

hernsteiner

02/13

Was heißt denn hier Führung?

Gehört betriebliche Gesundheitspolitik bereits zum Unternehmensalltag?
Und wenn dem so ist, wie schlägt sich das in der Rolle der Führungskräfte nieder?

DIPL.-SOZ. DETLEF HOLLMANN

Gesundes Führen? Aber wie?

Eine Einladung zum (lang fälligen) Paradigmenwechsel

DR. DORIS REGELE UND DIPL.-ING. WOLFGANG REGELE

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Krankheit ist ein Kostenfaktor, Gesundheitsförderung hingegen eine
Investition in die Zukunft von Mitarbeitern/-innen und Unternehmen.

DR. IRENE KLOIMÜLLER

Kein Arzt kann schlechte Führung heilen

»Hauptverantwortlich« für den Gesundheitszustand ist
die Qualität der Führung.

DR. WALTER KROMM

»Fit für eine Leistungskultur«

**DR. GERHARD MATSCHNIG, VORSTANDSVORSITZENDER DER
ZÜRICH VERSICHERUNGS-AG, IM GESPRÄCH**

management
information

Jetzt auch als
iPAD-APP



GESUND FÜHREN

Gesund führen hernsteiner 02/13



© Petra Spiola

Was können Führungskräfte dazu beitragen, dass sich MitarbeiterInnen entfalten können und leistungsbereit sind? Was heißt »Gesund führen« und welchen Beitrag leistet es zu betrieblichem Gesundheitsmanagement? Die zweite Ausgabe des »Hernsteiners« 2013 nimmt das Thema »Gesundes Führen« aus Sicht der Führungskräfte und Teams in den Fokus.

Neue Formen der Arbeitsorganisation haben auch die Anforderungen an Führungskräfte enorm verändert, wie Detlef Hollmann (vgl. S. 4) in seinem Artikel ausführt. Er zeigt auf, dass die soziale Unterstützung durch Führende immer wichtiger wird.

Doris und Wolfgang Regele (vgl. S. 9) beschreiben die Rolle der Gefühle im betrieblichen Alltag. Sie erinnern an die Erkenntnisse der Neurobiologie und laden zu einem Paradigmenwechsel in der Führung ein. Konkrete Anregungen können Führungskräfte dabei unterstützen, ihre inneren Einstellungen und Werte zu verändern. Auf den eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Gesundheit der MitarbeiterInnen verweist Irene Kloimüller (vgl. S. 12). Sie beschreibt die Merkmale gesunder und ressourcenorientierter Führungsarbeit und hat eine »Hitliste« der Top Ten gesundheitsförderlicher Führung erstellt.

Aus der Sicht von Walter Kromm (vgl. S. 14) sind Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern/-innen stärkende und motivierende Erfahrungen ermöglichen, das wichtigste Potenzial eines Unternehmens. Sie wecken damit die Lust, sich einzubringen, mitzugestalten und Kreativität zu entfalten.

Gesundes Führen erfordert häufig eine Veränderung der Unternehmenskultur. Im Interview mit Gerhard Matschnig (vgl. S. 16) wird deutlich, dass man dafür eine klare Vision und vor allem Geduld braucht.

Wir wünschen Ihnen interessante Erkenntnisse mit dem neuen »Hernsteiner«!

Ihre
Eva-Maria Ayberk
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
F +43/1/514 50-5609
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Penzinger Straße 49, A-1140 Wien
T +43/1/513 47 97-0
office@leaders-circle.at

KOORDINATION

Dr. Lisa Kratzer, MAS

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel, Wien

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISS NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership
der Wirtschaftskammer Wien
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr.
Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

verzeichnis

04

Was heißt denn hier Führung?

Im Hinblick auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen wird die Frage diskutiert, inwieweit neue Formen der Arbeitsorganisation (mehr Handlungsspielräume mit mehr Verantwortung) neue Beanspruchungen mit sich bringen und wie hier Führungskräfte ihre zukünftige Rolle gestalten müssten.

09

Gesundes Führen? Aber wie?

Stellen Sie sich einen Arbeitsplatz vor, der Sie total begeistert, ja richtig beflügelt. Wenn Sie dort Führungskraft sind, wie agieren Sie? Wie stellen Sie sicher, dass nicht nur Ihr Wohlbefinden, sondern auch das Ihrer MitarbeiterInnen steigt?

12

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Führungsverhalten und Betriebsklima, Wohlbefinden und Gesundheit der MitarbeiterInnen weisen eindeutige Zusammenhänge auf.

14

Kein Arzt kann schlechte Führung heilen

Die häufig praktizierten Strategien von Unternehmen zur Gesundheitsförderung führen nur selten zu einer bedeutsamen Verbesserung. Denn etwas ganz anderes entscheidet darüber, ob sich MitarbeiterInnen im Unternehmen wohlfühlen und weniger krank werden: der Führungsstil.

16

»Fit für eine Leistungskultur«

Dr. Gerhard Matschnig, Vorstandsvorsitzender der Zürich Versicherungs-AG in Österreich, über die Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, das diesen Namen verdient, und über die dazu nötige Veränderung der Unternehmenskultur.

18–20

SERVICE

Literaturtipps

Kommentar/Praxistipp

Hernstein Veranstaltungen

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Die Bildsprache zum aktuellem Thema bezieht sich grundsätzlich auf die »Infrastruktur der Führung«. Erst wenn alle am gleichen Strang ziehen, an der gleichen Vision arbeiten und jeder dabei selbstverantwortlich seinen Part übernimmt, sind die Weichen für ein optimales Betriebsergebnis gestellt. Die Schienen dieser »Lernspielereinheit« stehen symbolisch für das gemeinsam vereinbarte Betriebsziel. Da die Wirtschaft von ihren Akteuren Höchstleistungen aberlangt, die ohne Verluste nur leistbar sind, wenn die Performance wie ein »Formel-I-Boxenstopp« durchchoreografiert ist, haben wir für die Visualisierung dieser Problematik bewusst eine Metapher aus dem Rennsport bemüht.

Das Fotoshooting fand im Gleisdorfer Headquarter der Firma Jerich International statt. Die Firma wurde 1969 von Herbert Jerich sen. gegründet. Mit mittlerweile rund 700 Mitarbeitern/-innen erzielt das Unternehmen mit Warehouse- und Transportlogistik sowie Supply-Chain-Management etwa 160 Mio. Umsatz pro Jahr. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen der Papier- und Automobillogistik. Neben dem europäischen Zweig mit aktuell 15 Niederlassungen in Österreich, Deutschland, Luxemburg, Belgien, Frankreich, Italien, Großbritannien, Tschechien und Rumänien ist die Firma auch seit 13 Jahren, durch die Gründung von Herbert Jerich jun., in den USA vertreten.



Dr. Alfred Strigl

Wenn Führung wieder Sinn bekommt

Auf den ersten Blick scheinen die Themen Gesundheit und Führung viel miteinander zu tun zu haben. Bei beiden geht es um das Erkennen echter menschlicher Bedürfnisse, sowohl der eigenen als auch jener des sozialen Umfeldes. Und in beiden spielen gesellschaftliche, soziale, ökologische und wirtschaftliche Kräfte wesentliche Hauptrollen. Denn eine nachhaltig agierende Führungskraft, die Gesundheitsaspekte einbezieht, braucht ein grundsätzlich ganzheitliches Verantwortungsbewusstsein. Neben den individuellen und sozialen Bedürfnissen gehören auch noch ökologische und unternehmerische bedacht. Darf's noch ein bisschen mehr sein? Die Führungskraft ist zur gelebten, motivierenden und authentischen Vorbildwirkung angehalten. Nur davon reden gilt also nicht.

Auf den zweiten Blick sind beide Ansätze – Gesundheit und Führung – aber kaum mehr in Deckung zu bringen. Gesundheit fragt nach dem »Was«. Führung gibt darauf die Antwort und beschreibt das »Wie«. Inhalt und Form, Ursache und Wirkung, Mittel und Zweck, Frage und Antwort – wir kennen die Paare, die eine Quadratur des Kreises ausmachen. Wenn wir das »Was« kennen, das, worauf es in einem gesunden Menschsein wirklich ankommt, bedeutet dies noch lange nicht, auch das »Wie« zu können oder gar zu wollen. Juvenals (60–127 n. Chr.) Worte »Mens sana in corpore sano« sind vielen bekannt. Doch wissen wir auch, dass der Satiriker dabei die Idole seiner Zeit parodierte? Damals war ein sportlicher Körper höchstes Götzenbild. Die geistigen Fähigkeiten traten Juvenals Meinung nach häufig weit hinter die körperlichen zurück. Wie sieht es damit heute, im Zeitalter von Schwarzenegger und Co, aus? Ich frage mich: Was ist – heute wie damals – ein »gesunder« Geist? Worauf bezieht sich Gesundheit, wenn es um geistige oder emotionale Intelligenz geht? Welchen Referenzrahmen wählen wir, wenn wir neben dem Körperlichen auch das Seelisch-Geistige unseres sozialen Umfeldes bevorzugen? Albert Schweitzer hat sich zeitlebens zu dem verändert, was er selbst als Vorbild für andere sein wollte. Er wusste, dass nichts stärker im Verändern eines Zustandes wirkt als Vorbilder. Auch die große Seele »Mahatma« Mohandas Karamchand Gandhi meinte: »Sei du selbst die Veränderung, die du in der Welt sehen willst.« Puh. Starker Tobak. Und das alles soll nun Abteilungsleiter Otto Normalo auf die Reihe kriegen?

Doch Hilfe naht. Dem Zeitalter des Neuroleadership sei Dank. In ihrem Artikel »The Neuroscience of Leadership«, erschienen im Magazin »Strategy+Business«, formulieren David Rock und Jeffrey Schwartz u. a. die Grundthese, dass der behavioristische Ansatz von Bestrafen und Belohnen die Motivation der Mitarbeiter langfristig nicht verbessert. Hingegen sorgen das aktive Lenken der Aufmerksamkeit und die persönliche Erwartungshaltung für chemische und physiologische Veränderungen im Gehirn, verändern die Wahrnehmung der Realität und führen somit zu einer Entwicklung der Persönlichkeit. Die cleveren unter den modernen, neurowissenschaftlich aufmunitionierten Führern wissen, dass mit »gesunder Führung« nicht das erbsenzählerische Management von Personal-Obstkörben, Diät-Kantinenmenüs und Firmen-Fitnessstudios gemeint ist. Sie degradieren gesundes Führen nicht zur buchhalterischen Spezialaufgabe einer betriebsinternen Leibesertüchtigungskommission. Sie erkennen darin eine der entscheidenden Strategiaufgaben überhaupt! Nämlich Sinnstiftendes, Heilsames, Gesundendes und Werteschöpfendes in und mit den Menschen im Unternehmen real zu erleben – ob vorzuleben oder nachzuleben. Zum Schluss möchte ich mich noch vor meinem verehrten Freund und Kollegen Ernst Gehmacher verneigen. Der betagte Glücks-, Gemeinschafts- und Lebensstilforscher meint nicht nur, dass Glück erlernbar ist; er hat dazu auch das »Sozialkapital« erfunden. Sozialkapital beschreibt oder misst den Zusammenhalt, die Team- und Beziehungsfähigkeit einer Gemeinschaft oder auch eines Individuums und stellt den wahren »Kitt einer Gesellschaft« dar. In meinem Verständnis sollte sich gesundes Führen solcher Werkzeuge verstärkt bedienen. Dank Sozialkapital-Bilanzen von Unternehmen bekämen die ein wenig verlorenen Gutmenschen in der Wirtschaft bald hieb- und stichhaltige Argumente geliefert, warum sich Menschlichkeit, Verantwortungsbeusstsein und Sinnstiftung auszahlen.

Alfred Strigl ist geschäftsführender Gesellschafter von plenum und befasst sich mit dem Thema »Nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft« seit vielen Jahren. Besonderer Schwerpunkt seiner wissenschaftlichen und beratenden Tätigkeit sind die Bereiche nachhaltige Unternehmensführung, Sustainable Leadership und Nachhaltigkeitsmanagement. Er begleitet zahlreiche Unternehmen, darunter Raiffeisen Zentralbank, OMV und Swarovski, auf ihrem Weg der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

AUTOREN/-INNEN DIESER AUSGABE



DIPL.-SOZ. DETLEF HOLLMANN betreute als Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung verschiedene Projekte zu den Themen betriebliches Gesundheitsmanagement, Herausforderung älterer MitarbeiterInnen und Veränderungen im Personalmanagement.

04



DR. DORIS REGELE ist langjähriges Mitglied der Hernstein Fakultät und Inhaberin des Beratungsunternehmens Redmont, welches sich u. a. auf die Begleitung von Change-Prozessen, Führungs- und Gesundheitsfragen spezialisiert hat.

09



DIPL.-ING. WOLFGANG REGELE ist Mitglied der Hernstein Fakultät und Inhaber des Beratungsunternehmens Redmont, welches sich u. a. auf die Begleitung von Change-Prozessen, Führungs- und Gesundheitsfragen spezialisiert hat.

09



DR. IRENE KLOIMÜLLER, MBA, ist Medizinerin, Psychotherapeutin, Unternehmensberaterin, Geschäftsführerin von Wert:Arbeit und seit über 15 Jahren im Bereich Arbeitsfähigkeitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung tätig.

12



DR. WALTER KROMM, Master of Public Health, Arzt und Philosoph, forscht neben seiner Arbeit mit Führungskräften zum Thema »Gesundheits- und ertragsorientierte Unternehmensführung« und ist Mitherausgeber des Buchs »Unternehmensressource Gesundheit«.

14

Work in Progress: Gesund führen

Hernstein Expertentag am 16. Mai 2013

Der Hernstein Expertentag ist ein Workshop für interne Experten/-innen und Mitglieder der Hernstein Trainer-Fakultät zum aktuellen Jahresthema. Externe Experten/-innen waren heuer Dr. Eva Höttl, Leiterin des Health Centers der Erste Group, und Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg. In einer gelungenen Mischung aus Theorie und Praxis wiesen beide auf die herausragende Bedeutung der Verknüpfung von Verhältnis- und Verhaltensprävention hin. Sie konnten anhand zahlreicher Beispiele zeigen, dass Organisationen immer öfter Aspekte des beruflichen Alltags regeln, um die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen zu schützen und zu fördern.

Karlheinz Sonntag berichtete von einem groß angelegten Forschungsprojekt mit deutschen Unternehmen zum Thema Life-Balance. Einer der Projektpartner, ein Konzern der Automotivebranche, hat Richtlinien erarbeitet, um die Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen in ihrer Freizeit drastisch zu beschränken. »Die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben zu trennen, reduziert die Erschöpfung und steigert die Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance«, so Sonntag.

Eva Höttl betonte, dass gesunde MitarbeiterInnen einen enormen Erfolgsfaktor darstellen. »Psychische Gesundheit und emotionale Stabilität ist neben einer ausgezeichneten fachlichen Qualifikation DER Erfolgsfaktor für gute Kundenbeziehungen.« Als eindrucksvolles Beispiel aus ihrem Konzern skizzierte sie das Management der Wiedereingliederung von Mitarbeitern/-innen nach langer Abwesenheit. Der klar kommunizierte Prozess unterstützt sowohl Führungskräfte als auch die betroffenen MitarbeiterInnen dabei, den Neustart für alle Betroffenen so zu gestalten, dass er langfristig erfolgreich ist.

Lesen Sie mehr darüber auf unserer Website:

www.hernstein.at/Wissenswert/Praxisforschung/Gesund-fuehren/

VORANKÜNDIGUNG

Hernstein Symposium: Gesund führen – Modeerscheinung oder Erfolgsfaktor?

Symposium des Hernstein Instituts in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Wien

Das Hernstein Symposium 2013 »Gesund führen – Modeerscheinung oder Erfolgsfaktor?« bildet eine Plattform zum Austausch mit Experten/-innen und erfolgreichen Top-Führungskräften. In interaktiven Workshops werden Top-ManagerInnen aus renommierten Unternehmen über die Vorteile von gesundem Führen berichten. Zudem werden neueste wissenschaftliche Erkenntnisse präsentiert und diskutiert.

DONNERSTAG

7. November 2013, 9.00 – 18.00 Uhr

ORT

Schloss Schönbrunn Tagungszentrum

ANMELDUNG ERFORDERLICH!

€ 350,- exkl. 20 % USt.

Was heißt denn hier Führung?

GEHÖRT BETRIEBLICHE GESUNDHEITSPOLITIK BEREITS ZUM UNTERNEHMENSALLTAG?
UND WENN DEM SO IST, WIE SCHLÄGT SICH DAS IN DER ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE NIEDER?

AUTOR **Dipl.-Soz. Detlef Hollmann**

Betriebliches Gesundheitsmanagement und damit die Gesundheit der MitarbeiterInnen als Produktivitäts- und Motivationsressource hat in den Unternehmen an Aufmerksamkeit gewonnen. Aber sind die Arbeitsplätze deshalb gesünder geworden?

