

## **"Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung"**

Konzept eines dreitägigen Führungskräfteseminars  
Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen

"Fühlen sich Ihre Mitarbeiter wohl?" Diese Frage empfindet wohl manche Führungskraft als eigenartig und vielleicht unangemessen. Dennoch wäre eine kundige Antwort nichts anderes als Ausdruck der Fürsorgepflicht jedes Vorgesetzten seinen Mitarbeitern gegenüber. Sich wohlfühlen bedeutet nicht allein die Abwesenheit von Krankheit sondern darüber hinaus ein positives körperliches und psychisches Erleben.

Solche Fürsorge reflektiert durchaus nicht allein eine menschliche Grundhaltung, sondern dient sehr wohl auch betriebswirtschaftlichen Zwecken: In Zeiten starken Wettbewerbsdrucks und ausgeprägter Kundenorientierung sind Unternehmen mehr denn je notwendig darauf angewiesen, daß die Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit, Engagement, Kreativität und Flexibilität entwickeln. Dies gilt umso mehr, als der Zwang zu "Lean Management" mit flachen Hierarchien und andererseits "Total Quality Management" mit der Überantwortung der Qualitätssicherung in den Tätigkeitsbereich jedes einzelnen Mitarbeiters in Zukunft noch zunehmen wird. Fehlzeiten, Fluktuationen und "innere Kündigung" sind weitere Stichworte, die das Wohlergehen der Mitarbeiter und das Wohlergehen des Unternehmens als gemeinsame Zielvorstellung sinnvoll erscheinen lassen.

Ein patriarchalisch/autoritärer Führungsstil mit einem ausgeprägten Kontrollsystem, wo Aufgaben statt Ziele delegiert werden, ist für ein modernes Unternehmen zu schwerfällig. Zudem wird das ausgeklügelte Kontrollsystem nie die letzten Prozentpunkte an Leistungsbereitschaft und Kreativität hervorlocken können, die als selbstverständliche "Beigabe" auftreten, wenn - ja wenn sich die Mitarbeiter wohlfühlen!

Dies wird umso stärker und häufiger der Fall sein, je mehr sich die Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe und ihrem Unternehmen identifizieren. Diese Identifikation wird von vielen Faktoren beeinflusst, die als Gesamteffekt die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen. Neben leistungsgerechter Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten sowie einer Herausforderung in Art und Umfang der Arbeitsgestaltung ist das sozial-emotionale "Klima" von entscheidender Bedeutung. Diese Atmosphäre wird wesentlich beeinflusst von dem Beziehungsumfeld, d. h. dem Ausmaß, in dem sich der Mitarbeiter von Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert und respektiert erlebt.

Diesen Umgangsstil zu fördern und pflegen bedeutet eine Herausforderung an die Führungsqualitäten jeder teamorientierten Führungskraft. Die gute Nachricht in diesem Zusammenhang lautet: dieses Führungsverhalten ist lernbar!

Das hier vorgestellte Seminar wendet sich an Mitarbeiter mit Personalverantwortung, die ein Interesse haben, die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter zu erkennen. Nicht minder bedeutsam ist es, die eigene Befindlichkeit als Führungskraft in unterschiedlichen "schwierigen" Situationen und mit "schwierigen" Mitarbeitern zu beleuchten. Gesundheitsfördernde bzw. gesundheitsschädigende Effekte für Führungskraft und Mitarbeiter bilden dabei den Rahmen der Betrachtung.

Mitarbeitergespräche sind das wichtigste "Führungsinstrument". Die angemessene Durchführung von Mitarbeitergesprächen verlangt vom Vorgesetzten ein hohes Maß an Sensibilität für die emotionale Gestimmtheit des Gegenübers. Er muß aufgrund entsprechender Kompetenzen in der Gesprächsführung in der Lage sein, dieser emotionalen Gestimmtheit Rechnung zu tragen. Dabei spielen Einsicht und Änderungswissen über eigene "Blockaden" in emotional schwierigen Gesprächssituationen eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang muß er durchaus auch den Mut haben, unangenehme Sachverhalte klar auszusprechen.

Entscheidende ursächliche Bedeutung für das Zustandekommen emotionaler Reaktionen kommt den das jeweilige Verhalten der Führungskraft steuernden Einstellungen zu.

Es sollen diejenigen Einstellungen identifiziert werden, die einerseits bei gegebenem Anlaß eine kritische Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter ermöglichen, die andererseits jedoch gleichzeitig Respekt und Achtung vor der Person des anderen beinhalten.

Ferner sollen die Einstellungen auf seiten der Teilnehmer und die Voraussetzungen von Mitarbeiterseite erarbeitet werden, die es der Führungskraft erlauben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugeben, so daß der Weg von der Aufgaben- zur Zieldelegation schrittweise gegangen werden kann.

Fehler erhalten im Verlauf des Lebens die meiste Aufmerksamkeit. Gelungene Aktionen werden i. d. R. als selbstverständlich vorausgesetzt: Welche Auswirkungen hat dies auf die Motivationslage der Mitarbeiter? Sie werden tendenziell Fehlervermeidungsstrategien entwickeln, da die Angst vor Mißerfolg dominierender emotionaler Faktor ist. Diese Haltung bindet jedoch die Aufmerksamkeit und lenkt sie auf mögliche Fehlerquellen, fördert ein konservatives Vorgehen, behindert jedoch kreative und unkonventionelle Lösungen. Das Seminar soll Wege zeigen, wie die Teilnehmer die Kreativität ihrer Mitarbeiter gezielt fördern können.

