



Wohlfühlort: Garten
im Pausenbereich für
die Mitarbeiter in der
Commerzbank-Zentrale
in Frankfurt am Main.

Fürsorgliche Führungskultur

*Wie begeistert man Mitarbeiter und gewinnt sie für eine Sache?
Durch ein Führungsbewusstsein, in dem Wertschätzung, Respekt und
eine angenehme Atmosphäre eine zentrale Rolle spielen.*

Mitarbeiter, die mit Begeisterung bei der Sache sind, werden in Zukunft immer mehr zu Erfolgsgaranten von Unternehmen, davon ist Gerald Hüther überzeugt. Der renommierte deutsche Hirnforscher von der Universität Göttingen setzt auf unterstützende Führungskunst, im Fachbegriff „Supportive Leadership“ genannt. Diese Methode basiert auf zwei menschlichen Grundbedürfnissen: der Sehnsucht nach Verbundenheit, also dem Wunsch dazuzugehören, und dem Wunsch nach Wachstum, also neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen.

Wie man Mitarbeiter motiviert

Führungskräfte, die diesen Ansatz vertreten, verstehen es, ihre Mitarbeiter zu inspirieren und sie auf der emotionalen Ebene anzusprechen. Eine unabdingbare Voraussetzung für Motivation, erklärt Hüther. Und da der umfänglichste Teil unseres Lebens in der Regel durch unsere Arbeit bestimmt wird, sollten die Bedingungen, unter denen diese stattfindet, auch verträglich sein. Für Körper, Geist und Seele sind sie es aber leider häufig nicht.

Noch gestern wurde mit dem ökonomisch-kalten Begriff „Human-kapital“ operiert, um Mitarbeiter eines Unternehmens und deren Potenziale zu bezeichnen und oft auch so zu führen. Heute aber liegt

*Depressionen,
Herz-Kreislauf-
Probleme und
psychosomatische
Krankheiten
nehmen zu.*

der Fokus einer wachsenden Zahl von Firmen auf einer unterstützenden Führung, die den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse wahrnimmt, wertschätzt und weiterentwickelt.

Laut DAK-Gesundheitsreport 2012 ist der Krankenstand 2011 auf 3,6 Prozent gestiegen. Ein Jahr zuvor lag er noch bei 3,4 Prozent. Er liegt damit so hoch wie seit 15 Jahren nicht mehr. Seelische Erkrankungen wie Depressionen machen heute knapp ein Siebtel des gesamten Krankenstandes aus.

Die durchschnittliche Dauer einer Krankschreibung bei psychischen Leiden liegt bei rund 30 Tagen. Unsere Welt wird immer komplexer, die Anforderungen an den Einzelnen werden immer komplizierter. Depressionen, Burn-out, Herz-Kreislauf-Probleme und andere psychosomatische Krankheiten nehmen zu.

Arbeitsplatz als Stressfaktor

Dass dem Arbeitsplatz als Faktor für die psychische Gesundheit „eine besondere Bedeutung“ zukommt, davon ist Dr. Andreas Tautz, Chief Medical Officer bei der Deutschen Post DHL, ebenso überzeugt wie DGB-Vorstandsmitglied Annelie Buntentbach, die ihn als „Stressfaktor Nummer eins“ deklariert.

Doch der Druck wächst, nicht nur für die Beschäftigten. Auch Unternehmen müssen sich Gedanken machen, wie sie in der Zukunft mit diesen Zahlen, die gleichzeitig auch Kosten bedeuten, dem demografischen Wandel und dem Arbeitskräftemangel umgehen wollen.

Immer mehr Firmen sehen sich aus dieser Entwicklung heraus aufgefordert, ihre Unternehmenskultur zu verändern. Der Faktor Führung erhält

eine neue Bedeutung. Die Qualität des Miteinanders im Arbeitsprozess wird wesentlich durch die Impulse der Führung bestimmt: Hier nun greift die „unterstützende Führungskunst“. Eine neue Führungskultur entsteht, in der Mitarbeiter nicht länger nur als Ressource Mensch, als Humankapital, gesehen werden, sondern in ihrer Individualität wahrgenommen und auch so geführt werden. Und das zum Vorteil aller. Denn Wirtschaftlichkeit und ethisch vertretbares Handeln müssen überhaupt kein Widerspruch sein. Im Gegenteil.

