

19.11.2014 **„Keine Angst vor Exzellenz!“**

Die acht wichtigsten Faktoren für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter Wie bekommt man gesunde und leistungsfähige MitarbeiterInnen? Die Organisationsentwicklerin und Stressmanagement-Expertin Kirsten Susanne Andrä hat sich mit dieser Frage seit Jahren intensiv beschäftigt. Ihre Erkenntnisse aus Studien und Fallberichten sowie Erfahrungen ihrer KlientInnen hat Kirsten S. Andrä nun in einer einfachen Formel zusammen gefasst: In den „Acht E für Mitarbeitergesundheit“. Diese stehen für die acht zentralen Gesundheitsfaktoren Exzellente Führung, Ethik, Entwicklungsperspektiven, Entschleunigung, Empowerment, Eintracht, Einbindung und Echo-Effekt. Unter „Exzellente Führung“ versteht die Entwicklerin der „Acht E“ keine „sei-immer-perfekt-Einstellung“, sondern eine inspirierende, klare, wertschätzende und gesundheitsbewusste Führung. Dabei sind Fehler durchaus erlaubt. Kirsten Susanne Andrä erläutert dazu: „In den angelsächsischen Ländern herrscht viel weniger Angst vor Exzellenz als bei uns. Vermutlich, weil dort eine positive Fehlerkultur existiert: Wer Fehler gemacht und daraus gelernt hat, qualifiziert sich dort gerade dadurch für eine Führungsposition. So wird Kreativität freigesetzt, eine wesentliche Zutat für visionäres Denken und somit für inspirierende Führung. Kommt eine gut ausgebildete Persönlichkeit hinzu, die sich für den Sinn ihres Tuns und die Werte ihrer Mitarbeiter wirklich interessiert, ist der Weg frei für inspirierende Führung.“ Inspirierende Führung zeichnet sich dadurch aus, dass das Team gemeinsame, lohnende Ziele verfolgt, die den Werten des Unternehmens und seiner Mitglieder entsprechen. Inspirierende Führung verbessert beispielsweise nach einer Studie des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen die psychische Gesundheit der Mitarbeiter um 44%. Ethik bedeutet in Unternehmen und Organisationen beispielsweise, dass Führungskräfte sich für Gerechtigkeit und Schutz für ihre Mitarbeiter einsetzen, sowie ihre Werte und deren Anwendung im Arbeitsalltag immer wieder reflektieren. Besonders relevant wird dies beispielsweise im Fall einer notwendigen Kündigung. Entwicklungsperspektiven heißt, dass MitarbeiterInnen ihre Karrierechancen kennen und sich von ihrer Führungskraft in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt fühlen. Entschleunigung beinhaltet zum einen, Abläufe und Strukturen zu überdenken, genug Freiräume für die eigentlichen Steuerungsaufgaben einer Führungskraft zu reservieren und genügend Pausen sowie Auszeiten nach Hochleistungsphasen einzuplanen. Zum anderen gehört dazu, Aufmerksamkeit zu entwickeln für Anzeichen von Über- oder Unterforderung im Team sowie für spezielle Erfordernisse in besonderen Lebenssituationen oder persönlichen Krisen. Empowerment heißt wörtlich übersetzt „Ermächtigung“. Im Unternehmenskontext bedeutet dies, dass MitarbeiterInnen als ExpertInnen ihres jeweiligen Fachgebiets von ihren Führungskräften in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden. Diese Eigenverantwortung sollte sich möglichst auch auf die je eigene Gesundheit erstrecken. Eintracht bedeutet nach Kirsten S. Andrä eine kollegiale Verpflichtung und Verbundenheit, die auf einem Vertrag basiert. Gemeint sind die Verträge jedes einzelnen Teammitglieds mit dem Unternehmen, welche bestimmte Verpflichtungen untereinander einschließen: „Die zwischenmenschliche Chemie ist wichtig, aber nicht alles. Chemie lässt sich nicht vertraglich regeln, aber wenn jeder respektvoll und offen kommuniziert und sich fair verhält, also beispielsweise die anderen Teammitglieder ausreichend informiert, sind schwerwiegende Störungen der Chemie selten,“ hat Kirsten S. Andrä beobachtet. „Einbindung“ meint die Einbindung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in ein stimmiges und abgestimmtes Gesamtkonzept. Hier sei es besonders wichtig, alle Hierarchieebenen sowie die Mitarbeitervertretung mit ins Boot zu holen, betont die Expertin. Unter Echo-Effekt versteht Kirsten S. Andrä die Vorbildfunktion der Führungskräfte für ihr Team. „Jeder sucht und braucht Vorbilder. Studien zeigen klar: Führungskräfte sind solche Vorbilder, ob bewusst oder unbewusst gewählt, vom Vorgesetzten selbst beabsichtigt oder nicht, im Guten wie im Schlechten. Wenn ein Chef sich beispielsweise regelmäßig krank zur Arbeit schleppt, bleiben seine Leute kaum wegen eines grippalen Infekts zu Hause - mit allen Nachteilen, die das unter dem Strich auch wirtschaftlich bedeutet,“ resümiert Kirsten S. Andrä.

---

**Firma: Andrä Coaching****Kontakt-Informationen:**Ansprechpartner: **Kirsten S. Andrä**Stadt: **Bonn**