
Führung für Hochleistung und Gesundheit – Antwort auf steigende Herausforderungen, Krisendynamiken und für eine Kooperations- und Vertrauenskultur im Unternehmen

Victor W. Gotwald

Im folgenden Artikel werden aktuelle Problemdynamiken in Unternehmen, die stark durch globale Trends beeinflusst sind, kurz besprochen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Führung thematisiert. Da diese Dynamiken vielerorts noch unzureichend reflektiert und gelöst sind, führen sie zu Misserfolgen und fördern psychische und körperliche Belastungen und Erkrankungen bei Führungskräften und Mitarbeitern. Dabei wird auch auf eine problematische Entwicklung in mancher Unternehmenskultur beschrieben, die eine schwächende Wirkung auf die Leitungsfähigkeit der Organisation und der Mitarbeiter hat. All diese kritischen Aspekte können, wenn sie erkannt und verstanden werden, als konkrete Wendepunkte für Verbesserungen und zum Durchbrechen von Misserfolgskreisläufen genutzt werden. In weiterer Folge werden dann weitere Ansatzpunkte für gesunde (Selbst-)Führung benannt und klare Empfehlungen ausgesprochen, die sowohl leistungs- als auch gesundheitsförderlich wirken. Kurze Erfahrungsbeispiele sollen die beschriebenen Dynamiken und Erfolgsfaktoren illustrieren und lebendig machen.

Führungskräfte sollen durch die teilweise kritischen Beschreibungen nicht an den Pranger gestellt, sondern dazu ermutigt werden, sich ihren Führungseinfluss bewusster zu machen und verstärkt für eine gesunde Gestaltung und Führung ihrer Verantwortungsbereiche zu nutzen. Davon profitieren Unternehmen, die Mitarbeiter und nicht zuletzt die Führungskraft selbst.

V. W. Gotwald (✉)
Heidelberg, Deutschland
E-Mail: gotwald@loop.de

1 Warum gesunde Führung? Steigende Herausforderungen für Führung

Bei einer Betrachtung der aktuellen Entwicklungen in Unternehmen und der sich daraus ergebenden Veränderungen der Rahmenbedingungen von Arbeit wird sehr schnell deutlich, dass wir es mit einem umfassenden Wandel zu tun haben, auf den wir uns einstellen müssen und der alle Beteiligten stark fordert und teilweise überfordert. Gesunde Führung ist eine notwendige Antwort auf den dramatischen Anstieg an Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter, die mit erhöhtem Zeit- und Leistungsdruck, Stress und steigenden gesundheitlichen Risiken einhergehen. Global wirksame Megatrends in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft wie Globalisierung, neue, vielfach internetbasierte Technologien, Verlagerung der Wachstumsmärkte und schneller Produktzyklen, häufigere politische und ökologische Krisen, demografischer Wandel in Europa und der Wertwandel, um nur einige zu nennen, führen zu einem enormen Anstieg an Geschwindigkeit, Veränderungsaktivitäten, Leistungs- und Effizienzerhöhung und Innovationsdruck in den Unternehmen. Die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Unternehmen, deren Ausrichtung, Strategien, Strukturen, Prozesse, Rollen und die Mitarbeiter selbst, müssen von Führungskräften und Mitarbeiter bewältigt werden, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu bleiben. Aber genau diese Gestaltungsaufgabe von Führungskräften wird aufgrund steigender Komplexität und einer schnellen Dynamik der Einflussgrößen immer schwerer und belastender. Auftretende Zielwidersprüche und schnelle Richtungswechsel sind an der Tagesordnung und machen es notwendiger, aber auch schwieriger, Mitarbeiter rechtzeitig in Veränderungen einzubinden, glaubwürdige Orientierung zu schaffen und funktionierende Strukturen zu gestalten. Vieles scheint nur mehr für kurze Zeit gültig. In dieser stetigen Veränderung gehen stabile Ausrichtungen und funktionierende Prozesse, die die Grundlage effektiver Wertschöpfung sind, leicht verloren oder werden brüchiger. Da sich Mitarbeiter bislang zumeist an stabilen Strategien, Strukturen, Prozessen und Rollen orientieren und daraus Sicherheit schöpfen, entsteht dadurch eine Verunsicherung.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen aber nicht nur damit umzugehen lernen, sondern auch Wege finden, mit den vielfältigen teilweise widersprüchlichen Anforderungen im Unternehmensalltag umzugehen und dabei gleichzeitig die Leistungsfähigkeit steigern (vgl. Hänsel und Gotwald 2014). Das erzeugt vielfach Stress, Ängste und mehr Konflikte zwischen Stakeholdern.

Wie können Führungskräfte unter diesen Rahmenbedingungen eine funktionsfähige Organisation und kontinuierliche Leistungssteigerung schaffen, ohne die Organisation und ihre Mitarbeiter und auch sich selbst zu überfordern? Dieser Herausforderung müssen sich Führungskräfte aller Ebenen heute stellen. Gelingt dies nicht, sind sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeiter gefährdet.

2 Was ist gesunde Führung?

Führung gestaltet oder beeinflusst (absichtlich aber auch unabsichtlich) die Aufgaben, das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur in der Mitarbeiter arbeiten und damit auch die Bedingungen für Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

Gesundheit soll hier als lebenslanger Prozess der Erfüllung, Stärkung und Balance vielfältiger körperlicher, psychischer, sozialer und seelisch-geistiger Bedürfnisse verstanden werden, der zu einem stimmigen und sinnerfüllten Lebensgefühl und zur Lebensfreude beiträgt und dabei körperliche und psychische Erkrankungen vermeidet (vgl. Lauterbach 2008). Mit Gesundheit ist hier also weit mehr als die Abwesenheit von körperlichen, psychischen und sozialen Krankheitssymptomen gemeint, wie dies auch die Gesundheitsdefinition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) vorschlägt.

Die Art und Weise wie Führungskräfte Aufgaben verteilen, vereinbaren, nachhalten und die Führungsbeziehung zu den Mitarbeitern gestalten, wirkt sich direkt als belastender Druck oder förderliche Unterstützung auf die Mitarbeiter aus (vgl. Badura et al. 2011). Aber auch was die Führungskräfte selbst vorleben, erzeugt unmittelbare Resonanz bei ihren Mitarbeitern. Für den Mitarbeiter kann sich Führung also als unterstützende Ressource bei der Aufgabenbewältigung aber auch als Stressor und krankheitsförderliche Belastung erweisen. Dies gilt es, sich als Führungskraft bewusst zu machen und gezielt förderlich zu gestalten. Zentrale Ansatzpunkte gesunder Führung sind zum einen die Förderung leistungs- und gesundheitsförderlichen Arbeitsverhaltens und zum anderen die Gestaltung eines ebensolchen Arbeitskontexts. Dadurch wird versucht, präventiv vermeidbare Belastungen zu reduzieren und die eigenen Gesundheitsressourcen der Mitarbeiter zu stärken.

Gesunde Führung ist keine Neuerfindung der Führungsrolle, sondern eine zusätzliche Fokussierung der Führungsarbeit auf die Gesundheit, Motivation und das Wohlfühl der Mitarbeiter und Teams am Arbeitsplatz im Umfeld wachsender Herausforderungen und ständiger Veränderungen. Die Aufgaben, Ziele, Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit so zu gestalten, dass eine stetige Leistungssteigerung und Weiterentwicklung im Unternehmen erfolgen kann, wird um die Gesunderhaltung der Mitarbeiter und sich selbst ergänzt.

Bei gesunder Führung gelingt es, Mitarbeiter und Führungskräfte zu fordern, zu fördern und weiterzuentwickeln, ohne diese zu überfordern, und damit mittel- oder langfristig Erkrankungen und einen Leistungsabfall zu riskieren. Gesunde Führung fördert auf diese Weise eine nachhaltige Kultur gesunder Leistungsfähigkeit und Entwicklung der Menschen. Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der dazu führt, dass Mitarbeiter länger im Erwerbsleben bleiben und weniger jüngere Mitarbeiter nachkommen, ist dies eine zentral wichtige Führungsaufgabe, die den Mitarbeitern und dem Unternehmen zugutekommt.

