



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012

In dieser Ausgabe geht es um das Thema „*Gesundheit & Führung*“.

Der Artikel beschreibt, wie ein Unternehmer im Coaching Gesundheit als wichtigen Wert erkennt und wie in Folge sowohl sein Unternehmen als auch die MitarbeiterInnen davon profitieren, dass er Gesundheit zur Chefsache erklärt.

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger



Gesundheit & Führung: Gesundheit ist Chefsache!

1/4

Praxisfall:

Herr Konrad H. ist Eigentümer eines gut florierenden Unternehmens mit knapp 50 MitarbeiterInnen im Bauneben-gewerbe; er hat dieses Unternehmen aufgebaut und führt es nun seit mehr als 25 Jahren. 4 Abteilungsleiter unterstützen ihn in seinen Führungsaufgaben.

Herr H. möchte sich – O-Ton – „*nun endlich einen lang gehegten Traum erfüllen*“, der es jedoch erfordert, beruflich kürzer zu treten und ein gewisses Zeitkontingent dafür zur Verfügung zu haben. (Der Traum bleibt hier der „Traum“, da Herr H. das als Bedingung nannte, dieses Coaching im Newsletter darzustellen.)

Er habe das Gefühl, dass ihm die Zeit davonläuft, wenn er es jetzt nicht anpacke, dann würde das nie mehr etwas werden. Sein Unternehmen darf jedoch nicht darunter leiden und natürlich auch seine Familie nicht – die zwei wichtigsten Prämissen, die mit der Wunscherfüllung einhergehen.

Das war der Grund, dass er sich für ein Coaching interessierte, er wollte sich von den realistischen Möglichkeiten nochmals überzeugen und einen Umsetzungsplan ausarbeiten.

Die Erkenntnisse, die Herr H. aus dem Einzelcoaching zog, veranlassten ihn zu einem Workshop mit seiner FührungscREW zum Thema „Gesundheit und Führen“. Um gemeinsam auf Führungsebene Gesundheit in seinem Unternehmen zur Chefsache zu machen.

Das Modell der Lebensbalance:

Es gibt unterschiedliche Zugänge, die eigene Lebensbalance zu hinterfragen. So kann man einmal die verschiedenen Lebensbereiche betrachten oder die Balance hinsichtlich dynamischer Prozesse unter die Lupe nehmen.

Beispiele für Lebensbereiche:

Lebenssinn/Lebensziele/Werte, Gesundheit/Persönlichkeit, Familie, Karriere, Freunde, Freizeit/Hobby, Kultur ...

Beispiele für die Prozessbetrachtung:

Abwechslung/Veränderung - Routine/Beständigkeit
Entspannung - Aktivität
neue Herausforderung - Genuss des Erreichten
Wachstum – Konsolidierung

Unter der Perspektive der Herausforderungen der jetzigen Lebensphase werden die relevanten Säulen zusammengestellt, geprüft und ins rechte Lot gebracht:

- * Welche Lebensbereiche bzw. Aspekte verdienen besondere Beachtung?
- * Wo fließt zu viel Energie hinein und wo zu wenig?
- * Liegt eine Schiefelage vor?
Wo braucht es einen Ausgleich?
- * Wofür bedarf es der besonderen Aufmerksamkeit?
Wo gibt es Handlungsbedarf?

Ziele des Coachings:

Herr Konrad H. formulierte für sich folgende persönliche Coaching-Ziele:

- Als Hauptziel wollte Herr H. die für sich und zu seinem Vorhaben passende Lebensbalance herausfinden.
- Seiner Familie will er weiterhin den Stellenwert Nr. 1 geben, den sie für ihn hat.
- Und auch sein Unternehmen, seine Führungskräfte und MitarbeiterInnen sollten die Aufmerksamkeit erhalten, die den weiteren Unternehmenserfolg sicherstellt.

Zu den Coaching-Zielen gibt es natürlich konkrete Zielkriterien, anhand derer Herr H. seine Fortschritte und den Umsetzungserfolg feststellen kann.

Die Zielkriterien werden hier aus Gründen der Anonymität nicht angeführt.





Gesundheit & Führung: Gesundheit ist Chefsache!

