

GESUNDHEIT & WELLNESS

Gesunde Führung (IST)

Gesunde Führung



Kapitel 2

2. Bausteine gesunder Führung

2.1 Human-Balance-Kompass

- 2.1.1 Ganzheitlichkeit gesunder Führung
- 2.1.2 Risiken psychischer und physischer Erkrankungen
- 2.1.3 Warnsignale belasteter Mitarbeiter

2.2 Dimensionen gesunder Führung und praktische Maßnahmen

- 2.2.1 Sicherheit
- 2.2.2 Wertschätzung
- 2.2.3 Adäquate Belastung
- 2.2.4 Kommunikation
- 2.2.5 Handlungsspielräume
- 2.2.6 Betriebsklima

2.2.2 Wertschätzung

Die Wertschätzung ist eine sehr interessante Dimension gesunder Führung aufgrund folgender Aspekte:

So beinhaltet sie auf der einen Seite eine positive Bewertung einer anderen Person. Auf der anderen Seite ist die Wertschätzung ein menschliches Grundbedürfnis – jeder Mensch benötigt als soziales Wesen eine entgegengebrachte Wertschätzung für sein Wohlbefinden.

Gehen wir einen Schritt weiter und betrachten deren Konsequenzen, so ist zu konstatieren, dass

■ bei positiver Erfüllung

Wertschätzung sogar als eine Art Stresspuffer fungiert – der Stress kann objektiv derselbe sein, wird allerdings anders wahrgenommen und bewertet.

Stresspuffer

■ bei negativer Erfüllung

vermehrt eine finanzielle „Entschädigung“ gefordert wird in Form von z. B. Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen. Wertschätzung und gerade die des direkten Vorgesetzten wird daher auch als das sogenannte zweite Gehalt des Arbeitnehmers bezeichnet. Das perfide an dieser Situation ist, dass – auch wenn es zu einer Erhöhung des Gehalts oder zur Zahlung eines Bonus kommt – der positive Effekt seitens Arbeitnehmer bereits nach kurzer Zeit verpufft. Eine Nachhaltigkeit kann in diesem Fall nicht bestätigt werden.

Zweites Gehalt

■ Wertschätzung als Produktivitätsfaktor

fungiert: Eine nicht zu unterschätzende Wirkung geht von dieser Dimension gesunder Führung aus, da diese im positiven Fall zunächst zu einem steigenden Engagement führt und somit eine echte Anwesenheit statt nur körperlicher Präsenz stattfindet. Festzustellen ist darauf basierend auch eine größere Flexibilität seitens Arbeitnehmer, wenn z. B. der Bedarf einer Vertretung oder die Bereitschaft für ungünstig liegende Schichten besteht. Wertschätzung wirkt daher zudem entlastend für die Organisationsarbeit der Führungskraft. Schlussendlich mündet die Wertschätzung in einer steigenden Leistung ($\text{Leistung} = \text{Potenzial} - \text{Störung!}$) und kann daher als wesentlicher Produktivitätsfaktor verstanden werden.

Produktivitätsfaktor

Fazit: Wertschätzung führt letztendlich zu einer Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer!



Merke

Warnsignale mangelnder Wertschätzung

Eine mangelnde Wertschätzung findet ihre Kanalisierung über eine Vielfalt von Warnsignalen – hier nur einige wenige Exemplare:

- Die morgendliche Begrüßung wird nur „in den Bart genuschelt“.
- Worte wie „bitte“ und „danke“ haben Seltenheitswert.
- Es herrscht ein rauer Umgangston.
- Einzelgängertum überwiegt – Kontakte werden vermieden.
- Jeder kümmert sich ausschließlich um den eigenen Aufgabenbereich.
- Mitarbeiter fühlen sich von Informationen ausgeschlossen.
- Fehler werden verschwiegen und mit großem Aufwand verheimlicht.
- Betriebsfeste werden schlecht besucht und für überflüssig gehalten.
- Sozialräume oder Waschräume sind verdreckt.
- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und Betriebsratsarbeit zeigen: „Es rumort!“
- Es gilt der oberschwäbische Anerkennungsgeiz „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“

Wertschätzung im täglichen Führungsalltag

Dabei ist es doch so einfach: Es gibt eine Vielzahl und Vielfalt an Möglichkeiten, wie Wertschätzung im täglichen Führungsalltag vermittelt werden kann. Hier ein Auszug:

- Beziehen Sie Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein.
- Übertragen Sie Verantwortung – allerdings in einem motivierenden und gesunden Maß, überlasten Sie Ihre Mitarbeiter dabei nicht.
- Geben Sie Feedback.
- Sprechen Sie über abwesende Dritte in einer Art und Weise, dass diese entspannt anwesend sein könnten.
- Verstehen Sie die Unterschiedlichkeit der Mitglieder des eigenen Teams als Stärke.

**Merke**

„Jede Jeck is anders!“ (Rh. Weisheit, siehe auch Rh. Grundgesetz, S. 73)

Und das ist auch gut so!

Sicherlich fällt jedem Menschen der Ausdruck einer Wertschätzung leichter bei einem unsympathischen Menschen als bei einem sympathischen Zeitgenossen. Nun hat aber eine Führungskraft nicht immer die Möglichkeit, das eigene Team nach Sympathiefaktor zu übernehmen oder zusammenzustellen (am Rande bemerkt kann sich auch ein Mitarbeiter leider nicht immer seinen Vorgesetzten aussuchen).

