

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

5 SEPTEMBER / OKTOBER 2016

12,50 EURO

www.personal-manager.at



## Gesund führen

### Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter leistungsfähig halten

- ▶ Resilienz stärken
- ▶ Gesund kommunizieren
- ▶ Kultur verändern

#### Leadership

Hermann Arnold, Verwaltungsratspräsident von Haufe-umantis, erklärt im Interview, wie demokratische Führung funktioniert

#### Weiterbildung

Anbieter setzen auf Trend zum Lernen am Arbeitsplatz

#### HR-Software

Unternehmen rüsten sich für die strategische Personalarbeit



**Hermann Arnold**  
Verwaltungsratspräsident,  
Haufe-umantis



0 5

ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

auf das Thema Leadership nimmt Autorin Ursula Wawrzinek ein. In ihrem Artikel „Wenn der Chef das Problem ist“ erklärt sie, wie HR in Konflikten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten vermitteln kann (S. 40).

Weitere Themen dieser Ausgabe: Wie Personalverantwortliche die Innovationskraft ih-

rer Unternehmen stärken können, erfahren Sie ab S. 50. Außerdem untersuchen wir, wie gut Österreichs HR-Abteilungen für die Digitalisierung gerüstet sind (S. 60). In unserem Schwerpunkt zum Thema Weiterbildung beschäftigen wir uns mit arbeitsplatznahe Lernen (S. 64) und stellen die Personalentwicklungskonzepte der Knowledge-Preisträger vor (S. 67).

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

## Liebe Leserinnen und Leser,

ob es der kostenlose Obstkorb für die Mittagspause ist oder der Yoga-Kurs nach Feierabend: Immer mehr Unternehmen werden in Sachen Gesundheitsförderung aktiv – mit gutem Grund. Da die Lebensarbeitszeiten steigen und die Belegschaften in den kommenden Jahren tendenziell altern, können krankheitsbedingte Ausfälle der Mitarbeiter die Organisationen vor Probleme stellen. Dabei geht es nicht nur um Abwesenheiten durch Rücken- oder Herz-Kreislauf-Probleme, sondern auch in zunehmendem Maße um Fehlzeiten durch psychische Belastungen aufgrund von Aufgabenverdichtung, Umstrukturierungen und andere Begleiterscheinungen der modernen Arbeitswelt.

Gesundheitsförderung zielt darauf ab, Krankheitszeiten zu reduzieren und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Doch auch für das Betriebsklima und die Bindung an das Unternehmen ist es förderlich, wenn Arbeitgeber Angebote für die Gesundheit schaffen. Einige Beispiele für gelungenes Gesundheitsmanagement stellen wir in dieser Ausgabe vor. Darüber hinaus erklären wir, warum es in Sachen Gesundheitsmanagement noch Entwicklungspotenzial in Österreich gibt (S. 12), geben Tipps für die gesunde Führung (S. 16) und beschreiben, wie Unternehmen die Widerstandskraft ihrer Organisation stärken können (S. 19).

Darüber hinaus möchte ich Ihnen unser aktuelles Interview mit Hermann Arnold von Haufe-umantis zum Thema demokratische Führung ans Herz legen (S. 8). Wie sich Führungskräfte in der „VUCA-Welt“ zurechtfinden, lesen Sie ab S. 36. Einen anderen Blick

## DREI FRAGEN AN ...



Foto: Kühteubl

**Stefan Kühteubl,**  
Partner, Schönherr Rechtsanwälte

### Was verändert der Brexit für österreichische Unternehmen, die Geschäfte mit Großbritannien unterhalten?

Derzeit ist die Lage noch sehr unklar, weil die Briten noch kein formelles Austrittsgesuch gestellt haben. Wir wissen also nicht, was sie wollen. Im EU-Binnenmarkt, aber auch im EWR-Raum, zu dem beispielsweise Norwegen gehört, gilt bekanntlich die Verkehrsfreiheit bezogen auf Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen. Wenn die Briten ein Modell à la Norwegen anstreben, wird sich für die Unternehmen nicht viel ändern. Wenn Großbritannien aber einen Sonderweg beschreiten möchte, liegt die Bandbreite der Möglichkeiten zwischen 0 und 100.

### Was raten Sie HR-Verantwortlichen von Unternehmen, die Standorte in Großbritannien haben?

Sie sollten zunächst einmal versuchen, ihre Mitarbeiter in Großbritannien zu beruhigen. Denn in den nächsten ein bis zwei Jahren wird sich nach der geltenden Rechtslage ohnehin nichts ändern. Das Austrittsverfahren dauert zwei Jahre von der Abgabe des Austrittsgesuchs bis zur Wirksamkeit. Viele Expats sind nur für zwei oder drei Jahre entsendet, sie betrifft das ohnehin nicht so. Aber auch für Mitarbeiter, die sich eine Existenz in Großbritannien aufgebaut haben, gilt: Erst einmal abwarten, was die Austrittsverhandlungen bringen.