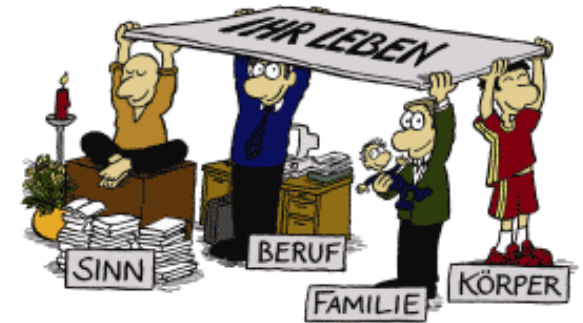
2/4

Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012

Das sind die 2 Coaching-Einheiten aus dem Einzelcoaching.

Die Erkenntnisse für sich als Person veranlassten Herrn H. dazu, sich die „Gesundheitsfrage“ auch für sein Unternehmen und die Unternehmensführung zu stellen.

Beispiel für mögliche Säulen in der Lebensbalance:



Die erste Coaching-Einheit:

Das Anliegen konkretisieren, die Ziele definieren und den ersten Schwerpunkt bearbeiten

Sowohl Anliegen als auch die ersten Ziele lagen relativ rasch und klar auf dem Tisch. Also begannen wir, die einzelnen Lebensbereiche, die für Herrn H. von Bedeutung waren, systematisch zu durchleuchten.

Für Herr H. lag es sofort auf der Hand, was komplett unterernährt ist: „Das **Sorge-Tragen-für-mich-selbst!** Mit ungünstigen Folgen für meine Gesundheit“ - wie er trocken vermerkte – „und wenig erfreulichen Auswirkungen auf Familie und Unternehmen!“

Mit hoher Bereitschaft, kreativ auszulichten, ging Herr H. daran, eine neue Ordnung in seine Lebensbalance zu bringen. Meine Coaching-Fragen zielten darauf ab, dass er vor allem die Aspekte unter die Lupe nahm, die seine Gesundheit und seine Lebensfreude fördern.

Besondere Beachtung erhält das Thema „Schlaf“. Wie viele leistungsorientierte Menschen tendierte er dazu, fehlende Zeit von seiner Schlafdauer abzukappen. Das Aufzeigen der Folgen lang andauernder Schlafdefizite schaffte das Bewusstsein für ein festes Schlaf-Minimum.

Er legte seine gesunde Grenze für den notwendigen Schlaf (konkret in Stunden benannt) fest und sichert diese auch ab.

Sport und Fitness bilden die 2. Säule, die er in seiner Balance modifiziert. In erster Linie in der Form, dass er bewusster Bewegung und Ausgleich in seinen Alltag einbaut – ob zu Hause oder auf Geschäftsreise. Die gemeinsamen Freizeitaktivitäten mit seiner Familie in der Natur bleiben fixer Bestandteil.

Ein völlig neuer Aspekt war für ihn, das „Mit-mir-Sein“, sich zu erlauben, die Achtsamkeit einmal *nur* auf sich selbst zu richten. Hier bedurfte es der „Überzeugungsarbeit“, dass er sich das zugesteht – als Familienvater und Unternehmer nicht nur für die anderen da zu sein. Im Kopf war ihm schon klar, dass er dann auch ein besserer Ehemann, Vater und Chef ist, jedoch im Unbewussten gab es dazu kontraproduktive Glaubenssätze.

Die günstige Auswirkung der neuen Überzeugung: guten Gewissens lassen sich weitere Aufgaben und Verantwortungen an seine Abteilungsleiter übertragen. Damit gewinnt er Zeit und sein Führungsteam erfährt eine Kompetenzstärkung!

Sukzessive näherte sich seine Lebensbalance der individuell passenden und lebenszeitgemäßen Form.

Die zweite Coaching-Einheit:

Die Meilensteine zum „Traum“

Mit der zufriedenen Bilanz beim Blick auf seine neu geordnete Lebensbalance wollte er nun dafür sorgen, seinem Traum die nötige Aufmerksamkeit zu widmen, um voranzukommen.

Die Kunst dabei: die neu gewonnene persönliche Lebensqualität erhalten, das Unternehmen gut führen – und genügend Zeit und Energie für den „Traum“ haben.

In bewährter Weise definierte Herr H. Etappenziele zu seinem Traum: wann er welche Schritte realisiert haben will, was jeweils zu tun ist und wie viel Zeit er dafür benötigt.

Dabei ergab sich eine wichtige Zielkorrektur: er gestand sich einen längeren Zeitraum zu; das Zieldatum wurde um 8 Monate nach hinten verschoben.

