

### Wertschätzung und Sinnhaftigkeit

– das Fundament gesunder Führung in einer gesunden Organisation<sup>1</sup>

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Bonn

*Wertschätzung, Respekt und Sinnhaftigkeit sind die Pfeiler einer gesunden Führung. Die 46. Woche 2016 stand nicht ohne Grund und konkrete Anlässe in NRW unter der Leitidee und dem Motto »Respekt«. Daran mangelt es allenthalben. Intoleranz, Dominanz, Hass, Gewalt und Respektlosigkeit belasten das gesellschaftliche Umfeld. Respektlosigkeit ist das Gegenteil von Wertschätzung. Wir erleben diese Respektlosigkeit in fast allen gesellschaftlichen Bereichen: Verwaltungen mit Publikumsverkehr, wie etwa Polizei, Feuerwehr, Noddienste. Job Center und viele andere Institutionen klagen über die um sich greifende Respektlosigkeit und Gewalt. Eine aktuelle Forsa Studie zeigt das Ausmaß dieser gefährlichen Entwicklung am Beispiel des Bildungsbereichs, also bereits dort, wo traditionell die Weichen für Toleranz und Wertschätzung vermittelt werden sollten. Diese Studie lässt aber auch beispielhaft die institutionelle Hilfslosigkeit erkennen, mit der auf diese Fehlentwicklung etwa im Instanzenzug der Bildungsbürokratie umgegangen wird. Es ist sicherlich bezeichnend, dass die Kirchen, der DGB und ein Unternehmensverband in diesem gesellschaftlichen Kontext mahnend auf unsere Verfassung hinweisen: »Die Würde des Menschen ist unantastbar!«*

#### I. Wertschätzung und Sinnhaftigkeit im Führungsfeld

»Wenn«, so Kaufmann, »wir uns schon auf den Art. 1 besinnen müssen, ist es weit gekommen.«<sup>2</sup> Wertschätzung ist in dieser Zeit ein in seinen Grundfesten erschüttertes Gut. Wir sollten bei dieser Respektlosigkeit nicht wegschauen und stattdessen mit Nachdruck auf Wertschätzung setzen. Roger, der Vater der modernen

Verhaltenstherapie, würde es weiter konkretisieren und in diesem Kontext wohl von einer empathischen Wertschätzung sprechen und dies in Abhebung von einer formalen Wertschätzung.<sup>3</sup> Denn Respekt etwa aus Angst kann, wie auch eine aufgezwungene Wertschätzung, formal und ohne Herz abgearbeitet werden. Allerdings sind Klagen über diese Zustände für sich genommen auf keinen Fall zielführend. Auf die Erkenntnis muss auch ein realistisches und unaufgeregtes Wollen folgen – wie dies etwa Leo N. Tolstoi so treffend herausstellt: »Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschheit ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.« Noch deutlicher wird Gandhi »Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.« Daraus folgt: Der erste Schritt zur Lösung dieser Herausforderung ist, das Problem zu erkennen und es beim Namen zu nennen. Denn, was sich hier im großen Kontext vollzieht, spiegelt sich auch in der Kleinteiligkeit des privaten und beruflichen Alltags wider. Es genügt daher nicht, sich im Klagen über die Zustände zu verlieren, sondern es gilt, beherzt zuzupacken. »Unser Problem«, so Dale Carnegie, »ist nicht Nicht-Wissen, sondern Tatenlosigkeit.« Gerade im Führungsfeld können wir Vieles verändern, wenn wir bei uns selbst anfangen. Das ist, wie Mark Twain so treffend herausstellt, kein einfacher Weg: »Man kann die Welt oder sich selbst ändern. Das zweite ist schwieriger.« Zwar wirkt die Führungskraft als Verhaltensänderer auf die »Welt« der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, doch die Reflexion eigenen Verhaltens und das Besinnen auf die eigenen Möglichkeiten sind die erste Stufe auf dem Weg zur gelebten Wertschätzung. Reflexion und Besinnen auf das Machbare sind wichtige Stufen auf dem Weg hin zur Vorbildfunktion einer Teamleitung. Wir können daher Vieles

1 Dem Text liegen zwei Vorträge »Reden und Zuhören ist eine hohe Kunst – Wertschätzung führt zur Wertschöpfung« und »Wertschätzung und Sinnhaftigkeit – das Fundament einer gesunden Führung« zugrunde. Vgl. hierzu auch [www.H-E-Meixner.de](http://www.H-E-Meixner.de).

2 Matthias Kaufmann, Generalsanzeiger Bonn, 15.11.2016, S. 2.

3 Rogers spricht von der positiven Wertschätzung bzw. bedingungslosen positiven Wertschätzung. Amerikanischer Psychologe und Psychotherapeut und der Vater der klientenzentrierten Gesprächsführung im Rahmen von Therapiegesprächen. Diese Technik hat sich auch als Standard in vielen anderen Gesprächssituationen durchgesetzt.

verändern, wenn wir anfangen und daran arbeiten, Wertschätzung zu leben und sie in unserem Arbeitsfeld erlebbar zu machen. Doch was macht Wertschätzung eigentlich aus? Gelebte Werthaftigkeit ist ein Programm mit vielen Varianten. Jeder will geliebt werden, wichtig sein, Anerkennung erfahren, akzeptiert werden und die meisten wollen etwas Sinnvolles gestalten.<sup>4</sup> In diesem Kontext ist daher ein weiterer wichtiger Pfeiler eines gesunden Arbeitsfeldes zu nennen: Es ist die gelebte und erlebte Sinnhaftigkeit. »Wer sein eigenes Leben und das seiner Mitmenschen als sinnlos empfindet,«, so Sigmund Freud, »der ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.« Auch Albert Einstein sieht diesen Zusammenhang: »In dem Augenblick, in dem ein Mensch den Sinn und den Wert des Lebens bezweifelt, ist er krank.« Das gilt insbesondere auch für den so wichtigen Teilbereich des Lebens, den täglichen Anforderungen im Beruf. Wer an der Sinnhaftigkeit seiner Arbeit dagegen ständig und nachhaltig zweifelt, der verliert an Dynamik, Lebensfreude und Ausgewogenheit. Dann wird Arbeit zu einem nachhaltigen Krankmacher. Gesund, so die WHO, ist nämlich nicht nur frei von Krankheiten und/oder Gebrechen zu sein, sondern gesund ist »ein Zustand des vollständigen körperlichen geistigen und sozialen Wohlergehens.«<sup>5</sup>

