkrete **körperliche oder seelische Warnzeichen**? Herzrasen? Bluthochdruck? Schlaflosigkeit? Konzentrationsstörungen? Panikattacken? Kurzatmigkeit? Antriebslosigkeit? usw.

5. **Brauche ich ein Bier**, ein Glas Wein oder einen Joint, um nach einem stressigen Tag „runterzukommen“? Verwende ich Substanzen, um auf der Arbeit wach und leistungsfähig oder schwierigen Situationen gewachsen zu sein? Nehme ich regelmäßig Medikamente ein, ohne akut krank zu sein, z. B. Schlafmittel?

Jede*r wird diese Fragen unterschiedlich beantworten. Warum stelle ich sie hier? Zur Rolle als Führungskraft gehört, die Aufmerksamkeit stark nach außen zu richten: Verantwortung für mein Team, herannahende Deadlines, Finanzierungsengpässe, Meinungsverschiedenheiten mit der Geschäftsführung usw. Es gibt ständig unterschiedlichste Anforderungen, die um meine Aufmerksamkeit konkurrieren.

Diese Fragen helfen dabei, den Blick von Zeit zu Zeit möglichst ehrlich auf sich selbst zu richten. Und natürlich lässt sich der Fragenkatalog erweitern, denn gesundheitliche Belastung drückt sich sehr unterschiedlich aus.

Was kann ich konkret tun?

a) Persönliche Gesundheitsziele identifizieren

Gesundheitliche Belastungen auf der Arbeit wirken sich bei jeder* und jedem anders aus: Was für die eine Person Stress auslösen mag, wirkt auf die andere vielleicht anspornend und motivierend. Daher ist es hilfreich, persönliche Gesundheitsziele für die Arbeit zu entwickeln. Denn letztlich kann niemand außer mir selbst sagen, was für mich gut ist und was ich brauche. Die folgenden, leicht modifizierten Gesundheitsziele stammen aus einer Broschüre der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), die für einige in „Demokratie leben!“ geförderte Organisationen zuständig ist. Neben umfangreicher Literatur bietet die Website www.bgw-online.de auch Beratungsmöglichkeiten und Seminare zum Thema Arbeit und Gesundheit (BGW, Seminare).

Welche Gesundheitsziele sind mir wichtig?		
Bei der Arbeit möchte ich erreichen, dass...	eher wichtig	eher unwichtig
...ich meine Pausenzeiten einhalten und so gestalten kann, dass ich mich nicht überlastet fühle.		
...ich zur Feierabendzeit nach Hause gehe.		
...ich nur Aufgaben übernehme, die zu meinem Zuständigkeitsbereich gehören.		
...ich so klar kommuniziere, dass meine Mitarbeiter*innen genau wissen, was ich von ihnen erwarte.		
...ich mit Konflikten und Krisen so gut umgehen kann, dass die emotionale Belastung für mich vertretbar bleibt.		
...ich meinem Team deutlich mache, dass ich nicht für alle Probleme allein zuständig bin, sondern dass wir gemeinsam nach einer Lösung suchen.		
...ich meine Arbeit so effizient organisiere, dass ich in der verfügbaren Zeit (bzw. vertraglichen Arbeitszeit) fertig werde.		
...		

Quelle: In Anlehnung an BGW, *Gesund und motivierend führen*, S. 21.

Analog zu der Selbstbefragung in Abschnitt 3 ist es sinnvoll, eigene Ziele aufzustellen (denn ich kann nur etwas bewusst verfolgen, wenn ich es mir vorher klargemacht habe). Gesundheitsziele für sich zu identifizieren ist ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zu einem gesünderen Arbeitsleben. Es bietet sich an, die Selbstbefragung nach einer gewissen Zeit zu wiederholen, um sich Veränderungen deutlich zu machen.

b) Gegengewichte zur Arbeit schaffen (*Work-Life-Balance*)

Stärker als andere Beschäftigte laufen Führungskräfte Gefahr, dass die Arbeit Schritt für Schritt das gesamte Leben okkupiert. Im äußersten Fall messen sie daran sogar ihren „Erfolg“: Sie arbeiten oft bis zum Abend oder sogar bis in die Nacht, bei privaten Treffen besprechen sie Arbeitsdinge und sie werden auch im Urlaub per Telefon mit Arbeitsangelegenheiten be-
helligt oder checken täglich ihre Mails, in der steten Sorge, etwas zu verpassen. Wichtig zu sein und gebraucht zu werden streichelt das Ego und verhindert, sich ausreichend abzugrenzen.

Die Arbeit und ihre Probleme „mit nach Hause zu nehmen“ bzw. von der Arbeit gedanklich “nicht mehr abschalten zu können” sind Themen, die Führungskräfte regelmäßig äußern. Ich rate dazu, gezielt Gegengewichte zu schaffen, indem ich die Dinge, die mir außerhalb der Arbeit wichtig sind, die mein Leben ausmachen und mich mit Freude erfüllen, bewusst identifiziere und dafür Platz „freiräume” - gleichgültig, ob ich gerne reite oder gärtner, meine demente Großmutter besuche oder Schwedisch lerne. Denn ohne diese bewusste Anstrengung besteht die Gefahr, dass die Anforderungen der Arbeit immer wichtiger sind, immer vorgezogen werden, bis dann am Ende nichts anderes mehr übrig ist und ich den Horizont dafür verliere, wie ein ausgewogenes und erfülltes Leben aussieht, in dem nicht nur die Arbeit Raum hat.

So spricht aus meiner Sicht viel dafür, gleich beim Antritt einer Führungsposition deutlich zu machen, dass ich jeden Mittwochnachmittag ab drei Uhr mit meiner Tochter Hockey spiele und nicht zu erreichen bin oder in regelmäßigen Abständen den Freitag freinehmen werde, um ein verlängertes Wochenende auf dem Land zu verbringen. Führungskräfte, die sich entgegen der Erwartungshaltung, ständig verfügbar zu sein, solche Freiheiten „herausnehmen“, machen in der Regel die Erfahrung, dass das ihrem Ansehen in keiner Weise schadet – ganz im Gegenteil, sie geben dadurch ein gutes Beispiel in ihrer Organisation (mehr zur Beispielfunktion von Führungskräften in Punkt f)).

c) Langsame mit schnellen Phasen abwechseln

Auch wenn Führungskräfte ihre Arbeit gut und langfristig planen und Aufgaben wirksam delegieren, bleibt es nicht aus, dass es plötzlich auftretende Krisen oder andere Situationen gibt,

in denen sie schnell reagieren und in kurzer Zeit viel leisten müssen. Es ist aus meiner Sicht gesundheitsfördernd, Phasen hohen Tempos und hoher Leistung (und vielleicht auch langer Arbeitstage, beispielsweise unmittelbar vor einer Abgabe/Antragsfrist) gezielt mit langsamen Phasen abzuwechseln.

Also nach der dreitägigen, sehr anstrengenden Tagung beispielsweise einen Tag einzulegen, an dem ich in aller Ruhe Ablage mache, mich mit einer Kolleg*in beim Kaffee austausche, die neue Broschüre einer Partnerorganisation lese oder mit dem Team plaudere. Solche Phasen der Entschleunigung helfen, den inneren Akku wieder aufzuladen und in das körperliche und seelische Gleichgewicht zurück zu finden. Gut möglich, dass ich in einer solchen Phase eine kreative Idee habe, die ich in einer Hochleistungsphase nie gehabt hätte.

d) Motivierende und entlastende Tätigkeiten einbauen

Führungskräfte, die innerhalb einer Organisation aufgestiegen sind und bis dahin stärker inhaltlich (statt leitend und verwaltend) gearbeitet haben, können meist genau sagen, welche Tätigkeiten für sie sinnstiftend sind und sie an den Job und die Organisation binden. Das können etwa Jugendbildungsseminare, die monatliche Dienstreise zu einem Vernetzungstreffen oder das Schreiben eines Artikels für eine Zeitschrift sein. Wer sich klar macht, welche konkreten Tätigkeiten die eigene Motivation und ggf. auch "Bodenhaftung" fördern, kann versuchen, solche Momente gezielt in den neuen Job einzubauen.