### Welche Prognose würden Sie abgeben?

Da solche Verhandlungen noch nie geführt wurden, ist es sehr schwer, ihren Ausgang zu prognostizieren. Die Briten würden allerdings gegen ihre eigenen Interessen handeln, wenn sie alle Brücken zur EU abbrechen. Die große Frage ist aber aktuell ja nicht nur, was die Austrittsverhandlungen mit Großbritannien bringen, sondern wohin sich Europa insgesamt entwickelt. Die EU-Kritiker sind aktuell ja nicht nur in Großbritannien, sondern auch in Deutschland, Österreich und Frankreich sehr stark. Hätten wir in all diesen Ländern EU-kritische Regierungen, wäre das tatsächlich beunruhigend. Österreich beispielsweise hat von der EU sehr stark profitiert – auch bezogen auf die Arbeitsplätze. Wir beschäftigen 600 Mitarbeiter in 14 Ländern. Ohne die EU gäbe es Schönherr in dieser Form nicht.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

aktuelles Interview:

**Hermann Arnold,**  
Verwaltungsratspräsident, Haufe-umantis ..... 8

hr-einsichten:

**PremiQaMed:**  
„Cultural Fit ist essentiell“ ..... 10

titel/gesund führen

- ▶ **Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement** ..... 12
- ▶ **Gesund führen** – im Gespräch ..... 16
- ▶ **Schlüsselressource Resilienz** – Was Unternehmen stark macht ..... 19
- ▶ **Gesund bleiben in der Finanzbranche** –  
Dornbirner Sparkasse entwickelt „s gesund“ ..... 22
- ▶ **Silhouette:** Sinneswandel statt Pausen-Äpfel ..... 26
- ▶ **Krankenhaus Göttlicher Heiland setzt  
auf Fitness am Arbeitsplatz** ..... 29

compliance

**Bürokratie oder Hilfe?**  
Wie Unternehmen interne Regelungen leben ..... 32

führung

**Führen in der VUCA-Welt?**  
Seien Sie einfach selbst VUCA! ..... 36

konfliktmanagement

**Wenn der Chef das Problem ist** ..... 40

betriebliche altersvorsorge

**Änderungen in Kollektivverträgen  
ermöglichen Gehaltsumwandlungen** ..... 43

lohn & recht

**Benefits, Incentives und Betriebsfeiern:**  
So macht Ihnen die Finanz keinen Ärger ..... 46

tools & trends

**HR und Innovation:**  
Vom Gatekeeper zum Wegbereiter ..... 50

service

**HR-Anbieter / Seminar- und Veranstaltungstermine** ..... 54  
**Special: Software**  
**HR-Software:**  
Unternehmen rüsten sich für strategische Personalarbeit ..... 60

weiterbildung aktuell

**Lernen am Arbeitsplatz** – digital, selbstorganisiert und kollaborativ ..... 64  
**Staatspreis KNEWLEDGE** – Preisträger geben Impulse ..... 67  
**Marktübersicht:** Weiterbildungsanbieter ..... 70

lesenswert

**Bücher im Blick:** Work Rules! ..... 72

ausblick

**Vorschau/Impressum** ..... 74

10



Foto: Fuchs

„Die richtigen Leute, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Platz – die will ich haben und genau das muss die HR-Strategie abbilden“, sagt Martin Fuchs, COO der PremiQaMed Holding. Der Betreiber privater, nicht gemeinnütziger Krankenanstalten beschäftigt rund 1.500 Mitarbeiter in Österreich. Bei der Personalauswahl achtet Fuchs besonders auf die kulturelle Passung zur Organisation.

36



Führungskräfte finden sich heute vielfach in der VUCA-Welt wieder. Das Akronym VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (Wechselhaftigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit) – Anforderungen also, denen Unternehmensentscheider heute begegnen müssen. Wie der Umgang mit komplexen, widersprüchlichen und schnell wechselnden Aufgaben besser gelingt, beschreibt unser Autoren-Trio vom Redmond Consulting Cluster.

46



Benefits, Incentives und Betriebsfeiern können Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Was Personalabteilungen beachten müssen, damit die Lohnabgabenprüfung diese Zuwendungen nicht deutlich verteuert, beschreibt unser Lohnverrechnungsexperte Ernst Patka.

50



Innovationen beflügeln den Unternehmenserfolg. Teilweise entscheiden sie sogar über das Überleben einer Organisation. Wie kann die Personalarbeit die Innovationskraft eines Unternehmens erhöhen? Und welche Innovationen entstehen aktuell im HR-Umfeld?



Foto: Arnold

Als Mitbegründer und langjähriger Geschäftsführer von Haufe-umantis, einem führenden Anbieter von Talentmanagementsoftware, sammelte **Hermann Arnold** viele Erfahrungen mit Selbstorganisation und Führung, die in sein soeben erschienenenes Buch „Wir sind Chef“ eingeflossen sind. Im Interview mit dem personal manager beschreibt der heutige Verwaltungsratspräsident des Unternehmens, wie Selbstorganisation funktioniert und warum es Sinn machen kann, sich als Chef zur Wahl zu stellen.