Die Ausgangslage

Die Krankenstände sind zwar in vielen Unternehmen auf niedrigem Niveau, aber psychische Erkrankungen und Produktivitätsverluste durch zunehmende Erschöpfungssymptome der Mitarbeiter nehmen zu. Auch werden die Belegschaften durch den fortschreitenden demografischen Wandel in einigen Jahren ein deutlich höheres Durchschnittsalter aufweisen als heute, was sich ebenfalls im Gesundheitszustand der Mitarbeiter niederschlagen wird. Und es zeigt sich eine weitere bedenkenswerte Entwicklung: Arbeitnehmer gehen trotz Krankheit zur Arbeit. In der repräsentativen Gesundheitsmonitor-Befragung der Bertelsmann Stiftung gaben 71 Prozent der Befragten an, in den vergangenen zwölf Monaten mindestens einmal zur Arbeit gegangen zu sein, obwohl sie sich richtig krank gefühlt haben. Als die häufigsten Gründe dafür nannten die Befragten Pflichtgefühl bzw. Rücksicht auf Kollegen.

Das beschreibt in aller Kürze die Ausgangslage in den Unternehmen und führt uns zu der Frage: Wo sollte betriebliches Gesundheitsmanagement ansetzen? Wagen wir einen Blick in die Zukunft¹.

Ein Blick in die Zukunft

An seinem neuen Arbeitgeber gefallen Klaus G. mehrere Dinge: Das Unternehmen wirbt gezielt auch ältere Arbeitnehmer an, ermöglicht Umschulungen auf weniger körperlich belastende Tätigkeiten, hat firmenweit in den Büros Räume für eine Mittagsruhe eingerichtet und bietet ein umfangreiches Paket gesundheitsfördernder Maßnahmen an. Was ihm aber am meisten imponiert: Der Leiter der Abteilung »Mitarbeitergesundheit« war früher Vorarbeiter, der kennt sich aus. Er hatte vor Jahren die körperliche Arbeit seines alten Jobs nicht mehr gepackt und sich deshalb weitergebildet, eben in betrieblichem Gesundheitsmanagement. Heute achtet er im Werk auf Sicherheitsrisiken und Gefahrenquellen für die Gesundheit der Mitarbeiter. Und er hat immer ein offenes Ohr für Klagen über Stress am Arbeitsplatz. »Schlechte Organisation, ruppige Vorgesetzte und übergroße Arbeitsbelastungen sind Gift für die Seele«, so bringt er es auf den Punkt.

Als Gesundheitsmanager hat er ein breites Aufgabenfeld: Er ist immer dabei, wenn ein neuer Arbeitsplatz eingerichtet wird, und bezieht auch den Mitarbeiter ein, der den Platz später übernehmen soll. Klaus G. staunt immer wieder, wie selbstverständlich er selbst auf seine Gesundheit am Arbeitsplatz achtet, seit ihn die Tipps des Gesundheitsmanagers begleiten. Die Angebote des Unternehmens – subventionierte Kurse im Fitnesscenter, Entspannungsübungen während der Arbeitszeit und persönliches Gesundheitscoaching – werden dann auch von allen Kollegen gern angenommen.

Das neueste Projekt ihres Gesundheitsmanagers: Demnächst will er zusammen mit der Personalchefin und Vertretern der Geschäftsleitung jeden Mitarbeiter zu einem Zukunftsgespräch bitten: Firma und Mitarbeiter werden gemeinsam Entwicklungsmöglichkeiten und Zukunftspläne besprechen. Dabei geht es nicht nur um gesundheitliche Aspekte, denn eine Arbeit, die für einen 30-Jährigen perfekt ist, kann einen 50-Jährigen über Gebühr belasten – oder ihn auch nicht mehr ausfüllen. Freiwilligkeit und Vertraulichkeit sind dabei selbstverständlich.

Zurück in die Gegenwart

Sicherlich ein guter Ansatz, und dennoch ist diese (fiktive) Geschichte Anlass genug, nachzudenken und sich zu fragen: Fehlt da nicht etwas? Und ohne große Anstrengung wird jeder oder jede, die sich mit den Anforderungen eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements auseinandergesetzt hat, schnell auf die Antwort kommen: Es ist keine Rede von den Führungskräften. Welche Rolle spielen sie in diesen Prozessen?

Neues Drehbuch, neue Rollen

Die Bereitschaft, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen, könnte einerseits auf die immer stärker werdende Anforderung an Selbstverantwortung und Ergebnisorientierung in den Unternehmen hindeuten, die sich unter anderem aus dem wachsenden Anteil des Dienstleistungssektors ergibt. Andererseits wird diese Tendenz durch die seit Jahren in den Unternehmen dünner werdende Personaldecke verstärkt, sodass bei vielen Arbeitnehmern das Gefühl entsteht, dass bei eigenem Fehlen niemand anders im Betrieb die Arbeit auffängt. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion hat sich in diesem Zusammenhang bereits der Begriff des »Arbeitskraftunternehmers« etabliert². Die wesentliche, dahinter stehende These ist die Beobachtung, dass Formen der Arbeitsorganisation zunehmen, die mehr Handlungsspielräume bieten, aber zugleich bestimmte, vormals unternehmerische Verantwortungen auf die Beschäftigten abladen und sie zu einem am Markt orientierten Arbeitshandeln zwingen.

Das führt letztlich auch dazu, dass sich damit ebenfalls die Anforderungen an Führungsverhalten und -aufgaben verändert haben. Hier wird der Fokus besonders auf die Gestaltung der Handlungsspielräume in den Arbeitsprozessen gerichtet. Nicht immer gelingt dies und nicht immer führen Veränderungen in der Arbeitsorganisation zu einem angemessenen Führungsverhalten. Im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeiter – und im Besonderen mit der Frage des Anstiegs der psychischen Erkrankungen – sollte daher die Frage diskutiert werden, inwieweit diese Form der oben beschriebenen Arbeitsorganisation neue Beanspruchungen mit sich bringt und wie Führungskräfte ihre zukünftige Rolle gestalten müssten.

: Wenn die Mitarbeiter wissen, dass sie jederzeit zur Führungskraft kommen können, mit allen Themen, die sie fachlich und inhaltlich betreffen, aber auch mit Problemen privater Art, dann schafft das ein Klima, das der Gesundheit zumindest zuträglich ist.

Mag. Brigitte Bauer, Österreichische Lotterien, Abteilungsleiterin IT International, Controlling und Vertragsmanagement

: Ich kann zwei Mitarbeiter haben, die genau das Gleiche tun. Dem einen geht es gut, dem anderen schlecht. Entscheidend ist immer die Frage, wie viel Stress habe ich persönlich mit dem, was ich mache.

MMag. Günther Oberreiter, Raiffeisen Informatik, Abteilungsleiter





Dass ein großer Handlungsbedarf vorliegt, zeigen folgende Daten:

- › Vier von zehn deutschen Beschäftigten, die vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, sind psychisch krank. Dies geht aus Statistiken der Deutschen Rentenversicherung hervor.
- › Neue Statistiken des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen belegen: Die Krankheitstage aufgrund von Burn-out sind in Deutschland zwischen 2004 und 2011 um das 18-fache gestiegen und
- › laut diesen Erhebungen nimmt die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen im Jahr 2011 den vierthäufigsten Rang in der Diagnosestellung ein, bei Frauen sogar den zweiten.
- › Dabei hat sich die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen von 1994 bis 2011 verdoppelt.

Diese Zahlen deuten auf eine hohe Arbeitsbelastung der Beschäftigten hin. Da Burn-out häufig eine Folge langjähriger beruflicher Überlastung ist, scheint es nicht unwahrscheinlich, dass weiter ansteigender Arbeitsdruck und Flexibilitätsanforderungen ohne entsprechende Bewältigungsressourcen sich zukünftig in einem verschlechternden Gesundheitszustand und Produktivitätseinbußen niederschlagen werden. Wenn psychische Zusammenbrüche und Chronifizierung von bislang nur latenten Erkrankungen weiter zunehmen, kann dies in Zukunft auch wieder zu steigenden Krankenständen führen. Durch die Effekte des demografischen Wandels wird dieser Trend noch unterstützt, wenn die Unternehmen nicht mit einem präventiver agierenden betrieblichen Gesundheitsmanagement gegensteuern.

Der Medizinsoziologe Johannes Siegrist³ hat festgestellt, dass das Risiko, an einer Depression zu erkranken, sich um 70 Prozent in einem fünfjährigen Zeitraum erhöht, wenn ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz von einer oder mehreren der folgenden Bedingungen betroffen ist:

- › chronisch hohe Anforderungen (Termindruck, Arbeitsmenge) bei geringer oder fehlender Kontrolle über Arbeitsaufgaben,
- › fortgesetzt hohe Verausgabung ohne angemessene Belohnungen (Bezahlung, Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit, Wertschätzung),
- › ungerechte/unfaire Behandlung mit negativen Folgen,
- › fehlende Unterstützung bei schwierigen Arbeitsaufgaben.

Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten (und durch die Kollegen) wirkt demnach bis zu einem gewissen Grad schützend vor Burn-out. Doch die Möglichkeit, den das Burn-out generierenden Belastungen durch soziales Unterstützungsverhalten der Führungskräfte gegenzusteuern, stellt deutliche Anforderungen an sie selbst, die Personalentwickler, die Organisationsentwickler und die Unternehmensführung. Für eine effektive Umsetzung dieses Vorhabens müssen alle Ebenen des Unternehmens Hand in Hand arbeiten und die Unternehmenskultur entsprechend gestalten.

Wie wirkt soziale Unterstützung?

Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten wirkt in unterschiedlicher Weise auf die Gesundheit der Mitarbeiter. Vertrauensvolle Beziehungen, emotionale Unterstützung, die Sorge für die richtigen Arbeitsmittel, Gestaltung von Transparenz und angemessenes Feedback sorgen für weniger psychische Belastungen und begründen ein ganzheitliches Verständnis von Führung.

Es geht aber nicht ohne die organisationalen Rahmenbedingungen, die das beschriebene Führungsverhalten überhaupt erst ermöglichen. Die Organisation muss es den Führungskräften erlauben, Transparenz zu schaffen und durch die Weitergabe relevanter Unternehmensinformationen Sicherheit und Vertrauen aufzubauen. Die (soziale) Unterstützung der Mitarbeiter ist Teil der Führungsaufgabe. Der dafür notwendige Freiraum muss den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, den Führungskräften die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Hierfür muss das Rad nicht neu erfunden werden. Vorhandene Instrumente wie Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche bieten Raum, Elemente einer unterstützenden Führungskultur umzusetzen, und ermöglichen einen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung durch strukturiertes Feedback.

Andere betriebliche und wissenschaftliche Erfahrungen zeigen ebenfalls den engen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter. Eine Analyse verschiedener Mitarbeiterbefragungen hat gezeigt, dass es Zusammenhänge gibt: Mitarbeiter, die zufrieden mit den Arbeitszeiteinstellungen sind, Gestaltungsfreiräume und keine Angst um ihren Arbeitsplatz haben, bewerten auch den betrieblichen Gesundheitsschutz positiv. Ein weiterer Aspekt macht besonders deutlich, wie eng der Zusammenhang zwischen der Gesundheit und dem Verhalten der Führungskraft ist: Überlastete Mitarbeiter, die sich zudem noch schlecht geführt fühlen, sehen nur in einem ganz geringen Anteil den Schutz ihrer Gesundheit gewährleistet.⁴ Diese Erkenntnis ist deckungsgleich mit weiteren Forschungsergebnissen, die sich mit dem Thema respektvolle Führung beschäftigt haben. Je stärker sich Mitarbeiter in der Beziehung zu ihrer Führungskraft als autonom, kompetent und dieser verbunden erleben, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.⁵

LITERATUR

Friedman, S. D.;

Total Leadership, Boston 2008

Harfst, T.;

Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzbedrohung und psychische

Gesundheit, in: Böcken,

J./Braun, B./Landmann, J.

(Hrsg.); Gesundheitsmonitor

2009, Gütersloh 2009

Lowe, G.;

Healthy Organizations,

Toronto 2010

Netta, F.;

Eine Führungsvision wird zum

wegweisenden Ergebnis- und

Gesundheitstreiber, in: Ochsen-

bein, G./Pekruhl, U./Spaar, R.

(Hrsg.); Jahrbuch Human

Resource Management,

Zürich 2010

Seelheim, T.;

Wer am Arbeitsplatz selbst be-

stimmen kann, ist zufriedener,

in: Wissenswert 01/2008,

www.wissenswert-journal.de

Siegrist, J./Rödel, A.;

Chronischer Distress im

Erwerbsleben und depressive

Störungen: epidemiologische

und psychobiologische Erkennt-

nisse und ihre Bedeutung für

die Prävention, in: Junghanns,

G./Ullsperger, P. (Red.);

Arbeitsbedingtheit depressiver

Störungen. Zur Bedeutung

arbeitsbedingter Faktoren für

das Auftreten depressiver

Störungen, Bremerhaven 2005

Spilker, M./Roehl, H./

Hollmann, D.;

Die Akte Personal. Warum sich

die Personalwirtschaft jetzt neu

erfinden sollte, Gütersloh 2013

Vogt, J./Badura, B./

Hollmann, D.;

Krank bei der Arbeit, in:

Böcken, J./Braun, B./Landmann,

J. (Hrsg.); Gesundheitsmonitor

2009, Gütersloh 2009

Voß, G./Pongratz, H. J.;

Der Arbeitskraftunternehmer.

Eine neue Grundform der Ware

Arbeitskraft? In: Kölner Zeit-

schrift für Soziologie und

Sozialpsychologie, H. 1,

S. 131–158, 1998

»Inclusive Leadership«⁶ oder »Total Leadership«⁷, wie sie von Graham Lowe oder Stewart Friedman geprägt wurden, beschreiben diese umfassende Form der Führung, die nicht ausschließlich auf Fachlichkeit setzt. Ihre Elemente sind

- > Inspiration,
- > Verbundenheit und Fürsorge,
- > Vertrauenswürdigkeit,
- > Handlungsorientierung,
- > andere befähigen können,
- > Ich-Bewusstsein.

Diese sechs Attribute stellen Elemente einer gesunden Führung dar.⁸ Vieles klingt sehr selbstverständlich, ist es aber im Arbeitsalltag häufig nicht. Interesse und Freude an der Arbeit zu haben, ist wünschenswert, und dies zu vermitteln, ist Teil der Führungsaufgabe. Gelingt dies nicht und stellt sich eine ungesunde Distanz zur Arbeit ein, verbunden mit einem ungünstigen Umgang mit sich selbst, ist der Weg in eine Krankheit möglicherweise vorgezeichnet.

Wo steht HR?

Eine den Mitarbeiter respektierende, partnerschaftliche Unternehmenskultur bildet die Grundlage für eine langfristige Gesundheit der Beschäftigten. Wichtig ist, im Rahmen der Unternehmensstrategie den Stellenwert der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter für den Geschäftserfolg zu definieren und zu integrieren. Dabei geht es nicht darum, eine komplett neue Baustelle im Unternehmen zu eröffnen, sondern das Thema Gesundheit in die bereits bestehenden Arbeits- und Planungsprozesse aufzunehmen. Wichtige Handlungsfelder liegen in den Händen der Personalabteilungen, in den Händen von HR.

Doch ist hier die Rolle der Personalabteilungen noch recht diffus. Unverständlicherweise, meine ich: Denn was nützen Personalentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung und sinnvolle Vergütungssysteme, wenn diese auf ausgelaugte und durch Krankheit belastete Mitarbeiter treffen? Ein betriebliches Gesundheitsmanagement, die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, ist eine Aufgabe, die in das Pflichtenheft der modernen Personalabteilung gehört und hier auch ihre strategische Bedeutung bekommt, wenn man systematisch vorgeht.

Erst denken, dann handeln!

Problemanalyse, Einleitung von Maßnahmen und Überprüfung der Ergebnisse sind auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement elementare Bestandteile eines zielgerichteten Prozesses. Belastungen im Arbeitsprozess findet man besonders effizient heraus, indem man die Mitarbeiter systematisch befragt und in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einbezieht. Oft lassen sich Arbeitsabläufe dadurch effizienter und gesundheitsförderlicher gestalten. Ein demotivierendes Führungsverhalten lässt sich durch systematische Führungskräfteentwicklung reduzieren. Zudem ist es wichtig, den Mitarbeitern Ressourcen an die Hand zu geben, die ihnen helfen, nicht vermeidbare Belastungen besser zu bewältigen. Eine kontinuierliche Weiterbildung stellt sicher, dass Mitarbeiter sich mit ändernden Arbeitsanforderungen nicht überfordert fühlen. Die Möglichkeit, die Arbeitsaufgabe in einem ganzheitlichen Zusammenhang auszuführen, gibt Mitarbeitern den Handlungsspielraum, auftretende Belastungen eigenständig zu vermindern.

Am Ende

Eine systematische betriebliche Gesundheitspolitik gehört in vielen Betrieben auch im Jahr 2013 noch immer nicht zum Unternehmensalltag. Zu oft wird das Thema von Unternehmensführungen an Arbeitssicherheits- oder Qualitätsbeauftragte delegiert, die diese Aufgabe neben ihrer eigentlichen Tätigkeit schultern sollen. Zu oft werden nur ineffiziente Einzelmaßnahmen wie ein Fitnesscenter auf dem Betriebsgelände oder von den Belastungen des Arbeitsplatzes losgelöste Rückenschulen eingeführt. Gesundheit muss jedoch als Thema in allen Entscheidungsprozessen verankert werden, wie dies in vielen Unternehmen bereits für die Themen Qualität und Umwelt gilt. Das Commitment der obersten Führungsebene zu dem Thema ist unerlässlich, wenn Gesundheitsmanagement erfolgreich sein soll.

Alles in allem kommt einer Führungskraft eine hohe Verantwortung zu. Gute Führung macht zwar nicht gesund, aber sie kann Krankheit verhindern. Viele gute Beispiele zeigen, dass dies möglich ist.

