

*Albert und Franz Decker
(Mai 2004)*

Mitarbeiter in eine nachhaltige Gesundheits- und Leistungskultur führen

*Erkenntnisse aus der Hirnforschung und der Mentalpädagogik als Instrumente der
Personal- und Organisationsentwicklung*

Ausgangssituationen

Fallbeispiel 1:

Aufgrund einer Umstrukturierung muss ein Unternehmen bestimmte Aufgaben neu verteilen. Es kommt zu der Situation, dass langjährige Mitarbeiter des "Innendienstes" nun auch Kunden beraten sollen. Es wird ein Personalentwicklungsplan erstellt, der entsprechende Bildungsmaßnahmen und -prozesse berücksichtigt. Der Transfer des Gelernten gelingt bei einigen Mitarbeitern nicht wie erhofft. Einige "Berater" scheinen regelrecht vor der neuen Aufgabe zu fliehen.

Fallbeispiel 2:

In einer Abteilung herrscht eine schlechte Stimmung. Der Krankenstand ist hoch und die verbleibenden Mitarbeiter sind überarbeitet. Es ist klar, dass die Qualität der Produkte darunter leidet.

Solche und ähnliche Situationen kommen in annähernd jedem Unternehmen vor. Es scheint jedoch, dass sich die Rahmenbedingungen für solche Lern- und Umstellungsprozesse verschlechtert haben.

Momentane Gesundheits- und Leistungssituation in Unternehmen

In Deutschen Unternehmen herrscht hoher Leistungsdruck. Stressbedingte Krankheitsbilder sind auf dem Vormarsch. Viele Studien weisen in die gleiche Richtung. Nach einer Emnid-Befragung litten 24 Prozent der Befragten in den letzten Wochen vor der Befragung verstärkt unter Depressions- oder Angstzuständen.

Der Jahresbericht der DAK kam zu ähnlichen Ergebnissen. Der Anteil der Krankheitstage, bedingt durch psychische Störungen, hat sich in den letzten 5 Jahren annähernd verdoppelt. Davon fallen ca. 2/3 auf Depressionen. Laut dem stellvertretenden DAK-Vorsitzenden Eckhard Schupeta reagieren immer mehr junge Menschen mit psychischen Problemen auf die Anforderungen in Beruf und Privatleben. Auch jede zweite Führungskraft bezweifelt, laut einer Umfrage des Managementzentrums St. Gallen, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter unter dem herrschenden Druck und Stress.

Als die zentralen Ursachen für diese Zustände werden oft die Orientierung des Unternehmens an globalen Märkten, die Forderung der schnellen Marktanpassung, der Druck der Geldgeber und Aktionäre, die zunehmende Informationsflut und nicht zuletzt das schlechte Klima in den Unternehmen und am Arbeitsmarkt genannt. In der beruflichen Praxis äußert sich dieser Trend durch das Ansteigen von Burn-out, Mobbing, Ängsten und anderen Leistungskillern. Zudem wird in Krisenzeiten nicht "Krank gefeiert", sondern der Frust am Arbeitsplatz ausgelebt. Der Anteil der "gesunden" Kranken, die in der Firma bereits innerlich gekündigt haben, ist hoch. Die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und dem Vorgesetzten nimmt ab, die Motivation sinkt stetig.

Die Realität scheint somit den Forderungen der Unternehmensleitung und Führungskräften, nach leistungsbereiten und –fähigen, kreativen und loyalen Mitarbeitern entgegen zu stehen. Immer weniger Mitarbeiter sind in der Lage die geforderten Veränderungsprozesse leistungsgerecht zu erbringen. Die reduzierte Kernbelegschaft muss die Ausdehnung der Aufgaben- und Arbeitspensen selber bewältigen.

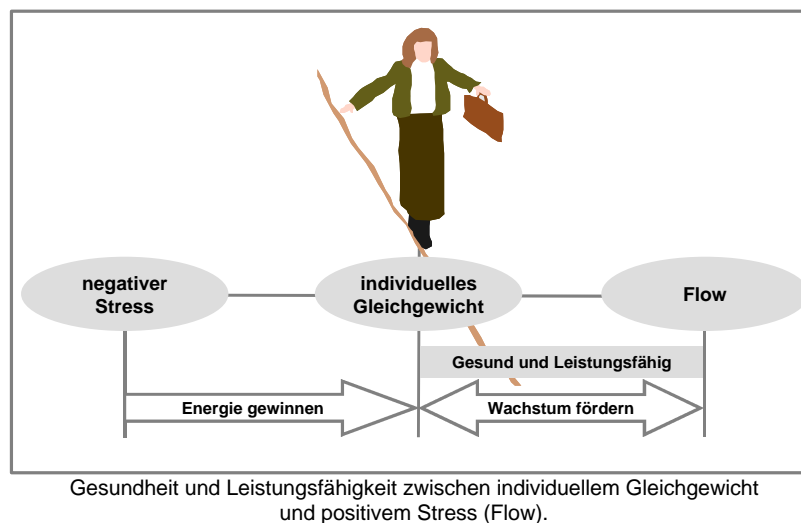
Positive Gesundheits- und Leistungskultur: Was ist das?