Wie aber lassen sich so großartige Ideen und Beobachtungen in den Alltag einer Organisation übertragen? Die AOK hat sich in ihrer aktuellen Untersuchung 2016 dieser Frage zugewandt und die Unternehmenskultur von Unternehmen einmal hinterfragt. Dabei untersuchte die AOK in ihrem Fehlzeiten-Report 2016 erstmalig, welchen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Gesundheit der Beschäftigten hat. Befragt wurden in dieser Repräsentativbefragung 2.007 Erwerbstätige im Alter zwischen 16 und 65 Jahren. Erforscht wurden Aspekte der Unternehmenskultur wie etwa der Führungsstil, die Mitarbeiterorientierung und die Entlohnungsgerechtigkeit. Merkmale einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur sind demnach u.a. Loyalität des Arbeitgebers (78 %) und der Aspekt der Wertschätzung und des Lobens (69 %). Mit schlechter Unternehmenskultur gefährden Arbeitgeber, so der AOK Report, die Gesundheit der Beschäftigten. Denn Mitarbeiter, die in ihrem Betrieb eine schlechte Stimmung erleben, sind deutlich unzufriedener mit ihrer

eigenen Gesundheit und leiden häufiger unter körperlichen und psychischen Beschwerden, so das Fazit der Studie des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (2016). Insbesondere das Führungsverhalten wirkt sich auf die Unternehmens- bzw. Verwaltungskultur nachhaltig aus: »Ob der Vorgesetzte für die Mitarbeiter zur Ressource oder zur Stressquelle am Arbeitsplatz wird, also positiven oder negativen Einfluss auf sie nimmt, liegt am Führungsverhalten.« Denn, wie auch andere wissenschaftliche Studien – etwa der Techniker Krankenkasse etc. – belegen, hat Führungsverhalten als zentraler Pfeiler der Unternehmenskultur und des Arbeitsklimas »einen Einfluss auf

- Krankenstand,
- Arbeitsleistung,
- Motivation und Arbeitszufriedenheit,
- wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz.«

Der Mitherausgeber des Gesundheitsreports B. Badura sieht im Arbeitsklima, »ein hohes Präventionspotenzial: Nicht der Stress an sich ist der hauptsächlich krankmachende Faktor, sondern

- fehlende emotionale Bindung zum Betrieb,
- wenig sinnhafte Tätigkeiten,
- falsch gesetzte Ziele,
- die Missachtung der Arbeitsleistung.«<sup>6</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch das Ergebnis einer weiteren Studie der AOK zum Studierendenstress in Deutschland interessant. In dieser Studie gaben 53 % der befragten Studierenden ein hohes Stresslevel an, das insgesamt höher ausfiel als in anderen Bevölkerungsgruppen. Bei einer vergleichbaren Studie aus dem Jahr 2015 lag der Anteil von Beschäftigten mit einem hohen Stresslevel mit 50 % knapp darunter.<sup>7</sup> Aber vor allem die zweite Aussage dieser Studie ist besonders interessant, aber auch verblüffend: »Wer bis zu 15 Stunden pro Woche jobbt, ist sogar weniger gestresst als seine Kommilitonen.«<sup>8</sup> Demnach sind Studenten mit Nebenjob nicht mehr oder teilweise sogar weniger gestresst als Studenten, die sich ausschließlich aufs Lernen fokussieren. »Vielleicht haben die Studenten, die jobben, einfach eine bessere Work-Life-Balance, sind besser organisiert, am Ende gar fokussierter – oder einfach nur entspannter, weil sie sich nicht ausschließlich mit den Anforderungen des Studiums beschäftigen«, so ließ sich der Vorstandsvorsitzende des AOK-Bundesverbandes Martin Litsch zitieren.<sup>9</sup> Offensichtlich können Stressoren unterschiedlich bewertet und erlebt werden. Eine Antwort hierauf gibt die Resilienzfor-

4 Vergleiche hierzu auch die Wertorientierung der Y-Generation. Meixner, H.E., Junge Chefs und ältere Mitarbeiter – kann das gut gehen? In: PersVertr.3, 2010.

5 In der Gesundheitsdefinition der WHO 1948 heißt es weiterhin: »Sich des bestmöglichen Gesundheitszustandes zu erfreuen ist ein Grundrecht jedes Menschen, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Überzeugung, der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung.« Das BMGF stellt weiterhin fest: »Gesundheit ist kein einmal erreichter und dann unveränderlicher »Zustand«, sondern eine lebensgeschichtlich und alltäglich immer wieder neu und aktiv herzustellende »Balance«. Vgl. [http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung).

6 Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016, Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen, Berlin 2016, 512 Seiten.

