

Anne Katrin Matyssek



GESUND FÜHREN

Das Handbuch für schwierige Situationen

2. Auflage

Mit Extra-Kapitel:
Gesund Führen in
digitalen Zeiten

Tipps für schwierige Situationen im Umgang mit



Teams



Mitarbeitern



Rahmenbedingungen

Inhaltsverzeichnis

Gesund führen - auch das noch?!

Gesund führen: Basiskompetenzen

Gesund führen bei schwierigen Mitarbeitern

Gesund führen bei sogenannten „Minderleistern“

Gesund führen bei häufigen Kurzerkrankungen

*Gesund führen bei psychisch erkrankten
Beschäftigten*

*Gesund führen bei Sensibelchen, Primadonnen und
& Co*

Gesund führen bei älteren Beschäftigten

Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie

**Gesund führen in schwierigen
Teamkonstellationen**

*Gesund führen im Team von Ex-Kollegen und -
Kolleginnen*

Gesund führen in Konflikten

Gesund führen nach einem traumatischen Ereignis

Gesund führen in einem aufmüpfigen Team

Gesund führen, wenn Beschäftigte überlastet sind

*Gesund führen in Abteilungen mit hohem
Krankenstand*

**Gesund führen unter schwierigen
Rahmenbedingungen**

Gesund führen, wenn die Schrauben angezogen werden

Gesund führen in Veränderungen

Gesund führen bei Entlassungen

Gesund führen unter einem ungesund führenden Chef

Gesund führen bei eigener Erkrankung

Gesund führen in digitalen Zeiten

Gesund führen: Und was haben Sie davon?!

Anhang

Herzlich willkommen!

Vor Ihnen liegt ein Handbuch für schwierige - und potenziell krankmachende - Situationen, die im Arbeitsalltag einer Führungskraft vorkommen können. Es vermittelt, was Sie sonst nur im 2tägigen Workshop „Gesund führen - sich und andere“ erleben können: Beispiel-Situationen und ein paar theoretische Informationen rund ums Thema „Gesund führen“ (Wie im Seminar wird übrigens das Thema „Sucht“ hier nicht behandelt - es ist zu groß). Damit ist es ideal geeignet zum Vorbereiten oder Vertiefen einer Live-Veranstaltung, kann diese aber nicht ersetzen.

Die Beispiele stammen zwar ausnahmslos aus der Praxis, aber es macht eben einen Unterschied, ob man nur darüber liest oder sich mit anderen austauscht. Ich habe mich bemüht, viele unterschiedliche Aspekte aus den Seminaren vieler Jahre einfließen zu lassen, damit es ein möglichst lebendiges Buch wird - eine echte Praxishilfe eben, und zugleich ein Nachschlagewerk für schwierige Situationen. In wie weit mir dies gelungen ist, können Sie am Ende der Lektüre selbst entscheiden.

Jedenfalls hoffe ich, dass Sie hierin bereichernde Impulse finden für die tägliche Führungsarbeit in Ihrem Betrieb oder Ihrer Verwaltung. Wenn Sie das Buch selber gekauft haben, sind Sie vermutlich ohnehin schon „eine von den guten“ Führungskräften. Dann finden Sie hierin weniger eine Wegweisung als vielmehr eine Rückenstärkung: Bleiben Sie gesund, und bleiben Sie so, wie Sie sind! Das wünsche ich Ihnen und den Menschen, für die Sie Verantwortung tragen.

Wundern Sie sich nicht, wenn Ihnen einige Inhalte aus verschiedenen Kapiteln bekannt vorkommen. Das Buch beinhaltet etliche Redundanzen. Dies ist gewollt und ganz im Sinne der Sache: So können Sie sich jeweils das Kapitel

heraussuchen, das Sie gerade brauchen. Auch wenn wir Autoren es lieber anders hätten: Heutzutage werden Ratgeber selten von vorn nach hinten gelesen. Dieser Erfahrung versucht das Buch Rechnung zu tragen.

