

1.2 Welche Ziele und Effekte das Seminar hat

Das Ziel der Veranstaltung liegt darin, Führungskräfte zu sensibilisieren für das Thema Gesundheit und ihre Verantwortung dabei – für sich selbst und für ihre Mitarbeitenden. Sie reflektieren die Bedeutung von Gesundheit für ihre Lebensqualität. Und sie setzen sich damit auseinander, wie sich ihr Führungsverhalten auf ihre Mitarbeitenden auswirkt. Das Gesund-Führen-Seminar ist aber keine Wunderdroge! Ich verstehe es als einen Baustein auf dem langen Weg zu einer gesünderen Unternehmenskultur.

Häufig wird es als Kick-Off benutzt, bildet also den Auftakt für ein breiter aufgestelltes Betriebliches Gesundheitsmanagement, weil man im Unternehmen erkannt hat, dass den Führungskräften hierin eine wichtige Rolle zukommt. Und nun möchte man, dass die Führungskräfte diese besondere Aufgabe bewusst wahrnehmen. Das gelingt in den zweitägigen Veranstaltungen ganz wunderbar: den Führungskräften deutlich zu machen, dass ihr Verhalten Wohlbefinden, Gesundheit und Anwesenheit der Mitarbeitenden beeinflusst, und was in Sachen „Gesund Führen“ von ihnen verlangt wird.

*Sensibilisierung
+
Rückenstärkung
=
wichtige Bausteine auf
einem langen Weg*

Kann man überhaupt in 2 Tagen „Gesund führen“ lernen?

Die Frage ist mehr als berechtigt. Ganz ehrlich? Nein. Kann man nicht. Wer das glaubt, ist naiv. Es geht nicht darum, innerhalb von zwei Tagen aus einem Führungsekel einen Führungsel zu machen, indem man auf irgendwelche verborgenen Knöpfe drückt. Aber man kann denen, die sich ohnehin schon für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden interessieren, den Rücken stärken und ihnen Mut machen, ihrer menschenfreundlichen Linie treu zu bleiben. Und man kann so Stück für Stück die Unternehmenskultur in Richtung „mehr Wertschätzung“ verändern. Das ist doch schon was!

Was und wie viel jeder einzelne davon umsetzt, hängt von weit mehr Faktoren ab als von einem Seminar zu dem Thema. Selbst wenn dieses noch so motivierend wirkt: Die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung hat hierauf ebenso Einfluss wie die Veränderungsbereitschaft der Führungskraft, der Umgang der Kollegen unter einander oder die bisherige Unternehmenskultur (mehr dazu lesen Sie in Kapitel 8). Es kostet auch Mut, neue Verhaltensweisen auszuprobieren oder sich öffentlich zu bestimmten Einstellungen zu bekennen. Dieser Mut muss bei vielen erst wachsen. Aber jeder Baustein leistet hierzu seinen Beitrag – das Gesund-Führen-Seminar erfahrungsgemäß einen sehr großen.



Braucht man nicht viel tieferes Wissen als bloß das, was in dem Buch steht?

Das kommt darauf an, was Sie erreichen wollen. Wenn es Ihnen darum geht, den Führungskräften Ihres Unternehmens oder Ihres Kunden vertieftes Wissen über Körper-Psyche-Zusammenhänge zu vermitteln oder sie zu gut ausgebildeten Gesundheitsmanagern zu machen, dann ist dieses Konzept zu oberflächlich und zu kurz gegriffen (wollen Sie das wirklich? haben die Führungskräfte so viel Zeit? wollen Sie dafür nicht lieber Fachleute holen?). Was Sie selber angeht: Sie sollten schon noch ein bisschen mehr wissen bzw. Erfahrung haben (vgl. Kapitel 1.3).