3 Leistung und Gesundheit ist kein Widerspruch – im Gegenteil

Führungskräfte erleben in ihrem Alltag die Forderung nach Leistungssteigerung und den Wunsch nach Gesunderhaltung oftmals als unvereinbaren Zielwiderspruch. Dann werden auch Angebote wie z. B. von Work-life-balance-Trainingsmaßnahmen durch das Unternehmen mitunter als nicht glaubwürdig oder sogar zynisch erlebt und abgelehnt. Haben sie doch vielfach selbst erlebt, dass Leistungsziele und aktuelle Problemlösungen stets vorgehen und mitunter ohne Rücksicht auf (gesundheitliche) Verluste durchgesetzt werden. Oft werden dabei arbeitsbedingt Überlastungen und Krankheitsanzeichen gelehnet, bagatellisiert oder schlicht ignoriert. Unternehmen, die arbeitsbedingt Erkrankungen billigend in Kauf nehmen, machen aber einen massiven Fehler, der negative persönliche und wirtschaftliche Konsequenzen hat. Denn zum einen erhalten sie natürlich bei überforderten, belasteten oder gar erkrankten Führungskräften und Mitarbeitern nicht die erhoffte Hochleistung und zum anderen sind die sozialen und wirtschaftlichen Kosten eines arbeitsbedingten Krankheitsausfalls enorm. Muss z. B. ein anderer Mitarbeiter die Aufgaben übernehmen, zahlt das Unternehmen letztlich doppelt. Wenn der erkrankte Mitarbeiter erlebt hat, dass seine Bedenken, Probleme und sichtbaren Zeichen von Überbelastung, obwohl adressiert, bis zu Erkrankung ignoriert wurden, wird auch seine zukünftige Loyalität und Leistungsbereitschaft sinken.

Hier wird zu oft die Sorgfaltspflicht verletzt, weggesehen und es werden Menschen verheizt. Oft sind die verantwortlichen Führungskräfte dabei selbst unter übermäßigem Umsetzungsdruck, selbst ratlos, wie sie das Ziel anders erreichen können oder haben den Überblick über die Aufgabenfülle des Mitarbeiters und seinen Belastungsgrad längst verloren.

Wenn wir aber mittel- und langfristig gute Leistungen oder gar Hochleistung von Mitarbeitern erhalten wollen, ist dies nicht durch permanenten, überhöhten Druck, Angst und Überforderung zu erreichen. In diesem Zustand sind Menschen nicht zu Hochleistungen oder zu den gewünschten und benötigten kreativen und innovativen (Problem-)Lösungen in der Lage. Stattdessen ist dadurch mangelnde Leistung oder Scheitern vorprogrammiert. Die Abb. 1 zeigt einen Teil dieser Überforderungsdynamik und die Rückwirkungen auf das Unternehmen.

Die gewünschte Hochleistung und die stetige Weiterentwicklung erreichen wir nur durch eine hohe, aber nicht überfordernde Anforderung, die zu den Fähigkeiten des Mitarbeiters passt, in Verbindung mit förderlichen Rahmenbedingungen und ausreichenden Ressourcen, mit Zielen und Aufgaben, die auch aus Sicht des Mitarbeiters Sinn machen, verständlich sind und für ihn machbar erscheinen (vgl. Antonovsky 1997). Ist der Mitarbeiter dabei intrinsisch motiviert und wird bei seiner Aufgabe nicht immer wieder gestört, kann er gelegentlich sogar ein echtes Flow-Erlebnis haben, wenn er Erfolge erzielt und über sich selbst hinaus wächst (vgl. Csikszentmihalyi 2004). Dies stärkt das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Alle diese Faktoren haben aber gleichzeitig auch eine positive, bestärkende Wirkung auf die Gesundheit des Mitarbeiters, indem sie belastenden Stress

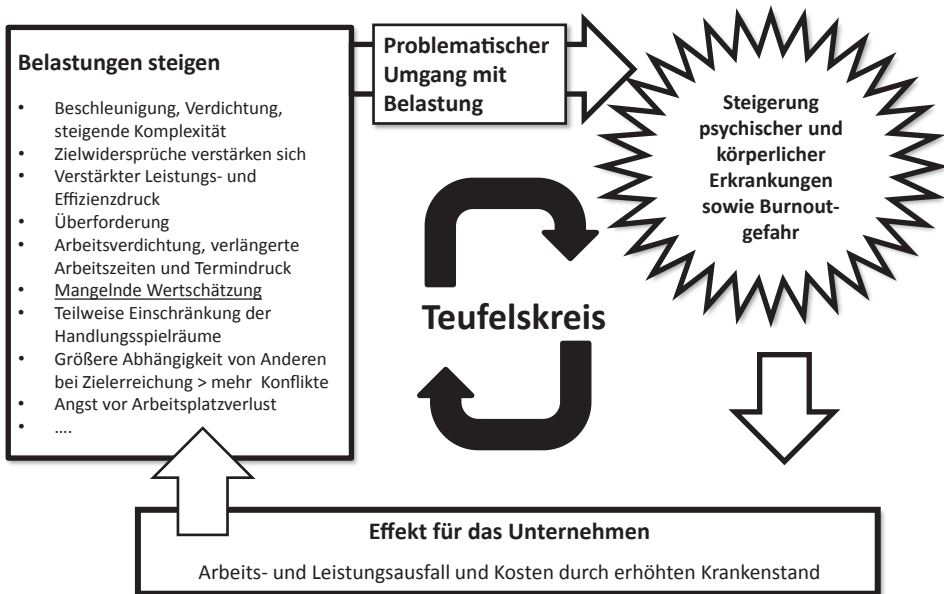


Abb. 1 Teufelskreis von (Über-)Belastung

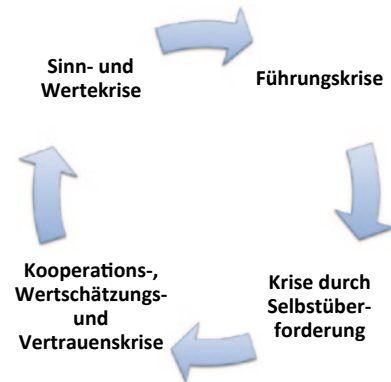
reduzieren und dessen Ressourcen und damit auch Resilienz stärken. Gesundheit und nachhaltige Leistungsfähigkeit bedingen sich also gegenseitig, und genau das benötigen Unternehmen, um erfolgreich zu sein.

Dazu ist es aber nötig, dass sich die Führungskräfte mit den einzelnen Mitarbeitern und ihren Stärken, Interessen und Potenzialen auseinandersetzen und sich die notwendige Zeit für die Mitarbeiterführung nehmen. Und es muss gelingen, Ressourcen realistisch zu planen und immer wieder zu priorisieren, um sich nicht in der Aufgabenfülle zu verlieren und zu verzetteln, ohne echte Ergebnisse zu erreichen. Die oftmals vorherrschende starke Ziel- und Aufgabenorientierung von Führungskräften sollte heute unbedingt um eine starke Mitarbeiterorientierung ergänzt werden, denn es sind v. a. engagierte, qualifizierte, selbständige und flexible Mitarbeiter, die in der zunehmenden Wissensgesellschaft den wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Solche Mitarbeiter wollen adäquat geführt und in ihren Potenzialen gefördert werden. Dann sind sie auch bereit und in der Lage, Hochleistung zu erzielen.

4 Krisen in der Unternehmenskultur belasten Mitarbeiter und mindern Unternehmenserfolg

Auch in der Unternehmenskultur bildet sich als Reaktion auf eine Überlastung häufig eine krisenhafte Dynamik ab, die einen Teufelskreislauf erzeugen kann. Da diese eine krankheitsförderliche und leistungsbehindernde Kultur erzeugen und besondere psychische Stressbelastung für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeuten, sollen diese kurz dargestellt

Abb. 2 Krisen in der Unternehmenskultur



werden. Als Krisen sind hier entscheidende Höhe- und Wendepunkte einer gefährlichen Entwicklung im Unternehmen gemeint, die eine Verhaltensänderung verlangen, um eine überlebenswichtige Bedrohung abzuwenden. In der Darstellung sollen auch Chancen aufgezeigt werden, solche Dynamiken zu durchbrechen.

Die Abb. 2 skizziert diesen Teufelskreis, der in der Folge genauer erläutert wird.

4.1 Führungskrise – „Wir sind doch auch nur Opfer!“

Topmanagern und Führungskräften fehlen oftmals selbst adäquate Antwortmöglichkeiten, Strategien und Ideen, wie man den vielfältigen und steigenden Anforderungen der Unternehmen gerecht werden kann. Besonders in den mittleren und unteren Führungsebenen erleben sich Führungskräfte oftmals nicht mehr als wichtige Gestalter, sondern sogar als Opfer der Situation. Steigender Druck und Arbeitsverdichtung führen gefühlt oder auch real zu immer eingeschränkterem Gestaltungsspielraum. Dies erzeugt bei Führungskräften und Mitarbeitern steigenden Stress und Versagensängste, insbesondere in Verbindung mit mangelnder Wertschätzung für das, was immer noch erfolgreich geleistet wird. Dadurch werden gesunde Leistungsfähigkeit und neue, kreative und mutige Problemlösungen gehemmt und verunmöglicht.