Es gibt auch Beispiele leistungsfähiger Abteilungen und Unternehmen. Hier werden die gesteckten Unternehmensziele erreicht. Krisen werden als Chance genutzt und positiv und konstruktiv in eine neue Zukunft transformiert. Schnelle Anpassungsgeschwindigkeit und hohe Leistung sind jedoch kein Zufall. Beide setzen vitale und motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte voraus.

Was zeichnet leistungsfähige Mitarbeiter aus?

Zunächst kann man allgemein sagen: "Sie sind gesund!" Aus der Hirnforschung lässt sich ableiten, dass Menschen dann leistungsfähig sind, wenn sich ihr Zustand zwischen einer entspannten Ruhe (Gleichgewicht) und einem positiven Stress (Flow) befindet. Um die nachhaltige Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, ist eine stetige Balance zum Gleichgewicht hin (Energie gewinnen) notwendig. Besteht eine Ausgeglichenheit, können gezielt Wachstums- und Entwicklungsprozesse eingeleitet und gefördert werden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang grafisch.



Negative Dauerzustände, wie z.B. Mobbing, Angst und andere Leistungskiller leiten hingegen die Stressspiralen ein, die in letzter Konsequenz oft zu den bekannten Krankheitsbildern wie Burn-out, Depression, Herz-Kreislauf-Erkrankungen usw. führen.

Wie erreicht man eine solche Gesundheits- und Leistungskultur?

Eine solche Kultur muss langsam entstehen. Ein Ansatzpunkt ist das persönliche Gesundheits- und Leistungsmanagement sowie die Entwicklung auf der organisationalen Ebenen (systemisches Gesundheits- und Leistungsmanagement).

Das persönliche Gesundheits- und Leistungsmanagement

Mit Hilfe bestimmter Methoden und Techniken ist es für jeden Mitarbeiter möglich, kleine Rituale in den Arbeitsalltag zu integrieren. Mit diesen Ritualen ist er in der Lage, seine Leistungsfähigkeit zu balancieren. So können negative Gefühle neutralisiert und Blockaden überwunden werden. Der Mitarbeiter kommt wieder zur Ruhe, tankt Kraft und geht sogar bestimmte Aufgaben kreativer an.

Um entsprechende Rituale zu schaffen, sind die Entspannung und die Visualisierung, also die geistige Vorstellungskraft, notwendig. Angst auslösenden Situationen und negativen Ankern werden positive Bilder entgegengestellt. Da unser Gehirn intern nicht zwischen dem Lernen in einer echten und dem Lernen in der vorgestellten Situation unterscheidet, sind Umlernprozesse durch gezieltes und ausdauerndes Training möglich.

Besitzt der Mitarbeiter oder Anwender die Fähigkeiten solche Problemsituation selbst zu erkennen und die entsprechenden Entspannungs- und Visualisierungsübungen auf das Problem hin zu trainieren, ist er in der Lage viele kleine negative Inseln und Blockaden des Arbeitstages aus dem Weg zu räumen.