Denn der neue Job als Projektleiter*in oder Geschäftsführer*in ist ja nicht mit einer Schablone ausgeschnitten worden: Der Aufgabenmix spiegelt vielmehr die subjektive Einschätzung bestimmter Bedarfe der Organisation wieder. Dabei sollte nicht in Vergessenheit geraten, dass dieser Job der Person, die dafür ausgewählt wird, Spaß machen und sie mit dem Gefühl der Sinnhaftigkeit erfüllen soll, so dass sie ihn über einige Jahre behält und sich darin weiterentwickelt – an dieser Kontinuität muss jede Organisation ein Interesse haben, die auch in fünf Jahren noch existieren will.

Beispiel: Ein Stück vom Alten mitnehmen ins Neue

Joana, eine Jugendbildungsreferentin, steigt nach mehreren Jahren in der Organisation zur Projektleiterin eines siebenköpfigen Teams auf. Sie freut sich auf den neuen Job und erfährt auch Rückhalt aus ihrem Team. Allerdings gibt ihr zu denken, wie unzufrieden ihr Vorgänger auf der Stelle am Ende war. Vor Beginn der neuen Tätigkeit überlegt sich Joana daher, dass sie auch als Projektleiterin mit wechselnden Personen aus ihrem Team zwei einwöchige Jugendbildungsseminare im Jahr leiten will, obwohl das für sie Mehrarbeit bedeutet, ihr Vorgänger es nicht so gemacht hat und das in der Organisation bis jetzt auch nicht üblich war.

Was erhofft sie sich davon?

Erstens weiß Joana aus langer Erfahrung, wieviel Motivation und Freude sie aus der Arbeit mit den Jugendlichen zieht und möchte sich ein Stück davon erhalten. *Zweitens* erwartet sie zu Recht, dass sie davon auch in ihrer Funktion als Projektleiterin profitiert, weil sie ein besseres Gespür für das behält, um was es in dem Projekt eigentlich geht, nämlich die konkrete Bildungsarbeit. *Drittens* bekommt sie in diesen Seminaren einen unmittelbaren und für ihre Führungstätigkeit sehr wertvollen Einblick in die Arbeitsrealität ihres Teams, anstatt es "nur" zu koordinieren. Und *viertens* – da sie die Seminare nicht alleine leitet – können ihre Mitarbeiter*innen sie in dieser Woche in einer anderen Rolle erleben - sie ist während des Seminars nahbarer und ansprechbarer als in ihrem Arbeitsalltag als Projektleiterin.

Da sie gute Argumente hat, hat Joana keine Mühe, ihre Geschäftsführung davon zu überzeugen. Die Geschäftsführung vertraut der neuen Projektleiterin und hat kein Interesse daran, sich auf Biegen und Brechen durchzusetzen. Ihr Interesse ist vielmehr, dass Joana ihren Job so gestaltet, dass sie möglichst zufrieden ist und langfristig auf der Position bleibt.

Natürlich hängt es von Art und Umfang der Leitungsstelle ab, ob und inwieweit sich solche individuell motivierenden Tätigkeiten einbauen lassen. Häufig wachsen Freiräume dazu erst mit der Zeit, es braucht also Geduld. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es in aller Regel mehr Gestaltungsmöglichkeiten auf der eigenen Stelle gibt, als Führungskräfte zunächst annehmen.

e) Eher Teampayer*in als Solodarsteller*in sein

Ganz allgemein gesprochen ist es für die eigene Gesundheit als Führungskraft nachhaltiger, die Fähigkeiten als „Teampayer*in“ auszubauen, als das Talent zur „Solodarsteller*in“. Natürlich werden mir genügend Situationen begegnen, wo ich auch letzteres brauche. Aber die Fähigkeit, genau zuzuhören (Was liegt unter der Oberfläche des Gesagten?), Stimmungen

aufzugreifen, zu motivieren, wertschätzend mit Personen umzugehen, klare Worte zu finden und - wo nötig - Vorgaben zu machen, persönliche Grenzen zu ziehen, aber auch für das Team einzustehen, Konflikte anzusprechen und Lösungen dafür zu finden, helfen erheblich dabei, das gesundheitliche Risiko zu verringern.

Warum ist das so? Einfach, weil das soziale System „Team“ dann besser funktioniert, sich eine **Vertrauenskultur** untereinander entwickeln kann und insbesondere auch die Kommunikation leichter wird. Und: Mitarbeiter*innen, die ihre Führungskraft authentisch und glaubwürdig finden, werden viel eher bereit sein, eine Entscheidung mitzutragen, auch wenn sie in dieser Frage eine ganz andere Meinung haben. Fachliche Meinungsunterschiede oder Interessen- und Ressourcenkonflikte lassen sich leichter und produktiver austragen (und ausgetragen werden müssen sie), wenn ein grundsätzliches Vertrauen („ich weiß, dass die*der mich nicht über den Tisch ziehen will“ bzw. „ich weiß, dass die*der keine versteckten Motive hat“) gegeben ist.

f) Schwächen und Fehler zeigen

Führungskräfte gelangen in der Regel (auch) deshalb in ihren Job, weil sie Dinge gut machen und von anderen für kompetent gehalten werden. Gleichzeitig denken sie häufig, dass sie sich in der Position keine Fehler leisten/keine Schwächen zeigen dürfen. Um ihre Gesundheit zu fördern, wäre es jedoch weit besser, nachsichtig und tolerant mit sich selbst umzugehen. So sollten sie beispielsweise nicht zur Arbeit gehen, wenn sie sich krank fühlen. Es schadet auch nicht, wenn sie zum Beispiel zu Beginn einer Teambesprechung sagen, dass sie heute mit dem falschen Bein aufgestanden sind und möglicherweise etwas angespannt und gereizt wirken.

Damit geben sie auch ein gutes Beispiel für das gesamte Team. Denn das Team wird wesentlich besser funktionieren, wenn Ralf, dessen Stärke es absolut nicht ist, Texte zu schreiben, das offen sagen kann und nicht so tun muss, als ob er es doch könnte. Dann schreibt eben Shirin den Sachbericht, die das besser kann, und Ralf kann sich auf die Dinge konzentrieren, die er gut kann. Das ist im Übrigen nicht nur gesundheitsfördernd, sondern auch ökonomisch.

Analog dazu hat sich unter dem Stichwort „Fehlerkultur“ mittlerweile herumgesprochen, dass es im Interesse der Organisation und auch der eigenen Gesundheit wichtig ist, eine Kultur zu schaffen, in der Fehler nicht vertuscht oder geleugnet werden. Denn Fehler gehören zu Lern- und Entwicklungsprozessen dazu. Voraussetzung dafür ist, dass auch Führungskräfte die Erfahrung machen, dass sie nicht fallen gelassen werden, wenn sie sich Fehler oder Versäumnisse leisten.

g) Rechtzeitig Beratung und Hilfe suchen

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte nicht selten in wirklich schwierige Situationen geraten – häufiger als andere Beschäftigte. Einige der Ursachen dafür habe ich im zweiten Abschnitt „*Ich kann nicht mehr abschalten*“ erwähnt. Und wenn es im Team oder in der Organisation brennt, können sie – anders als andere Beschäftigte – schlecht sagen: „Das ist nicht mein Problem, lasst mich damit in Ruhe!“. Sich in Krisen jeglicher Art nicht wegducken zu können – das macht einen großen Teil der Schwierigkeit und des spezifischen gesundheitlichen Risikos von Führungsjobs aus. Und es ist nicht gut für die eigene Gesundheit, davon auszugehen, dass ich solche Situationen zu jeder Zeit komplett auf mich alleine gestellt werde bewältigen können. Was folgt daraus?