## „Wir werden alle Führungskräfte sein“

**Herr Arnold, Sie haben im Jahr 2000 die damalige umantis AG mitbegründet. Wie würden Sie die Unternehmenskultur der Anfangsjahre beschreiben?**

Als sehr offen, transparent, flach und einbeziehend. Wir hatten uns zum Beispiel vor der Anmeldung beim Handelsregister überhaupt keine Gedanken darüber gemacht, wer der Geschäftsführer sein sollte. Aber wir mussten ja jemanden angeben. Meine Gründungskollegen meinten damals, „Für uns ist klar, Hermann, das bist du.“ Und da habe ich gesagt: „Na gut, dann schreiben wir mich da rein.“

**In der Zeit Ihrer Geschäftsleitung ist das Unternehmen stark gewachsen – auf mehr als 100 Mitarbeiter. Wie hat sich die Organisation dadurch verändert?**

Wir haben als agiles Netzwerk mit kurzen Entscheidungswegen gestartet. Doch als das Unternehmen wuchs, kamen zunehmend Leute rein, die sich in diesen informellen Strukturen nicht auskannten. Es gab Chaos und Überforderung. Deshalb haben wir angefangen, Strukturen einzubauen. Wir haben eine COO eingestellt, die Prozesse und Verantwortlichkeiten für das operative Geschäft definierte. So konnten wir die nächste Wachstumsphase überstehen. In alle wichtigen Fragen haben

wir weiterhin alle Leute mit einbezogen. Als die Organisation dann aber noch größer wurde, kam es erneut zur Überforderung.

**Warum?**

Stellen Sie sich einen Polizisten vor, der versucht, den Verkehr am Place de L'Etoile in Paris zu regeln, wo diese großen Straßen aus allen Himmelsrichtungen aufeinandertreffen. Der Polizist ist überfordert. Hinter seinem Rücken fahren die Leute, wie sie wollen, damit sie vorwärtskommen. So ähnlich ging es uns. Wir drifteten in die Schattenorganisation. Wenn Strukturen an ihre Grenzen stoßen, entwickeln sich ja häufig Parallelstrukturen, die anfangs sogar hilfreich sein können, weil sie lähmende Bürokratien umgehen. Ich wage zu behaupten, dass viele Unternehmen ohne Schattenorganisationen gar nicht funktionieren würden.

Aber Schattenorganisationen können auch negative Auswirkungen haben: Manche Mitarbeiter ruhen sich im Schatten aus oder missbrauchen ihn zu ihrem Vorteil. Wenn der Schatten wächst, weiß außerdem niemand mehr, an welche Regeln man sich halten soll. Was muss ich zum Beispiel tun, um für irgendwas ein Budget zu bekommen und

Dinge nach vorne zu bringen? Deshalb ist es wichtig, in den Schatten wieder mehr Licht zu bringen.

**Und wie?**

Unternehmen können zum einen eine gute Selbstorganisation einführen – mit klaren Regeln, einer guten Infrastruktur und Kompetenzen im Sinne von Können und Dürfen. Die andere Möglichkeit ist, Weisung und Kontrolle zu modernisieren. Ein Beispiel: Im Verkehr gibt es Anzeigtafeln, die ein lächelndes Gesicht zeigen, wenn man mit der richtigen Geschwindigkeit fährt. Das ist eine Form der Kontrolle. Wir wissen alle, dass an diesen Tafeln nicht geblitzt wird. Uns erwartet keine Strafe. Dennoch passen wir unsere Geschwindigkeit an, wenn wir zu schnell fahren. Der Grund: Die Information ist transparent. Nicht nur wir, sondern auch andere außerhalb des Autos können sie sehen.

Wie kann man dieses andere Verständnis von Kontrolle im Unternehmen anwenden? Nehmen wir die Spesenreglements. Sie sind in manchen Firmen sehr umfangreich und ihre Einhaltung wird aufwändig überprüft. Es gibt aber auch Unternehmen, die nur sagen: „Handelt im besten Interesse der Firma.“ Ihre



einzigste Maßnahme: Sie machen alle Spesenabrechnungen transparent, vom CEO zum Portier. Jeder kann reinschauen. Das führt dazu, dass potenzielle Spesenritter plötzlich bewusster mit Firmenmitteln umgehen.

Unternehmen können also aus dem Schatten herauskommen, in dem sie entweder funktionsorientierte Selbstorganisation einführen oder Weisung und Kontrolle modernisieren, z.B. durch Transparenz und Selbstkontrolle.