Aber wenn Ihr Ziel ist, die Führungskräfte für ihre Aufgaben in Bezug auf die Mitarbeitergesundheit zu sensibilisieren und ihnen Reflexionshilfen und Tools für gesundheitsgerechtes Verhalten mit auf den Weg zu geben, dann reicht dieses Konzept erfahrungsgemäß allemal. Ich behaupte: Die Führungskräfte brauchen nicht mehr Wissen als das, was in diesem Buch steht. Wenn alle Führungskräfte diese – im Grunde selbstverständlichen – Tools in ihren Führungsalltag integrieren würden, dann gäbe es deutlich weniger arbeitsbedingte psychische Erkrankungen ... Wissen ist eben nicht gleichbedeutend mit Umsetzen. Umsetzen ist nicht gleichbedeutend mit Beibehalten.

Vielleicht müssen auch Sie grinsen, wenn Teilnehmende sagen, „das kenne ich schon“. Klar: Alle haben schon einmal gehört, dass Anerkennung wichtig ist und viele Menschen sie brauchen, um Freude an ihrer Arbeit zu haben. Aber bedeutet dieses Wissen, dass jede Führungskraft fortan hingehet und großzügig (nicht verschwenderisch) ist mit anerkennenden Äußerungen? Meiner Erfahrung nach nicht: „weiß ich schon“ ist nicht gleichbedeutend mit „mache ich schon“. Kann man Englisch in einem zweitägigen Sprachkurs lernen? Hört ein Fußballspieler auf zu trainieren, weil er ja schließlich schon weiß, wie man einen Elfmeter schießt?

*„kenne ich schon“
heißt noch nicht gleich
„mache ich schon“*

MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG

Ich gebe zu: Der letztgenannte Vergleich hinkt ein bisschen, denn im „Gesund Führen“-Seminar wird ja nicht trainiert. Es wird fast nichts geübt. „Umso schlimmer“, höre ich einige Leser entsetzt stöhnen. Viele stehen auf dem Standpunkt „Verhalten muss man üben, sonst lernt man es nicht“. Diese Einstellung ist sicher berechtigt. Meine lautet: „Wenn die Haltung nicht stimmt, braucht man auch kein Verhalten zu üben“. Deshalb gebe ich lieber Denkanstöße, damit die Führungskräfte ihre Haltung reflektieren. Und in meinen Augen ist auch dann ein wichtiges Seminarziel erreicht, wenn sich die Führungskräfte „nur“ bestätigt fühlen – Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitenden kann sie entlasten und den Kopf frei machen für andere Aufgaben. Da ich persönlich ungern Rollenspiele anleite (und ich kann das auch nicht gut), habe ich ein rollenspielfreies Seminar konzipiert – das Sie aber sehr gern mit Rollenspielen anreichern können!

*auch Bestätigung
hat einen Wert:
sie gibt Sicherheit*

Wenn wir es schaffen, dass 10 von 12 Führungskräften aufgrund des Seminars ihre Haltung überdenken und fortan stärker auf die Gesundheitswertigkeit ihres Verhaltens achten, dann haben wir viel bewirkt.

Ist das denn wissenschaftlich abgesichert? Wie sieht es aus mit Effekten?

Falls Sie sich schon einmal mit dem Thema Evaluation beschäftigt haben, wissen Sie: Es gibt unterschiedliche Formen. Eine seriöse Evaluation umfasst alle drei: die Strukturqualität (Rahmenbedingungen, Ressourcen), die Prozessqualität (Durchführung so wie geplant?) und die Ergebnisqualität (welche Ziele wurden in welchem Maße erreicht?) – während man als Laie oft nur die Ergebnisqualität im Blick hat (das wäre hier am seriösesten: Hat sich das Führungsverhalten aus Sicht der Mitarbeitenden „verbessert“?).

