



Gesundheit & Führung



Foto: FSB Professional/shutterstock.com

Teil 5: Gesunde Bilanzen**Überblick über die 5-teilige Serie**

Teil 1: Ausgangslage

Teil 2: Unternehmenskultur

Teil 3: Führung & Co

Teil 4: Zukunftskompetenzen

„Haben Sie schon mal versucht, eine Bilanz Ihres Lebens aufzustellen? Oder haben Sie schon beim Lesen des Wortes Bilanz gedacht, Buchhaltung ist nicht mein Ding – danke, kein Interesse?“ (Zen)

Neben der betriebswirtschaftlichen Bilanz und den dazugehörigen Kennzahlen gibt es zahlreiche andere Bilanzen, die man heranziehen kann. Genau auf diese beziehen wir uns in diesem letzten Teil unserer Serie.

Gesunde Bilanz

Bereits in unserem 2. Teil der Fachartikelserie sind wir auf den hohen Stellenwert der Unternehmenskultur eingegangen. Eine Studie der Bertelsmann AG belegt, dass eine gute Unternehmenskultur das Betriebsergebnis und die Gesundheit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Abbildung 1 (siehe Seite 58) verdeutlicht die positiven Effekte. Zudem sehen 64% der deutschen Arbeitnehmer den Chef als Vorbild („Zeit Wissen“, 2017, S. 14). Wenn man demnach als Chef die Unternehmenskultur nicht nur

im Wandel der Zeit

lehrt, sondern auch lebt, wirkt sich das doppelt positiv auf die Mitarbeiter aus.

Die Kenntnis der Unternehmensstrategie wirkt sich demnach nicht nur positiv auf die Gesundheit eines Mitarbeiters aus, sondern trägt auch entscheidend zur Identifikation eines Unternehmens bei und das wiederum be-



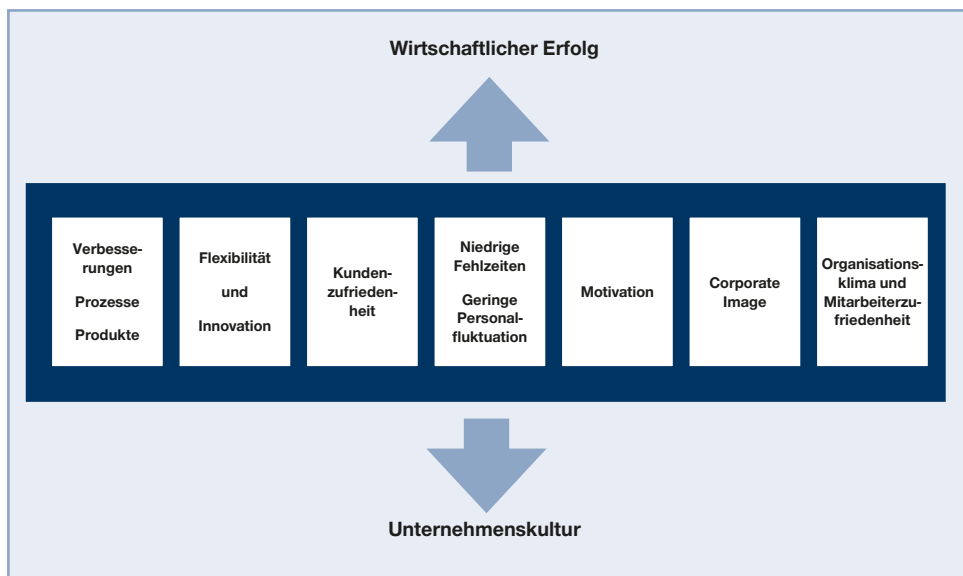


Abbildung 1: Positive Effekte Unternehmenskultur – Eigene Darstellung von Karl Drack nach Zell (2002, S. 14)

