



GESUND ARBEITEN IN DER REGION

INNOVATIVE ANSÄTZE IM
WESTFÄLISCHEN RUHRGEBIET

IMPRESSUM

Diese Publikation basiert auf Ergebnissen des Transferprojekts „Arbeit gestalten NRW“ (GZ 34-78/V51A/19724St). Das Projekt wurde 2014-2015 aus Mitteln des Landes NRW und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union, kofinanziert durch die Deutsche Rentenversicherung Westfalen und den DGUV-Landesverband West, gefördert.



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Gestaltung und Satz: q3 design Dortmund, www.q3design.de

Fotos: Pia Rauball, Sabine Schollas, mit freundlicher Genehmigung der DASA – Deutsche Arbeitsschutzausstellung Dortmund

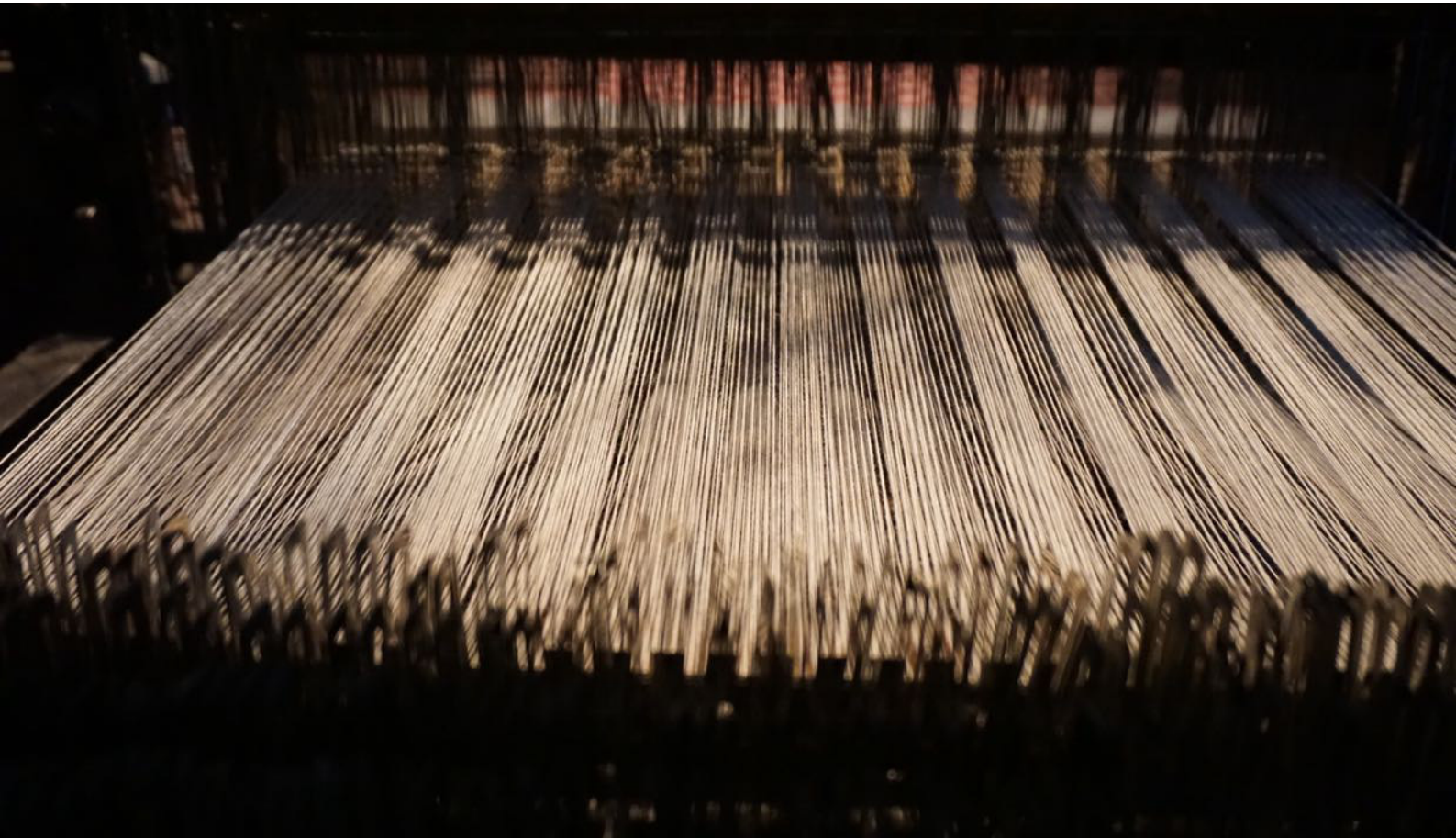
Titelbild: Dagmar Siebecke, Burnon-Zentrum Düsseldorf