### Wie sind Sie in Ihrer Organisation gegen die Schatten vorgegangen?

Wir haben uns von unserer COO trennen müssen und haben anschließend die Selbstorganisation ausgerufen. Erst mit der Zeit haben wir dann gelernt, dass Selbstorganisation sehr klare Regeln braucht und auch nicht führungslos sein kann. Wir oszillierten dann eine Zeit lang zwischen Schattenorganisation und Überforderung. Heute sind wir teilweise gut geführt, teilweise gut in der Selbstorganisation. Aber wir haben durchaus weiterhin Schatten und Überforderung, wie es in jedem anderen Unternehmen auch der Fall ist.

### Über den Umgang mit den Schatten haben wir schon gesprochen. Wie können Unternehmen der Überforderung vorbeugen?

In vielen Organisationen läuft es so: Wenn der Verkehrspolizist genervt das Handtuch wirft und sagt, „Organisiert euch doch selbst!“, wird das Chaos größer. Irgendwann rufen die Leute dann den Polizisten zurück. Aber damit hat man nichts gelöst. Die Alternative ist, dass der Polizist sagt: Offensichtlich kann ich es nicht leisten, alles zu kontrollieren, aber ich kann die Leute auch nicht sich selbst überlassen. Wir brauchen klare Regeln, eine gute Infrastruktur und auch Kompetenzen im Sinne von Können und Dürfen. Ich kann Selbstorganisation sofort kaputt machen, indem ich den Leuten zwar die formale Kompetenz gebe, Verantwortung zu übernehmen, aber sofort einen Rückzieher mache, wenn mir ihre Entscheidungen nicht passen. Ich brauche also die Disziplin, Selbstorganisation auszuhalten.

**Sie selbst haben im November 2013 Ihre Mitarbeiter darüber abstimmen lassen, ob Sie Geschäftsführer bleiben oder ob Ihr damaliger Mitarbeiter Marc Stoffel die-**

### ses Amt übernehmen soll. Warum sind Sie damals diesen Schritt gegangen?

Ich habe mich jedes Jahr gefragt, ob ich noch der Richtige bin. Auch in dem Wissen, dass Organisationen oft in Krisen geraten, weil die Führungskräfte sich nicht weiterentwickeln, zu lange in einer Funktion sind und zu wenig kritisches Feedback bekommen. Irgendwann bin ich zu dem Schluss gekommen, dass ich die nächste Phase des Unternehmens nicht mehr gut begleiten kann.

Dazu gab es ein Schlüsselergebnis: Wir hatten zwei wichtige Projekte. Eines führte ich, eines Marc Stoffel, unser damaliger Verkaufsleiter. Ich habe versucht, die Leute, die eh schon ziemlich viel zu tun hatten, vor Überforderung zu schützen, indem ich möglichst viel selbst machte. Er hingegen verteilte die Aufgaben – aus meiner damaligen Sicht rücksichtslos – auf die Mitarbeiter. Das Spannende war: Marcs Projekt haben die Leute als gemeinsames verstanden. Es wirkte viel stärker in die Organisation als meines. Ich habe dann irgendwann erkannt, dass ich eher der Typ des Pioniers bin. Wenn noch niemand weiß, wo es hingehet, schlage ich den Weg frei und die anderen können folgen. Marc ist jemand, der Wege verbreitert und Teams dafür stark in die Verantwortung nimmt. Er hatte für die nächste Phase des Unternehmens einfach einen passenderen Führungsstil. Deshalb habe ich vorgeschlagen, ihn zu meinem Nachfolger zu bestimmen, was dann ja auch geschah.

### Wie ging es für Sie im Unternehmen weiter?

Ich nahm mir für drei Monate eine Auszeit, damit Marc die ersten 100 Tage unbeeinflusst von mir starten konnte. Dann wollte ich zurückkommen und eher an strategischen Themen arbeiten – dachte ich. Kurz vor meiner Rückkehr lud mich Marc jedoch zum Abendessen ein und bat mich, eine operative Position in der Projektentwicklung zu übernehmen. Dort gab es einen personellen Engpass. Ich sagte zu, einzuspringen. So übernahm ich eine Aufgabe, die ich eigentlich gar nicht angestrebt hatte, direkt unter meinem Nachfolger.

### Wie war das für Sie?

Es war eine spannende Erfahrung. Ich sah in dieser Zeit, wie Marc Entscheidungen fällt,

die sich teilweise deutlich von der Art unterscheiden, wie ich gehandelt hätte. Manchmal habe ich gedacht, „Oje, das geht in die Hose“, aber am Ende war er erfolgreich. So konnte ich meinen Führungsstil reflektieren und erweitern. Das war im Prinzip das beste Weiterbildungsprogramm für mich. Durch diesen Zufall haben wir das Prinzip der spiralförmigen Karriere entdeckt. Denn es macht Sinn, nach einer Zeit, in der man Führungsverantwortung übernommen hat, wieder zurückzutreten, um zu lernen, und dann wieder aufzusteigen. Das ist ein Gegenentwurf zur Kaminkarriere, die immer nach oben geht, bis man irgendwann rausfällt. Ich selbst habe dann nach dieser Zeit in der Projektentwicklung tatsächlich eine eher strategische und beratende Rolle im Unternehmen übernommen.