»Über kurz oder lang werden sich wohl die Verhältnisse ändern müssen. Dazu müsste sich allerdings in den Unternehmen etwas ändern. Etwas pessimistisch formuliert, wird dies allerdings erst dann der Fall sein, wenn die Betriebsergebnisse durch den Ausfall von Mitarbeitern so sehr beeinträchtigt werden, dass kein Weg daran vorbeiführt. Im Business- und Informationszeitalter müssen Menschen eben auch als ganze Menschen behandelt werden. Das bedeutet: Sie müssen fair bezahlt, wertgeschätzt, bei Entscheidungsfindungen einbezogen werden und zusätzlich, zumindest überwiegend, noch sinnvolle Tätigkeiten ausführen. Dies zu erreichen, ist reizvoll und ambitioniert zugleich.« Diesem Zitat einer Führungskraft aus einem Unternehmen, das sich im Unternehmensnetzwerk »Enterprise for Health« engagiert, ist nichts hinzuzufügen.

Dipl.-Soz. Detlef Hollmann ist seit 2001 als Senior Project Manager für die Bertelsmann Stiftung tätig.

- 1 Vogt, J. et al., 2009
- 2 Voß, G. et al., 1998
- 3 Siegrist, J. et al., 2005
- 4 Netta, F., 2010
- 5 Seelheim, T., 2008
- 6 Lowe, G., 2010
- 7 Friedman, S. D., 2008
- 8 Lowe, G., 2010
- 9 www.enterprise-for-health.org

: Am positivsten kann ich die Gesundheit der Mitarbeiter beeinflussen, wenn ich darauf achte, dass es ihnen gut geht. Wenn sie in der Früh das Gefühl haben, »ich freu mich auf das, was ich heute machen werde«, ist das sicher der Gesundheit zuträglich.

MMag. Günther Oberreiter,
Raiffeisen Informatik, Abteilungsleiter

: Auf inhaltlicher Ebene ist es gesundheitsförderlich, als Führungskraft darauf zu achten, dass die Aufgabe zum Mitarbeiter und der Mitarbeiter zur Aufgabe passt. Weder Über- noch Unterforderung sind gut für die Gesundheit!

Mag. Brigitte Bauer, Österreichische Lotterien,
Abteilungsleiterin IT International, Controlling und Vertragsmanagement



Gesundes Führen? Aber wie?

EINE EINLADUNG ZUM (LANG FÄLLIGEN) PARADIGMENWECHSEL

AUTOREN/-INNEN **Dr. Doris Regele und Dipl.-Ing. Wolfgang Regele**

Worum geht es bei »gesunder Führung« für ManagerInnen, worin liegen die konkreten Herausforderungen und wie kann sie gelingen?

Flexibilität, hohes Tempo, viele Handlungsspielräume, aber auch zunehmende Unsicherheit, geringe Planbarkeit und konstant hoher Leistungsdruck: So beschreiben viele Führungskräfte Szenen ihres Alltags. Und dann kommt noch die Aufforderung zur »gesunden Führung« – ein relativ neuer Begriff, der in seiner umfassenden Bedeutung noch nicht ausreichend er- und geklärt ist. Heißt das nun, dass es um betriebliches Gesundheitsmanagement geht, das primär auf die gesundheitlichen Grundfaktoren Bewegungsfähigkeit, Ernährung und Stressbewältigung fokussiert? Oder geht es doch auch um die psychische Gesundheit von Mitarbeiter/-innen? Und was ist das Ziel hinter dieser Aufforderung? Ist »gesunde Führung« nur als Ansporn zu noch mehr Leistung zu verstehen? Werden MitarbeiterInnen nun »gesund geführt«, damit die Zahl der Krankenstandstage reduziert wird? Viele offene Fragen, die in der Praxis dazu beitragen, dass es zu Unsicherheiten kommt, die gute und notwendige Initiativen und Handlungsideen ins Stocken bringen.

Theoretisches Wissen nützt nichts?

Wenn wir uns fragen, was gesunde Führung ist, können wir beim Salutogenese-Konzept des Soziologen Aaron Antonovsky¹ eine wichtige Anleihe nehmen. Er hat die Frage »Was hält uns gesund?« erforscht und drei Faktoren genannt, die dazu beitragen, dass wir gesund bleiben bzw. ein Stimmigkeitsgefühl entwickeln können. Umgelegt auf Führung geht es um Folgendes:

- › **TRANSPARENZ**
Aufgaben, Ziele, Rollen etc. müssen klar sein – es geht um Orientierung, Verstehbarkeit und Nachvollziehbarkeit.
- › **SINN**
Die einzelnen Aufgaben müssen Sinn ergeben (Warum tue ich das?) bzw. das gemeinsame größere Ganze muss bekannt sein.
- › **MITGESTALTUNG**
Menschen brauchen das Gefühl, dass sie – zumindest in ihrem eigenen Rahmen – die Möglichkeit einer Mitgestaltung haben. Situativ gehört dazu auch das kooperative Aushandeln von erreichbaren (!) Zielen und das Ziehen von Grenzen (z.B.: Was machen wir/nicht/nicht mehr?). Und so paradox es klingt: Auch FließbandarbeiterInnen haben Möglichkeiten, mitzugestalten.

Damit wird schon deutlich, dass der Führungsstil von hoher Bedeutung für die psychische Gesundheit von Mitarbeiter/-innen ist. Ergänzendes Wissen stellen Psychologen/-innen und Neurobiologen/-innen zur Verfügung: Viel Arbeit belastet nicht. Vor allem, wenn man einen guten Handlungs- und Gestaltungsspielraum hat. Der Mensch ist sogar für Anstrengung gebaut; wenn er sich konzentriert, anstrengt und zeitnah den Erfolg sieht, schüttet der Körper den Botenstoff Dopamin aus, der Wohlbefinden erzeugt. Was frustriert und demotiviert bzw. die psychische Gesundheit gefährdet, sind Über- und Unterforderungen, unklare Ziele und keine sichtbaren oder gefühlten Erfolgsergebnisse. Aus neurobiologischer Sicht ist der Kern aller Motivation der Wunsch nach Anerkennung, Zuwendung und Wertschätzung.

Bei dauerhaft viel Arbeit bzw. Anspannung ist zur nötigen Balance immer wieder Entspannung erforderlich. Wer ständig auf »zu hohen Touren« läuft, kann leichter ausbrennen. Im Gegensatz zu der herkömmlichen Meinung, dass das beste Mittel zur Entspannung »Nichtstun« darstellt, ist das beste »Bremspedal« die aktive Entspannung, d. h. eine Tätigkeit, die Freude macht, eine Herausforderung darstellt, Konzentration erfordert und einen spürbaren Erfolg bringt – das reicht von Gartenpflege über Boxtraining bis hin zu Meditationstechniken.

Alle diese Punkte haben Hirnforscher wie Joachim Bauer², Gerald Hüther³ und Manfred Spitzer⁴ ausgiebig erforscht und publiziert. Warum ist es trotzdem so schwierig, das in den Führungsalltag einzubauen? Dazu gibt Hüther eine eindeutige Antwort: »Nur wenn ein Mensch seine innere Haltung (...) ändert, wird es ihm möglich, auch sein Verhalten zu ändern. Haltung kann nicht verordnet werden. Sie erwächst aus Erfahrungen, die ein Mensch im Lauf seines Lebens macht.«⁵ Mit anderen Worten, gute Vorsätze, Appelle oder rein kognitiv ausgerichtete Gesundheitsprogramme können nur geringe Wirkung entfalten, da sich innere Einstellungen und Haltungen so nicht ändern lassen. Das Einzige, was funktioniert, ist, wenn Menschen eine neue – am besten positive – Erfahrung mit sich selbst bzw. ihrem Körper machen.

Gefühle spielen immer mit

Da wir nun wissen, dass wir Sie kognitiv nicht erreichen können, laden wir Sie zu einem Gedankenexperiment ein: Stellen Sie sich einen Arbeitsplatz vor, der Sie total begeistert, ja richtig beflügelt. Vielleicht tauchen Bilder von einem »idealen Büro an einem idealen Ort« auf, aber die sind uns gar nicht so wichtig. Stellen Sie sich eher die Interaktionen vor: Wie geht es dort zu? Wie begegnen einander Vorgesetzte, MitarbeiterInnen und Kunden/-innen? Wie werden Meetings abgehalten und Entscheidungen getroffen? Wie geht man mit Fehlern um und wie findet Wissenstransfer statt? Welche Unterschiede gibt es noch, die Sie begeistern? Wenn Sie dort Führungskraft sind, wie agieren Sie, wie stellen Sie sicher, dass nicht nur Ihr Wohlbefinden, sondern auch das Ihrer MitarbeiterInnen steigt? Geben Sie diesem Gedankenexperiment ruhig etwas Zeit ...

Danke, dass Sie wieder zu diesem Artikel zurückgekehrt sind. Obwohl er hier enden könnte (denn nun »wissen« Sie wahrscheinlich selbst einiges mehr zum Thema gesundes Führen), wollen wir uns noch mit Ihren Gefühlen beschäftigen. Hat sich bei Ihnen Interesse, Freude oder Neugier bei diesem Experiment breitgemacht? Dann sind diese Gefühle schon eine sehr gute Brücke vom Wunsch zum Willen, diese Gedanken auch in die Tat umzusetzen. Und wenn Sie im Führungsalltag selbst erleben bzw. die Erfahrung machen, dass dieses Bild bzw. dieser Zugang einen Unterschied macht, der Sie tatsächlich begeistert, dann verknüpft sich im Hirn das emotionale mit dem kognitiven Netzwerk zu einer neuen festen Struktur, die alte Netze überschreiben kann. Je öfter Sie das aus-»üben«, desto nachhaltiger verändert sich die Hirnstruktur – die Haltung ändert sich ...

Wenn Sie jetzt sagen: »Ja, die guten Gefühle hatte ich schon, denn in Gedanken ist ja alles möglich, aber die Praxis schaut ganz anders aus ...«, dann bleiben Sie bitte noch für folgende Überlegungen bei uns: Der Konstruktivismus⁶ – der ebenfalls durch die Gehirnforschung seine naturwissenschaftliche Legitimation erhalten hat – sagt nichts anderes, als dass die Wirklichkeit durch die Beobachtung von Beobachtern/-innen geschaffen, hergestellt oder konstruiert wird. Alles, was gesagt wird, ist die Aussage eines/-r Beobachters/-in, der/die nur mit seinen/ihren Mitteln der Beobachtung und Beschreibung das sogenannte Außen benennen und bewerten kann. Eine vom/von der BeobachterIn unabhängige Objektivität gibt es nicht; sie ist immer eine Frage von Übereinkunft oder (durchsetzbarer) Macht.

Durch das Wissen aus der – eng mit dem Konstruktivismus liierten – Systemtheorie können wir beruhigt davon ausgehen, dass jedes kleine System in einem größeren nicht nur der Mitsprache fähig ist, sondern auch der Mitsteuerung. Aus der Systemtheorie lassen sich keine eindeutigen Handlungsanweisungen ableiten, aber sie stellt Kategorien und Instrumente zur Verfügung, die helfen, staunend zu (hinter)fragen, sich über Ordnung zu wundern und gelingende Kommunikation, Koordination und Kooperation besser beobachtbar und erklärbar zu machen. Mit einem »systemischen Blick« könnte man z.B. fragen: »Wie kommt es, dass Menschen sich an vereinbarte Regeln/Strukturen/Werte halten, sie zugleich aber auch unterlaufen?« Und man lernt dabei gleichzeitig, dass man sich in Paradoxien nicht verstricken muss, sondern sie auch managen kann.

In diesem Sinne werden Sie hier auch keine Handlungstipps finden, aber es könnte sein, dass sich durch eine andere Beschreibung der Wirklichkeit, z.B. »Ich habe mehr Handlungsoptionen, als ich geglaubt habe«, die Option auftut, ein Führungsumfeld gestalten zu können, das gesünder als das bisherige ist. Natürlich ist es in einem bestimmten Rahmen auch anders möglich. Probieren Sie es aus, spielen Sie mit den unterschiedlichen Perspektiven, lassen Sie sich von Paradoxien wie z.B. »Wir müssen den Headcount reduzieren UND ich möchte jetzt gesund führen« nicht entmutigen. So werden Sie auch Handlungsfenster entdecken, die es Ihnen ermöglichen, sich und andere zu einem neuen Verhalten einzuladen und zu ermutigen.



ABB. 1
Gesunde Selbstführung

Gesundes Eigenmanagement

Gesundes Führen beginnt bei der Führungskraft selbst. Im filigranen Netz diverser Abhängigkeiten ist zuerst einmal Klarheit darüber erforderlich, wie der eigene Krafthaushalt gemanagt wird. Dazu laden wir Sie nochmals ein – zur Standortbestimmung und Reflexion (siehe dazu Abb. 1).

Um gesund und kraftvoll agieren zu können, sollten Sie wissen, was Energie und Kraft verleiht und was Stärke entzieht bzw. Belastung verursacht. Beginnen wir bei der Führungskraft (dem mittleren Gefäß in Abb. 1): Halten Sie inne und machen Sie sich bewusst, wo Sie gerade stehen. Wie kraftvoll fühlen Sie sich gerade auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = besonders kraftvoll, 1 = das Gegenteil)? Was trägt dazu bei, dass Sie auf dieser Stelle (in Abb. 1 die »6«) sind – auf körperlicher, geistiger, seelischer und emotionaler Ebene? Es geht dabei nicht darum, dass Sie sich unter Druck setzen, um möglichst oft auf der 10 zu sein, sondern zu wissen, wie gefüllt Ihr Krafttank ist und ob Sie bewusst Kraft nachtanken sollen oder das Ventil zu den Belastungsfaktoren schließen müssen.

Im zweiten Schritt geht es um die Kraftquellen: Womit können Sie Ihren Krafttank wieder auffüllen? Wissen Sie, wie Sie sich – auch in kurzer Zeit – effizient regenerieren bzw. »entschleunigen« können (das ist übrigens trainierbar!)? Welche Aktivitäten, Situationen, Gegebenheiten geben Ihnen Kraft? Versuchen Sie, diese so genau wie möglich zu benennen. Also nicht nur mit »die Familie« beantworten, sondern welche Situationen mit der Familie sind es konkret? Nur wenn Sie es genau wissen, können Sie diese Situationen auch bewusst wieder herbeiführen.

Und im dritten Schritt geht es um die Belastungsfaktoren: Der Umgang mit negativen Emotionen und Frustration kann nur verbessert werden, wenn Sie die auslösenden Situationen (er)kennen und benennen können: Was stresst Sie, was sind Ihre Belastungsfaktoren? Was kostet Sie Kraft – körperlich, geistig, sozial? Wie können Sie diese Belastungsfaktoren managen? Wie gelingt es Ihnen, bei gleicher Belastung weniger Kraft abfließen zu lassen?

Das Gegenteil von Gesundheit ist nicht die Krankheit, sondern die mangelnde Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst. Sich dieser Achtsamkeit bewusst zu widmen und mit der eigenen Gesundheit kompetent (wie professionelles Projektmanagement) umzugehen, gehört zu den oft vergessenen Führungsaufgaben. Führungskräfte setzen Trends, sind Multiplikatoren und Vorbilder (zu 80 Prozent lernen wir durch Vorbild!); sichtbares (!) gesundes Verhalten wirkt sich auf die MitarbeiterInnen positiv aus. Wenn diese hingegen beobachten, dass sich die Führungskraft krank ins Büro schleppt, E-Mails auch im Urlaub beantwortet oder am Wochenende Telefonkonferenzen abhält, werden sie davon ausgehen, dass das auch von ihnen erwartet wird. Eine ungesunde Spirale beginnt.

Tipps für gesunde Selbstführung:

- > Achtsamkeit und bewusste Balance von Beschleunigung und Entschleunigung
- > Auf eigene Körperreaktionen achten – sie sind wichtige somatische Marker!
- > Zeit für Reflexion nehmen (Wo stehe ich gerade, was brauche ich jetzt für mich?)
- > Die Kraftquellen kennen und nutzen
- > Die Belastungsfaktoren kennen und managen
- > Die Widerstandsfähigkeit stärken durch aktives Bedienen der zwei Ventile
- > Die Antreiber kennen, sie wertschätzen, ihnen gegenüber aber auch die »Erlauber« zu Wort kommen lassen

Paradigmenwechsel – dringend!

Neben dem gesundheitsgerechten Führungsverhalten und dem eigenen Gesundheitsverhalten ist letztlich auch von wesentlicher Bedeutung, wie die betrieblichen Rahmenbedingungen, die organisationalen Mechanismen bzw. Präventions- und Interventionsmaßnahmen gestaltet sind. Der Paradigmenwechsel von der Beschäftigung mit physischer Gesundheit hin zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz hat stattgefunden. Für jenen von einem betrieblichen Gesundheitsmanagement hin zu einer gesunden Führungskultur im Sinn der Salutogenese (Sinn, Transparenz, Mitgestaltung) ist es für viele Organisationen noch ein weiter Weg: Laut einer aktuellen Studie der Universität St. Gallen⁷ ist gesunde Führung erst in zwei Prozent der untersuchten Unternehmen sehr gut und in 22 Prozent gut ausgeprägt.

