

15.03.2013

### Interview: "Leistungsfähigkeit steigern, ohne die Menschen in Überlastung und Erkrankung zu treiben"

Organisationsstrukturen, Prozesse, Rollen und Rahmenbedingungen der Arbeit müssen so gestaltet oder angepasst werden, dass sie den aktuellen Herausforderungen des Unternehmens aber auch den Mitarbeitern gerecht werden. Das sagt Victor W. Gotwald, Senior Berater für Management-, Personal- und Organisationsentwicklung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG sowie freiberuflicher Management- und Organisationsberater. Das Thema Gesundheit in Organisationen beschäftigt ihn bereits seit 1996, als Themen wie Burn-Out besonders in Krankenhäusern und Schulen aufgetreten sind und in Unternehmen noch weitgehend tabuisiert wurden. Im Interview mit der DGFP-Online-Redaktion berichtet er über seine Erfahrungen im Themendreieck "Gesundheit - Führung - Unternehmenskultur".



? Seit wann empfinden Sie das Problem der zunehmenden Belastung von Mitarbeitern?

**Victor W. Gotwald:** Eigentlich schon seit ca. 16 Jahren als ich mich damals mit OE- Beratung und Forschung für Krankenhäuser, Universitäten und Schulen beschäftigt habe. Damals waren z.B. die Berufsgruppen der Pflegekräfte und der Lehrer häufiger von Burnout betroffen. Die bestehenden Strukturen, Prozesse und Rollen dieser Organisationen waren für die gestiegenen Leistungsanforderungen nicht mehr adäquat.

Im Bereich der Wirtschaft und Industrie gewinnt dieses Problematik seit ca. 2002 als Folge der Wirtschaftskrise nach dem 11. September stetig stärker an Bedeutung und hat sich nach der letzten Krise 2009 abermals verschärft.

? Was oder wer genau waren die "Krankmacher"?

**Victor W. Gotwald:** Unternehmen versuchten oft ihre finanziellen Rückschläge vorrangig durch Kostensparmaßnahmen, Umstrukturierungsprojekte und Mitarbeiterabbau wieder auszugleichen. Als Folge daraus kommt es zur Arbeitsverdichtung für die verbleibenden Führungskräfte und Mitarbeiter bei gleichzeitiger stetiger Steigerung der Komplexität innerhalb und außerhalb der Unternehmen.

Wir wissen heute, dass Arbeitsverdichtung, Leistungssteigerung und Stress nicht automatisch zu psychischer Überbelastung und Krankheit führen, sondern erst in Kombination mit weiteren verunsichernden Faktoren gesundheitskritisch werden. Diese sind mangelnde Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit, unklare

Rollen, Strukturen und Zielsetzungen, mangelnde Freiräume und Unterstützung, Ängste vor Versagen oder Jobverlust und fehlendes gegenseitiges Vertrauen - um nur einige wichtige zu nennen.

Entscheidend dabei ist auch die massive Zunahme von Veränderungsprozessen die sich teilweise gegenseitig überholen. Gerade wenn diese nicht gut geführt werden tragen sie zu massiven Verunsicherungen bei Mitarbeitern bei.

Auch die Führungskräfte, die eigentlich die Veränderungsprozesse gestalten und professionell führen sollten, sind selbst stark verunsichert und fühlen sich oftmals selbst als „Opfer“ statt als Gestalter. Dabei nimmt oft die Führungsqualität ab und die Führungs- und Zusammenbeitskultur im Unternehmen wird „rauer“. Leider scheint die gemeinsame Not die Beteiligten oft nicht zusammen zu schweißen sondern es kommt häufig auch zu einer höheren Konkurrenz, einem härteren Verteilungskampf um Ressourcen und einen Anstieg von Kontrolle durch die Führung.

All diese Faktoren in Kombination tragen zu einer ungesunden Kultur bei, die Mitarbeiter verunsichert und diese auf Dauer psychisch krank machen kann.

? Hat sich seit 2009 Ihrer Meinung in der Unternehmenskultur nochmals etwas verändert?