### Sie haben viel Erfahrung mit Selbstorganisation gesammelt. Gibt es Bereiche, in denen sie sich leichter einführen lässt als in anderen?

Wenn ich heute anfangen würde, in einem Unternehmen Selbstorganisation einzuführen, würde ich als erstes auf die Suche nach den Teams gehen, die heute schon im Schatten selbstorganisiert funktionieren. Die gibt es in jedem Unternehmen. Ich würde mir ansehen, warum sie erfolgreich sind, mit ihnen lernen und sie fragen, was sie brauchen, um noch besser zu werden. Dann würde ich sie in der Organisation bekannt machen und ihre Ideen verbreiten.

### Glauben Sie, dass Selbstorganisation in jedem Unternehmen funktioniert?

Nachdem wir in unserem Unternehmen zunächst ganz auf Selbstorganisation gesetzt haben, glauben wir mittlerweile, dass Organisationen sowohl gute und moderne Weisung und Kontrolle als auch funktionierende Selbstorganisation brauchen. In Zukunft wird jeder in Unternehmen führen, aber auch folgen müssen. Das heißt, jeder muss wissen, wann was angebracht ist. In diesem Sinne werden wir alle Führungskräfte sein. Wir alle brauchen Kraft zur Führung.

*Interview: Bettina Geuenich*

### LITERATURTIPP

**Wir sind Chef.** Von Hermann Arnold, Haufe 2016.



Foto: Sattler

Autorin  
**Sissi Sattler**

Gesellschafterin,  
Beratergruppe activity  
Beratung für Mensch und Unternehmen OG



[www.hrm.at/profiles/sissi-sattler-zisser](http://www.hrm.at/profiles/sissi-sattler-zisser)



Foto: Gratz

Autor  
**Wolfgang Gratz**

Gesellschafter,  
Gratz & Partner OG



Foto: Röthel

Autor  
**Horst Röthel**

Gesellschafter,  
Beratergruppe activity

## Gesund führen – im Gespräch

Wenn Unternehmen Gesundheitsmanagement einführen, bleiben Organisationskultur und Führungsverhalten oft unangetastet. Nachhaltig wirksam wird Gesundheitsförderung jedoch nur, wenn die Vorgesetzten sie aktiv leben und die Kultur entsprechend ausrichten. „Gesunde Gespräche“ mit den Mitarbeitern leisten einen wertvollen Beitrag dazu.

Gesundheitsförderung in Unternehmen beschränkt sich meist auf Aspekte wie Bewegung, Ergonomie und Ernährung. Werden Projekte nach den Qualitätsstandards der betrieblichen Gesundheitsförderung konzipiert, organisieren die Arbeitgeber Befragungen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu messen, sowie Gesundheitszirkel, die Verbesserungsvorschläge für Arbeitsprozesse, Kommunikation und Führungsverhalten erarbeiten. In der Praxis unterstützt dann das Management zwar meist Angebote der Gesundheitsprävention wie Yogakurse oder Ernährungsberatungen. Dem ganzheitlichen Ansatz, der Gesundheit mit Organisationskul-

tur und Führungsverhalten verbindet, stehen Unternehmenslenker jedoch oft skeptisch bis ablehnend gegenüber. Dabei haben gerade Führungskräfte als Repräsentanten der Organisation einen großen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter.

Ein zentrales Führungsinstrument, das Vorgesetzte im Sinne der Gesundheitsförderung nutzen können, ist das Gespräch. Die von uns entwickelten „gesunden Gespräche“ gehen von folgenden Voraussetzungen aus:

- ▶ Es ist gesund, Menschen auch beruflich herauszufordern.
- ▶ Mangelnde Leistungserbringung wirkt sich negativ auf Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit aus.
- ▶ Länger dauernde Formen der Über- oder Unterforderung sind ungesund.
- ▶ Es ist nicht gesund, wenn Arbeitsaufgaben von weniger leistungsbereiten oder leistungsfähigen Mitarbeitern hin zu den Leistungsträgern wandern.
- ▶ Leistungsprobleme lassen sich am leichtesten angehen, wenn Führungskräfte sie früh thematisieren. Vorgesetzte sollten auch dann über sinkende Leistungen sprechen, wenn diese noch nicht unterdurchschnittlich sind.

- ▶ Mitarbeitergespräche sind vor allem dann produktiv, wenn die Führungskräfte ein klares Bild von Leistungsvermögen und -bereitschaft des Mitarbeiters haben sowie das Gespräch entsprechend anlegen.

Bevor sie in die gezielte Kommunikation mit einem Mitarbeiter einsteigen, sollten Führungskräfte ihre Erwartungen an die jeweilige Stelle klar definieren. Dazu gehört, die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen zu beschreiben.