Es handelt sich um eine Art „Kochbuch“. Sie finden hierin Rezepte zum Umgang mit schwierigen Führungssituationen. Unter wissenschaftlich seriös arbeitenden Menschen haben Rezeptbücher dieser Art einen schlechten Ruf, weil keine Analyse stattfindet und sie daher der Individualität des Einzelfalls nicht gerecht werden. Empfehlungen nach der Strategie „Man nehme ...“ können das nicht leisten. Das stimmt. Aber ich gehe davon aus, dass Sie die Inhalte nicht 1:1 umsetzen, sondern sie reflektieren vor dem Hintergrund der Fragen:

- Passt dieser Tipp zu mir?
- Passt er zu meinem Mitarbeiter?
- Passt er zur Kultur unseres Unternehmens?

Und dann erst handeln Sie. Sie schalten also selbst einen Analyseschritt ein, bevor Sie aktiv werden in Form von Handlungen, die Ihrer besonderen Situation gerecht werden. Ich finde: Dann passt es wieder. Verstehen Sie also bitte meine Tipps als Anregungen zur Reflexion und nicht als alleinseligmachende Anleitungen.

Um leicht lesbar und verständlich zu sein, verzichte ich meistens auf die Nennung der weiblichen Form (Mitarbeiterinnen, Chefinnen) – das ist nicht böse gemeint. Natürlich beziehen sich sämtliche Inhalte gleichermaßen auf Frauen wie Männer.

Das Buch versteht sich als ergänzende Praxishilfe zum grundlegenden und tiefer gehenden Buch „Führung und Gesundheit“. Wie in jenem Werk finden Sie hierin folgende Symbole:

**Formulierungshilfe Handlungstipps Fall- Denkanstoß
für Sie Beispiel**

Viel Erfolg bei Ihrem Einsatz für ein gesundes Miteinander wünscht Ihnen (und den Menschen, für die Sie Verantwortung tragen) von Herzen

Ihre Anne Katrin Matyssek - im April 2018

1 Gesund führen - auch das noch?!

Hand aufs Herz: Interessieren Sie sich wirklich für das Thema „Gesund führen“? Oder gab es Druck von oben nach dem Motto: „Der Krankenstand in Ihrem Bereich ist zu hoch – tun Sie was dagegen!“ In beiden Fällen möchte dieses Buch Sie unterstützen, und zwar ohne viel von Ihrer kostbaren Zeit in Anspruch zu nehmen. Schließlich haben Sie sowieso schon genug zu tun: Ihr Schreibtisch ist voll, das eMail-Postfach quillt über, Ihr Outlook zeigt keine freie Lücke.

Und jetzt sollen Sie auch noch gesund führen?! Vielleicht haben Sie aufgestöhnt, als Sie von diesem vermeintlichen Zusatzauftrag hörten oder gar eine entsprechende Zielvereinbarung unterschrieben haben. Ich kann Sie beruhigen: Es wird Sie nicht viel Zeit kosten (und wenn, dann ist sie lohnend investiert). Sie führen automatisch „gesund“, wenn Sie „gut“ führen. Und wie das geht, haben Sie sicher schon in Seminaren gelernt, andernfalls liefert Ihnen dieses Buch grundlegende Hinweise.

Wer gut führt, führt automatisch auch „gesund“.

Warum Sie sich dennoch mit dem Thema „Gesund führen“ auseinandersetzen sollten, obwohl es letztlich aufs Selbe hinausläuft?! Weil der Ansatzpunkt ein anderer ist. Und weil es erstens Ihre Gesundheit fördert und Ihnen zweitens das gute Führen erleichtert, wenn Sie Ihr Augenmerk auf die gesundheitlichen Folgen Ihres Führungsverhaltens legen.

