

Ulrike Bossmann

Dr. sc. hum.

## **Seelische Gesundheit im Dilemma**

### **Eine explorative Studie zur Förderung der psychischen Gesundheit mittlerer Führungskräfte**

Fach/Einrichtung: Medizinische Psychologie

Doktorvater: Prof. Dr. rer. soc. Jochen Schweitzer-Rothers, Dipl.-Psych.

Vor dem Hintergrund der besonderen psychischen Belastung von Führungskräften in der Sandwichposition wird eine innovative verhaltenspräventive Intervention für mittlere Führungskräfte zur Prävention stressbedingter Folgeerkrankungen entwickelt, erprobt und qualitativ evaluiert. Unternehmen sind wie alle Organisationen Orte der Ambiguitätsbewältigung. In welcher Weise mittlere Führungskräfte mit ihren berufsbedingten Dilemmata umgehen, hat Auswirkungen auf ihre individuelle und die organisationale Ressourcenbilanz. Dass Dilemmata in besonderem Maße bedrohlich für die Gesundheit, insbesondere die seelische, sind, wurde bereits in einer Vielzahl an Studien belegt. Sie bilden daher den Kern der Arbeit.

In der vorliegenden Arbeit wurden mit Hilfe von problemzentrierten, teilstrukturierten Einzelinterviews mit 18 mittleren Führungskräften in zwei mittelständischen Industrieunternehmen im Südwesten Deutschlands potenziell gesundheitsgefährdende Dilemmata aus der Perspektive der Betroffenen untersucht. Herausgearbeitet werden sollte, mit welchen Dilemmata mittlere Führungskräfte konfrontiert sind und wie diese wahrgenommen und erlebt werden. Zudem sollten Bewältigungsstrategien erfragt werden, die einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Dilemmasituationen begünstigen. Die Beschreibungen der Betroffenen über ihre Dilemmata wurde um die Perspektive von oberen und unteren Führungskräften, erhoben in vier teilstrukturierten Fokusgruppen, ergänzt. Aufbauend auf den Ergebnissen wurde eine Intervention entwickelt und erprobt, deren Ziel es ist, mentale und handlungsbezogene Fähigkeiten aufzubauen, die helfen, widersprüchliche Anforderungen der Organisation besser zu verstehen und durch Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse zu bewältigen. Die als Dilemmakompetenztraining bezeichnete Intervention wurde anhand von 15 qualitativen Einzelinterviews mit den am Ende in der Studie verbliebenen mittleren Führungskräften hinsichtlich ihrer Effekte und Wirkfaktoren ausgewertet und im Anschluss modifiziert.

Die untersuchten mittleren Führungskräfte berichteten eine breite Varianz an Dilemmasituationen. Sie lassen sich als „Rollen- und Haltungsdilemmata“, „Ressourcendilemmata“ und „Loyalitätsdilemmata“ klassifizieren und werden als belastend empfunden. Angehörige aller Hierarchieebenen nennen vergleichbare Dilemmata, jedoch mit unterschiedlicher Häufigkeit. Eine Reihe an Verschärfen und Entschärfen beeinflusst das Erleben dilemmatischer Situationen. Verschärfend wirken insbesondere hohe Ansprüche an das eigene professionelle Wirken, mangelnde (Ver-) Handlungsspielräume und die gefühlte Alternativlosigkeit. Entschärfende Wirkung geht von der eigenen Berufserfahrung, Verbündeten in der Organisation und einer offenen Gesprächs- und Unternehmenskultur aus. Dilemmata mittlerer Führungskräfte werden von oberen Führungskräften in etwa der Hälfte der Fälle negiert und mit mangelnden Kompetenzen, fehlendem Mut oder einer vorhandenen Opferhaltung auf Seiten der mittleren Führungskräfte erklärt. Zudem wurden sieben als Double Bind klassifizierte Botschaften oberer Führungskräfte identifiziert, die Dilemmata mittlerer Führungskräfte verschärfen können.