Im Erlebensmodus als Opfer neigen Führungskräfte zur reaktiven Fokussierung auf aktuelle brennende Probleme und kurzfristige Zielerreichung und vollziehen dabei auch mitunter (zu) schnelle und häufige Richtungsänderungen. Der erlebte Druck wird dann oft auch direkt an die Mitarbeiter weitergegeben in der Hoffnung, damit erhöhten Arbeitseinsatz und Erfolg zu erreichen. Wenn sich aber Projekte durch zu kurzfristigen Aktionismus oder einen Zickzackkurs gegenseitig überholen, versanden und ihre Ziele letztlich verfehlen, entsteht dadurch trotz gesteigertem Einsatz nur eine weitere belastende Misserfolgspirale. Wenn Führungskräfte sich als wenig handlungsfähige Opfer erleben, entsteht ein erfolgskritisches Gestaltungsvakuum bei zukunfts-tauglichen Zielen, Strukturen und Prozesse, und Unternehmen geraten weiter in die Defensive.

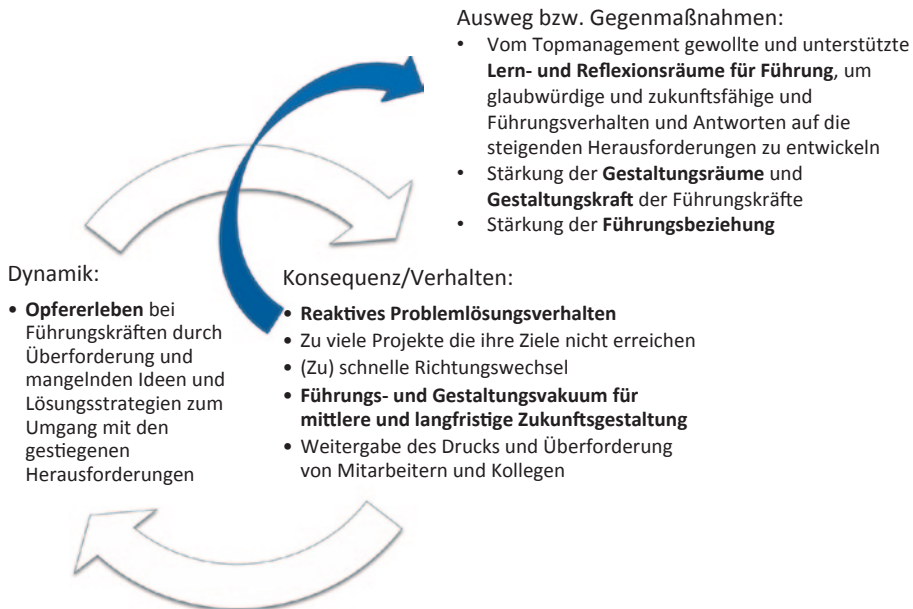


Abb. 3 Opferdynamik bei Führungskräften

Führung muss sich deshalb der eigenen Gestaltungsfreiräume und Gestaltungskraft wieder stärker bewusst werden und dabei auch vom Topmanagement bei Bedarf Bestärkung und Unterstützung erfahren. Dazu sind dezidierte Räume für gemeinsames Führungslernen und gemeinsame Führungsreflexion und eine verstärkte proaktive Beschäftigung mit den zentralen Hebeln und Weichenstellungen für mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg nötig (vgl. Armutat et al. 2015). Besonders wichtig ist es, eine glaubwürdige und stringente Führung und Gestaltung der laufenden Veränderungsprozesse zu erreichen. Dies schließt natürlich auch die Reflexion und konsequente Weiterentwicklung der eigenen Führungsrolle unter den aktuellen und zukünftigen Rahmenbedingungen mit ein. Gerade hierbei haben Führungskräfte eine wichtige und kulturprägende Vorbildwirkung auf ihre Mitarbeiter. In herausfordernden Zeiten ist es noch erfolgsentscheidender, tragfähige Führungsbeziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen bzw. beizubehalten und auch auf deren Wohlbefinden und Gesundheit zu achten.

Die Abb. 3 skizziert einen selbstverstärkenden Teufelskreislauf und mögliche Auswege.

4.2 Selbstüberforderung – „Das muss auch noch irgendwie gehen!“

Ein Versuch, den höheren Anforderungen gerecht zu werden besteht schlicht darin, die Arbeitsziele zu erhöhen und zusätzliche Projekte aufzusetzen, in der Hoffnung, dass diese mit gesteigertem Einsatz auch leistbar sind. Da es in der Vergangenheit den Unternehmen immer wieder gelungen ist, durch Effizienzsteigerungen, neue Technologien und Prozesse

ihre Leistungsfähigkeit stetig zu erhöhen, wird davon ausgegangen, dass dieses Prinzip weiter funktioniert, auch wenn den Führungskräften mitunter die Ideen ausgehen, wie dies konkret erfolgen soll. Da zu selten bestehende (gegebenenfalls obsolet gewordene) Aufgaben reduziert werden, besteht eine steigende Tendenz zu unrealistisch hohen Zielen und Selbstüberforderung. Verlieren Führungskräfte dann auch noch den Überblick, was sie den Mitarbeitern bereits an Aufgaben ‚über den Zaun geworfen haben‘ und nehmen dabei die Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter zur Überschreitung von realistischen Leistungsgrenzen nicht ernst, dann treiben sie auch ihre Mitarbeiter in eine gesundheitsgefährdende Überforderungsspirale, die Stress und Misserfolg erzeugt. Heike Bruch beschreibt mit dem Begriff der Beschleunigungsfall eine ähnliche Überlastungsdynamik, die durch ein permanentes Bewegen an der Leistungsgrenze ohne Aussicht auf Regeneration zu verschiedenen negativen und krankheitsförderlichen Konsequenzen führt und weiteres destruktives Verhalten fördert (Bruch und Kowalewski 2013; Bruch und Vogel 2005).

Bemerkenswert erscheint, dass in vielen Unternehmen ein Nein zu unrealistischen Zielen oder Aufgaben von Führungskräften und Mitarbeitern nicht akzeptiert wird, aber eine Antwort im Sinn von „Ok, ich glaube zwar nicht, dass das zu schaffen ist, aber ich werde es versuchen“ akzeptiert wird. Die Ziele werden dann zwar meist dennoch nicht erreicht, aber es versucht zu haben, ist anscheinend im Zweifel karriereförderlicher als nach eigener Überzeugung unrealistische Ziele konsequent abzulehnen. Hier zeigt sich wie Hierarchie noch immer agiert und wirkt.

Abbildung 4 zeigt selbstbestärkende Überforderungstendenzen und Auswege auf.

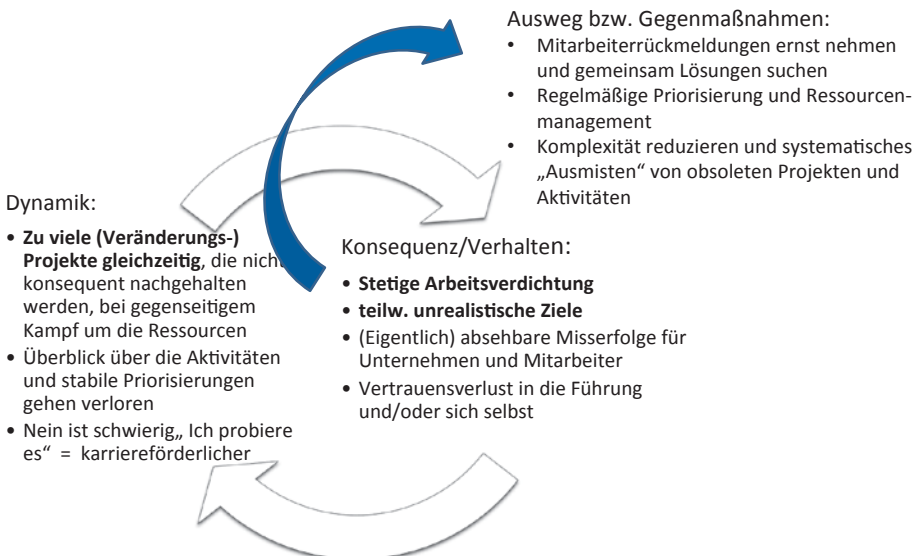


Abb. 4 Selbstüberforderungsdynamik

4.3 Kooperations-, Wertschätzungs- und Vertrauenskrise – „Auf der Suche nach dem Schuldigen“

Werden Ziele verfehlt oder scheitern (Veränderungs-)Projekte, folgen oft gegenseitige Schuldzuweisungen zwischen den Hierarchieebenen und Funktionsbereichen sowie Vorwürfe, man könne sich offensichtlich nicht aufeinander verlassen. Diese Mischung aus Enttäuschung und Abwertung fördert gegenseitiges Misstrauen, den Wunsch nach stärkerer Kontrolle und befördert weitere Konflikte. Hat sich dies erst einmal eingeschlichen, sind oft ‚Silodenken‘ und rein bereichsbezogene Optimierungen die Folge, die zwar Verbesserungen in den Bereichen bringen können, aber den Unternehmenserfolg nicht gewährleisten. Denn der gesamte Wertschöpfungsprozess (mit Haupt- und Supportfunktionen) muss funktionieren, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten und die Unternehmensziele zu erreichen.