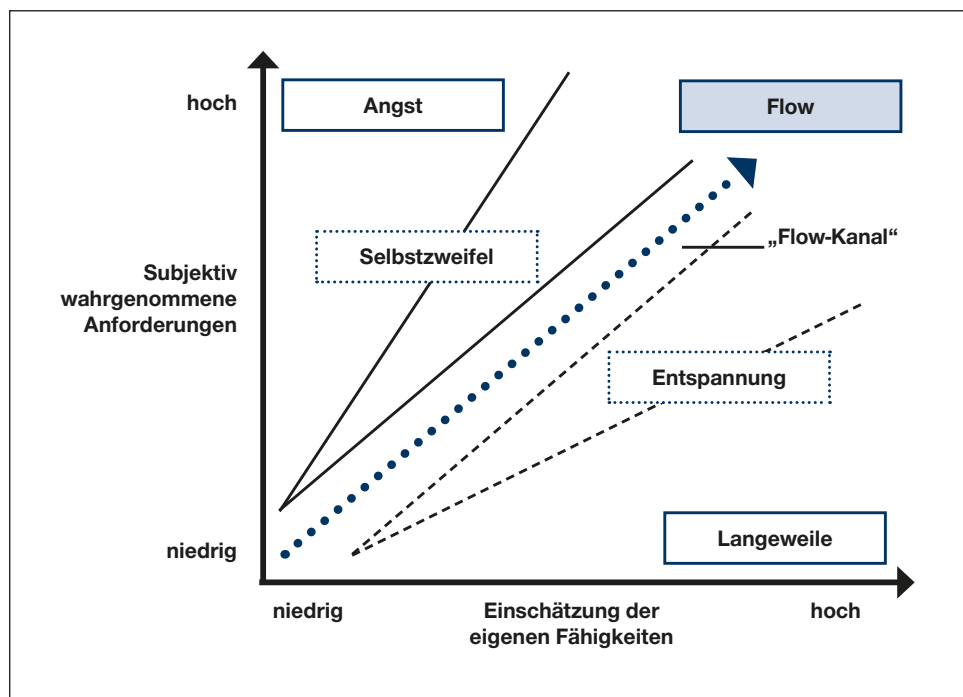


Abbildung 2: Ein Flow Modell – Eigene Darstellung von Karl Drack nach Csikszentmihaly wesentlich modifiziert durch Stahl (2013, S. 67)

einflusst das betriebswirtschaftliche Ergebnis positiv. Das Ganze kann auch umgedreht werden. Wirtschaftlicher Erfolg wirkt demnach identifikationsfördernd (Netta, 2009).

Dass eine Kombination aus guter Führung und hoher Mitarbeiteridentifikation zu tendenziell mehr wirtschaftlichem Erfolg führt, belegt sowohl die

Bertelsmann Studie als auch die Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit gemeinsam mit der psychonomics AG, dem Great Place to Work Institute und dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Köln. Dabei werden 31% des Betriebsergebnisses eines Unternehmens über die Unternehmenskultur gewonnen.

Weitere Faktoren für eine hohe Motivation sind laut genannten Studien

- die Autonomie in der eigenen Arbeit (insbesondere für ältere Menschen),
- die Transparenz und Einschätzbarkeit der Unternehmensstrategie,
- die Sicherheit des Arbeitsplatzes und
- gute Arbeitszeitregelungen.

Dass sich das auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt, sollte klar sein. Denn Ängste erzeugen Stress und häufig erlebter Stress führt wiederum zu psychischen und körperlichen Erkrankungen. Die Gesundheitskompetenz im Unternehmen als auch in der Führung (Führungskultur) wird in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels immer bedeutender.

Leistung und Gesundheit schließen sich demnach gegenseitig nicht aus, sondern sind auf lange Sicht nur gemeinsam erreichbar. Mentale und körperliche Gesundheit ist ein Wettbewerbsvorteil, denn sie führt zu besseren Leistungen (Kallenbach, 2016).