Gesundheits-Check in der Firma

„Führung kann gesund oder krank machen“, erläutert Andreas Tautz. Sein Arbeitgeber, die Deutsche Post DHL, verfügt seit 2007 über eine globale Gesundheitsrichtlinie (Corporate Health Policy), die konzerneigene Standards festschreibt, und wurde im letzten Jahr für hervorragendes Gesundheitsmanagement mit dem „Corporate Health Award“ ausgezeichnet. Herz- und Rücken-Check, Raucher- und Schlafsprechstunde, Meditation, Suchtprävention – das sind nur einige der Maßnahmen zur Gesunderhaltung der DHL-Beschäftigten. Auch beim Baur Versand will

man „die Mitarbeiter leistungsfähig und gesund halten“ und bietet ihnen Vorsorgeuntersuchungen, Workshops und Aktionstage sowie ein Eingliederungsmanagement nach Krankheiten an.

Der Baur-Triathlon, der Firmenlauf und diverse andere Sportangebote

sollen, sagt Doris Bergmann, Leiterin Gesundheit, Soziales und Betreuung, „den Mitarbeitern vermitteln, etwas für die eigene Gesundheit zu tun. Sie haben schließlich nur eine“. Das jährliche Schwerpunktthema sind 2012 psychische Erkrankungen, „wir wollen einfach alle dafür sensibilisieren“. Dabei müssten „Initiativen immer von den Führungskräften ausgehen, sonst ziehen die Beschäftigten nicht mit“.

Ein Resümee, das auch Tobias Elis, Gesundheitsmanager beim mittelständischen Farbenhersteller J.W. Ostendorf in Coesfeld, zieht, wenn er die Implementierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in seinem Unternehmen betrachtet:

„Das Beste bei der Umsetzung war und ist, dass alle wichtigen Verantwortlichen das Projekt zu hundert Prozent unterstützen. Firmenleitung, Betriebsrat und Personalabteilung. Dieser Schulterschluss war das Fundament u. a. für JWOaktiv“, ein Sportprogramm, das etwa mit „Fit

Wirtschaftlichkeit und ethisches Handeln müssen kein Widerspruch sein.

durch die Schicht“, Cardio-Boxing, Fußball und Ernährungsberatung über 60 Prozent der Belegschaft mental und körperlich bewegt.

Die Gesundheitsfürsorge als ein Aspekt von Supportive Leadership, davon ist Dr. Jörg Hoepfner, Pressesprecher des Baur Versands denn auch überzeugt, hat „nichts mit großen Budgets zu tun. Es ist eine Haltung. Und auch kleinere Unternehmen können etwas bewegen.“ So zum Beispiel der Farbenhersteller J.W. Ostendorf: In dem Unternehmen wurde eine alte Gaststätte auf dem Betriebsgelände zum Fitnessstudio umgebaut und auch hier das Sportprogramm JWOaktiv angeboten. Die Belegschaft hat keine langen Wege, die Investition war überschaubar und der Erfolg beachtlich. Innerhalb eines Jahres konnte die Teilnehmerquote für JWOaktiv um 40 Prozent gesteigert werden.

Ausgeglichen bei der Arbeit

Dass die „Beschäftigungsfähigkeit einer Belegschaft für ein Unternehmen ein herausfordernder Erfolgsfaktor“ ist, hat auch die Commerzbank schon vor Jahren erkannt. In ihrem 2008 initiierten Projekt „Im Lot – Ausgeglichen bei der Arbeit“, mit dem die Bank den 2009 erstmals verliehenen



Sportlicher Zusammenhalt:

Firmenläufe wie der „B2Run“ der DAK-Gesundheit fördern das Miteinander in einem Team.



Gesunde Balance (oben):

Blick in das Atrium des Unilever-Hauses in der Hamburger HafenCity: Das Gebäude ist lichtdurchflutet und sorgt mit hellen Farben für eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

Globale Verantwortung (rechts):

Die Zentrale des Logistikkonzerns Deutsche Post DHL in Bonn. Der Konzern hat weltweit geltende Gesundheitsstandards wie u. a. eine Schlafprechstunde sowie einen Herz- und Rücken-Check eingeführt.



„Corporate Health Award“ gewann, wurden die Aussagen von 15 000 Bankmitarbeitern in einer Studie erfasst. Und „da das Gesundheitsmanagement

Gesündere Mitarbeiter leisten mehr.

der Bank einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt“, erläutert Karin Goldstein, Leitung Gesundheitsmanagement des Unternehmens, waren klassische

Gesundheitsförderungsangebote nicht ausreichend. „Daher war eine Abkehr von Standardmaßnahmen hin zu innovativen und bedarfsgerechten Angeboten gefordert.“

In Interviews und Workshops wurde die „tatsächliche Arbeitssituation identifiziert“ und unter anderem bemängelt, „dass die Führungskräfte mit Lob sparten“. Aus dieser Studie resultierten diverse Maßnahmen. Wobei das Employee Assistance Program (EAP) Karin Goldstein besonders am Herzen liegt: „Persönlich, per Mail oder telefonisch erhalten Mit-

arbeiter und ihre Angehörigen von Experten Beratung und Hilfe in schwierigen Berufs- und Lebenssituationen, vertraulich und kostenlos.“

Workshop für Führungskräfte

Ein ähnliches Programm ist auch Bestandteil der Personalpolitik bei Unilever. Eine 2008 durchgeführte Befragung ergab, dass 50 Prozent der Krankheitskosten den Themen Stress, Schlafstörungen und Depression zuzurechnen waren.