Um eine gesunde Führungskultur zu schaffen bzw. Gesundheitsmanagement als integralen Bestandteil aller Managementprozesse in einer Organisation einzuführen, ist ein professioneller Blick auf Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe erforderlich. Das greift tief in die Organisationsentwicklung ein, erfordert Reflexionsfähigkeit, eine vernetzte Herangehensweise und lässt sich nicht »per Knopfdruck« erledigen. So wird eine Unternehmensleitung, die ausschließlich auf Prozessoptimierung, Produktivitäts-

1
Antonovsky, A.;
Salutogenese. DGVT,
Tübingen 1997

2
Bauer, J.;
Prinzip Menschlichkeit –
Warum wir von Natur aus
kooperieren. Hoffmann und
Campe, Hamburg 2006

3
Hüther, G.;
Biologie der Angst.
Wie aus Stress Gefühle werden,
10. Auflage. Vandenhoeck &
Ruprecht, Göttingen 2011

4
Spitzer, M.;
Selbstbestimmen.
Gehirnforschung und die
Frage: Was sollen wir tun?.
Spektrum, Heidelberg 2003

5
Hüther, G.;
Für eine positive Haltung zu
sich selbst. Der Standard,
22. 8. 2011

6
Simon, F.;
Einführung in Systemtheorie
und Konstruktivismus.
Carl-Auer, Heidelberg 2001

7
Befragt wurden 15,500
MitarbeiterInnen, 264 Ge-
schäftsführungsmitglieder
sowie PersonalleiterInnen von
96 deutschen mittelständischen
Unternehmen.

Bruch, H./Kowalevski, S.;
Gesunde Führung. Wie Unter-
nehmen eine gesunde Per-
formancekultur entwickeln.
Universität St. Gallen, Institut
für Führung und Personal-
management, 2013
www.topjob.de/upload/presse/hintergrund/TJ_13_Studie_GesundeFuehrung.pdf

8
Peters, K.;
Indirekte Steuerung und inter-
essierte Selbstgefährdung, in:
Kratzer, N./Dunkel, W./Becker,
K./Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit
und Gesundheit im Konflikt.
Analyse und Ansätze für ein
partizipatives Gesundheitsma-
nagement. edition sigma,
Berlin 2011, S. 105–122

9
www.topjob.de/upload/presse/hintergrund/TJ_13_Studie_GesundeFuehrung.pdf

: Dass ich Mitarbeiter nicht ständig überfordere und in Stresssituationen kommen lasse, ist vor allem eine Frage der Organisation. Ich muss als Führungskraft erkennen, was leistbar ist und was nicht, entsprechend planen, priorisieren und Mitarbeiter abschirmen, wo es nötig ist.

Dipl.-Ing. Christian Feistl,
Pankl Drivetrain Systems, Betriebsleiter

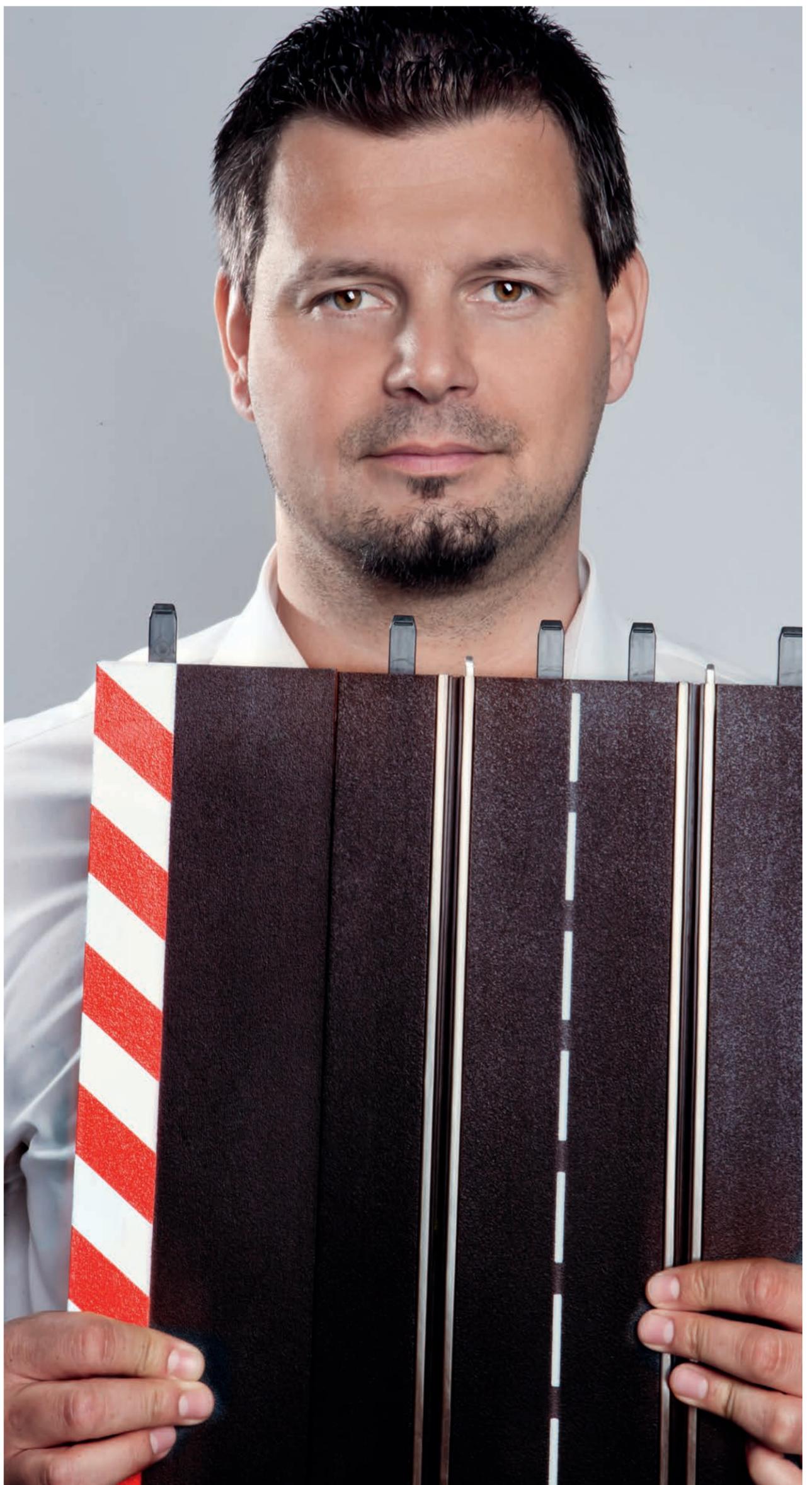
steigerung, Reorganisation und Wettbewerbsdruck schaut, die Zahlen der Krankenstandstage zwar im Blick haben, sich aber kaum bewusst sein, dass z.B. die Kombination von hoher Erfolgsorientierung und engen Prozessvorgaben eine Hauptursache für psychische Fehlbelastungen ist⁸. Wenn hingegen die Unternehmensführung Nachhaltigkeit zum zentralen Handlungsprinzip macht, einen Entwicklungsprozess – auf allen Ebenen – anstößt und die entsprechenden Maßnahmen aktiv mitträgt, kann daraus eine Erfolgsstory werden, wie dies z.B. bei der Zürich Versicherungs-AG in Österreich seit 2007 passiert (siehe Seite 16).

Gesunde Führung ist jene, die nah beim Menschen ist und sich durch Begegnungsqualität auf allen Ebenen und Wertschätzung (dazu gehören auch Dank und das Feiern von Erfolgen!) ausdrückt. Im besten Fall ermöglicht sie Sicherheit, Verbundenheit, Autonomie und Entwicklung und setzt damit persönliche Fähigkeiten und Potenziale frei. Nachweislich steigert sie damit auch die Unternehmensleistung um 15 Prozent, so die bereits erwähnte Studie der Universität St. Gallen⁹: Eine gesunde Führung steigert zudem das Wohlbefinden (um 30 Prozent) und das Engagement (um 19 Prozent), während sich negative Faktoren sogar signifikant vermindern: Die Kündigungsabsicht sinkt um 75 Prozent, das destruktive Engagement um 63 Prozent und der Resignationsgrad um 52 Prozent.

Eine gesunde Führung seitens der Unternehmensleitung wirkt sich auch nachweislich auf den Führungsstil des mittleren Managements aus: Die gesunde Führung verbessert sich hier um 90 Prozent. Zugleich sind deren MitarbeiterInnen psychisch um 40 Prozent gesünder als in Unternehmen, in denen diese Vorbildfunktion nicht gegeben ist. Kommen unklare Signale von der Unternehmensleitung oder handelt es sich nur um »Alibi-Aktionen«, bringt das besonders die mittleren Führungskräfte in eine Zwickmühle. Wir erleben in der Praxis oft, dass sie sehen, was nicht gut läuft, und viele Ideen für ein anderes, gesünderes Herangehen haben. Aber sie haben auch das Gefühl, dass sie nichts ändern können, solange »die Umstände/das System/die Vorstände etc. so sind, wie sie sind«. Um diesen Tunnelblick auszudehnen, helfen die humorvolle Weisheit von Tenzin Gyatsho, dem 14. Dalai Lama, der sagte: »Falls Sie glauben, dass Sie zu klein sind, um etwas zu bewirken, dann versuchen Sie mal zu schlafen, wenn ein Moskito im Zimmer ist«, weiters die Akzeptanz des Nicht-Änderbaren (ohne darüber länger zu jammern) und – last but not least – die systemische Betrachtung (siehe oben). Sie ermöglicht es, zum Handeln überzugehen und so Paradoxien oder Dilemma-Situationen aufzulösen bzw. Doublebind-Effekte (wie die berühmte Aufforderung »Sei doch jetzt spontan!«) zu managen.

Und am Schluss doch noch ein Tipp (obwohl wir wissen, dass kein System wie das andere ist): Nehmen Sie sich auf dem Weg der Veränderung hin zu gesunder Führung nicht große, schwere »Brocken« vor, die dann nie umgesetzt werden, sondern vereinbaren Sie im Team kleine, leichte Dinge wie z.B. »Wir nehmen die Laptops in DIESES Meeting nicht mit«. Dann machen Sie vielleicht die Erfahrung, dass DIESES Meeting ohne Laptops sehr produktiv und effizient war. Und dann entscheiden Sie weiter ...

Dr. Doris und Dipl.-Ing. Wolfgang Regele sind Trainer und Berater und Inhaber des Beratungsunternehmens Redmont.



: Autoritäre Führungskräfte wirken sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Außerdem lassen sich Menschen heute nicht mehr mit Druck bewegen.

Dipl.-Ing. Christian Feistl,
Pankl Drivetrain Systems, Betriebsleiter

: Wenn man den Mitarbeitern vermitteln kann, es gibt immer eine Lösung – sowohl beruflich als auch für die persönlichen Belange in der Firma – dann ist das gesundheitsförderlich. Die Mitarbeiter müssen sich gehört und verstanden fühlen – nichts ist schädlicher als Desinteresse der Führungskraft.

Mag. Brigitte Bauer, Österreichische Lotterien,
Abteilungsleiterin IT International, Controlling und Vertragsmanagement

Wertschöpfung durch Wertschätzung

KRANKHEIT IST EIN KOSTENFAKTOR, GESUNDHEITSFÖRDERUNG HINGEGEN EINE INVESTITION IN DIE ZUKUNFT VON MITARBEITERN/-INNEN UND UNTERNEHMEN.

AUTORIN **Dr. Irene Kloimüller**

Gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen im Betrieb zu schaffen, ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die Gestaltung der Führungsrolle hat maßgebliche Auswirkungen auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und auf die persönliche Gesundheit von Führungskräften.

Gesundheit und Produktivität

Der Zusammenhang von Gesundheit, Leistung und Produktivität ist lang bekannt, gewinnt aber weiter an Bedeutung, weil Arbeitsplätze bzw. Arbeitsabläufe von großer Komplexität zunehmen. Diese erfordern qualifizierte MitarbeiterInnen mit hohen kognitiven, emotionalen und sozialen Fähigkeiten, die wiederum Unterstützung und Wertschätzung brauchen. Führungskräfte sind hier maßgeblich gefordert. Durch »gesundes Führen« unterstützen sie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen.

Mehrfachanforderungen an Führung

Führungskräfte sind in ihrer Führungsrolle im Hinblick auf Gesundheit mehrfach gefordert:

- > durch gesundes Führungsverhalten (Wertschätzung, Partizipation ...),
- > im Eigenmanagement ihrer Gesundheit (Top performance needs top balance),
- > sie sind verantwortlich für das »Arbeitsklima« in ihrem Zuständigkeitsbereich,
- > sie haben Vorbildfunktion und sind Multiplikatoren/-innen und WegbereiterInnen für gesundes Verhalten,
- > sie fungieren als aktive/passive AnsprechpartnerInnen für die Gesundheitsbelange ihrer MitarbeiterInnen,
- > im Umgang mit (Arbeits-)Zeit: Überstunden, Zeitdruck, Pausenmöglichkeiten ...,
- > in gestellten Leistungsansprüchen (Leistung immer bis zum Maximum?),
- > im Umgang mit Krankheit (Lernen aus der Krankheit und Belastungen oder »Jagd« auf Kranke?).

Führungsverhalten hat Folgen

Das Verhalten von Führungskräften hat also Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten – im positiven wie im negativen Sinne. Führungsverhalten und Betriebsklima, Wohlbefinden und Gesundheit der MitarbeiterInnen weisen eindeutige Zusammenhänge auf. Führungskräfte als GestalterInnen von Arbeitsbedingungen können Druck verstärken oder reduzieren. Untersuchungen von Juhani Ilmarinen (siehe Abb. 1) verweisen darüber hinaus auf einen engen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und der Höhe von gesundheitlicher Arbeitsfähigkeit.

ABB. 2
Der Zusammenhang zwischen depressiven Störungen und Gratifikationskrisen

- | | | |
|---|--|---|
| 1 | Kein Stress | |
| 2 | Hohe Verausgabung oder niedrige Belastung | * p < 0,5 |
| 3 | Hohe Verausgabung und niedrige Belastung | Quelle: S. A. Stansfeld et al. (1999), OEM56: 302 |

Die Ergebnisse zeigen eine 3,6-fache Wahrscheinlichkeit für eine verbesserte gesundheitliche Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/-innen auf, die mit Führung zufrieden sind, im Vergleich zu jenen, die unzufrieden sind. Für die Verbesserung von gesundheitlicher Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr ist gutes Führungsverhalten und gute Führungsarbeit der einzige hoch signifikante Faktor (Tuomi, K. et al.; 1998²).

In der historischen Whitehall-Studie konnte anschaulich der Zusammenhang zwischen depressiven Störungen und Gratifikationskrisen (Anerkennungskrisen) demonstriert werden (siehe Abb. 2).

MitarbeiterInnen mit guter Gesundheit und hoher gesundheitlicher Arbeitsbewältigungsfähigkeit geben durchschnittlich häufiger an, dass Ihr/e Vorgesetzte/r

- > ihnen Unterstützung leistet,
- > Ermutigung und Lob ausspricht,
- > inspirierend wirkt,
- > mit ihnen diskutiert,
- > für sie offen ist,
- > sich um die Arbeitsumgebung kümmert,
- > den Beschäftigten vertraut,
- > sie anspricht, sich weiterzubilden,
- > die Arbeitsaufgaben gut kennt.

Merkmale einer gesunden und ressourcenfördernden Führungsarbeit

Gesundheitsförderliches Führungsverhalten bedarf sicher Fachkompetenz, aber vor allem Sozialkompetenz der Vorgesetzten. Galt lange Zeit Fachkompetenz als die entscheidende Qualität von Führungskräften, so gewinnen soziale und methodische Führungskompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Mitarbeitermotivation und Teamentwicklung an Bedeutung. Im Jahr 2010 habe ich versucht, Merkmale für eine gesundheitsförderliche Führung zu beschreiben³ und nach Kriterien wie Einstellungen, Kooperationsbereitschaft, Fähigkeiten etc. zu ordnen. Es gibt sicher Überschneidungen und Vernetzungen zwischen den einzelnen Dimensionen und sie können bestimmt erweitert werden, zeigen aber typische Charakteristika gut auf.

Top Ten gesundheitsförderlicher Führung

1 OFFENHEIT UND VERTRAUEN

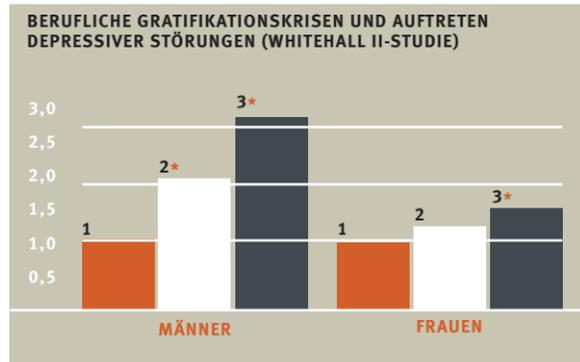
Als Führungskraft und Mensch gilt es, offen für andere zu bleiben, den Mitarbeitern/-innen zur Diskussion und zum Austausch zur Verfügung zu stehen. Führung durch Vertrauen ist gerade in Veränderungszeiten eine wichtige Ressource. Misstrauen senkt die Arbeitsleistung, -bereitschaft und Innovationsfreude. Vertrauensvoll führen bedeutet Klarheit und Transparenz, im Dialog mit dem/der MitarbeiterIn zu stehen und zu Leistungen in Partnerschaft zu führen. Vertrauen schafft Handlungsspielräume, unterstützt die Ideengenerierung und Problemlösungsprozesse, Konfliktlösungsprozesse, erlaubt höhere Fehlertoleranz durch weniger Angst vor Misserfolgen und erhöht die Zustimmung zu Veränderungen. Ein optimistisches und förderndes Menschenbild der Führungskräfte baut auf dem Vertrauen auf, dass die meisten MitarbeiterInnen grundsätzlich lern- und leistungsbereit sind.