In solchen Fällen ist zu bedenken, dass sicherlich jeder – und sei es erst auf den zweiten Blick – seine positiven Seiten hat, sei es der introvertierte Mitarbeiter oder auch der Außenseiter! Dies kann eine Führungskraft für das eigene kompetente und starke Team nutzen: Denn nur ein starkes Team weist eine Vielfalt von Kompetenzen fachlicher und sozialer Natur auf – und je unterschiedlicher die Teammitglieder sind, um so höher die Chance, dass jede Teamrolle adäquat besetzt werden kann!

- Führen Sie gesundheitsförderliche Mitarbeitergespräche.
- Unterstützen Sie Weiterbildungen zur persönlichen Gesundheitsförderung – denken Sie an die positiven, nicht nur monetären Auswirkungen des Investments von einem Euro (vgl. Kapitelabschnitt 1.1.3 „Der Unternehmensnutzen einer gesunden Führung“).
- Führen Sie Betriebsfeiern durch.
- Zeigen Sie Anerkennung.

QV**Merke**

Was kostet nichts und fördert trotzdem die Leistung Ihrer Mitarbeiter?

Kennen Sie die Antwort?

Sicherlich liegt diese auf der Hand: In Ihrer Rolle als Führungskraft können Sie etwas tun, was die Leistung Ihrer Mitarbeiter fördert und Sie nichts kostet. Und zudem bewirkt es, dass sich Ihre Mitarbeiter dabei gut fühlen und es über diesen Weg sogar positiv zu deren Gesundheit beiträgt.

Richtig – des Rätsels Lösung ist die Anerkennung!

Und obwohl das Vermitteln von Anerkennung bei einem achtsamen Miteinander so einfach sein kann, scheint es doch für viele Vorgesetzte eine Herausforderung zu sein: Mitarbeiterbefragungen zeigen als Ergebnis nur allzu oft Kommentare wie

„Ich bekomme zu wenig Anerkennung.“,

„Für meinen Vorgesetzten zählt meine Leistung nicht.“,

„Anerkennung ist für meinen Vorgesetzten ein Fremdwort.“



Merke (Fortsetzung)

Solche von den Mitarbeitern empfundenen Wertschätzungsdefizite wirken sich nicht nur menschlich, sondern auch für den Unternehmenserfolg negativ aus: Die Spirale läuft davon ausgehend weiter in ein niedrigeres Engagement, eine minderwertige Qualität der Leistung, eine niedrigere Produktivität und gipfelt allzu oft in krankheitsbedingten Ausfällen. Denn aufgrund mangelnder Anerkennung leidet das Wohlbefinden am Arbeitsplatz – und so sind Tür und Tor geöffnet, sodass die Psyche leidet und wir uns wertlos fühlen, es von einer Muskelan- zu einer Muskelverspannung sowie zu einem steigenden Blutdruck, einer nach oben schnellenden Pulsfrequenz und einem dauerhaften Schaden des Herz-Kreislauf-Systems kommen kann. Nur wenige von vielen möglichen Krankheitsbeispielen.

Und all das wegen fehlender Anerkennung.

Es soll an dieser Stelle kein Neurowissenschaftler aus Ihnen gemacht werden, aber folgende Hintergründe könnten interessant zu wissen sein:

Wird Anerkennung zur Belohnung einer guten Leistung ausgesprochen, so wird im Hirn das Glückshormon Dopamin ausgeschüttet und ruft dadurch sogar eine Wiederholung des Leistungsverhaltens hervor!

Diese Verstärkung effektiver Leistung bewirkt wiederum

- eine positive Korrelation mit Produktivität und Umsatz um etwa 15 %
- eine Förderung der Mitarbeiterbindung und das Engagement um etwa 50 %
- eine Reduzierung des Krankenstands um etwa 27 %!

Und last but not least – Anerkennung löst Glücksgefühle nicht nur beim Empfänger, sondern auch beim Sender aus!

Wann haben Sie sich selbst das letzte Mal durch das Aussprechen von Anerkennung eine Freude bereitet?

Nutzen Sie dazu jede Möglichkeit und davon gibt es viele bei genauem Hinschauen in Form von Verhaltensweisen und Ergebnissen, die die Ziele Ihres Teams unterstützen:

- Eine herausragende Qualität bei der Ausführung einer Aufgabe.
- Die Erfüllung eines außerordentlichen Ziels.
- Die Übernahme einer zusätzlichen Aufgabe.
- Das Einspringen für abwesende Kollegen.
- Das Zufriedenstellen eines externen oder auch internen (!) Kunden in einer schwierigen Situation.
- Ein Extra-Einsatz „nach eigenem Ermessen“.
- Das Aufzeigen einer kreativen und innovativen Lösung für ein vorliegendes Problem.



Merke (Fortsetzung)

Anerkennung muss nicht nur in finanzieller Form demonstriert werden – dann würde sie auf jeden Fall Kosten verursachen. Die Umsetzung nichtfinanzieller Anerkennung kann auf vielfältigste Art und Weise erfolgen:

- Einfach einmal „Danke“ sagen!
- Schreiben Sie oder Ihre Geschäftsführung eine wertschätzende E-Mail.
- Erwähnen Sie den Mitarbeiter lobend im Rahmen einer Personalversammlung oder eines Newsletters.
- Geben Sie einem Mitarbeiter die Gelegenheit, Sie zu vertreten (z. B. in einem Ausschuss).
- Bieten Sie eine Aufgabe mit Entwicklungsmöglichkeiten an.
- Und je nach Unternehmenskultur bietet sich ein Aushang oder ein besonderer Parkplatz für den „Mitarbeiter des Monats“ an.

(vgl. WAGNER/ HARTER 2006)