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass oft „verdeckte“ Erwartungen bestehen, die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht offen kommunizieren. Der „Psychologische Vertrag“ beschreibt Ansprüche von Mitarbeiter und Führungskraft, die über formale und vertraglich fixierte Verpflichtungen hinausgehen. Welche (unausgesprochenen) Erwartungen hegen die Gesprächspartner an ihr jeweiliges Gegenüber? Haben sie den Eindruck, dass Geben und Nehmen in Balance stehen, oder gibt es ein Ungleichgewicht?

Ein offen und positiv formulierter Psychologischer Arbeitsvertrag ist ein wichtiger

Treiber für Engagement und Arbeitszufriedenheit. Subjektiv erlebte Störungen des Psychologischen Vertrags, wie etwa nicht eingehaltene Zusagen oder Veränderungen durch Reorganisationen, haben negative Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit oder auf das Betriebsklima. Diese erzeugen allzu leicht eine Abwärtsspirale aus Leistungsmängeln, negativen Reaktionen darauf und einem sich unverstanden fühlenden Mitarbeiter.

Als Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch können Führungskräfte die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten in verschiedenen Arbeitsbereichen auf einer Skala zwischen 1 und 10 bewerten. So ergibt sich ein differenziertes, wenn auch subjektives, Bild des Mitarbeiters. Wichtig ist, dass die Vorgesetzten ihre Einschätzungen an bestimmten Beobachtungen festmachen. Ihnen sollte außerdem bewusst sein, dass es sich bei den Einschätzungen um Hypothesen handelt, die dazu dienen, eine passende Gesprächsform auszuwählen (Abbildung 1).

### Ziele der Gespräche

Jede Gesprächsform hat eine eigene Zielsetzung, die davon abhängt, wie der Vorgesetzte den Mitarbeiter einschätzt:

**1. „Kann gut! Will gerne!“:** In diesem Anerkennungsgespräch bekommt der Mitarbeiter ein detailliertes, wertschätzendes Feedback. Da Mitarbeiter, die leistungsbereit und -fähig sind, meist Schwierigkeiten erkennen und in der Lage sind, Lösungen zu entwickeln, können sie im Gespräch Hinweise auf Verbesserungspotenziale in der Organisation, auch

im Hinblick auf die Gesundheit der Organisation, geben.

**2. „Kann gut! Will gerne!“** Tendenz der Leistungsbereitschaft sinkend: Zusätzliches Ziel des Anerkennungsgesprächs ist es in diesem Fall, die Motivation zu steigern bzw. zumindest zu stabilisieren und die Arbeitsfähigkeit durch individuelle Lösungen zu erhalten. Führungskräfte versuchen in diesem Gespräch einerseits Wertschätzung für die erbrachte Leistung auf der Basis detaillierter Beobachtungen zu vermitteln sowie andererseits Sorge über die sinkende Leistungsbereitschaft auszudrücken.

**3. „Kann gut! Will zu viel!“:** Ziel dieses Regulierungsgesprächs ist es, die Verausgabungsbereitschaft zielgerichtet auf ein gesundes Maß zu bringen und eine Steigerung der Fairness durch gleichmäßigere Arbeitsaufteilung zu erreichen. Mitarbeiter dieses Typs gleichen sehr oft die fehlende Arbeitsleistung des Typs „Kann nicht! Will nicht!“ aus. Dieses Verhaltensmuster ist jedoch auf längere Sicht kraftraubend und ungesund (Burnout-Gefährdung).

**4. „Kann gut! Will (derzeit) nicht!“:** Ziel dieses Stabilisierungsgesprächs ist es, die Motivation zu steigern und die Arbeitsfähigkeit durch individuelle Lösungen zu erhalten, eventuell Konflikte zu klären oder einen aufrechten Psychologischen Arbeitsvertrag herzustellen. Möglicherweise hat die Führungskraft eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum hinweg nicht wahrgenommen. Angesagt sind öffnende Fragen, einfühlsames

Zuhören, Information über Beweggründe, gefolgt von der Suche nach passenden Lösungen, um das Gleichgewicht von Geben und Nehmen wieder herzustellen.

**5. „Kann noch nicht! Will gerne!“:** Dieses Fördergespräch führen Vorgesetzte typischerweise mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ziel ist es, den Entwicklungsbedarf zu klären und Unterstützungsmöglichkeiten zu eruieren.

**6. „Kann nicht mehr! Will gerne!“:** Ein Arbeitsbewältigungsgespräch führen Vorgesetzte zum Beispiel nach längeren Abwesenheiten der Mitarbeiter durch Karenzen oder Krankheiten beziehungsweise dann, wenn die Leistungsfähigkeit aus gesundheitlichen Gründen stark sinkt. Hier geht es darum, individuelle Lösungen zu finden, zum Beispiel Arbeitsanforderungen und -zeiten zu ändern oder gegebenenfalls Ausstiegsszenarien zu entwickeln. Entscheidend für die Lösungssuche ist die Frage, ob der beeinträchtigte Zustand als dauerhaft oder als vorübergehend einzustufen ist.

