

GESUNDE FÜHRUNG

Seit einigen Jahren wird man das Gefühl nicht los, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt so einiges im Argen liegt. Nicht nur die Überschriften in Magazinen protzen mit Negativschlagzeilen, auch in der eigenen Firma, im eigenen Arbeitsumfeld oder im Gespräch mit Freunden zeichnet sich oft ein erschreckendes Bild. In den meisten Unternehmen steigen die Zahlen chronisch erkrankter Arbeitnehmer stetig an, der Stress am Arbeitsplatz nimmt zu, der demografische Wandel macht sich überall bemerkbar, Fachkräftemangel scheint in beinahe jeder Branche an der Tagesordnung zu sein, und und und ...

Die Liste dieser eindeutigen Mangelzustände der heutigen Arbeitswelt kann beliebig verlängert werden. Durch die genannten Defizite kommt es natürlich auch zu nachteiligen Folgen für den Arbeitgeber, das Kollegium, die Familie.

Die wirtschaftlichen Einbußen beispielsweise, die durch Krankmeldungen von Mitarbeitern entstehen und die viele Unternehmen jährlich hinnehmen müssen, sind immens. So kostete, laut dem Londoner Strategieberater Strategy&, im Jahre 2011 jeder einzelne ausgefallene Beschäftigte den Arbeitgeber durchschnittlich 3598 Euro im Jahr. Bei größeren Unternehmen mit vielen Mitarbeitern oder Firmen mit einem höheren Krankenstand sind die Verluste sogar noch wesentlich höher. Erkrankt ein Mitarbeiter langfristig oder scheidet sogar infolgedessen aus dem Unternehmen aus, gehen wertvolle Kompetenzen und Fachwissen verloren. Auch bei spontanen Ausfällen kann die Stelle meist nicht sofort wieder besetzt werden und der reibungslose Betriebsablauf sowie die Kollegen, die nun den Verlust kompensieren müssen, „ächtzen“.

Ein Lösungsansatz ist es mittel- bis langfristig die „Gesunde Führung“ im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen zu integrieren. Wie das geht und was „Gesunde Führung“ bedeutet, erfahren Sie etwas weiter unten. Viel Spaß beim Schmockern!

IHR FÜHRUNGSVERHALTEN ENTSPRICHT GUTER FÜHRUNG?!

Regulieren, betriebliche Vorgaben, knappe Ressourcen, Zeitdruck, Schulungen, Strategiemeetings, Ausfälle von Mitarbeitern und vieles mehr erschweren es uns im Alltag als „gute“ Führungskraft aufzutreten. *Aber worauf haben wir als Führungskraft eigentlich wirklich Einfluss? Was ist der Möglichkeits- beziehungsweise Verantwortungsbereich von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern?* Wir können das Problem an der Wurzel packen und dafür sorgen, dass es unseren Angestellten gut geht! Denn häufig haben Krankheiten nicht nur einen körperlichen, sondern auch einen seelischen und v.a. sozialen Ursprung. Das Augenmerk muss nicht nur auf die physische Gesundheit gerichtet sein, sondern v.a. auf psychische und soziale Gesundheit meiner Mitarbeiter. Diese drei Komponenten von

Gesundheit ([Definition von Gesundheit](#)) sind für ein gutes und produktives Arbeitsklima unerlässlich.

Wir können vorbeugend handeln, indem wir unsere eigenen Fähigkeiten ausbauen, um einfühlsamer und taktvoller mit unseren Mitarbeitern umzugehen – so erzeugen wir eine angenehme und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre. Das Betriebsklima hat laut der Psychologin Dr. Anne Katrin Matyssek den größten Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten. Mit einer Verbesserung des eigenen Führungsverhaltens kann so auch Kündigungen oder dem „Blaumachen“ vorgebeugt werden. Hier kann also der sogenannten „Bettkantenentscheidung“, in der der Mitarbeiter sich morgens im Bett fragt: „Reicht meine Blessur am Fuß aus, um heute zuhause zu bleiben?“ positiv beeinflusst werden.

Überlegen Sie also, ob es für Sie denkbar ist in Ihrem Führungsverhalten einen neuen Kurs einzuschlagen. Ihre Mitarbeiter, Ihr Arbeitgeber und natürlich auch Sie selbst werden davon profitieren.