Führungskräfte sollten mindestens einmal im Jahr, möglichst aber öfter, regelmäßige und vertrauliche Gespräche mit der nächsthöheren Ebene vereinbaren, in denen u. a. die Ziele, die Qualität der Zusammenarbeit und die gegenseitige Zufriedenheit reflektiert werden. Bei Projektleitungen kann das beispielsweise die Geschäftsführer*in oder – falls vorhanden – Bereichsleiter*in sein, bei Geschäftsführungen ein Vorstandsmitglied – beispielsweise eine Person, die selbst Erfahrung in Führungsjobs hat oder die das Thema Personal im Vorstand verantwortet.

Grundsätzlich gilt: Es ist keine Schande oder das Eingeständnis eines Scheiterns, sich als Führungskraft Beratung und Hilfe zu holen. Das kann ein Gespräch mit eine*r vertrauenswürdigen Kolleg*in in der eigenen oder einer Partnerorganisation sein. Wenn es im Team nicht rund läuft, kann eine regelmäßige Supervision dabei helfen, Hindernisse anzusprechen und zu einer besseren Zusammenarbeit zu finden. Wer als Führungskraft in einem geschützten Rahmen mit einer kompetenten Person die eigene Arbeit reflektieren und sich weiterentwickeln will, kann ein Coaching in Anspruch nehmen. Viele Organisationen sind mittlerweile dazu bereit, Supervisionen, Coachings u. ä. im Interesse von stabilen und gesunden Beschäftigungsverhältnissen zu finanzieren – eine positive Entwicklung.

Besonderer Unterstützungsbedarf entsteht mitunter bei Konflikten. Konflikte sind in der Arbeit unvermeidlich, sie gehören einfach dazu. Ungelöste Konflikte können die Konfliktparteien und nicht selten ein ganzes Team um sie herum jedoch auf lange Zeit beschäftigen, spalten und lähmen. Dann sind die Kosten immens hoch. In den Organisationen setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass Konflikte auf den Tisch müssen, um sie gezielt zu bearbeiten – zum Beispiel in einer Mediation. Die Verantwortung der Führungskraft liegt darin, Konflikte nicht so weit eskalieren zu lassen, dass sie nicht mehr beigelegt werden können und eine Konfliktpartei die Organisation verlässt.

Große Organisationen, etwa Hochschulen, Industriebetriebe oder Verkehrsunternehmen, haben mittlerweile Konfliktmanagementsysteme eingeführt, die z. B. in einer Anlaufstelle bestehen, an die Beschäftigte sich im Konfliktfall wenden können sowie einem Mediator*innenpool, der für das Unternehmen solche Konflikte auf Kosten der Organisation bearbeitet (UdK, Gesundheitsförderung – Kompass Konfliktmanagement).

Warum sollten zivilgesellschaftliche Organisationen, die an einem Thema arbeiten, sich nicht verbünden, um gemeinsam – wenn auch in kleinerem Maßstab – etwas Ähnliches zu versuchen? Das würde voraussetzen, dass sie sich vorher darüber austauschen, welche Bedeutung und welchen Umfang Konflikte in ihrer Organisation haben und welche Ressourcen sie zur Bearbeitung dieser Konflikte bereitstellen können und wollen.

4. Teil des Jobs – Gesundheitsfürsorge für das Team

Die Verantwortung von Führungskräften für ihnen unterstellte Mitarbeiter*innen ergibt sich aus den Fürsorgepflichten des Arbeitgebers gegenüber seinen Angestellten. Der Arbeitgeber, also beispielsweise ein öffentlich geförderter Verein, ist verpflichtet, Leben und Gesundheit der für ihn tätigen Arbeitnehmer*innen zu schützen.

Die sogenannten „öffentlich-rechtlichen Fürsorgepflichten“ des Arbeitgebers sind im Arbeitsschutzgesetz, im Arbeitssicherheitsgesetz, in der Arbeitsstättenverordnung, in weiteren Verordnungen zum Schutz der Arbeitnehmer*innen sowie in den Regelwerken der Berufsgenossenschaften festgelegt. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber verantwortlich dafür, dass die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (maximale Arbeitszeit pro Tage und Woche, ausreichende Pausen etc.) von den Beschäftigten eingehalten werden. Er muss nachweisen können, dass die Arbeitnehmer*innen nicht unzulässig viele Überstunden leisten oder „pausenlos“ arbeiten (BMJV, Arbeitszeitgesetz).

In der Praxis geht diese Verantwortung auf die Geschäftsführung und die anderen Führungskräfte der Organisation über, denn das Leitungsgremium, beispielsweise ein Vorstand, ist gewöhnlich zu weit entfernt, um diese Verantwortung wirksam wahrnehmen zu können. Man könnte also sagen, dass der Arbeitgeber Führungskräfte mit der (möglicherweise impliziten) Erwartung einstellt, diese Verantwortung stellvertretend für ihn wahrzunehmen. Es geht mir hier aber nicht um die Frage, wer am Ende für Versäumnisse juristisch haftbar gemacht werden kann; das kann ich als Nichtjurist nicht beurteilen.

Das bedeutet: Egal, wie „flach“ die Hierarchie ist oder wie selbstbewusst und autonom die Mitarbeiter*innen eines Teams agieren, aus dieser Fürsorgeverantwortung können sich Ge-

schäftsführer*in und Projektleiter*in nicht herausmogeln. Sprüche wie „Wir sind ja alle erwachsene Menschen. Jede*r schaut für sich selbst, dass sie*er sich nicht überarbeitet“ ziehen hier nicht: Wenn ich feststelle, dass die Gesundheit einer Mitarbeiter*in durch das Arbeitsverhältnis gefährdet ist, muss ich handeln. Und zwar schnell.

Drei Beispiele: Einschreiten erforderlich

- Wenn in der Fabriketage unter unserer Organisation eine chemische Reinigung einzieht und die Mitarbeiter*innen wegen der dort verwendeten Lösemittel mit tränenden Augen und Kopfschmerzen an ihrem Arbeitsplatz sitzen, muss ich als Führungskraft etwas tun.
- Wenn ein Teammitglied wegen seiner sexuellen Orientierung von einer anderen Mitarbeiter*in gemobbt wird, bin ich verpflichtet, zu handeln.
- Eine Mitarbeiterin, deren Gesundheit angegriffen ist, hat so viele Aufgaben auf dem Tisch, dass sie von sich aus in hohem Umfang Überstunden leistet, ohne dafür Freizeitausgleich zu verlangen oder zu erhalten. Es gibt in der Organisation auch keine Regel dafür, in welcher Weise Überstunden mit einer Führungskraft abgesprochen werden (formal müsste diese mindestens davon wissen und damit einverstanden sein). Noch gibt es eine Arbeitszeiterfassung oder – verbunden damit – eine Kapung der Überstunden. Schließlich erleidet die Mitarbeiterin einen Herzinfarkt. Die für sie zuständige Projektleiter*in hat diese – untragbaren – Zustände mitgetragen und trägt daher (Mit-)Verantwortung.

Diese Beispiele sollen nicht von Führungspositionen abschrecken. Die meisten Herausforderungen lassen sich mit offenen Augen und Ohren, Empathie, guter Kommunikation, gesundem Menschenverstand und Rückhalt bei der Vorgesetzten bzw. beim Leitungsorgan gut bewältigen.

Ich habe allerdings den Eindruck, dass die Fürsorgeverantwortung in kleinen und mittleren Organisationen, die ich kennengelernt habe, zu wenig explizit gemacht wird. Zum Thema wird sie häufig erst dann, wenn „das Kind in den Brunnen gefallen ist.“

Vielleicht liegt das ja daran, dass wir Fürsorge für Menschen in unserem Einflussbereich unbewusst einem überholten, paternalistischen Verhältnis von Arbeitgeber*in – Arbeitnehmer*in zurechnen, das wir meinen, weit hinter uns gelassen zu haben. In dieser schönen neuen Arbeitswelt ist jede*r ausschließlich für sich selbst verantwortlich und muss sehen, wie sie*er klarkommt. Gesund ist das nicht.

