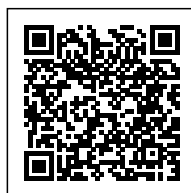


# WEGE ZUR "GESUNDEN FÜHRUNG"

*by Hanne Fritz*



---

Categories: [LCC](#), [Leadership](#)

Tag: [Achtsamkeit](#)

## **Werden Sie aktiv! Engagement, Kreativität und Motivation sind von einer guten Gesundheit abhängig.**

Ich war gerade ein paar Tage in der Schweiz in den Bergen unterwegs und dort ist mir aufgefallen, wie viele Menschen mit dem Fahrrad oder als Wanderer unterwegs sind. Vertreten waren wirklich alle Altersgruppen. Manche quälten sich mit dem E-Bike oder ohne E eine Straße ± 13 % Steigung kilometerweit nach oben. Andere stiegen mit ihren Wanderschuhen tapfer über Stock und Stein zum Gipfel empor. Trotz enormer Anstrengung sah ich bei der Ankunft auf dem Gipfel in erschöpfte und glückliche Gesichter. Warum fallen mir diese Szenen beim Schreiben dieses Artikels zum Gesunden Führen ein? Ich traf oben auf dem Grat einen Manager, der einmal im Monat einen Gipfel in der Schweiz erklimmt. Das bräuchte er unbedingt zum Ausgleich für seinen anstrengenden Job, meinte er. Einmal im Jahr würde er eine solche Tour mit seinem gesamten Team machen. Das wäre für alle immer das Highlight des Jahres und stärke das Teamgefühl.

## **Kreativ, leistungsfähig, motiviert und engagiert**

Bewegung ist gesund heißt es - und für die meisten von uns hat Gesundheit einen hohen Stellenwert. Wenn wir gesund und ausgeglichen leben, sind wir kreativ, leistungsfähig, motiviert und engagiert. Als Führungskraft haben Sie beim Thema Gesundheit und Zufriedenheit einen großen Einfluss. Das ist Ihnen sicher auch bewusst. Allerdings erlebe ich, dass in vielen Firmen zwar von Gesundheit gesprochen wird, aber letztendlich dann doch der Leistung und den Ergebnissen die Hauptaufmerksamkeit gewidmet wird. Das Wohlbefinden des Einzelnen wird gerne hinten angestellt.

Als Führungskraft sollten Sie rechtzeitig erkennen, wann Mitarbeiter\*innen die Grenze ihrer Belastbarkeit erreichen. Dies wird umso schwieriger, je größer Ihr Team ist. Hinzu kommt, dass Sie im Alltag mit Ihren eigenen Terminen, To-do's, E-Mails, unerledigten Aufgaben und unzähligen Meetings nicht selten den größten Teil Ihrer Zeit und Energie aufwenden.

Die Zukunft sieht so aus. Die Komplexität von Veränderungen in der Arbeitswelt nimmt zu, neue Organisationsstrukturen und Technologien stellen entsprechende Anforderungen an uns. Führen auf Distanz durch Homeoffice und immer mehr Flexibilisierung fordert unsere Resilienzfähigkeit. Durch Globalisierung entstehen außerdem neue Probleme in Bezug auf unsere Erreichbarkeit rund um die Uhr. Dies führt zu immer mehr Anspannung und Belastung, dem viele immer weniger entgegen halten können. Laut diversen Studien werden 50 bis 60 % der Fehltage mittlerweile durch Stress mitbedingt. Jeder dritte Beschäftigte klagt im Moment über zu hohe Belastung, womit die Gefahr von Burnout, Depression und anderen Krankheiten steigt.

Nun haben die extremen Veränderungen durch die Pandemie dem Führungsverhalten einen enorm hohen Stellenwert gegeben. Führungspersönlichkeiten mit einem entsprechenden Mind- und Skillset, das auf Wertschätzung, Achtsamkeit, Haltung und Zielorientierung ausgerichtet ist, gelingt

es deutlich besser, ihr Team durch derartige Krisen und Veränderungen zu führen.