**Victor W. Gotwald:** Nach der letzten Krise 2009 hat sich diese Problematik abermals verschärft. Ich beobachte in meiner Arbeit als Organisationsberater, Trainer und Coach, dass durch die Finanzkrise und die fortschreitende Globalisierung weitere negative Einflüsse auf die Kultur in den Unternehmen entstehen. Die Unternehmen stehen noch stärker unter Leistungsdruck immer besser, schneller, günstiger, innovativer, effizienter und kundenorientierter usw. zu werden.

Das Top-Management hat dabei allzu oft selbst noch keine tragfähigen Strategien und Antworten und gibt den Druck und die Aufgaben an die Führungskräfte und Mannschaft weiter. Entsteht jetzt kein tragfähiger offener Dialog über Fokus, Ressourcen und realistische Ziele kann es zu unrealistischen Wunschzielsetzungen kommen, die Misserfolge für das Unternehmen und Mitarbeiter produzieren.

Aus meiner Sicht sind die wesentlichen Leistungssprünge gerade im bereichs- und abteilungs-übergreifenden Zusammenspiel und mit gemeinsamer Verantwortung für den Wertschöpfungsprozess zu erreichen. Eine Kultur der Vereinzelung von Verantwortungsträgern die dann nur ihren Bereich optimieren ist dafür kontraproduktiv.

? Das beschreibt aber doch kein neues Phänomen, Veränderungsprozesse gab es immer schon, oder?

**Victor W. Gotwald:** Das ist richtig, aber die Intensität und Geschwindigkeit der Veränderung und die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Unternehmen und Mitarbeitern waren wohl niemals so stark wie in der heutigen Zeit.

Führungskräfte erleben häufig Überbelastung und klagen ihr Leistungspensum sei so gestiegen, dass sie es nur noch bewältigen können, indem sie sich zu 100% auf ihren eigenen Bereich konzentrieren. Aber die Konzentration und das verzweifelte Bemühen, im eigenen Bereich noch zu funktionieren und sich dabei auch keine Blöße zu geben führt leicht zur Isolation und Vereinsamung, die notwendige abteilungsübergreifendes Arbeiten für tragfähigere Lösungen verhindert.

Diese Problematik wird aber nicht an das Top-Management herangetragen, wenn Mitarbeiter nach außen hin versuchen den Schein aufrechtzuerhalten, sie hätten alles im Griff.

? Interessant dabei ist, dass trotz dieser Entwicklungen verstärkt Werteleitbilder in Unternehmen formuliert werden, die Wertschätzung, Offenheit und Ehrlichkeit und die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

**Victor W. Gotwald:** Stimmt, aber leider wird oft nicht danach gelebt – bzw. gearbeitet oder geführt.

? Wie sollten Unternehmen denn heutzutage die Prävention von psychischen Belastungen organisatorisch einbetten?

**Victor W. Gotwald:** Ich empfehle drei wesentliche Ebenen an denen angesetzt werden sollte. 1. Die Organisationsstrukturen, Prozesse und Rollen, 2. die Führung und 3. die Mitarbeiter selbst. Durch die Verbindung aller drei Ebenen wird die meiste positive Kraft und Wirkung aufgebaut. Aber es ist auch legitim schrittweise mit den Ebenen zu starten und das Thema kontinuierlich „wachsen zu lassen“, um mittel und langfristig an einer leistungs- und gesundheitsförderlichen Kultur zu arbeiten. Kulturwandel benötigt ohnehin Zeit und Konsequenz.

? Betrachten wir die erste Ebene. Wie sollten die Prozesse der Organisationskultur beschaffen sein?

**Victor W. Gotwald:** Organisationsstrukturen, Prozesse, Rollen und Rahmenbedingungen der Arbeit müssen so gestaltet oder angepasst werden, dass sie den aktuellen Herausforderungen des Unternehmens aber auch den Mitarbeitern gerecht werden. Ziel ist es Leistungsfähigkeit zu steigern, ohne die Menschen in Überlastung und Erkrankung zu treiben. Das beschreibt eine originäre Aufgabe des Managements. Wenn die Strukturen, Prozesse und Rollen nicht gut passen, können das die Mitarbeiter kaum kompensieren. Diese implizite Kritik hören Manager aber nicht so gern, daher wird Betriebliches Gesundheitsmanagement oft nur an den Werksarzt und die unteren Führungsebenen delegiert.