Work-Life-Balance

Wie steht es um Ihre Work-Life-Balance? Haben Sie schon einmal eine Freizeitbilanz erstellt? Wenn nicht, nehmen Sie Zettel und Stift zur Hand und schreiben Sie auf, wie viele Stunden Freizeit Sie täglich haben und was Sie mit dieser freien Zeit anfangen. 5,57 Stunden Freizeit haben die Deutschen an einem normalen Wochentag laut „Spiegel Wissen“ (3/2016, S. 59). Um Ihnen diesen Schritt „Freizeit“ zu erleichtern, folgt in Anlehnung an Matyssek eine kurze Checkliste zum Thema „Abschalten/Umschalten“:

- Am Ende eines jeden Arbeitstages schreiben Sie sich einen Plan für den folgenden Tag. Warum? Niedergeschrieben können Sie einen Haken dahinter setzen und im Kopf können Sie es als erledigt „markieren“.
- Lassen Sie den Tag Revue passieren und schreiben Sie am Ende des Arbeitstages auf, was gut und was weniger gut war. Was hat Sie geärgert und welche Gespräche stehen in nächster Zeit an? Niedergeschrieben können Sie auch hier im Kopf einen „Haken“ setzen – das leert Ihren Kopf.
- Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, im Auto oder in der Bahn auf dem Nachhauseweg eine Entspannungsübung einzubauen? Quasi als Einleitung in Ihre Freizeit?

- Vielleicht starten Sie Ihr Abschalt- und damit Umschaltprogramm ja bereits auf dem Weg aus dem Büro, indem Sie beispielsweise tief ausatmen, wenn Sie auschecken oder die Bürotür schließen.
- Hören Sie auf dem Nachhauseweg bewusst die gleiche Musik, damit dieser Auslösereiz automatisiert wird (gleiche Band/Sänger) und Sie damit den „Feierabend“ verbinden können.
- Und nun liegt es an Ihnen. Zu Hause angekommen – auf was haben Sie Lust? Der Work-Modus sollte bereits im Life-Modus durch genannte Abschalt-/Umschaltprogramme sein. Kaffee trinken? Sport machen? Mit dem Hund rausgehen? Mit den Kindern spielen? Ein Bad nehmen? Kochen? Folgen Sie Ihrem Bauchgefühl. Im Prinzip ist es ganz egal, was Sie machen oder wie Sie es machen. Wichtig ist nur, dass Sie es ca. 3–4 Wochen durchziehen, damit diese wiederholten Tätigkeiten ein Signalreiz für das Umschalten werden.

Erstellen Sie Ihre individuelle Wohlfühl-/Energiebilanz und seien Sie auf Ihr Ergebnis gespannt. Vielleicht merken Sie dadurch, wo Sie Energie auftanken und einsparen können bzw. wo Sie Ihre Energie bereits optimal einsetzen. Haben Sie sich selbst schon einmal gefragt, wie es um Ihre Ernährungsbilanz steht? Ernähren Sie sich gesund? Ausgeglichene? Defizite? Und treiben Sie zum Ausgleich regelmäßig Sport, der Ihnen zu Höchstleistungen im privaten und auch beruflichen Alltag verhilft? Eine gute Sportbilanz kann ebenfalls ein Indiz für den beruflichen Erfolg sein.

Flow

Wenn all die genannten Bilanzen ein Zufriedenheitsgefühl in Ihnen auslösen, können Sie sich glücklich schätzen. Wie Deutschlands führender Flow-Experte Lutz Urban es ausdrücken würde, sind Sie im Flow. Menschen, die in ihrer Freizeit oder bei der Arbeit sogenannte Flow-Zustände erleben, vergessen die Zeit und sich selbst. Vorstellbar ist ein Flow-Zustand wie die passende Balance zwischen Sollen und Können. Erreichen kann man ihn allerdings nur, wenn die Gestaltung der Aufgaben passend ist, man regelmäßig Pausen macht und seinen Körper z.B. durch Sport aktiviert.