5. Gegensteuern! – Sechs Risikofaktoren im Projektalltag

Im zweiten Abschnitt hatte ich über Risikofaktoren für Führungskräfte in zivilgesellschaftlichen Organisationen gesprochen, im dritten über das Thema Selbstfürsorge. Jetzt soll es um Risikofaktoren von Projektmitarbeiter*innen und um Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften gehen. Teilweise sind die Risikofaktoren der Mitarbeiter*innen natürlich deckungsgleich mit gesundheitlichen Risiken von Führungskräften.

a) Arbeitsplatzunsicherheit und mangelnde berufliche Perspektive

Öffentlich geförderte Projekte sind oft auf mehrere Jahre angelegt. Wenn die Projektmittel jedoch jedes Jahr neu beantragt werden müssen, stehen die Arbeitsverträge häufig unter einem Finanzierungsvorbehalt – was vielfach zur Folge hat, dass noch im Dezember unklar ist, ob das Arbeitsverhältnis im Januar fortbesteht. **Befristete Arbeitsverträge** sind gerade in kleineren Vereinen, die sich hauptsächlich über Projektförderungen finanzieren, weit verbreitet.

Diese Abhängigkeit von Projektförderungen führt objektiv und subjektiv zu erheblicher Arbeitsplatzunsicherheit, die gesundheitlich belastend wirken kann: Beispielsweise dann, wenn ich (bzw. meine Familie) finanziell von dem Job abhängig bin. Wenn ich ständig Angst um meinen Lebensunterhalt haben muss, wird das möglicherweise meine Gesundheit schädigen.

Zum anderen bieten gerade kleinere und mittlere zivilgesellschaftliche Organisationen ihren Angestellten häufig kaum die Möglichkeit zu einem Aufstieg, einer beruflichen Weiterentwicklung in der Organisation:

Erstens sind, wie oben schon angesprochen, unterschiedliche Hierarchie- und Funktionsebenen (noch nicht) ausgebildet, so dass es beispielsweise ein oder zwei Führungskräfte gibt – die verständlicherweise ihren Job behalten wollen – sowie die Projektmitarbeiter*innen, aber dazwischen keine mittlere Führungsebene, also Bereichsleitungen o. ä., in deren Position ich aufsteigen könnte.

Und zweitens unterschätzen Führungskräfte häufig, wie wichtig das Thema **Personalentwicklung** ist. Damit meine ich Strategien und Schritte für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung im Job. Das kann dazu dienen, in der Organisation neue Aufgaben zu übernehmen, sich auf Stellen außerhalb der Organisation zu bewerben oder einfach nur dazu, persönlich zu wachsen.

Was kann ich konkret tun?

Führungskräfte sollten in Absprache mit dem Leitungsgremium, also z. B. dem Vorstand, Wege suchen, um **Verträge zu entfristen oder möglichst langfristig abzuschließen**.

- Sie können beispielsweise juristisch prüfen (lassen), ob sich ein entfristeter Arbeitsvertrag im schlimmsten Fall nicht auch wieder auflösen lässt, wenn z. B. ein kompletter Arbeitsbereich wegfällt.
- Projekte sollten so beschaffen und Stellen so beschrieben sein, dass ein Wechsel von einem ins andere Projekt für die Mitarbeiter*innen möglich wird (ggf. verbunden mit einer Weiterbildung) und nicht für jeden thematischen Schwerpunkt eine neue Spezialist*in eingestellt werden muss.
- Durch langfristige Projektplanung („Von welchem Thema, das wir abdecken können, erwarten wir, dass es in den nächsten Jahren wichtiger werden wird?“) und Personalentwicklung, etwa über geeignete Weiterbildungen („Welche Qualifikationen werden wir in zwei bis drei Jahren vermutlich mehr als heute benötigen, welche weniger?“), können Führungskräfte viel dafür tun, trotz der oben beschriebenen, strukturell prekären Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen. Das trägt erheblich zur Zufriedenheit im Team bei, verstärkt die Bindung an die Organisation und wirkt dadurch gesundheitsfördernd.

Zweitens sollten sich Führungskräfte eine „**Personalentwicklungsbrille**“ aufsetzen, auch wenn das zunächst ungewohnt sein mag:

- Wo will die Mitarbeiter*in hin – innerhalb oder außerhalb der Organisation – und was traue ich ihr zu?
- Wäre sie vielleicht an einer anderen Stelle in der Organisation besser eingesetzt/zufriedener?
- Kann sie eine Weiterbildung besuchen, die ihr neue Tätigkeiten eröffnet, die für die Weiterentwicklung unserer Organisation gebraucht werden? Können wir das finanzieren?
- Will sie die Organisation verlassen und kann ich sie vielleicht dabei unterstützen?

Um diese Fragen regelmäßig gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen zu reflektieren, brauche ich einen Blick für Menschen und ihre Bedürfnisse und ein regelmäßiges Mitarbeiter*innengespräch, in dem es nicht nur um die aktuelle Situation am Arbeitsplatz und im Projektteam geht, sondern auch um die langfristige berufliche Perspektive. Das Gespräch sollte wechselseitig angelegt sein, also auch Raum für die Erfahrungen der Mitarbeiter*in mit der Führungskraft (Kritik, Vorschläge, Wünsche etc.) enthalten. Im Abschnitt 6 „*Wir müssen reden*“ gehe ich genauer auf das Mitarbeiter*innengespräch ein.

Und: Wenn ich als Mitarbeiter*in das Gefühl habe, dass es kein Tabu ist, die Organisation zu verlassen, kann ich mit meiner Vorgesetzten offen darüber sprechen. Das ist auch für die Organisation gut, denn sie kann sich langfristig auf den anstehenden Wechsel vorbereiten.

b) **Selbstaussbeutung und grassierende Überstunden**

Selbstaussbeutung (bzw. „Überengagement“) hatte ich bereits ausführlich im zweiten Abschnitt besprochen. Dass mit vielen und unregelmäßigen Überstunden erhebliche gesundheitliche Risiken verbunden sind, ist offensichtlich. Daher begrenzt das Arbeitszeitgesetz die tägliche Arbeitszeit auf – in der Regel – 8 Stunden (BMJV, Arbeitszeitgesetz, § 3). Beides, Selbstaussbeutung und übermäßige Überstunden, trifft nicht nur Führungskräfte, sondern auch Projektmitarbeiter*innen in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Wenn immer wieder Überstunden nötig werden, liegt das häufig an unklarer Aufgabenbeschreibung bzw. -abgrenzung und schlechter Arbeitsplanung. Auch mangelnde und unklare Kommunikation kann zum Problem werden (siehe weiter unten).

Was kann ich konkret tun?

Führungskräfte werden in der Regel von Mitarbeiter*innen genau beobachtet: Wie gehen sie mit sich selbst und mit anderen um? Wie organisieren sie ihre Arbeit? Wie verhalten sie sich, wenn sie krank werden/nicht mehr können? Wie gehen sie mit eigenen und fremden Fehlern um?

Führungskräften kommt eine **Vorbildfunktion** zu: Sie sollten vermeiden, sich selbst auszu-beuten. Stattdessen sollten sie zeigen, dass sie durch gute und langfristige Arbeitsorganisation (z. B. durch eine sinnvolle Delegation von Aufgaben), gute Kommunikation und Selbstfürsorge gute Ergebnisse erzielen, ohne Raubbau an ihrem Körper und ihrer Psyche zu betreiben. Dass sie also, mit anderen Worten, **nachhaltig führen** können. Vor allen konkreten Maßnahmen ist also das Wichtigste, was Führungskräfte für die Gesundheit im Team tun können, Vorbild für eine **menschliche, gesundheitsfördernde Arbeitskultur** zu sein.

Daneben haben sie aber auch ganz konkrete Handlungsmöglichkeiten:

Sie sollten darauf hinwirken, dass in der Organisation eine **Arbeitszeiterfassung** eingeführt und das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird. Sie sollten Überstunden in ihrem Team in engen Grenzen halten, für Freizeitausgleich sorgen und regelmäßig über den Stand der Überstunden sprechen. Bei anhaltenden Überstunden/der Überforderung einzelner Beschäftigter sollten sie umgehend mit dem Team Aufgaben klären und umverteilen und – falls notwendig – für mehr Arbeitsstunden bzw. neue Stellen eintreten.