DEFINITION GESUNDER FÜHRUNG

Aber – was genau ist gesunde Führung? Und wie funktioniert sie? Unser Ziel ist es, Ihnen im Folgenden eine kurze Definition gesunden Führens zu geben, die Ihnen aufzeigen soll, was sich durch nur ein wenig Umstrukturierung alles verändern lässt ...

Als Geschäftsführer oder Führungskraft Mitarbeiter gesund zu führen, heißt zuerst einmal dafür zu sorgen, *dass sich alle – Sie als Führungskraft inbegriffen – am Arbeitsplatz wohlfühlen. Der primäre Ansatzpunkt hier ist also das zwischenmenschliche Wohlbefinden aller Mitarbeiter* (vgl. Definition gesunder Führung von Dr. Anne Matyssek).

FÜHRUNG, GESUNDHEIT & PRODUKTIVITÄT

Folgend finden Sie ein interessantes Video zu der oben genannten Thematik von Herrn Prof. Dr. Badura.

Viel Spaß!

GESUNDE FÜHRUNG IM RAHMEN DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENT INTEGRIEREN

Das Thema [Gesund Führen](#) ist sehr umfangreich, aber auch individuell. Je nach Arbeitsstelle oder Bereich fallen unterschiedliche Schwerpunkte an. Wichtig ist es die Thematik sinnvoll in einen ganzheitlichen Prozess im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu installieren. Klare Zuständigkeiten und der Austausch aller Stakeholder (Betriebsarzt, Personalabteilung, Betriebs- und Personalrat, Geschäftsführung, etc.) sind unerlässlich um das

Ziel einer gesunden Organistaion nachhaltig und erfolgreich umzusetzen.

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben oder Sie weitere Informationen benötigen, treten Sie gerne mit uns in [Kontakt](#). Wir freuen uns auf Sie!

GESUNDE FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN ETABLIEREN

Gesund führen ist die Erzeugung eines harmonischen Betriebsklimas, mit der Folge von größerer Zufriedenheit aller Beteiligten und in der Folge auch weniger Arbeitsausfällen. Wie das genau funktioniert, demonstrieren die nun folgenden Schritte.

DIMENSIONEN GESUNDER FÜHRUNG

ZEIGEN SIE IHREN MITARBEITERN AUFRICHTIG ANERKENNUNG, LOB UND WERTSCHÄTZUNG

Die Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen und Jürgen Tempel stellten in ihrer 2010 durchgeführten Studie zur Arbeitsfähigkeit fest: *„Wer bei der Arbeit keine Wertschätzung erfährt hat ein 2,4-fach erhöhtes Risiko seine Arbeitskraft teilweise oder ganz zu verlieren.“* Die hier gezeigte Wechselwirkung zwischen der Wertschätzung des Mitarbeiters durch die Führungsetage und der Arbeitskraft des Mitarbeiters selbst, ist der Schlüssel zu einer guten und gesunden Unternehmensführung. Sich bewusst zu machen, dass der reibungslose Ablauf eines Unternehmens, egal welcher Größe, am Ende von jedem Einzelnen und dessen Fähigkeiten abhängt, ist eine der wichtigsten Erkenntnisse auf Ihrem Weg zu einer gesunden Organisation.

Sparen Sie also nicht mit Lob – motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, Sie werden überrascht sein, worauf Sie als Führungskraft Einfluss haben und wie schnell Sie positive Reaktionen erhalten werden.

Ihr ehrlich gemeintes Lob wirkt nicht nur als Vorbeugung gegenüber Krankheiten, Lob und Anerkennung sorgen ebenso dafür, dass sich der Mitarbeiter von Ihnen als Vorgesetzter wahrgenommen fühlt – er fühlt sich gewertschätzt für seine erbrachte Leistung und damit als wertvoller Teil des Unternehmens.

IHRE MITARBEITER MÜSSEN VERSTEHEN, DASS SIE EINE WICHTIGE ROLLE IM GESAMTPROZESS SPIELEN

Dabei geht es vor allem auch um die Sinnhaftigkeit der Arbeit (vgl. Viktor Frankl [„Mensch als](#)

[sinnsuchendes Wesen“](#)), die der Mitarbeiter leistet. Arbeit zu leisten, von der man weiß, dass sie einen wertvoller Beitrag zur Produktivität, dem Weiterbestehen und der Entwicklung des Unternehmens darstellt, ist Arbeit, die einem Zufriedenheit schenkt.