Abbildung 5 zeigt, wie sich negative Tendenzen gegenseitig verstärken, und schlägt Gegenmaßnahmen vor.

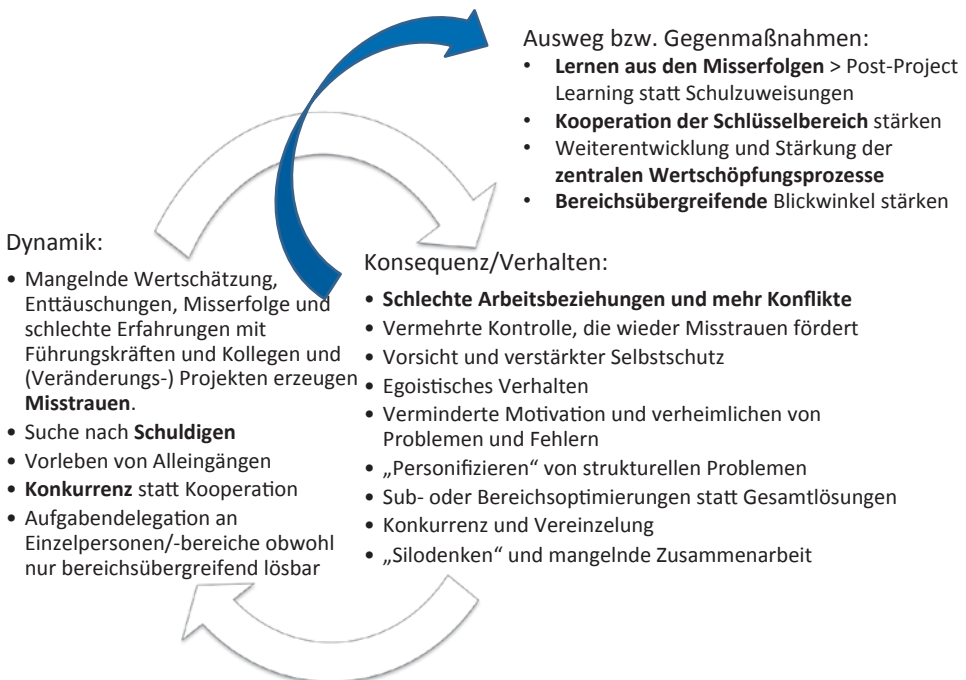


Abb. 5 Kritische Kooperations-, Wertschätzungs- und Vertrauensdynamik

4.4 Sinn- und Wertekrise

Hat sich aufgrund der oben beschriebenen dysfunktionalen Dynamik eine Kultur mangelnder Kooperation und unzureichender Zielerreichung entwickelt, sinken der Erfolg und auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Mitarbeiter stellen sich berechtigt die Sinnfrage für die eigene Arbeit. „Wozu tue ich mir das an, wenn mein Beitrag weder Sinn macht noch zum Erfolg führt und ich teilweise sogar gegen meine eigenen Wertvorstellungen im Umgang mit anderen Menschen handeln muss?“ In dieser Situation wird oft der berechtigte Ruf nach gemeinsam getragenen und gelebten Werten laut, um eine gemeinsame Basis für eine vertrauens- und leistungsorientierte Unternehmenskultur zu schaffen und sich aus der erlebten Negativdynamik zu befreien. Vielen Unternehmen gelingt es, entsprechende Werte zu erstellen und zu kommunizieren, viel schwerer aber fällt es, diese konsequent im alltäglichen Verhalten zu verankern und damit eine echte Kooperationskultur zu erhalten. Solche Kulturveränderungen sind nur in einem konsequenten umfassenden Kulturentwicklungsprozess möglich, der auch Strukturen, Rollen, Prozesse, Führungskräfteauswahl und gegebenenfalls Belohnungssystem auf ihre Passung zu den gewünschten Verhaltenswerten überprüft und wenn nötig harmonisiert. Dazu benötigen Unternehmen aber einen langen Atem in einer kurzatmigen Zeit.

Gerade hier haben das Topmanagement und die Führungskräfte wiederum eine zentrale gestaltende Vorbildrolle, was wiederum die Anforderungen auf sie erhöht und erneut in den Teufelskreislauf führen kann.

In Abb. 6 werden negative Verstärkungen u. a. zwischen mangelhafter Kooperation und Zweifel an der Unternehmensführung skizziert und Gegenmaßnahmen vorgeschlagen.

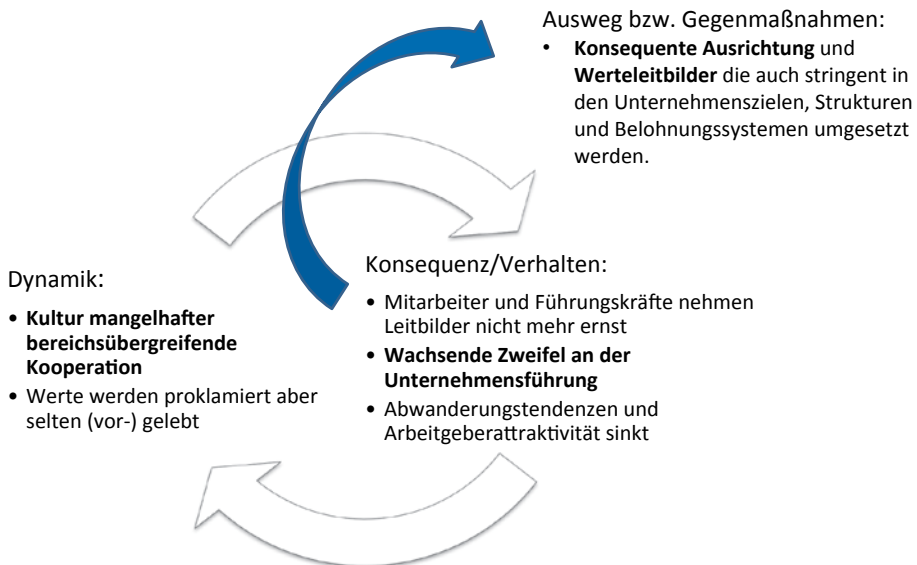


Abb. 6 Kritische Sinn- und Wertedynamik

5 Ansatzpunkte für gesunde Führung

Nach der bisherigen Darstellung einiger selbstverstärkender Negativkreisläufe und ersten Vorschläge zu Gegenmaßnahmen, sollen nun weitere konkrete Ansatzpunkte für gesunde Führung im Führungsalltag angeboten werden, die gleichzeitig Hochleistung, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit und eine Kooperations- und Vertrauenskultur im Unternehmen fördern helfen. Dabei wird bewusst auch bekanntes und bewährtes Führungswissen aufgegriffen und wiederholt, wenn es sich sowohl gesundheits- als auch leistungsförderlich erwiesen hat. Ziel ist, gesunde Führung nicht als Modeerscheinung und gänzlich neuen Führungsansatz zu positionieren, sondern wirkungsvolles Führungsverhalten ins Bewusstsein zu bringen und um weitere Aspekte zu ergänzen. Dies erscheint schon deshalb zentral wichtig, weil wir bei der Positionierung von gesundheits- und leistungsförderlicher Führung auch auf vorhandenen, bewährten Führungskompetenzen der Führungskräfte aufbauen wollen, um von dort eine schrittweise Weiterentwicklung empfehlen (vgl. Gotwald 2013). Wir wollen hierbei auch dazu ermutigen, das Verhaltensrepertoire zu überprüfen und sukzessiv zu ergänzen, ohne den unrealistischen Anspruch, man könnte langjährig gelebtes Führungsverhalten sehr schnell von Grund auf ändern. Das zu fordern, wäre eine weitere Zumutung und Überforderung für Führungskräfte die nicht hilfreich ist.

Führungskräfte können sich von den folgenden beschriebenen Ansatzpunkten in ihrem Verhalten bestärken und inspirieren lassen. Neue, lohnend erscheinende Aspekte können im eigenen Führungskontext ausprobiert und sich als praktikabel und wirkungsvoll erweisen. Nicht alles passt für jeden und in jeden Kontext, allerdings sollte man sich von ersten Rückschlägen nicht entmutigen lassen. Einige Aspekte benötigen Übung, damit sie ihre Wirkung erzeugen und allmählich als stimmig ins eigene Führungsverhalten übernommen werden können.

Die Abb. 7 bietet einen Überblick über konkrete förderliche Handlungsfelder im Alltag, die danach erläutert werden.

