

# @Loquenz



Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH

www.Loquenz.de

## Was hat betriebliches Gesundheitsmanagement mit Führung und Change Management zu tun?

Fachbeitrag von Stephan Teuber

Eigentlich wundert mich diese Frage nur noch - obwohl wir sie in unseren Gesprächen in Betrieben immer wieder gestellt bekommen. Richtig formuliert sollte die Frage lau-

ten: „Warum wird auf den offensichtlichen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit in den Betrieben immer noch so zögerlich reagiert?“

### Krankenstand steigt im ersten Halbjahr weiter

- zunehmende Fehltagel im fünften Jahr in Folge
- seelische Leiden stärkste Zuwachsraten

Die Arbeitnehmer in Deutschland haben sich erneut etwas häufiger krankgemeldet; die Krankenstände steigen nun bereits im fünften Jahr kontinuierlich. Von Januar bis Juni 2011 lagen die monatsdurchschnittlichen Krankenstandswerte bei 4,4 Prozent, im gleichen Vorjahreszeitraum waren es 4,1 Prozent (2009: 4,1 % und 2008: 4,0 %), berichtete der Bundesverband der Betriebs-

krankenkassen im August 2011.

Im gesamten Jahr 2010 fehlten die pflichtversicherten Arbeitnehmer krankheitsbedingt an 14,8 Tagen. Vergleichend das Jahr 2006: seinerzeit wurden mit 12,4 Tagen die geringsten Krankentage seit 30 Jahren gemeldet.

Quelle:  
BKK Pressemitteilung vom 19.08.2011

Und was nicht erst durch den Burn-Out von Ralf Rangnick (bis September 2011 Bundesligatrainer bei FC Schalke 04) bekannt

wurde: Insbesondere die psychischen Erkrankungen steigen geradezu rasant an!

### Kliniken behandeln immer mehr psychisch Kranke



Immer mehr Menschen kommen wegen psychischer Störungen ins Krankenhaus. Ebenso stieg die Zahl der Patienten, die speziell wegen Depressionen und anderer affektiver Störungen im Krankenhaus behandelt wurden. Hier beträgt das Plus seit dem Jahr 2000 rund 117 Prozent. Quelle: Barmer GEK Report Krankenhaus 2011



- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Change Kommunikation
- Zukunftsorientierte Führung
- Coaching

### Unsere Beiträge zu Ihrem Erfolg

#### Betriebliches Gesundheitsmanagement, Führung und Change Management

Was haben die drei Dinge miteinander zu tun?  
Fachbeitrag von Stephan Teuber  
Interview mit Hans Hässig und Roland Stoff

#### Editorial von Stephan Teuber

(Selbst-)Führung in herausfordernden Zeiten  
von Andreas Dotzauer

#### Buchbesprechungen

Wertschätzung im Betrieb und Gesund führen - sich und andere!  
Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen  
Unumwerfbar:  
In 6 Wochen wieder im Gleichgewicht

#### Loquenz live

Loquenz Unternehmensberatung GmbH  
Max-Eyth-Straße 13  
70771 Leinfelden-Echterdingen  
Telefon 0711 7585778-70

D.h. das Thema Krankheit, der Umgang mit Krankheit und das Selbstverständnis, dass sich der Alltag irgendwo auf einem Kontinuum zwischen krank sein und gesund sein abspielt, wird im Unternehmensalltag und damit auch in der Führungsarbeit zunehmend wichtiger und auf die Führungskräfte kommt zunehmend die Anforderung zu, nicht nur Mitarbeiter/-innen mit physischen, sondern auch mit psychischen Erkrankungen führen zu müssen.

Auch für junge qualifizierte Mitarbeiter nimmt Gesundheit einen immer höheren Stellenwert ein. So ist in Sachen Arbeitgeberattraktivität das Thema „Unternehmenskultur im Umgang mit Gesundheit und Krankheit“ für Führungskräfte unvermeidbar.

Fachdiskussionen zeigen es deutlich: Der Zusammenhang zwischen Gesundheit/Krankheit der Mitarbeiter/-innen und Führung wird immer offensichtlicher. Der aktuelle Fehlzeiten-Report 2011, der vom Wissenschaftlichen Institut der AOK und der Universität Bielefeld herausgegeben wird, erscheint dieses Jahr mit dem Untertitel „Führung und Gesundheit“. Hier einige Kernaussagen aus dieser Veröffentlichung:

- Führungskräfte, die sich im Umgang mit sich selbst gesundheitsfördernd verhalten, haben einen positiven Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. D.h. Führungskräfte beeinflussen mit ihrer Einstellung und ihrem Handeln das Verhalten ihrer Mitarbeiter positiv und können somit die Gesundheit ihrer Beschäftigten aktiv fördern.
- Es bestehen positive Zusammenhänge zwischen der freundlichen Zuwendung und Respektierung durch den Vorgesetzten und der Arbeitsfähigkeit; negatives Erleben der Beziehung zum Vorgesetzten wirkt sich ungünstig auf Leistungs- und Gesundheitsparameter aus.
- Die Berücksichtigung der Motive des Mitarbeiters (Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz) wirkt sich positiv aus. Die Führungskraft als (Mit-)Gestalter der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen steht im Fokus.
- Ergo: Die Führungskraft hat damit einen erheblichen, individuellen und flexibel gestaltbaren Spielraum für eine konstruktive, wertschätzende und gesundheitsförderliche Gestaltung der Beziehung zum Mitarbeiter.