7 Pressemitteilung der AOK.

8 Herbst, Uta, u.a. Studierendenstress in Deutschland – eine empirische Untersuchung, Hrsg. AOK 2016.

9 Bös, Nadine, So gestresst sind Deutschlands Studenten, in Frankfurter Allgemeine vom 11.10.2016.

schung: »Die gesundheitlichen Folgen von Stress stehen im engen Zusammenhang mit den individuellen Fähigkeiten, Stress effektiv zu begegnen. Trotz diverser stressauslösender Einflüsse im Alltag sind Menschen so bis zu einem gewissen Punkt in der Lage, Stress entgegenzuwirken und diesen zu verarbeiten. Das kann in Form eines selbstgesteuerten Bewertungsprozesses oder aber eines bewussten Umgangs mit den Stressfolgen geschehen. Diese Fähigkeit, mit stressigen Situationen umgehen zu können und sich von diesem erholen zu können, variiert interpersonell und hängt unter anderem von der Resilienz des betroffenen Individuums ab.«<sup>10</sup> Offensichtlich kommt es auf die Einstellung an, auf die Einstellung der Leitung, der Führung und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Heute werden vor allem einseitig die Führungskräfte in die Pflicht genommen, obgleich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im operativen Bereich ebenfalls durch Verhalten und Einstellung viel zum Arbeitsklima und der Verwaltungskultur beitragen.<sup>11</sup> Auch wird das Unternehmens- bzw. Verwaltungsklima durch weitere Faktoren bestimmt, die allerdings eine Führungskraft im operativen Bereich nur schwer beeinflussen kann. Schon allein aus diesem Grunde ist eine Differenzierung in die Bereiche »Leitung« und »Führung« angezeigt.<sup>12</sup> Keinesfalls kann es angehen, dass Führungskräfte pauschal als Sündenböcke herhalten müssen. Das aber scheint ein Zeichen der Zeit. Die Wertschätzung für diese Personengruppe nimmt mehr und mehr Schaden. Es kommt daher auch nicht von ungefähr, dass bspw. im Bildungsbereich Tausende von Leitungsstellen »mangels Nachfrage« nicht nachbesetzt werden können. Auch das wenig rühmliche Vorhaben, Führungskräfte ab einer bestimmten Besoldungsgruppe von der allgemeinen Einkommensentwicklung abhängen zu wollen,<sup>13</sup> kann wohl auch als Botschaft einer fehlenden Wertschätzung gedeutet werden. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass heute Führungskräfte für alles verantwortlich gemacht werden. So stellt

etwa Stefan Kühl unter der Überschrift »Verführerische Häme« fest: »Es ist einfach, den Chef für alles verantwortlich zu machen. Und zudem lukrativ: die Beschimpfung von Führungskräften ist zu einer eigenen, erfolgreichen Buch-Gattung geworden.«<sup>14</sup> Dieser vereinfachenden Logik wollen wir hier nicht folgen.

## II. Wertschätzung beginnt mit einer positiven Einstellung

Eine schlechte Unternehmenskultur, so das Ergebnis des Gesundheitsreports, gefährdet die Gesundheit der Beschäftigten. Denn eine schlechte Stimmung im Unternehmen belastet das Arbeitsklima und ist der Nährboden für eine lähmende und belastende Unzufriedenheit. Eine schlechte Stimmung ist das Ergebnis äußerer Umstände, aber auch das Resultat einer negativen Einstellung und unkontrollierter Gedanken. Darauf kann man bewusst einwirken. Daher kann jeder durch eine positive gelebte Wertschätzung viel zu einem guten Arbeitsklima beitragen. Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für Führung und Leitung. Wertschätzung ist somit keine Einbahnstraße! Sie nimmt alle, sowohl die Führung wie auch die Mitarbeiter in die Pflicht.

- Es kommt daher auf Ihre persönliche Einstellung an!
- Ihre Einstellung prägt Ihren Führungsstil.
- Ihr Führungsstil prägt Ihre Interaktion und Kommunikation im Team.
- Ihr Kommunikationsstil prägt das Arbeitsklima.
- Das Arbeitsklima in Ihrem Team prägt Ihr persönliches Gesundheitsrisiko, aber auch das des Teams.
- Das Arbeitsklima bewirkt eine wertschätzende, sinnstiftende Arbeit in einem gesunden Arbeitsfeld

Eine Führungskraft wandelt immer auf einem schmalen Grat. Auf der einen Seite müssen Aufgaben professionell erledigt werden, auf der anderen Seite stehen Mitarbeiter mit ihren Interessen, Bedürfnissen und Anliegen. Prioritäten müssen gesetzt werden. Dabei macht es einen großen Unterschied, ob der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin als Partner oder als austauschbarer Funktionierer gesehen wird. Wer als Führungskraft mit seiner Einstellung ein negatives Menschenbild pflegt, misstrauisch ist und dem das Perfekte nicht perfekt genug ist, steht einer positiven Wertschätzung seiner Umwelt diametral gegenüber. Diese Führungskraft wird den Zielkonflikt zwischen Leistungsbezug einerseits und Mitarbeiterbezug andererseits anders erleben, ausleben und für das Team erlebbar machen. Es lassen sich daher auch in der Führungspraxis verschiedenartige Wege beobachten, wie diese Zielkonflikte gelöst werden. Die einen suchen die Kooperation mit dem Einzelnen bzw. mit dem

10 Studierendenstress in Deutschland, ebenda, S. 8 f.

11 Vgl. hierzu auch die Untersuchungen der Techniker Krankenkasse und weiterer Institutionen.

12 Alle Managementbereiche tragen Verantwortung für das Verwaltungsklima. Diese Verantwortung fällt unterschiedlich aus. Verantwortlich für die strategische Ausrichtung ist die Leitung, für den taktischen und operativen Bereich steht der mittlere Managementbereich in der Verantwortung. Diese Verantwortung lässt sich in Leitsätzen bezogen auf diese drei Ebenen konkretisieren. Vergleiche hierzu *Meixner, H. E., Macht Führung krank? Gesundheitsmanagement beginnt im Team*, in: *PersV* 7, 2013, Seite 259 ff.