? Was können Führungskräfte konkret übernehmen, um eine "gesunde Unternehmenskultur" zu fördern?

**Victor W. Gotwald:** Führungskräfte sollten lernen, wie sie die Belastung und Überforderung ihrer Mitarbeiter erkennen und mit guter Führung positive Einfluss auf Leistung und Gesundheit der Mitarbeiter nehmen können. Dieser Kompetenzausbau kann mit unmittelbaren Unterstützungsangeboten wie Vorträgen, Schulungen in gesunder Führung, Lernnetzwerken und Coaching erfolgen. Hierbei ist es entscheidend, auch bei ihrer eigenen Gesundheit zu beginnen, denn sie sind selbst meist eine der stark belasteten Zielgruppen. Aber Achtung: Zwangstrainings mit besserwisserisch belehrenden und kontrollierenden Charakter erhöhen den Druck auf Führungskräfte nur weiter, führen zu persönlicher Frustration und vermitteln das Gefühl, am Pranger zu stehen.

Aus meiner Erfahrung ist es oft zielführender mit moderierten Erfahrungs- und Lern-Netzwerken zu gesunder (Selbst-) Führung zu starten, in denen Führungskräfte ihre Herausforderungssituation reflektieren und gezielt an Verbesserungen für sich und ihre Mitarbeiter arbeiten können. Das erzeugt über den Zeitraum mehrerer Monate größere Offenheit und Vertrauen und stiftet ein Gemeinschaftsgefühl im Sinne von "wir sitzen alle in einem Boot". Gemeinsam können kritische Dynamiken besser verstanden und unterbrochen werden und es fällt leichter positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen. Ist die Überzeugung gereift etwas verändern zu wollen und zu können, dann ist es viel leichter, in Trainings weitere Strategien und Methoden zur gesunden Führung zu erlernen.

? Wäre es sinnvoll, nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter zu schulen?

**Victor W. Gotwald:** Auf jeden Fall, genau dieser Aspekt beschreibt die letzte Ebene meiner angesprochenen Dreiteilung.

Wichtigen Anteil an einer gesünderen Unternehmenskultur tragen natürlich auch die Mitarbeiter selbst. Auch hier geht es um gesunde Selbstführung und Umgang mit Stress sowie einer wertschätzenden Zusammenarbeit mit den Kollegen. Hier spielen auch die klassischen Themen wie Ernährung, Sport und Entspannung usw. eine große Rolle und natürlich hat auch das private Leben des Mitarbeiters großen Einfluss auf dessen Gesundheit und Wohlbefühl. Nein sagen können, eigene Grenzen erkennen, für Entspannung und gute Ernährung zu sorgen – das alles erfordert ein hohes Maß an Sensibilisierung für die eigene Verantwortung für sich selbst. Das beinhaltet auch die Reflexion von Fragen wie: „Was benötige ich damit es mir gut geht und wie kann ich aktiv darauf Einfluss, ohne mich selbst zu überfordern?“ Mitarbeiter sind heute oft so loyal, dass sie die Machbarkeit vorgegebener Ziele kaum kritisch zu hinterfragen wagen. Sind diese aber unrealistisch ist Überforderung meist vorprogrammiert.

? Wir benötigen also in den Unternehmen eine geförderte "Kultur des Nein sagen könnens" und mehr Respekt für Eigenverantwortung?

**Victor W. Gotwald:** So ist es. Ein fehlendes Nein aus Angst, als nicht genügend engagiert zu gelten, aus Angst, seinem Job nicht gerecht zu werden, aus Angst, in letzter Konsequenz seine Stelle oder Karrierechancen zu verlieren führt nicht zu versprochenen Hochleistung, sondern zu Qualitätseinbußen in der Arbeit.

