

# Mehr Effizienz durch Supervision: Was betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis leisten kann



Man könnte meinen, ein Gespenst geht um in deutschen Unternehmen, das Gespenst des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Es finden sich jedoch keine Mächte gegen das Gespenst, alle machen mit. Unter der Hand heißt es dagegen in vielen Unternehmen: „Bringt nix, kostet viel – Zeit, Nerven, Geld.“ Von Dr. Ronny Jahn

Dabei gibt es gute Gründe, warum BGM gerade jetzt auf die Tagesordnung rückt. Die Rahmenbedingungen von Arbeit haben sich in letzten Jahren enorm verändert. Die Rede von Globalisierung, Digitalisierung, Professionalisierung, Formalisierung, Fachkräftemangel aber auch arbeitsrechtlichen Entwicklungen setzen Unternehmen als Ganzes und damit auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Druck. Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen steigen. Die sogenannte „VUCA-Welt“ scheint in der Arbeitswelt angekommen. Das ursprünglich aus dem Militär stammende Kürzel steht für Anforderungen, mit denen Organisationen und deren Mitglieder gegenwärtig im besonderen Maße konfrontiert sind: Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). BGM kann im gelungenen Fall eine hilfreiche Antwort auf die Herausforderungen der „VUCA-Welt“ sein. Wenn es schlecht läuft, verstärkt BGM Unsicherheit. Mit den Worten des Soziologen Peter Fuchs gesprochen, trägt es dann zu einer „dauerhaften Daseinsaufregung“ bei. Verheißung und Erfüllung stehen sich diametral entgegen.

# **Supervision als Königsweg betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Erfolgreiches BGM unterstützt Unternehmen bei der Auseinandersetzung mit sich wechselseitig ausschließenden Erwartungen und Anforderungen. Man denke an den gewachsenen Anspruch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt zu sein sowie die spiegelbildliche Erwartung von Führungskräften an Mitarbeitende, mehr Eigeninitiative und Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig finden sich in vielen Unternehmen Formalisierungsprozesse, die Beteiligung, Eigeninitiative und Verantwortung entgegenstehen. In diesem Sinn ist die Arbeitswelt für alle Beteiligten ungewisser, mehrdeutiger, komplexer und grenzenloser geworden. Der Bedarf an Orientierung und Autorität steigt. Als „Königsweg“ des betrieblichen Gesundheitsmanagements trägt insbesondere Supervision dazu bei, Orientierung und Autorität zu ermöglichen. Supervision ist ein praxisorientiertes und wissenschaftlich fundiertes Beratungskonzept zur Unterstützung bei organisations- und personenbezogenen Herausforderungen.

Supervisorische Beratung unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung funktionaler Organisationsstrukturen und orientierender Autorität. Orientierung bieten heißt in diesem Zusammenhang, wesentliche Fragen zu beantworten: Was sind Kernaufgaben unseres Unternehmens? Was sind aktuelle Herausforderungen? Wie begegnen wir den Herausforderungen? Was können wir beantworten, was nicht? Wer kann was, wie und wann entscheiden? Autorität erhält der, der die Verantwortung übernimmt, auf diese Fragen deutlich zu antworten. Das kann die Unternehmensspitze sein, aber auch Führungskräfte der mittleren und unteren Führungsebene und zuweilen sogar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Sinn tragen BGM und insbesondere Supervision dazu bei, Orientierung und Verantwortungsübernahme zu fördern sowie Grenzen zu setzen.

## **Happiness Manager und andere “innovative” Ideen**

BGM ist dann keine zusätzliche Aufgabe, die von wesentlichen Aufgaben abhält. Vielmehr dient BGM Unternehmen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu, wesentliche Aufgaben zufriedenstellender und effizienter zu erfüllen. Nicht selten jedoch erschöpft sich BGM in der Präsenz von Obstkörben, dem Angebot an Entspannungskursen oder langen Fragebögen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Alle drei Maßnahmen sind per se weder gut noch schlecht. Sie spiegeln jedoch falsche Tatsachen vor, wenn sie Wesentliches nicht in den Blick nehmen. Sei es aus Angst oder fehlendem Know-how. Gerade in Ostdeutschland sozialisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Differenz zwischen Schein und Sein sensibilisiert und nehmen sehr genau wahr, wenn BGM als Alibi die Unternehmensfassade schmückt. Steigende Frustration im Unternehmen wäre eine erwartbare Folge.