Copyright 2015



gaus gmbh - medien bildung politikberatung
Märkische Str. 86-88, 44141 Dortmund
+49 (0) 231 47 73 79 30, praeview@gaus.de

www.gaus.de, www.zeitschrift-praeview.de



GESUNDE FÜHRUNG

Das MID-Modell der gesunden Führung

Rainer Weichbrodt



Wir lesen und hören es täglich in den Medien. Die psychischen Belastungen von Mitarbeitern nehmen zu, Stress und Burnout sind die Folgen. Mitarbeiter werden arbeitsunfähig geschrieben und fallen gänzlich aus (Absentismus) oder kommen zwar zur Arbeit, sind aber mental nicht zu 100% bei der Sache. Oft entwickelt sich dies zur inneren Kündigung und einem starken Leistungsabfall (Präsentismus).

Insbesondere durch den demografischen Wandel erhöht sich die Notwendigkeit zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter. Insbesondere die Studien von Prof. Juhani Imarinen haben ergeben, dass die Arbeitsfähigkeit, gemessen mit dem Work Ability Index (WAI), in den letzten 20 Berufsjahren eines Menschen durchschnittlich um ca. 30% sinkt. Wesentliche Faktoren für die Arbeitsfähigkeit seien Personalführung, Arbeitsorganisation, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz.

Führung, die Mitarbeiter krank macht, kann nicht richtig sein, weder sozial noch ökonomisch. Gesunde Führung ist nicht mehr vom Gleichen, es ist eine andere Art der Führung. Weniger bestimmend und kontrollierend, mehr auf Vertrauen, Sinn und Gestaltungsspielräume orientiert. Selbst die Kosten für Management und Führung würden signifikant sinken.

Führung sollte sich zunehmend auf die Rahmenbedingungen konzentrieren, die als „energiestiftend“ bezeichnet werden können. Die Idee hinter dem Energie-Modell der gesunden Führung des Management Instituts aus Dortmund war, den Begriff der Energieeffizienz aus der Technologiebewertung auf ein Unternehmen zu übertragen. Letztlich bilden elf Bereiche die Handlungsfelder gesunder Führung, die das Ziel hat, eine positive Energiebilanz zu erzielen.

1. Werte: Werte sind der Ursprung von Verhalten. Wertekonflikte rauben Energie, deshalb ist der offene Dialog darüber wichtig. Eine Gemeinschaft braucht belastbare Erwartungen darüber, wie man miteinander umgeht. Dabei muss eine Wertevielfalt gar nicht schädlich sein. Werte dürfen aber nicht so sehr differieren, dass dies einen toleranten und wertschätzenden Umgang ausschließt.
2. Wissen: Natürlich ist es trivial. Habe ich für eine Aufgabe nicht ausreichendes Wissen und Kompetenz, benötige ich mehr Energie. Informationen beschaffen, nachlesen, Leute fragen, negative Gedanken über das Scheitern machen, über den Chef ärgern, dass er mir eine solche Aufgabe gibt usw. Auch der Umgang mit Wissen ist ein kultureller Aspekt. Ein effektiver Wissenstransfer und Rahmenbedingungen, die eine wertschätzende Zusammenarbeit fördern, schaffen Energie.
3. Kommunikation: Eine offene, ehrliche und wertschätzende Kommunikation gibt Energie. Der Ansatz der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg ist ein Ansatz, der auch in der Mitarbeiterführung genutzt werden kann. Nach Rosenberg wäre selbst Loben Gewalt, weil der Lobende sich wertend über den Gelobten setzt. Es ist ein Dialog auf Augenhöhe, ein achtsamer und bewusster Umgang miteinander gefragt. Dazu bedarf es einer entsprechenden Haltung in der Personalführung.