Obendrein schielen viele Menschen, die im BGM (Betrieblichen Gesundheitsmanagement) tätig sind, vor allem auf die Anwesenheitsquote und deren Veränderung. Die ist jedoch eine fragwürdige Messgröße für den Erfolg eines solchen Seminars (vgl. „Führung und Gesundheit“, 2010). Bernhard Badura, Professor (em.) an der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld, fordert, zur Evaluation nicht (nur) betriebswirtschaftliche, sondern auch sozialwissenschaftliche Indikatoren heranzuziehen. Er stellte kürzlich auf einem Kongress die weise Frage: „Wollen wir die Statistiken verbessern oder den Gesundheitszustand?“

*die Fehlzeitenquote ist
ein fragwürdiges Kriterium
- zumindest, solange sie
allein steht*

Viele Effekte können Sie beobachten, auch ohne dass diese sich in Zahlen messen lassen. Sie können sie spüren, in qualitativer Hinsicht. Zumindest berichten zahlreiche Teilnehmende, dass sie ihr Führungsverhalten verändert hätten. Oder Organisatoren der Veranstaltung sagen, dass sich das Klima verbessert habe. Solche Wirkungen existieren, können aber nicht jeden Menschen überzeugen – es fehlt halt die Kennzahl.

Tatsächlich gab es einmal eine Evaluation über eine große Veranstaltungsreihe nach diesem Konzept (15x2 Tage mit insgesamt 148 Führungskräften); erfreulicherweise gaben die Teilnehmenden 4 bis 6 Monate nach der Veranstaltung an, die Anwesenheitsquote in ihrem Bereich hätte sich verbessert oder für die nächste Erhebung würden sie damit rechnen, dass sich eine Verbesserung zeigen würde. Die Angaben waren allerdings subjektiv, also mit Vorsicht zu genießen – wissenschaftlich betrachtet.

Derzeit wird eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Gesund Führen“ durch ein universitäres Institut wissenschaftlich evaluiert. Mit ersten Ergebnissen ist jedoch nicht vor Mitte 2012 zu rechnen. Das evaluierte Seminar ist vom Aufbau her angelehnt an das, das in diesem Buch vorgestellt wird, es ist aber nicht 1:1 übernommen, sondern beinhaltet firmenspezifische Zusatzblöcke, dafür aber keine Kollegiale Beratung.

Sie als Seminarleitung können sich noch so sehr anstrengen: Sie sind nicht der einzige Faktor, der darüber entscheidet, ob eine Veranstaltung Früchte trägt oder nicht. Das ist schade, aber irgendwie auch entlastend. Mehr über dieses Thema – Transfer, Feedback und Evaluation – lesen Sie in Kapitel 8.

Das Seminar wird dann gute Effekte haben, wenn die Teilnehmenden vorher und nachher mit ihrer Führungskraft darüber sprechen: was erwarten sie, und was von dem Gelernten können sie umsetzen (bzw. warum nicht?). Ohne eine solche Einbettung und Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen, so Ralf Besser (2009), werden die Effekte verpuffen – selbst wenn das Seminar noch so gut war.

Was sind denn nun die Ziele des Seminars?

Hierzu ein Zitat aus einem meiner Angebotsschreiben: „Es kann nicht darum gehen, Fehlzeiten zu reduzieren, die zur Wiederherstellung der Gesundheit erforderlich sind; vielmehr ist es Ziel des Seminars, präventive Maßnahmen zu ergreifen und nicht-krankheitsbedingte Abwesenheiten zu reduzieren, und zwar indirekt über die Schaffung von mehr Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Mitarbeitende, die sich innerlich schon vom Berufsleben verabschiedet haben, werden durch die Veranstaltung sicher nicht zurück gewonnen werden können!). Hierbei handelt es sich um einen Prozess und nicht um ein Umschalten von heute auf morgen. Das Seminar richtet sich an Führungskräfte. Sie werden darin sensibilisiert, den Einfluss ihres Führungsverhaltens auf ihre Mitarbeiter wahrzunehmen, Belastungen abzubauen (falls möglich!) und v.a. Ressourcen wie soziale Unterstützung aufzubauen. Es kann so – sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten ihrer Mitarbeiter/innen – beitragen zur Prävention stressbedingter Erkrankungen. Letztendliches Ziel ist die Erhaltung und Förderung der psychischen Gesundheit durch einen wertschätzenden Umgang miteinander und mit sich selber.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das Seminar die folgenden Ziele a) und b):

a) *Strukturelle Ziele* von „Gesund-Führen“-Veranstaltungen sind:

