

Führungskultur

Gesunde Unternehmens-/Mitarbeiterführung Jetzt!

Von Stephan Teuber und Daniela Himmelreich, Loquenz Unternehmensberatung

Ausgerechnet jetzt heißt es bei vielen Führungskräften „keine Zeit“. Die Folge: Der Zielerreichungsgrad in Unternehmen schwindet. Dabei wirkt das berühmte „offene Ohr“ des Vorgesetzten und eine gesunde Mitarbeiterführung wahre Wunder in Sachen Mitarbeitermotivation und Wohlbefinden und somit auch im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung, Leistungsfähigkeit und Produktivität.

Stress, Job-Angst, Mobbing – immer mehr Menschen macht die Arbeit krank: Laut DAK-Gesundheitsreport hat sich der Anteil psychischer Krankheiten am Krankenstand zwischen 1998 und 2009 von 6,6 auf 10,8 Prozent erhöht. Das ist ein Anstieg von über 60 Prozent.

Vieles wird in diesen Tagen, Wochen und Monaten in Frage gestellt. Die Unternehmen richten sich strategisch neu aus, lange Bewährtes gibt es ganz plötzlich nicht mehr, genauso wie MitarbeiterInnen, Abteilungen bis hin zu ganzen Unternehmen komplett von der Bildfläche verschwinden. Das erleben die meisten nicht nur medial, sondern im beruflichen und privaten Alltag. Da ist der Bruder plötzlich arbeitslos und der Kollege aus Abteilung X, mit dem man bestens „verdrahtet“ war, ist dem Personalabbau zum Opfer gefallen. Das Ergebnis sind Ängste, verstärkt oder unterfüttert durch die entsprechende mediale Agenda: Karstadt-Quelle, Opel, Hartz IV um nur einige Schlagworte zu nennen.

Parallel zu dieser allgemeinen Verunsicherung, dreht der Globus sich weiter, mehr denn je versucht jede/r im Job den (sich stets und in Teilen immer schneller verändernden) Anforderungen gerecht oder mehr als gerecht zu werden. Das zehrt, mal abgesehen davon, dass krankheitsbedingte Abwesenheit in solchen Zeiten nicht gerne gesehen wird. Das bedeutet, dass sich so mancher krank in die Arbeit schleppt.

Selbstverständlich verzeichnen wir aus all diesen Gründen historisch niedrige Abwesenheitszeiten, solange man die veröffentlichten Zahlen der Krankenkassen zu Rate zieht. Viele Mitarbeiter versuchen sich mit kurzen Abwesenheitszeiten bis zum nächsten Urlaub durchzuschleppen. Der Arzt möge doch bitte lieber keine Arbeitsunfähigkeit (AU) ausstellen, das „ginge schon“. Also tauchen die einzelnen Abwesenheitstage auch in keiner Krankenkassen-Statistik auf. Eine klassische „Coping Strategie“ der MitarbeiterInnen, die aber nicht immer aufgeht und vor allem nicht auf Dauer.

Denn: andererseits haben wir es mit alternden Belegschaften zu tun. Ältere MitarbeiterInnen fehlen durchaus nicht häufiger aber meist länger, weil es sie ernsthaft erwischt. Ganz zu schweigen von psychischen Erkrankungen, die ebenfalls mit langen Abwesenheitszeiten einhergehen und deren Häufigkeit zunimmt. Was die Fehlzeitenstatistik angeht ist das dann so eine Sache, denn je nach Kostenträger tauchen Rehabilitationszeiten eben in der Statistik der Krankenkassen auf oder auch nicht. In unserer Beratungspraxis beobachten wir die Zunahme der Abwesenheitszeiten in den Spitzen (Kurzzeit- und Langzeiterkrankungen), die wir eben nur deshalb erkennen können, weil wir die betrieblichen Abwesenheitszeiten in all ihren Facetten analytisch betrachten.

