



Von **Marion Genth**

03. Februar 2012

Soulware-Leadership **In drei Schritten zu gesunden und engagierten Mitarbeitern.**

Die Studien zur Gesundheit und dem Engagement von Mitarbeitern in Deutschland überschlagen sich geradezu: Innere Kündigung, Burnout, Stress, Doping im Job..., fast täglich gibt es neue Meldungen zu „desolaten Zuständen in deutschen Betrieben“.

Als Verursacher werden häufig die Manager und Führungskräfte ausgemacht. Dabei wird aber oft nicht bedacht, dass **gerade die Führungskräfte des mittleren Managements** besonders belastet sind. Mindestens ein Viertel der so genannten „Middlemanager“ leiden selbst an körperlichen und psychischen Erschöpfungssymptomen.

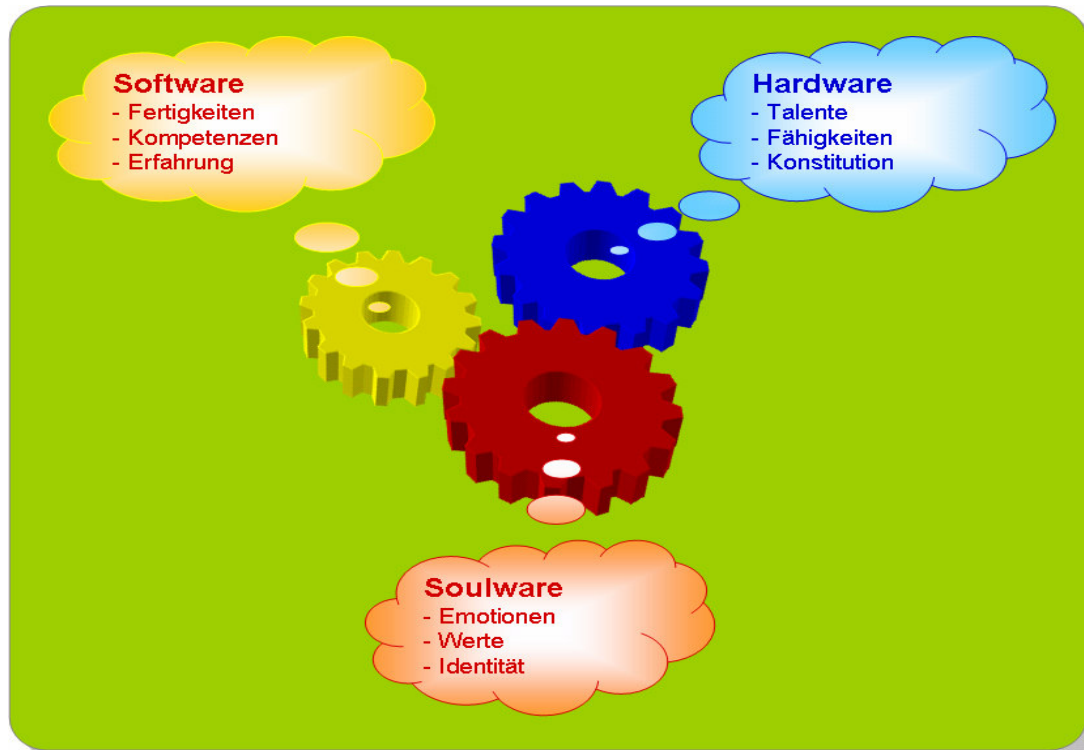
Damit wird die Aufgabe nicht einfacher: sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter müssen unterstützt werden! Das ist eine große **Herausforderung**, der sich einige Betriebe bereits gestellt haben – und alle anderen noch stellen müssen.

Doch vor dem Hintergrund von harten Zahlen fällt ein Umdenken nicht schwer: In Deutschland entstehen allein durch arbeitsbedingte psychische Belastungen Kosten für Produktionsausfälle in Höhe von mindestens 3,3 Mrd. Euro pro Jahr (Studie BKK 2009). Die Senkung der Fehlzeiten allein in diesem Bereich führt zu einer erheblichen Kostensenkung in jedem Unternehmen.

Was ist zu tun?

Wie Menschen sich entscheiden und wie die äußeren Umstände sie beeinflussen, hat viel mit dem „Bauchgefühl“ zu tun und läuft eher unterbewusst ab. Manchmal kann man gar nicht erklären, was genau bspw. zu Erschöpfungssymptomen oder einer inneren Abwehr führt.

Daher muss auch im Tagesgeschäft die Betrachtung der Mitarbeiter über die beiden Dimensionen „Hardware“ (angeborene Fähigkeiten) und „Software“ (erworbene Fertigkeiten) so wie die reine Leistungsbeurteilung hinausgehen; denn es gibt noch eine **dritte Dimension**: „**Soulware**“ = der aktuelle Gefühlszustand, die aktuelle Beurteilung der persönlichen Situation, die aktuellen Ziele.



Leadership in drei Dimensionen

Um diese Dimension „sichtbar“ zu machen, benötigt die Führungskraft nicht nur Grundkenntnisse aus der Psychologie, sondern vor allem **wirkungsvolle Kommunikationstechniken**. Dies sind Voraussetzungen, um über eine vertrauensvolle Verbindung zum Mitarbeiter die entsprechenden Informationen zu erhalten.