Als Chef zu schätzen, was der Mitarbeiter leistet und dies zu kommunizieren, steigert für den Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns und damit auch seine Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Ihre Würdigung als Chef hat große Auswirkungen auf die Produktivität Ihrer Mitarbeiter.

Und das beste ist: Eine wertschätzende Haltung erfordert weder erlernbare Techniken oder eine zeitintensive Auseinandersetzung mit der Materie. Es reicht vollkommen, als Vorgesetzter einmal das eigene Verhalten zu reflektieren und aufgrund dessen achtsamer im Umgang mit seinem Team zu sein. Mögliche Fragen zur Selbstreflexion könnten hier lauten: *Wie wünsche ich mir selbst von meinem Vorgesetzten behandelt zu werden? Verhalte ich mich meinen Mitarbeitern gegenüber so, wie ich auch behandelt werden will? Welche Stärken haben mein Team und seine einzelnen Mitglieder? Mache ich deutlich, dass mir ihre Stärken auffallen? Was mache ich, damit meine Mitarbeiter merken, dass Sie mir wichtig sind? Nehme ich mir genügend Zeit für Sie? Was wäre ich ohne mein Team?*

Diese Fragen können nach Belieben erweitert und natürlich auch speziell Ihrem eigenen professionellen Bereich angepasst werden. Führen Sie sich diese Fragen in bestimmten Zeitabständen immer wieder vor Augen und Sie werden merken, dass sich Ihre Wertschätzung gegenüber den Angestellten merklich ändern und verbessern wird. Denken wir stets daran, dass nicht nur Leistung gelobt werden kann. Es gibt so viele Kompetenzen abseits der beruflichen die „ein gutes Wort verdienen“. Sei es die Bereitschaft, Überstunden zu machen, für einen kranken Kollegen einzuspringen oder die intensive Betreuung der Auszubildenden zu übernehmen. Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter – und natürlich auch sich selbst – als Mosaikstein: Jeder trägt mit seinen Talenten und Fähigkeiten zu einem großen und stimmigen Gesamtbild bei, jeder ist wichtig! Ihre Mitarbeiter werden sich über die Wertschätzung freuen!

DURCH KOMMUNIKATION DAS „WIR-GEFÜHL“ STÄRKEN

Es ist erstaunlich, was eine gute Kommunikation zwischen Führungsetage und Mitarbeitern alles bewirken kann. Dabei geht es nicht alleine um die für die Arbeit der Mitarbeiter relevanten Informationen, sondern zum Beispiel auch um Informationsaustausch zu Neugestaltungen im Unternehmen, neuen Produkten oder anderen Veränderungen. Diese Art von Informationsvergabe ist wesentlich, da so alle Mitarbeiter das Gefühl haben, Teil eines großen Ganzen zu sein. Ein Gefühl der Zugehörigkeit kann entstehen und dieses „Wir-Gefühl“ steigert die allgemeine Motivation.

Sebastian Purps-Pardigol stellt dazu in seinem 2015 erschienenen Buch „Führen mit Hirn“

fest, dass alle Menschen ein wichtiges Grundbedürfnis in sich tragen, „das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Verbundenheit. Bleibt dieses Bedürfnis unerfüllt, geht es uns schlecht. Wird dieses Bedürfnis hingegen erfüllt, kann Verbundenheit uns selbst in den schwierigsten Situationen stabilisieren, denn wir behalten dann den Zugriff auf die in uns liegenden Fähigkeiten und Potenziale.“

Chemische Prozesse im Gehirn, die durch eine solche Verbundenheit beziehungsweise Zugehörigkeit entstehen, geben einem in Momenten, in denen man verunsichert ist und Angst verspüren, Stabilität und ein Gefühl des Geschütztseins.