Die befragten mittleren Führungskräfte verfügen über eine große Bandbreite von Bewältigungsstrategien. Im Bereich der hilfreichen Einstellungen beschreiben mittlere Führungskräfte akzeptanzbasierte (die Situation so wie sie ist annehmende) Haltungen als Kernelement. Dazu gehört das Akzeptieren zu rollenbedingten Zumutungen ebenso wie ein Bewusstsein der eigenen Grenzen oder die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen und zu verantworten. Um sich nicht angesichts der täglichen Rollenzumutungen zu verschleißen, konzentrieren sich mittlere Führungskräfte immer wieder auf das, was sie schätzen und besinnen sich bewusst auf eine optimistische Grundhaltung. Zugleich versuchen sie Dilemmasituationen nicht als persönliche Angriffe zu deuten und eigene Ziele geduldig und hartnäckig zu verfolgen. Ebenso verbinden sie sich mit für sie persönlich bedeutsamen Sinnkriterien. Die Wahrnehmung von Erschöpfungssignalen, ausgebildete Selbstreflexivität wie auch das Bewusstsein darum, die Organisation verlassen zu können, sind günstige Voraussetzungen für bewusste Abgrenzungs- und Hinwendungsprozesse.

Das Spektrum der praktischen Bewältigungsstrategien reicht von ausgleichenden Praktiken und der Abgrenzung gegen überfordernde Aufträge über die Nutzung von Kollegialität und den privaten Austausch über arbeitsplatzbezogene Probleme bis hin zu arbeitsstrukturierenden Maßnahmen. Im Vordergrund der praktischen Bewältigungsstrategien steht das proaktive Handeln. Dies bedeutet Mittelwege zu suchen, Konflikte auszutragen, sich gezielt Verbündete zu suchen, Entscheidungsprozesse bewusst zu verlangsamen sowie über die eigenen Entscheidungskriterien transparent zu kommunizieren. Zugleich zeigen sich unter Belastungs-Beanspruchungsperspektive kritisch zu bewertende Strategien wie eine erhöhte Verausgabebereitschaft.

Das Dilemmakompetenztraining konnte wie geplant in den beiden Betrieben durchgeführt werden. Die Erfahrungen im Training selbst sowie die Auswertung der Effekte und Wirkfaktoren legen nahe, dass ein zielgruppenspezifisch konzipiertes Dilemmakompetenztraining dabei hilft, die Wahrnehmung von und den Umgang mit potentiell gesundheitsgefährdenden Dilemmasituationen zu verändern. Die mittleren Führungskräfte konnten eine Beobachterposition zu eigenen Gedanken- und Handlungsmustern einnehmen, neue Handlungsspielräume erkunden im Umgang mit Dilemmasituationen erkunden und diese Erfahrungen im beruflichen Alltag anwenden. Die Bandbreite der Effekte war groß. Sie reichte von einer gelasseneren und lösungsorientierten Einstellung über ein vergrößertes Verständnis für das eigene Handeln und für das Agieren Dritter über die Perspektivübernahme bei gleichzeitiger Abgrenzung hin zu einer Verbesserung des persönlichen Wohlbefindens in Form eines subjektiv empfundenen verbesserten Gesundheitszustands und positiven Auswirkungen einer vermehrt betriebenen Selbstfürsorge. Die Teilnehmer schilderten vielfältige Auswirkungen des Trainings auf ihr Führungsverhalten. Insbesondere in der Weise, das sie schneller und klarer Entscheidungen treffen und vertreten würden. Unerwünschte Nebenwirkungen wurden nur sehr vereinzelt beschrieben und beziehen sich vor allem auf die Folgen von einzelnen Entscheidungen oder von einzelnen Veränderungen ihres Führungsverhaltens. Die gefundenen Effekte lassen sich zum einen über wahrgenommene Veränderungen im Denken und Lernzuwächse auf kognitiver Ebene erklären. Bedeutsam sind auch soziale Aspekte, insbesondere die Gruppendynamik, der kollegiale Austausch und die unterstützenden Rahmenbedingungen des Trainingssettings selbst. Über die individuelle Entlastung hinaus scheint das Training einen Beitrag zur Stärkung der Problemlösefähigkeit der gesamten Organisation zu leisten.

Kernprozess für dilemmakompetentes Verhalten ist das bewusste Verantworten einer Position, d.h. das Treffen einer Entscheidung im Bewusstsein um die damit zwangsläufig verbundenen Nachteile, sowie das nicht dämonisierende (andere nicht beschuldigende) Zum-Ausdruck-Bringen dieser Entscheidung. Hilfreich dabei sind das Wissen um die objektive Un(auf-)lösbarkeit von Dilemmata, ein kritischer Abstand zu den eigenen Prämissen (Entscheidungsregeln) sowie ein guter Zugang zu den eigenen Gefühlen und Werten.