2 INTERESSE, ACHTSAMKEIT UND SORGFALT

Interesse an den Mitarbeitern/-innen zeigt sich zunächst in einer Aufmerksamkeit bzw. in der Sorgfalt gegenüber den Menschen. Nehme ich den Menschen überhaupt wahr? Fällt mir auf, wenn er/sie etwas gut/schlecht macht, erfreut oder bedrückt wirkt? Fallen mir persönliche Veränderungen auf? Ich (I. Kloimüller) bin davon überzeugt, dass man Menschen mögen muss, um als Führungskraft gut arbeiten zu können. Das zeigt sich dann etwa am Interesse an den Mitmenschen oder an der Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderung(swünschen) von Mitarbeitern/-innen.



ABB. 1
Verbesserung gesundheitlicher Arbeitsfähigkeit¹



3 FEEDBACK, ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Loben und Wertschätzung werden oft synonym verwendet, meinen jedoch Unterschiedliches. Lob ist eine Rückmeldung und Anerkennung einer Leistung, während Wertschätzung eine prinzipielle Akzeptanz der Person bedeutet. Wertschätzung der Person drückt sich etwa im Respekt oder im Übertragen verantwortungsvoller Aufgaben aus (das setzt wiederum Vertrauen voraus). Nach dem Modell der Gratifikationskrise (Anerkennungskrise nach Johannes Siegrist) erkranken Menschen häufiger, wenn sie sich verausgaben und dafür nicht in angemessener Form entschädigt werden, wenn also das eigene Engagement nicht entsprechend belohnt wird. Geld ist dabei nur einer von vielen Gratifikationsfaktoren wie eben Anerkennung durch Führung oder gesellschaftliches Image.

4 FAIRNESS UND GERECHTIGKEIT

Respektvolle, höfliche und korrekte Behandlung ist so wie Anerkennung, Sinn oder Gestaltungsspielraum ein Grundbedürfnis von Menschen. Fairness im Betrieb wird maßgeblich durch Führungskräfte beeinflusst. Fairness und Gesundheit zeigen enge Zusammenhänge. Die kardiovaskuläre Mortalität (Todesrate an Herz-Kreislauf-Erkrankungen) in einer Längsschnitt- und Follow-up-Studie von 1973 und 2000 fiel umso geringer aus, je höher der Grad von Gerechtigkeit/Fairness war (Elovainio, M. et al., 2010⁴).

5 ZUSAMMENARBEIT UND ZUSAMMENHALT

Arbeit bedeutet immer auch Zusammenarbeit. Führungskräfte, die das Miteinander der Mitarbeitenden unterstützen und bei einem Nebeneinander bzw. mitunter sogar einem Gegeneinander eingreifen, fördern den positiven Zusammenhalt von Teams und stärken Ihre Akzeptanz als Führung. Teams werden durch Kooperation und Vernetzung leistungsfähiger, das zeigt sich insbesondere in Krisensituationen. Der zwischenmenschliche Umgang am Arbeitsplatz entscheidet auch darüber, ob MitarbeiterInnen in intensiven Beanspruchungsphasen zur Arbeit gehen oder z.B. »über« Krankheit zu Hause bleiben.

6 EINBEZIEHUNG UND PARTIZIPATION

Partizipation ist eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale in der Gesundheitsförderung. Mitgestaltung beginnt mit der Einstellung von Führungskräften, ob diese MitarbeiterInnen fördern und ihnen Handlungsspielräume eröffnen. Verschiedene Personal- und Organisationsentwicklungsstrukturen wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und kontinuierliche Verbesserungssysteme unterstützen die Möglichkeiten zur Partizipation.

7 SOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte drückt sich im Rückenstärken oder Zuhören-Können aus. Auch konstruktives Eingreifen und Vermitteln bei Konflikten wirkt sich positiv auf die Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden aus. Gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, wie Führungskräfte mit dem Druck umgehen. Sie können z.B. Druck ungefiltert weitergeben, ihn bei Unerfahrenheit oder Angst noch erhöhen oder die Anforderungen so aufbereiten, dass sich die MitarbeiterInnen mit diesen gut auseinandersetzen können. Art, Umfang und Qualität der sozialen Beziehungen eines Menschen sind nach Bernhard Badura⁵ für seine seelische und körperliche Gesundheit von grundlegender Bedeutung. Gute zwischenmenschliche Beziehungen werden nicht nur im Gehirn abgebildet und gespeichert, sondern sind auch die »besten wirksamen und völlig »nebenwirkungsfreien« Drogen gegen seelischen und körperlichen Stress«. Man spricht in diesem Zusammenhang von der »sozialen Konstruktion« des Gehirns. Soziale Unterstützung fördert nicht nur die Gesundheit, sondern beeinflusst auch das Selbstwertgefühl positiv. Sie hilft, Angstreaktionen zu reduzieren und Krankheiten zu bewältigen. Menschen, die sich geborgen fühlen, empfinden Belastungssituationen in der Regel als weniger bedrohlich, schädigend oder verlustreich, sie sind also resilienter.

8 KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT

Transparenz bei Entscheidungen, gezielte Weitergabe von Informationen, Kommunikation auf gleicher Augenhöhe, Zeit und Raum bei Veränderungsprozessen u.a. charakterisieren Führungskräfte mit hoher Kommunikationsfähigkeit. Führung mit hoher Kommunikationsfähigkeit gelingt es leichter, eine Arbeitsatmosphäre mit Freude und Optimismus zu verbreiten (vorausgesetzt, es besteht ein positives Bild von Arbeit).

9 BELASTUNGSABBAU UND RESSOURCENAUFBAU

Führungskräfte haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen. Sie beeinflussen die Organisation von Arbeit wie den Zeit- und Leistungsdruck, das Einräumen von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, die Beteiligung und Unterstützung von Mitarbeitern/-innen und die Förderung des Miteinanders. Sie können Belastungen abbauen oder Ressourcen stärken, indem sie z.B. Qualifikation fördern. Die individuelle Anpassung von Arbeitsaufgaben entsprechend Fähigkeiten, Qualifikation, Interesse sowie psychischer und körperlicher Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern/-innen führt zu einer optimalen Herausforderung und verhindert Unter- oder Überforderung. Die Leistungsfähigkeit wird durch diese Anpassung gefördert.

10 DIE VORBILDWIRKUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN – »TOP PERFORMANCE NEEDS TOP BALANCE«

Das eigene Verhalten von Führungskräften bei Belastungen, Problemen und Druck wie auch das Gesundheits- und Sicherheitsverhalten überträgt sich auf die Organisationskultur und damit auf die MitarbeiterInnen. Führungskräfte sind VermittlerInnen von Werthaltungen. Führungskräfte, die nie Zeit haben, ständig unter Druck stehen, nie Pausen machen, immer zu Überstunden bereit sind, signalisieren ihren Mitarbeitern/-innen: Nur wer so handelt, ist ein/e wertvolle/r LeistungsträgerIn für die Organisation. Sie fördern damit eher ein Klima, in dem Überforderung und Burn-out entstehen kann. Überlastung ist in einer solchen Organisation vonseiten der Mitarbeitenden nur schwer ansprechbar und die Balance zwischen Arbeit und Freizeit (arbeiten wie feiern können) eher gefährdet. Aus der Beobachtung heraus können MitarbeiterInnen schließen, was akzeptiert oder gar erwünscht ist, und sie werden sich dementsprechend verhalten.

Führungskräfte, die durch ihre Entscheidungen deutlich machen, dass ihnen der Erhalt und die Förderung der Gesundheit wichtig sind, werden bei ihren Mitarbeitern/-innen auch eher Verhaltensänderungen in Richtung Gesundheit erzielen. Oft ist es eine Gratwanderung zwischen der Bereitschaft, ein Höchstmaß an Einsatz für den eigenen Erfolg zu erbringen, und der Sicherstellung ihrer Gesundheit. Die Basis der gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung bildet jedoch grundsätzlich ein gesunder Umgang mit sich selbst. Vor allem Führungskräfte der mittleren Hierarchieebene sind selber von engen Zielvorgaben, hohem Erfolgsdruck, großem Zeitdruck, Konkurrenz und permanenten Veränderungsanforderungen betroffen. Sie stehen als Verantwortliche und Puffer zwischen Management und Mitarbeitenden. Diese Schnittstellenfunktion fordert Führung sehr, sie sollen für MitarbeiterInnen Vorbildwirkung haben und dafür sorgen, dass MitarbeiterInnen die gewünschten Leistungsziele erreichen können. Viele Befragungen zeigen, dass das Stressniveau im mittleren Führungsbereich besonders hoch ist. Führungskräfte, welche die Mechanismen der Stressentstehung, -verarbeitung und -vermeidung an sich kennen, sind dann auch eher in der Lage, Stresssymptome bei ihren Mitarbeitern/-innen zu erkennen und rechtzeitig zu intervenieren. Die Fähigkeit, mit diesen Stressoren umgehen zu können bzw. sie durch Veränderungen im Vorfeld zu vermeiden und sich dadurch auch gesundheitsfördernder zu verhalten, kann gefördert und geschult werden.

Führungskräfte als PartnerInnen für eine gesunde Organisation

Aufgrund ihres Einflusspotenzials durch Verhalten und Vorbildwirkung, aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten und auch aufgrund der gesetzlich vorgesehenen Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern/-innen sind Führungskräfte wichtige PartnerInnen im Arbeits- und Gesundheitsschutz und in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Führungskräfte sind RessourcenmanagerInnen und die obersten »Gesundheits- und Sicherheitsfachkräfte«.

Führungskräfte und Integration sowie Inklusion von Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen

Auch bei allen Bemühungen und gesundheitsförderlichem Führen werden Menschen krank werden und gesundheitliche Probleme haben. Die Ursachen können privat oder arbeitsbedingt sein, die Auswirkungen auf Person und Organisation sind letztlich dieselben: Es droht ein Ausfall aus dem Arbeitsprozess. Im Sinne der fürsorgenden Haltung können Führungskräfte mitunter davor Warnsignale (Rückzug, Leistungsabfall, Verhaltensänderungen ...) bei Mitarbeitern/-innen erkennen, sie ansprechen und frühzeitig eine Lösung zu finden versuchen. Auch während des Krankenstandes kann bei einer vertrauensvollen Unternehmenskultur Kontakt mit den Erkrankten gehalten werden und bereits hier überlegt werden, wie der Einstieg gut gestaltet werden kann.

Kommen Betroffene z.B. aus einem längeren Krankenstand zurück, sind sie meist nicht hundertprozentig wieder arbeitsfähig, sondern sollten eigentlich flexibel in den Arbeitsalltag eingeleitet werden (stufenweise Wiedereingliederung). Hier ist es die Aufgabe der Führung, nicht nur sich gemeinsam mit Betroffenen, Arbeitsmedizin und etwaigen Integrationsbeauftragten zu überlegen, wie dieser Einstieg vollzogen werden kann. Es ist auch ihre Aufgabe, mit dem restlichen Team über Arbeitsverteilung und etwaige Unterstützungsmaßnahmen für das gesamte Team zu sprechen. Passiert all das nicht, weil Führungskräfte z.B. nicht wissen, wie sie mit dem Thema umgehen sollen und dürfen, wächst der Druck nicht für den/die Betroffene/n, sondern für das gesamte Umfeld und es entstehen leichter Konflikte. Manchmal führt das dazu, dass es dann den Führungskräften lieber ist, die MitarbeiterInnen bleiben lange im Krankenstand, fallen dann auch nicht mehr in ihr Budget, und sie suchen sich Alternativkräfte. Dieses Vorgehen mag im Einzelfall gut gehen, sendet jedoch Signale in die falsche Richtung aus und mindert die Bereitschaft aller, sich darum zu kümmern, möglichst rasch wieder den/die MitarbeiterIn in den Arbeitsprozess zu integrieren. Im Rahmen des Arbeits- und Gesundheitsgesetzes unterstützt das Programm fitzwork-Betriebsberatung (www.fitzwork.at) Betriebe und Führungskräfte dabei, ein gutes Integrationssystem aufzubauen.

Resümee

Führungskräfte können Gesundheitsbelastungen reduzieren, Gesundheitsressourcen fördern und Beschäftigte dabei unterstützen, die Anforderungen des Alltags zu bewältigen. Welche individuellen Ressourcen MitarbeiterInnen dann zur Verfügung haben und wie sie diese einsetzen, bleibt natürlich eine individuelle Angelegenheit und hängt sehr stark von der eigenen Biografie und den persönlichen Erfahrungen ab. Versteht man Gesundheit als Aufgabe der nachhaltigen Unternehmensführung, hat dies weitreichende Konsequenzen für die Organisation und ihre Führung. Benötigt wird ein breit angelegter Ansatz, der einem umfassenden Gesundheitsverständnis gerecht wird. In letzter Konsequenz fließt Gesundheit als Bewertungskriterium in alle Entscheidungen ein.

Dr. Irene Kloimüller, MBA, ist Medizinerin, Psychotherapeutin, Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin von Wert:Arbeit und leitet derzeit das Programm fitzwork für das BMASK. i.kloimueller@wertarbeit.at; www.wertarbeit.at

- 1 **Ilmarinen, J./Tempel, J.;** Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA, Hamburg 2002
- 2 **Tuomi, K./Ilmarinen, J./Jahkola, A. et al.;** Work Ability Index. 2nd revised edition, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 1998
- 3 **Bruckner, H./Czeskleba, R./Heider, A./Hoffmann, P./Kloimüller, I./Schneeberger, K.;** Erfolgsfaktor Gesunde Arbeit – arbeitswissenschaftliche Fakten für die betriebliche Praxis. ÖGB Verlag, Wien 2010
- 4 **Elovainio M./Heponiemi T./Sinervo T.;** Organizational justice and health: review of evidence. In: Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia 32: B5–B9, 2010
- 5 **Badura B./Greiner, W./Rixgens, P./Ueberle, M./Behr, M.;** Sozialkapital – Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Springer, Berlin 20

Kein Arzt kann schlechte Führung heilen

»HAUPTVERANTWORTLICH«

FÜR DEN GESUNDHEITZUSTAND IST DIE QUALITÄT DER FÜHRUNG.

AUTOR Dr. Walter Kromm



Seit vielen Jahren arbeite und forsche ich an der »Nahtstelle« von Gesundheit und Unternehmensführung. Während dieser Tätigkeiten machte ich vielfältige Beobachtungen, die mein Verständnis von den Bestimmungsfaktoren der Gesundheit – speziell von Führungskräften – grundlegend verändert haben.

Die häufig praktizierten Strategien von Unternehmen zur Förderung der Gesundheit von Managern und Mitarbeitern – das Organisieren von Lauftreffs, Rückentraining oder »Low-Fat«-Kochkursen oder das Aufstellen von Obstkörben – führen nur höchst selten zu einer bedeutsamen Verbesserung der Gesundheit der Belegschaft. Denn etwas ganz anderes entscheidet darüber, ob sich Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und weniger krank werden: der Führungsstil. Eine weitere wichtige Beobachtung war, dass sich gesunde und leistungsfähige Führungskräfte von ihren gesundheitlich belasteten und demotivierten Kollegen deutlich darin unterschieden, wie sie mir ihre sozialen Arbeitsumwelten und die Unternehmenskultur in ihrem Betrieb beschrieben. Aufbauend auf diesen Beobachtungen begann ich mich der Frage zu widmen, wie ein Unternehmen »gesund« wird – sowohl hinsichtlich der im Unternehmen agierenden Menschen als auch in Bezug auf seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Möchte man Letzteres erreichen, muss man sich meiner Ansicht nach vorrangig folgenden Fragen widmen:

- › Was hilft Leistungsträgern, trotz vieler potenziell gesundheitsgefährdender Einflüsse, gesund zu bleiben?
- › Unter welchen Bedingungen können Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern anspruchsvolle Aufgaben bewältigen, ohne sich selbst und andere dabei zu verschleifen?
- › Wann macht betriebliches Gesundheitsmanagement das Unternehmen gesünder und wertvoller?

Um dies herauszufinden, initiierte ich die SHAPE-Studie (Studie an beruflich hoch ambitionierten Persönlichkeiten).¹ Unser Ziel war nicht, herauszufinden, was Führungskräfte krank macht, sondern was sie gesund erhält. Durch diesen Perspektivenwechsel erforschten wir nicht mehr nur die Personen, die wegen Krankheit fehlten, sondern wir analysierten vor allem, von welchen Faktoren die Qualität der Arbeitsleistung der vielen anwesenden Mitarbeiter abhängt. Dazu befragten wir Führungskräfte und deren Lebenspartner oder beste Freunde, insgesamt etwa 1000 Personen. Damit ist die SHAPE-Studie eines der bisher umfangreichsten Forschungsprojekte an Managern im deutschen Sprachraum.