„Nur wer auch mal Pause macht, kann vom Flow dauerhaft profitieren.“ (Gehirn&Geist, 2017, S. 13). Menschen im Flow haben ein hohes Energielevel, eine hohe Lebensfreude und erfahren viel Leidenschaft für berufliche und private

Belange. Sie sind in der Lage, Höchstleistungen zu erzielen, ohne sich dabei selbst zu überfordern. Der Flow-Kanal kann süchtig machen und ist in Abbildung 2 (siehe Seite 58) ersichtlich. In Abbildung 3 (siehe unten) finden Sie

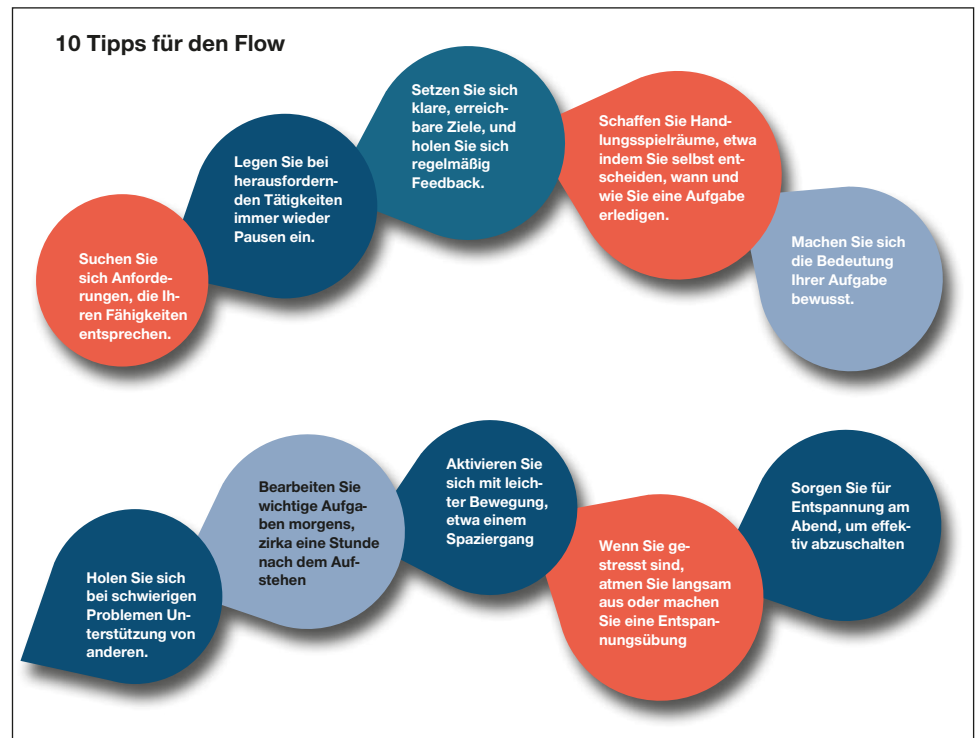


Abbildung 3: 10 Tipps für mehr Flow – Eigene Darstellung von Marina Kunz (In: Gehirn&Geist, 2017, S. 16f)

	Organisationsebene	Führungsebene	Häufige Fehler (Beispiele)
Selbstwert	<ul style="list-style-type: none"> Anreizsysteme Auszeichnungen Mitsprache 	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Anerkennung Wertschätzung Positives Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Subjektive Kritik Andere Meinungen ignorieren Nicht bedanken
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchische Strukturen Unternehmensleitlinien Einbezug 	<ul style="list-style-type: none"> Freiheiten einräumen Verantwortung delegieren Leiten statt überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> Autoritär sein Keine Verantwortung abgeben Nicht zuhören
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> Interne Kommunikation Informationssysteme Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> Informationsaustausch Persönliche Kommunikation Ehrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Informationen vorenthalten Mitarbeiter nicht einbeziehen Unstrukturierte Kommunikation
Bindung	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmenskultur Teamarbeit Unternehmenskantine 	<ul style="list-style-type: none"> Authentizität Freundlichkeit Vertrauenswürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Ehrlichkeit Kein Respekt Vernachlässigung sozialer Aspekte
Freude	<ul style="list-style-type: none"> Besondere Anlässe feiern Belohnungen Sicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> Anlässe feiern Traditionen Lob 	<ul style="list-style-type: none"> Führung durch Angst Kritik Kein Lob aussprechen