5.1 Ziele

Realistische Ziele sind eine zentrale Grundlage für Motivation und Erfolg und stärken dadurch das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft, sich auch neuen Herausforderungen zu stellen. Deshalb sollten sich Führungskräfte selbst und ihren Mitarbeitern Erfolgserlebnisse gönnen, indem sie herausfordernde, aber realistische und erreichbare Ziele vereinbaren und darauf achten, dass diese Sinn machen, verstanden werden und auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Mitunter sind mehrere kleinere Zwischenziele, die erfolgreich gemeistert werden, förderlicher als einzelne, überhöhte Langfristziele. Kleinere Ziele geben die Möglichkeit, auf dem Weg zu wachsen statt zu entmutigen.

Um realistische Ziele zu erreichen, sind klare unternehmerische Entscheidungen und Prioritäten nötig, wofür die vorhandenen, begrenzten Ressourcen eingesetzt werden wol-



Abb. 7 10 Ansatzpunkte: Führung für Hochleistung *und* Gesundheit

len. Wer sich durch mangelnde Fokussierung und Priorisierung verzettelt, läuft Gefahr, zu überfordern und keine der Ziellinien zu überschreiten.

Beispiel

In einem Workshop von Projektleitern in einem Telekommunikationsunternehmen berichteten die Beteiligten, dass sie Projekte in die Kategorien AAA, AA und A einteilten. Ich fragte nach, was es mit dieser Benennung auf sich habe. Daraufhin wurde mir erläutert, dass A-Projekte solche wären, die unbedingt und ohne Zeitverzögerung umgesetzt werden müssten und dass sie keine B- und C-Projekte mehr hätten. Da es aber bereits zu viele Projekte waren, um sie mit den vorhandenen Ressourcen zeitgerecht umzusetzen, hatten sie selbst eine weitere Priorisierung der Wichtigkeit in AAA, AA und A vorgenommen. Damit war aber das Problem der zu vielen Projekte nicht gelöst. Die bisherigen Versuche, die Projektauftraggeber und Vorgesetzten davon zu überzeugen, Projekte zu reduzieren, waren nicht erfolgreich. Man bestand weiterhin darauf, dass die Projekte zeitgerecht und mit Priorität A betrieben werden müssen. Die Projektleiter standen also vor dem Dilemma, entweder im Voraus klarzumachen, dass es zu viele Projekte für die vorhandenen Ressourcen gab, oder am Ende des Jahres die schlechte Nachricht mitzuteilen, dass nicht alle Projekte geschafft wurden. In einer gemeinsamen Reflexion der Handlungsmöglichkeiten und jeweiligen Konsequenzen wurde deutlich, dass eine Konfliktvermeidung mit den Auftraggebern keine sinnvolle Option war. Sie im Glauben zu belassen, alle A-Projekte könnten zeitgerecht erledigt

werden, würde zu große wirtschaftliche und persönliche Risiken mit sich bringen und zusätzlich auch noch andere Bereiche im Unternehmen in Mitleidenschaft ziehen. Deshalb entschied man sich dazu, doch noch einmal den Weg zu versuchen, gut vorbereitet den Auftraggebern und Führungskräften das Dilemma klar zu machen. Diesmal gelang es, die Situation und die Konsequenzen so zu verdeutlichen, dass man die Auftraggeber überzeugte. Danach wurde die Zahl der Projekte gemeinsam reduziert, sodass die gesteckten Ziele auch tatsächlich erreicht werden konnten.

Empfehlung:

- Sorgen Sie für sinnvolle, verständliche, machbare, herausfordernde und möglichst attraktive Ziele, die zu den Kompetenzen passen, und achten Sie auch auf die nötigen Ressourcen und Lernförderung.
- Ambitionierte Zielerreichung motiviert und stärkt Selbstbewusstsein und Vertrauen.
- Unrealistische Ziele erzeugen Misserfolg, Demotivation und Selbstzweifel.

5.2 Organisation

Obgleich es heute durch die vielen Veränderungen im Umfeld und in den Organisationen selbst schwieriger ist, eine funktionierende Organisation mit klaren Strukturen, funktionierenden Prozessen und klaren Rollen zu gestalten, bleibt es eine überlebenswichtige Aufgabe der Führung, genau dafür zu sorgen. Eine nicht funktionierende Organisation ist ein permanentes Ärgernis, belastet Mitarbeiter und reduziert die Leistungsfähigkeit. Wenn Einzelpersonen dann versuchen, grobe Organisationsmängel durch persönlichen Einsatz zu kompensieren, laufen sie fast zwangsläufig in eine krankmachende Überforderung. In Übergangsphasen kann eine gute Projektorganisation des Veränderungsprozesses mit entsprechend definierten Rollen und verbunden mit einer konsequenten Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern eine noch nicht vorhandene, neue und klare Organisation über ein gewisse Zeit kompensieren helfen. Als ein wichtiger gesundheitserhaltender Faktor haben sich bei vielen Mitarbeitern sinnvolle Handlungs- und Gestaltungsfreiräume und das Erleben von Vertrauen erwiesen. Mitarbeiter wünschen sich auch Klarheit, Orientierung und faire Spielregeln. Lässt sich dies in der Organisation berücksichtigen, schaffen sie leistungs- und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen.

Beispiel

In einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie wunderte und ärgerte man sich darüber, dass in einer bestimmten Position im Produktmanagement, die eine Schnittstellenfunktion zwischen Entwicklung und Vertrieb darstellte, mehrere Stelleninhaber in Folge nach wenigen Monaten das Handtuch warfen. Nachdem man zunächst der Überzeugung war, dass wohl mehrfach die falschen bzw. nicht genügend kompetenten

Personen für die Stelle ausgesucht worden waren, wurde nach dem vierten Wechsel doch noch einmal die Aufgabe und Rolle der Stelle betrachtet. Dabei stellte man fest, dass die Stelle mit zu wenig Entscheidungsbefugnis und Durchsetzungsmacht ausgestattet war und die Träger deshalb im Interessensspannungsfeld zwischen dem relativ autonom agierenden Vertrieb und der Entwicklung nicht ernst genommen und sehr schnell aufgegeben wurden. Durch eine Organisationsänderung, die der Stelle bindende Entscheidungskompetenzen in Bezug auf das Produktportfolio einräumte, änderte sich die Dynamik. Nun waren die Partnerbereiche Vertrieb und Entwicklung bereit, sich auf ein konstruktives Ringen um gute Entscheidungen für ein passendes Produktportfolio einzulassen. Andernfalls mussten sie befürchten, dass ihre Interessen zu wenig Berücksichtigung finden.

Empfehlung:

- Schaffen Sie transparente, funktionale und flexible Strukturen, Prozesse und Rollen und unterstützen Sie eine gemeinsame Weiterentwicklung nach Bedarf.
- Klare Regeln, Verantwortung und Freiräume im Handeln.

5.3 Individualität und Diversität

Die meisten Menschen haben den Wunsch, auch in ihrer Arbeit als Person mit ihren individuellen Stärken erkannt geschätzt und gefördert zu werden. Gelingt es, diese Stärken wertzuschätzen und zu nutzen und die Personen verstärkt gemäß dieser einzusetzen, schaffen wir Bedingungen für befriedigende Arbeitstätigkeit, hohe Leistungsbereitschaft und vielleicht sogar Flow-Erfahrungen für Mitarbeiter. Das gelingt Führungskräften dann, wenn sie sich mit der Individualität jedes einzelnen Teammitglieds auseinandersetzen und insgesamt mit Diversität von Mitarbeitern umgehen können. Es ist ein falsches Verständnis von Fairness, alle an denselben Leistungsparametern zu messen, ohne Unterschiede in Begabung, Interesse, Erfahrung etc. zu berücksichtigen. Der Engpass zur stärkeren Nutzung der Individualität ist hier leider oft die zu geringe Zeit, die für Mitarbeiterführung aufgewandt wird. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, aber auch ein bewusster Aufmerksamkeitsfokus auf diesen Aspekt in der alltäglichen Zusammenarbeit können dabei helfen.

Empfehlung:

- Schaffen Sie Freiräume für Individualität.
- Erkennen Sie die individuellen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse und pflegen und wertschätzen Sie diese.
- Nicht jeder kann/muss alles können. Es geht um die richtige Person am richtigen Ort.

5.4 Feedback und Wertschätzung

In Unternehmen, die unter Druck stehen, verlagert sich der Aufmerksamkeitsfokus meist sehr stark auf die noch zu lösenden Probleme. Dabei gerät die Wertschätzung und Anerkennung für das was schon bzw. dennoch erfolgreich funktioniert leicht aus dem Blick. Aber gerade in Zeiten von hoher Arbeitsdichte und Herausforderung benötigen Mitarbeiter umso mehr Wertschätzung für ihren Beitrag und Einsatz sowie konstruktives auch kritisches Feedback zur Wirkung ihrer Arbeit. Besonders in Veränderungsprozessen ist es wichtig, immer wieder Bestätigung für die Richtigkeit des Einsatzes und des eingeschlagenen Weges zu erhalten und gegebenenfalls nötige Richtungskorrekturen vorzunehmen.

