

Anne Katrin Matyssek

# Führungs- faktor Gesundheit

So bleiben Führungskräfte  
und Mitarbeiter gesund



GABAL

Anne Katrin Matyssek

# **Führungsfaktor Gesundheit**



Anne Katrin Matyssek

# Führungsfaktor Gesundheit

So bleiben Führungskräfte  
und Mitarbeiter gesund

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-044-9

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Pixland/Corbis

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

<b>Auf einen Blick – Wegweiser</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Warum es Zeit ist für ein Schulterklopfen</b> .....	<b>13</b>
Sie sitzen zwischen allen Stühlen .....	<b>14</b>
Sie müssen auf die Zahlen achten:	
Ihr Chef will Resultate .....	<b>17</b>
Sie müssen auf Ihre Leute achten:	
Der Mensch geht vor .....	<b>19</b>
Sie müssen auf sich selbst achten:	
Und wo bleiben Sie? .....	<b>21</b>
<b>2 Wieso Sie nicht länger am Limit arbeiten können</b> .....	<b>24</b>
Führungskräfte ohne Kräfte .....	<b>25</b>
Bevor der Körper streikt .....	<b>27</b>
Wie die Psyche Schaden nimmt .....	<b>29</b>
Das Sozialleben gerät unter Druck .....	<b>31</b>
<b>3 Welche Bedürfnisse Menschen am Arbeitsplatz haben</b> .....	<b>35</b>
Mindestanforderung: Sich nicht unwohl fühlen .....	<b>36</b>
Der Mensch arbeitet nicht fürs Brot allein .....	<b>40</b>
Dicke Luft? – Die Botschaft hinter den Beschwerden .....	<b>44</b>
<b>4 Wie Sie Ihre Mitarbeiter wirklich erreichen</b> .....	<b>47</b>
Gefühle sind der Motor von allem .....	<b>48</b>
Sich selbst als Mensch zeigen:	
Herz ist Trumpf .....	<b>51</b>
Mitarbeiter als Menschen ansprechen .....	<b>53</b>

<b>5 Wie Sie Wertschätzung ausdrücken, ohne sich anzubiedern</b> .....	<b>58</b>
Wertschätzung – eine Frage der Haltung .....	<b>59</b>
Wirklich wertschätzen kann man nur, wen man kennt .....	<b>64</b>
Wertschätzung zahlt sich für Sie aus .....	<b>66</b>
<b>6 Wie Sie zu einem positiven Arbeitsklima beitragen</b> .....	<b>69</b>
Warum das Klima wichtig ist .....	<b>69</b>
Wie Sie als Führungskraft das Klima beeinflussen .....	<b>71</b>
Was Sie bewusst fürs Klima tun können .....	<b>73</b>
Warum Sie auch in Sachen Stimmung bei sich beginnen sollten .....	<b>78</b>
<b>7 Wie Sie psychische Belastungen Ihrer Mitarbeiter puffern</b> .....	<b>80</b>
Soziale Unterstützung vermindert den Druck .....	<b>81</b>
So werden Sie zum Blutdrucksenker .....	<b>84</b>
Suchen Sie das achtsame Gespräch mit Ihren Mitarbeitern .....	<b>87</b>
Geben Sie Ihren Mitarbeitern den Rhythmus vor .....	<b>90</b>
<b>8 Wie Sie konstruktiv und wertschätzend Kritik äußern</b> .....	<b>94</b>
Verständnis erleichtert Ihnen die Arbeit .....	<b>95</b>
Der Kontakt muss stimmen .....	<b>97</b>
Ohne Feedback keine Führung .....	<b>100</b>
Wenn der Karren richtig im Dreck steckt .....	<b>102</b>
<b>9 Wie Sie aus der Kränkungs- Rache-Spirale aussteigen</b> .....	<b>106</b>
Kränkungen haben ihre eigene Dynamik .....	<b>107</b>
Als Führungskraft souverän agieren .....	<b>110</b>
Als Führungskraft Kränkungen vermeiden .....	<b>113</b>
Wertschätzend bleiben auch in Konfliktsituationen .....	<b>114</b>