Abbildung 4: Maßnahmen zu Befriedigung von Bedürfnissen – Eigene Darstellung von Marina Kunz nach Ghadiri (2017, S. 22)

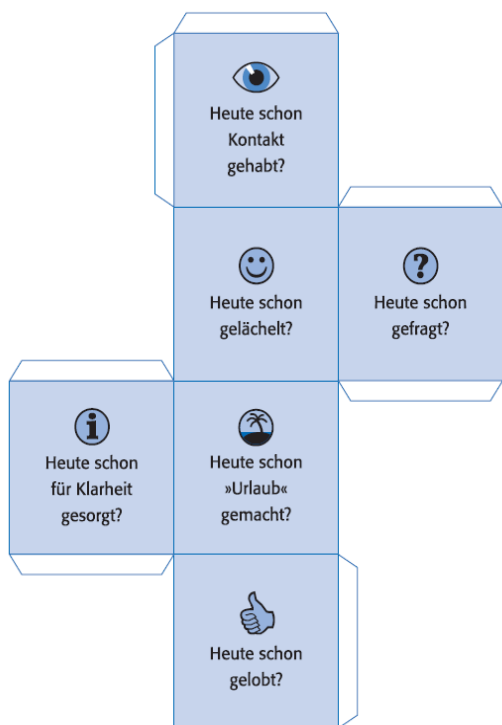


Abbildung 5: Der Cube-of-Care – Eigene Darstellung von Karl Drack nach Matyssek (2003, S. 151)

hilfreiche Tipps, wie Sie mehr „Flow“ erleben können.

„Wer sich Zeit fürs eigene Wohlbefinden nimmt, ist nicht egoistisch. Im Gegenteil: Nur wer gut für sich selbst sorgt, hat auch Kraft für andere Menschen.“ (Klein, in „Spiegel Wissen“, 2016, S. 24)

Konzentration auf das Wesentliche

Damit berufliche und private Ziele erreicht werden können, benötigt es (Selbst-)Management. Potenziale von einem selbst oder die der Mitarbeiter müssen erkannt und unbedingt gefördert werden. Jim Collins bringt es hinsichtlich dieser Thematik auf den Punkt. „Die kreativsten und produktivsten Beiträge entstehen, wenn sich die Mitarbeiter im Team freiwillig einander gegenüber verpflichten. Nicht, wenn ihnen nur ihr Boss sagt, was zu tun ist.“

Und was ist unseren Mitarbeitern bzw. allgemein den Deutschen besonders wichtig? Wippermann und Krüger haben den „Werte Index 2016“ veröffentlicht, wobei 5,7 Millionen Beiträge von Nutzern auf deutschen Internetseiten über einen Zeitraum von zwölf Monaten ausgewertet wurden:

- Platz 1: Gesundheit. Wer seinen Körper heute intensiv pflegt, macht ihn zum Zentrum und Schauplatz des Lebenssinns.
- Platz 2: Freiheit. Dabei schätzt man diesen Wert, ohne wirklich sagen zu können, was man meint. Vielleicht unverbindliche Bindungen?
- Platz 3: Erfolg – beruflicher und privater Natur
- Platz 4: Natur
- Platz 5: Gemeinschaft – für Glück und Wohlbefinden
- Platz 6: Familie
- Platz 7: Sicherheit. In der heutigen Zeit gibt es diese Sicherheit immer seltener. Das heißt, es muss ein Ersatzprodukt her. Sicherheit gibt es somit nicht mehr durch Gewissheit, sondern nur noch durch Vertrauen.
- Platz 8: Anerkennung
- Platz 9: Gerechtigkeit
- Platz 10: Nachhaltigkeit

In Abbildung 4 (siehe Seite 59) sind Maßnahmen zur Befriedigung der Grundbedürfnisse in den verschiedenen Ebenen dargestellt. Es zeigt, wie Sie als Führungskraft z.B. das Wohlbefinden von Mitarbeitern positiv beeinflussen können und wie Sie dazu beitragen können, die Bedürfnisse zu befriedigen.