Mitarbeiter befehlen sich untereinander - wie soll der Chef reagieren? Gar nichts tun - es wird sich schon "auswachsen"? Das ist doch wohl eher Ausdruck der Angst vor negativer Reaktion seitens der Mitarbeiter. Hier diplomatisch zu vermitteln, ohne deswegen als "Leisetreter" zu gelten, soll im Seminar trainiert werden.

Häufige Fehlzeiten - wie reagieren? Fehlzeitengespräche, die nicht den Eindruck eines versteckten Verhörs vermitteln, sondern als ehrliches Angebot zur Hilfe aufgefaßt werden, diese Kompetenzen soll das Seminar vermitteln.

Der theoretische Hintergrund für die Seminargestaltung basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Kommunikations-, Emotions- und Motivations- und Verhaltensforschung, die in anschaulicher und für die Teilnehmer praktisch umsetzbarer Weise erarbeitet und vermittelt werden. Die aktive Mitarbeit der Teilnehmer wird dabei vorausgesetzt: Nur durch Einbringen eigener Erfahrungen und Fragestellungen zu dem eigenen Führungsverhalten läßt sich optimaler Nutzen aus dem Seminar gewinnen.

Die Trainer sind Diplom-Psychologen oder haben einen sozialwissenschaftlichen bzw. pädagogischen Hintergrund. Sie sind speziell für diese Seminarreihe vorbereitet und trainiert worden.

Nachfolgend werden die wichtigsten Seminarbausteine skizziert:

Um den spezifischen Anliegen der Teilnehmer bestmöglich zu entsprechen, werden in einem ersten Schritt deren Erwartungen diskutiert. Das Seminarkonzept liegt vor, dessen spezifische Ausgestaltung soll sich jedoch an den Wünschen und konkreten Problemstellungen der jeweiligen Teilnehmerrunde orientieren. Nur so kann einerseits vermieden werden, daß zuviel "theoretisiert" wird und andererseits jeder Teilnehmer eine "maßgeschneiderte" Lösung für sich erarbeitet kann.

Auch Vorgesetzte sind Mitarbeiter und haben Chefs:

Damit ich mich in die Lage der eigenen Mitarbeiter und deren Erleben hineinversetzen kann, werden Verhaltensweisen meiner Chefs diskutiert, die mich in positiver oder negativer Weise beeinflusst haben. Dieses "Chefverhalten" wird in unterschiedliche Kategorien geordnet.

Die längerfristigen Auswirkungen dieser Vorgesetztenverhaltensweisen bei mir selbst werden eingehend untersucht: Welches Verhalten führt bei mir zu vermehrter Zufriedenheit und Bestätigung, erhöht somit meine Arbeitsmotivation? Welches Verhalten führt zu Anspannung, Mißmut, Niedergeschlagenheit, verstecktem Ärger oder unangemessenem Druck? - Damit sollen mögliche gesundheitsschädigende, aber auch förderliche Effekte in den Blickpunkt der Aufmerksamkeit gerückt werden.

"Schwierige" Mitarbeiter und "schwierige" Führungssituationen - durch was sind sie gekennzeichnet?

Was für den einen schwierig erscheint, bereitet dem anderen keine besondere Mühe - weshalb erlebe ich manche Situationen oder Mitarbeiter als schwierig, andere nicht?

Wie wirken sich diese Gegebenheiten auf meine Gefühle, mein Verhalten und meine Motivation im Rahmen meiner Führungsrolle aus?

Warum fällt es mir manchmal schwer, die richtigen Worte zu finden oder das als richtig Erkannte den Mitarbeitern gegenüber umzusetzen?

Um diese Fragen beantworten zu können, wird eine verständliche Theorie des Entstehens menschlicher Emotionen dargestellt. Sie weist auch den Weg zu einer Veränderung eigener blockierender Emotionen und Einstellungen. Sie ermöglicht andererseits ein Verstehen für manchmal schwer nachvollziehbare Reaktionen und Verhaltensweisen meiner Mitarbeiter.

Wie sieht die "mentale Anatomie" der wichtigsten Emotionen im Umgang mit "schwierigen" Mitarbeitern und Führungssituationen aus - und wie kann ich sie so verändern, daß ich gelassener (nicht gleichgültig!) reagieren kann?

Was passiert eigentlich tatsächlich, wenn zwei Menschen miteinander reden, und wie kommt es immer wieder zu Mißverständnissen? - Ein Kommunikationsmodell gibt die Antwort.

Richtig zuhören können ist eine erlernbare Kunst! Die Regeln des "kontrollierten Dialogs" können gerade in problematischen oder kontroversen Gesprächssituationen helfen, daß die Situation nicht aus dem Ruder läuft und die Gesprächspartner gegenseitigen Respekt und Achtung behalten.

Das beste Wissen nützt nichts, wenn es nicht in Handeln mündet - der Transfer vom Seminar in den beruflichen Alltag muß geplant und trainiert werden.