<b>10 Woher Sie den Mut für gesunden</b>	
<b>Egoismus nehmen</b> .....	<b>117</b>
Wer ist der wichtigste Mensch in Ihrem Leben? .....	<b>118</b>
Wenn das schlechte Gewissen an Ihnen nagt .....	<b>119</b>
Wenn andere Sie für einen Egoisten halten .....	<b>121</b>
Argumente für gesunden Egoismus .....	<b>123</b>
Sie sind der Chef in Ihrem Leben .....	<b>125</b>
<b>11 Wie Sie auch unter Stress gelassen bleiben</b> .....	<b>128</b>
Wie sich Ihr Führungsverhalten unter Stress verändert ...	<b>129</b>
Es gar nicht erst so weit kommen lassen .....	<b>131</b>
Wenn Ihnen doch einmal der Ton entglitten ist .....	<b>135</b>
<b>12 Wie Sie nach Feierabend richtig abschalten</b> .....	<b>139</b>
Sie brauchen ein Kontrastprogramm .....	<b>140</b>
Schaffen Sie Klarheit für Ihre Psyche .....	<b>144</b>
Schlafen Sie gut .....	<b>147</b>
Sie sind nicht James Bond .....	<b>151</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>153</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>154</b>
<b>Über die Autorin</b> .....	<b>156</b>



# Auf einen Blick – Wegweiser

## Wo drückt Sie der Schuh?

In welchem  
Kapitel finden Sie  
dazu Tipps?

---

### Geht es um Sie persönlich?

Fürchten Sie, dass Ihr Job Ihnen gesundheitlich schadet?	2
Haben Sie Probleme mit dem Abschalten oder Schlafen?	12
Bekommen Sie weniger Anerkennung, als Sie verdienen?	1
Können Sie nur schwer Nein sagen?	10
Wird Ihnen der Stress zu viel?	11

---

### Geht es um Sie als Führungskraft?

Wünschen Sie sich, dass Ihre Leute weniger Stress hätten?	7
Haben Sie eine Mimose im Team? Streit mit einem Mitarbeiter?	9
Müssen Sie einem schwierigen Mitarbeiter die Meinung sagen?	8
Sind Sie manchmal misstrauisch Ihren Mitarbeitern gegenüber?	5

---

### Geht es um Ihr Team?

Haben Sie lauter „Luschen“ in Ihrem Team?	5
Gibt es Knatsch in Ihrem Team?	6
Klagen Ihre Mitarbeiter über schlechte Luft o. Ä.?	3
Könnten Ihre Mitarbeiter mehr leisten, z. B. im Verkauf?	4

# Vorwort

## **Als Führungskraft zwischen den Stühlen**

Als Führungskraft gesund, beliebt und trotzdem erfolgreich sein – geht das überhaupt? Müssen Sie nicht ohnehin schon täglich die Eier legende Wollmilchsau spielen? Zwischen oben und unten vermitteln und dabei die eigenen Ziele im Blick behalten? Genau von diesem Spannungsfeld handelt dieses Buch. Es ist für all jene gedacht, die in Führungspositionen einen Spagat vollbringen müssen zwischen eigenen Bedürfnissen, Aufgaben der Mitarbeiterführung und Anforderungen des Unternehmens. Das Buch will einen Weg zeigen, wie Sie als Vorgesetzte(r) so mit sich und Ihren Leuten umgehen können, dass am Ende alle davon profitieren: das Unternehmen, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Sie selbst. Dabei gewinnen Sie doppelt, erstens in Ihrer Rolle als Chef oder Chefin und zweitens ganz persönlich als Mensch.

In etlichen Veranstaltungen für Führungskräfte ist mir aufgefallen: Viele beschrieben sich als erfolgreich und hoch engagiert, aber sie fühlten sich ausgepowert. Andere waren auf dem Weg nach oben immer kälter geworden, agierten automatenhaft und hatten alle menschlich-sympathischen Züge abgelegt. Und dann gab es noch diejenigen mit den edelsten Motiven. Sie opferten sich regelrecht auf für ihre Leute. Sie waren bei ihren Mitarbeitern beliebt, aber leider erfolglos.