Unsere Erfahrung in der Begleitung von betriebsinternen Gesundheitszirkeln bestätigt diese Untersuchungsergebnisse in der Praxis.

Noch im Ohr habe ich den Wunsch eines Mitarbeiters in der Versandabteilung eines Produktionsbetriebes an der Laderampe: „Wenn mein Schichtmeister wenigstens alle zwei Wochen fünf Minuten mit mir Sprechen würde. Einfach Small-talk, wie es mir gerade geht oder ähnliches“. Oder die Mitarbeiterin in einem Support-Center einer Versicherung: „Wenn meine Führungskraft sich wenigstens ab und zu einmal anhören würde, mit welcher Art von Vorwürfen wir uns täglich auseinandersetzen müssen. Doch ihn interessieren nur Wartezeiten von Anrufern, Weiterleitungsquote an den second-level Support u.ä.“

Hinter diesen Aussagen der Mitarbeiter steht einfach nur der Wunsch, die betriebliche Situation und das aktuelle Belastungsgefüge, dem sie ausgesetzt sind, verstehen zu können. Aaron Antonovsky mit seinem Ansatz der Salutogenese würde sagen, die Stimmigkeit bzw. Kongruenz der Situation wahrnehmen zu können, entscheidet darüber, wie gut ich das Belastungsgefüge in dem ich mich befinde, toleriere. Und Antonovsky gibt auch gleich die Antwort, welche drei Elemente dazu unabdingbar sind:

- **Verstehbarkeit**
- **Handhabbarkeit**
- **Sinnhaftigkeit**



D.h., wenn

- ich als Mitarbeiter verstehe, was von mir genau in der belastenden Situation verlangt wird,
- ich weiß, wie ich mich zu verhalten habe, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen und ich auch über die notwendigen Skills dazu verfüge und
- ich über die Bedeutsamkeit der an mich gestellten Verhaltenserwartung im Bilde bin,

dann habe ich eine relativ große Chance, die Belastungssituation erfolgreich und gesund zu bewältigen.



@ditorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,  
liebe eLoquenz-Leser,

der Krankenstand bleibt ein aktuelles Thema. Über Burn-out haben wir im Sommer und Herbst in praktisch jeder Wochenzeitung Berichte gelesen.

Wir wollen mit dieser Ausgabe den Blick auf den größeren Kontext dahinter werfen: Uns geht es um gezieltes Change Management hin zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Die zwischen Gesundheit und Führungskultur bestehenden Zusammenhänge beweisen es.

Die Buchbesprechungen geben Tipps für Umsetzungshilfen, der Coaching-Tipp soll Sie dabei unterstützen, mit Resilienz durch ihre Belastungssituationen zu gehen.

Neben einer hoffentlich erkenntnisreichen Lektüre wünsche ich Ihnen eine besinnliche Weihnachtszeit.

Stephan Teuber

PS: Herzliche Einladung zu meinem Blog auf der Loquenz-Homepage.

@Loquenz

Letztendlich lässt sich das Resümee ziehen: es geht um eine klare und gut gelebte Unternehmenskultur – um Wertschätzungskultur!

Die Effekte und Wirkungen gut gelebter (Führungs-)Praxis in Unternehmen sind offensichtlich. Drei Punkte erleben wir in unserer Beratungspraxis immer wieder als wertvoll:

### **1. Der Kopf:**

#### **Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte wissen, woran sie miteinander sind**

Wie häufig erleben wir Spekulationen in der Mitarbeiterschaft über mögliche Einstellungen und Ansichten der Führungskräfte bezüglich bestimmter Sachverhalte (z.B. Exaktheit der Spesenabrechnungen und des Umganges mit Pausen innerhalb der Arbeitszeit). Ist dies im Rahmen der Unternehmenskultur geklärt und wird es eindeutig gelebt, dann entfallen diese Spekulationen, Unsicherheiten und „verführerische“ Gelegenheiten. Alle Beteiligten brauchen überhaupt nicht erst im Konjunktiv zu überlegen („was wäre wenn...“) sondern sind sich sicher wie es gemeint und erwünscht ist – so wie sie es tagtäglich erleben.

### **2. Die Emotionen:**

#### **Die Mitarbeiter/-innen wissen, womit sie sich identifizieren sollen**

Mitarbeiter wollen sich mit den Unternehmenszielen identifizieren können. Und zu dieser Identifikation gehört nicht nur das Ziel an sich, sondern auch die Art und Weise - der Umgangston und die Unternehmenskultur - mit der die Ziele erreicht werden sollen. Der häufig anzutreffenden emotionalen Einstellung von Mitarbeitern ungefähr in der Art: „Im Prinzip finde ich das Ziel gut; aber zu dem Stil, wie es erreicht werden soll, da habe ich noch meine Zweifel/bin ich mir nicht sicher“, dieser Einstellung wird durch eindeutig gelebte Unternehmenskultur kein weiterer Raum mehr gegeben. Es kommt immer wieder vor: Fehler passieren und diese Fehler werden von den Mitarbeitern/-innen als Beleg dafür genommen werden, dass das Thema Unternehmenskultur von den Führungskräften doch nicht voll gelebt wird – aber damit sind wir schon mitten in der Diskussion gelebter Unternehmenskultur, die sich häufig am Thema „Umgang mit Fehlern“ entzündet.