**7. „Kann nicht! Will nicht!“:** In einem Korrekturgespräch definieren Führungskraft und Mitarbeiter Leistungsziele und Unterstützungsangebote sowie realisierbare Sanktionen für den Fall weiterer Leistungsprobleme. Am besten ist hier ein mit allen Beteiligten (insbesondere Personalabteilung und Betriebsrat) abgeklärter Stufenplan.

Wie Unternehmen mit dieser neuen Form der Mitarbeitergespräche umgehen, sollen zwei Praxisbeispiele illustrieren.

### Praxisbeispiel Arbeitsvermittlung, 2.000 Mitarbeiter

Ein betriebliches Gesundheitsprojekt bei einem öffentlichen Arbeitsvermittler kam zu dem Ergebnis, dass es notwendig war, das Mitarbeitergespräch um den Aspekt Gesundheit zu erweitern. Schon in der ersten Unterredung mit der Projektleiterin wurde klar, dass es nicht darum gehen konnte, einige gesundheitsrelevante Fragen in ein bestehendes Gesprächsformular einzubauen. Denn in kürzester Zeit kamen Fragen der Unternehmens- und vor allem der Führungskultur auf. Aus dem vermeintlichen Gesundheitsprojekt

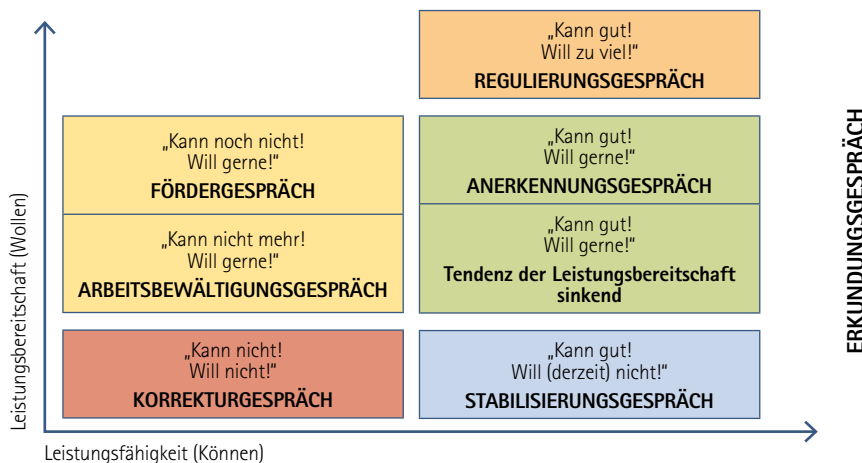


Abbildung 1: Welches Gespräch Führungskräfte führen, hängt von Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Mitarbeiters ab.

wurde ein Projekt zur Führungs- und Organisationsentwicklung.

Nach einigen Planungsgesprächen mit der Personalleitung, der Personalentwicklerin und der Gesundheitsbeauftragten begaben wir uns gemeinsam mit den Führungskräften auf die Reise. Uns war wichtig, Führungskräfte aller Hierarchieebenen und Organisationseinheiten aufeinandertreffen zu lassen. Denn davon versprochen wir uns eine lebendige Auseinandersetzung über die Führungskultur, die Grundlagen einer gesunden Organisation und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensbereiche.

Über einen Zeitraum von drei Jahren begleiteten wir 120 Führungskräfte inklusive der Geschäftsführer in Gruppen von 16 bis 20 Teilnehmern an jeweils zweimal zwei Tagen. In dieser Zeit gewannen die Teilnehmer eine immer deutlichere Vorstellung davon, wie Materialien, Leitfäden und Formulare aussehen müssen, damit sie unterstützend wirken können. Die Personalentwicklerin holte sich diese Anregungen ab, bereitete mit einem Redaktionsteam aus besonders interessierten Führungskräften die Ideen auf, stellte beim nächsten Mal die Ergebnisse vor, ließ diese im Seminar ausprobieren und arbeitete die Änderungsvorschläge ein.

So entstanden „bottom up“ neue Unterlagen für das Mitarbeitergespräch nach dem Muster der gesunden Gespräche. Jetzt, zwei Jahre nach der Einführung, bemerken wir, dass die Führungskräfte sich verstärkt mit dem Anliegen an uns wenden, die Teams in Fragen einer fairen Arbeitsverteilung und guten Zusammenarbeit in Klausuren zu begleiten. Einige Standorte starteten Prozesse, um ihre Organisationseinheiten unter Einbeziehung aller Mitarbeiterebenen gemeinsam neu zu gestalten. Das nährt unsere Hypothese, dass die vielen Beiträge aus den anerkennenden Gesprächen die Identifikation und die Entwicklungsfreude in der Organisation insgesamt vervielfacht haben.