13 Ursprüngliche Regelung der Beamtenbesoldung war verfassungswidrig. Das Verfassungsgericht in Münster hatte die Beamtenbesoldung des Landes NRW als verfassungswidrig erklärt. Die geplanten Nullrunden ab den Besoldungsgruppen A 13 seien nicht akzeptabel und würden gegen die Verfassung verstoßen. Zudem war eine Anhebung der Besoldung um insgesamt lediglich zwei Prozent für Beamte in den Besoldungsstufen A 11 und A 12 für die Jahre 2013 und 2014 geplant. Vgl. Newsletter, [www.beamtenbesoldung.org](http://www.beamtenbesoldung.org).

14 *Kühl, Stefan, Verführerische Häme*, in: *Harvard Business Manager*, März 2013, Seite 96.

Team. Sie sind auf eine win-win-Situation bedacht. In diesem Falle ist dann die Rede von einem kooperativen Führungsstil, der im Idealfall auch von einer hohen Wertschätzung getragen wird. Andere betonen einseitig und ausschließlich die Aufgabe und lassen die persönlichen Befindlichkeiten außen vor. Sie sind für eine harte Kante und sagen ohne große Diskussionen, was sie erwarten und was sich daraus abzuleiten hat. Dann gibt es noch eine dritte Gruppe. Diese Führungskräfte tauchen ab, wenn Probleme auftauchen. Das lässt sich an einem schlichten Beispiel kurz skizzieren. Stellen sich vor, Sie gehen morgens um 10:00 Uhr über den Flur eines Bürotrakts und haben dabei einen zentralen Führungs-Grundsatz verinnerlicht: »Management by walking around.« Dieser Führungsgrundsatz besagt, sich vor Ort mit all seinen Facetten umzuschauen und klug zu machen. Nicht der Mitarbeiter wird gerufen oder zum Kommen einbestellt, sondern die Führungskraft bewegt sich hin zum Ort des Geschehens. Ortsbesichtigungen etwa der Gerichte oder der Bürgermeister, der den Betriebshof mit großer Anteilnahme während des Winterdienstes morgens um 4.30 Uhr aufsucht, folgen der gleichen Philosophie. Wer diesem Grundsatz folgt, ist nicht nur besser informiert, hat nicht nur eine bessere Bodenhaftung, sondern er sendet auch gleichzeitig eine Botschaft: Als Führungskraft gehe ich auf den Mitarbeiter zu, verändere ich meinen Standpunkt, signalisiere ich Nähe und zeige Interesse an der Arbeit des anderen. Das ist gelebte (non-verbale) Wertschätzung. So geschieht es auch an diesem Morgen um 10:00 Uhr: Sie klopfen an, öffnen auch ohne ein »Herein« die Bürotür, und es tut sich ihnen kund ein Bild des Friedens. Sie sehen den Mitarbeiter mit den Beinen auf der Schreibtischplatte, den Rücken in die Lehne gedrückt, den Kopf zur Seite geneigt, die Augen geschlossen und all dies mit einem ruhigen Atem und entspannten Gesichtszügen. Die »Beurteilung der Lage« ist klar und eindeutig: Der Mitarbeiter befindet sich im Ruhemodus. Die Führungskraft als Verhaltensveränderung steht nun vor der Frage, wie sie auf diese unerwartete Herausforderung eingehen soll und was als nächstes zu tun ist. Für den autoritären Teamleiter löst diese Oase der Ruhe einen besonders hohen Erregungszustand aus. Bewegung ist ihm sehr wichtig, auch wenn sich dabei wenig bewegt. Mit einem wohl gesetzten Tritt an das Stuhlbein entwickelt sich für ihn die erwartete Dynamik. Die *laissez faire* Führung bzw. der U-Boot Fahrer, der abtaucht, wenn Probleme auftauchen, fühlt sich dagegen konfrontiert mit etwas, was sie gar nicht sehen möchte. Irritiert schließt sie schnell die Türe wieder von außen zu, sichert sich auf dem Flur nach rechts und links ab und baut darauf, dass sie auch keiner gesehen hat, verschwindet wieder unverrichteter Dinge in ihrem Büro und wartet ab, wie sich die Dinge entwickeln. Die kooperative Teamleitung geht diese Herausforderung

andern an: Sie macht die Türe von außen auf und von innen zu, sieht das Ungewohnte als interessante Anregung, es auch einmal selbst zu erproben, legt sich daneben und schläft mit. Hinter diesen drei verschiedenen Verhaltensweisen stehen Einstellungen:

- (A) Autoritäre Einstellung: Befehl und Gehorsam schafft Ordnung und Leistung
- (B) Kooperative Einstellung: Fröhliche Kühe geben mehr Milch. Stimmt das Arbeitsklima, stimmt auch die Leistung! Miteinander zum gemeinsamen Ziel, Trennendes überwinden
- (C) Nur nicht auffallen und anecken, das schafft Ruhe und Behaglichkeit.

Blake und Mouton haben sich diesen Einstellungen zugewandt und die beiden Dimensionen Leistungsforderung/Aufgabenorientierung bzw. Mitarbeiterorientierung mit jeweils einer Skala von 1 bis 9 versehen und in einem Koordinatensystem die beiden Aspekte kombiniert mit einer x- Achse (Aufgaben- Leistungsbezug) und einer y- Achse (Mitarbeiterbezug). Das führt zu 81 verschiedenen Führungsvarianten, von denen sie fünf charakteristische herausstellen und beschreiben.

Die Einstellung dieser Grundtypen lassen sich wie folgt beschreiben:

#### **Perspektive Einstellung (Ein- ge – stellt – sein)**

Typ 1.1 = Nur nicht auffallen!

Typ 9.1 = Nur Autorität und Gehorsam halten die Welt zusammen!

Typ 1.9 = Seid nett zueinander!