»Managerkrankheit« als Mythos

Die Arbeitsanforderungen, die Manager und Führungskräfte bewältigen müssen, werden in der Literatur häufig als überaus belastend und stressauslösend beschrieben.² Ausgehend von der Annahme einer im Vergleich zu den übrigen Berufsgruppen stark erhöhten Stressbelastung, werden Manager und Führungskräfte als Hochrisikogruppe stressbedingter Krankheiten betrachtet. Dieser angenommene enge Zusammenhang zwischen der hohen Arbeitsbelastung einerseits und dem stark erhöhten Risiko stressbedingter Erkrankungen andererseits schlägt sich in einem Eintrag im Brockhaus-Lexikon nieder. Dort wird die »Managerkrankheit« als »volkstümliche Bezeichnung für eine Erkrankung des Herz-Kreislauf-Systems mit vegetativen Störungen infolge dauernder körperlicher und psychischer Überbeanspruchung« definiert.³

Bei einer genauen Betrachtung dieser Definition der »Managerkrankheit« wird deutlich, dass die Definition auf drei Annahmen beruht:

- › Führungskräfte erleben deutlich mehr Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems und deutlich mehr vegetative Störungen als die Allgemeinbevölkerung.
- › Führungskräfte erleben deutlich mehr chronische körperliche und psychische Überbeanspruchung (Stress) als die Allgemeinbevölkerung.
- › Chronische Überbeanspruchung (Stress) ist ein kausaler Faktor für die Entstehung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und vegetativen Störungen.

Die Definition der »Managerkrankheit« besagt somit, dass in erster Linie von einem hohen »Workload«, also hoher quantitativer Arbeitsbelastung, hoher Verantwortung für Mitarbeiter und hohem Erfolgsdruck ein gesundheitsgefährdendes Potenzial ausgeht. Die Ergebnisse der SHAPE-Studie widersprechen jedoch dieser Annahme. Führungskräfte erleben tatsächlich einen deutlich höheren »Workload« als die Allgemeinbevölkerung. Allerdings führen diese höheren Anforderungen nicht, wie lange angenommen, auch zu mehr körperlichen und psychovegetativen Beschwerden.

Krankheit oder Befindlichkeitsstörung

Wichtig war uns von Anfang an, zwischen mess- und sichtbaren, d. h. mit den Methoden der modernen Medizin (z. B. mittels Labor, EKG oder Röntgen usw.) nachweisbaren Erkrankungen und andererseits vielfältigen Befindlichkeitsstörungen, die aber physikalisch nicht nachweisbar sind, zu unterscheiden. Wenn man langjährig Vorsorgeuntersuchungen (Check-ups) durchführt, ist das Ergebnis häufig medizinisch unauffällig, dennoch haben die Patienten vielfältige Befindlichkeitsstörungen.

Entsprechend sollte man das Thema Gesundheit aus zwei zunächst getrennten Blickwinkeln betrachten:

- › dem Bereich der organischen Erkrankungen: hier ist die beste Prävention die klassische Vorsorge und Früherkennung;
- › dem Bereich der funktionellen Krankheitsbeschwerden bzw. Befindlichkeitsstörungen: hier ist die Prävention durch Verbesserung der individuellen Lebenssituation am effizientesten.

Chronischer Stress nicht das Hauptproblem!

Die Managerkrankheit, wonach Führungskräfte aufgrund chronischer Überbeanspruchung besonders anfällig für Herz-Kreislauf-Erkrankungen und vegetative Störungen sind, erweist sich als Mythos: Obwohl Führungskräfte im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung deutlich mehr quantitative Arbeitsanforderungen bewältigen müssen, leiden sie doch weniger an manifesten körperlichen Erkrankungen als der Durchschnitt der Bevölkerung. Unter bestimmten Umständen führt hohe Arbeitsbelastung jedoch zu massiven gesundheitlichen Störungen, vor allem zu schlechter Schlafqualität und Erschöpfungszuständen.

Diese Befindlichkeitsstörungen resultieren jedoch in erster Linie nicht aus den hohen Anforderungen, die diese Personen zu bewältigen haben. Chronischer Stress aufgrund hoher Anforderungen ist offensichtlich nicht das Hauptproblem! Welche Art von chronischem Stress gibt es noch?

Mangel an Bedürfnisbefriedigung

Welche Bedürfnisse werden am stärksten frustriert?

- › Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung: Anerkennung, Achtung und Wertschätzung;
- › Bedürfnis nach Bindung: Sicherheit und verlässliche, tragfähige Beziehungen, z. B. soziale und emotionale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte;
- › Bedürfnis nach Wachstum: Handlungsspielraum, gestalten und sich mit seinen Begabungen entfalten können.

All diese Bedürfnisse sind evolutionär angelegt und nicht verhandelbar. Ihre Befriedigung ist elementar, um gesund bleiben zu können. Sie lassen sich auf Dauer durch materielle oder berufliche Erfolgserlebnisse nicht ausgleichen. Menschen, die wenig Achtsamkeit und Wertschätzung sowie soziale Unterstützung erfahren und denen kaum Handlungsspielraum bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit eingeräumt wird, werden gesundheitlich stark von hohen quantitativen Arbeitsanforderungen getroffen. Wann ist es ein gesundheitliches Risiko, sich hohen Belastungen auszusetzen? Insbesondere dann, wenn bei hohen Anforderungen die oben erwähnten gesundheitsförderlichen Ressourcen fehlen!

Bei der neuesten Studie »Der ideale Chef« wurden die Studienteilnehmer gebeten, sich vorzustellen, ihr Vorgesetzter würde über Nacht ein Vorgesetzter so ganz nach Ihren Vorstellungen und Bedürfnissen. Bei der Frage, was sich dann ändern würde, wurde der Wunsch nach Befriedigung des neurobiologisch am tiefsten verankerten Bedürfnisses am häufigsten genannt: nämlich der Wunsch nach stabilen, verlässlichen und ermutigenden Beziehungen.

Führungskraft heißt auch deshalb Führungskraft, weil von ihr Kraft ausgehen sollte

Die Ergebnisse der SHAPE-Studie führten mich daher zu der natürlich zugespitzten Aussage: Gesundheit im Unternehmen hat weniger mit Sport-, Ernährungs- und Abnehmprogrammen als mit Führung zu tun! Führungskraft heißt ja auch deshalb Führungskraft, weil von ihr Kraft ausgehen sollte. Das wichtigste Potenzial eines Unternehmens sind deshalb all jene Führungskräfte, die es vermögen, ihren Mitarbeitern mehr stärkende und motivierende Erfahrungen zuteilwerden zu lassen, und damit bei ihnen die Lust wecken, sich einzubringen, mitzudenken, mitzugestalten und ihre Kreativität zu entfalten.

Dennoch dringt die Thematik der achtsamen, wertschätzenden und unterstützenden Führungskultur bislang nur sehr verhalten in die Führungsetagen der Unternehmen und in die Lehrpläne von Business Schools vor. Deshalb ist eine neue Studie geplant: SHAPE 2. Aufbauend auf die Erkenntnisse unserer bisherigen Forschungsprojekte und der international publizierten Literatur bezüglich »Ertrags- und gesundheitsorientierter Unternehmensführung« sollen in einem mehrjährigen Untersuchungszeitraum diejenigen Interventionen auf ihre Wirksamkeit und gesundheitsökonomische Effizienz untersucht werden, die Führungskräfte befähigen, die Arbeitsbedingungen in ihrem Verantwortungsbereich – trotz hoher Anforderungen – möglichst gesundheitsgerecht zu gestalten. Der erhoffte Erkenntnisgewinn käme nicht nur den Unternehmen zugute, sondern auch den im Unternehmen agierenden Menschen und deren sozialem Umfeld.

Wertschätzung – der wichtigste Hebel zur Gesundheitsförderung von und durch Führungskräfte

Effektive Gesundheitsprävention für Führungskräfte sollte eine Verbesserung des psychosozialen Arbeitsklimas umfassen. Um trotz hoher Arbeitsbelastung gesund zu bleiben, brauchen Führungskräfte Freiräume bei der Gestaltung und Bearbeitung ihrer Arbeitsaufgaben, instrumentelle, emotionale und soziale Unterstützung sowie Anerkennung, Wertschätzung und Lob für die geleistete Arbeit. Unsere Ergebnisse bedeuten dabei keineswegs die Notwendigkeit von täglichem Schulterklopfen und Dauerlob. Es kommt bei der Angemessenheit von Wertschätzung und Unterstützung auch auf vielfältige Umstände an: Position, Herkunft, regionale Besonderheiten u. v. m. Sicher ist jedoch auch: Eine Führungskultur, deren Miteinander sich rein durch Zahlen und Kennziffern definiert und die persönliche Opfer und Hochleistung als selbstverständlich konsumiert, wird diese Gesundheits- und Leistungsressource Nummer eins ungenutzt lassen.

Was ist das Geheimnis guter Führung?

Das Geheimnis guter Führung ist die Kunst, durch Ressourcenaustausch miteinander und aneinander zu wachsen. Eine achtsame und wertschätzende Atmosphäre sorgt dafür, dass die im Unternehmen agierenden Menschen sich wechselseitig die »Energiedepots« auffüllen. Somit ist es möglich, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern anspruchsvolle Aufgaben bewältigen können, ohne sich selbst und andere dabei zu verschleifen. Führungskräfte, die diese Kunst beherrschen, könnten dann so etwas wie Potenzial-Entfalter sein!

Diese Art der Führung ist nicht nur gesund, sondern hier schlummern enorme Produktivitätsreserven.

Dr. Walter Kromm, Master of Public Health, ist Industriekaufmann, Arzt und Philosoph.

1 Näheres dazu finden Sie in dem Buch: Kromm, Walter/Frank, Gunter (Hrsg.); Unternehmensressource Gesundheit, 2009

2 Siehe dazu: Cavanaugh, M. A./Boswell, W. R./Roehling, M. V./Boudreau, J. W.; An empirical examination of self-reported work stress among U. S. managers, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 85 (1), Feb. 2000, 65–74

3 Brockhaus, »Managerkrankheit«, 2008

: Wenn ich weit weg bin von den Menschen – was passiert, wenn der Bereich zu groß ist – kann ich als Führungskraft nicht erkennen, wie es ihnen geht, und dann auch nicht entsprechend reagieren. Am wichtigsten ist das offene Gespräch mit den Leuten, offen, am besten aber vertraulich unter vier Augen.

Dipl.-Ing. Christian Feistl,
Pankl Drivetrain Systems, Betriebsleiter

»Fit für eine

DR. GERHARD MATSCHNIG,
Vorstandsvorsitzender der Zürich
Versicherungs-AG in Österreich, über
betriebliches Gesundheitsmanagement,
das diesen Namen verdient, und über
den nötigen langen Atem bei der Ver-
änderung einer Unternehmenskultur.

Warum beschäftigen sich die Unternehmen plötzlich vermehrt mit dem Thema Gesundheitsförderung?

Die stammt eigentlich aus dem Sportbereich, aus dem ich ursprünglich selbst komme. Als ich die Verantwortung für das Unternehmen übernommen habe, habe ich begonnen, an meiner Idee von Unternehmenskultur zu arbeiten. Meine Vorstellung war, eine Leistungskultur zu implementieren. Der Spruch, der damals in Anlehnung an den Sportbereich von mir geprägt wurde, war: »Wir spielen in der Champions League, und zwar nicht nur mit, sondern jedes Jahr um den Sieg.« Der Anspruch war: Wir setzen uns weit größere Ziele als bisher. In diesem Fall liegt es auf der Hand, zu sagen: Wenn man von Mitarbeitenden eine Leistungskultur verlangt, muss man ihnen auch die Möglichkeiten bieten, ihr Leben danach auszurichten. Wenn heute ein ÖSV-Skifahrer im Weltcup gewinnen will, benötigt er bestimmte Trainingsbedingungen: Er braucht unterstützend mentales Training, er wird auf seine Ernährung achten etc. Er muss also entsprechend vorbereitet und betreut sein, um solche Leistungen erbringen zu können. Andernfalls landet er irgendwann einmal im Burn-out. Auch die Trainerinnen und Trainer muss man anders auswählen und ausbilden, je nachdem ob sie einen Fußballklub in Gramatneusiedl trainieren oder den FC Bayern bzw. Barcelona. Entsprechend diesem Zugang war klar: Man braucht die richtigen Führungskräfte dazu, die in der Lage sind, diese Leistung so zu managen, dass wir uns im Forderungsbereich bewegen, aber nicht in der Überforderung. Und den Mitarbeitenden muss man die Möglichkeit geben, sich darauf einzustellen: Wie kann man sich für eine Leistungskultur fit machen und dann fit halten?

Das hat dazu geführt, dass wir ab 2001 mehrere Programme implementiert haben, die sich mit verschiedenen Führungsthemen beschäftigt haben; z. B. mit der Frage: »Was sind Führungsmechanismen, die belasten und Stress auslösen?« Zudem haben wir uns ab 2006 gezielt auf das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement konzentriert. Entsprechend einem ganzheitlichen Gesundheitsbegriff (Körper, Seele, Soziales) haben wir ein Vitalcenter gebaut, in dem wir zahlreiche Kurse anbieten, von Yoga, Qigong und Rücken-Fit bis hin zu Konzentrations- und Koordinationskursen; wir haben mit den Führungskräften aber auch schon mit Shaolin-Mönchen gearbeitet. Hinsichtlich der Ernährung haben wir u. a. die Betriebsküche mit klaren Vorgaben neu ausgeschrieben und Kochkurse mit speziellen Inputs über Ernährungslehre veranstaltet. Weitere Bereiche sind die klassische Gesundheitsmedizin und die Arbeitspsychologie. Wir haben einen eigenen Arbeitspsychologen zur Verfügung gestellt, auf den jeder zugreifen kann. Wenn man Hochleistungskultur will, muss man auch schauen, was die Leute brauchen, um das bewerkstelligen zu können.

Relativ viele Firmen bieten die eine oder andere Maßnahme an, sei es hinsichtlich Bewegung oder Ernährung. Aber oft bleibt bei den Strukturen, Prozessen oder kulturellen Spielregeln alles beim Alten, weshalb Mitarbeitende das Thema Gesundheitsmanagement häufig als Alibiaktion oder Mode betrachten. Wie setzt man da an?

Abgesehen davon, dass wir eine eigene, ständige Task-Force gebildet haben, hat es auch viel mit Vorbildfunktion zu tun. Nach unserem Gespräch gehe ich zum Rücken-Fit-Kurs und komme danach wieder ins Büro. Aber nicht nur ich, sondern der gesamte Vorstand ist bei allen Maßnahmen in irgendeiner Form dabei. Ich habe ein junges, sportliches Vorstandsteam. Meine Finanzchefin war Geräteturnerin, und beim

Vienna-City-Marathon hat der Vorstand als Vierer-Staffelteam teilgenommen und ist in der Zeit von drei Stunden und 20 Minuten durchs Ziel gelaufen. Vielleicht ziehe ich dadurch auch solche Menschen an.

Aber zurück zur Frage, wie man das zum Leben bringt. Erstens sind zwei Mitarbeitende hauptberuflich für das Thema abgestellt. Darüber hinaus haben wir eine Betriebsärztin gesucht, der das Gesundheitsmanagement ein echtes Anliegen ist. Zudem ist das Thema ein zentraler Punkt bei jeder Informationsveranstaltung, bei der berichtet wird, was wir hierzu gerade machen. Aktuell haben wir z. B. die Projekte »Stiegen statt Lift«, »Allergien und Nahrungsmittelunverträglichkeiten« und Gesundheitstage mit Tests von der Schulmedizin bis zur Alternativmedizin, vier Tage in verschiedenen Stationen. Das kostet relativ viel Geld und man braucht Leute, die sich des Themas aus innerer Begeisterung annehmen. So kommt das schrittweise ins Leben und dann beginnen sich Strukturen zu verändern.

Wo fängt man an, was Strukturen und Prozesse anlangt?

Ein Punkt, an dem wir es messen und sehen, sind die jährlichen Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen. Die Entwicklung dieser Messungen von einer Pflichtübung hin zu einer wirklich aktiven Teilnahme erkennt man unter anderem daran, dass die Mitarbeitenden uns heute tatsächlich mitteilen, was ihnen nicht passt. Bei der letzten Befragung haben 280 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen persönlichen Kommentar geschrieben, während der Wert vor einigen Jahren noch bei null lag. Das machen sie, weil ihnen das etwas wichtig ist und weil sie uns glauben, dass wir das ernst nehmen und darauf reagieren werden. Inzwischen haben bei uns die direkten Führungskräfte die höchsten Werte, höher als der Vorstand.

Ich habe am Beginn meiner Vorstandstätigkeit mit Frau Dr. Eichhorn-Thanhoffer auch bewusst eine Organisationsentwicklerin eingestellt. Und ich werde nie vergessen, wie wir nach circa drei Jahren einmal zusammengesessen sind und ich gemeint habe: »Ich glaube, das hat keinen Sinn. Es ändert sich nichts. Wir dringen nicht zu den Leuten durch.« Die Mitarbeiterbefragungen hatten in den ersten Jahren keine Änderungen gezeigt, die Führungsbewertungen wurden nicht besser, es wurde nach wie vor viel gejammert und die Mitarbeitenden hatten Angst vor Innovation. In den ersten Jahren haben wir Kurse ausgeschrieben und kaum Teilnahmen gehabt. Heute schreiben wir im Intranet Kurse aus und nach zehn Minuten sind die Kurse ausgebucht. Es gab damals kein Klima der Offenheit, die Mitarbeitenden haben sich nicht getraut, die Wahrheit zu sagen.

