

## AUS DER PRAXIS

### ► SAP AG \*

#### „Der Zugang zum Mitarbeiter führt über die eigene Erfahrung“

Dr. Natalie Lotzmann, Head of Health & Diversity, SAP AG: „Unsere Workshops für Führungskräfte zeigen immer wieder: Der Zugang zum Mitarbeiter und einem gesunden Führungsstil funktioniert am besten über die eigene Erfahrung. Eine kleine Übung kann dabei helfen, diese Reflexionsebene zu erreichen: Was brauche ich am Arbeitsplatz als Mensch, damit ich mich gesund, balanciert und in meiner Kraft fühle? Schnell wird klar, dass die Freude bei der Arbeit dabei der größte Schutzfaktor vor Stresssymptomen mit seinen negativen Auswirkungen auf Gesundheit und Lebensfreude ist. Zugleich ist sie der größte Freisetzer von Leistung und Potenzial. Aber wann genau macht mir die Arbeit Freude? Man kann das an ganz konkreten Arbeitssituationen fest machen und sich fragen: Was waren die Rahmenbedingungen, unter denen ich mit Freude über Grenzen hinausgegangen bin, vielleicht sogar in Flow kam, und mehr erreicht habe als ich mir ursprünglich zugetraut hatte? Und was waren die Bedingungen, unter denen ich weit hinter meinem Potenzial zurück blieb? Man entwickelt persönliche Beispiele für Best und Bad Practice und notiert sich die wichtigen Eckpunkte.

Im Austausch über die Beispiele stellt man fest: Die Eckpunkte, die über Freude und Potenzialentfaltung bei der Arbeit entscheiden, sind unabhängig von Branche, Firmengröße, Bildung und Hierarchiestufe im Wesentlichen immer die Gleichen: Ich hatte das Vertrauen meiner Führungskraft und Handlungsfreiheiten. Ich fühlte mich wertgeschätzt und hatte das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zu leisten. Der Teamspirit war gut. Die Aufgabe machte Sinn und ich hatte Perspektiven.

In der Diskussion zu dieser Übung wird deutlich: Das, was Führungskräfte wichtig finden, damit ihnen ihre Arbeit Spaß macht, ist das Gleiche, was jeder Mitarbeiter sich wünscht. Gute Führung bedeutet letztlich, genau diese Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen, die man sich selbst auch wünscht.

Dieser Führungsstil kann allerdings nur gelingen, wenn Führungskräfte Abschied von einem Mythos nehmen: Die Führungskraft muss alles wissen, alles unter Kontrolle haben und 100 Prozent an den Aufgaben mitarbeiten. Die sinnvollere Haltung ist, einen erheblichen Prozentsatz der Zeit für Personalführung zu nutzen, Mitarbeiter regelmäßig zu sehen und zu fragen: Wie geht es Dir in Deiner Aufgabe, im Team? Zum Beispiel unter Zuhilfenahme einer Punkteskala von 1 bis 10. Was müsste sein, damit Du Dich wieder bei 8 fühlst? Wie kann ich oder das Team Dich dabei unterstützen? Wo siehst Du Deine Entwicklungspotenziale? Man sollte als Führungskraft heute vor allem authentisch interessiert und wach sein, freigiebig mit Lob und Anerkennung, sich regelmäßig dem Feedback der Kollegen und Mitarbeiter, aber durchaus auch der Freunde und Familie stellen und sich so in seiner Persönlichkeit aktiv immer weiter entwickeln. Nur wer selbst bereit ist immer weiter zu wachsen, kann auch andere aktiv in ihrer Entwicklung und in ihrer Gesundheit unterstützen.

\* Mitglied des Unternehmensnetzwerks zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.