

Vortragentwurf „Gesund führen“

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich danke für die Einladung zu dieser Tagung und für die damit verbundene Gelegenheit, einige Ausführungen zum Thema „Gesund führen“ machen zu können.

Im ersten Teil meines Vortrages werde ich Gedanken und Thesen allgemeiner Art vortragen; der zweite Teil ist dann konkreten Aussagen zur Situation an der Technischen Universität Ilmenau gewidmet.

Meine Damen und Herren, ich beginne meine Ausführungen mit einem Zitat von Johann Wolfgang von Goethe:

„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten –

Und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“

Kein Wort von Führung, kein Wort von Gesundheit, aber dennoch oder gerade deshalb:

Ein perfektes Führungs- und Personalentwicklungskonzept.

Mein Vortrag könnte an dieser Stelle bereits zu Ende sein – wenn es denn in unser aller Realität so wäre.

Wir wissen aber alle nur zu genau, dass dem nicht so ist. Deshalb liegen vor uns die Mühen der Tiefebene, die es zu überwinden gilt.

Zum Glück sind auch Rektoren dabei nicht allein.

Gesunde Führung, das habe ich bei der Vorbereitung auf diesen Vortrag gelernt, beginnt immer mit dem oder den gesunden Führenden.

Anders ausgedrückt: Führungskräfte gehen mit ihrem Beispiel voran, wenn sie ihre Mitarbeiter überzeugen wollen.

Ihr „gesundes“ Beispiel fördert Mitarbeitergesundheit, ihr schlechtes Beispiel macht ebenfalls Schule.

Pflichtbewusstsein darf auch auf den Führungsetagen nicht zum „Präsentismus“ führen.

Führungskräfte müssen sich ihrer verschiedenen Rollen bewusst sein.

Sie müssen diese im Alltagsgeschäft unter einen Hut bringen können.

Führung unterscheidet sich dabei deutlich vom Management:

- Im Management stehen **Sachaufgaben** und als Ziel das Wohlergehen des Unternehmens/der Organisation im Vordergrund.
- Führungskräfte müssen das auch können. Sie haben aber darüber hinaus **Beziehungsaufgaben** und als

deren Ziel die Motivation/Zufriedenheit der Belegschaft.

- Sie sollen es schaffen, individuelle und soziale Bedürfnisse der Mitarbeiter in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen.
- Zur Erreichung dieser Ziele müssen sie jeweils ein eigenes Instrumentarium zur Verfügung haben – Menschen sind nun einmal nicht zu „managen“ wie Produktions- und Geschäftsprozesse, allen Betriebswirten ins Stammbuch geschrieben.

Exzellentes Fachwissen allein reicht also nicht, hinzu treten muss/soll die **Sozialkompetenz**, um auch die Beziehungs-aufgaben lösen zu können.

So banal es klingen mag:

Führungskräfte müssen sich immer vergegenwärtigen, dass sie es mit Menschen und ihren Stärken und Schwächen zu tun haben.

Es kann aber entscheidend an der Führung liegen, ob eher die Stärken oder eher die Schwächen des Mitarbeiters zum Tragen kommen.

Werfen wir daher einen Blick auf die Beziehungsaufgaben, denn sie haben es in sich:

Beziehungsaufgabe Sicherheit: Sie entsteht durch Transparenz und Berechenbarkeit. Strategien und Ziele sind klar zu benennen, damit Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht.

Gleichzeitig wird die Frage nach dem Sinn der Arbeit beantwortet, wenn die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele kennen. Damit wird der Gefahr von Krisen, Erschöpfung und Depressionen entgegengewirkt.

Beziehungsaufgabe Verantwortung: Wer Verantwortung übergibt, lernt loszulassen; wer Verantwortung übernimmt, spürt Vertrauen in seine Person und Kompetenz. Mitarbeiter mit Handlungsspielraum gehen eigenverantwortlich mit Ressourcen um, Führungskräfte bieten ein Auffangnetz, wenn Unterstützung notwendig ist.