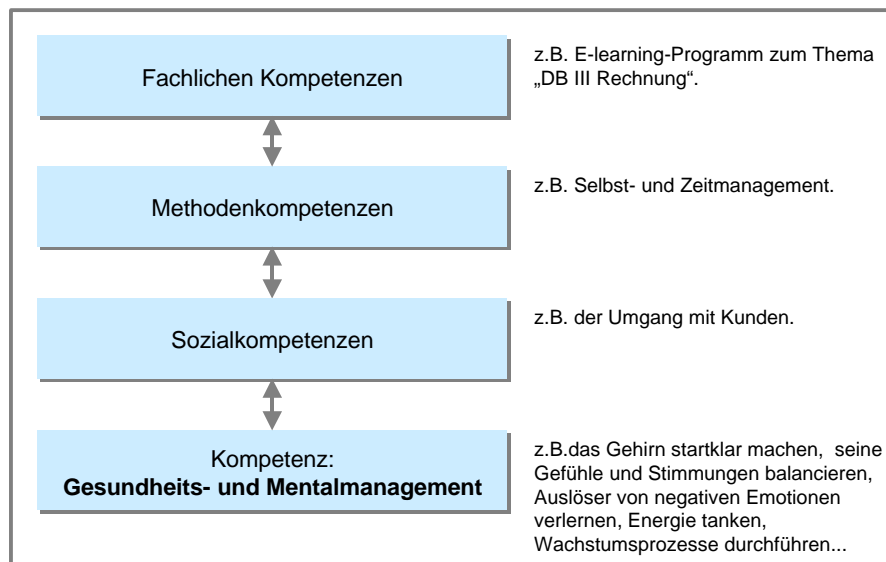
Dadurch verändern sich körperliche Prozesse, wie die Ausschüttung von Hormonen und Neurotransmittern sowie der Stoffwechsel. Dies hat wiederum zur Folge, dass auch andere Situationen im Alltag anders gesehen, gefühlt und erlebt werden. Der Mitarbeiter wird dann oft von Kollegen angesprochen, wie gut er heute gelaunt sei, wie blendend er aussieht oder sogar strahlt.



Diese Methoden und Techniken haben dort Ihre Grenzen, wo es um komplexe Problem- bzw. Zielsituationen geht. Das sind Situationen, in denen oft ein fremdes Ziel vom Mitarbeiter übernommen wird, obwohl innerlich Ängste andere Gefühle gegen diese Ziele stehen. So will man unbedingt Kundenberater werden *"weil der Chef es doch gesagt hat und sonst der Arbeitsplatz eventuell in Gefahr ist"*. Die Angst vor der Aufgabe führt dann zu einem Zielkonflikt. Wird der Mitarbeiter mit den falschen Maßnahmen unterstützt oder sogar getrieben, kann das u.U. zu einer Verschärfung der Situation und einer systematischen Überforderung führen. Auf lange Sicht führen solche Konflikte in Krankheiten.

Bei komplexen Sachverhalten und Verstrickungen ist es ratsam, einen Coach oder Berater einzuschalten, der dem Mitarbeiter bei der Zielfindung und -klärung hilft und Unterstützung bei der Umsetzung der gefassten Ziele leistet. Hierbei handelt sich um ein (mental-) pädagogisches Vorgehen. (vgl. Decker, Franz 2004: Erfolgreich sein Leben meistern; Decker, Franz 1999: Die neuen Methoden des Lernens und der Veränderung.)

Dieser Coaching- und Beratungsansatz füllt eine Lücke in der Personalentwicklung. Sein Ziel ist es, Mitarbeiter in der Veränderungsarbeit ihrer eigenen mentalen Fähigkeiten und einem "Gefühls- und Emotionsmanagement" zu unterstützen.



Gesundheits- und Mentalmanagement als zusätzliche Ebene der Personal- und Organisationsentwicklung.

Es geht um die Erweiterung fachliche, methodische oder soziale Kompetenzen. Hierbei handelt es sich um Kompetenzen der inneren Selbststeuerung und der zieladäquaten Kontrolle und Veränderung der eigenen Gefühle.

Wie erfolgt die organisatorische Integration? (Das systemische Gesundheits- und Leistungsmanagement)

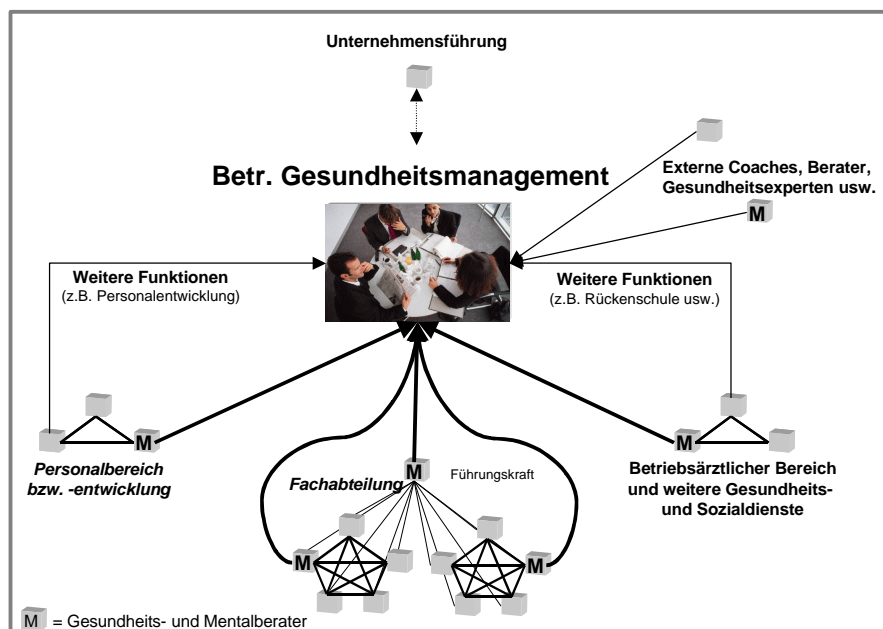
Das systemische Gesundheits- und Leistungsmanagement ist ein Set aus Maßnahmen und Instrumenten, dass von mehreren Richtungen Schritt für Schritt in die Organisationsstruktur integriert wird. Zu Beginn steht natürlich der Wille der Unternehmensleitung eine solche Kultur zuzulassen und zu unterstützen. Das Arbeitsumfeld, die Arbeitsbedingungen, die Führung, der Umgang miteinander sowie die Leitlinien und ethischen Regeln sollten die Möglichkeit der Balancierung aktiv unterstützen.