### **3. Das Verhalten:**

#### **Mitarbeiter/-innen wollen integriert sein, mitgenommen werden, mitdenken können und die Wege zur Zielerreichung mitentwickeln**

Wirft man einen Blick in Studien zur Motivationspsychologie und Identifikation von Mitarbeitern/-innen mit dem Unternehmen, dann zieht sich ein roter Faden durch die Ergebnisse: den eigenen Beitrag am Ergebnis

zu realisieren ist ein ganz wesentlicher Faktor für das Entstehen und Aufrechterhalten von intrinsischer Motivation.

Unternehmenskulturen, die dies berücksichtigen, und Führungskräfte, die sich für Mitarbeiter berechenbar machen, leisten dazu einen entscheidenden Beitrag. Oder andersherum gesagt: wenn für die Mitarbeiter/-innen nicht klar ist, wonach sie sich ausrichten sollen bzw. was sie zum Unternehmensergebnis beitragen können, ja dann sind genau das die Rahmenbedingungen, die das Entstehen von Phänomenen wie innerer Kündigung fördern.

Doch Achtung: das Thema Unternehmenskultur anzupacken hat in einem ersten Schritt recht wenig damit zu tun, in geheimen Zirkeln Leitsätze zu formulieren, diese in Kick-Off Workshops auszurollen und mit Commitment-Acts die Mitarbeiterschaft und Führungsmannschaft darauf einzuschwören. Nein, zuerst einmal sollte man wissen, wo sich das eigene Unternehmen beim Thema Unternehmenskultur befindet. Und erst danach überlegen, wie, in welchem Zeitraum, mit welcher Intensität die Führungskräfte bzw. die Unternehmensleitung die Stärkung, Stabilisierung oder Veränderung der Unternehmenskultur angehen will.

#### **Zu der Frage: Wo stehen wir eigentlich bezüglich unserer Unternehmenskultur habe ich einen interessanten Ansatz in der Schweiz kennengelernt, den ich Ihnen vorstellen will.**

Dazu ein kleines Interview mit Hans R. Hässig und Roland F. Stoff, die den Ansatz Unternehmenskultur-Controlling® entwickelt haben.

#### **Hans, wie seid ihr überhaupt auf die Idee gekommen, das Thema „Unternehmenskultur-Controlling“ anzupacken?**

Als Ausgangslage ist dabei zu berücksichtigen, dass Roland und ich langjährige Erfahrung als Führungskräfte auf Geschäftsleitungsebene in KMU's, auf Konzernebene im In- und Ausland, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen mitbringen und uns ein gemeinsames Steckpferd, die Unternehmenskultur, zusammengebracht hat. Wir gingen von der Frage aus, warum gewisse Firmen erfolgreich sind und andere nicht und was das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflusst. Wir schauten uns gleichzeitig auf dem Markt nach dem bestehenden Angebot an Beratungen um und merkten, dass sich die meisten Berater auf die harten Faktoren konzentrieren. Der Mensch – ein weicher Faktor – ist erst betroffen, wenn es um die Entlassungen geht. Wir

**Wissen, woran man ist**

**Sich mit der Aufgabe identifizieren können**

**Mitdenken können**

**Wertschätzung erleben**

**Führungs- und Unternehmenskultur entscheidet**

@Loquenz

machen das anders, wir schauen von Anfang an auf die weichen Faktoren. Wir betrachten das Beziehungsverhalten der Mitarbeitenden untereinander und zur Firma, die Firmenkultur und deren Werte. Wir machen sichtbar, was sonst unausgesprochen bleibt. Zu diesem Zweck haben wir eine Methode entwickelt, die gelebte Werte einer Firma nachvollziehbar aufzeigt.

**Roland, was waren die ersten Reaktionen, als ihr das Thema Unternehmenskultur-Controlling in Management-Teams vorgestellt habt?**

Die Führungsmannschaft war immer sehr aufmerksam und interessiert. Es war spürbar, dass für sie dieses Thema wichtig ist, aber auch schwer zu greifen, zu beschreiben und einzuordnen. Mit der Aussicht, dass ihre Unternehmenskultur sichtbar gemacht werden könne, und zwar in ihrer Ausprägung und Intensität, war die Neugier groß. Befürchtet wurde, dass wir mit Workshops und langen Interviews das Tagesgeschäft stören würden. Unser minimalinvasiver Ansatz hat sie jedoch überzeugt. Grosse Erwartungen wurden in den Bereich gesetzt, wie der Betrieb das Leitbild lebt und wo noch nicht.

**Roland, und was waren die Punkte, die die Management-Teams überzeugt haben, Unternehmenskultur als Thema anzupacken?**

Es sind eigentlich immer die gleichen drei Beweggründe:

1. Wer sind wir? Die visuelle Darstellung ihrer Unternehmenskultur, gestützt auf gelebte Beispiele (Rituale und Artefakte) und illustriert mit atmosphärischen Photographien in und um den Betrieb.
2. Was können wir? Das Herausschälen von Potentialen und Disharmonien aufgrund der eigenen Werthaltung.

3. Wo verdienen wir? Wo verlieren wir? Das Aufzeigen der monetären Einflüsse der Unternehmenskultur in Bezug auf Bekenntnisse, Prozesse, Dokumente und Kundenverhalten.

Ergänzend dazu war es dem Management-Team aber auch wichtig, keine Entblößungen erleben zu müssen. Ein Vertrauensverhältnis zu uns war ihnen deshalb wichtig, sonst hätten sie das Thema Unternehmenskultur nicht angegangen.

ten sie das Thema Unternehmenskultur nicht angegangen.