## **Das „two-in-one“ der gesunden Führung**

Dabei geht es durchaus, alle Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, und zwar mit dem „two-in-one“ der gesunden Führung. Das besagt, was Sie für sich tun, tun Sie im Grunde auch für Ihre Mitarbeiter. Und was Sie für Ihre Mitarbeiter tun, kommt Ihnen auch selbst zugute. Das Ziel des Buches ist, Ihnen hierbei den Rücken zu stärken, insbesondere, wenn Sie Kraft brauchen für einen gesunden Egoismus. Denn es geht letztlich um Sie. Führungskräfte müssen führen. Und das geht nicht ohne Ihre Gesundheit, Ihr Engagement und Ihre Menschlichkeit. Darum finden Sie in diesem Buch Tipps zum Abschalten nach Feierabend ebenso wie Ideen, um auch unter Stress gelassen zu bleiben. Gesunde Führung funktioniert – wenn Sie

selbst gesund bleiben, die Mitarbeiter stressfrei motivieren und damit dauerhaft erfolgreich sind.

Ein Wort zur Verwendung der Checklisten. Ich habe bewusst keine Auflösung angegeben, wie Sie sie aus Zeitschriften kennen, so in der Art: Wenn Sie maximal drei Kreuzchen setzen, sind Sie noch auf der sicheren Seite, und wenn es mehr sind, sollten Sie aufpassen. Sie sollten vielmehr immer auf sich aufpassen und jede Frage kritisch reflektieren.

Da das Miteinander am Arbeitsplatz grundsätzlich Männer wie Frauen betrifft, müsste ich eigentlich immer von Chef oder Chefin und Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sprechen. Das würde aber den Textfluss zerstören, weshalb ich mich für die männliche Form entschieden habe. Wenn also von einem Mitarbeiter die Rede ist, kann es sich ebenso um eine Mitarbeiterin handeln. Dies beinhaltet keine Wertung eines Geschlechts, sondern dient lediglich dem leichteren Textverständnis.

Falls Sie es eilig haben: Suchen Sie sich das Kapitel heraus, das für Sie im Moment den größten Nutzen verspricht. Später können Sie immer noch mehr lesen. Gönnen Sie sich gesunde Portionen, vielleicht nur ein Häppchen. Viel hilft nicht unbedingt viel, und weniger ist manchmal mehr. Sie haben so viel um die Ohren, dass Sie sich nicht noch zusätzlich ein schlechtes Gewissen machen sollten wegen ungelesener Seiten.

**Portionsweise  
lesen**

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg auf Ihrem Weg zu einer gesunden, beliebten und erfolgreichen Führungskraft.

Do care!

*Ihre Anne Katrin Matyssek*



# 1 Warum es Zeit ist für ein Schulterklopfen

*Dieter Krause, Leiter eines Vertriebsteams mit zwölf Mitarbeitern, wird kurzfristig zum Chef zitiert. Er ahnt schon, was kommt. Sein Vorgesetzter gibt ihm unmissverständlich zu verstehen: „Die Zahlen Ihres Teams sind extrem schlecht. Sie haben hier in der Region die rote Laterne. Wie steh ich als Ihr Bereichsleiter denn jetzt da? So einen miserablen Monat können wir uns nicht noch einmal leisten. Sonst könnte man ja denken, wir hätten den falschen Mann an die Spitze des Teams gesetzt. Kleiner Scherz . . .“ Als Herr Krause anhebt zu erklären, warum sich die Zahlen so negativ entwickelt hätten, beendet der Chef das Gespräch mit den Worten: „Also jetzt ran ans Werk. Reden hilft nichts, Taten müssen her. Sie kriegen das schon hin. Ich verlass mich auf Sie.“*