Das Ergebnis der 2. Coaching-Einheit war sein „Projektplan“ mit den Meilensteinen, den erforderlichen Schritten, der dafür notwendigen Zeit und seiner Art, Fortschritte zu würdigen und sich darüber zu freuen.

Aus der Arbeit in den zwei Coaching-Einheiten ergab sich für Herrn H. ein weiteres wichtiges Anliegen: Er wollte das Thema „Gesundheit“ in seinem Führungsalltag mehr beachten und vor allem sein Führungsteam mit in das „Gesundheits-Boot“ holen.

So vereinbarten wir als weitere Coaching-Einheit einen Führungs-Workshop.





Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012

Gesundheit & Führung: Gesundheit ist Chefsache!

3/4

Der Führungs-Workshop sollte Antworten auf zwei Fragen bringen:
Wie können wir unser Führungsverhalten gesundheitsorientiert ausrichten? Wie können wir durch wirksames Führen das Gesundheitsklima im Unternehmen fördern – sodass es uns allen zugutekommt?

Führungs-Workshop: „Wir machen Gesundheit zur Chefsache!“

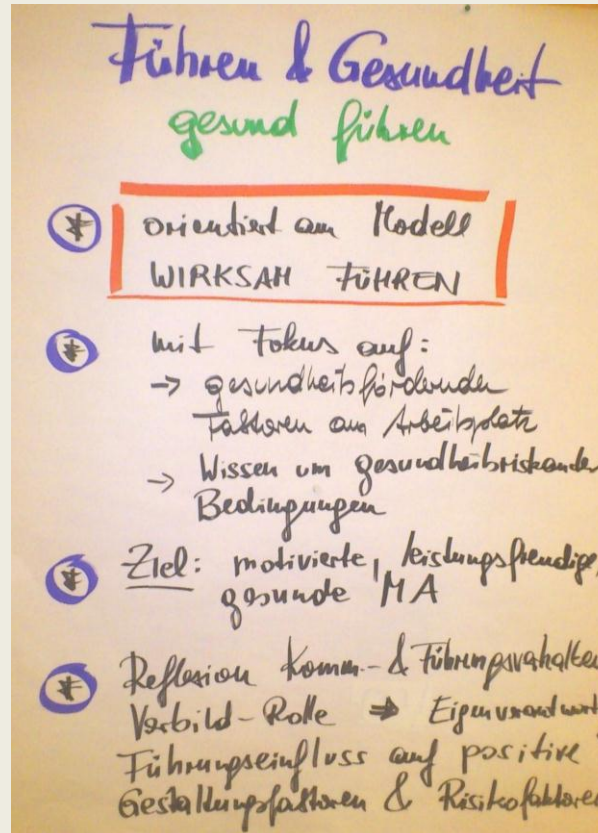
Herr H. hatte bereits nach der 1. Coaching-Einheit versucht, sein Führungsteam für das Thema zu interessieren und angekündigt, hierüber in eine gemeinsame Diskussion treten zu wollen.

Zu seiner Überraschung erntete er damit nicht unbedingt Euphorie. Es sei wohl interessant, sie hätten jedoch eh gerade eine Führungsschulung gehabt und sie möchten sich nicht schon wieder was Neues anhören. Sie hätten sehr viel zu tun und was die Gesundheit betrifft, so sei wohl eher jeder dafür selbst verantwortlich – so ungefähr lautete der Tenor.

Was in seinen Augen die Notwendigkeit der Diskussion sogar noch verstärkte. Also lud er seine Führungsmannschaft zu einer gemeinsamen Reflexion ein – zu einer Klausur in einem wohl überlegten Ambiente in wunderbarer Umgebung.

Es ging um einen Gedankenaustausch in moderierter Form. - Sehr wohl mit der Möglichkeit, gemeinsam Entscheidungen in Bezug auf gesundheitliche Aspekte in der Unternehmensführung sowie im Führungsstil zu treffen.

Der Workshop sollte ein erster Anstoß in diese Richtung sein und hatte nicht den Anspruch, gleich ein komplettes betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren. Daher gab es vom Programm her eine klare Schwerpunkt-Setzung.



Werte – wissen, worauf es ankommt

Das war der erste Diskussionskreis: Auf welchen Werten beruht unser tägliches Handeln? Wie halten wir es mit der *Gesundheit als Wert* in unserem Unternehmen? Was können wir als Führungskräfte dazu beitragen?