Leider begegnet uns öfter eine störende Hemmung, Mitarbeitern, Kollegen und besonders der eigenen Führungskraft klares Feedback zu geben. Zu groß ist oft die Angst, durch schlecht gemachtes oder falsch verstandenes kritisches Feedback zu kränken, Motivation zu zerstören und Konflikte auszulösen. Einzelne Führungskräfte befürchten mitunter sogar, dass Mitarbeiter sofort eine Gehaltserhöhung erwarten, wenn sie häufig Lob erfahren. Oft besteht bei Mitarbeitern und noch stärker bei Führungskräften der Wunsch, mehr Feedback zu erhalten, einerseits um Bestätigung zu erfahren, aber auch um Hinweise und Ansatzpunkte für persönliche Weiterentwicklung zu bekommen. Das Bedürfnis nach Weiterentwicklung ist ein weiteres wichtiges Grundbedürfnis und ein Motivationsfaktor für gesunde Leistungsfähigkeit.

Kommen in herausfordernden Zeiten vermehrt Misserfolgserlebnisse und mangelnde Wertschätzung für den gezeigten Einsatz zusammen, belastet dies Mitarbeiter und ein Gefühl der Wirkungs- oder gar Sinnlosigkeit des eigenen Arbeitseinsatzes kann sich einstellen.

In Arbeitsteams und kollegialen Beratungsgruppen von Führungskräften hat es sich als hilfreich erwiesen, gerade in schwierigen Herausforderungen auch regelmäßig mit der Frage, was läuft schon bzw. immer noch gut, zu beschäftigen. Dies kann helfen, aus einer etwaigen Problemrance auszusteigen und sich durch den Blick auf schon Erreichtes die eigenen Problemlösungsfähigkeiten wieder bewusst zu machen und dabei neue Energie für die noch ungelösten Aufgaben zu entwickeln.

Beispiel

Ein Mitarbeiter hatte von seinem Vorgesetzten den Auftrag erhalten, an einem Rhetorikseminar teilzunehmen und erläuterte mir im Beratungsgespräch, dass er dies als Kränkung empfand, weil er aus seiner Sicht seit Jahren einer der wichtigen Leistungsträger des Bereichs sei und seiner Ansicht nach keinerlei rhetorische Probleme habe. Dies konnte er aber mit seinem Vorgesetzten nicht offen besprechen. Wir vereinbarten, dass ich mit seinem Vorgesetzten bei nächster Gelegenheit ein Gespräch führen würde, um etwas mehr über die Hintergründe zu erfahren, jedoch ohne ihn als Auftraggeber deutlich zu machen, was ihm sehr wichtig war.

Die Führungskraft erläuterte mir im Gespräch, dass er seinem sehr geschätzten Mitarbeiter quasi als Belohnung für die gute Arbeit nun auch einmal ein externes Seminar ermöglichen wolle. Viele andere Mitarbeiter hätten in den letzten Jahren passende Seminaren erhalten, aber der besagte Mitarbeiter habe bislang nie eines benötigt. Im weiteren Gespräch wurde deutlich, dass er seinen Mitarbeiter selten offen lobte, weil er davon ausging, dass dieser ohnehin wisse, wie wichtig er für die Abteilung sei. So hatte er dem Mitarbeiter auch nicht erläutert, dass er ihn mit einem Rhetorikseminar belohnen wollte. Ich schlug der Führungskraft vor, dies offen mit dem Mitarbeiter anzusprechen und ihm die Möglichkeit zu geben, den Hintergrund zu verstehen und gegebenenfalls ein für seine Weiterentwicklung wichtiges und passendes Seminarthema auszuwählen. Später erfuhr ich vom Mitarbeiter, dass er sehr glücklich darüber war, dass er ein direktes, positives Feedback von seinem Vorgesetzten erhalten hatte, was wohl selten vorkam. Und er war auch besonders froh darüber, nicht an einem unnötigen Rhetorikseminar teilnehmen zu müssen, dass er nicht brauchte.

Empfehlung:

- Machen Sie sich (wieder) mit den Kriterien und Spielregeln von konstruktivem Feedback vertraut.
- Geben Sie regelmäßig Feedback auch zu kritischen Aspekten, die eine Veränderung und Weiterentwicklung verlangen, und drücken Sie auch ehrliche Anerkennung, Lob und Wertschätzung aus.
- Holen Sie sich gezielt Feedback ein.

5.5 Fehlerkultur

In vielen Unternehmen herrscht nach wie vor eine Fehlerkultur, die sich durch vertuschen, verstecken, die Schuld bei anderen suchen usw. auszeichnet, weil Fehler verboten und verpönt sind. Mitarbeiter fürchten deshalb teilweise zu Recht negative persönliche Konsequenzen und Sanktionen und das macht Angst. Sicher sollten unnötige Fehler, z. B. aus mangelnder Sorgfalt, vermieden werden, aber gerade wenn neue, innovative Wege erprobt werden sollen, sind diese unvermeidbar. Sie sind auch lerntüchtig, wenn wir daraus gezielt Erkenntnisse z. B. über Veränderungs- und Qualifizierungsbedarfe ziehen. Wenn wir wollen, dass Mitarbeiter überschaubare Risiken eingehen, um neue Wege zu gehen, dürfen Fehler nicht übertrieben sanktioniert, sondern müssen als Hinweise zum Lernen und zur Weiterentwicklung genutzt werden.

Beispiel

Zur Vorbereitung einer Projektmanagementqualifizierung in einem Industrieunternehmen vereinbarten wir mit dem Auftraggeber aus der Unternehmensleitung zunächst

einiges über die bestehende Kultur im Umgang mit Projekten im Unternehmen in Erfahrung bringen zu wollen, um dann wirklich passgenaue und wirksame Maßnahmen aufsetzen zu können. Bisherige Projektmanagementtrainings hatten dort bislang nur eine geringe Verbesserung der Projektarbeit gebracht. In der Analyse wurde deutlich, dass es einige Problempunkte im Umgang mit den Projekten im Unternehmen gab, die viele der Projektleiter individuell erlebt hatten. Da man dazu aber keinen Austausch pflegte, wurden diese Fehler, wie z. B. zu optimistische Planungen, ungenügend geleitete Projektsteuerkreise, mangelnde Unterstützung der Projekte durch die Führungskräfte, immer wieder wiederholt, anstatt daraus Konsequenzen abzuleiten. Im Zweifel wurden immer die Projektleiter für unzureichende Ergebnisse verantwortlich gemacht, ohne sich der gemeinsamen Verantwortung für das Projektumfeld bewusst zu werden. Die Ergebnisse der Analyse brachten einige Aha-Effekte (z. B. zu wenig gelebte gemeinsame Verantwortung; Konflikte zwischen Bereichen, die u. a. in den Steuerkreisen ausgetragen wurden; zu starker Fokus auf Kontrolle und zu wenig auf Ressourcenunterstützung der Projekte) und zeigten konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung des Projekterfolgs, die weit über die Qualifizierung von Projektmanagern hinausgingen; u. a. wurde das Instrument Post-project-Learning zur gemeinsamen Auswertung von Projekterfahrungen eingeführt.

Empfehlung:

- Nutzen Sie Fehler zum Lernen und nicht für Schuldzuweisung und (Selbst-)Abwertung oder Strafe.
- Nutzen Sie Post-project-Learning, um aus den Erfahrungen gegebenenfalls Erfolgsfaktoren abzuleiten.

5.6 Unterstützung

Um die hohen Herausforderungen der Unternehmen zu bewältigen, benötigen wir eine gutes Maß an bereichsübergreifender Zusammenarbeit und v. a. gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter untereinander und über die Hierarchieebenen hinweg. Gemeinsam können Belastungen besser getragen und Problemstellungen viel eher gelöst werden als von Einzelpersonen. Diese Unterstützung beginnt beim Anhören der Situation des Einzelnen, über ganz pragmatische Hilfe in Notsituationen bis hin zu Personalentwicklungsmaßnahmen, bereichsübergreifenden Workshops oder komplexen Organisationsentwicklungsaktivitäten, bei der die relevanten Prozesspartner zusammengebracht werden, um gemeinsam für alle tragfähige Lösungen zu finden. Auch der deutsche Stressreport 2012 unterstreicht die schützende Wirkung der Unterstützung von Mitarbeitern durch ihre Führungskräfte: „Je häufiger die Unterstützung von Vorgesetzten erfolgt, desto geringer ist die Anzahl von gesundheitlichen Beschwerden.“ (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2013, S. 2)

Körperliche und psychische Belastungen oder gar Erkrankungen sollten von der Führungskraft achtsam wahrgenommen und vorsichtig angesprochen und dabei, wenn möglich und passend, Hilfe angeboten werden. Die Führungskraft kann und soll dabei aber nicht zum Gesundheitsberater, (zwangswise) Coach oder gar Berater für psychische Probleme werden, sondern soll seine gegebenenfalls ehrliche Sorge ausdrücken und kann bei Bedarf auf professionelle Unterstützungsmöglichkeiten hinweisen. Sehr wohl sollen Führungskräfte aber im Rahmen ihrer Führungsrolle unterstützen, indem z. B. Aufgabenverteilung, Veränderung bei Termin- und Leistungsdruck, Umgestaltung der Arbeitsumgebung, Hilfe bei Konfliktlösungen mit Kollegen oder bei Bedarf förderliche Lernmaßnahmen angeboten werden.