Theodore „Teddy“ Roosevelt hat das auf den Punkt gebracht:

„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen – und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“

Aber auch hier gilt: Verlange niemals etwas von Mitarbeitern, was du selbst nicht kannst oder tust.

(Klammer auf: Denn dann ist es für immer mit jeglicher Führungsautorität vorbei. Klammer zu).

Beziehungsaufgabe Fordern und Fördern: „Es irrt der

Mensch, solange er strebt“:

Damit genau dies nicht geschieht, müssen Aufgaben so zugeschnitten und verteilt werden, dass sie mit den Ressourcen der Mitarbeiter, ihrem Anspruchsniveau und ihren Fähigkeiten im Einklang stehen.

Überforderung wie Unterforderung bergen gleichermaßen erhebliche Gesundheitsrisiken.

Beziehungsaufgabe Lob, Anerkennung, Wertschätzung:

Es ist kein Geheimnis, dass die Erfüllung dieser Beziehungsaufgabe einem großen Teil der Führungskräfte offenbar schwer fällt, im Gegensatz zur Kritik.

(Wobei bei letzterer vielfach ein Missverständnis vorliegt: Kritik bedeutet im griechischen Ursprung „Würdigung“, und ob positiv oder negativ: Wer gewürdigt wird, wird beachtet).

Wertschätzung wird oft als das „zweite Gehalt“ eines Mitarbeiters bezeichnet.

Und in der Tat:

Geistiges und soziales Wohlergehen basieren auf Anerkennung und Wertschätzung, wirken motivierend und leistungssteigernd.

„Etwas von Wert“ geleistet zu haben, dafür Anerkennung zu finden, erzeugt Zufriedenheit und Selbstvertrauen: Keine Organisation kann auf Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften verzichten.

Mitarbeiter können aber selbst etwas für die psychische Stabilität und Resilienz tun:

Statt der gefürchteten To-Do-Listen, die nur das Unerledigte zeigen, gibt es die „Ist-geschafft-Liste“: Sie wirkt befreiend und motiviert für neue Aufgaben.

Meine Damen und Herren, diese Beziehungsaufgaben sind bei näherer Betrachtung gewiss **keine** Herkulesaufgaben.

Vieles von dem, was hier gefordert wird, fiel früher unter den herrlich altmodischen Begriff „Herzensbildung“, ein Begriff aus der deutschen Klassik, etwa bei Schiller.

Wilhelm von Humboldt, auf den sich die deutschen Universitäten gern berufen, sprach von der „Bildung des Gemüths“.

Heute nennen wir die hiermit verbundenen Fähigkeiten **emotionale Intelligenz**.

Gesunde Führung, meine Damen und Herren, wird als Solitär in einer Organisation nicht bestehen können.

Sie bedarf der Flankierung durch ein Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement, dies umso dringlicher, wenn es um das große Thema Prävention geht.

Ohne nun Führungskräfte zu Psychologen und Medizinerinnen machen zu wollen:

Es ist auch eine Beziehungsaufgabe, die Symptome etwaiger körperlicher oder psychischer Störungen bei den Mitarbeitern zu erkennen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu handeln.

In einer Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen heißt es hierzu:

„Gesunde Führung und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind zwei unterschiedliche, sich ergänzende Bestandteile einer Gesundheitsförderung im Unternehmen. Beide Bestandteile sollten eng miteinander verzahnt sein. Insbesondere kann die Wirkung entfaltet werden, wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement gezielt auch die psychische Gesundheit fördert, verschiedene abgestimmte

Maßnahmen beinhaltet und auf das Unternehmen sowie die verschiedenen Mitarbeitergruppen zugeschnitten ist."

Was also sind die „Geheimnisse“ der gesunden Führung?

Eine Zusammenfassung in Schlagworten, zitiert nach Dr.

Anne Katrin Matyssek, 2013:

Belastungsabbau und Ressourcenaufbau – Stimmung und

Betriebsklima – Transparenz, Offenheit und

Durchschaubarkeit – Wertschätzung und Anerkennung –

Kontakt und Interesse – Gespräche und Einbeziehen.

