

## **Wie Sie als Selbständige/r bzw. Trainer/in einen Beitrag zur Gesundheitskultur leisten**

Vermutlich ist Ihnen während des Seminars das Eine oder Andere aufgefallen, was in dem Unternehmen schief läuft. Wo es Missverständnisse gibt oder um die Kultur nicht zum Besten steht. Wo Abteilungen zerstritten sind, sich ausgegrenzt oder wenig geschätzt fühlen. Wo Menschen beleidigt sind oder Informationen vorenthalten werden. Das ist normal. Aber natürlich wäre es trotzdem schön, wenn sich das Miteinander verbessern ließe.

### **Alibi-Veranstaltungen?** *(lesen Sie dazu auch Kapitel 3 im Buch!)*

Manchmal – gar nicht sooo selten – veranstalten Unternehmen auch Alibi-Veranstaltungen: Sie kaufen jemanden von außen ein, um innen bloß nichts ändern zu müssen, aber sagen zu können „wir arbeiten an dem Thema“. Zum Beispiel werden bisweilen Burnout-Seminare eingekauft, weil die Firmenleitung sich außerstande sieht, an den überlastenden Arbeitsbedingungen etwas zu verändern. Manchmal sagt dann ein teilnehmender Betriebsrat bereits in der ersten Viertelstunde: „Das ist doch eine Alibi-Veranstaltung.“

Abgesehen davon, dass man sich als Seminarleitung in solchen Fällen leicht missbraucht fühlen kann: Damit das Gesund-Führen-Seminar seine ganze Wirkung entfalten kann, braucht es eine entsprechende Kultur, in der ein achtsamer Umgang überhaupt erst möglich wird. Vielleicht haben Sie daher das Bedürfnis, Ihre Kontaktpersonen im Unternehmen auf solche Missklänge hinzuweisen. Andererseits wollen Sie es sich auch nicht verscherzen – schließlich möchten Sie gern weiterhin für das Unternehmen tätig sein. Das wird nur funktionieren, wenn Sie signalisieren, dass Sie es schätzen. Sie wollen nicht als Verräter dastehen oder arrogant wirken, aber dennoch darauf hinweisen, dass in dem Betrieb keineswegs alles „golden“ läuft.

### **Unausgesprochene Kundenfrage**

Meine Empfehlung: Häufig telefoniert man ja in der Woche nach dem Seminar mit dem Kunden (und schreibt erst danach die Rechnung!), als eine Art Abschluss. Unausgesprochen schwingt seitens des Kunden in der Regel die Frage mit „wie fand der uns denn?“ – und wichtig ist, dass er (auch) Positives von Ihnen zu hören bekommt. Schon während der Veranstaltung sollten Sie sich ein paar Notizen machen, sobald Ihnen etwas angenehm aufgefallen ist.

Am besten läuft dieses Gespräch, wenn Sie so viel Positives berichten können (angefangen beim Catering über die Seminarorganisation, die Zusammensetzung der Seminargruppe, die Gruppendynamik, die konzentrierte Arbeit, das wertschätzende Miteinander etc.), dass Ihr Gesprächspartner von sich aus fragt: „Gab’s denn nichts Negatives?“ Ich würde immer empfehlen, sich auf diese oder andere Weise die Erlaubnis zum kritischen Feedback zu holen, bevor man negative Aspekte berichtet.

### **„Den obersten Chefs täte das auch gut ...“**

Wenn Ihr Gesprächspartner nicht von allein auf die Idee kommt, nach kritischen Aspekten zu fragen, können Sie als Kompromiss bzw. Brücke dahin erzählen, was die Teilnehmenden an Wünschen geäußert hätten – zum Beispiel „Einige (keine Namensnennung!) meinten, ihren Chefs täte das Seminar auch gut!“ Das klingt besser als „Die hätten’s erst recht nötig!“, auch wenn die Führungskräfte vermutlich eher letzteres gesagt haben.

Sie sollten Alibi-Veranstaltungen nicht als solche enttarnen (und den Vorwurf auch innerhalb des Seminars nicht einfach so stehen lassen, vgl. Kapitel 3). Aber Sie können Ihren Eindruck äußern, dass aus Sicht der Teilnehmenden (!) – Sie selbst können sich ja letztlich kein Urteil erlauben, zumindest nicht als externe Referentin – ein Ungleichgewicht besteht zwischen den Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten, und dem Führungsleitbild, auf das sie sich verpflichtet haben (Beispiel: sich keine Zeit nehmen können).