Typ 5.5 = Lieber alles beim Alten belassen!

Typ 9.9 = Führen heißt Engagement in Mensch und Aufgaben!

Letztlich wird von den Autoren der 9.9 Typ favorisiert und angestrebt. Natürlich ist dies nicht in jedem Fall und immer die adäquate Antwort auf die Herausforderungen im Führungsfeld. Denn Führung bedeutet Interaktion. Führung bedeutet auch, dass sie sich der jeweiligen Situation, dem Reifegrad des Teams, der Gruppendynamik, der Aufgabenstruktur und vielen weiteren Parametern anpassen muss. Daher ist auch heute von einer situativen Führung die Rede. Offensichtlich ist im Führungsfeld eine besondere Sensibilität, aber vor allem auch Flexibilität gefordert. Wenn alle Parameter eines idealen Führungsfeldes stimmen, dann ist die Einstellung des 9.9 Typs die nachhaltige und richtige Alternative. Hier kommt die Wertschätzung in einem schwierigen und herausfordernden Umfeld besonders gut zum Ausdruck:

Die Einstellung des Typs 9.9

- Sein Prinzip: Vorbild und Begeisterung; es fällt (Schiller) den Überzeugten nicht schwer zu überzeugen; die Führungskraft stellt sich ihrer Vorbildfunktion;
- Begeisterungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft werden mit betonter menschlicher Zuwendung verbunden;

- Konflikte werden nicht vermieden, sondern offen unter Beachtung der Interessen aller Beteiligten ausgehandelt;
- Fördern durch Fordern; die Führungskraft stellt sich den Herausforderungen als Coach;
- Einwirken auf den Reifegrad;
- Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle;
- gemeinsame Werte und gemeinsame Verantwortung: wenn einer im Team einen Konflikt hat, haben alle ein Problem, das gemeinsam zu lösen ist;
- Fehlerkultur statt Vermeidungs- und Verdrängungskultur;
- Wertschätzung wird durch gemeinsame Ziele herausgestellt;
- jeder gibt sein Bestes;
- Bedeutung von Leitsätzen wird betont;
- äußere Regeln und Kontrolle werden durch innere Werthaltungen ergänzt. (CL-Konzepte)

Der Führungsstil ist die Resultierende aus der Mitarbeiter- und der Leistungsforderung. Letztlich aber kommt es auf die Wertschätzung in der Führung an. In Anlehnung an Lee Iacocca ein erster Leitsatz aus den hier aufgezeigten Zusammenhängen lauten:

Haben Sie Vertrauen in die Potenziale informierter Mitarbeiter und lassen Sie sie mit dem Ball laufen!  
Denn sie wollen als Teil eines Ganzen an etwas Sinnvollem mitgestalten und dabei wollen sie Wertschätzung in und an der Arbeit erleben.

### III. Die Einstellung prägt die Interaktion und den Kommunikationsstil

Eine gesunde Führung in einer gesunden Organisation setzt auf eine offene Kommunikation. Offen zu kommunizieren setzt auf Trauen, Vertrauen und Vertrautheit. So etwas bekommt man nicht geschenkt, so etwas muss erarbeitet werden. Auch aus diesem Grunde haben viele Verwaltungen ein Führungsinstrument entwickelt, dass viele Defizite aufarbeiten und eine neue Führungs- und Verwaltungskultur unterstützen kann. Es ist das jährliche Mitarbeitergespräch. Nicht jeder ist auf Anhieb von diesem neuen Weg eines vorgegebenen jährlichen Mitarbeitergesprächs begeistert. Er kostet Zeit und Umsicht und vor allen Dingen, es wird angewiesen und wichtige Inhalte des Gesprächs sollen dokumentiert werden. Dies allein ist bereits für viele Grund genug mit dem Hinweis,

»Wir kennen uns doch und reden ohnehin jeden Tag miteinander. Wozu brauchen wir da noch ein angeordnetes Gespräch!?!« diesen neuen Weg infrage zu stellen. Wer so denkt, sollte seine Einstellung einmal hinterfragen. Denn, wenn Sie mit solchen oder vergleichbaren Gedanken in ein Mitarbeitergespräch hineingehen, werden Sie Antworten bekommen, die Sie schon kennen, aber keine Antworten, an denen Sie wachsen und sich weiterentwickeln

können. Bekanntlich lenkt die Einstellung nicht nur die Wahrnehmung, sie beeinflusst auch unbewusst – und damit meist unkontrolliert, mitunter aber durchaus authentisch – die Wortwahl. Das gilt allgemein, es gilt aber auch im Konkreten. Selbst, wer eine durchaus positive Einstellung zum Mitarbeitergespräch im Allgemeinen hat, kann durch Kleinigkeiten und fehlende Gedankenkontrolle in ein falsches Fahrwasser abdriften. So etwa, wenn er bspw. in Gedanken den Berg unerledigter und dringlicher Arbeiten buchstäblich auf seinem Schreibtisch vor Augen hat, und weiß, dass in 20 Minuten ein weiteres von vielen anderen Mitarbeitergesprächen – und dann auch noch mit einem etwas schwierigen Kollegen – ansteht. Wenn sich dieser schwierige Typ vielleicht mit ähnlichen Gedanken beschäftigt, darf man sich nicht wundern, wenn die entscheidenden ersten Worte der Begegnung weniger einladend sind:

»Wir müssen uns ja heute einmal zum Mitarbeitergespräch zusammensetzen...!«

Einstellung und Wortwahl prägen dann die Interaktion der beiden Gesprächspartner und dominieren den weiteren Verlauf des Gesprächs. Ernst Jünger, ein bekannter und anerkannter Autor, bedankte sich auf seinen 100 Geburtstag vor laufender ZDF- Kamera bei den vielen Menschen, die ihm im Leben das gesagt haben, woran er gewachsen ist. Das seien allerdings meist nicht seine Freunde gewesen, sondern die, die man eher Feinde nennt: Die hatten den Mut, auch das Unangenehme beim Namen zu nennen. Offensichtlich ist Feedback-Geben und Feedback-Annehmen keine einfache Übung. Doch wer sich hier mutig und offen bewegt, erhält einen unbezahlbaren Schatz:

Betrachte jemanden, der dir deine Fehler aufzeigt, als einen Menschen, der dir etwas von einem verborgenen Schatz zeigt.