Wir müssen uns den Herausforderungen der Unternehmen sowie den persönlichen in der Arbeit mit offenem Visier stellen, um weiter zu kommen. Einfach nur den Druck auf alle Beteiligten zu erhöhen und zu versuchen den Eindruck zu erwecken, man habe selber im Gegensatz zu anderen noch alles im Griff wird uns nicht weiterhelfen.

? Sie moderieren am 29. April die DGFP-Fachtagung "Betriebliches Gesundheitsmanagement - Balance zwischen Gesundheit und Leistungssteigerung" in München. Auf welche Fragen wird die Tagung Antworten geben?

**Victor W. Gotwald:** Schon letztes Jahr habe ich die Tagung der DGFP als Referent begleitet. Damals haben wir mit den Teilnehmern Best Practice Beispiele betrachtet und darüber diskutiert, wo wir in Zukunft ansetzen müssen, damit Betriebliches Gesundheitsmanagement besser funktioniert. Die allgemeine These lautet: Wir betreiben zwar bereits etliche gute Maßnahmen, kommen aber noch nicht richtig an den Kern der Ursachen heran. Teils erscheint die Herangehensweise noch zu medizinisch geprägt, weil die Auseinandersetzung um Führungsqualität und gesundheitsgerechten Organisationsstrukturen und Prozessen und damit ein möglicher Konflikt mit den Managern und Führungskräften in Person eher vermieden wird. Die medizinischen Beiträge sind wichtig und hilfreich aber die Führung und Kultur ist ein noch stärkerer Hebel der angefasst werden muss.

Daher freue ich mich besonders, bei der anstehenden DGFP-Tagung im April genau beide Komponenten zu betrachten, nämlich Gesundheit und Leistung gleichermaßen. Das was langfristig gesund hält, bringt auch langfristig gute Leistung, die beiden Aspekte greifen tief ineinander.

? Was erhoffen Sie sich persönlich von der Fachtagung?

**Victor W. Gotwald:** Ich persönlich erhoffe mir, dass wir die Tagung für offenen Erfahrungsaustausch und die Betrachtung von zentralen Erfolgsfaktoren für Gesundheit und Leistung im Unternehmen nutzen. Das setzt eine gute und offene Arbeitsatmosphäre voraus, so wie ich sie hier eben auch als gesunde Kultur angedeutet habe. Wir widmen uns Best Practice-Beispielen, möchten aber auf der anderen Seite auch offen ohne Fingerzeig betrachten, was noch nicht so gut funktioniert. Im gemeinsamen intensiven Austausch können wir vielleicht neue Ideen, Ziele und Maßnahmen ableiten und uns wechselseitig durch unsere unterschiedlichen Erfahrungen bereichern.

Ich freue mich schon sehr auf einen konstruktiven Tag.

? Auch wir freuen uns auf die Veranstaltung und bedanken uns für die ersten Einblicke und das interessante Gespräch mit Ihnen.

**Das Interview führte Danica Dorawa, DGFP-Online-Redaktion.**

Victor W. Gotwald ist Psychologe (Mag. Phil.) mit Zusatzausbildungen in Systemischer Organisationsberatung und Gruppendynamik, sowie Mediation und (Gesundheits-) Coaching. Parallel zu seinen ersten beruflichen Stationen in Forschung und Beratung zu PE/OE-Themen in Wien war Hr. Gotwald auch unternehmerisch tätig, bevor ihn sein Berufsweg 2000 nach Heidelberg führte. Von hier aus ist er seit Jahren intern bei der Heidelberger Druckmaschinen AG national und international sowie freiberuflich als Management- und Organisationsberater in verschiedenen Branchen tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Changeprozesse, Führungs- & Zusammenarbeitskultur, Führungskräfteentwicklung & -Coaching, neue Lernarchitekturen sowie universitäre Lehre.

Kontakt zu

Victor W. Gotwald, Management- und Organisationsberatung  
[www.gotwald.de](http://www.gotwald.de) Mail: [gotwald@loop.de](mailto:gotwald@loop.de)  
Mobil: +49 176 6092 5731

DGFP-Themenschwerpunkt "Gesundheitsorientierte Führung und Unternehmenskultur"