Sie sollten die **Arbeitsplanung** verbessern: Auf der Projektebene bedeutet das die Arbeit mit Projektplanungstools, die eine regelmäßige Überprüfung des Projektstands ermöglichen. Dabei ist es letztlich egal, ob wir etwas auf eine Flipchart schreiben und an die Wand hängen oder ob wir uns eines ausgefeilten Projektplanungsprogramms bedienen. Auf der Organisationsebene bedeutet das eine partizipative strategische Planung, bei der etwa die unterschiedlichen Projekte/Arbeitsbereiche und die Geschäftsführung ihre Vorhaben für das kommende Jahr vorstellen und erläutern, was sie brauchen, um diese umzusetzen. Diese Vorhaben können dann in den Projekten oder Arbeitsbereichen in eine kleinteiligere Arbeitsplanung übersetzt werden.

Und natürlich gibt es Situationen, in denen Überstunden notwendig und unvermeidlich sind. Wenn sie allerdings „systemisch“ werden – also wenn das System nicht mehr ohne sie funktioniert – sind sie oft ein Zeichen von schlechter Arbeitsorganisation, mangelnder Planung oder mangelnder Stundenausstattung. Dagegen lässt sich etwas tun.

Aber Menschen machen auch aus subjektiven Gründen Überstunden: Weil die Arbeit ihr Lebensinhalt ist oder weil Überstunden ihnen das Gefühl verleihen, unverzichtbar/unersetzlich zu sein oder weil viele Überstunden den eigenen Status in der Organisation erhöhen. Im schlimmsten Fall gehört nur die Person in einer Organisation oder einem Projekt „richtig dazu“, die erhebliche Überstunden leistet.

Dann geht es darum, die Organisationskultur behutsam zu verändern: Anerkennung sollte sich nicht daran festmachen, dass sich jemand „aufopfert“ und „die Extra-Meile geht“, sondern daran, dass die Kolleg*innen ihre Arbeit so planen, dass sie in der vereinbarten Arbeitszeit damit fertig werden – beispielsweise, indem sie keine Aufgaben übernehmen, die nicht zu ihrem Stellenprofil gehören.

c) Grenzenlose Verfügbarkeit

Corona hat dazu geführt, dass die meisten Menschen mit Schreibtischjobs freiwillig oder unfreiwillig ins Homeoffice verbannt wurden – teilweise für ein Jahr oder länger. Und auch schon vor Corona war Homeoffice in den meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen, geregelt oder ungeregelt, möglich: Um ungestört an einem Antrag, einem Bericht oder einer Broschüre zu arbeiten, das Konzept für ein Seminar zu entwerfen usw.

Die räumliche (Wo arbeite ich?) und zeitliche (Wann arbeite ich?) Flexibilisierung der Arbeit ist ein langfristiger Trend, der sich nicht umkehren lässt. Sie hat Vor- und Nachteile. Zu den Nachteilen gehört zweifellos, dass Beschäftigte außerhalb fester Arbeitszeiten – z. B. zwischen neun und fünf Uhr – verfügbar werden, beispielsweise durch einen Telefonanruf der Vorgesetzten um halb neun Uhr abends. Und dass die Arbeit in das private Leben „hineinwuchert“,

z. B. wenn Beschäftigte im Urlaub ihre Mails checken und bearbeiten: „Sonst wächst mir das nach meiner Rückkehr über den Kopf.“ Was vorher durch feste Arbeitszeiten geregelt war, wird nun zu einer individuellen Herausforderung für die Mitarbeiter*in: „Wann arbeite ich, wann arbeite ich nicht?“ und „Wie kriege ich Struktur in meinen (Arbeits-)Tag?“.

Was kann ich konkret tun?

Auch hier haben Führungskräfte große Steuerungsmöglichkeiten: Sie können durch ihr eigenes Verhalten positive Maßstäbe setzen. Und sie können mit dem Team Regeln finden, die der Entgrenzung der Arbeit Grenzen setzen.

Konkret sollten Führungskräfte außer in einem Notfall (und ich meine wirklich: *Notfall*) Mitarbeiter*innen nicht nach der Arbeitszeit, am Wochenende oder im Urlaub anrufen. Sie sollten beispielsweise Teilzeitkräfte nicht an deren freien Tagen anrufen. Gleichermaßen sollten Führungskräfte deutlich machen, dass sie nicht nach der Arbeitszeit, an freien Tagen oder im Urlaub angerufen oder anderweitig gestört werden wollen, außer es ist unumgänglich. Um das zu ermöglichen, müssen sie ihre Aufgaben wirksam delegieren bzw. sich bei längerer Abwesenheit vertreten lassen.

Für Urlaube, Fortbildungen und andere längere Abwesenheiten von Mitarbeiter*innen empfehlen sich:

- **Langfristige und verlässliche Urlaubsplanung** (am besten am Anfang des Jahres mit dem ganzen Projektteam)
- **Feste Vertretungsregelungen** im Projekt: Immer wenn Mitarbeiter*in A abwesend ist, wird sie*er von Mitarbeiter*in B vertreten und umgekehrt. Auch das erfordert eine langfristige Urlaubsplanung, besonders, wenn Mitarbeiter*in A und Mitarbeiter*in B schulpflichtige Kinder haben. Vielleicht muss dann noch Mitarbeiter*in C, die keine schulpflichtigen Kinder hat und sowieso lieber außerhalb der Schulferien Urlaub macht, in das Vertretungssystem einbezogen werden.
- **Verbindliche, schriftliche Arbeitsübergaben:** detaillierte Aufstellung der laufenden Prozesse/Arbeitsvorhaben mit Zwischenstand sowie dem Namen der Person, die zuständig ist bzw. Informationen geben kann

Wenn diese Tools im Alltag eines Teams verbindlich etabliert worden sind und funktionieren, steigt die gegenseitige Verlässlichkeit: Ich kann mir sicher sein, dass nicht das Chaos ausbricht, nur weil ich eine Woche nicht am Arbeitsplatz bin. Auf diese Weise lassen sich vorausschauend die meisten Anlässe vermeiden, wegen denen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sich beispielsweise an freien Tagen mit Anrufen behelligen.

d) Informationsüberflutung, schlechte Kommunikation

In Organisationen werden pausenlos und simultan Informationen erzeugt und verarbeitet: Das Gespräch mit der Kollegin auf dem Flur, das Protokoll der Teamsitzung, der Blogbeitrag, die Mail der Förderstelle, der Sachbericht aus dem Projekt, ja sogar der Kontoauszug und die Krankmeldung. In einem frühen Entwicklungsstadium, wenn die Organisation beispielsweise aus drei oder vier Mitarbeiter*innen besteht, ist es häufig so, dass alle – mehr oder weniger – über alles informiert sind und es keine Grenze dafür gibt, „wer wo mitredet“. Doch was am Anfang automatisch passiert und natürlich erscheint, kann sich später zur Bürde entwickeln. In größeren Organisationen kommt es nämlich leicht dazu, dass Beschäftigte tagtäglich mit so vielen Informationen überflutet werden, dass sie sie nicht mehr sinnvoll verarbeiten können.

Je größer und ausdifferenzierter – und damit auch komplexer – die Organisation ist, desto mehr müssen Informationen verteilt und gesteuert werden: Wer muss was wissen, um ihre*seine Aufgaben gut erledigen zu können und sich gut beteiligt/informiert zu fühlen? Nicht zuletzt, um die oben angesprochene Überstundenbelastung zu vermeiden.

Während also in kleinen Organisationen ein Teil der Verbundenheit mit der Arbeit daraus erwächst, dass ich in (fast) alles eingebunden bin oder Einblick nehmen kann, wirkt es in größeren Organisationen entlastend, dass ich nicht alles wissen muss und auch nicht alles wissen kann. An diesen grundlegenden Perspektivwechsel müssen Menschen sich erstmal gewöhnen.