Ein kleines Beispiel: Wir organisieren zweimal im Jahr eine Informationsveranstaltung für insgesamt 1200 Leute – maximal 100 Leute pro Veranstaltung. Im April informieren wir über die Ergebnisse des Vorjahres und die Projekte des laufenden Jahres und im Herbst über den Zwischenstand unserer Arbeit. In dem Saal, in dem die Veranstaltungen stattfinden, sind unterschiedliche Sessel, u. a. auch weichere Sessel aus dem Aufsichtsratszimmer. Die standen früher immer hinten an der Wand. Die Leute kamen rein und immer waren die ersten Reihen leer. Also habe ich gefragt: »Was ist los, warum sitzt ihr alle ganz hinten?« Antwort: »Hier sind die bequemen Stühle.« Also haben wir diese beim nächsten Mal nach vorne stellen lassen. Trotzdem saßen alle wieder hinten. Das haben wir zum Anlass genommen, zu sagen: »Wenn ihr uns nicht die echten Gründe sagt, warum etwas so ist, wie es ist, dann werden wir immer falsch reagieren. Ihr hattet nicht den Mut, uns die Wahrheit zu sagen. Solange wir so eine Kultur haben, werden wir als Unternehmen nicht weiterkommen.« Solche Beispiele sind erforderlich, damit die Leute beginnen, sich nicht mehr diplomatisch zu verhalten und Pro-forma-Antworten zu geben. Da waren wir nach drei Jahren noch nicht, heute ist es kein Thema mehr.

Leistungskultur«

Warum haben Sie damals nach den drei Jahren nicht abgebrochen?

Sturheit. Nach dreieinhalb oder vier Jahren haben wir dann erste kleine Veränderungen gespürt und dadurch wieder Hoffnung geschöpft, aber es gehört sicher Durchhaltevermögen dazu. Wenn man eine Kultur nachhaltig ändern will, ist das, wie wenn jemand sagt, er möchte abnehmen. Jeder von uns weiß: Wenn man sein Gewicht wirklich reduzieren will, muss man nachhaltig seinen Lebensstil ändern, und dazu sind nur die wenigsten bereit. Noch viel schwieriger ist es, eine Unternehmenskultur nachhaltig zu ändern. Die Frage stellt sich: Wie viel Zeit gibt man einem Unternehmen dafür?

Die Frage ist eher: Wie viele Manager sind heute noch lange genug in der Position, um das überhaupt machen zu können?

Richtig. Ich traue mich schon gar nicht mehr, über das Thema Gesundheitsmanagement zu sprechen, weil sich das heute schon jeder auf die Fahnen heftet, obwohl es bei vielen nur eine Modeerscheinung ist. Kaum einer weiß, wie viel Arbeit das ist, die sich aber letztendlich in ausgesprochen hohen Engagement-Scores widerspiegelt. Bis dahin waren es aber zwölf Jahre, unzählige kleine Bausteine und harte Arbeit. Es gibt heute kein Unternehmen, das nicht seit 2008 Sparprogramme fährt. Wir haben aber einen Bereich nie angegriffen, und zwar unser Gesundheitsmanagement. Wir haben auch in der Aus- und Weiterbildung keinen Euro gekürzt, denn das gehört zum Gesundheitsmanagement.

Wie haben Sie Ihre Führungskräfte von der Relevanz des Themas überzeugt? Ich nehme mal an, dass nicht alle gleich Feuer und Flamme waren?

Es ist zwar unpopulär, was ich jetzt sage, aber: Man muss irgendwann erkennen, ob man die richtigen Leute für dieses Programm hat oder nicht. Dort, wo man sie nicht hat, muss man sie suchen. Das geht nicht anders. Um eine Kultur der Leistung zu entwickeln, braucht man die richtigen Leute, und das sind Leute, die dieselben Ideen verfolgen. Man merkt relativ rasch, wer da mitgeht und wer nicht. Man kann heute Leistung nicht mehr über Druck erzeugen. Heute muss eine Führungskraft Eigenverantwortung, Begeisterung und Eigeninitiative fördern können, sonst kommt man zu keiner Leistung. Wir wachsen seit Jahren beinahe doppelt so stark wie der Markt und haben dabei auch noch unsere Profitabilität verbessert.

Was unterscheidet Führungskräfte, die das hinbekommen, von Führungskräften, die ihre Leute nur auspressen und Druck machen?

Im Vergleich zu allen anderen Versicherern sind die variablen Gehaltsbestandteile bei unseren Führungskräften im Vertrieb gering. Das setzt eine ganz andere mentale Haltung voraus, eine intrinsische statt einer extrinsischen Motivation. Bei uns macht der variable Teil maximal zehn Prozent aus, während sonst 30 bis 50 Prozent üblich sind. Wir brauchen Leute, die arbeiten, weil ihnen wichtig ist, dass sie ein Team haben, das funktioniert, wo Leistung Spaß macht und wo etwas weitergeht und nicht, weil sich die Person sagt: »Wenn die gut performen, verdiene ich um X mehr.« Dadurch bekommt man eine Kultur, in der viel nachhaltiger entwickelt und nicht auf den kurzen Gewinn geschielt wird.

Bei der Veränderung des Entlohnungssystems hat Ihnen der Konzern nicht dazwischengefunkt?

Weil unsere Ergebnisse für uns sprechen und man uns vertraut. Unsere Mitarbeiterbefragungen laufen weltweit, und die führen wir immer an. Wir haben in Österreich die meiste Beteiligung und die höchsten Engagement-Werte. Es gibt nur wenige engagierte Leute, die das leben können, was ich will. Das bedeutet klarerweise: Ich muss auf meine Leute gut aufpassen, damit ich sie nicht verliere. Bei uns ist der Betriebsrat das Regulativ, der uns anzeigt, wo wir in die Überforderung zu gehen drohen und daher einen Schritt zurückgehen müssen.

Was sind konkrete Möglichkeiten für „Schritte zurück“?

Auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters gibt es zum einen die Möglichkeit von Beratungsgesprächen mit unserem Psychologen. Oder wir nehmen dem Mitarbeiter für eine gewisse Zeit mal die Ziele weg, dann kann er für eine bestimmte Zeit ohne jeglichen Umsatzdruck seine Arbeit machen. Oder wir halbieren die Ziele für eine bestimmte Zeit. Oder ein Mitarbeiter im Innendienst kann für eine gewisse Zeit in Teilzeit gehen. Oder wir schauen, dass wir ihn in eine andere Verantwortung bringen. Oder wenn es gar nicht mehr zusammenpasst, arbeiten wir gemeinsam an einem Ausstiegsszenario; das gibt es ebenfalls, ist aber die letzte Eskalationsstufe.

Auch bei uns gibt es heute mehr Arbeitsdruck als noch vor einigen Jahren, aber ich denke, das reine Arbeitsvolumen ist nicht das Entscheidende. Erst vor Kurzem habe ich mit einem Mitarbeiter gesprochen, den wir für sein langes Dienstjubiläum geehrt haben, und er hat gemeint: „Wissen Sie, vor sieben, acht Jahren wollte ich hier weggehen, weil mir das zu viel war. Heute arbeite ich mehr als damals, aber es macht mir richtig Spaß.“ Es ist nicht die Anstrengung per se, die die Leute krank macht; entscheidend sind die Rahmenbedingungen, unter denen man bereit ist und Lust hat, die Leistung zu erbringen. Dazu gehört auch die Führung. Wenn die Leute gerne in die Firma kommen, Freude an der Arbeit haben und es ein gutes Miteinander gibt, ist die Quantität nur selten das Thema.

Wie erleben Sie die viel diskutierte Zunahme psychischer Erkrankungen? Verbunden mit dem Problem, dass Mitarbeiter wieder an den Arbeitsplatz zurückkommen, aber nicht ganz gesund sind? Wie kann man sie integrieren, ohne sie gleich wieder in die Überforderung zu treiben?

In bestimmten Bereichen müssten wir wirklich darüber nachdenken, wie wir den Firmen durch andere Gesetze helfen könnten. In der Schweiz gibt es z. B. den Begriff des Teilzeit-Krankenstandes, den gibt es bei uns nicht. Bei uns bist du entweder zu hundert Prozent arbeitsfähig oder zu hundert Prozent krank. Das entspricht einfach nicht der Realität. Ich bin u. a. im Vorstand der Krebshilfe und kenne das Problem krebskranker Mitarbeitender im Unternehmen. Viele wollen sich gar nicht outen, weil sie Angst haben, dass ihre Führungskraft mit dem Thema nicht umgehen kann. Sie versuchen besonders viel Leistung zu bringen und überkompensieren, wo sie eigentlich runterschalten sollten, und schaden sich selbst dadurch noch mehr. Die Führungskraft will, wenn sie es merkt, die Person vielleicht besonders schonen, was diese noch mehr ängstigt, sie reden es sich aber nicht aus. Ein Klassiker. Wenn der Mitarbeiter voll eingesetzt wird, ist es ihm zu viel. Wenn er in den Krankenstand geht, fällt ihm die Decke auf den Kopf. Viele würden gern drei Stunden am Tag arbeiten, dürfen das aber nicht. In der Schweiz geht das bereits, das sollten wir auf einer politischen Ebene endlich lösen. Meine Erfahrung ist, dass es viele Menschen gibt, die, gerade wenn sie psychisch erkrankt sind, sehr gerne weiterarbeiten wollen, wenn auch vermindert, um nicht isoliert zu werden und auch, weil sie die Arbeit ablenkt. Da sind wir in Österreich noch nicht modern aufgestellt, solche Ideen werden noch nicht breit genug diskutiert.





FREY, REGINA V.

Kundenzufriedenheit als Determinante von Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung

Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-2930-1, EUR 56,60, Erscheinungstermin 2011

Der »War for Talents« charakterisiert die Herausforderung der Unternehmen, mit der insbesondere Professional-Service-Firmen konfrontiert sind, (hoch) qualifizierte MitarbeiterInnen zu binden. Regina Viola Frey entwickelt ein Modell zur systematischen Steuerung der Mitarbeiterbindung, das den Einfluss von Kundenzufriedenheit auf Mitarbeiterzufriedenheit in den Mittelpunkt rückt. Die modellierten Zusammenhänge werden in ein Kausalmodell transformiert und empirisch mittels dyadischer Daten validiert. Neben der empirischen Überprüfung des Konzeptes der »Emotional Contagion« sowie der Balancetheorie wird die zentrale Wirkungskette von Kundenzufriedenheit über Mitarbeiterzufriedenheit auf Mitarbeiterbindung nachgewiesen.

HRSG. V. JÖRG M. HARMS U. WILFRIED MÖDINGER

Führungs-Perspektiven

Denkanstöße für verantwortliches Handeln

Haufe Fachbuch Verlag, ISBN 978-3-648-03284-8 EUR 51,40, 1. Auflage 2012, gebunden

Die beiden Herausgeber entwickeln und diskutieren eine innovative Führungsmatrix: Wachstum, Erneuerung, Ressourcen, Integrität, Orientierung. Darüber hinaus laden sie herausragende Persönlichkeiten ein, neue Perspektiven auf Zukunftsthemen zu eröffnen. Die beiden Herausgeber entwickeln und diskutieren eine innovative Führungsmatrix: Wachstum, Erneuerung, Ressourcen, Integrität, Orientierung. Darüber hinaus laden sie herausragende Persönlichkeiten ein, neue Perspektiven auf Zukunftsthemen zu eröffnen. Hochkarätige Autoren/-innen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft entwickeln mit ihren Beiträgen ein differenziertes Bild zukunfts-fähiger Führung. Zu Wort kommen neben vielen bekannten Wirtschaftsführern, wie Franz Fehrenbach, Frank Appel oder Hartmut Jenner, auch der Theologe Hans Küng, der Physiker und Raumfahrer Ernst Messerschmitt, die Politikwissenschaftlerin Gesine Schwan und der Klimaforscher Ernst Ulrich von Weizsäcker.

NÖLLKE, MATTHIAS

In den Gärten des Managements

Für eine bessere Führungskultur

Haufe-Lexware Verlag, ISBN 978-3-468-01946-7, EUR 20,40, 1. Auflage 2011

Was haben Gärten mit modernem Management zu tun? Mehr als Sie denken, denn Gärten sind ein gutes Sinnbild für Organisationen, wie sie sein sollten. Am Beispiel von sieben Gärten erhalten Sie hier nachhaltige Denkanstöße für eine neue Führungskultur. Gärten sind besondere Orte. Sie stehen für Schönheit, Entspannung, Lebensfreundlichkeit. Sie sind Natur, aber gestaltete Natur. Für ihre Gestaltung und Pflege zuständig ist der Gärtner, der am sinnfälligsten verkörpert, was heute im Management vielfach vermisst wird: Erdverbundenheit, Zugewandtheit und eine langfristige Perspektive. Matthias Nöllke nutzt das Sinnbild des Gartens, um das lebende System Unternehmen zu begreifen. Mitarbeiterführung, Innovation, Nachhaltigkeit, Konkurrenz und Kooperation – diese Themen werden neu erschlossen für eine Führungskultur, die über die nächste Ernte hinausweist. Kommen Sie mit auf eine spannende Wanderung durch sieben verschiedene Gärten – vom Hausgarten über den Klostersgarten bis hin zum Guerilla-Gardening. Managementbiotik: Wie Sie Anregungen aus der Natur auf Fragen von Führung und Organisation übertragen können. Was wir von den Pflanzen über Kommunikation, Konkurrenz und Kooperation lernen können. Nachhaltigkeit im Unternehmen: alles über maßvollen Umgang mit menschlichen Ressourcen, langfristige Perspektive und das »Mehr-Generationen-Unternehmen«. Abgerundet wird jedes Kapitel durch ein Gartengespräch, unter anderem mit Sabine Asgodom, Prof. Gunter Dueck, Prof. Dieter Frey und Prof. Oliver Gassmann.

MARKT, ROSWITHA A. VAN DER

Das ICH-will-mehr-Prinzip

Auf dem Weg zu einer neuen Leitungskultur

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-8349-4473-3, EUR 35,90

Im Zuge sich dynamisch entwickelnder Globalisierung und Digitalisierung wandeln sich die Erwartungshaltungen in Bezug auf Leistung und Erfolg. Es wachsen die Selbst- und Fremderwartungen: Wir sollen flexibel, mobil, erreichbar, belastbar, kreativ und innovativ sein. Was sind die neuen Erfolgsfaktoren für Unternehmen und für den Einzelnen? Dieses Buch beschreibt zunächst, wie die alte Leistungskultur aussieht und wie sie wirkt. Im Fokus steht dann die neue Leistungskultur, die auch neue Formen und Instrumente der Unternehmensführung und der Personalführung zur Folge hat. Personalentwicklung und Karriereplanung in Unternehmen verändern sich, neue Erwerbsbiografien entstehen. Roswitha van der Markt ist selbstständige Managementberaterin und Coach und spezialisiert auf die Themen Führung, Change Management, Burn-out und »Leistungsorientiert managen – Sinnvoll leben«, zu denen sie auch Vorträge hält sowie Seminare und Workshops leitet. Zuvor war sie lange Partnerin in der Geschäftsführung der internationalen Unternehmensberatung Accenture und leitete dort den Bereich Human Performance und Change Management.

WIEDMANN, SONJA

Sustainable Leadership

AV Akademikerverlag, ISBN 978-3-639-45884-8, EUR 60,70

Book on Demand, Erscheinungsjahr 2012

Wo sich Positionierungen von Unternehmen auf dem Markt immer ähnlicher werden, wird es schwieriger, sich zu dem einzig wahren Spitzenunternehmen zu entwickeln. In Zeiten, in denen mehr Konsumlast anstatt Konsumlust herrscht und das heute gekaufte Produkt schon morgen wieder von gestern ist, wird klar, dass sich nicht nur harte Faktoren wie Preis, technologischer Fortschritt oder auch Verpackungsgestaltung, sondern langfristig weiche Skills wie Nachhaltigkeit und eine damit verbundene Werteorientierung auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Doch wie schaffe ich es, effizient den Wandel innerhalb einer gesamten Organisation zu kommunizieren und letztlich lückenlos umzusetzen. Einige der Topakteure sind hier die Führungskräfte der mittleren Ebene. Das Buch beschreibt anhand eines Prozesses anschaulich, wie Veränderungen hinsichtlich des Leitbildes der Nachhaltigkeit funktionieren können und zum Erfolg führen.

AL-BAGHDADI, WAFI

Unternehmen vitalisieren

mi-Wirtschaftsbuch Verlag, ISBN 978-3-636-03095-5, EUR 41,10, Erscheinungsjahr 2007

Wachstum und Existenzsicherung durch flexibles Gruppendenken. Nur wer heute über gute Organisationsstrukturen verfügt, hat morgen die nötige Durchschlagskraft. Höchste Priorität bei der Lösung komplexer Aufgaben: effektive Teams. In Theorie und Praxis zeigt hier ein erfahrener »Firmen-Vitalisierer«, wie Führungskräfte mithilfe von 360 Grad-Teams zukunfts-fähige Strukturen aufbauen und ihre MitarbeiterInnen für Veränderungsprozesse gewinnen. 360 Grad-Teams fördern unternehmerisch handelnde MitarbeiterInnen, was auch bedeutet: Hierarchien und Bedenken ade!

VON DER OELSNITZ, DIETRICH, BUSCH, MICHAEL W.

Team: Toll, ein anderer macht's!