Häufig werden Sie den Eindruck haben, dass das Miteinander der Führungskräfte etwas stärker von Wertschätzung geprägt sein könnte ... Insbesondere im gewerblichen Sektor halten die Teilnehmenden einen harten Umgangston und die Haltung „nicht gemotzt ist genug gelobt“ für normal – während Mitarbeiterbefragungen in denselben Unternehmen zeigen, dass sich die Beschäftigten sehr wohl mehr Anerkennung wünschen. Häufig hört man auch aus dem Mund der nicht-lobenden Führungskräfte die Klage „mich lobt ja auch keiner“, die zugleich als Begründung dienen soll für ihren eigenen Anerkennungsgeiz. Sachen gibt’s ...

### **Buchtip: „Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“**

Es wird niemand auf die Idee kommen, Sie nach einer Vertiefungsveranstaltung zu fragen, die Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur geben könnte – einfach weil die meisten der Meinung sind: „Kultur ist einfach da“. Dabei lässt sich die Unternehmenskultur sehr wohl prägen und beeinflussen; primär durch die Vorstände, aber letztlich durch jeden einzelnen als Kulturträger. In dem Buch „Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“ finden Sie Anleitungen für erprobte Wertschätzungsworkshops (und im Web die dazu nötigen Folien), und zwar sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende.

Auf diese Idee werden Sie allerdings, wie gesagt, Ihren Gesprächspartner selber bringen müssen. Verzichten Sie dabei auf vorwurfsvolle Sätze wie „das bräuchte Ihr Haus dringend“; formulieren Sie wertschätzend-positiv wie „das könnte Ihrem Haus gut tun“. Falls Sie sich – hoffentlich – während der Vorbereitung auf Ihr Gesund-Führen-Seminar in diesem Unternehmen nach der Mitarbeiterbefragung erkundigt haben, können Sie dort ansetzen: In 99% aller Fälle haben die Beschäftigten angekreuzt, dass sie zu wenig Anerkennung für ihre Arbeit bekommen und hier Defizite in der Kultur sehen.



## **Sogar die Besten haben Defizite in Sachen Anerkennung**

Frank Hauser, Human Resource-Leiter des Deutschen Great Place to Work-Instituts, das jährlich Deutschlands beste Arbeitgeber ermittelt, konnte feststellen: Bei den Themen Wertschätzung und Anerkennung haben sogar die besten deutschen Arbeitgeber noch Defizite (Vortrag auf dem Kongress für Wirtschaftspsychologie am 22. Mai 2006). Sogar wenn die Befragten insgesamt mit ihrem Arbeitgeber zufrieden waren: Von einem „genug“ an Wertschätzung konnte nicht die Rede sein.

Der Vorteil für das Unternehmen und für Sie dabei ist: Sie kennen das Haus nun schon ein bisschen; Sie wissen, wie die Führungskräfte hier ticken. Aus Sicht der Führungskräfte stehen Sie bereits jetzt schon für eine gesunde Kultur. Wem Ihr Gesund-Führen-Seminar gefallen hat, der wird sich auch gern zur Wertschätzungsveranstaltung anmelden; Sie haben es erfahrungsgemäß bei dieser zweiten Runde mit sehr aufgeschlossenen Teilnehmenden zu tun, was die Arbeit erleichtert.

## **Kontinuität ermöglicht Kulturwandel**

Und wenn Sie über einen längeren Zeitraum für ein Unternehmen tätig sind (ohne sich als Selbständiger in finanzieller Hinsicht von ihm abhängig zu machen!), bedeuten Sie für dieses Unternehmen Kontinuität. Sie begleiten die Führungskräfte bei ihrer Entwicklung und haben die Chance, dabei wiederholt Impulse für ein gesünderes miteinander einzubringen und damit langfristig die Kultur positiv zu beeinflussen. Das gibt Ihnen ganz sicher ein höchst befriedigendes Gefühl.

Darüber hinaus kann man sagen: Mit jeder Kommunikation mit welchem Unternehmensvertreter auch immer (angefangen beim Pförtner über die Sekretärin bis hin zum Vorstand) prägen Sie die Kultur mit. Wenn Sie allen gegenüber angstfrei, freundlich, wertschätzend und respektvoll auftreten, stecken Sie andere im Unternehmen damit an. Auch wenn es vielleicht seltsam klingt: Nicht nur die Führungskräfte, sondern auch wir als (externe) Seminarleiter haben eine Vorbildfunktion und können das Klima in einem Betrieb prägen.

Mir persönlich wurde das einmal ganz deutlich rückgemeldet, als eine Führungskraft (zugleich Mitglied der Geschäftsleitung) sagte: "Was Sie uns erzählt haben und was wir erarbeitet haben, war alles ganz wichtig. Aber die eigentliche Medizin für uns, das waren SIE!" In ähnlicher Form werden Sie das ganz sicher auch erleben. Je offener und authentischer Sie sind, desto stärker wirken Sie auch als Modell für die Führungskräfte.