Verbunden mit der Informationsverteilung wird auch die Kommunikation in einer größeren Organisation anspruchsvoller: Häufig wird über die gleiche Sache gleich an mehreren Stellen in der Organisation kommuniziert – und die jeweils Beteiligten wissen nicht automatisch davon. Manchmal wird Kommunikation an die falschen oder zu viele Personen gerichtet. Oder die Empfänger*in einer Kommunikation bleibt im Unklaren darüber, was die Sender*in ihr eigentlich sagen bzw. was sie erreichen will.

Die Alltagskommunikation von Führungskräften wird auch dadurch besser und wirkungsvoller, wenn sie von Wertschätzung und Anerkennung geprägt ist. Wenn mir als Führungskraft – z. B. im Mitarbeiter*innengespräch – zurückgemeldet wird, dass ich es an Anerkennung fehlen lasse – beispielsweise, weil ich Erfolge nicht würdige – sollte ich dringend daran arbeiten.

Was kann ich konkret tun?

Was Information angeht, ist häufig weniger mehr. In einem Projektteam ist es daher hilfreich, sich mit den folgenden Fragen zu beschäftigen:

- *Was würde mich in Bezug auf Information – subjektiv und objektiv – entlasten?*

- *Was will ich in Zukunft nicht mehr wissen bzw. brauche ich nicht mehr zu wissen?*

Das Ergebnis kann sein, dass ab jetzt nur noch eine Person einen Newsletter erhält – und ggf. die anderen über wichtige Inhalte informiert. Oder dass der betreffende Newsletter komplett abbestellt wird. Oder dass ab jetzt nur noch eine Person die Kommunikation zum Partnerprojekt hält. Oder dass jede*r ab jetzt nur noch höchstens an einer (statt zwei oder drei) thematischen Arbeitsgruppe der Organisation teilnimmt – und die für das Projekt wichtigen Ergebnisse mit den anderen teilt.

Das Projektteam kann auch vereinbaren, sich in Fällen von „Informationsüberflutung“ unmittelbar eine Rückmeldung zu geben: „Leite mir solche Mails in Zukunft bitte nicht weiter, ich habe so schon genug zu tun.“ Erhalte ich eine solche Rückmeldung, werde ich mir in Zukunft genau überlegen, ob ich wirklich den Button „Allen antworten“ drücke oder eine E-Mail an den Teamverteiler weiterleite. Wenn sich durch diese Schritte die Informationen, die ein*e Mitarbeiter*in an einem Tag erhält, um ein Fünftel reduzieren – und vermutlich ist das Potenzial häufig wesentlich höher – ist schon viel gewonnen.

Im Informationsmanagement spricht viel für eine **Pull-Strategie** (ich „ziehe“ mir zielgerichtet Informationen) und gegen eine **Push-Strategie** (Informationen werden an alle verteilt bzw. „gedrückt“, für die sie interessant/relevant sein könnten). Nicht zuletzt, weil die Pull-Strategie die Eigenverantwortlichkeit in Arbeitszusammenhängen erhöht. Virtuelle Teamräume, in denen für ein Projekt relevante Informationen von allen abgelegt und nach Bedarf „gezogen“ werden können, sind ein gutes Beispiel für eine Pull-Strategie. Ich muss das nicht lesen, aber ich kann es bei Bedarf lesen.

Es kann für ein Projekt auch hilfreich sein, in einem **Workshop** die Informationsströme und Kommunikationswege zu reflektieren (am besten verbunden mit einer Visualisierung), und zwar innerhalb des Projekts, mit anderen in der Organisation und mit Personen/Einrichtungen außerhalb der Organisation.

Dabei sind die folgenden Fragen relevant:

- Wo wird nach Einschätzung der Beteiligten **zu viel oder zu wenig** kommuniziert?
- Wo **kommunizieren die falschen Personen**?
- Was ist der geeignete **Kommunikationsweg**? (Beispielsweise ist es manchmal einfacher, zum Telefon zu greifen, anstatt ellenlange Nachrichten hin und her zu schreiben.)
- Wer kommuniziert mit **Personen oder Stellen außerhalb der Organisation** zu welchen Fragen? Wer wird dabei einbezogen?

- **Welche Kommunikation bewahren wir auf** und wenn ja, wie? Welche Inhalte sind vertraulich (z. B. bei Personalfragen). Wie gehen wir mit ihnen um?

e) Unklare Rollen

Dass es die Gesundheit von Führungskräften tendenziell belastet, wenn ihre Rolle nicht klar definiert ist, hatte ich bereits im zweiten Abschnitt angesprochen. Das gleiche Phänomen gibt es auch bei den Projektmitarbeiter*innen.

Was kann ich konkret tun?

Analog zu dem Teamworkshop „Wie kommunizieren wir?“, den ich im vorhergehenden Abschnitt vorgeschlagen hatte, bietet es sich an, sich in einem Teamworkshop „Wer macht bei uns was?“ gemeinsam die Rollenverteilung anzuschauen und diese ggf. weiterzuentwickeln. Das hat eine objektive und eine subjektive Seite und ist daher vielleicht nicht ganz so leicht, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Die objektive Seite besteht aus den Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, mit denen Mitarbeiter*innen eingestellt wurden: Gibt es die überhaupt? Sind sie auf dem neuesten Stand? Sind sie untereinander kompatibel? Zur objektiven Seite der internen Rollenverteilung gehören ebenfalls Projektanträge, sofern darin etwas über die Funktion der einzelnen Stellen ausgesagt wird. Sowie alle anderen internen Papiere wie Organigramme, Prozessbeschreibungen etc., die Auskunft darüber geben, was jemand auf einer bestimmten Stelle tun oder nicht tun soll.

In vielen Fällen wird eine Sichtung dieser Papiere ergeben, dass wesentliche Dinge fehlen oder dass sie dringend überarbeitet werden müssen – z. B. weil sie nicht zueinander passen. Dann sollten sie für die ganze Organisation aktualisiert werden: Diese Aufgabe fällt in die Verantwortung der Geschäftsführung.

Die subjektive Seite der Rollenverteilung auf der Arbeit besteht aus den Erwartungen, die die Projektmitarbeiter*innen aneinander haben bzw. die die Projektleiter*in an die Mitarbeiter*innen hat und umgekehrt. Stimmen unsere Erwartungen aneinander überein mit dem, was (hoffentlich) in den Stellenbeschreibungen steht oder erwarten wir etwas ganz Anderes? Falls ja, ist das gerechtfertigt?

Es kann sehr hilfreich sein, auch diese subjektiven Rollenerwartungen auf den Tisch zu legen und zu klären. Und es kann auch sein, dass wir damit die Büchse der Pandora öffnen, weil Überforderung, Unzufriedenheiten, Konflikte offengelegt werden – gut so! Daher ist es hilfreich, sich vor einem solchen Teamworkshop zu überlegen, was passieren könnte und sich ggf. professionelle Unterstützung zu holen.

Hilfreiche Fragen können sein:

- Ist im Team ausreichend geklärt, **wer für welche Fragen und Prozesse zuständig** ist? Ist das auch für andere in der Organisation und außerhalb ersichtlich?
- **Wo funktioniert unsere Rollenverteilung gut**, wo funktioniert sie nicht so gut? Wo verlieren wir Zeit und Ressourcen?
- Brauchen wir **neue Rollen** im Team oder können wir die jetzigen Rollen an neue Bedarfe anpassen? Diese Frage führt oft zu einer ganz anderen Frage, nämlich: Gibt es etwas von dem, was wir tun, das wir ohne Schaden sein lassen können?

Durch solche Fragen können Schnittstellen geklärt (Wer übergibt wann was wie an wen? Wo endet meine Zuständigkeit?), Ressourcen eingespart und generell der Workflow in einem Projekt verbessert werden. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter*innen können gesundheitlich entlastet werden.

f) Konkurrenz statt Teamwork

Wie überall in der Gesellschaft besteht auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen die Gefahr, dass Projekte und Mitarbeiter*innen gegeneinander agieren, anstatt zusammen zu arbeiten, so sehr das auch dem Leitbild der Organisation widersprechen mag. Welches Projekt „läuft besser“? Wo werden mehr Workshops gemacht? Welches Projekt steht in der Öffentlichkeit besser da oder erfreut sich der Gunst der Geschäftsführung?