Aus diesem Grund ist die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern so wichtig. Der Dialog und das gemeinsame Entwickeln von Strategien und Konzepten führt zu enger Teambildung und einem Verbundenheitsgefühl, das auch innerhalb der Firmenhierarchie bestehen kann und das den Mitarbeitern auch in schwierigen Situationen Sicherheit gibt. Ein Team ist zusammen wesentlich „stärker“, als jeder einzelne Mitarbeiter für sich. Das Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen, dass alle auf ein Ziel hinarbeiten, lässt auch in Zeiten wirtschaftlicher Not den Stresspegel nur bedingt ansteigen. Gegenseitige und vor allem Ihre Wertschätzung führt so zu einem gesunden und produktiven Arbeitsklima – und einem sicheren Weg aus jeder Krise.

FEEDBACK ALS SCHLÜSSEL ZU GUTER KOMMUNIKATION AUF ALLEN EBENEN

Um eine gute und funktionierende Kommunikationskultur im Unternehmen zu etablieren und den Dialog zwischen Führungsetage und Team anzuregen, ist das Feedback ein essenzielles Werkzeug in der gesunden Unternehmensführung. Wir sprechen hier jedoch nicht nur von der einseitigen „konstruktiven Kritik“ von oben. Hier ist die Rede von einer Feedbackkultur in beide Richtungen, – sowohl von Chef zu Mitarbeiter als auch umgekehrt – ohne dass der Mitarbeiter eventuell Sanktionen fürchten müsste.

Dieses Feedback ist ein Dialog auf Augenhöhe, der gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Respekt aller Teilnehmer fordert und fördert. Haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, den Produktionsprozess aktiv und kreativ mitzugestalten und vertraut der Chef in seine Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten, so werden von deren Seite negative Dinge, wie wirtschaftliche Krisensituationen oder Ähnliches, anders bewertet.

Das gegenseitige Vertrauen und die enge Zusammenarbeit im Team ebnet hier den Weg zu einer produktiven und positiven Unternehmenskultur!

SORGEN SIE DAFÜR, DASS DIE MITARBEITER ACHTSAM MIT SICH SELBST UMGEHEN

[Achtsamkeit](#) – eine Praxis, die unser Gehirn optimiert und unser Denken positiv verändert!

Messbare Ergebnisse haben gezeigt, dass regelmäßige Achtsamkeitsübungen dazu führen, dass wir uns besser fokussieren können und wir dadurch glücklicher und zufriedener werden, zum Beispiel auch durch regelmäßiges Meditieren.

Halten Sie Ihre Mitarbeiter zu Achtsamkeitsübungen an oder organisieren Sie eine Fortbildung für alle Angestellten, in denen Achtsamkeitsübungen vermittelt werden. Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran und entdecken Sie die erstaunlichen Möglichkeiten, die sich Ihnen dadurch eröffnen.

Das stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl ihres Teams und Sie können davon ausgehen, dass sich der Fokus und die Zufriedenheit von Ihnen und Ihren Mitarbeitern auf lange Sicht verbessern werden.

DURCH INDIVIDUELLE FÜHRUNG MITARBEITER MOTIVIEREN

„Jeder Mensch ist einzigartig“ – diesen Satz haben wir alle schon einmal gehört. Er bestätigt sich auch, wenn wir an unser Umfeld oder unseren Bekanntenkreis denken. Die Interessen, Annahmen und Einstellungen jeder einzelnen Person sind unterschiedlich – manchmal sogar gravierend. Doch wie soll Ihnen diese Weisheit dabei helfen, Ihren Aufgaben als Führungskraft besser nachzukommen?

Wir können versuchen, den Menschen in seiner Einzigartigkeit zu verstehen und auf diese Rücksicht zu nehmen. Zu dieser Einzigartigkeit gehören auch die individuellen Probleme sowie die Grenzen eines jeden Einzelnen. Wir können versuchen, anhand von Belastungssymptomen, die sich oft körperlich oder auch in der Arbeitsweise zeigen, taktvoller mit den Beschäftigten umzugehen: Häufen sich in letzter Zeit Fehler, wirkt der Mitarbeiter frustriert oder abwesend, lässt die Konzentration nach oder wirkt der Betroffene blass und ständig müde können wir versuchen, ihn darauf anzusprechen. Wichtig ist es dabei, nicht auf dessen Fehler im Arbeitsprozess einzugehen, sondern viel mehr durch Verständnis und Anteilnahme Zugang zu ihm zu finden.