### Praxisbeispiel Landesverwaltung, 1.200 Mitarbeiter

In diesem Fall wandten sich die Personalentwicklerin und die Leiterin des Teams für Betriebliches Gesundheitswesen gemeinsam an uns, um über eine neue Form des Mitarbeiter-

gesprächs den Kontakt zu den Führungskräften zu intensivieren. Die Organisation hatte gerade eine tiefgreifende Reform mit allen Auswirkungen hinter sich. Mitarbeiterbefragungen kamen zu dem Ergebnis, dass die Stimmung in der Belegschaft eher kritisch ist. Die Führungskräfte waren gefordert, die Mitarbeiter im Boot zu halten beziehungsweise zurückzugewinnen. Fast alle Organisationseinheiten hatten Fusionsprozesse hinter sich, oft aus mehreren Einheiten, die Hierarchie war flacher geworden, die Teams waren größer als zuvor.

Wir entschieden uns dazu, den Abteilungen und Organisationseinheiten der Bezirksverwaltung die Möglichkeit zu geben, sich freiwillig zu zweitägigen Fortbildungen für die gesunden Gespräche anzumelden. Unsere Hoffnung war, dass dadurch in den Führungsteams der Organisationseinheiten, in denen erst kurz davor mehrere Kulturen zusammengewürfelt worden waren, eine konstruktive Auseinandersetzung mit Führungs- und Steuerungsthemen, kulturellen Fragen und Gestaltungsideen beginnen würde. Gleichzeitig wollten wir in den Seminaren neue EDV-gestützte Formulare für das Mitarbeitergespräch zur Verfügung stellen.

Wenn sich die Führungskräfte der Abteilung nach dem Seminar entschieden, mit den gesunden Gesprächen zu starten, öffneten wir ihnen den Zugang dazu im Intranet. Zudem boten die Personalentwicklerin und die betriebliche Gesundheitsförderin an, in der Abteilung bei einer Mitarbeiterversammlung die neue Methode vorzustellen und so im Vorfeld Ängste und Unsicherheiten auszuräumen.

Das Resümee nach zweieinhalb Jahren: Etwa zwei Drittel aller Organisationseinheiten haben das Angebot angenommen, einige waren bereits ein zweites Mal als Führungsteam in Klausur, um die Erfahrungen auszutauschen und tiefer in die Führungsthemen einzutauchen. Einige wenige haben begonnen, gezielt die Abteilung mit allen Teams zu entwickeln, alle Mitarbeiter einzubeziehen. Einige haben sich zum ersten Mal mit Führung auseinandergesetzt und waren vorsichtig zurückhaltend. Da bleibt es abzuwarten – und um den Effekt nicht verpuffen zu lassen, braucht es bald einen weiteren Impuls aus der Personalentwicklung.

Spannend ist für uns als Berater zu beobachten, wie unterschiedlich sich die Prozesse gestalten, je nachdem, ob sich Führungskräfte freiwillig in eine Auseinandersetzung mit dem Thema gesund Führen begeben (zweites Beispiel), oder ob die Organisation die Führungskräfte dazu verpflichtet (erstes Beispiel).

Bei einer Verpflichtung stellt die Organisation sicher, dass in einem planbaren Zeitraum alle Führungskräfte an gleichen Themen arbeiten. Das ist eine mächtige, kulturelle Intervention. Im Fall unseres Beispiels war das noch dazu ein Kulturbruch, denn bis dato waren Führungsseminare freiwillig. Das führte dazu, dass einige Führungskräfte sich nach längerer Zeit erstmals wieder mit Führungskollegen austauschten und staunend zur Kenntnis nahmen, wie bereichernd so ein Zusammentragen der Erfahrungen sein kann.

Das zweite Beispiel steht für einen Ansatz, der eher die Entwicklung der Bereiche im Fokus hat und die gesamte Entwicklung einer Organisationskultur einer längeren Dauer und einem allmählichen Zusammenwachsen überlässt. Durchaus nachvollziehbar nach so tiefen Veränderungen. Da macht es Sinn, die einzelnen Organisationseinheiten und die Personen zu stärken. Allerdings braucht es eine Frist für die „Entwicklungsunwilligen“, also einen Zeitraum, ab dem die Freiwilligkeit vorüber ist und die Verpflichtung beginnt. Sonst sehen wir die Gefahr, dass eine allmählich zusammenwachsende neue Kultur wenig Chancen hat.

### Fazit

Aus diesen beiden Beispielen und noch einigen weiteren Erfahrungen wissen wir, dass Mitarbeiter zufriedener sind und sich wertgeschätzt fühlen, wenn Unternehmen die Kommunikation über Organisation, Arbeitsgestaltung und individuelle Bedürfnisse verstärken sowie brauchbare Settings für diese Auseinandersetzung liefern. Über diese Themen ins Gespräch zu kommen, ist wichtig, um Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

### LITERATURTIPP

**Gesund führen.** Von Wolfgang Gratz, Horst Röthel und Sissi Sattler-Zisser. Linde Verlag 2014.