



Vertraue mir!



Auf Wladimir Iljitsch Uljanow, bekannter als Lenin, geht angeblich die Sentenz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ zurück. In seinen Werken ist sie nicht zu finden, seiner Geisteshaltung entspricht sie schon. Und hat ihn überlebt. Denn in seinem Sinne agieren heute noch viele Führungskräfte, wenn es gilt, Arbeitsergebnisse einzufordern, die Anwesenheit zu überwachen oder Fehler vermeiden zu wollen.

Das Gegenkonzept heißt Vertrauenskultur. Wer es konsequent anwendet, macht die erstaunliche, aber naheliegende Erfahrung, dass motivierte und respektierte auch gesündere Mitarbeiter sind.

Emotionale Bindung im Sinkflug

Arbeit zu haben, ist ein gesundheitsfördernder Aspekt des Lebens. Doch der kann schnell ins Gegenteil umschlagen: Nämlich

dann, wenn die Atmosphäre am Arbeitsplatz von Misstrauen, Missgunst und mangelnder Wertschätzung durch Vorgesetzte geprägt wird. Dann sinken Motivation und Identifikation, Frust löst Lust ab.

Solch eine Entwicklung schadet Mitarbeitern und Unternehmen gleichermaßen. Darauf verweist die Forschergruppe Gallup seit 2001 mit dem „Engagement Index“ in schöner Regelmäßigkeit: 21 Prozent der fast 2.000 befragten Beschäftigten gaben 2010 an, dass sie keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber verspüren. Weitere 66 Prozent nannten ihre gefühlte Bindung gering. Dafür war die Fehlquote der Ungebundenen eklatant höher und die Innovationsfreude deutlich geringer. Als Gründe gaben die Bindungsgestörten an, dass sie sich von den Führungskräften vernachlässigt fühlen, dass konstruktive Kritik fehlt – und dass sie nicht einschätzen können, wo sie stehen.

Dagegen positioniert sich die Deutsche Post DHL in Bonn. „Das Leitbild von Respekt und Resultaten ist Voraussetzung, um die Mitarbeitergesundheit zu erhalten und zu fördern“, sagt Dr. Andreas Tautz, Leiter des Gesundheitsmanagements. Und der Mediziner geht noch weiter: „Respekt ist der größte Treiber der Mitarbeitermotivation. Umgekehrt reicht schon das subjektive Empfinden fehlender Wertschätzung, um auf längere Sicht das Risiko einer Depression oder einer Herz-Kreislauf-Erkrankung zu verdoppeln.“

Angst macht krank

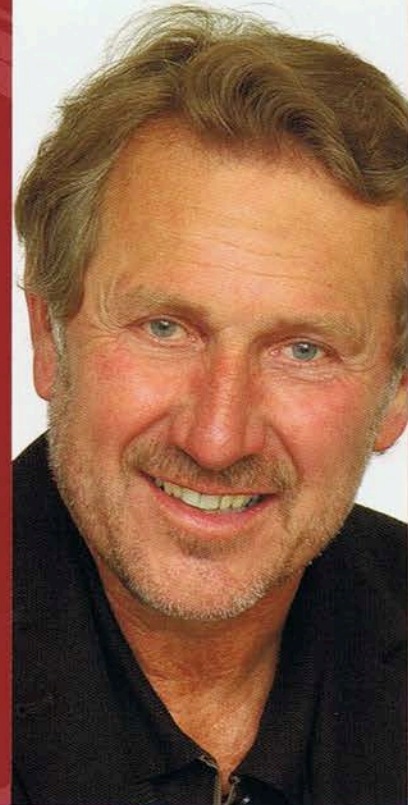
Ignoranz kann krank machen, Angst macht es ganz sicher. Prof. Dr. Peter Nieder, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg, findet es fatal, wenn „Vorgesetzte stolz darauf sind, dass sie kurzfristig geringere Fehlzeitenquoten präsentieren können, weil sie durch ihren Führungsstil Angst auslösen“. Denn sie produzieren Langzeitkranke. Investieren müssen Unternehmen nach Nieders Meinung in eine Vertrauenskultur: „Wenn sie von Vorgesetzten und unter Kollegen gelebt wird, dann ist der Arbeitsplatz ein weniger angstbesetzter Raum.“

Für Professor Nieder steht die Führungskraft im Zentrum – allerdings nicht als Alleinschuldiger für psychische Belastungen und Erkrankungen, sondern gleichermaßen als Opfer. Die Rahmenbedingungen von Arbeit müssen so sein, dass ein zugewandter Führungsstil möglich wird – durch Gespräche. Denn es heißt nicht zu Unrecht, dass eine Führungskraft mehr tun kann für einen Mitarbeiter als so mancher Arzt. So gehöre Kritik in ein Vieraugengespräch. Wer kritisiert wird, muss sich als Erster äußern dürfen, Kränkungen sollten generell vermieden werden, die Führungskraft müsse mehr zuhören als reden.