Ein betriebliches Gesundheits- und Leistungsmanagement setzt an mehreren Punkten an.

- Allgemeine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Angebote durch Aufklärung, Aktionen, Workshops und Seminare (persönliches Gesundheits- und Leistungsmanagement).

- Mitarbeiter vor Ort werden als Gesundheits- und Mentalhelfer ausgebildet. Ihnen kommt die Rolle der Ersthelfer zu, die aufmerksam und behutsam Fehlentwicklungen, aufkommende Konflikte aber auch Wachstumschancen registrieren und in einem geringen Umfang auch selber Hilfestellung leisten bzw. die vorhandenen betrieblichen Angebote kommunizieren.
- Die Führungskräfte werden für das Thema sensibilisiert. Das Ziel ist, Mitarbeitern und Teams die individuelle bzw. teambezogene Prozessbegleitung zu ermöglichen und proaktiv anzuregen. Als energetische Führung kann man dabei das Bestreben der Führungskraft verstehen, die emotionale Balance auf der Ebene der Abteilung und der Teams zu unterstützen.
- An das Gesundheitsmanagement angegliederte Netzwerke aus Mitarbeitern vor Ort, Führungskräften und Personalentwicklern leiten den Entwicklungs- bzw. Balanceprozess. Hier werden unternehmensspezifische Maßnahmen- und Methodenangebot erstellt, zusammengeführt, koordiniert und evaluiert. Das oberste Ziel ist die Nachhaltigkeit und Selbststeuerung des Prozesses zu erreichen.
- Externe Gesundheits- und Mentalberater bzw. -Coaches stehen den Mitarbeiter zur Verfügung. Hier erhalten Sie vertrauensvolle, persönliche Hilfestellung zur Work-Life-Balance.

Die folgende Abbildung verdeutlicht das Unterstützungsnetzwerk.



Gesundheits- und Mentalberatung innerhalb des Unternehmens. Die mit "M" gekennzeichneten Mitarbeiter füllen je nach Position Ihre Rolle als Gesundheits- und Mentalberater aus.

Dieses ganzheitliche, das betriebliche Gesundheitsmanagement ergänzende Konzept wurde von uns *Health Quality Management* genannt (vgl. Decker/Decker 2001: Gesundheit im Betrieb; Decker, Franz 2001: Hochspannung im Betrieb). Der Ansatz zielt auf die nachhaltige Optimierung der Arbeitsbedingungen ab. Neben der Erhaltung der persönlichen Gesundheits- und Leistungskraft wird die Qualität der Arbeit in den Teams steigen, die Fehltage bleiben gering. Aus Dauerfrust bei der Arbeit wird Spaß und Freude bei der Arbeit. Das vorgeschlagene Netzwerk ermöglicht unmittelbar anwendbarer Methoden und Maßnahmen auf allen Ebenen der Organisation. Zusammen mit Fach-, Methoden und Sozialexperten werden Changeprozesse initiiert und unterstützt. Negative formelle aber auch informelle Muster und persönliche bzw. organisationale Blockaden werden aufgelöst. Es entsteht eine nachhaltige Gesundheits- und Leistungskultur.

Visionen:

Kehren wir zu den Fallbeispielen am Beginn zurück, sieht die Vision der Veränderung in einer Gesundheits- und Leistungskultur folgendermaßen aus.

Fallbeispiel 1:

Es wird von Beginn an erkannt, dass die anstehenden Veränderungen für einige Mitarbeiter hohe Anforderungen auch an das Management der eigenen Blockaden stellen. Da einige Mitarbeiter bereits Erfahrungen mit der Selbstentwicklung gesammelt haben, nehmen Sie den für den Umstellungsprozess benannten Coach gerne an. Er begleitet einige Mitarbeiter darin, die gelernten Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen auch in der realen Situation angstfrei zur Entfaltung zu bringen.