„Mir kommt es vor als wären Sie anders als sonst. Wie geht's Ihnen denn?“

Diese Frage formuliert keine Feststellung, sondern viel mehr einen Eindruck. Ihren eigenen, subjektiven Eindruck. Sollte der Mitarbeiter verneinen ist dies nicht schlimm. Sie haben nämlich allein durch das Nachfragen Interesse an ihm und seiner Befindlichkeit gezeigt. Sie machen sich Gedanken um sein Wohlbefinden. Die Person fühlt sich wahrgenommen und nicht mit ihren Problemen alleingelassen.

Tritt der Fall ein, dass tatsächlich ein Problem vorliegt, kann sich der Mitarbeiter dazu äußern. Sie können ihn so besser verstehen und vielleicht erfahren Sie auch etwas über Umstände im Unternehmen, die verbessert werden können. Wichtig ist es, an einer gemeinsamen konstruktiven Lösung zu arbeiten. Vielleicht hat sich die Person selbst bereits Gedanken über Lösungsmöglichkeiten gemacht.

Denken Sie daran für jedes Problem gibt es eine Lösung!

GESUNDES FÜHREN BEZIEHT SICH JEDOCH NICHT NUR AUF IHRE MITARBEITER: GESUNDES FÜHREN SCHLIESST SIE ALS VORGESETZTEN MIT EI

„Achten Sie auf sich selbst“

Dies ist, wenn man so will die goldene Regel im Umgang mit sich selbst. Allein die Befolgung dieses Grundsatzes reicht aus, um zur positiven Atmosphäre im Team beizutragen, und Ihr eigenes Wohlbefinden zu steigern. Denken Sie daran Sie sind Teil des Teams und Ihre eigene Befindlichkeit wirkt sich auch auf die Stimmung Ihrer Mitarbeiter aus.

Die Gesundheit der Führungskraft ist also die Grundlage gesunder Unternehmensführung! Sie als Führungskraft sind ja nicht einfach ein privilegierter Angestellter eines Unternehmens, Sie sind Dienstleister im Bereich Unternehmensführung – mit Ihnen stehen und fallen Teamgeist, Wohlbefinden, Vertrauen und Gesundheit der Mitarbeiter. Sie müssen gleichzeitig Vorbild, Entscheider und Kümmerer sein, alles und jeden im Blick haben. Das ist eine große Verantwortung.

Diese Verantwortung jedoch, die Sie tragen, muss – damit sie all Ihre Rollen erfüllen können – erst einmal Ihnen selbst gelten. Denn nur, wer selbst gesund und ausgeglichen ist, kann das auch an seine Mitarbeiter weitergeben!

Lernen Sie sich zu entspannen. Viele Menschen in leitenden Positionen sind vermehrtem Druck und einem immer größer werdenden Aufgabenfeld gegenübergestellt. Manchmal reichen die Verpflichtungen sogar in die bereits knapp bemessene Freizeit. Daher ist es wichtig, abschalten zu können.

Versuchen Sie es einmal mit Entspannungstechniken wie zum Beispiel Sport oder [Mindfulness](#).

Auch der Schritt, die Arbeit vom Privatleben strikt zu trennen, kann vieles bewirken. Sofern dies in Ihrer Stellung überhaupt möglich ist.

Versuchen Sie nach der Arbeit ein Ritual zu entwickeln, um sich selbst zu signalisieren, dass jetzt das Privatleben beginnt. Beispielsweise können Sie nach dem Abschließen der Bürotür sagen: „Bis morgen Arbeit!“ Dies verankert sich in Ihrem Gehirn und stellt einen Übergang in den privaten Abschnitt dar. Gedanken zur Arbeit können Sie auf den darauffolgenden Tag verschieben. Denn dort gehören sie auch hin.

Sie können auch versuchen, kurz vor Feierabend nochmal den Tag revue passieren zu lassen. Dadurch sollten die wichtigsten Punkte bereits in der Arbeitsstelle reflektiert worden sein.

Einfälle oder Aufgaben für den nächsten Tag können notiert werden und warten auf Sie in der Arbeitsstelle – sie werden nicht mit nach Hause genommen!

Wichtig ist es auch, die eigenen Grenzen zu kennen und zu beachten und wenn nötig auch



einfach einmal NEIN zu sagen, wenn es die eigenen Kapazitäten übersteigt.