Steigende Anforderungen an die Führungsriege

Was aber passiert in Abteilung Y, wenn einige Kollegen gesundheitlich angeschlagen sind? Die Führung und andere betriebliche Akteure nehmen sich derer an, die gesundheitlich nicht auf der Höhe sind an und das ist auch gut so. Schließlich hat der Betrieb eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Mitarbeitern und soll sich auch laut SGB IX um gesundheitlich eingeschränkte MitarbeiterInnen kümmern und Eingliederungsangebote machen. Infolge der Abwesenheit (Fehlzeiten, Fluktuation, Personalabbau) werden die verbleibenden MitarbeiterInnen häufig mehr belastet. Wir befinden uns in einem Teufelskreis, denn mit einem Mehr an Abwesenheit, Überforderung und Überstunden sind auch immer mehr Dünnhäutigkeiten, Konfliktpotenzial im Team oder Einschränkungen individueller

Zusammenstellung der Unterlagen

Robert Graf

COACHING - TRAINING - BERATUNG

1230 Wien, Pfitznergasse 3/5

T 0664 41 56 57 0 - F 01 886 40 03

coaching@robert-graf.at | www.robert-graf.at

Tätigkeits- und Kreativitätsspielräume verbunden. Die Anforderung an die Führungsriege und deren Qualitäten in Sachen Konfliktmanagement sowie an soziale Kompetenz (z.B. Empathie, Abgrenzung und auch emotionale Steuerung) steigt!

Bei all dem bleiben der Blick und die Aufmerksamkeit für die (noch) gesunden und anwesenden MitarbeiterInnen auf der Strecke, wie auch der Blick auf die Stärken des Unternehmens (Bindungsmechanismen und andere soziale und organisatorische „Schmierstoffe“). Die Reaktion auf Probleme bestimmt das Geschehen, nicht die Aktion!

„Gesunde Führung“ und die damit verbundenen Qualifizierungsmaßnahmen müssen daher nicht nur reaktives sondern aktives und präventives Führungshandeln im salutogenetischen Sinne berücksichtigen. Hintergrund: Die salutogenetische Sichtweise (vgl. Antonovsky) von Gesundheit stellt eher die Ressourcenfrage „Was hält oder macht gesund?“ und nicht die Defizitfrage „Was macht krank?“ (Pathogenese). Im Folgenden einige Beispiele für reaktives (defizitorientiertes) und aktives (ressourcenorientiertes) Führungshandeln:

Reaktiv/ Defizitorientiert

- Leitfrage: Wie gehe ich mit Problemen um
- Rückkehrgespräche/ Fehlzeitengespräche
- Die Rolle der Führungskraft beim betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM)
- Umgang mit Suchtproblemen der Mitarbeiter
- Kritikgespräche

Aktiv/ Ressourcenorientiert

- Leitfrage: Wo wollen wir hin? Was sind unsere Stärken und Ressourcen
- Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche und anerkannter Erfahrungsaustausch
- Job Rotation/ Job Enrichment
- Positive Beeinflussung der Teamkultur/ Teamentwicklung
- Offenheit gegenüber allen MitarbeiterInnen

Gesunde Führung ist defizit- UND ressourcenorientiert

Bei allen Vorteilen der Sach- und Kennzahlenorientierung oder größerer Führungsspannen ist das berühmte Kind schon in den Brunnen gefallen, wenn sich Gesundheits- und Motivationsdefizite in erhöhten Abwesenheitszeiten und nachlassender Performance bis hin zu Fluktuation und nachlassender Arbeitgeberattraktivität äußern.

Ganz wichtig: Gesunde Führung muss beides leisten, weil Menschen unterschiedlich sind und ganz individuelle persönliche und gesundheitliche Stärken, Schwächen und Potenziale mitbringen, die nicht zur Gänze seitens des Betriebes beeinflusst werden können und sollen. Schließlich gibt es Viren, Bakterien und Erbkrankheiten und es besteht die Pflicht des Arbeitgebers, damit moralisch und faktisch angemessen umzugehen.