**Hans, wahrscheinlich empfiehlt es sich nicht für alle Betriebe zu jedem Zeitpunkt das Thema Unternehmenskultur aufzugreifen. Was sind Deine Tipps für Betriebe, die das Thema anpacken wollen?**

Wir haben unsere Methode in verschiedensten Branchen angewendet. Dabei haben weder die wirtschaftlichen Umstände noch der innerbetriebliche Zustand eine Rolle gespielt. Es braucht lediglich die Bereitschaft und ein wenig Mut, trotz anfänglichen Ängsten, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen wollen. Wenn der Geschäftsführer dann mit der Geschäftsleitung gewillt ist, sich auf eine Integritätsprüfung einzulassen, um auf ihre eigenen, echten und tatsächlich gelebten Werte zu stoßen, ist der erste große Schritt getan.

**Hans, und wann sollte ein Betrieb lieber die Finger vom Thema Unternehmenskultur und Controlling der Unternehmenskultur lassen?**

Da gibt es eine klare Voraussetzung. Wenn der CEO und/oder Aufsichtsrat nicht bereit ist, die eigenen Werte auf den Tisch zu legen und dafür einzustehen, also Verantwortung zu übernehmen, sollte der Betrieb besser die Finger davon lassen.



**Hans R. Hässig**  
Elektroingenieur ETH,  
Organisationsentwickler SAAP

30 Jahre Industrieerfahrung, international, interdisziplinär und interkulturell; Führungserfahrung als Leiter Forschung und Entwicklung und als Mitglied der Geschäftsleitung.

[hans.hässig@loquenz.de](mailto:hans.hässig@loquenz.de)

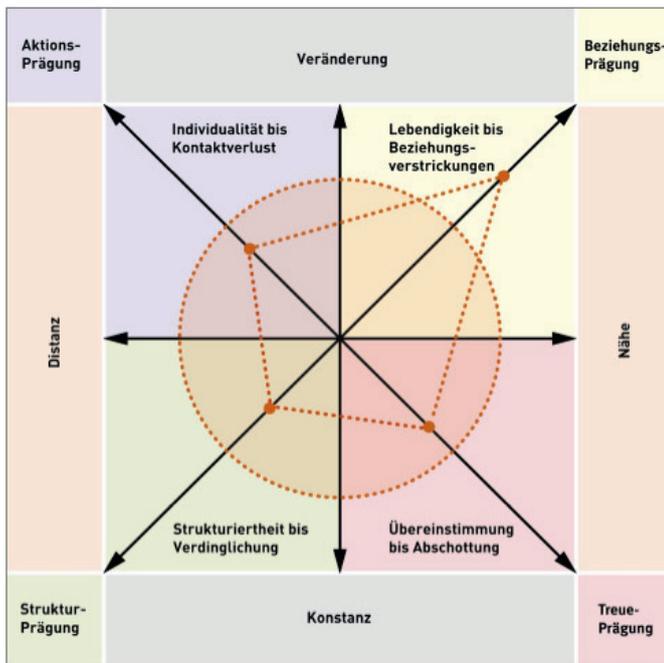


**Roland F. Stoff**  
Personalchef, Kulturentwickler

25 Jahre Erfahrung als Personalchef, Geschäftsleitungsmittglied in Industrie, Kantonale Gesundheitsdirektion und Spitäler.

[roland.stoff@loquenz.de](mailto:roland.stoff@loquenz.de)

**Weiche Faktoren meßbar machen**



# (Selbst-)Führung in herausfordernden Zeiten

## Coaching-Tipps für „erfolgreiches und gesundes Führen“

von Andreas Dotzauer

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Oft arbeiten sie daher auch in der Freizeit bzw. im Urlaub. Das Gefühl der Fremdbestimmung, eigene Glaubenssätze bzw. Antreiber („ich muss pünktlich perfekte Ergebnisse abliefern“), aber auch die Pflege des eigenen Image (z.B. als permanent erreichbar bzw. unverzichtbar) verstärken den Druck. Auf Dauer können Beeinträchtigungen bis hin zum Burn-out resultieren. Die folgenden Tipps unterstützen Sie, als Führungskraft erfolgreicher, zufriedener und vor allem gesünder zu arbeiten bzw. zu leben.

### **Empfehlung 1: Erlauben Sie sich regelmäßig Auszeiten**

Ringen Sie sich dazu durch, zeitweise nicht erreichbar zu sein bzw. abzuschalten. Falls erforderlich, weisen Sie Ihr (Arbeits-)Umfeld darauf hin, dass Sie nun eine Zeit lang ungestört sein möchten.

### **Empfehlung 2: Optimieren Sie Ihr Zeitmanagement**

Rufen Sie Ihre Mails nur in bestimmten Abständen ab und bearbeiten diese – wie Ihre Telefonate bzw. Rückrufe – systematisch in Blöcken. Planen Sie ausreichend Zeitpuffer für Unvorhergesehenes in Ihre Terminplanung ein. Beherzigen Sie weitere Empfehlungen aus (Ihnen wahrscheinlich bereits bekannten) Zeitmanagement-Ratgebern tatsächlich.

### **Empfehlung 3: Überprüfen Sie Ihre Einstellung zur Arbeit und zu sich selbst**

Was ist Ihnen wichtig – und warum? Welche Rolle spielen neben der Arbeit wichtige Themen wie z.B. Partnerschaft bzw. Freundschaft, Freizeit oder Gesundheit? „Lohnt“ Ihr derzeitiger Einsatz auch langfristig? Was möchten Sie ändern – wann fangen Sie damit an?