Beispiel gefällig? Sie haben in einem Führungsseminar gelernt, dass es für die Motivation wichtig sei, Mitarbeiter zu loben. Wenn Sie aber zusätzlich die gesundheitlichen Auswirkungen von Anerkennung im Hinterkopf haben, wird es für Sie einfacher sein, anerkennende Worte zu finden, ohne anbiedernd zu wirken: Feedback entspannt, Feedbacklosigkeit verspannt, Unsicherheit wirkt wie ein Virus. Durch ein positives Feedback den Mitarbeiter entspannen und ihm Sicherheit geben – das fällt Ihnen ganz sicher leichter als krampfhaft nach lobenden Worten zu suchen.

Warum ist „Gesund Führen“ im Moment so ein gefragtes Thema?

Derzeit gibt es einen regelrechten Hype um das Thema „Gesund Führen“. Wussten Sie, dass – zumindest theoretisch – Krankenkassen Veranstaltungen hierzu als Sponsoren unterstützen können? Der Grund ist eine Vereinbarung der Krankenkassen-Spitzenverbände von 2000 (und 2017 neu aufgelegt), in der festgeschrieben wurde, welche Leistungen zur Gesundheitsförderung bezuschussungswürdig sind. Darin ist auch die Rede vom „Präventionsprinzip: Gesundheitsgerechte Führung“ (S. →).

Damit wurde das Thema salonfähig, auch wenn in der Praxis eine Kostenübernahme durch Krankenkassen eher selten war – es waren zunächst eher die Unfallkassen oder Berufsgenossenschaften mit ihrem erweiterten Präventionsauftrag, die sich hier in der Pflicht sahen. Aber inzwischen melden sich auch Krankenkassen kompetent bei dem Thema zu Wort. Fragen Sie doch bei Interesse einfach mal nach, wie Ihre Kasse das so handhabt mit der Bezuschussung von Veranstaltungen zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung.



Jedenfalls stellt sich die Frage: Warum taten die Krankenkassen-Spitzenverbände das? Hatten die zuviel Geld? In diesen Zeiten?!

Ein paar Antworten auf diese Frage finden Sie auf den nächsten Seiten, wo gezeigt wird: Führungsverhalten hat enormen Einfluss auf die körperliche und die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten. Und Gesundheit bzw. Krankheitsprävention liegt den Krankenkassen natürlich am Herzen (Stichwort: Lohnfortzahlung). Ebenso wie Ihrem Vorstand oder Geschäftsführer: Nur wer gesund ist, ist anwesend und bringt Leistung.

Wenn die Krankheitsquote für Sie der Anlass zur Beschäftigung mit dem Thema „Gesund führen“ ist, empfehle ich Ihnen schon an dieser Stelle, lieber die Anwesenheitsquote als die Fehlzeiten in Ihren Zielfokus zu nehmen. Anregungen dazu finden Sie auch im Fehlzeiten-Programm von „do care!“[®] Und schauen Sie doch mal ins Kapitel über Mitarbeitende mit häufigen Kurzerkrankungen (ab Seite →) und in das über Abteilungen mit hohem Krankenstand (ab Seite →).

Beim Marathon vorne weg laufen?

Manche Führungskraft befürchtet, sie müsse sportliche Höchstleistungen erbringen, wenn sie gesund führen wolle. Oder ihren Leuten das Rauchen abgewöhnen - und in einem ersten Schritt sich selber. Oder erst einmal zehn Kilo abnehmen. Weit gefehlt. Natürlich ist es prima, wenn Sie auch in Sachen Fitness als Vorbild fungieren. Ihre eigene Lebensqualität wird höher. Es fühlt sich gut an, in körperlicher Hinsicht mit sich im Reinen zu sein. Aber „Gesund führen“ ist das noch nicht.



Gesund führen ist nicht dasselbe wie „zur Gesundheit führen“. Sondern „gesund“ ist in dem Ausdruck „gesund führen“ adverbial gemeint. Vereinfacht gesagt: Gesund führen bedeutet primär für das zwischenmenschliche Wohlbefinden zu sorgen (nach meiner Definition – es gibt auch andere, und alle haben ihre Berechtigung). Sie sollten sich also nicht wundern, wenn Sie hier keine Anleitungen zur Raucherentwöhnung finden ...