Daraus resultierten erste Ansatzpunkte, sowohl was die Selbstverantwortung der Führungskraft für die eigene Gesundheit als auch was den Verantwortungsteil der Führung für die Gesundheit der MitarbeiterInnen betrifft.

Gesundheitsförderndes Führungsverhalten & Führungs-Tools, die sowohl wirksam sind als auch der Gesundheit dienen

Um die Sorge zu entschärfen, es würde nun wieder etwas Neues und Zusätzliches hinzukommen, konzentrierten wir uns in der zweiten Einheit darauf, welche der eingesetzten Führungs-Tools und welche praktischen Führungsstile der Gesundheit der MitarbeiterInnen besonders zuträglich sind.

Ergänzt durch die Überlegung, bei welchen z. T. widersprüchlichen Anforderungen ist es Aufgabe der Führung, für die rechte Balance zu sorgen (siehe nächste Seite).





Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012



**Gesundheit & Führung:
Gesundheit ist Chefsache!**

4/4

Das Modell der Balance lässt sich sehr gut auf den Führungsstil anwenden – gerade in der Zusammenführung der beiden Themen „Gesundheit & Führen“.

Führungskompetenz durch Balance:



Kreisdiagramm zur **Visualisierung der Balancen im Führungsstil**
(aus Matthias Lauterbach: Gesundheitscoaching, Carl-Auer-Verlag)

Resümee:

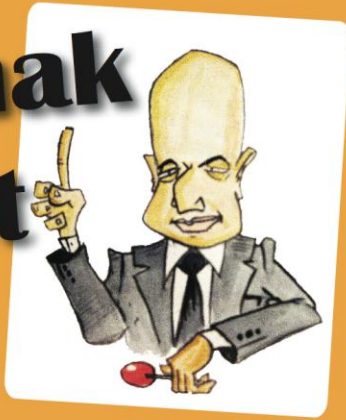
- * Das Modell der Balancen im Führungsstil brachte einen praktisch nutzbaren Blickwinkel herein. Jede Führungskraft erstellte für sich die Prioritäten, wo sie - aufgrund der Persönlichkeiten und der Aufgabenstruktur - im Besonderen auf Akzente und/oder Ausgewogenheit achten will.
- * Das Führungsteam ging mit neuen Perspektiven und einem schmalen, dafür im Führungsalltag einfach umsetzbaren Maßnahmenplan aus dem ersten Workshop.
- * Die nächste Klausur zu diesem Thema findet in gut einem halben Jahr – wiederum an diesem Ort – statt.
- * Herr H. ist erleichtert, dass sein Führungsteam dieses für ihn so wichtige Thema ernsthaft aufgegriffen hat.

Mag. Elisabeth Stöllinger



Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012



Ein Lolly ist gesund!

Coachak-Kommentar

„Gesundheit ist Chefsache“ – das passt ja in unserem Job wie die Faust aufs Auge.

Was soll denn das heißen: Wenn mich der Gangster anschießt, ist der Chef schuld? Oder wenn ich zu viele Lollies vernascht habe? Oder wenn ich mich im Auto nicht anschnalle? Oder wenn ich nichts gegen mein Übergewicht unternehme? Oder wenn ich bei den vorgeschriebenen Schießübungen keinen Gehörschutz verwende? Oder wenn ich täglich 1 – 2 Liter abgestandenen Kaffee trinke? Oder oder oder?

Leute, ihr merkt schon, worauf ich hinaus will.

Der Chef alleine kann keine Wunder bewirken, ein bisschen Eigenverantwortung gehört schon auch dazu. (Nebenbei bemerkt: meine Lollies lasse ich mir eh nicht nehmen!).

Aber es gibt tatsächlich Themen, die sehr wohl auch den Chef angehen: wenn wir wegen ständiger Personalknappheit zu viele Überstunden schieben müssen – das führt zu Schlafmangel und Unkonzentriertheit. Neulich verhörte ich einen Verdächtigen – ein schweigsames Bürschchen. Nicht nur, dass ich dabei fast eingeschlafen wäre, ich habe nicht mal gemerkt, dass er sich dann mit der Zeit in Widersprüche verstrickt hatte. Zum Glück war ein Kollege dabei, sonst wäre er mir wahrscheinlich durch die Lappen gegangen.

Ich bin ja auch Vorgesetzter und bei meinen Leuten schiebe ich schon mal lieber selbst einen Zusatzdienst, wenn ich merke, dass sie nicht mehr können. Aber dann bin halt ich derjenige, der auf der Strecke bleibt. Ja, ich weiß, schlechtes Vorbild...