Beispiel

Ein Führungsteam eines produzierenden Unternehmens traf sich zu seinem jährlichen Strategieworkshop, um sich auf die anstehenden strategischen und operativen Zielsetzungen für das kommende Jahr einzuschwören. Dabei wurde auch von den Führungskräften offen beschrieben, wie sich der Anspannungsgrad in der Arbeit im letzten Jahr verstärkt hatte. Im Zuge von Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen wurden neue Strukturen und Prozesse geschaffen, die mit weniger Mitarbeitern die Arbeitsergebnisse erreichen sollen. Die Mitarbeiterzahl wurde bereits entsprechend reduziert, aber die neuen Strukturen und Prozesse waren noch nicht genügend eingespielt, was zu häufigen Störungen und Nacharbeiten führte, die die Führungskräfte der verkleinerten Mannschaft bearbeiten mussten.

Eine Führungskraft beschrieb seine Situation so: „Ich habe derzeit so viele Baustellen, auf die ich achten muss, dass ich das nur noch schaffen kann, wenn ich mich zu 100% nur noch auf meinen eigenen Verantwortungsbereich konzentriere. Ich kann mich nicht mehr um andere Themen und Nachbarbereiche kümmern. Gleichzeitig bin ich aber sehr stark davon abhängig, dass meine Schnittstellenbereiche perfekt funktionieren und mich bei Bedarf unterstützen“. Die Führungskollegen nickten verständnisvoll zustimmend, denn ihnen ging es ähnlich. Gleichzeitig wurde ihnen ihr gemeinsames Dilemma bewusst: Sie können mit einer reinen Konzentration auf den eigenen Bereich und ohne gegenseitige Unterstützung die Herausforderungen im Wertschöpfungsprozess nicht erfolgreich leisten. Im Workshop wurde konkrete Maßnahmen zur gegenseitigen, bereichsübergreifenden Entlastung und Unterstützung erarbeitet, die solange galten, bis die neuen Prozesse eingespielt waren.

Empfehlung:

- Schaffen Sie ein Klima und eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung.
- Geben Sie Unterstützung, aber holen Sie sich auch Unterstützung, gerade in schwierigen Situationen.
- Das Erleben gegenseitiger Unterstützung stärkt auch den Zusammenhalt und eine positive Zusammenbeitskultur.

5.7 Gemeinschaft

Herausforderungen und Belastungen lassen sich wie weitgehend bekannt meist leichter in einer Gemeinschaft tragen als allein. Dennoch sind in Zeiten von Arbeitsverdichtung Tendenzen zur Vereinzelung und Vernachlässigung von Gemeinschaft(-aktivitäten) beobachtbar. Durch einen (zu) starken Fokus auf unmittelbare Ergebnis- und Leistungsbeiträge zum Unternehmensergebnis wird die Pflege gemeinsamer Aktivitäten manchmal als kurzfristig zu wenig lohnend eingeschätzt und vernachlässigt. Dabei werden aber informelle unterstützende und wirksame Netzwerke und die Identifizierung mit dem eigenen Bereich und dem Gesamtunternehmen geschwächt. Entsteht dabei eine Tendenz zum Einzelkämpfertum, hat dies bezogen auf Leistungserbringung und bei Belastungen entscheidende Nachteile gegenüber funktionierenden Gemeinschaften. Sie sind in Zeiten von Beschleunigung leichter in der Lage, neue, kreative und adäquate Lösungen zu finden und ihre Ressourcen flexibel zu steuern. Diese stärkenden Fähigkeiten der Gemeinschaft können aber nur dann abgerufen werden, wenn sie auch regelmäßig gepflegt und immer wieder (aus-)geübt werden. Basis dafür ist wiederum ein wertschätzender Umgang miteinander; so können Mitarbeiter sogar Spaß dabei entwickeln, gemeinsam neue Herausforderungen zu lösen.

Beispiel

In meiner 20-jährigen Erfahrung mit internen und externen Führungskräfteentwicklungsprogrammen wird neben den Lernthemen der informelle Austausch und die Vernetzung mit anderen Führungskräften aus anderen Bereichen immer als ein zentraler Mehrwert solcher Programme bezeichnet. Die informellen menschlichen Kontakte helfen den Beteiligten, schnelle relevante Informationen auszutauschen und sich gegenseitig bei Herausforderungen Unterstützung zu holen. Der Zusammenhalt eines tragfähigen Netzwerks benötigt i. d. R. mindesten zwei- bis drei-, im besten Fall mehrtätige Module und ist umso stärker, je mehr die Beteiligten sich intensiv bei gemeinsamen Aufgaben und Übungen miteinander beschäftigt und kennengelernt haben und dabei sowohl Stärken als auch Schwächen des andern erfahren haben.

Obwohl die meisten der Teilnehmer, oft auch nach Jahren, dies als eine zentrale wichtige Erfahrung bezeichnen, sind nur wenige Gruppen in der Lage, dieses Netzwerk gemeinsam über längere Zeit zu pflegen. Im Arbeitsalltag wird anscheinend im Zweifel immer der aktuellen operativen Arbeit der Vorzug gegeben und die Pflege der Gemeinschaft und Vernetzung erhält einen hinteren Rangplatz auf der Prioritätenliste. Bei steigender Arbeitsverdichtung wird diese Tendenz weiter verstärkt.

Empfehlung:

- Fördern Sie Gemeinschaft und eine Atmosphäre von Vertrauen, gegenseitiger Wertschätzung und Verbundenheit.

5.8 Dialog

Ein erster wichtiger Schritt des Herangehens an neue Herausforderung im Arbeitskontext besteht darin, diese zu analysieren. Das erfolgt am besten im Dialog mit Kollegen im Team und/oder mit der Führungskraft oder im privaten Umfeld. Hier können Sichtweisen und Ansatzpunkte ausgetauscht und auch der Bedrohungsgrad einer Situation besser eingeschätzt und abgewogen werden. Dabei geht es gar nicht immer darum, sofort Lösungen zu finden oder Unterstützungsangebote zu bekommen. Allein das offene Besprechen kann schon helfen, die Situation besser zu verstehen und auch emotional zu verarbeiten. Leider erleben wir in Veränderungsprozessen öfters, dass Führungskräfte, die an sich selbst den hohen Anspruch haben, ihren Mitarbeitern gegenüber immer verbindlich antwortfähig zu sein, in Übergangsphasen, wenn wichtige Entscheidungen noch nicht getroffen sind, den Austausch und Dialog mit ihnen vermeiden. Man möchte keine Gerüchte streuen oder falschen Aussagen machen, die später korrigiert werden müssen und die eigene Glaubwürdigkeit belasten. Wird dieser Dialog vermieden, brodelt die Gerüchteküche aber dennoch weiter und dabei werden oftmals fehlende Informationen durch persönliche Befürchtungen der Mitarbeiter ergänzt.

Beispiel

Eine Führungskraft in einem Chemieunternehmen, in dem gerade in einigen Bereichen Mitarbeiter abgebaut wurden, hatte per Microsoft Outlook einen Termin mit einem seiner Mitarbeiter vereinbart, um ein aktuelles Thema zu besprechen. Dabei hatte er aus Flüchtigkeit vergessen, das Thema des Treffens zu erwähnen. Als eine Woche darauf der Termin im Büro der Führungskraft stattfand, sah dieser sich einem vor Angst zitternden Mitarbeiter gegenüber. Der Mitarbeiter hatte aus der aktuellen Verunsicherung über laufende Entlassungsgespräche im Umfeld und der Tatsache, dass kein Thema bei der Besprechungseinladung benannt wurde, fälschlicherweise geschlossen, dass es sich wohl um sein Entlassungsgespräch handeln würde.

Zielführender ist es, im regelmäßigen Dialog mit den Mitarbeitern zu bleiben, um gegenstandslose Befürchtungen zu zerstreuen und offen damit umzugehen, dass in Übergangssituation, solange wichtige Entscheidungen noch offen sind, nicht alle Fragen beantwortbar sind. Auch gute, sorgfältige Entscheidungen benötigen Zeit. Halten Führungskräfte den Dialog aber aktiv aufrecht, erhalten sie aktuelle Wahrnehmungen darüber, was ihre Mitarbeiter beschäftigt, und sie signalisieren ihr Interesse an deren Erleben und Sorgen.