## **Rolle der Führung für gesundes Arbeiten**

Ihrer Verantwortung als Führungskraft obliegt es, eine *Gefährdungsbeurteilung* zu den *psychischen Belastungen bei der Arbeit* in Ihrem Verantwortungsbereich durchzuführen (siehe Arbeitsschutzgesetz - §5 ArbSchG (3)). Dies ist vielen Führungskräften nicht wirklich klar. Die Gefährdungsbeurteilung dient der Prävention sowie den Verbesserungen der Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter\*innen. Ziel sollte sein, einen kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserungsprozess zu initiieren, der das Arbeitsumfeld in Bezug auf psychische Belastung analysiert und gestaltet. Dies kann über Workshops, Mitarbeiterbefragungen, persönliche Gespräche etc. erfolgen. Was bedeutet dies konkret?

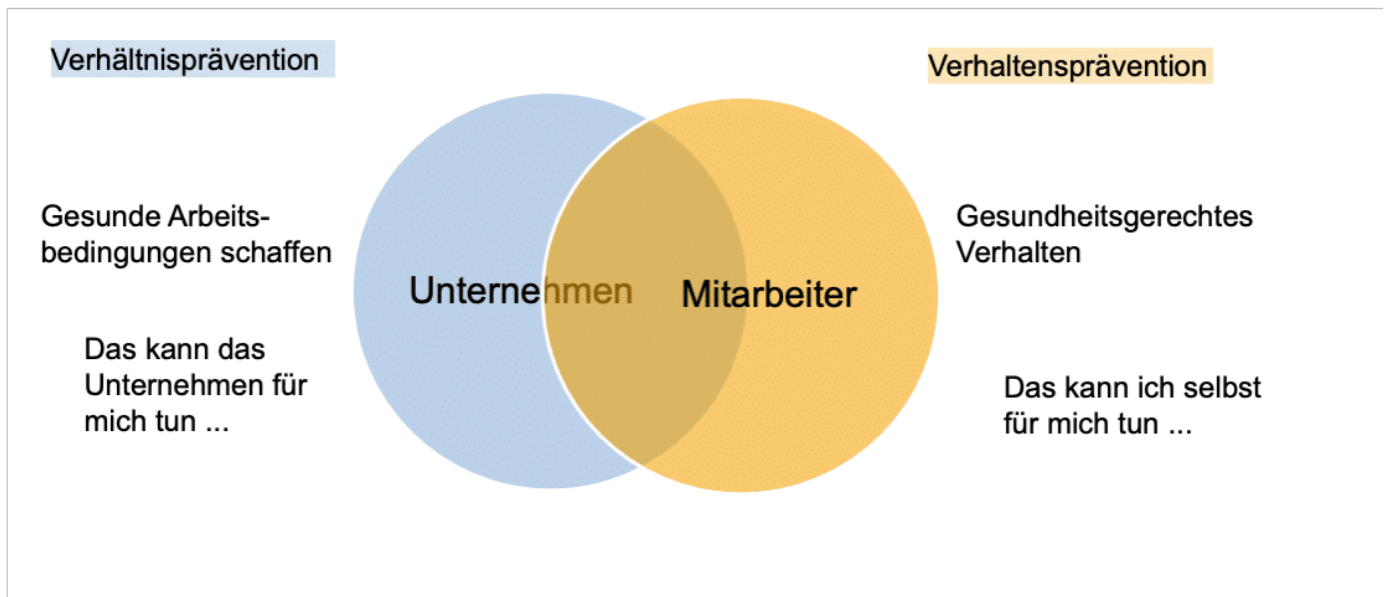
## **Verhaltens- und Verhältnisprävention**

Grundsätzlich wird bei der Vorbeugung von Stress bzw. psychischen Belastungen von zwei Ansätzen gesprochen. Der Verhaltens- und der Verhältnisprävention.

Der Unterschied ist im Schaubild dargestellt. Das Unternehmen (und Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft) ist für die Rahmen- und Arbeitsbedingungen zuständig, die einen Einfluss auf die Gesundheit bzw. Krankheit der Beschäftigten haben. Das bedeutet, entsprechende Angebote (z.B. Schulungen, Gesundheitstage, Mentoring, Workshops, Seminare, technische Ausstattung etc.) zur Verfügung zu stellen, damit Mitarbeiter\*innen gesundheitsgerecht arbeiten können.

Bei der Verhaltensprävention ist der Beschäftigte selbst für ein gesundheitsgerechtes Verhalten zuständig. Dies ist manchmal schwer, da einzelne Anforderungen durch das Unternehmen/die Führungskraft sowie eigene widersprüchliche Ansprüche ein gesundheitsgerechtes Verhalten verhindern. Z.B. zu viel Arbeit, zu enge Terminpläne, Überstunden, falsche Aufgabenzuordnung, keine oder zu wenig Pausen, hohe Ansprüche an sich selbst. Hier ist die Führungskraft gefordert, gemeinsam mit der Person Lösungen zu finden. Auf der anderen Seite trägt aber auch der/die Mitarbeiter\*in einen Teil der Verantwortung durch sein eigenes gesundheitsgerechtes Verhalten.