4. Wertschätzung und Zuwendung: Jeder kennt das Gefühl aus dem Privatleben. Die Kraft durch das Geben und Nehmen menschlicher Zuwendung ist spürbar hoch. Prof. Otto Scharmer hat mit seiner Theorie U ganz bewusst auch den Gefühlen von Menschen im Wandel Rechnung geschenkt. Es werden zunehmend mehr, die dieser Erkenntnis folgen. Deutlich wird, dass viele Menschen sich mehr Wertschätzung und Respekt wünschen als sie im heutigen Arbeitsleben noch empfinden. Menschen dürfen sich nicht als beliebig austauschbare Ressource empfinden.
5. Resilienz: Resilienz ist die Fähigkeit, einer hohen Belastung standzuhalten und sich wieder regenerieren zu können. Das verlangt Kraft und Stärke. Wir unterscheiden zwischen der individuellen Resilienz und der organisationalen Resilienz. Die individuelle Resilienz wird typischerweise durch Kompetenzen erreicht, gut mit Stress umzugehen. Organisationale Resilienz wird durch eine Intelligenz des „Wirs“ eine „We-identity“ geschaffen. Beschäftigte unterstützen sich gegenseitig.
6. Leidenschaft: „Geht raus und habt Spaß“, so ein Fußballtrainer vor dem Spiel. Kein leerer Spruch, sondern authentische Einstellung einer Führungskraft, die es begriffen hat. Manager, die sich als Spaßbremsen geben, sind out. Freude muss strikt erlaubt sein, wenn man diese Energiequelle nutzen will.
7. Verbundenheit: Der Neurobiologe Prof. Gerald Hüther berichtet von den Erkenntnissen, dass neben einem wahrgenommen persönlichen Wachstum (11.) das Verbundenheitsgefühl ein wichtiges Bedürfnis des Menschen ist. Haben Mitarbeiter dieses Verbundenheitsgefühl, dann schöpfen sie daraus Energie für ihre Arbeit. Informiertheit, Transparenz und Partizipation sind hier Elemente, die Führung nutzen kann, um eine solche Verbundenheit zu erzeugen. Oftmals gibt es informelle Verbindungen im Unternehmen, die es nicht nur zu akzeptieren, sondern auch zu nutzen gilt.
8. Physische Gesundheit: Das klassische betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) zielt darauf, hier Energieverluste zu vermeiden. Durch die Verbesserung von Wohlbefinden und Gesundheitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ausfälle vermieden.
9. Mentale Gesundheit: Das subjektive Empfinden, sein Leben (auch sein Arbeitsleben) selbstbestimmt gestalten zu können, geht den Menschen aus unterschiedlichen Gründen zunehmend verloren. Und damit auch ihre mentale Gesundheit. Führung wird Rahmenbedingungen schaffen müssen, die Gestaltungsspielräume geben. Partizipation und Eigenverantwortlichkeit bei den Beschäftigten spielen hier eine große Rolle. Standardisierungen, Regulierungen und Rollouts verbrauchen viel zu viel Energie.
10. Tagesgeschäft und Routinearbeit: Die Routine-Arbeit ist zu erledigen. Eingangskorbchen abarbeiten, Kommunikationskanäle bedienen, dokumentieren und ablegen. Wie schafft man hier Energie? Moderne IT und optimierte Prozesse helfen, Effizienz zu steigern und Energien freizusetzen. Arbeiten 4.0 mit einer intensiven digitalen Transformation soll hier Abhilfe schaffen. Aber bitte die Rechnung mit den Menschen machen!

11. Innovation, Wachstum und Potenzialentwicklung: Unternehmen müssen agil, dynamisch und flexibel sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Tradierte Managementmodelle haben dies kaum auf dem Schirm, da sie noch ihren Ursprung im sogenannten Taylorismus haben. Winslow Taylor war der Ansicht, dass das Management denken muss und die Mitarbeiter das Gedachte lediglich ausführen sollten. Dieser anti-partizipative Ansatz beruhte auf einem negativen Menschenbild, bei dem der Mensch sich nicht freiwillig einem engagierten Arbeitsprozess stellen würde. Diese Einstellung vernichtet Energie-Potenzial. Vertrauen, Sinnstiftung und Raum für Potenzialentwicklung sind die Joker des Modells, da es Energieverwendung und Energiequelle gleichermaßen ist. So schafft man Innovationen quasi mühelos.

Das Modell der gesunden Führung wird im Rahmen einer Potenzialberatung durch das Management Institut Dortmund angewendet. Mitarbeiter und Führungskräfte werden in allen elf Kriterien befragt, wie wichtig sie den Faktor sehen und wie sie den Erfüllungsgrad bewerten.

Die Auswertung bildet die Grundlage für den Dialog, die Priorisierung der Handlungsfelder und die Erstellung eines Handlungsplans. Jedes einzelne der elf Kriterien kann wieder im Fokus einer Potenzialanalyse stehen. Potenzial ist dabei die Chance, durch Maßnahmen eine Verbesserung in der Energiebilanz zu ziehen.

Das MID-Modell der Führung ermittelt die Energie-Klasse, in der das Unternehmen geführt wird. Gesund können Mitarbeiter nur sein, wenn sie eine positive Energiebilanz ausweisen. Am Ende liegt ein mit den Beschäftigten entwickelter Handlungsplan vor, um Rahmenbedingungen für eine gesunde und erfolgreiche Unternehmenskultur zu schaffen.