Und nun die Frage: Kann das so schwer sein?

Damit möchte ich überleiten zum speziellen Teil des

Vortrages und der Arbeit an der TU Ilmenau.

Zur Einleitung wiederum ein Zitat, dieses Mal vom

Verleger Gerd Bucerius:

„Ich weiß gar nicht, wie man Chef sein kann, ohne den

Mitarbeiter immer wieder an seinem Arbeitsplatz, in

seiner Welt also, zu sehen.

Das zufällige Zusammentreffen auf dem Gang gibt sozialen Kontakt, Gelegenheit, eine Frage zu stellen, oder auch nur, „Guten Tag“ zu sagen.

Bitte nehmen Sie dabei die Hände aus der Tasche, es wird beachtet.“

Dieses Zitat deutet an, woran wir auf verschiedenen Ebenen arbeiten und wobei wir bereits einige Erfolge erzielt haben.

In unserem Leitbild ist die Vision einer weltoffenen Campus-Familie festgeschrieben, und hierzu gestatten Sie mir bitte ein längeres Zitat:

„Die Technische Universität Ilmenau setzt sich für umfassende Chancengleichheit und für ein günstiges soziales und kulturelles Umfeld ein.

Sie steht für die Vision einer Weltfamilie im Sinne eines friedvollen, solidarischen und kollegialen Miteinanders und der Achtung aller Menschen unabhängig von ihrer

sozialen und ethnischen Herkunft, ihrem religiösen Bekenntnis sowie ihrer sexuellen Orientierung.

Dem Leitgedanken einer Campus-Familie folgend, bekennt sich die Universität zu ihrer besonderen Verantwortung gegenüber allen Universitätsmitgliedern und Universitätsangehörigen.

Die Vereinbarkeit von Familie mit Studium und Beruf, die Schaffung gesundheitserhaltender und -fördernder Studien- und Arbeitsbedingungen sowie gelebte Internationalität sind grundlegende Bestandteile der Universitätskultur.

Die vertrauensvolle Kommunikation zwischen und in allen Gruppen der Universität wird ebenso als wichtiger Teil eben dieser Kultur verstanden.“

Um dieses Leitbild mit Struktur und Leben zu untersetzen, wurde die Stabsstelle Campus-Familie mit den drei Säulen Familienfreundlichkeit, Gesundheitsförderung und Internationalität geschaffen.

Als weitere wichtige Säule ist das Konfliktmanagement hinzu gekommen.

Die Koordinatorin der Stabsstelle, Frau Andrea Krieg, ist heute hier anwesend.

Ich möchte ausdrücklich betonen, dass diese Struktur nicht am „grünen Tisch“ erdacht wurde.

Sie geht vielmehr zurück auf vielschichtige Probleme im Alltag der Universität, auf die Antworten gefunden werden mussten und müssen.

Der konkreten Arbeit der Stabsstelle vorgeschaltet ist eine Steuerungsgruppe zur Leitung des Gesamtprojektes und zur Erarbeitung übergreifender Strategien.

Mitglieder sind nicht etwa die „üblichen Verdächtigen“ aus den Führungsetagen, sondern Mitarbeiter mit Schnittstellenpositionen, die als Multiplikatoren in die Universität hineinwirken können.

In unserem heutigen Zusammenhang von Interesse ist die Säule Gesundheitsförderung und das darin enthaltene Integrierte Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Es führt wieder zum Thema „Gesund Führen“ zurück.

Hier sind zahlreiche Maßnahmen angesiedelt, die sich an die gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräfte sowie an den entsprechenden Nachwuchs richten.

An der TU Ilmenau zählen zu den Führungskräften der ersten Ebene 90 Professorinnen und Professoren.

Die zweite Ebene setzt sich zusammen aus Dezernenten, Leiterinnen/Leitern von Betriebseinheiten, Stabsstellen des Rektorates und Referatsleitern/-leiterinnen.

Wir sprechen insgesamt von rund 120 Personen.