## Verhaltens-/Verhältnisprävention



### Was bedeutet dies konkret für Sie als Führungskraft?

Als Führungskraft haben Sie die Aufgabe, Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die psychische Belastung vermieden wird. Das bedeutet, Gespräche mit Mitarbeiter\*innen über Anforderungen, Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen etc. zu führen. Ein besonders wichtiges Merkmal ist dabei, gut zuhören und zwischen einer zielorientierten und empathischen Gesprächsebene situativ wechseln zu können. Viele Führungskräfte sind sehr stark ergebnis- und zielorientiert und nehmen dabei oftmals nicht wahr, dass das Gegenüber sich vielleicht in einer inneren, emotional schwierigen Situation befindet. Der Fokus des Gespräches liegt meist auf der Arbeitsebene. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter\*innen ihre Gefühle für die Situation, in der sie sich gerade befinden, oftmals nicht nach außen zeigen wollen.

### Auf Veränderungen achten

Umso wichtiger ist es deshalb für Sie als Führungskraft, auf Veränderungen bei den Mitarbeiter\*innen zu achten. Verhält sich eine Person auf einmal atypisch, zeigt plötzlich ganz neue Verhaltensmuster, vernachlässigt sich, zieht sich zurück etc.? Dies können schon erste Signale einer Überforderung/Unterforderung sein, dem Sie nachgehen sollten, bevor es kritisch wird.

Analysieren Sie die Stressoren am Arbeitsplatz und besprechen Sie die Ursachen mit dem/der Mitarbeiter\*in. Bieten Sie Unterstützung an und finden Sie realisierbare Lösungen. Vielleicht ist eine Qualifizierung sinnvoll (Stressmanagement, Zeitmanagement, Arbeitsorganisation ...), vielleicht fehlen dem/der Mitarbeiter\*in Klarheit, Anerkennung, attraktive Ziele etc.

## LCC Gesund Führen

In unserer LCC Gesund Führen lernen Sie als Führungskraft, wie Sie sich selbst und Ihr Team gesund führen können. Themen sind u.a.

- Persönlichkeit und Stress
- Psychische Belastung/Störungen
- Burnout Prozessverlauf
- Gespräch mit einem eventuell Betroffenen
- Erfassen der Arbeitsbedingungen im Team
- Wege zur Lösungsfindung
- Selbstfürsorge und Prävention
- Resilienz steigern und remote gesund führen

## Handeln

Wenn Sie es als Führungskraft schaffen, Ihre Mitarbeiter\*innen so zu führen, dass sie wie die Radfahrer und Wanderer motiviert und engagiert ihren Job machen, wenn diese auch im Job ihre Glückshormonausschüttung erleben, dann machen Sie alles richtig. Gratulation! Wenn Sie aber das Gefühl haben, die Menschen in Ihrem Team nicht mehr wirklich zu erreichen, wenn diese sich überfordert fühlen, dann haben Sie die Chance etwas dagegen zu tun. Finden Sie heraus, was in Ihrem Team zu einer zu hohen Beanspruchung führt. Bleiben Sie am nahe am Menschen, fragen Sie immer mal wieder nach, wo Sie unterstützen können, was die anderen jetzt brauchen.

**Unsere LCC „Gesund Führen“ startet im September. In der Peer-Gruppe können Sie Ihre Strategie zur Gesunden Führung entwickeln.**

Ich wünsche Ihnen eine gute Gesundheit

Ihre Hannelore Fritz

## Weitere Informationen

Wer sich für die LCC "Gesund führen" interessiert, findet hier demnächst weitere Informationen.

## Die LCC "Gesund Führen" erscheint im September 2021

## Quellen/Links

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen:

<https://www.gda-psyche.de/DE/Handlungshilfen/Gefaehrdungsbeurteilung/inhalt.html>

NITATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA)

<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/uebersicht.html;jsessionid=5BC02BB467F394A2FE942DEA3084C515.delivery2-replication>

### Bildquellen

Canva Pro

**There are no comments yet.**