*Dieter Krause bleibt nichts anderes übrig: Er ändert den Einsatzplan inklusive Schichteinteilung und Urlaubssperre. Seine Mitarbeiter reagieren genau so, wie er es erwartet hat. Im Hintergrund murmeln sich einige hörbar zu: „Der hat wieder auf lieb Kind gemacht, und wir dürfen’s jetzt ausbaden.“ Einer braust auf: „Ja, haben Sie ihm denn nicht erklärt, wieso die Zahlen in den Keller gegangen sind? Mit dem hätten Sie mal Klartext reden sollen.“ Eine Frau empört sich: „Wir haben unseren Urlaub in der Zeit aber schon vor Ewigkeiten gebucht!“ Und eine Teilzeitkraft, Mutter von zwei Kindern, klagt: „Ich kann aber nicht noch eine Schicht übernehmen. Wie stellen Sie sich das denn vor?! Wer soll denn in der Zeit auf meine Kinder aufpassen? So was kann sich auch nur ein Mann ausdenken!“ Ihre Kollegin erwidert: „Jetzt glaub mal bloß nicht, dass wir hier Extrawürstchen verteilen! Außerdem lässt du uns doch sowieso ständig hängen wegen deiner Migräne.“ Schon ist das Gezeter im vollen Gang und Dieter Krause würde am liebsten laut dazwischengehen. So hatte er sich die Führungsposition*

*nicht vorgestellt. Er war angetreten, um es besser zu machen als seine bisherigen Chefs.*

Geht es Ihnen auch manchmal wie Herrn Krause? Sie wollen Ihren Job so gut machen, wie es irgend geht. Und Sie bekommen viel zu wenig Anerkennung für das, was Sie tagtäglich leisten? Damit stehen Sie nicht allein. Die meisten Führungskräfte erfahren viel weniger Anerkennung, als sie verdienen.

## **Sie sitzen zwischen allen Stühlen**

Dieter Krause hat es nicht leicht. Er muss bei hohem Tempo ein riesiges Arbeitsvolumen erledigen. Er wird ständig unterbrochen bei dem, was er tut. Er muss permanent hin- und herwechseln zwischen trivialen Vorgängen und wichtigen Entscheidungen, sich dabei immer wieder auf andere Dinge konzentrieren. Er verbringt Stunden in unproduktiven Meetings und hat wenig freie Zeit. Unmengen von E-Mails muss er lesen und in Sekunden über ihre Wichtigkeit entscheiden, viele davon beantworten. Außerdem muss er planen, delegieren, steuern, kontrollieren. Und bei all dem soll er auch noch warmherzig und einfühlsam sein und auf jeden Mitarbeiter individuell eingehen.

### **Zwischen Sach- und Beziehungsaufgabe**

Geht es Ihnen ähnlich? Als Führungskraft auf der mittleren Hierarchieebene müssen Sie stets zwei Aufgaben gleichzeitig erfüllen: einmal die Sach- oder Fachaufgabe – das ist das, was Sie gelernt haben – und andererseits die Beziehungsaufgabe. Die Sachaufgabe trägt direkt zur Produktivität bei, die Beziehungsaufgabe indirekt. Wie Sie den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern gestalten, hat großen Einfluss darauf, ob diese sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und motiviert sind, gute Leistungen zu erbringen. Die Beziehungsaufgabe bedeutet beispielsweise: Sie sollen Ihren Mitarbeitern Sinn vermitteln, sie unterstützen, anlernen, ihnen Feedback geben, sie kontrollieren, ohne zu gängeln, sie weiterentwickeln und ihnen Selbstentfaltung ermöglichen. Darüber hinaus müssen Sie auch noch motivieren, in keinem Fall dürfen Sie demotivieren. Und je nachdem, was in Ihrem Team gerade los ist, müssen Sie sanktionieren, Konflikte lösen, Streit schlichten, integrieren. Und nun sollen Sie auch noch

Wertschätzung vermitteln, für ein gutes Klima sorgen und psychische Belastungen Ihrer Mitarbeiter puffern. Und all das, obwohl Sie doch selbst belastet sind. Manche Führungsratgeber schreiben: Führung ist ein ewiger Eiertanz. Und das trifft es. Das Beispiel des Dieter Krause zeigt, wie schmerzhaft dieses Balancieren sein kann.