Empfehlung:

- Fördern Sie den offenen Dialog und den Austausch zu Situation und Erleben.
- Binden Sie Kollegen und Mitarbeiter wo möglich ein.

5.9 Balance

Gesundheit bedeutet auch, vielfache Faktoren, beispielsweise Anspannung und Entspannung, Routine und neue Herausforderungen, Gemeinschaft und individuelle Zeit, Ernährung, Bewegung, Ruhezeiten, Pflicht und Muße etc., in eine für die Person passende Balance zu bringen bzw. immer mal wieder Ausgleich nach Überbetonung einer der Pole zu schaffen. Auch in der Arbeit ist eine solche leistungs- und gesundheitsförderliche Balance erstrebenswert, auch wenn dies aufgrund der oben beschriebenen Beschleunigungsdynamik schwieriger wird. Mittel- und langfristig bekommen und erhalten Unternehmen bei einseitiger Belastung von Mitarbeitern keine Spitzenleistungen, weshalb es sich lohnt, auf Ausgleich, z. B. nach Hochbelastungsphasen und einer einseitigen Konzentration auf Themen, zu achten.

Schon die Fairness gebietet nach Phasen starker Belastung auch einen Ausgleich zu schaffen.

Leider sind es bei einer dünnen Personaldecke und steigenden Anforderungen oft gerade Schlüsselpersonen und Leistungsträger die immer wieder unter Zeitdruck die sprichwörtlichen Kohlen aus dem Feuer holen müssen. Gleichzeitig werden aber andere Mitarbeiter mitunter unterfordert, weil sie die notwendigen Fähigkeiten noch nicht haben und nicht gezielt gefördert und entwickelt wurden.

Wird die erfolgsentscheidende Wissensbasis zu Schlüsselaufgaben nicht gezielt auf mehrere Schultern verteilt und werden damit potenzielle Stellvertreter und Nachfolger aufgebaut, steigen die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Experten und auch das Risiko für das Unternehmen, sollte diese Person z. B. aus Krankheitsgründen ausfallen.

Empfehlung:

- Achten Sie auf eine Balance von Fordern und Fördern.
- Schaffen/fördern Sie Ausgleich nach einseitigen Belastungen.

5.10 Grenzen

Organisationen, Teams und Menschen haben nur begrenzte Ressourcen und Fähigkeiten.

Dies gilt es, sich gerade in Zeiten von vielfältigen Anforderungen immer wieder bewusst zu machen, um klare Entscheidungen zum Einsatz der vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen und Prioritäten zu setzen. Um erfolgreich sein zu können, sollten sich Führungskräfte der eigenen Grenzen und derer ihrer Organisation und Mitarbeiter bewusst werden. Einige persönliche oder im System liegende Grenzen sind endgültig und müssen schlicht respektiert und anerkannt werden. Andere Grenzen sind vielleicht durch neue Verhaltensstrategien, Herangehensweisen, durch Lernen und Übung gezielt schrittweise veränder- und erweiterbar. Natürlich ist schon die Unterscheidung, ob es sich um harte

oder veränderbare Grenzen handelt, oft nicht einfach zu treffen und manchmal nur durch Ausprobieren herauszufinden. Als menschenverachtend aber erweist sich eine Führungshaltung, die (z. B. aufgrund einer Drucksituation) überhöhte Forderungen stellt und Menschen ins sprichwörtliche kalte Wasser wirft, ohne sich darüber Gedanken zu machen, ob die Forderungen überhaupt leistbar sind.

Auch hier sind Führungskräfte, wie auch bei allen anderen Punkten, kulturprägende Vorbilder für ihre Mitarbeiter und ihre Organisation. Was sie vorleben, wird allzu oft auch von anderen nachgeahmt.

Beispiel

Ein Topmanager in einem Industrieunternehmen hatte die Angewohnheit, in Steuerkreisen Projektleiter mit teilweise unfairen Fragen auf den Zahn zu fühlen und diese immer wieder klein zu machen. Bald prägte sich der Begriff, dass dort Projektleiter ‚gegrillt‘ würden. Dies löste bei den Mitarbeitern entsprechende Ängste aus. Die gewünschte kreative Leistungssteigerung wurde dadurch nicht erreicht, dafür aber eine Haltung, potenziell kritische Punkte zu verschleiern, um möglichst wenig Angriffsfläche zu liefern. Falls dennoch Probleme offensichtlich wurden, waren Projektleiter dann bemüht nachzuweisen, dass alle vorgeschriebenen Prozessschritte exakt eingehalten wurden und dass Fehler nicht im eigenen Verantwortungsbereich, sondern bei anderen gelegen haben.

Empfehlung:

- Gehen Sie achtsam und verantwortlich mit eigenen und fremden (Leistungs-)Grenzen um.
- Versuchen Sie eine Kultur zu schaffen, in der sinnvoll erweiterbare Grenzen schrittweise durch Entwicklung und Lernen durchlässiger werden können, ohne Menschen dabei zu überfordern.

6 Resümee und Ausblick

Wie in den beschriebenen Ausführungen dargestellt, ist eine Überforderung, die zu einem kurzfristigen Raubbau an der Mitarbeitergesundheit führt, ein massiver Führungsfehler, der Mitarbeiter und Unternehmen schwächt. Ein gesunder Umgang mit Menschen, Organisationen und Ressourcen bedeutet dagegen, diese so einzusetzen und zu nutzen, dass dabei Hochleistung entstehen kann, die gleichzeitig auch die Weiterentwicklungs- und Wachstumsfähigkeit fördert. Dieses Prinzip der Verbindung und Balance der Elemente von Forderung und Entwicklung lässt sich auch auf die Gestaltung von Innovations- und Veränderungsprozessen sinnvoll anwenden. So wie wir auch mit den Ressourcen im

Unternehmen nicht verschwenderisch, unachtsam und zerstörerisch umgehen, dürfen wir schon gar nicht mit dem wichtigsten Erfolgsgarant für das Unternehmen, den Mitarbeitern und Führungskräften, umgehen. In den Werteleitbildern der Unternehmen ist dies längst erkannt und beschrieben; es aber auch in herausfordernden Zeiten in der Unternehmenskultur wirksam und stabil zu verankern, ist eine der zentralen Herausforderungen zukunftsfähiger Führung. Wir empfehlen, begleitete Lern- und Reflexionsräume zu schaffen, in denen Führungskräfte sich gemeinsam dieser Herausforderungen stellen können und konkrete Maßnahmen und Ableitungen für sich selbst und ihre Mitarbeiterführung erarbeiten können.

Literatur

- Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen
- Armutat S, Caroli T, Gärtner A, Gotwald V, Nettlebusch S, Opp M, Pietsch A (2015) Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft. DGFP-PraxisPapiere. Best Practices 01/2015
- Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Macco K (Hrsg) (2011) Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer-Verlag, Berlin
- Bruch H, Kowalevski S (2013) Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden. In: Personalführung 12/2013. Düsseldorf, DGFP
- Bruch H, Vogel B (2005) Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013) Stressreport Deutschland 2012. Die wichtigsten Ergebnisse. www.baua.de/dok/3430796
- Csikszentmihalyi M (2004) Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Gotwald V (2013) Leistungsfähigkeit steigern, ohne die Menschen in Überlastung und Erkrankung zu treiben. Interview in DGFP-News am 15.3.2013. <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/interview-leistungsfahigkeit-steigern-ohne-die-menschen-in-ueberlastung-und-erkrankung-zu-treiben-3986>. Zugegriffen: 30. Mai 2015
- Hänsel M, Gotwald V (2014) Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Die Arbeit mit inneren Stakeholdern im Change Management. OrganisationsEntwicklung. Z Unternehmensentwicklung Chang Manage 1:58–65
- Lauterbach M (2008) Gesundheitscoaching. Strategien und Methoden für Fitness und Lebensbalance im Beruf. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg



Victor W. Gotwald ist Psychologe (Mag. Phil.), selbständiger Systemischer Organisationsberater, Trainer und (Gesundheits-)Coach. Außerdem ist er seit 2000 als interner Seniorberater für Management-, Personal- und Organisationsentwicklung in einem global marktführenden Industrieunternehmen tätig und lehrt als Universitätsdozent die Themen (gesunde) Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, Change-Management und Hochleistungsteams an verschiedenen Universitäten. Er hat 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Industrie, Versicherungen, Banken und Gesundheitswesen gesammelt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Strategie- und Change-Prozesse, Kooperations- und Vertrauenskultur, Führungskräfteentwicklungsprogramme und -trainings (u. a. Change-Management, gesunde (Selbst-)Führung, zukunftsfähige Führung, Führung im demografischen Wandel, Mitarbeitergespräche, Führungsaufgabe Mitarbeiterentwicklung, Hochleistungsteams, Konfliktmanagement, Kooperation im Wertschöpfungsprozess) sowie Potenzialentwicklung und (Gesundheits-) Coaching.