

Von Marion Genth / Februar 2012

Soulware-Leadership

***Die Hauptaufgabe der Führungskräfte von heute:
für gesunde und engagierte Mitarbeitern sorgen!***

Warum ist diese Aufgabe gerade heute wichtig?

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“. Auch Konflikte am Arbeitsplatz sind an der Tagesordnung: immer häufiger werden externe Fachkräfte damit beauftragt, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter wieder herzustellen.

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.

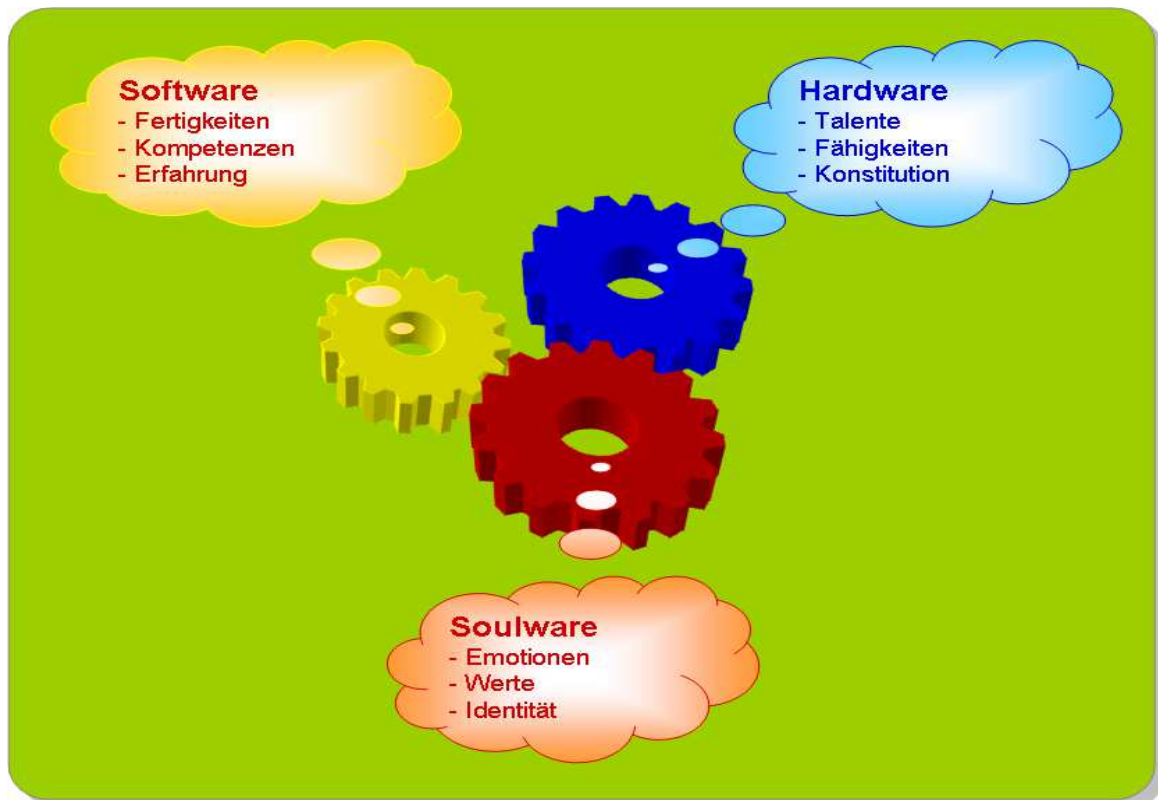
Doch vor dem Hintergrund von harten Zahlen fällt ein Umdenken nicht schwer: In Deutschland entstehen allein durch arbeitsbedingte psychische Belastungen Kosten für Produktionsausfälle in Höhe von mindestens 3,3 Mrd. Euro pro Jahr (Studie BKK 2009). Die Senkung der Fehlzeiten allein in diesem Bereich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

Was ist Soulware-Leadership?

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 auch die Überprüfung der eigenen Person und des Verhaltens in Selbstreflexion (Self-Awareness) ein dauerhafter Prozess ist.

**Mit-Arbeiter
Mit-Gefühl
Mit-Einander**

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte dafür?

Das Miteinander ist häufig von Vorurteilen, Generalisierungen, Schubladen-Denken und Druck der vielfältigsten Art geprägt.

Für eine **vertrauensvolle Beziehungsgrundlage** sind allerdings Empathie und Perspektivübernahme für den Mitarbeiter ebenso wichtig wie die Wertschätzung seiner persönlichen Bedürfnisse und Ziele. Hieraus lassen sich die folgenden **Kompetenzbereiche** ableiten, die im Zentrum des **Soulware-Leadership** stehen:

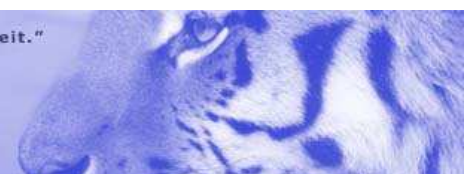
1. Empathisch handeln

Empathie mit anderen: die grundsätzliche Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen zu können und deren Absichten zu erkennen, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bereits im Säuglingsalter werden die Weichen gestellt, ob der Mensch viele oder wenige „Spiegelneurone“ entwickelt. Eine ausgeprägte Fähigkeit zum Erkennen von Gefühlslagen und Bedürfnissen bei Menschen bedeutet allerdings noch nicht, dass sich der Mensch auch mitfühlend verhält. Dies ist vor allem von seiner Sozialisierung, seiner Einstellung und den umgebenen Ansprüchen (bspw. der Führungskultur) abhängig.

