

## „Es ist keine Kuschelführung“

INTERVIEW. Der Führungsstil hat medizinische Folgen für die Mitarbeiter. Professor Joachim Fischer plädiert darum für eine gesundheitsorientierte Führung.

**personalmagazin:** Der Titel Ihres Vortrags auf dem Demographiekongress 2009 lautet „Das Gehirn und die Arbeit – Warum die alte Führungskultur schlecht für Profit und Gesundheit ist.“ Wie hängen Gehirn und Führungsverhalten zusammen?

**Joachim Fischer:** Enger als wir glauben. Wären Menschen Maschinen, bräuchten wir über die Frage gar nicht nachzudenken. Aber das menschliche Gehirn beurteilt fortwährend alles um uns herum, unter anderem danach, ob wir uns sicher fühlen oder ob Gefahr droht. Am leistungsfähigsten ist unser Gehirn in einem Zustand der achtsamen Freude. Dann ist es wahrscheinlicher, dass Menschen vernünftige Ideen entwickeln. Führungskräfte prägen maßgeblich das Betriebsklima und das Arbeitsumfeld. Vereinfacht gesagt steuern sie damit auch die emotionale Grundbewertung im Gehirn jedes Mitarbeiters.

**personalmagazin:** Was verstehen Sie unter „alter Führungskultur“?

**Fischer:** Die alte Kultur wird oft umschrieben mit den Worten „nix geschumpfen ist schon genug gelobt“. Das geht gut, solange sie Menschen brauchen, die eigentlich nur noch nicht erfundene Automaten ersetzen. Wenn die Wertschöpfung und der Gewinn aber davon abhängen, dass sich jeder Mitarbeiter voll engagiert, dass die Mitarbeiter neue Lösungen erdenken, Kunden gewinnen – dann funktioniert das schlechter in einer Grundstimmung von Furcht und Angst.

### Online

Professor Joachim Fischer hält den Vortrag „Das Gehirn und die Arbeit – Warum die alte Führungskultur schlecht für Profit und Gesundheit ist“ am 23. September auf dem Demographiekongress.

[www.demographiekongress2009.de](http://www.demographiekongress2009.de)

**personalmagazin:** Inwiefern ist diese Kultur aus medizinischer Sicht schlecht für Profit und Gesundheit?

**Joachim Fischer:** Wir konnten zeigen, dass unter solch ungünstigen Arbeitsbedingungen verschiedene biologische Mechanismen dafür sorgen, dass die Betroffenen schneller altern. Nach der weltweit durchgeführten Interheart-Studie ist beispielsweise chronischer Stress als Risikofaktor für Herzinfarkt so bedeutsam wie Rauchen.

**personalmagazin:** In Ihren Arbeiten sprechen Sie von „gesundheitsorientierter Führung“. Was verstehen Sie darunter?

**Fischer:** Ein gesundheitsorientierter Führungsstil zeichnet sich durch Wertschätzung, Gewähren von Handlungsspielräumen und überschaubaren Herausforderungen an sinnvoll erlebbareren Aufgaben aus. Es geht überhaupt nicht um „Kuschelführung“. Die Frage ist, wie wir als Führungskräfte Mitarbeiter so inspirieren und begeistern können, dass sie diese Leistung in einem positiven Zustand von Begeisterung und Identifikation für die Arbeit erbringen.

**personalmagazin:** Im Zuge der Krise stößt man häufig auf den Begriff „Resilienz“. Welche Rolle spielt sie bei der gesundheitsorientierten Führung?

**Fischer:** Resilienz beschreibt die Fähigkeit, trotz widrigster Umstände zu überleben. Für die Forschung ist es interessant herauszufinden, wie Menschen diese Situationen meistern. Ich plädiere indes eher dafür, die Verhältnisse besser zu gestalten. Man muss die Führungskräfte dazu anhalten, die neurobiologischen Erkenntnisse und die positiven Vorbilder anzuerkennen. Das ist besser, als darauf zu hoffen, bei jedem einzelnen Mitarbeiter durch Coaching die Resilienz gegen ungünstige Verhältnisse zu verbessern. ■

Das Interview führte **Melanie Rößler**.



**Prof. Dr. med. Joachim Fischer**

ist Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health der Uni Heidelberg.