Orell Füssli Verlag, ISBN 978-3-280-05462-8, EUR 22,60 Erscheinungsjahr 2012

Teams sind der Grundbaustein moderner Unternehmen. Der gut koordinierten Einzelarbeit sind sie aber nur unter ganz bestimmten Bedingungen überlegen. Dieses Buch zeigt, warum einige Teams funktionieren – und andere nicht. Ohne Teamarbeit geht es nicht. Doch funktionieren Teams wirklich? Wer arbeitet tatsächlich? Wer ist der Faulenzer? Anhand sechs eindeutiger »Psychogramme« – dem Zuspätkommer und Zufrühgeher, dem Bremser, dem operativen Hektiker, dem Schnorrer und Nassauer, dem Abstauber und Blender sowie dem böswilligen Blutsauger – kann man die Typen im Team klassifizieren und verhindern, weiterhin ausgenutzt zu werden. Dietrich von der Oelsnitz und Michael W. Busch zeigen natürlich auch, wie man im Team alles richtig macht. Von der Größe, der Zusammenstellung der MitarbeiterInnen, der Aufgabenverteilung, der Teamkultur und Kommunikation bis hin zur Erfolgskontrolle und Führung.

Vorsicht: Feedback-Falle!

ODER: KLARE ERWARTUNGEN VERRINGERN STRESS

AUTOR **Mag. Alfred Faustenhammer**

Viele Führungskräfte sind sich bewusst, dass ihre MitarbeiterInnen unter Stress leiden, wenn sie ungerecht behandelt werden. Vielleicht haben auch Sie sich daher vorgenommen, immer fair zu sein und niemanden bloßzustellen. Sie geben Feedback behutsam im stillen Kämmerlein, um niemanden zu beschämen. Bei Abteilungs- und Teambesprechungen sprechen Sie prinzipiell nicht über Leistungsunterschiede, um die Konkurrenz unter den Mitarbeitern/-innen nicht anzufachen. Sie wollen es besser machen als andere Chefs/-innen, die polternd und fluchend öffentlich über MitarbeiterInnen herziehen.



Zu Ihrem Erstaunen erzielen Sie nicht die gewünschte Wirkung. Ihre MitarbeiterInnen fühlen sich noch immer ungerecht behandelt. Es gibt Intrigen und Verdächtigungen. Manche sprechen sogar schon von Mobbing. Möglicherweise fühlen Sie sich in solchen Situationen sehr ohnmächtig. Sie führen Einzelgespräche, um herauszufinden, wer mehr arbeitet und wessen Beschuldigungen wahr sind. Zugleich merken Sie, dass die Leistung aller MitarbeiterInnen und damit der gesamten Abteilung zurückgeht. Sie bekommen Druck von oben. Sie fühlen sich völlig überfordert und nehmen sich Ihr »Versagen« zu Herzen. Was ist passiert?

Je weniger offen über Leistungsanforderungen und wechselseitige Erwartungen gesprochen wird, desto mehr Platz ist für Spekulation. Da niemand genau weiß, was von wem verlangt wird, bekommen alle das Gefühl, benachteiligt zu sein. In solchen Situationen löst nicht die Leistungserwartung den Stress aus, sondern die Unklarheit der Erwartungen. Bei jeder Beförderung vermutet man Günstlingswirtschaft. Bei jeder Kündigung Willkür. Jedes Jahr bei der Verteilung der Boni stehen Sie als Führungskraft im Verdacht, Ihre Lieblinge und Freunde zu bevorzugen. Da man ja nicht weiß, womit man den/die ChefIn beeindrucken kann, wird jede fachliche Differenz zur Austragung von Konkurrenzstreitigkeiten verwendet. Als Führungskraft können Sie sehr viel tun, um den Menschen die Orientierung zu erleichtern.

Hier vier Tipps zur Ent-Stressung:

- › Beschreiben Sie, welche Leistung Sie erwarten. Definieren Sie die Menge und die Qualität in regelmäßigen Abständen. Geben Sie Beispiele für gute Arbeit, vor allem dort, wo es nicht für alle offensichtlich ist. Die Wiederholung ist notwendig, damit keine Mythen und falschen Fantasien entstehen. Sprechen Sie über die notwendige Sorgfalt sowie über gravierende, tolerierbare und leichte Fehler. Stellen Sie klar, bei welchen Meinungsunterschieden es nur um Geschmacksfragen geht.
- › Geben Sie Feedback auf das Verhalten, das MitarbeiterInnen zeigen. So unmittelbar wie möglich. So direkt wie möglich. So persönlich wie möglich. Sobald die Menschen daran gewöhnt sind, können Sie auch in Abteilungs- und Teambesprechungen offen Feedback geben. Es muss für alle klar sein, dass Sie dies nicht mit der Absicht tun, andere zu beschämen, sondern um eine allgemeine Orientierung zu geben, welche Qualität von Leistung Sie sich erwarten.
- › Klären Sie Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung bzw. des Teams immer wieder neu. Die Rahmenbedingungen verändern sich immer rascher. Daher verändern sich auch Aufgaben, Abläufe und Kundenwünsche. Sind die Zuständigkeiten nicht klar, entsteht bei den MitarbeiterInnen sehr leicht der Eindruck, mehr zu arbeiten als andere.

Da die Aufgaben auch immer komplexer werden, reicht ein Organigramm oder eine Stellenbeschreibung nicht, sondern es braucht ein Gespräch anhand von Einzelfällen oder Beispielen.

- › Fördern Sie MitarbeiterInnen, mit deren Leistung Sie zufrieden sind. Wenn auch den Kollegen/-innen klar ist, weshalb Sie diese MitarbeiterInnen fördern, wird das die Leistungsbereitschaft erhöhen, ohne dass die Konkurrenz untereinander störend wird. Falls Sie die Gründe für die Förderung geheim halten, wird der Verdacht aufkommen, dass Sie die MitarbeiterInnen unterstützen, die Ihnen sympathisch sind.

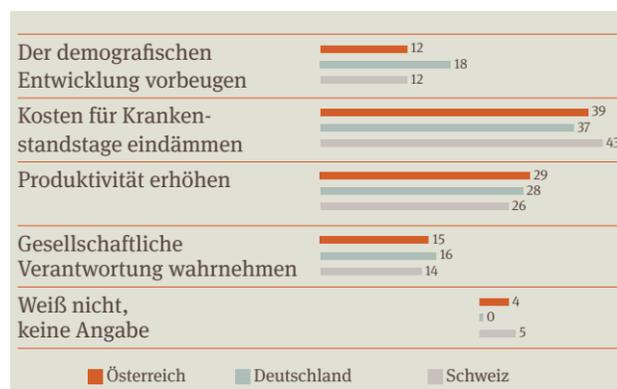
Sie können Ihre MitarbeiterInnen langfristig besser vor Stress schützen, wenn Sie Ihre Erwartungen an alle in der Abteilung möglichst transparent kommunizieren. Es wird Ihnen dabei nicht gelingen, immer genau gleich viel von jeder Person zu verlangen. Das macht nichts. Sie brauchen nicht perfekt zu sein.

HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Die strategische Bedeutung betrieblicher Gesundheitsförderung ist hoch

Die strategische Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung wird in den befragten Großunternehmen (Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten) recht hoch eingeschätzt. Für fast die Hälfte der Unternehmen ist dieses Thema von sehr großer Bedeutung.

Das Hauptkriterium, warum Unternehmen überhaupt in betriebliche Gesundheitsförderung investieren, scheint der Wunsch nach Kostensenkung zu sein. Klar an erster Stelle mit 40 Prozent steht das Motiv, die Kosten für Krankenstandstage einzudämmen. Länderunterschiede lassen sich in dieser Frage nicht nachweisen. Auffallend ist, dass trotz der hohen strategischen Bedeutung, die der betrieblichen Gesundheitsförderung beigemessen wird, in einem Drittel aller Unternehmen keine entsprechenden Maßnahmen gesetzt wurden. In dieser Frage scheint noch ein wenig Ratlosigkeit bei den Unternehmen zu herrschen: Die Bedeutung des Themas ist bereits angekommen, konkrete Maßnahmen fehlen zum Teil.



WAS IST IHRER MEINUNG NACH DER HAUPTBEWEGGRUND FÜR INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG? (in Prozent)

Sie möchten mehr wissen?

Der gesamte Hernstein Management Report ist unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Aktuelle-Reports/Gesundheit-und-Fuehrung/ nachzulesen.

Hernstein Angebote zum Thema

INHOUSE-PROGRAMME

Strategische
Führungskräfte-Entwicklung

INFORMATIONEN

MAG. JULIA RIEDMANN-SCHLOSSER

T +43/1/514 50-5614

julia.riedmann-schlosser@hernstein.at

WALTRAUD ZEMANN

T +43/1/514 50-5611

waltraud.zemann@hernstein.at

OFFENE PROGRAMME

Entwicklungsimpulse
für Führungskräfte

ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN

NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-5621

CLEOPATRA LEIDENFROST

T +43/1/514 50-5624

anmeldung@hernstein.at

TRAINING

Wirksam führen – Kooperationen gestalten

In diesem Seminar erlernen Sie lösungsorientierte Interventionstechniken, die Ihr Gegenüber in wertschätzender Weise miteinbeziehen – und Sie erreichen mehr Commitment in der Umsetzung. Zirkuläres, lösungsfokussiertes Fragen, Skalierungsfragen und die dafür geeignete Gesprächsführungstechnik sind ausgewählte Beispiele. Heikle Führungs- und Entscheidungssituationen werden dadurch hilfreich gestützt. Aus dem breiten Repertoire der systemischen Strukturaufstellungen lernen Sie Grundgrammatiken wie das Prinzip des Tetralemmas kennen.

TRAINER

Dr. Alexander Schmidt

NÄCHSTER TERMIN

23. 09. 2013 – 25. 09. 2013

TRAINING

**Erfolgreiche Leistungsentfaltung
und persönliche Zufriedenheit**

Hohe Leistungsfähigkeit ist Motor und auch Notwendigkeit für den beruflichen Erfolg. Jeder Mensch verfügt über individuelle Vorgehensweisen, um in komplexen Situationen mit Leistung und Stress umzugehen. Durch die genaue Analyse Ihrer Muster und Antreiber können Sie bewusst entscheiden, welche Einstellungen Sie persönlich wachsen lassen und zufrieden machen. In intensiven Beratungsgesprächen arbeiten Sie an zentralen Fragestellungen: Was treibt mich wirklich an? Wie wirken meine eigenen, häufig unbewussten Annahmen auf mein Handeln? Lebe ich gemäß meinen Werten und meiner Reife? Wie erwerbe ich die Fähigkeit, mich intensiv an Personen, Ziele, Visionen, Strategien und Werte zu binden – und wenn nötig – wieder loszulassen.

TRAINERIN

Dipl.-Päd. Christiane Pape

NÄCHSTER TERMIN

15. 10. 2013 – 18. 10. 2013

TRAINING

Führungstool Gelassenheit

Andere zu führen gelingt, wenn man weiß, sich selbst zu führen. Führungskräfte und ProjektleiterInnen brauchen Orientierung, um navigieren zu können. Das Führungsprinzip Achtsamkeit zeigt einen besonderen Weg. Ein gesunder Führungsstil besteht darin, achtsam wahrzunehmen, »was Sache ist«, und punktgenau darauf zu reagieren: hinsehen, wahrnehmen, die Realität, die Gegenwart an sich heranlassen. Achtsame Wahrnehmung sowie wertschätzende und klare Kommunikation mit den Mitarbeitern/-innen führen zu einer allgemein besseren Arbeitsatmosphäre, zu Effizienzsteigerung und Verbesserung der Arbeitsqualität. Sie lernen, gutes Benehmen und Gelassenheit auch in Stresssituationen zu bewahren, anstatt sich durch Machtkämpfe zu blockieren. Denn je konzentrierter und gelassener man auf die Herausforderungen des Alltags reagiert, desto weniger Reibungsverluste, Missverständnisse und Doppelarbeiten wird es geben.

TRAINERINEN

Mag. Gabriele Kypta, Barbara Zehnder, M. A.

NÄCHSTER TERMIN

23. 09. 2013 – 25. 09. 2013

Management- und Leadership-Programme

IHRE HERAUSFORDERUNGEN

- Sie möchten die Management- und Leadership-Qualitäten Ihrer Führungskräfte nachhaltig entwickeln?
- Sie möchten die Maßnahmen bzw. Programme an Ihre spezifischen strategischen Herausforderungen individuell anpassen?
- Sie möchten verschiedene Führungslevels mit unterschiedlichen Programminhalten bedienen?
- Sie möchten, dass sich Ihre Investition nachhaltig rechnet?

UNSER ANGEBOT

Leadership-Programme für das obere Management

General ManagerInnen agieren unter hochkomplexen Bedingungen – und einem enormen Zeit- und Erfolgsdruck. Sie müssen sich mit ihren Unternehmen den Herausforderungen der Globalisierung und einem zunehmenden Wettbewerb stellen.

Management- und Leadership-Programme für das mittlere Management

Führungskräfte im mittleren Management befinden sich in einem strukturell angelegten Kräftefeld zwischen Top-Management und operativen Einheiten. Wer hier erfolgreich sein will, muss seine eigene Position bewusst einnehmen und mit den unterschiedlichen Erwartungen von »unten« und »oben« angemessen umgehen können.

Internationale Management- und Leadership-Programme

International agierende ManagerInnen benötigen neben Management-Fähigkeiten auch interkulturelle Kompetenzen. Sie müssen häufig parallel in verschiedenen Ländern, Organisationseinheiten, Projekten und Führungslogiken souverän führen.

Management-Programme für das Basismanagement

In der ersten Führungsfunktion, als Team- oder GruppenleiterIn, müssen fachliche Aufgaben mit neuen Führungsaufgaben und organisatorischen Gestaltungsaufgaben kombiniert werden.

Unternehmensweite Leadership-Programme

Unternehmen, die ihre Management- und Leadership-Kultur insgesamt auf ein höheres Niveau bringen wollen, investieren strategisch in Programme mit allen Führungsebenen. Anlässe dafür können starke Wachstumsperioden, Internationalisierungsschritte oder Fusionen sein.

Hierarchieübergreifende Programme

In schwierigen Unternehmenssituationen gilt es, kraftvolle Verbindungen zwischen den verschiedenen Management-Gruppen/-Levels zu schaffen. Oft ist ein Bilderabgleich hinsichtlich bestehender Herausforderungen in Kombination mit einem gemeinsamen Führungs- und Umsetzungsverständnis gefordert.

TRAINING

Entscheiden als Managementaufgabe

Mit dem KAIROS-Entscheiderprofil© zur Potenzialeinschätzung von Personen und Teams lernen Sie sich selbst als unverwechselbaren Entscheider-Typ kennen und zu erkennen. In diesem Seminar lernen Sie, die Quellen Ihrer Intuition zu stärken und bewusster mit dem Verstand zu koppeln, und Sie gestalten damit den wichtigsten Balanceakt von Hirn, Herz und Mut. Mit der DECISIO©-Landkarte üben und reflektieren Sie Ihre Entscheidungsprozesse – »vom Quellgebiet bis zum Feedback« – an mehreren Praxisfällen und in Varianten. Sie gewinnen durch dieses innovative Vorgehensmodell auch in schwierigen Situationen Sicherheit, kommen schneller zu Ergebnissen und lernen, mit Restunsicherheit umzugehen. Sie beschäftigen sich mit dem optimalen Entscheider-Team (Rollen, Perspektiven- und Typenvielfalt) und wenden das 3-Kräfte-Dreieck und das Pentaeder-Modell© als Orientierungshilfe an. Darüber hinaus lernen Sie einfache und effektive Entscheidungsinstrumente kennen.

TRAINER

Dkfm. Othmar Sutrich, MBA

NÄCHSTER TERMIN

25. 11. 2013 – 27. 11. 2013

TRAINING

**Komplexität meistern – Denken,
Entscheiden, Handeln**

Hohe Komplexität löst typische Verhaltensmuster aus: im Problemlösen und in der Teamkommunikation. Die Erkenntnisse der Hirnforschung und der Systemtheorie helfen uns, diese Verhaltensmuster zu verstehen und geeignete Tools zur Gegensteuerung abzuleiten. In diesem Seminar lernen Sie, Ihre Aufmerksamkeit und Wahrnehmung zu steuern, den Kommunikationsprozess gezielt zu gestalten und komplexen Sachverhalten auf den Zahn zu fühlen. Konkret üben Sie managementerprobte Tools: »Diagnose der Komplexitätstreiber«, »systemische Schleife«, »Komplexitätsroutine«, das Arbeiten mit Metaphern und Affekten, z. B. bei Darstellungen auf dem »Systembrett« und beim Ableiten von »Motto-Zielen«.

TRAINERIN

Mag. Joana Krizanits

NÄCHSTER TERMIN

09. 09. 2013 – 11. 09. 2013

Die Hernsteiner-App

Den »Hernsteiner« gibt es
jetzt auch als iPad-App.

Lesen Sie den »Hernsteiner«
auch auf Ihrem iPad.

Kostenlos, jederzeit und überall.



Folgende Ausgaben stehen Ihnen
im App Store zur Verfügung:

2011 NACHHALTIGKEIT

HEFT 1 Wirtschaften NEU: Denken in

Generationen statt Quartalen

HEFT 2 Werte im Management oder Wertemanagement?

HEFT 3 Grenzen und Widersprüche

2012 SPANNUNGSFELD FÜHRUNG

HEFT 1 Umgang mit Unsicherheit

HEFT 2 Systemische Führung in der Praxis

HEFT 3 Strukturelle Komplexität

2013 GESUND FÜHREN

HEFT 1 Gesunde Organisation