Als Konsequenz wurde beschlossen, alle Führungskräfte an einem



Gesunder Arbeitsplatz: *Fit-durch-die-Schicht, Cardio-Boxing, Ernährungsberatung* – beim Farbenhersteller J.W. Ostendorf in Coesfeld nehmen mittlerweile 60 Prozent der Belegschaft am firmeninternen Gesundheitsprogramm teil.

eineinhalbtägigen Workshop teilnehmen zu lassen, in dem Fürsorge und Verantwortung, das Rollenverhalten in Teams und die Funktionsweise des Gehirns angesprochen werden. Und was besonders bemerkenswert ist, erklärt Dr. Olaf Tscharnetzki, Leitender Betriebsarzt des Konzerns, „dieses Konzept hat die gesamte Geschäftsführung gemeinsam mit dem Betriebsrat und einer externen Beraterfirma ausgearbeitet“. Wenn „jemand komisch wird“, sagt Tscharnetzki, „seine Fehler sich häufen, Fehlzeiten und/oder sozialer Rückzug dazukommen, sollen unsere Führungskräfte hinsehen statt wegsehen. Meist stecken berufliche oder private Probleme dahinter, etwa eine gestörte Beziehung zur Führungskraft oder eine Trennung.“ In den Workshops werde daher auch geübt, besser zusammenzuarbeiten, sich besser abzugrenzen und auch das Neinsagen zu trainieren. Konkret geht es darum, wie man lernt, Aufgaben im Team sinnvoll zu delegieren und darauf zu achten, dass das Arbeitspensum im machbaren Rahmen bleibt. Und gegebenenfalls eine Aufgabe abzulehnen, Nein zu sagen, wenn dies



Dieses Training dient der einen Vision des Unternehmens: Unilever-Mitarbeiter sollen ihren Arbeitsplatz gesünder und zufriedener verlassen, als sie gekommen sind.

Heute wird „die Leistungsstärke eines Unternehmens in hohem Maße von seiner Kultur beeinflusst“, ist Andreas Tautz von der Deutschen



Für gute Arbeitsverhältnisse:

Hirnforscher Prof. Gerald Hüther (l.) und Dr. Andreas Tautz, Manager DHL (r.).

Mitarbeiter sind eben nicht primär finanzielle Anreize. Wahrgenommen, respektiert zu werden und frei und eigenständig handeln zu können, schlagen Boni und Gratifikationen um Längen. Diese mögen zwar eine kurzfristige Wirkung haben, nachhaltig sind sie jedoch nicht. Es gehe um die innere Haltung, sagt der renommierte Neurobiologe und Hirnforscher Prof. Gerald Hüther, um „begeistern statt belohnen“.

Mut für Freiräume haben

Vertrauen, der Glaube an die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Mut, ihnen Freiräume zu gewähren, neue Aufgaben auf ihre Weise anzugehen, verlangen auch den Führungskräften eine Menge ab. Deshalb sollten sie vor allem gut für sich selbst sorgen. Denn schließlich kann ich ja „andere Menschen nur einladen, ermuntern und inspirieren, wenn ich selbst stark bin“. Genau das ist Supportive Leadership – echtes Interesse am Menschen. *Sigrid Rahlfes*

*Wahrgenommen, respektiert zu werden
und frei handeln zu können, schlagen
Boni und Gratifikationen um Längen.*

den Rahmen übersteigt. „Unsere Führungskräfte lernen: Gas geben, laufen lassen und bremsen. Alle drei Faktoren sind wichtig, damit man sein Ziel erreicht“, so Tscharnetzki.

Wer führt, sollte wissen, wann Motivation notwendig ist, wann auf die Fähigkeiten des Mitarbeiters vertraut werden sollte, aber auch, wann es an der Zeit ist, Prozesse zu stoppen.

Post DHL überzeugt. „Respekt und Resultate“, das Leitbild seines Arbeitgebers, zielt darauf ab, „erstklassige Ergebnisse mit der Verantwortung für die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter und Kunden zu verbinden“. Und Mitgefühl und Vergebung sind dabei die „Grundpfeiler für die Veränderung der Unternehmenskultur“. Antrieb für zufriedene und motivierte