### **Empfehlung 4: Überprüfen Sie mögliche Anzeichen für Überforderung**

Spätestens bei längerer (krankheitsbedingter) Abwesenheit machen Sie die schmerzhafteste Erfahrung, dass es doch irgendwie ohne Sie geht. Schützen Sie sich rechtzeitig. Ernst zu nehmende Anzeichen sind z.B. Delegationsprobleme/ Perfektionszwang/ Starksein, permanente Erreichbarkeit, Empfinden von Partnerschaft und Familie als Last, Abkehr von Freunden, andauernde gesundheitliche Probleme, Grübeleien über die persönliche Veränderung, Missbrauch (Alkohol, Drogen, Medikamente). Steuern Sie dagegen und suchen Sie im Zweifel professionelle Unterstützung.

### **Empfehlung 5: Betreiben Sie proaktiv Selbstmanagement und Gesundheitsförderung**

Folgende Leitfragen können Ihnen helfen, Ihre Aktivitäten zu hinterfragen und zu optimieren:

1. Wie „immun“ sind Sie gegen Stress? Stress ist nicht per se schädlich, aber auf Dauer, ohne entsprechende Bewältigungsressourcen bzw. ohne ausreichende Erholung. Vermeiden Sie daher Überforderung. Blicken Sie stolz auf Erreichtes zurück und entwickeln Sie eine positive Gelassenheit für neue Herausforderungen, mit denen Sie schrittweise weiter wachsen können.
2. Wie stark nehmen Sie die Verantwortung für sich selbst wahr? Bei beruflichen Themen warten Sie auch nicht, bis Probleme entstanden sind. Betreiben Sie genauso konsequent den Erhalt bzw. die Förderung Ihrer Gesundheit.
3. Betreiben Sie eine aktive und gesunde Lebensführung? Stärken Sie Ihre Fitness, um Herausforderungen besser zu bewältigen. Bereits Ihr alltägliches Umfeld bietet Chancen, sich körperlich zu betätigen (z.B. Treppen steigen). Ernähren Sie sich gesund und bewusst. Vermeiden Sie übersteigerten Ehrgeiz. Lassen Sie sich zudem regelmäßig untersuchen – nicht erst bei (verschleppter) Erkrankung und nutzen Sie zudem vor intensiverer sportlicher Betätigung ärztlichen Rat.
4. Entspannen und erholen Sie sich gezielt? Legen Sie regelmäßig Pausen ein? Betreiben Sie ausgleichende Freizeitaktivitäten, schlafen Sie ausreichend und nutzen Sie Ihren Urlaub wirklich, um sich zu erholen? Erlauben Sie sich öfters Auszeiten und Muße, um Ihren „Akku“ wieder aufzuladen.



**Andreas Dotzauer,**

Diplom-Kaufmann, Master of Arts, besitzt langjährige Erfahrung als Personalmanager. Er ist als Personalberater, Trainer bzw. Moderator und Coach tätig.

[andreas.dotzauer@loquenz.de](mailto:andreas.dotzauer@loquenz.de)

@Loquenz

5. Ersparen Sie sich unnötigen Stress?  
Der von Ihnen erlebte Stress entsteht auch durch Ihre subjektive Bewertung bzw. Interpretation von Situationen – muss also nicht der wirklichen „Bedrohung“ entsprechen. Hinterfragen Sie daher Ihre Einschätzungen bzw. Reaktionen auf Wahrheitsgehalt bzw. Sinnhaftigkeit. Setzen Sie sich realistische Ziele. Lernen Sie, begründet auch einmal Nein zu sagen. So vermeiden Sie Überforderung, schärfen Ihre Positionierung und schaffen sich mehr Erfolgserlebnisse und eine höhere Stresstoleranz.
6. Konzentrieren Sie sich auf den Augenblick?  
Tun Sie das, was Sie gerade tun, bewusst und konzentriert? Grübeln Sie nicht – insbesondere nicht über Vergangenes, das nicht mehr veränderbar ist. Vertrauen Sie vielmehr auf sich und Ihre Erfahrungen bzw. Intuition.

7. Entwickeln Sie sich weiter?  
Vergleichen Sie realistisch Anforderungen und die Ihnen zur Verfügung stehenden Fähigkeiten bzw. Potenziale. Schließen Sie mögliche Lücken bzw. korrigieren Sie überhöhte Ansprüche.
8. Pflegen Sie ausreichend Beziehungen?  
Fokussieren Sie sich auf Ihr berufliches Netzwerk? Investieren Sie auch Zeit in private Kontakte. Gerade in persönlichen Krisen benötigen Sie verlässliche Unterstützung durch vertrauenswürdige Menschen.
9. Haben Sie eine positive Grundeinstellung?  
Sehen Sie sich und Ihr Umfeld positiv. Deuten Sie Schwieriges als Herausforderung bzw. Lernchance um.

Die vorgenannten Punkte helfen Ihnen, die drei Bereiche „Körper“ (z.B. bewusster Umgang mit Belastung und Entspannung), „Psyche“ (z.B. Überprüfung des eigenen Stressempfindens bzw. eigener Ansprüche) und „Geist“ (z.B. Überprüfen der Lebensprioritäten) angemessen zu berücksichtigen. Falls Sie individuelle Hilfestellung oder Beratung in Anspruch nehmen möchten, helfen wir Ihnen gerne, einen qualifizierten Coach in Ihrer Region zu finden.

Das Motto „nur wer sich erfolgreich führt, kann auch andere verantwortungsbewusst führen“ unterstreicht Ihre Verantwortung und Vorbildfunktion den Mitarbeitern gegenüber. Und mit Blick auf das gesamte Unternehmen: Beim Thema Gesundheit geht es längst nicht mehr um vermeintliche „Sozialromantik“ oder das Angebot von ein paar Gesundheitskursen. Gesundheitsorientiertes Führen lohnt sich – bereits aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen.