Sie sitzen als Führungskraft immer zwischen den Stühlen, insbesondere wenn Sie eine Sandwich-Position innehaben. Dann müssen Sie nämlich mit mindestens drei Bedürfnisinstanzen jonglieren und in jeder Minute Ihres Tages entscheiden, welche gerade oberste Priorität hat. Da ist Ihr Vorgesetzter, der Resultate sehen will. Wie Sie sie erzielen, ist ihm möglicherweise gleichgültig. Er interessiert sich nur für Fakten und seine eigene Zielerreichung, zu der Sie mit Ihren Leuten Ihr Scherflein beitragen sollen. Für Rückfragen und Unterstützung steht er Ihnen vielleicht nur eine Stunde pro Woche zur Verfügung. Ansonsten ist er kaum erreichbar und kurz angebunden wie der Vorgesetzte von Herrn Krause, für den Mitarbeiterführung heißt: Bei Misserfolgen gibt es eins aufs Dach. Danach wird der Betroffene mit ein paar Mutmach-Floskeln wieder an die Front geschickt.

### **Aufreiben in der Sandwich- Position**

Dann sind da Ihre Mitarbeiter. Wie im obigen Beispiel wünschen sich Ihre Leute von Ihnen, dass Sie sich für sie einsetzen. Sie sollen für sie ansprechbar sein und nach Möglichkeit Belastungen abfedern. Und sie möchten von Ihnen die Zeit für Rückfragen und Unterstützung, die Sie selbst von Ihrem Chef nicht bekommen. Je nachdem, wo Sie tätig sind, haben Sie darüber hinaus mit Kunden zu tun. Auch die wollen, dass Sie permanent erreichbar sind und ständig besten Service bieten. Und dann gibt es noch die privaten Bedürfnisinstanzen, Ihre Familie und das Ich. Sie wissen selbst, wo Sie am ehesten Abstriche machen. Es ist schwierig, die Balance zwischen diesen Instanzen zu halten, so dass sich keine vernachlässigt fühlt. Bei den meisten Führungskräften leidet in erster Linie das Privatleben.

**Als Führungskraft müssen Sie die Balance halten zwischen mehreren Bedürfnisinstanzen, die alle etwas von Ihnen wollen: Ihr Chef, Ihre Mitarbeiter, Ihr Kunde, Ihre Familie, Sie selbst.**

Erschwerend kommt hinzu, dass eine Führungskraft ständig Zielkonflikten ausgesetzt ist. Herr Krause beispielsweise ist hin- und hergerissen zwischen dem Auftrag, hohe Umsätze zu erreichen, und der Aufgabe, sich um das Wohlergehen seiner Mitarbeiter zu kümmern. Solche Zielkonflikte kennen Sie sicherlich auch. So sollen Sie etwa Kosten sparen, indem Sie viele Kunden in kurzer Zeit bedienen, gleichzeitig darf aber der Service nicht zu kurz kommen. Ihre Leute sollen schnell arbeiten, Sie als Vorgesetzter müssen aber unbedingt auf die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften achten, was Zeit kostet. Sie sollen mit Vertrauen führen, müssen aber bei Vertrauensmissbrauch für die Folgen gerade stehen. Sie sollen ehrlich zu Ihren Leuten sein, dürfen aber keine Interna weitergeben. Sie sollen Mut zu Neuerungen haben, aber es darf dadurch nicht zu Zeitverzögerungen kommen.

Sich die Existenz dieser Zielkonflikte einzugestehen, ist der erste Schritt zu ihrer Bewältigung. Sie gehören zum Job einer Führungskraft. Es hilft nicht, die Verantwortung für die Lösung solcher Konflikte bei anderen oder gar in Unternehmensleitbildern zu suchen. Da man es ohnehin nie allen recht machen kann, erleichtert es das Leben, wenn man selbst Position bezieht: eindeutig, aber nicht starr.

**Mehr als nur ein Job**

Fast könnte man meinen, Führungskräfte seien zu bedauern. Aber Jammern hilft nicht, und vermutlich regt sich in Ihnen auch ein bisschen Protest, wenn Sie diese Seiten lesen. Schließlich haben Sie sich selbst für die Führungsposition entschieden. Zumindest haben Sie sich auf die eine oder andere Weise dafür empfohlen. Und wenn Sie zu diesem Buch greifen, dann sehen Sie Ihre Arbeit nicht nur als einen Job, sondern als eine Aufgabe, die Sie mit Stolz erfüllt und die Sie mit Verantwortungsbewusstsein wahrnehmen. Diese Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf Ihre Mitarbeiter, sie fängt bei Ihnen an. Wenn Sie gut auf sich selbst achten, dann können Sie auch