Tibetisches Sprichwort

Nur mit den Augen der anderen wirst du deine eigenen Fehler gut sehen.

Chinesisches Sprichwort

Dieses Führungsinstrument setzt auf eine Selbstkontrolle, setzt auf Sensibilität und eine zielführende Einstellung. Dann hilft dieses Instrument, Beziehungen zu klären und Vertrauen zu entwickeln. Nicht der Mitarbeiter als Funktionierer und Lastenträger steht hier im Vordergrund, sondern der Mitarbeiter als Partner, der zu einer Kommunikation auf gleicher Augenhöhe ermuntert wird, um das zu sagen, was ihm zur Klärung der Zusammenarbeit und der Beziehungen wichtig ist. Dabei geht es aber nicht nur um den Mitarbeiter, dem man etwas zu sagen hat, sondern es geht ebenso um die Führung, die Anregungen zur persönlichen Weiterentwicklung bekommt. Es geht also auch für die Führung darum, nicht nur zu reden, sondern auch zuzuhören.

Wer als Teamleitung von diesem Gespräch und dieser Kommunikation nicht überzeugt ist, der wird wohl kaum die richtigen Worte finden. Entscheidend ist die

Einstellung. Wer sich auf das tibetanische oder das chinesische Sprichwort besinnt, leitet hieraus für sich als Marker den folgenden Leitsatz ab:

»Ich bin gespannt, was ich heute erfahre, um mein Führungsverhalten zu verbessern und welche Impulse ich erhalte, um mich persönlich weiterzuentwickeln.«

Wenn der Gesprächspartner mit einer vergleichbaren Einstellung in dieses Gespräch geht, ist nicht nur Wertschätzung zu erwarten, sondern auch ein hoher Lerngewinn:

»Was erfahre ich heute, was mich in meiner Arbeit und Persönlichkeit weiterbringt!«

Diese Einstellung und mentale Programmierung muss verinnerlicht werden. Das klappt nicht auf Kommando. Es erfordert Einsicht und Übung. Denn auf die Einstellungen kann man in gewissen Grenzen einwirken. Einstellungen haben etwas zu tun mit Erfahrungen. Einstellungen sind aber auch das Ergebnis eines inneren Dialogs. Wenn die Einstellung stimmt, dann ist vieles möglich. Das gilt im Großen wie im Kleinen. Im mentalen Training stimmen sich vor allem Leistungssportler und Teams auf das ein, was auf sie zukommt und wie sie die Herausforderungen meistern wollen. Im Kleinen gilt das natürlich genauso. Eine erfolgreiche Gesprächsstrategie ist vor allen Dingen zunächst einmal eine Frage der Einstellung. Wer mit einer inneren Erregung oder gar Verärgerung in ein Gespräch hineingeht, wird bald erkennen, dass dies keine guten Voraussetzungen sind, um die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltenskorrektur zu erhöhen. Daher beginnt ein gutes Gespräch mit einer positiven Einstimmung: »Wir werden interessante und hilfreiche Anregungen und Lösungen finden!«

Diese Zusammenhänge waren bereits den Menschen vor mehreren 1000 Jahren bekannt:

Achte auf Deine Gedanken, denn es werden Worte,  
achte auf Deine Worte, denn es werden Taten,  
achte auf Deine Taten, denn es werden Gewohnheiten,  
achte auf Deine Gewohnheiten, denn es wird Dein Charakter,  
achte auf Deinen Charakter,  
denn es wird Dein Schicksal...

Verweilen wir bei dem ersten Schritt: »Achte auf deine Gedanken« und gehen wir einmal von folgendem Beispiel aus: In einem Bauhof kommt es in der Teamleitung, also dem Straßenmeister und dem Kolonnenführer, immer wieder zu Spannungen. Der Kolonnenführer liebt die klaren Worte und die harte Kante. Damit kommen sensiblere Gemüter nicht so recht klar. Das Arbeitsklima ist insgesamt angespannt. Der Straßenmeister, ein jüngerer Ingenieur, passt dieser Umgang nicht und ermahnt den Kolonnenführer zu einem kollegialeren Umgangston. In diesen Gesprächen zeigt der Kolonnenführer immer größte Einsicht, doch kaum auf dem Betriebshof angekommen, fällt er wieder in seinen alten Ton zurück. Wer als Straßenmeister gegen diese menschliche Gummizelle angeht, verliert Schwung, Hoffnung, vielleicht auch das positive Denken. Kommt Resignation auf,

greift die Einstellung Platz: »Der lernt es nie!« Wer so weit ist, braucht keine weiteren Gespräche zu führen. Denn mit dieser Einstellung wird er auch bei den weiteren Gesprächen nicht enttäuscht. Seine Erwartungen erfüllen sich. So wirkt man nicht auf Verhaltensweisen vom Menschen. Das funktioniert anders! Das Problem: Die Interaktion zwischen den beiden wird auf Dauer ruppiger. Das kostet Nerven und setzt meist eine Eskalationsspirale in Gang. Das Arbeitsklima und die Atmosphäre im Team nimmt Schaden.