Was kann ich konkret tun?

Für die Gesundheit aller Projektmitarbeiter*innen ist es förderlich, im Projekt und in der Organisation Teamwork groß zu schreiben. Gefördert werden sollte also nicht, sich gegen andere durchzusetzen, sondern sich gegenseitig zu unterstützen, auszuhelfen, mit notwendigen Informationen zu versorgen. Die Schwerpunkte, die die Organisation setzt, zeigen sich z. B. darin, wer innerhalb der Organisation aufsteigt: Ist das der brillante Eigenbrötler, der die besten Projektanträge schreibt, aber immer wieder andere für ihre Schwächen kritisiert oder die gute Kommunikatorin, die für Ausgleich sorgt und alle einbezieht, aber vielleicht nicht ganz so gute Projektanträge schreibt? Für beide soll definitiv ein guter Platz in der Organisation sein, aber vermutlich ist die letztgenannte Mitarbeiter*in für einen Führungsjob besser geeignet – sofern sie ihn haben will.

Führungskräfte sollten im Interesse der Gesundheit auch jede Möglichkeit nutzen, Druck herauszunehmen und für Entspannung zu sorgen: „Wenn wir den Bericht eine Woche später abgeben, geht davon auch nicht die Welt unter. Ich rufe da gleich mal an“ oder „Wenn Du gerade

Stress zu Hause hast, könnte das doch Katrin fertig schreiben, die hat doch gerade Kapazitäten frei, oder?“

Und, nicht zuletzt, Menschen leisten unterschiedlich viel (und sind unterschiedlich schnell): Die eine 120%, die andere 80%. Das ist völlig normal und gehört dazu. Beide sollen die gleiche Wertschätzung für ihre Arbeit erhalten.

6. *Wir müssen reden* – Wie kann ich als Führungskraft einen Dialog über Gesundheit initiieren?

Bis hierhin ist deutlich geworden, dass – um es technokratisch auszudrücken – es eine Menge „Stellschrauben“ gibt, an denen Führungskräfte drehen können, um einerseits besser für sich selbst zu sorgen (Abschnitt 3) und andererseits gesundheitliche Belastungen im Team zu verringern (Abschnitt 5). Und dass davon auch das umgebende System profitieren kann und wird – ob das die Familie oder die Organisation als Ganzes ist.

Aber wie kann ich das Thema Gesundheit in meiner Organisation besprechen, also den „Elefanten im Raum“ sichtbar machen? Und zwar nicht als Gespräch an der Kaffeemaschine über die Kolleg*in, die „schon wieder krank ist“ oder als ritualisierte Klage „wir arbeiten alle an der Belastungsgrenze“, sondern zielgerichtet, um wirklich etwas herauszufinden und zu verändern?

Eingangs hatte ich über die unterschiedlichen Gründe gesprochen, aus denen Führungskräfte das Thema gerne vermeiden. Aber Gesundheit und Krankheit nicht anzusprechen, ist auch keine Lösung: Dann verändert sich im Zweifelsfall nichts. Um Gesundheit in der Organisation zum Thema zu machen, bieten sich unterschiedliche „Bühnen“ an:

Mitarbeiter*innengespräch

Die einfachste Möglichkeit, das Thema Gesundheit mit einer Person in einem vertraulichen Rahmen anzusprechen, ist im regelmäßigen Mitarbeiter*innengespräch, von dem schon weiter oben die Rede war – oder einem Gespräch aus besonderem Anlass, z. B. dem „Rückkehrgespräch“ bzw. „Willkommensgespräch“ nach einer längeren Abwesenheit, z. B. krankheitsbedingt oder wegen einer Elternzeit.

Allerdings ist Vorsicht geboten: Analog zu der berüchtigten – weil unzulässigen – Frage im Vorstellungsgespräch, ob die Stellenbewerberin schwanger ist, fallen Krankheiten unter den Datenschutz. Keine Mitarbeiter*in muss dazu Auskunft geben.

Außerdem besteht die Gefahr, eine Mitarbeiter*in mit diesem Thema in Verlegenheit zu bringen oder in die Ecke zu drängen. Denn das Mitarbeiter*innengespräch in seiner traditionellen

Form ist von einem erheblichen Machtungleichgewicht geprägt: Führungskräfte sitzen dort als Vorgesetzte und als Vertreter*in des Arbeitgebers. Und besprochen wird traditionellerweise, ob die Mitarbeiter*in die gesetzten Ziele erreicht hat.

Daher finde ich es wichtig, Mitarbeiter*innengespräche so umzugestalten, dass diese Dynamik so weit wie möglich aufgebrochen wird: Innerhalb eines bestimmten thematischen Ablaufs (beispielsweise: a) Zusammenarbeit und Führung, b) Arbeitsaufgaben, c) Arbeitsumfeld und d) berufliche Entwicklung) soll genauso Raum für Fragen und Kritik an die Führungskraft wie an die Mitarbeiter*in sein. Es entsteht dann im besten Fall ein für beide Seiten fruchtbares und vertrauensbildendes Gespräch über die Arbeitsbeziehung. Führungskräfte sollten dieses Gespräch in erster Linie als wertvolle Gelegenheit nutzen, etwas von der Mitarbeiter*in zu erfahren, was sie vorher noch nicht wussten (z. B. ihre Einschätzung der Dynamik im Projektteam, was sie beruflich vorhat usw.).

Je besser das Vertrauen zwischen der Mitarbeiter*in und der Führungskraft bei einem solchen Gespräch ist, desto eher wird die Mitarbeiter*in über eventuelle gesundheitliche Belastungen reden. Das geht nur freiwillig. Die subjektive Voraussetzung dafür ist, dass ich als Mitarbeiter*in weiß, dass es meinem Gegenüber darum geht, mit mir nach Lösungen und Verbesserungen zu suchen und nicht mich zu maßregeln oder gar loszuwerden.

Eine andere Situation entsteht dann, wenn eine Mitarbeiter*in aufgrund einer Erkrankung oder gesundheitlichen Belastung nicht mehr in der Lage ist, eine Stelle auszufüllen. Aber auch dann kann das Gespräch partnerschaftlich geführt werden; z. B. darüber, ob es an einer anderen Stelle in der Organisation Tätigkeiten gibt, die für die Person in Frage kommen oder welche Unterstützung die Mitarbeiter*in braucht, um einen neuen Job zu finden.

Außerdem muss ich als Mitarbeiter*in darauf vertrauen können, dass das Gespräch wirklich vertraulich bleibt: Die Führungskraft darf ihr Wissen nicht weitertragen. Wenn etwas dazu aufgeschrieben wird, muss das – genau wie andere Personalunterlagen – unzugänglich für alle anderen Mitarbeiter*innen aufbewahrt werden.

Anonyme Gesundheitsbefragung

Um das Thema Gesundheit in der Organisation auf den Tisch zu bringen und sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie Mitarbeiter*innen ihre gesundheitliche Belastung einschätzen, kann eine einfache und anonyme Gesundheitsbefragung hilfreich sein. Das folgende, leicht veränderte Beispiel stammt aus einer Broschüre der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. Die Befragung kann problemlos an den jeweiligen Bedarf angepasst werden.

Welche der folgenden Faktoren erlebst Du in Deinem Arbeitsalltag als belastend?			
	häufig	manchmal	selten
Zeitdruck/hohes Arbeitstempo			
Ungenauere Arbeitsaufträge und Vorgaben			
Konflikte mit Kolleg*innen			
Häufige Arbeitsunterbrechungen			
Ungerechtfertigte Kritik			
Fachliche Über- oder Unterforderung			
Personalmangel und/oder mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter*innen			
Lärm (z. B. häufiges Telefonklingeln)			
Konflikte mit Vorgesetzten			
Einseitige Bewegungen und Körperhaltung			
Doppelrolle Familie und Beruf			
Unbefriedigende Pausenregelung			
Viele berufsfremde Tätigkeiten			
Zu wenig Entscheidungsspielräume, Verantwortungsbereiche			
Unzureichende Arbeitsorganisation/Arbeitsabläufe			
Wenig Erfolgserlebnisse und geringe Anerkennung			
Körperliche Beschwerden, beispielsweise Rücken- oder Kopfschmerzen			
Hierarchische Strukturen			
Nichtergonomische Arbeitsumgebung, wie schlechte Bürostühle			

Quelle: In Anlehnung an BGW, *Diagnose Stress*, S. 21

Die Mitarbeiter*innen sollten bei der Anpassung des Fragebogens an die Verhältnisse im Projekt/der Organisation beteiligt sein. Gibt es bei uns Belastungsfaktoren, die im Fragebogen noch nicht genannt sind?