Was könnte ich also tun? Ein erster Schritt könnte z. B. sein, die Mitarbeiter wo immer es geht nach ihren Fähigkeiten einzusetzen. Warum soll der Büro-Hengst Außendienst schieben und warum soll der Cowboy drinnen verkümmern? Außerdem müssen wir noch viel klarer Prioritäten setzen. Wenn ein Notruf einlangt, sind ja die Prioritäten auch klar, aber sonst tun wir doch immer so, als sei alles gleich wichtig. Schluss damit!

Und dann werde ich gnadenlos auf die Einhaltung von Pausen achten. Und wehe, es drückt sich einer vor der Pause. Eine verordnete Lolly-Auszeit sozusagen, das ist gesund!





Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2012



Gesundheit & Führung

Wie effiziente Arbeitsorganisation zur Gesundheit beitragen kann

Praxistipp verfasst von Mag. Gerhard Ratz

Bei einem Kunden ergab eine breit angelegte MitarbeiterInnen-Befragung folgende Auswertungsergebnisse:

- Langes Sitzen vor dem Computer brachte Probleme bei Augen, Nacken und Wirbelsäule (wurde noch verstärkt in Phasen hohen Arbeitsanfalls).
- Wenig Bewegung in und um die Büroräume verschlechterte die Grundkondition.
- Generelle hohe Arbeitsbelastung erhöhte die Unzufriedenheit (man wurde nie fertig mit der Arbeit).
- Gestresste Führungskräfte gaben chaotische, widersprüchliche und rasch wechselnde Arbeitsaufträge, verringerten ihr Vertrauen in die Selbststeuerung und erhöhten im Gegenzug ihre Kontrolle.
- Doppelgleisigkeiten und unklare Schnittstellen zwischen MitarbeiterInnen und Abteilungen senkten darüber hinaus die Effizienz der Arbeit.

Als Konsequenz aus den Befragungen wurden zwei Schwerpunkte gesetzt:

1. Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Gesundheit (dazu gehörten bessere Sitzgelegenheiten, regelmäßige Pausen, Angebote für mehr Bewegung, gesunde Ernährung, ...). Diese wurden von GesundheitsexpertInnen begleitet.

2. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse. Hier waren wir als Organisationsberater eingebunden. Zu den von uns gemeinsam mit Führungskräften und MitarbeiterInnen erarbeiteten Maßnahmen gehörte unter anderem:
 - a) Beauftragung der MitarbeiterInnen mit Wochenzielen bzw. –aufgaben: Die Abarbeitung konnten die MitarbeiterInnen selbst organisieren.
 - b) Vereinbarungen zu Regeln, wie kurzfristig notwendige Arbeiten zu erledigen waren.
 - c) Analyse der Schnittstellen innerhalb und zwischen den Abteilungen und Verbesserung der Zusammenarbeit.
 - d) Kritische Überprüfung der Hauptprozesse und Verbesserung von einfachen Abläufen (Vermeidung von Doppelgleisigkeiten, Abteilungs-sonderwünschen).
 - e) Vermeidung von Belastungsspitzen durch längerfristige Planung.
 - f) Einsatz von stundenweiser Unterstützung bei unvermeidbaren Belastungen.

Bei all diesen Maßnahmen wurden die Ideen und Wünsche von MitarbeiterInnen und Führungskräften stark mit einbezogen. Ziel war, dass kurzfristig eine deutliche Entlastung im subjektiv empfundenen Arbeitsstress zu bemerken war. Erste Ergebnisse bestätigen die Erreichung dieser Ziele.

Überprüfen Sie in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld!

1. Welche Aufgaben sind nicht unbedingt notwendig, können weggelassen werden und verringern dadurch die Arbeitsbelastung?
2. Welche MitarbeiterInnen sind mehr belastet als andere? Kann durch gleichmäßigere Aufteilung der Aufgaben mehr „Gerechtigkeit“ erreicht werden?
3. Welche Arbeitsabläufe wurden „immer schon so gemacht“? Welche davon können vereinfacht, anders getimt, anders aufgeteilt bzw. gänzlich neu gestaltet werden.
4. Welche Entlastung meiner MitarbeiterInnen kann ich als Führungskraft durch längerfristige Planung erreichen?
5. Welche Aufgaben können die MitarbeiterInnen in Eigenverantwortung besser organisieren als ich als FK?