#### IV. Wann macht das Arbeitsklima krank?

Das Arbeitsklima ist ein wichtiger Pfeiler für Gesundheit und Wohlbefinden, wie die Untersuchung der AOK anschaulich belegt. Damit stellt sich die Frage, wie bspw. alle Verwaltungsebenen auf ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima einwirken können, damit ein gesundes Arbeiten in einer gesunden Organisation möglich wird bzw. bleibt? Es geht um Prävention. Damit soll verhindert werden, dass ein hektisches, angespanntes, aufgeregtes und mitunter ungeordnetes Agieren einsetzt, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Fehlt es bei dieser Rettungsaktion zudem an achtsamer Professionalität, dann muss mit Aktionismus gerechnet werden. Viele Verwaltungen und Unternehmen werden wachgerüttelt, weil die Krankheitsstatistik unangenehme Wahrheiten signalisiert. Dabei ist zu klären, ob es die Fürsorge ist, die das Thema Gesundheit heute so gewichtig werden lässt, oder ob es eher um das Erschließen noch nicht optimal genutzter Produktivität geht? Denkbar ist, dass beide Aspekte eine Rolle in der Unternehmensstrategie spielen. Dabei ist unbestritten und allgemein anerkannt, dass gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation eine win-win Situation darstellt: Mitarbeiter und Organisation profitieren gleichermaßen. Was im Allgemeinen in Stein gemeißelt scheint, ist im Konfliktfall weitaus weniger selbstverständlich. So etwa, wenn es zu Zielkonflikten um die Abwägung der Kosten und des Nutzens von Maßnahmen zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit geht. Was zählt dann mehr? Ökonomische oder soziale, humane Ziele? Heute ist in diesem Kontext die Rede von einem Gesundheitsmanagement, wohl auch in deutlicher Abhebung zum traditionellen Fürsorgeprinzip. Der Begriff unterstellt nicht nur, dass man Gesundheit managen kann, sondern, dass in einem top down Verfahren alle Ebenen der Organisation in eine Zielstruktur von den strategischen bis hin zur operativen Zielen einzubinden sind.

Gesundheit in einer Verwaltung managen heißt, auf die (A) Strukturen (Verhältnisprävention), die (B) Geschäftsprozesse und (C) das Verhalten (Verhaltensprävention) aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken. Dabei bedeutet

– *aktiv*: nicht reagieren wie z.B. auf die demografische Entwicklung etc., sondern tätig werden, bevor das

Kind in den Brunnen gefallen ist durch Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung;

- *zielgerichtet*: wissen, wo wir stehen; wissen, wohin wir bei den Gesundheitsprogrammen wollen; wissen, was an Gesundheitsaktionen machbar ist; erproben, was an Maßnahmen und Aktionen wirksam ist und verbessert werden kann;
- *nachhaltig*: ständige, kontinuierliche Verbesserung, die von einem überzeugenden Controlling getragen wird mit dem Ziel, den Aufwand und Nutzen mit belastbaren Indikatoren und Zahlen zu ermitteln und fortzuschreiben.

Besonders bei der konkreten Ausgestaltung gibt es zwischen den Verwaltungen unterschiedliche Qualitätsstandards. Insgesamt aber gilt: Die Verantwortung für eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation liegt sowohl bei der Leitung, den Führungskräften sowie bei den Beschäftigten selbst.

Die Leitung muss die Weichen so stellen, dass die Voraussetzungen für ein gesundes Arbeiten in der Verwaltung gegeben sind. Die Verhältnisse von der Ausstattung an Sachmitteln bis hin zum Personal müssen stimmig sein (*Verhältnisprävention*). Die Führung in den Teams, Abteilungen, Fachbereichen und Dezernaten sollten mit den Beschäftigten in einer ständigen Interaktion stehen und sie sollten auf Verhaltensweisen und somit auf das Arbeitsklima und Wohlbefinden der Beschäftigten (*Verhaltensprävention*) einwirken. Aber auch die Beschäftigten stehen in der Pflicht: Sie sollten mutig auf Fehlentwicklungen hinweisen, die von gesundheitlicher Relevanz sind. Zudem sind sie auch für die eigene gesunde Lebensführung verantwortlich. So ist bspw. der Drang nach einer ständigen Präsenz in den sozialen Medien, ob beruflich oder in der Freizeit, ein bedeutsamer und überwiegend selbstgewählter Stressfaktor. Mit einem bewussten und klaren Nein könnte hier jeder viel zu einem ausgeglichenen Stressniveau beitragen.

»Haushaltskonsolidierung«, Sparhaushalte, Personalkostenreduzierung, Personalabbau, u.ä. sind keine guten Voraussetzungen für eine in sich schlüssige Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung. Man kann es auch auf den Punkt bringen: Wer Personal einspart, ohne gleichzeitig bei der Aufgabenkritik anzusetzen, riskiert eine Überbelastung, gruppendynamische Verwerfungen, ein angespanntes Arbeitsklima und damit auch Gesundheitsschäden. Das Ergebnis sind dann krankheitsbedingte Ausfälle. Viele Verwaltungen verfolgen das Ziel, auf die Quote der krankheitsbedingten Ausfälle einzuwirken. Entscheidend ist, mit welcher Motivation man dabei zu Werke geht. Man kann bspw. die Reduzierung der Krankheitsquote unter dem Primat der Ökonomie oder unter dem Primat der Gesundheit sehen. Beide Ansätze liegen auf dieser hohen Abstraktionsebene so dicht beieinander, dass auf dieser Ebene der Betrachtung nur marginale Unterschiede auszumachen sind. Tatsächlich werden

die Weichen dabei mit deutlich unterschiedlichen Ergebnissen gestellt. Diese unterschiedlichen Richtungen zeigen sich im top down Prozess sehr schnell. Wer bspw. die Ökonomie in den Vordergrund stellt, wird zum ziel- und ergebnisorientierten Gesundheitsmanagement als Richtziel formulieren:

»Abbau von Fehlzeiten zur Verbesserung der Produktivität«.