Wirksames BGM ermöglicht einen ernsthaften unternehmensinternen Austausch über

wesentliche Themen des Unternehmens sowie die Entwicklung unternehmensspezifischer Organisationsstrukturen. Es trägt zur Weiterentwicklung der Produktivität und Mitarbeiterbindung eines Unternehmens bei. Dies ist naturgemäß mit Anstrengungen verbunden und daher nicht immer angenehm. Erfahrungsgemäß erleben alle Beteiligten diese Art von Auseinandersetzung jedoch als produktiv, weil es ums „Eigentliche“ geht und sie wirksam ist. Auf Beraterseite bedarf es zur Einrichtung eines „klartextorientierten“ Austausches organisationaler, gruppendynamischer und psychologischer Kompetenzen. Die wachsende Zahl an „Happiness Managern“ dürfte in dieser Hinsicht eher ungeeignet sein. Nicht weil sie inkompetent sind, das vermag ich gar nicht einzuschätzen, sondern weil bereits der Schein ihres Titels trügt. Happiness ist nicht zu managen. Unternehmensmitglieder können nur so glücklich sein, wie es ihnen möglich ist, „unglücklich“ zu sein. Unternehmen können ihren Mitgliedern kein Glück garantieren.

## **Klartext statt Verklärung**

Die Arbeitswelt leidet aktuell nicht an zu wenigen, sondern eher an zu vielen innovativen Ideen. Immer neue Organisationsideen versprechen vieles, was sie praktisch nicht einlösen können. Agile, Scrum, Design-Thinking lenken regelmäßig vom Wesentlichen ab. Sie verschieben den Aufmerksamkeitsfokus und entlasten alle Beteiligten mit einer Erlösungsverheißung, die sich kurzfristig zuweilen auch erfüllt. Methodisch hochstrukturiert wird das verdrängt, was in Unternehmen nicht zu kontrollieren ist: denkende und sprechende Menschen. Mittel- und langfristig kehren die wesentlichen Fragen und das Sprechen und Denken zurück. Supervision im Rahmen von BGM trägt dazu bei, sich auf Wesentliches zu fokussieren und das Wesentliche diskursiv angemessen zu bewältigen. Das dient der Organisation und ist der Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern förderlich. Nichts ist unproduktiver und der Gesundheit abträglicher als Ideen, die mittel- und langfristig in Kontrast zur Realität am Arbeitsplatz stehen. Vor diesem Hintergrund ist Supervision für Unternehmen mehr als Gesundheitsförderung. Supervision ermöglicht tragfähige Organisationsstrukturen, fördert nachhaltige Mitarbeiterbindung und trägt damit zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bei.

## **Beschreibung eines Falls, der gerade auch für kleine, aufstrebende Mittelständler in den neuen Ländern typisch ist:**

Ein junges innovatives Biotech-Unternehmen ist innerhalb von zwei Jahren personell von zwei Gründern auf nunmehr fünfzehn Mitarbeiter gewachsen. Alle Mitarbeiter sind mit dem Unternehmen hochidentifiziert. Entscheidungsprozesse laufen unter großer Beteiligung aller Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur wird als „hands on“ beschrieben. Jeder macht mehr oder weniger noch alles. Man fühlt sich als Familie. Gleichzeitig nehmen Konflikte im Unternehmen zu. Der Wunsch

nach klar definierten Prozessen wird artikuliert. Die Frage, ob das Unternehmen Familie oder zunehmend nur Arbeitsplatz ist, wird unter den Mitarbeitern leidenschaftlich diskutiert. Die Gründer entscheiden sich für eine supervisorische Begleitung des Unternehmenswachstums. Im Rahmen der Supervision können unterschiedliche Interessen artikuliert sowie in ihrer Bedeutung für das Unternehmen kollektiv verstanden werden. Spannungsfelder sind: Gründer, langjährige Mitarbeiter sowie neuhinzugekommenen Mitarbeiter; jung, alt; Forschung, Entwicklung sowie Vertrieb. Die Gründer verdeutlichen im Rahmen der Supervision ihre Ziele für das Unternehmen und erläutern, wie sie die Ziele erreichen wollen. Sie laden ihre Mitarbeiter zur Rückmeldungen zu ihren Zielen und Plänen ein. Es entwickelt sich ein produktiver Dialog an dessen Ende die Entscheidung für die Einführung klarer Verantwortungsbereiche und darauf bezogener Entscheidungskompetenzen steht. Die Arbeitsbereiche Entwicklung, Vertrieb und Finanzen/Personal werden eingeführt sowie Bereichsleitungen bestimmt und Kommunikationswege innerhalb der Bereiche sowie zwischen den Bereichen beschlossen. Nach einem halben Jahr soll das neue Modell auf seine Effizienz und Funktionalität hin überprüft werden. Alle Beteiligten teilen die Notwendigkeit und Umsetzung des neuen Modells. Herausgehoben wird vor allem, dass die neuen Strukturen Orientierung bieten, bedauert wird der Abschied vom Familiencharakter. Das Unternehmen ist „erwachsen“ geworden. Die supervisorische Begleitung hat dazu beigetragen, die „Wachstumsschmerzen“ in einem gesundheitsförderlichen Dialog kollektiv zu verstehen und verantwortungsvolle kollektiv getragene Entscheidungen zu treffen.

## Der Autor



*Ronny Jahn*

Dr. Ronny Jahn ist Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens P+0 Berlin, Leiter des Studiengangs Leadership und Beratung an der International Psychoanalytic University Berlin und Mitherausgeber des Fachbuches „Supervision und psychische Gesundheit“ (Springer Fachmedien).