„Es gibt nichts Gutes, außer ...“

... man tut es.“ (Eugen Roth) – Stress frisst Kommunikation. Zwischenmenschliche Belange rücken bei der zunehmenden Belastungsdichte immer stärker in den Hintergrund. „Es wird nicht mehr so viel miteinander geredet wie früher.“ Sätze, die immer wieder gehört werden.

Was kann ich als Unternehmer/Führungskraft also tun, um mein Interesse an den Mitarbeitern zum Ausdruck zu bringen – trotz Zeitengpässen? Angefangen mit einem Händedruck und einem Lächeln am Morgen, merkt man ziemlich schnell, dass der Umgang miteinander selbstverständlicher und herzlicher wird. Denn dieser Händedruck signalisiert meinen Mitarbeitern: Ich will Kontakt mit euch haben, ihr seid mir wichtig!

Belastungen minimieren und mögliche Ressourcen nutzen, um so die Arbeitsorganisation zu verbessern und den Wohlgefühlcharakter innerhalb des Unternehmens zu steigern – das ist das Ziel, um letzten Endes positive Bilanzen in vielen Bereichen zu erhalten. Dabei gilt

es, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter ernst zu nehmen, denn sie befinden sich täglich in dieser Arbeitsumgebung. Im Wesentlichen sollten Führungskräfte in Anlehnung an Matyssek folgende Facetten im Blick behalten:

- Was kann ich als Führungskraft für das Betriebsklima tun?
 - Wie kann ich mich als Führungskraft „durchschaubar“ machen und warum sollte ich das tun?
 - Wie kann ich Gespräche konstruktiv und lösungsorientiert führen?
- Betrachten Sie Abbildung 5 (siehe Seite 60) als Denkanstoß. „Würfel“ Sie täglich mindestens ein Mal und rufen Sie sich in Erinnerung, was heute noch zu tun ist. Letzten Endes können wir nie alles im Griff haben, aber wir können es in die gewünschte Richtung steuern.

Wir hoffen, dass wir Sie dahingehend mit unserer Serie sensibilisieren konnten und Ihr Erfolg Ihnen – und auch uns – recht geben wird. Marina Kunz/Karl Drack

Literatur:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt 18/05, Februar 2008.

Gehirn & Geist (2017). Komm in den Flow. Selbst-versunken zu mehr Glück und Erfolg. Ausgabe 04/2017.

Ghadiri, A. (2017). Grundbedürfnisse messen. In zfo: Glück ein Organisationsthema, Ausgabe 1/2017, S. 18–23.

Kallenbach, I. (2016). Führen in der Gesunden Organisation. Außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung. Stuttgart: Schäfer Poeschel.

Klein, C. (2016). Reif für die Insel. In Der Spiegel Wissen: Endlich Zeit. Die Kunst, im richtigen Tempo zu leben, Ausgabe 3/2016, S. 22–25.

Matyssek, A.K. (2003). Chefsache. Gesundes Team – gesunde Bilanz. Ein Leitfadens für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Universum.

Netta, F. (2009). Gesunde Mitarbeiter – gesunde Bilanz. In W. Kromm & G. Frank (Hrsg.), Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann (S. 71–90). Düsseldorf: Symposium.

Stahl, H. K. (2013). Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfadens für die Führungspraxis.

Zeit Wissen (2017). Lasst mich in Ruhe. Die besten Strategien, sich erfolgreich abzugrenzen. Ausgabe März/April 2017.

Zell, H. (2002). Unternehmenskultur-Check. Stärken erkennen – Schwächen analysieren – Werte prägen. Bonn: Verlag für die Deutsche Wirtschaft.



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 70 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 450 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.drack.com



Marina Kunz | BSc Sportmanagement und BSc Gesundheits- und Leistungsport (UNI Innsbruck). Analytikerin & Beraterin (KODE®) für Kompetenzentwicklung. Projektmitarbeiterin von Erfolgsmanagement Karl Drack.