## Literaturtipps zum Coaching-Tipp:

- M. Nelting (2010): Burn-out – Wenn die Maske zerbricht. Wie man Überlastung erkennt und neue Wege geht, Mosaik Verlag
- K. Linneweh, A. Heufelder & M. Flasnoecker (2010): Balance statt Burn-out – Der erfolgreiche Umgang mit Stress und Belastungssituationen, Zuckschwerdt Verlag

## (Selbst-) Führung im Internet



[www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de)



[www.simplify.de](http://www.simplify.de)

@Loquenz

# Buchbesprechungen:

## Wertschätzung im Betrieb:

### Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur und

### Gesund führen - sich und andere!:

### Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb

Anne Katrin Matyssek scheint eine äußerst produktive Phase zu haben. Und ich kann schon einmal vorweg sagen: es lohnt sich, sich mit ihrer Produktivität auseinanderzusetzen und die beiden Bücher intensiv zu studieren.

Doch der Reihe nach. In „Wertschätzung im Betrieb“ setzt sich Matyssek folgenden Kernthesen (vgl. Seite 5) auseinander:

- Wertschätzung kann nicht von außen ins Unternehmen hinein getragen werden. Sie ist schon da.
- Oft muss man sie erst entdecken. Dazu kann jeder Mensch im Betrieb beitragen, denn jede/r ist Kulturträger.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement ist zugleich Ausdruck von und Promotor für Wertschätzung.
- Wer etwas für eine gesündere Kultur tun will, muss selber vorgehen. Das lohnt sich auch für jeden persönlich.

Und zwar mit dem Ziel, Handwerkszeug zur Kulturveränderung zu vermitteln; Impulse für einen wertschätzenden Umgang zu geben; Vorschläge zu unterbreiten, wie sich Führungskräfte für das Thema gewinnen lassen; Ideen und Tipps Richtung Geschäftsführung und dem Leser selbst etwas Stärkendes mit auf den Weg zu geben.

Ich kenne das noch gut aus meiner sportlich aktiven Zeit: „aiming high“ - Große Ziele machen auch große Leistungen möglich. Doch erfüllt Matyssek die Erwartungen, die sie mit diesem Entrée weckt?

Man kann fast sagen, in ihrer gewohnt handfesten und wertschätzenden Art geht Matyssek die Themen an. Nachdem sie im ersten Kapitel den Begriff der Wertschätzung aus der Mottenkiste herausholt, geht sie auf den Wert der Wertschätzung und deren Überzeugungskraft auf andere ein. Logischer Weise führt sie danach zur salutogenen Grundhaltung über, die immer etwas mit dem Umgang mit mir selbst und mit anderen zu tun hat.

Auch vor konflikthaften Situationen schreckt sie nicht zurück, sondern zeigt in einem separaten Kapitel auf, welche Chancen in Wertschätzung gerade in Konflikten liegen.

Nachdem das Thema Wertschätzung ausreichend entfaltet ist, geht sie auf Führungskräfte und Geschäftsleitung ein, um sich der

Frage zu stellen, wie man beide für das Thema Wertschätzung gewinnen mag.

Das Ganze schließt mit Tipps für´s Überleben in wertschätzungsfreien Zonen und einem ausführlichen Anhang mit Materialien und Agendavorschlägen für Vorträge und Schulungen.

Aus meiner Sicht ist Matyssek hiermit ein „Rundumschlag“ zum Thema gelungen. Sei es aufgrund der akribischen Aufarbeitung der aktuellen Literatur und Studienergebnisse, sei es durch ihre wirklich frische Art der Darstellung.

Ob mir auch die Art der Gestaltung der Power-Point-Charts gefällt – das ist wirklich Geschmackssache. Hier hat jeder seinen eigenen Stil zu finden und zu definieren.

Für mich ist das Ganze ein praktisches Schritt für Schritt Heranführen an das Thema. Und für den Erfahrenen ist es ein wunderbarer Steinbruch, der das Jagen nach und Wühlen in Primärliteratur erspart. Hier kann sich der Experte auf die Expertin Matyssek verlassen.

Und für Weiterbildner und Trainer ist die zweite Neuerscheinung von Matyssek noch spannender, da diese einem selbst das Erstellen der Power-Point-Charts abnimmt.

Hier stellt sie einen ausführlichen Leitfaden in Form eines sehr vollständigen Trainingsmanuals zur Verfügung. Natürlich sind wir alle trainingserfahren genug, um es an der einen oder anderen Stelle noch zu optimieren. Doch wenn ich ehrlich bin ist das Optimieren eher ein Anpassen an den eigenen Stil.

Mit diesem Trainingsmanual hat Matyssek uns allen die Arbeit, sei es für Überzeugungsvorträge vor Führungskräften, sei es für die Schulungen zum Thema „gesundes Führen“ deutlich leichter gemacht. Dafür einfach herzlichen Dank!



Anne Katrin Matyssek  
**Wertschätzung im Betrieb:  
Impulse für eine gesündere  
Unternehmenskultur**



Anne Katrin Matyssek  
**Gesund führen - sich und andere!:  
Trainingsmanual zur psychosozialen  
Gesundheitsförderung im Betrieb**

@Loquenz

Das Thema „Burnout“ gewinnt an Aufmerksamkeit. Nachdem wir letztes Jahr für einige Kunden Kurzseminare zum Thema durchgeführt haben, heute zwei Literaturtipps, die das Thema vielleicht auf eine ungewohnte Art beleuchten.