Selbstempathie: beschreibt die Fähigkeit, seine eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Reaktionsmuster zu erkennen, zu beschreiben und mitzuteilen.

Lernziele für Führungskräfte:

- Wahrnehmung schärfen (für sich und andere)
- den emotionalen Zustand anderer erkennen



- mitfühlen können, ohne sich die Gefühle des anderen zu eigen zu machen
- Werte und Einstellungen zu identifizieren

2. Emotionen regulieren

Das Denken und die Gefühle bei sich selbst und anderen einzuordnen und zu regulieren sind sozial-emotionale Kompetenzen, die zu den Schlüsselqualifikationen einer Führungskraft gehören. Als Voraussetzung dafür sind Grundkenntnisse der modernen Neuro- und Sozialwissenschaften notwendig; denn unbewusste Prozesse beeinflussen die Interaktion und sind daher häufig die Ursache für Verständigungsprobleme und emotionale Überreaktionen.

Lernziele für Führungskräfte:

- Informationen über neue Forschungsergebnisse erhalten
- die Bewertung von Gedanken und Gefühlen korrigieren können
- Einfluss auf die emotionalen Zustände anderer nehmen

3. Gewaltfrei kommunizieren

Bedürfnisse, Wünsche und Ziele erkennen lernen (seine eigenen und die des Mitarbeiters) stehen im Zentrum der Technik „GFK“ Gewaltfreie Kommunikation.

Mit Hilfe einer gewaltfreien Sprache und Einstellung lassen sich zwischenmenschliche Konflikte lösen und verhindern. Es gehört zur permanenten Aufgabe aller Führungskräfte, aufmerksam zu sein, hinzusehen und negative Interaktionsschleifen und Konflikte im Team zu erkennen und zu bearbeiten. Diese Verantwortung wird von guten Vorgesetzten nicht delegiert – sie stellen sich selbst der Herausforderung, nehmen sie an und agieren.

Lernziele für Führungskräfte:

- verbale und nonverbale Signale aufnehmen
- Interpretationen unterlassen
- wertschätzend kommunizieren
- aktiv Zuhören
- Win-Win Situationen gestalten

4. Belastungen steuern

Stress durch Druck am Arbeitsplatz (bspw. Zeitdruck, Arbeitsmenge, Störungen, Zieländerungen etc.) und im Privatbereich (bspw. wirtschaftliche oder soziale/familiäre Probleme),



zwischenmenschliche Konflikte, Verteilungs- und Machtkämpfe sind nur Beispiele für Belastungen, die sich bekanntermaßen sowohl physisch als auch psychisch auf die Mitarbeiter – inklusive Führungskräfte – auswirken.

Die Aufgabe liegt daher auf der Hand: die Belastungen in der Einheit/im Team wahrnehmen und auf ein akzeptables Maß zu regulieren.

Aber auch die Reduzierung der eigenen Belastungen ist unerlässlich; denn nur mit einem eigenen guten Zustand ist die Führungskraft in der Lage, die Inhalte von Punkt 1 bis 3 auch umzusetzen!

Lernziele für Führungskräfte:

- Wissenschaftliche Informationen über belastende und stressauslösende Faktoren erhalten
- Maßnahmen/Möglichkeiten zur Erhebung des Status Quo kennen lernen
- Möglichkeiten zur Unterstützung und Gesundheitsförderung erfahren
- individuelle und belastungsarme Zielvereinbarungen gestalten
- Umgang mit den eigenen Belastungen lernen
- den persönlichen Zustand verändern können

Welche Vorteile kann es gegenüber Mitarbeitern und dem gesamten Unternehmen bringen?

Fehlzeiten sind teuer. Fachkräfte sind knapp. Die Konkurrenz ist (möglicherweise) groß.

Diese Aspekte sollte jede Organisation und Führungskraft dazu veranlassen, sich die Belastungen der Mitarbeiter genau anzuschauen; denn ob vorhandene oder künftige Mitarbeiter: Engagement und Bindung hängen von der Zufriedenheit ab, und die bemisst sich auch am Belastungspegel. Gesunde Menschen führen zu gesunden Unternehmen – Soulware Leadership ist eines der verbindenden Elemente.

Eine Ausbildung der Führungskräfte in Soulware-Leadership steigert über die Zufriedenheit und Gesunderhaltung der Mitarbeiter hinaus die Attraktivität als Arbeitgeber: der derzeit wichtigste Faktor der Zukunftsfähigkeit für jedes Unternehmen!

„...wer nicht mit der Zeit geht - geht mit der Zeit...“.



AUTORIN



Marion Genth

Soulware Management
Personal- und Organisationsentwicklung

www.soulware-management.de

Marion Genth hat 15 Jahre als Führungskraft im Management von Handels- und Dienstleistungsunternehmen gearbeitet (Mittelständische und Konzerne). Seit 2003 berät und coacht sie als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Fachberaterin für betriebliche Gesundheitsförderung Unternehmen und Führungskräfte. An verschiedenen Institutionen bildet sie darüber hinaus Coaches, Führungskräfte, Meister und Fachkaufleute aus.