”

Wenn Vorgesetzte und Kollegen vertrauensvoll zusammenarbeiten, dann ist der Arbeitsplatz ein weniger angstbesetzter Raum.

Professor Dr. Peter Nieder,
Helmut-Schmidt-Universität/
Universität der Bundeswehr,
Hamburg



Gesprächskultur ist der Anfang von allem

Die Gesprächskultur sage alles aus über die Unternehmenskultur, meint der Personalprofessor. Und trifft damit auf Zustimmung bei großen wie kleinen Firmen, bei TUI in Hannover wie bei der TLA GmbH im bayrischen Ursensollen. Das Transport- und Logistikunternehmen TLA hat den Wettbewerb MEHRWERT familie der Bertelsmann Stiftung 2010 gewonnen, und zwar, weil die Geschäftsführung „allen 36 Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, sie seien wertvoll“.

Das sagt Vertriebs- und Marketingmitarbeiterin Silvia Eidenhardt aus eigener Erfahrung. Sie entschied nach vier Jahren der Pendelei, ihrem Mann nach Villach zu folgen und erhielt postwendend von Geschäftsführer und Inhaber Norbert Luber das Angebot, 520 Kilo-



”

Für uns ist es wichtig zu erfahren, was gesund und arbeitsfähig hält, nicht die negative Fragestellung, was krank macht.

Dr. Lars Kutschke,
TUI-Gesundheitsmanagement,
Hannover

Vertrauenskultur bei TLA ist Luber-made. Vertrauenskultur bei der TUI AG mag auf der gleichen Wertschätzung beruhen, sieht aber bei einem Unternehmen mit weltweit 72.000 Mitarbeitern weitaus strukturierter aus. Dr. Lars Kutschke, Mediziner und Leiter des TUI-Gesundheitsmanagements, setzt darauf, dass sich Mitarbeiter ernst genommen fühlen – im Team und von ganz oben.

Er hält ständig Ausschau nach Signalen einer Vertrauenskultur: „Wie gehen wir miteinander um, wenn einer krank ist, oder sind wir bei dem vielschichtigen Thema Diversity auf der richtigen Spur?“ Seminare zu Führungsstilen, aber auch eine Stimm Schulung für Mitarbeiter in Großraumbüros, die viel telefonieren, und sich gegenseitig nicht stören sollen, sind Teil des Angebots. Ebenso Change Management Workshops, in denen der Zusammenhang zwischen Verunsicherung und psychischer Belastung eine Rolle spielt – und Information als vertrauensbildende Maßnahme präsentiert wird.

Vertraue mir!

meter entfernt ihr Home Office einzurichten – Telefonkurzwahl für die Kollegen inklusive. Das zeugt von Vertrauen. „Man kann ja nicht überprüfen, ob ich arbeite“, sagt Eidenhardt. „Es sei denn, der Umsatz sinkt – aber das Gegenteil ist der Fall.“

Vertrauen ist gut, Wertschätzung besser

So einfach lässt sich der Nutzen eines Vertrauensvorschlusses nicht immer messen. Dennoch ist Chef Luber auch ansprechbar, wenn ein Mitarbeiter eine Auszeit braucht, Geld für einen Kita-Platz, zeitweise eine psychologische Betreuung oder den Leitungsjob abgeben möchte, weil er nicht mehr zu vereinbaren ist mit den Ansprüchen der Familie. Bei TLA werden Lösungen gesucht und nicht Probleme gewälzt. Das zahlt sich aus – wer am Arbeitsplatz ist, schafft voller Engagement.

Das Angebot zählt

Wert legt der Gesundheitsmanager auf den Angebotscharakter: „Wir öffnen Türen, tragen aber niemanden hindurch.“ Um die richtigen Türen zu öffnen, fragte die Technische Universität Dortmund für TUI in einem Pilotprojekt bei 600 Mitarbeitern ab, welche Faktoren den größtmöglichen Einfluss auf ihre Gesundheit haben. Bei den 67 Prozent, die antworteten, machten folgende Aspekte das Rennen: das Team, Emotionalität, Verstehbarkeit der Arbeit und Resilienz, also die Fähigkeit, sich selbst wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Das sieht auch Kutschke so: „Für uns ist es wichtig zu erfahren, was hält gesund und arbeitsfähig, nicht die negative Fragestellung, was macht krank.“ *le*