Fallbeispiel 2:

Ein Gesundheits- und Mentalberater in der Fachabteilung sieht die Möglichkeiten, der aufkommenden schlechten Stimmung und der niedrigen Motivation entgegenzuwirken. Zusammen mit der Führungskraft, der Personalentwicklung und den Mitarbeitern wird frühzeitig ein Aktionsplan erarbeitet, der gezielt an der persönlichen und der systemischen Gesundheits- und Leistungsentwicklung ansetzt. Neben gezieltem Training z.B. im Bereich Sozialkompetenzen können über die kleinen Rituale Störungen und Konflikte abgemildert werden. Die Lage ist innerhalb weniger Wochen wieder im Lot, die Qualität stimmt wieder.

Der vorgeschlagene Ansatz setzt auf die "Selbsteilungskräfte" von Mitarbeitern und der gesamten Organisation. Dementsprechend handelt es sich um einen Ansatz, der an die einzelnen Personen und Organisationen anzupassen ist. Im Gegensatz zu kurzfristigen oder isolierten Maßnahmen wird hier auf die Nachhaltigkeit gesetzt.

Die selbstgesteuerte Persönlichkeitsentwicklung steht dabei im Mittelpunkt und ist Antwort auf die zentralen Probleme der momentanen Situation. Es handelt sich bei den angedeuteten Methoden und Techniken jedoch nicht um einen Ansatz des einfachen "Positiven Denkens" oder einer "Kuschelpädagogik". Es sind planbare Lernprozesse, die sich auf klare Ziele beziehen und durch die Orientierung auf die Problemlösung bereits kurzfristig zu ersten Erfolgen führen.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Franz Decker und Dr. Albert Decker gründeten das Institut für Mental- und Zukunftsgestaltung – MindConcept. Das Institut bildet seit 5 Jahren Gesundheits- und Mentalberater aus.



Prof. Dr. Franz Decker

Bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Berufspädagogik der PH Weingarten. Coach, Berater und Dozent Leiter des Instituts *MindConcept*. Autor zahlreicher Bücher.

Prof. Dr. Franz Decker
Karl-Erb-Ring 112
88213 Ravensburg
Tel.: 0751/94291



Dr. Albert Decker

Dipl. Sozialwirt, Promotion in Wirtschaftspädagogik, Coach, Berater und Dozent, Gründungsmitglied des Instituts *MindConcept*.

Dr. Albert Decker
Zeisigweg 6
71334 Waiblingen
Tel.: 07151/986826

Kontakt: info@mindconcept.de

Weiter Informationen finden Sie unter www.mindconcept.de.

Literaturhinweise:

- Decker, Franz: Energie-Blance finden. Wege aus dem Energiemangel, Verlag Via Nova, Petersberg 2004.
- Decker, Franz: Übungen zur Energie-Balance. Arbeits- und Übungsbuch, Verlag Via Nova, Petersberg 2004.
- Decker, Franz: Mind-Management – Die gesundheitsförderliche Wirkung der Gedanken, in: Meifert; Kesting [Hrsg.]: Gesundheitsmanagement im Unternehmen – Konzepte, Praxis, Perspektiven, Berlin Heidelberg New York 2004, S. 183 – 197.
- Franz Decker: Wege in eine neue betriebliche Sozialkultur – Artikelreihe in zwei Teilen in: KMU Nr. 3/März und Nr. 4/April 2003.
- Decker, Franz: Erfolgreich sein Leben meistern - Mein Weg zum persönlichen Erfolg - Ein Selbstentwicklungsprogramm, Herbst - Vianova 2003.
- Decker, Franz/Decker, Albert: Gesundheit im Betrieb. Vitale Mitarbeiter - leistungsstarke Organisationen - Der Mensch im Unternehmen, Leonberg 2001.
- Decker, Franz: Hochspannung im Betrieb. Strategien zur Überwindung von Mobbing, Burn-out, Angst, Konflikten sowie anderen Leistungs- und Gesundheitskillern, Kilchberg/CH 2001.
- Decker Franz: Den Stress im Griff. Neue, sofort umsetzbare Methoden aus Kinesiologie, NLP und Mindfitness, Würzburg 1999.
- Decker Franz: Die neuen Methoden des Lernens und der Veränderung. Lern- und Organisationsentwicklung mit NLP, Kinesiologie und Mentalpädagogik, Würzburg 1999.