Zugegeben, diese Umfrage liefert nur ein grobes Bild. Wegen der Anonymität kann ich nicht nachfragen: „Was genau meinst Du damit?“ oder „Wann treten diese Belastungen besonders auf?“. Dennoch finde ich sie nützlich, um einen ersten Überblick über mögliche „Problemzonen“ zu bekommen: Wenn niemand „zu wenig Entscheidungsspielräume, Verantwortungsbereiche“ als Belastungsfaktor nennt, ist das ein Hinweis darauf, dass im Team ausreichend Raum für Entscheidungen da ist. Und wenn die Hälfte der Befragten angibt, „hierarchische Strukturen“ häufig als belastend zu empfinden, lässt das darauf schließen, dass an mindestens einer Stelle in der Organisation oder im Projekt das Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft nicht gut funktioniert.

Gesundheitsworkshop, Präventionskonzept

Was sind die „Problemzonen“ in unserer Organisation oder in unserem Projekt, an denen gesundheitliche Belastung entsteht? Und wo vermeiden wir schon jetzt erfolgreich gesundheitliche Belastung? Lässt sich das auf andere Bereiche ausweiten?

Wenn in einem Workshop in der Organisation oder in dem Projekt zu Tage gefördert werden kann, welche spezifischen gesundheitlichen Belastungen durch die Arbeit erzeugt werden, können die Beteiligten ein **Präventionskonzept** (BGW, *Diagnose Stress*, S. 9) erarbeiten: Was können und wollen wir gemeinsam verändern, um unsere gesundheitliche Situation zu verbessern? Bei der Arbeit an einem Präventionskonzept geraten alle möglichen Dinge auf den Prüfstand; die potenziellen Auswirkungen gehen weit über das Themenfeld Gesundheit/Krankheit hinaus.

Das können so unterschiedliche Dinge wie die Anordnung der Arbeitsplätze, die Arbeitszeit, Kommunikationswege oder -formen (z. B. lange Teamsitzungen), die Organisationskultur oder die technische Ausstattung sein.

Dabei soll es auch möglich sein, unkonventionelle Ideen zu äußern: *„Warum richten wir nicht einen Ort ein, an dem Mitarbeiter*innen einen Mittagsschlaf halten können, wenn sie das brauchen?“* oder *„Wir brauchen einen Pausenraum, in dem wir uns wirklich entspannen können und nicht die ganze Zeit auf die Dienstpläne an der Wand starren müssen. Wir wünschen uns, dass dort auch ein Sofa steht.“*

Vorstand oder anderes Leitungsgremium

Wenn ich als Führungskraft das Thema Gesundheit hoch in der Organisation aufhängen will, z. B. weil es aufgrund von gesundheitlichen Problemen eine hohe Mitarbeiter*innenfluktuation gibt, dann bietet es sich an, das Thema im Leitungsorgan – z. B. dem Vorstand – einzubringen. Ein Vorteil kann sein, dass im Leitungsorgan beschlossene Schritte offizielle *Policy* der Organisation werden, das Thema erhält dadurch ein besonderes Gewicht. So lassen sich z. B. für dieses Thema finanzielle Mittel über mehrere Jahre einstellen. Am Anfang sollte eine Bestandsaufnahme stehen, also ein Blick auf die Stärken und Schwächen der Organisation in Bezug auf Gesundheit.

Wenn das Leitungsgremium beschließt, dass Gesundheit in den nächsten Jahren ein Thema sein soll, in das Zeit und Geld investiert wird, bietet es sich an, dafür einen Plan mit konkreten Schritten zu schreiben: Wie werden die Mitarbeiter*innen einbezogen? Wer übernimmt für was die Zuständigkeit? Wieviel Geld wird pro Jahr für Weiterbildungen u. ä. zur Verfügung gestellt? Wer übernimmt im Leitungsorgan das Monitoring für die Maßnahmen? Wollen wir das publizieren und wenn ja, wer macht das?

Austausch mit anderen Organisationen

Führungskräfte müssen das Rad nicht neu erfinden: Eine schnelle und unbürokratische Anfrage bei Partnerorganisationen danach, welche Erfahrungen sie mit dem Thema Gesundheit/Krankheit machen, kann sehr nützlich sein: Gibt es Erfahrungen dazu, wie – und aufgrund welcher Faktoren – sich die gesundheitliche Situation der Mitarbeiter*innen verändert hat (z. B. ein höherer Krankenstand in Phasen mit einer hohen Arbeitsdichte). Gibt es dazu einen Diskurs in der Organisation und wer ist einbezogen? Hat die Organisation Erfahrungen mit Weiterbildungen oder anderen Qualifizierungen im Themenfeld Gesundheit? Dazu kann nach Bedarf auch Vertraulichkeit vereinbart werden.

7. Ansprechpartner*innen, Quellen

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, BGW (2020, 1. April): *Diagnose Stress*, abgerufen am 28.05.2021 von https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/BGW-Broschueren/BGW08-00-001_Diagnose_Stress.html

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, BGW (2020, 31. Januar): *Gesundheit fördern – Strukturen entwickeln*. In sieben Schritten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, abgerufen am 28.05.2021 von https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/BGW-Broschueren/BGW04-07-003_Gesundheit-fordern-Strukturen-entwickeln.html

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, BGW (2017, 1. Januar): *Gesund und motivierend führen*, abgerufen am 28.05.2021 von https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/BGW-Broschueren/BGW04-07-011_Gesund-fuehren.html

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, BGW (2021, 25. Mai): *Seminare*, abgerufen am 28.05.2021 von https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Seminare/Seminare_node.html

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, BMJV (1994, 6. Juni): *Arbeitszeitgesetz (ArbZG)*, abgerufen am 28.05.2021 von <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzq/BJNR117100994.html>

Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement, BBGM (o. J.): *Startseite*, abgerufen am 28.05.2021 von <https://bbgm.de/>

Universität der Künste Berlin, UdK (o. J.): *Gesundheitsförderung* (Download des UdK Kompass *Konfliktmanagement*), abgerufen am 28.05.2021 von <https://www.udk-berlin.de/service/die-gesunde-udk/gesundheitsfoerderung/>

Zum Autor

Georg Rohde ist Politikwissenschaftler und Systemischer Berater (SG). Er coacht Führungskräfte und berät Organisationen dazu, wie sie ihre Arbeit gesünder und nachhaltiger gestalten können. Dazu entwickelt er auf die Organisationen zugeschnittene Konzepte und Schulungen zum Thema Gesundheitsmanagement.

Er hat in unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Organisationen in der politischen Bildung und Entwicklungszusammenarbeit in Führungspositionen gearbeitet und war als Betriebsrat aktiv. Derzeit beendet er seine Ausbildung zum Mediator. Georg Rohde lebt mit seiner Frau Uta und seinen beiden Kindern in Berlin-Neukölln.

Kontakt: mail@georgrohde.de // www.georgrohde.de

Dank

Ich danke Marianne Engelhardt-Schagen, Thomas Fischer, Thomas Helfen, Renate Heubach, Heidrun Kaletsch, Götz Nordbruch, Heide Oestreich und Felix Schmitt herzlich für ihre Hinweise und Unterstützung.

IMPRESSUM

Herausgeberin: **Qualitätswerkstatt 2.0**

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

Version 1.0

Stand: Juni 2021

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor die Verantwortung.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**