Sie rückten in den Fokus nach einem Impulstest im Jahre 2011, der nachdrücklichen Handlungsbedarf im Bereich der Führungskräfteentwicklung aufzeigte und aus dem heraus die „Arbeitsgruppe Führungskräfte“ entstand.

Die Gruppe wird von einer externen Supervisorin begleitet.

Der Blick von außen hat sich als sehr hilfreich erwiesen und die Entstehung unterschiedlicher Beratungs- und Coachingformate sowie deren Einführung sehr unterstützt.

In einem von der Supervisorin moderierten Diskussionsprozess wurden Führungskräfteleitlinien erarbeitet. Jede Führungskraft erhält diese Leitlinie, deren Inhalt ich kurz skizziere:

Unter dem Punkt „**Identifikation**“ verpflichten sie sich unter anderem, die Philosophie der Campus-Familie umzusetzen. Der Passus „**Verantwortung**“ fordert neben der fachlichen auch die persönliche und soziale Kompetenz und einen kooperativen Führungsstil ein.

„Respekt und Wertschätzung“ gelten im Verhältnis zu den Mitarbeitern und einer Universitätskultur, die auf Vielfalt der Kompetenzen und Persönlichkeiten beruht.

Die **Kommunikation** zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist oftmals die Achillesferse von Organisationen und kann Ursache auch tiefergehender Konflikte sein, die zu Stillstand auf allen Seiten führen.

Die Neigung zur Sammlung sogenannten „Herrschaftswissens“ ist groß, weil tatsächlich oder vermeintlich mit „Macht“ verbunden.

Die Leitlinie fordert hingegen die vertrauensvolle, ehrliche und transparente Kommunikation, um Mitarbeiter in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

Diesem Ziel gilt auch der Punkt „**Anspruch und Motivation**“, der die Führungskräfte als Motivatoren in ihren Arbeitsbereichen und Arbeitsgruppen sieht und die Herausbildung einer gesunden Feedback-Kultur fordert.

Meine Damen und Herren, natürlich lässt sich einwenden, dass Papier geduldig ist und dass sich die Alltagstauglichkeit dieser Leitlinien kaum überprüfen lässt.

Doch auch dafür gibt es einen sehr zuverlässigen Indikator: **das integrierte Konfliktmanagement.**

Wenn Führung versagt, wenn Konflikte nicht gelöst werden, wenn eine gedeihliche Zusammenarbeit unmöglich wird, wenn der sprichwörtliche gute Rat teuer ist, dann landen die Themen und die Personen dort.

Und es gibt an der TU Ilmenau eine weitere Instanz als Klima-Seismographen, die **psychologische Beratung für Mitarbeiter.**

Selbstverständlich wird dort nichts auf dem Markt
breitgetreten.

Aber Zahl und Art der anonymisierten „Fälle“ lassen denn
doch gewisse Rückschlüsse darauf zu, wo es allzu
deutlich kracht im Gebälk, wo es also um die psychische
Gesundheit schlecht bestellt ist.

Nun also zum Coaching-Angebot für Führungskräfte der
genannten zwei Ebenen, wobei die Maßnahmen von
internen wie externen Personen durchgeführt werden.
Extern durch eine Supervisorin moderiert, wurden
Zielgruppen definiert und zielgruppenspezifische
Konzepte entwickelt.

Die Konzepte werden mit den jeweiligen Zielgruppen
bedarfsorientiert abgestimmt:

- Coaching der Dekane
- Coaching aller neu berufenen
Professorinnen/Professoren

- Coaching der Dezenten, Leiter der Betriebseinheiten, Referatsleiter
- Individuelles Lehr-Coaching
- Coaching für Führungs-Nachwuchskräfte
- Schulungen der Mitglieder der Berufungskommission zum Berufungsleitfaden und zum Einsatz eines Fragebogens zur Bewerberpersönlichkeit

Hierzu eine kurze Erläuterung: Bei diesen Schulungen geht es nicht um die fachliche Qualifikation in Lehre und Forschung und Fragen in diesen Zusammenhängen.