Das Ergebnis von zu viel Einmischung bzw. „Wissensdrang“ im Bereich der individuellen Black Box Gesundheit sind zahlreiche Datenskandale auch namhafter Arbeitgeber rund um das Thema Gesundheit und Krankheit (Stichwort: Diagnose, Datenschutz). Der Umkehrschluss kann jedoch nicht sein, „nichts zu tun“, Es gibt zahlreiche Beispiele für tätigkeitsinduzierte (einseitige Belastungen) und sozial induzierte (z.B. Mobbing/Bossing) Erkrankungen oder zumindest verstärkende Belastungsmomente.

Das Instrument der Mitarbeiterbefragung nutzen

Viele Unternehmen befragen regelmäßig mehr oder weniger ausführlich ihre MitarbeiterInnen. Diese

Zusammenstellung der Unterlagen

Robert Graf

COACHING - TRAINING - BERATUNG

1230 Wien, Pfitznergasse 3/5

T 0664 41 56 57 0 - F 01 886 40 03

coaching@robert-graf.at | www.robert-graf.at

Befragungsdaten oder auch die Ergebnisse eines 360° Feedbacks geben den verantwortlichen Führungskräften wertvolle Hinweise. Wichtig ist, dass der Fragenkatalog nicht nur auf Defizite abzielt, sondern auch auf die Ressourcen und Stärken. Das wird zwar seit langem propagiert – nach unserer Erfahrung sieht die Praxis der Mitarbeiterbefragung nach wie vor ausgesprochen defizitorientiert aus.

So kann durch diverse Befragungs- und Beurteilungsverfahren³ ermittelt werden, welche sozialen, organisatorischen und in Teilen auch persönlichen Puffern (z.B. persönliches Gesundheitsverhalten, Fitnessaktivitäten) die Luft ausgeht und welchen nicht. Darauf kann sich Führung und auch das HR Management konzentrieren. Denn manchmal ist es die Arbeitszeit, die durch wenig Flexibilität für Kurzzeitabwesenheit sorgt, weil sich der Arztbesuch zur Vorsorgeuntersuchung oder beim Orthopäden sonst nur schwer organisieren lässt. Oder das neue Schichtmodell wirkt – mittel- und langfristig - negativer auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen als erwartet.

In diesem Fall sind es organisatorische Puffer, die geprüft und gegebenenfalls nachjustiert werden können. Die Sache ist anders gelagert, wenn das Ergebnis einer Motivationsanalyse Urteile wie: „mangelnde Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten“ oder „mein Chef hat kein offenes Ohr für mich“ oder auch „wir Teamkollegen stehen nicht füreinander ein“, „es gibt viele Konflikte unter uns MitarbeiterInnen“ zu Tage fördert. Dann ist es das Führungsverhalten, dem durch eine Qualifizierung und Sensibilisierung im Bereich „gesunde Führung“ durchaus begegnet werden kann. Das Gleiche gilt für die Stärken, denn nichts wäre schlimmer, nun bspw. den einzig funktionierenden sozialen und organisatorischen Puffer zu kappen. Ein funktionierendes Team kann schnell durch individuelle – auf Wettbewerb ausgerichtete Zielvereinbarungen - aus dem Tritt gebracht werden und Konflikte begünstigen und verstärken (z.B. wenn das Teamverständnis bzgl. der Aufgaben bislang eher komplementär war).

Auch Einschränkungen im Tätigkeitsspielraum wirken erfahrungsgemäß außerordentlich demotivierend und haben in bestimmten MitarbeiterInnengruppen erhebliches Frustrationspotenzial bis hin zur inneren und tatsächlichen Kündigung. Dann ist es auch eine Frage der sozialen Kompetenz, diese Veränderungen mit wenigen Reibungsverlusten zu gestalten. Dabei darf aber soziale Kompetenz nicht auf pure Mitarbeiterempathie reduziert werden. Schließlich ist es die Führungskraft, die zwischen allen Stühlen sitzt und der auch schon mal und gerade jetzt der Handlungsspielraum schwindet.

Die Führungskraft ist auch Mitarbeiter...