Gustav Greve, Unternehmensberater in der Schweiz, zeigt mit **Organizational Burnout: Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen**, 2010, die Facette des Phänomens Burn-out auf struktureller Ebene auf.

Wie kommt es, dass Firmen zeitweise sehr erfolgreich waren und dann – scheinbar plötzlich und ohne Vorwarnung – dem Abgrund entgegen zu torkeln scheinen. Und gleich eine Feststellung, die er am Anfang des Buches trifft: intelligente Organisationen sind prädestiniert für Organizational Burnout (OBO). Und warum? Lesen Sie selbst!

Den größten Teil der fast 300 Seiten widmet Greve den Fragestellungen:

- Was sind die Voraussetzungen und Gründe für den OBO?
- Welche Symptome gibt es für den OBO?
- Wie entwickelt sich die OBO-Spirale?
- Welche Folgen hat der OBO?
- Welche Diagnosemöglichkeiten und Versuche der Eigentherapie gibt es?

Spannend wird es für mich, wenn er ab Seite 205 darauf eingeht, wie man den OBO therapieren kann, was bei der Rehabilitation zu beachten ist und welche Prävention gegenüber Rückfällen wirken kann.

Was mir bei der Lektüre gut gefallen hat, ist genau dieses letzte Drittel, das ich als Inspiration, für weitere Anregungen zum Thema nutzen konnte.

Was mich etwas zurückschrecken lässt, ist die sehr therapeutische Perspektive, die Greve einnimmt. Meiner Erfahrung nach wird in der Organisationsberatung zu sehr anhand von psychologischen Modellen beraten und interveniert. Hier würde ich eher den Blick auf Denkmodelle aus der Organisationssoziologie oder der Ethnologie richten und daraus meine Reflexionshilfen entwickeln.

Doch was sich nicht abstreiten lässt – auch die psychotherapeutische Perspektive von Greve ist gut für Anregungen!

Sich in sechs Wochen selbst aus dem Burnout retten und wieder ins Gleichgewicht kommen? Bei der ersten Lektüre war ich skeptisch. Überall ist zu lesen, dass einen Burn-out zu überwinden ein sehr langfristiger Prozess sei. Ursula Grohs – Entwicklerin einer sehr anerkannten Rauchstopp-Methode – und Heike Kossdorff wollen uns vom Gegenteil überzeugen. Mit **Unumwerfbar: In 6 Wochen wieder im Gleichgewicht**, zeigen sie ganz pragmatisch einen Weg auf, den jeder gehen kann.

Hintergrund bildet die Methode des psychodynamischen Modelltrainings. Hierbei geht es um Gedankenhygiene. Die Methode versucht das Emotionshirn zu beeinflussen und zur Ausschüttung von Glückshormonen zu bewegen. Dies kann vom Einzelnen trainiert werden und damit die Regeneration unterstützt werden.

Man merkt Grohs die individualpsychologische Schule, aus der sie stammt, deutlich an. Doch hier gilt, wie für viele Therapieansätze, kein Therapieansatz passt auf jeden Klienten. Es geht um die individuelle Passung.

Deshalb sind Grohs/Kossdorff bei mir im Hinterkopf. Im Management-Coaching habe ich es häufig mit überlasteten Mandanten zu tun, die kurz vor einem Burnout stehen oder bereits auf dem Weg dorthin sind. Für diese bietet das Buch zahlreiche Erklärungsmodelle, um das was mit einem geschieht, selbst verstehen zu können. Die daraus abgeleiteten Interventionsangebote ergeben sich dann sozusagen von selbst.



Gustav Greve  
**Organizational Burnout:  
Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen**



Ursula Grohs und Heike Kossdorff  
**Unumwerfbar: In 6 Wochen wieder im Gleichgewicht**

# Loquenz live

## Lean-Office in der Personalabteilung: Einsparpotenziale und Effizienzsteigerung im HR-Bereich

Bereits zum sechsten Mal fand das Seminar in Zusammenarbeit mit dem Forum Institut für Management ([www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)) - eine internationale Institutsgruppe, die sich mit der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften der Wirtschaft befasst – statt. Teilnehmer/innen sind Personalentwickler und Personalverantwortliche aus Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sowie Verwaltungen.

Als wichtigstes Thema sticht das optimale Prozessmanagement in der Personalabteilung hervor. Prozessmapping, Work-Flow-Analyse und Work-Flow-Optimierungen stellen das Hauptinteresse der Teilnehmer/-innen dar. Daniella Fornell, Personalleiterin der Konra-

din Mediengruppe schöpft dabei aus ihrem reichen Erfahrungsschatz bei der Einführung des Lean-Office in ihrer Personalabteilung; Stephan Teuber bringt die Sicht des Beraters aus den unterschiedlichsten Kundenprojekten ein. Einführung von Lean-Management Prinzipien bedeutet auch immer einen Change-Management Prozess! Und dieser muß initiiert, gut geführt und begleitet werden.

### Für 2012 sind wieder drei Seminartermine geplant:

15. - 16. März 2012 in Hamburg

26. - 27. Juni 2012 in München

07. - 08. November 2012 in Frankfurt

[www.forum-institut.de](http://www.forum-institut.de)

## „Modernes Fehlzeitenmanagement“ Richtiger Umgang mit sichtbaren und unsichtbaren Fehlzeiten

Ende September fand diese Veranstaltung erstmalig bei der DGfP in Stuttgart statt. Als „aktives Seminar“ konzipiert, bot der Tag viel Freiraum sich untereinander - parallel zu fachlichem Input durch Frau Lübbe und Herrn Teuber - im Rahmen des Workshops intensiv über die Methoden und die Erfahrungen im Umgang mit der Thematik „Fehlzeitenmanagement“ auszutauschen.