Mit der Reduzierung von Fehlzeiten erhöht sich die Netto-Jahresarbeitszeit und die Fallzahlen pro Beschäftigten können entsprechend erhöht werden. Um die Fehlzeiten zu reduzieren, gibt es viele Wege. Maßnahmen können sein: Schärfere Kontrollen und Sanktionen. Sie können hier ebenso zum Ziel führen, wie Umsicht und wertschätzende Fürsorge. Nachhaltiger ist sicherlich der Weg über eine wertschätzende Fürsorge. So lässt sich auf einem gesättigten Arbeitsmarkt eine Abnahme der Krankheitstage bei einer gleichzeitigen Verschärfung des Präsentismus beobachten. Rückkehrgespräche können bspw. im Rahmen der Fürsorge oder als Instrument einer latenten Sanktion geführt werden. Wer auf eine Reduzierung der Fehlzeiten setzt, muss die Ursachen für das Fernbleiben erkennen. Sanktionen sind hierbei regelmäßig kontraproduktiv. In jedem Falle aber kommt es auf den Standpunkt an. Wer die Ursachen im Arbeitsfeld sucht, wird im Gespräch andere Schwerpunkte setzen, als Führungskräfte, die Krankheitsausfälle als Mangel an Identifikation mit der Arbeit sehen. Das Richtziel einer Verwaltung zum Gesundheitsmanagement liest sich daher wie eine Offenbarung. Daraus lässt sich das Arbeitsklima, die Wertschätzung und die Kultur einer Verwaltung ablesen. Wer sich daher mit den folgenden Richtzielen auseinandersetzt, erfährt somit viel über die Verwaltungskultur

- Richtziel Alternative A: Verbessern der Qualität und Produktivität durch Abbau von Fehlzeiten
- Richtziel Alternative B: Nachhaltige Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zur Steigerung der Qualität und Produktivität sowie zum Abbau von Fehlzeiten
- Richtziele Alternative C: Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. (vgl. Uni Oldenburg)
- Richtziele Alternative D: Erhalten und Fördern gesunder Arbeitsweisen in einer gesunden Organisation.

Einige Verwaltungen haben die Leitungsebene systematisch bereits in der Konzeptionsphase des Gesundheitsmanagements in die Verwaltungspolitik eingebunden und auf der Basis ihres bestehenden CI Konzeptes das zentrale Anliegen der Gesundheitsförderung und der Gesundheitsprävention in die allgemeinen Leitsätze eingebunden und systematisch weiterentwickelt. Auf dieses konzeptionelle Gerüst baut dann die ziel- und ergebnisorientierte Ausrichtung des Gesundheitsmanagements in einem top-down – Prozess.

Leitbilder und Leitsätze auf der strategischen Ebene weisen auf die Mission, aus der heraus die strategischen Ziele in einem Findungsprozess entwickelt und abgeleitet werden. Solche Leitsätze auf strategischer Ebene können wie folgt lauten:

Leitsätze auf der Strategischen Ebene

1. Wir sehen in der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens aller Beschäftigten in allen Managementbereichen ein zentrales Anliegen, das wir in unserer Verwaltungskultur verankert haben.
2. Wir schaffen ein Arbeitsklima, indem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch und physisch entfalten können.
3. Wir stellen die erforderlichen finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen für das Gesundheitsmanagement bereit.
4. Wir sehen in dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Leitungsaufgabe, die durch einen Beauftragten betreut und begleitet wird, der unmittelbar der Leitung zugeordnet ist und ihr in regelmäßigen Abständen berichtet.
5. Wir analysieren die Gefährdungs- und Risikofaktoren bei allen bedeutsamen organisatorischen Maßnahmen und binden diese Erkenntnisse angemessen in unsere Entscheidungsfindung ein.
6. Wir lassen uns bei allen organisatorischen Maßnahmen von dem Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leiten.
7. Wir verpflichten uns, die psychisch- sozialen Belastungen im Arbeitsfeld zu identifizieren und aus diesen Erkenntnissen heraus die Beanspruchung möglichst zu reduzieren.
8. Wir beteiligen uns an Benchmarking zum Gesundheitswesen und beteiligen uns an regionalen und überregionalen Netzwerken.
9. Wir analysieren die Gefährdungs- und Risikofaktoren bei allen bedeutsamen organisatorischen Maßnahmen und binden diese Erkenntnisse angemessen in unsere Entscheidungsfindung ein.
10. Wir lassen uns bei allen organisatorischen Maßnahmen von dem Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leiten.
11. Wir verpflichten uns, die psychisch- sozialen Belastungen im Arbeitsfeld zu identifizieren und aus diesen Erkenntnissen heraus die Beanspruchung möglichst zu reduzieren.

#### V. Fazit und Ausblick

Das Fundament und die Pfeiler einer gesunden Führung sind Wertschätzung und Sinnhaftigkeit. Allerdings müssen die Rahmenbedingungen und das Arbeitsklima stimmen. Auf der strategischen Ebene sind daher die Ziele zu vereinbaren und die Mission (Vision) der Verwaltungspolitik ist auf das Anliegen einer gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation hin auszurichten. Dies findet sich dann in den Leitsätzen zum Gesundheitsmanagement wieder. Dies sind wichtige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen, um den Fürsorgedanken in die Führungskultur der Verwaltung auf der strategischen bis hin zur operativen Ebene fest zu verankern. Nachhaltig wird dieser Weg aber erst, wenn Wertschätzung und Sinnhaftigkeit auch auf der operativen Ebene erlebt und gelebt wird. In einem weiteren Teil werden die vielen kleinen, aber entscheidenden Schritte im operativen Führungsfeld aufgezeigt.