Es geht vielmehr um die „menschliche“ Seite der Bewerber, um ein wenig psychologisches Gespür dafür, ob die Person zu dieser Universität „passt“ und sich glaubhaft z.B. mit dem Leitbild und den Leitlinien identifizieren kann.

Was bedeuten diese Coachings und die Supervision für die Universität?

Die eingesetzten Beratungsformate wurden so eingeführt, dass eine Anschlussfähigkeit an die gelebte Universitätskultur gegeben war.

Auf dieser Grundlage wächst die Akzeptanz zum Einsatz dieser Beratungsformate innerhalb der Universität.

Als Ergebnisse und „Profit“ der Universität aus diesen Maßnahmen können wir in der Universität übereinstimmend feststellen:

- Der Einsatz von Supervision und Coaching leistet einen wichtigen Beitrag zur Entstehung einer Kultur der Selbstreflexion. Dies betrifft die gesamte Organisation wie auch Einzelpersonen, Gruppen und Teams.

Im gemeinsamen Lernen wird ein wertvoller Betrag zur Qualitätssicherung geleistet.

- Interne supervisorische Begleitung von Veränderungsprozessen sichert Kontinuität und schafft Vertrauen.

- Beide Beratungsansätze tragen zur Entwicklung einer Feedbackkultur bei.
- Durch die Rückkopplung struktureller Erkenntnisse eventuell auch auf Metaebene leistet Supervision eine Qualitätssicherung in der Organisationsentwicklung.
- Der Einsatz von Supervision im Führungskräftebereich ermöglicht einen thematischen Austausch über Strukturen hinweg. Das schafft einen vertrauensvolleren Umgang miteinander.
- Als Reflexionsprozess für Führungskräfte im Kontext Führung tragen Supervision und Coaching zur Verbesserung der Führungskultur bei, leiten Rollenklärungsprozesse ein, schaffen Transparenz und Klarheit für Entscheidungsprozesse.

Meine Damen und Herren,

wir haben soeben eine große Befragung zur Gesundheit am Arbeitsplatz durchgeführt, in die selbstverständlich auch die Führungskräfte einbezogen waren.

Die Detailauswertung dauert noch an, aber bei ihnen ist eine Tendenz deutlich geworden, die doch überrascht: Sie betonen übereinstimmend die Bedeutung der **work-life-balance**.

Dieses Ergebnis spricht eine deutliche Sprache: Hier findet im Sinne der gesunden Führung ein Wertewandel statt.

Er stellt keineswegs die wissenschaftliche Leistung infrage, stellt sie aber ganz offensichtlich in einen deutlichen Bezug zu einem gesunden sozialen Umfeld und Klima.

Wenn diese Interpretation richtig ist, sind wir auf einem Weg, der Anlass zur Hoffnung nicht nur auf gesunde Führung, sondern auf eine **Gesunde Universität** gibt.

Wie weit die Identifikation mit dem Ziel der gesunden Universität bereits geht, zeigte die Etablierung von Angeboten unter dem Motto „Gesundheit aktiv“:

Mobile Massage, die Aktive Pause am Arbeitsplatz, Autogenes Training oder gezieltes Entspannungstraining finden während der Arbeitszeit statt – so werden viele Mitarbeiter erreicht.

Gegen den Widerstand zum Beispiel von Fachgebietsleitern wäre dieses nicht durchsetzbar gewesen.

Wir dürfen heute den Erfolg von „Gesundheit aktiv“ feststellen und erleben Führungskräfte als Motivatoren.

Sehr geehrtes Auditorium,

mir ist wohl bewusst, dass ich in diesem Vortrag nur einen summarischen Überblick zum gestellten Thema geben konnte.

Ich hoffe trotzdem, Sie mit meinen Darlegungen nicht gelangweilt zu haben.

Eventuell können sie sogar Anregungen für Ihre Arbeit mitnehmen, so wie wir auch immer wieder auf externe Impulse angewiesen sind.

In diesem Sinne hoffe ich auf einen weiteren fruchtbaren Gedanken- und Erfahrungsaustausch im Workshop.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.