In der **Kultur des „Soulware-Leadership“** wird berücksichtigt, wie die Mitarbeiter sich selbst in der Struktur der Organisation empfinden, welche Werte ihnen wichtig sind und was sie damit verbinden. Diese Informationen sind notwendig, um einerseits das Führungsverhalten entsprechend anpassen zu können und andererseits dem übergeordneten Ziel näher zu kommen: **Jeder Mitarbeiter am richtigen Platz**.

Wie so oft ist die einfachste Lösung auch die Beste:

Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter bei der Arbeit sozial unterstützen, sinkt das Burnout-Risiko in den Unternehmen nachweislich erheblich.

Was aber bedeutet „soziale Unterstützung“? Zunächst geht es um Wahrnehmung der Befindlichkeit und um Interesse am Wohlergehen. Eine emotionale Unterstützung in Form von Zuhören, Zuspruch, Trost und Motivation verbessert nicht nur den Kontakt zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter, sondern fördert die Gesundheit und vor allem das Engagement der Mitarbeiter. Letztendlich wird damit auch die **Führungskraft entlastet und die Leistungsergebnisse der Einheit verbessern** sich.

„Echte Leader schauen nicht in Führungsbücher, sondern in die Augen ihrer Mitarbeiter.“

(Monique R. Siegel)

Darüber hinaus ist eine generelle Anerkennung und Wertschätzung der Persönlichkeit und der Leistung ebenso wichtig wie eine individuelle Förderung, Schaffung von Herausforderungen, Übertragung von Verantwortung und Erweiterung der Handlungsrahmen und Entscheidungsspielräume.

Diese **neue „Haltung“** zum Thema Führung ist eine große Herausforderung für alle, die bisher einen anderen Umgang gewöhnt sind. Umso wichtiger ist es, strukturiert und individuell das Schaffen eines neuen Bewusstseins von Führung anzugehen. Sozial unterstützendes Verhalten muss zu einer ständigen Führungsaufgabe werden, in der die Überprüfung der eigenen Person und des Verhaltens in Selbstreflexion (Self-Awareness) ein dauerhafter Prozess ist.



Dies gelingt sicher nicht, indem Führungskräfte in Seminare und Trainings geschickt werden, in denen lediglich Do's und Dont's der gesunden Führung vermittelt werden.

Dieser Personenkreis ist ja zum Teil selbst in keinem guten Zustand und muss zunächst im Bereich des Selbstmanagements unterstützt werden. Hierzu eignen sich individuelle Coaching-Maßnahmen am besten, in denen die eigenen Belastungen, der Umgang damit und mögliche Energiereserven wahrgenommen werden. Wenn sich die Führungskraft selbst genau kennt, kann sie auch andere letztendlich verstehen und somit besser auf sie Einfluss nehmen; denn **Führung bedeutet immer auch Einflussnahme**.

Wie kommt man zu einem Konzept?

Schritt 1

Zunächst bietet es sich an, das Top-Management und Entscheidungsgremium des Unternehmens zu informieren und die Handlungsschwerpunkte und Prioritäten des Unternehmens festzulegen. Daraus resultiert eine Arbeitsgrundlage für Coachings und Workshops mit den Führungskräften der verschiedenen Ebenen.

Schritt 2

Homogene Gruppen der verschiedenen Führungsebenen erarbeiten gemeinsam für ihren Bereich Möglichkeiten zur sozialen Unterstützung und Steigerung der Leistungsfähigkeit und Motivation Ihrer Mitarbeiter. Darüber hinaus leiten sie daraus auch Unterstützungsnotwendigkeiten für sich selbst ab, die mit verschiedenen Coaching-Formaten bearbeitet werden können (bspw. Einzelcoaching, kollegiale Fallberatung, Coaching on the job etc.).

Schritt 3

Die verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und die Führungskräfte werden anschließend umgesetzt und begleitet.

Zur Beratung, Planung und Steuerung der Maßnahmen bildet sich eine Projektgruppe, die alle weiteren Schritte begleitet und in der das externe Beratungsunternehmen das Ziel der „Hilfe zur Selbsthilfe“ verfolgt, so dass mittelfristig die Unabhängigkeit des Unternehmens erreicht wird. Eine Veränderung Ihrer **Führungskultur ist ein dynamischer Prozess**, der Zeit und Bereitschaft benötigt.

AUTORIN

Marion Genth

Selbständige Personal- und Organisationsentwicklerin

Mitglied des Experten-Teams SCOPAR Health2Business / www.scopar.de

Marion Genth hat 15 Jahre als Führungskraft im Management gearbeitet. Seit neun Jahren berät und coacht sie als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Fachberaterin für betriebliche Gesundheitsförderung Unternehmen und Führungskräfte.

Kontakt

Marion Genth
www.energie-trainings.de

Der vorliegende Artikel wird ausschließlich zur vollständigen Veröffentlichung unter Angabe der Autorin freigegeben.

Autorin: Marion Genth, www.energie-trainings.de