Bei den teilnehmenden Unternehmen steht in der Regel die „Fehlzeitenquote“ im Fokus, unabhängig von Unternehmensgröße, Branche oder Internationalisierungsgrad. Dies deckt sich mit unseren Erfahrungen. Die Fehlzeitenquote wird gerne als eine Art „Benchmark“ gesehen, die Aussagen zur Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit Einzelner, von Teams, ja von ganzen Betriebsteilen liefert. Daher spielt sie oftmals bei elementaren Entscheidungen innerhalb der Unternehmensführung (z.B. „Welche Standorte oder Teams erhalten „zukunftssichernde“ Aufträge?“) eine zentrale Rolle.

Demzufolge beschäftigen sich auch die Personalbereiche intensiv mit dem Thema „Fehlzeiten“. Angefangen damit, dass Vorgesetzte verpflichtet werden bei Rückkehr der Mitarbeiter nach einer Abwesenheitsphase ein „Kranken-Rückkehrgespräch“ zu führen - bis hin zum gesetzlich vorgeschriebenen betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement (BEM).

Welche Bedeutung den Fehlzeiten beige-messen werden ist allen Beteiligten klar. Die Konsequenz: um fehlzeitenbedingte Abwesenheiten zu reduzieren, gehen immer mehr Arbeitnehmer trotz gesundheitlicher Einschränkungen zur Arbeit bzw. sie versuchen, sich über den Abbau von Pluszeiten ins Wochenende retten, um sich dann auszukurieren und zu erholen.

Das eigentlich spannende Thema bei „Fehlzeitenquoten“ oder auch „Gesundheitsquoten“ ist damit der Präsentismus am Arbeitsplatz! Erstaunlicherweise werden die negativen Auswirkungen noch sehr zögernd diskutiert:

- Leistungsminderungen
- verringerte Aufmerksamkeit
- Zunahme von Fehlern und Unfällen
- Gefahr von Ansteckung im Team
- Gefahr von Chronifizierung verschleppter Krankheiten usw.

Als dies führt in der Regel später zu erheblich längeren Ausfallzeiten als bei sofortigem Auskurieren. Ein Zusammenhang, der übrigens in der Zwischenzeit auch empirisch gut abgesichert ist. Schätzungen gehen davon aus, dass die durch Präsentismus entstehenden Kosten drei- bis sechsfach so hoch sind, wie die durch Abwesenheitszeiten entstehenden Kosten. Das bedeutet für die deutsche Wirtschaft nach Einschätzung von Experten ein Kostenblock von ca. 120 Milliarden EURO.



**Daniella Fornell,**

Personalleiterin der Konradin Mediengruppe



**Kerstin Lübbe**

Senoir-Consultant bei Loquenz

Bankfachwirtin (IHK) und systematischer Business Coach

rund 20 Jahre Erfahrung im Personalrecruitment, -management und Personalentwicklung sowie Leitungsfunktion im Immobilienfinanzierungsbereich

[kerstin.luebbe@loquenz.de](mailto:kerstin.luebbe@loquenz.de)

@Loquenz

Präsentismus vorzubeugen ist daher das lohnenswerte Ziel im Kontext modernen Fehlzeitenmanagements. Und wie? Untersuchungen belegen eindeutig, dass sich in Unternehmenskulturen, die von Vertrauen geprägt sind, statistisch signifikant niedrigere Zahlen von Präsentismus zeigen.

So ist der entscheidende Ansatzpunkt - unabhängig von den unternehmensseitig laufenden Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz oder des gesetzlich vorgeschriebenen BEM – die Sensibilisierung der Führungskräfte für mögliche, von ihren Mitarbeitern als „belastend“ empfundene Situationen. Gerade regelmäßige, von Vertrauen geprägte Feedbackgespräche oder Rückkehr-

gespräche mit den Mitarbeitern ermöglichen es der Führungskraft, gezielte Signale gegen den Präsentismus zu setzen.

Genau dafür sollte den Führungskräften innerhalb des Unternehmens jede gezielte Unterstützung angeboten werden.

#### **Die Termine für 2012:**

5. März in Berlin

28. August in Stuttgart

[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## Ethisches Handeln als Unternehmer

Was soll ich tun? Auf mögliche Absatzmärkte zur Sicherung meiner Arbeitsplätze in Deutschland verzichten, weil ich Bestechungsgelder für den Markteintritt nicht in Kauf nehmen will?

Ganz so einfach ist die Fragestellung natürlich nicht. Im Interview mit Ulf Posé (Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.) am Deutschen Beratertag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Köln wurde das Spannungsfeld deutlich.

Mein Eindruck: Ethik gibt uns keine eindeutigen Antworten, doch sie hilft uns immer wieder auf´s Neue in unklaren Situationen Entscheidungen fällen zu können. Auch wenn diese häufig mit Kompromissen verbunden sind. Genau um diese Abwägung geht es bei ethischem Handeln. Die Stachel des Imperfekten bleibt dabei!

Doch sehen Sie das Video selbst auf:

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

(<http://www.youtube.com/watch?v=wjGjBvP4Ejo&feature=youtu.be>)



@Loquenz