Durch die größere Verantwortung, den größeren Handlungsspielraum und daher in aller Regel einer größeren Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit, bleiben Führungskräfte seltener der Arbeit fern. Führungskräfte haben mehr Möglichkeiten am Arbeitsmarkt und damit mehr Gestaltungsspielraum in und außerhalb des Unternehmens. Aber: Diese Menschen erkranken auch aufgrund ihrer Position zwischen den Fronten. Diese Menschen haben trotz allem Durchhänger, Depressionen und Doppelbelastungen. Insofern müssen auch Fragen wie Selbstorganisation, Selbstmanagement, Potenziale der Führungskräfte Gegenstand von Führungskräftequalifizierungen sein, denn – auch die brechen mal weg oder streichen – egal wie – die Segel.

Da Unternehmen solche Leistungsträger in aller Regel halten sollen und wollen, ist eine Qualifizierung – ein Raum für Weiterentwicklung, damit sich die Führungskräfte vor Ort in ihrer Sandwichrolle zurecht finden – auch eine Möglichkeit, Wertschätzung zu zeigen. Daher ist es wichtig, eine Qualifizierung im Bereich „gesunder Führung“ mit dem Motiv der Fürsorge und Wertschätzung zu kennzeichnen und diese Punkte auch in der Qualifizierung und Trainer- und Beraterauswahl einzubeziehen.

Unsere Prophezeiung lautet daher: Gerade weil die Möglichkeiten am Arbeitsmarkt momentan begrenzt sind, werden mehr Führungskräfte als gewöhnlich sich der unangenehmen Sandwichrolle stellen. Sie werden ihrem Arbeitgeber aber auch dankbar sein, wenn sie in dieser Situation mit dem notwendigen Rüstzeug ausgestattet sind, um ihrer Rolle gerecht zu werden. Insofern ist die Qualifizierung in „gesunder Führung“ eine Maßnahme zur doppelten Mitarbeiterbindung.

Zusammenstellung der Unterlagen

Robert Graf

COACHING - TRAINING - BERATUNG

1230 Wien, Pfitznergasse 3/5

T 0664 41 56 57 0 - F 01 886 40 03

coaching@robert-graf.at | www.robert-graf.at

Gesunde Führung hat viel damit zu tun, inwieweit die Führungskraft mit sich selbst im Reinen ist und über welches Maß an sozialer und natürlich fachlicher Kompetenz sie verfügt. Daher ist es wichtig ein potenzialgestütztes Trainingsdesign zu wählen, um bei den Führungskräften den individuellen Suchprozess einzuleiten, der in der „Sandwichführungsrollenalltagssituation“ zu kurz kommt, weil die alltägliche Hetze und Zahlenorientierung dies nicht mehr zulässt. Kurzum: Auch Führungskräfte brauchen Verarbeitungsräume und –spielräume und nicht zuletzt: Anerkennung durch Qualifizierung und Perspektive!

Was sind genau die Bestandteile gesunder Führung?

Dies alles bringt uns zu folgenden entscheidenden Punkten, die „gesunde Führung“ und eine Qualifizierung in diesem Bereich ausmachen sollten: Die Ausrichtung zielt sinnvoller Weise sowohl auf eine gesunde Selbstführung als auch auf eine gesunde Mitarbeiterführung. Bei der Selbstführung geht es um die persönliche Gesundheitskompetenz der Führungskräfte im Umgang mit (Dauer-) Belastung – Stichwort: „guter Umgang mit mir selbst“. Im zweiten Teil stehen Information und Erfahrungsaustausch zu den relevanten gesundheitlichen Einflussfaktoren und eine gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung im Mittelpunkt. In diesem Kontext sollten die Qualifizierungsmaßnahmen mit wissenschaftlichen Befunden, Zahlen, Daten und Fakten untermauert und durch Praxisbeispiele, Erfahrungsaustausch und Übungen der notwendige Transfer in die Führungspraxis sichergestellt werden.

Wichtig ist die Aktivierung und Sensibilisierung der Führungskräfte für die eigenen Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Gesundheit – ohne Zeigefinger!

Zusammenstellung der Unterlagen

Robert Graf

COACHING - TRAINING - BERATUNG

1230 Wien, Pfitznergasse 3/5

T 0664 41 56 57 0 - F 01 886 40 03

coaching@robert-graf.at | www.robert-graf.at