- Handlungssicherheit geben durch Leitlinien/ Tools
- Erfahrungsaustausch ermöglichen (→Sicherheit + Sozialkompetenz)
- Support geben / Entlastung schaffen

b) *Inhaltliche Ziele* sind die folgenden:

- Sensibilisierung für Zusammenhänge zwischen Führung und Anwesenheit/ Gesundheit
>> **bewussterer Umgang mit dem Thema**
- Gesund mit dem (auch belasteten!) Mitarbeiter/ Team umgehen
>> **Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau für Mitarbeitende**
- Gesund mit sich selbst umgehen
>> **Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau für Führungskräfte**
- Handlungsimpulse zur Transfersicherung für 2 und 3
>> **letztendliches Ziel: Erhaltung und Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Produktivität durch mehr Wohlbefinden**
>> **Anwesenheit + Leistungsbereitschaft“**

Wichtig ist – wie Sie auch in Kapitel 2 lesen werden –, dass Sie im Angebot, im Kennlerngespräch und zu Seminarbeginn keine zu großen Versprechungen machen, da der Seminarerfolg von etlichen Faktoren abhängt, von denen Sie nur einer sind.

1.3 Wie Sie dieses Buch am sinnvollsten gebrauchen

Erst einmal sollten Sie natürlich das gesamte Buch von vorn bis hinten durchlesen. Kein Witz! In allen anderen Büchern von mir steht, dass heutzutage Bücher nur noch quer gelesen werden, weshalb es in meinen Büchern viele Redundanzen gibt: So kann sich jede/r das Kapitel heraussuchen, was ihn oder sie gerade am meisten interessiert. Und die anderen lässt man eben aus oder liest sie später. Oder in umgekehrter Reihenfolge. Bei diesem Buch ist das anders! Das ist ein Trainerleitfaden.

ganz durchlesen ...

Wenn Sie wirklich mit dem Gedanken spielen, das Seminar mit Führungskräften durchzuführen, kann ich Ihnen das (mehrmalige?) Durchlesen von vorn bis hinten nicht ersparen. Nur sehr wenige Informationen kommen doppelt vor, und ich behaupte: Sie brauchen alle Informationen, sonst hätte ich sie nicht aufgeschrieben. Das gilt zumindest für diejenigen, die nicht schon seit Jahr und Tag Führungsseminare durchführen. Die Profis können sich Kapitel 1 und 2 sowie 8 und 9 vielleicht sparen. Aber wenigstens überfliegen würde ich diese Kapitel dennoch.

Fotokopieren Sie aus diesem Buch, was auch immer Ihnen bei der Leitung der Veranstaltung von Nutzen sein kann. Ja, Sie dürfen explizit fotokopieren, nur bitte 1. nicht die Cartoons von Thomas Pläßmann (das Copyright liegt bei ihm) und bitte 2. nicht die Arbeitshefte – das wäre einfach nicht nett! Das ist schließlich meine Arbeit und jahrzehntelange Erfahrung, die darin steckt; ich hoffe, Sie gönnen mir meinen Verdienst ... Aber das Buch selber können Sie bis auf die Cartoons für Ihren eigenen (!) Gebrauch fotokopieren, wie Sie wollen. Vielleicht möchten Sie ja auf der Basis einzelner Seiten Moderationskarten erstellen, die Ihnen die Durchführung des Seminars erleichtern.

*fotokopieren
ausdrücklich erlaubt
(aber nicht
die Cartoons
und das Arbeitsheft)*

Oder zumindest wollen Sie zur Sicherheit die Zusammenfassungen (mit den Folien im Kleinformat und den wichtigsten Hinweisen zur Erinnerung) immer vor sich liegen haben. Dann wäre es blöd, wenn Sie das alles abtippen müssten. Letzten Endes kann man aber mit Sicherheit sagen: Je mehr Erfahrung Sie mit diesem Seminar sammeln, desto mehr werden Sie sich von diesen Vorlagen entfernen und Ihren eigenen Stil entwickeln. Und das ist gut so. Denn dadurch wird die Veranstaltung lebendig, und Sie können sich authentisch und wohl in Ihrer Haut fühlen.