Das körperliche Wohlbefinden ist auch wichtig, aber darauf können Sie als Führungskraft nur bedingt Einfluss nehmen. Das kann Sie entlasten: Sie brauchen nicht beim Marathon vorne weg zu laufen, und Sie brauchen auch nicht andere zu bekehren. Und meine Empfehlung lautet: Lassen Sie das mit dem Missionieren! Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind erwachsene Menschen. Die wissen selber, was gut für sie ist.



Machen Sie neugierig und verführen Sie zu Aktivitäten, die die körperliche Gesundheit fördern, aber missionieren Sie nicht.

Es spricht nichts dagegen, dass Sie von sich selber erzählen. Etwa darüber, wie gut es Ihnen geht, seit Sie sich dem Lauftreff der Firma angeschlossen haben und sich bewusster ernähren. Aber seien Sie sparsam mit Sätzen wie: „Das täte Ihnen bestimmt auch gut!“ oder „Probier's doch mal selber!“ Menschen wollen nicht bekehrt werden. Aber sie lassen sich gern durch ein Vorbild anstecken und neugierig machen.

Kümmern Sie sich auch um die Psyche Ihrer Mitarbeiter

Der Mensch lebt nicht vom Brot allein, und genauso hängt auch das Wohlbefinden im Job nicht nur von der körperlichen Schädigungslosigkeit ab. Gesundheit ist mehr als das bloße Funktionieren organischer Systeme. Die Weltgesundheitsorganisation definierte in den Vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts bereits – für heute Maßstäbe vorbildlich – Gesundheit als Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens.



Auch wenn in dieser Absolutheit eine Utopie beschrieben wird: Es wird Zeit, dass auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) seinen Fokus erweitert und neben den Ansätzen zur Förderung der körperlichen Gesundheit auch seelische und zwischenmenschliche Vorgänge am Arbeitsplatz mit einbezieht. So kommt es, dass im Rahmen des BGM heute nicht nur Wearables verteilt werden, die Schritte, Schlaf und Wegstrecken messen, sondern auch Veranstaltungen zu Achtsamkeit oder Unternehmenskultur angeboten werden.

Das GDA-Programm „Psyche“ (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutz-Strategie, Projekt 2013-2018) ging ebenfalls in diese Richtung. Immer öfter fallen Beschäftigte wegen psychischer Erkrankungen aus; zudem hat der Gesetzgeber den Arbeitgeber zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und zur Einführung eines BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) verpflichtet. Und so wird die Aufmerksamkeit nun endlich darauf gelenkt: dass zum Wohlbefinden im Job auch psychische Aspekte gehören und dass das Wohlbefinden zum Beispiel durch extremen Leistungsdruck gefährdet wird – vor allem bei Menschen, die ohnehin anfällig sind, weil sie etwa unter depressiven Verstimmungen leiden.

Natürlich kann man sagen: „Der war ist zu schwach für diese Welt.“ Aber da er nicht der einzige „Schwache“ ist,

sollten wir uns in Zeiten des Fachkräftemangels fragen: Können wir uns erlauben, nur mit den vermeintlich Starken zu arbeiten? Ich meine: Nein. Das ist nicht nur eine Frage der Menschlichkeit (in was für einer Gesellschaft wollen wir leben?), sondern letztlich auch eine Frage der Produktivität.

Ein paar Studien zum Einfluss der Führungskraft auf Gesundheit

Erfreulicherweise gibt es inzwischen nicht nur Studien, mit denen der Einfluss der Vorgesetzten auf die Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden belegt wird, sondern auch einige, die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die (körperlichen Aspekte der) Gesundheit nachweisen konnten.



Zum Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Anwesenheit habe ich ausführlicher in früheren Büchern berichtet, z.B. in „Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb“. Auszüge finden Sie unter www.gesund-fuehren.de. An dieser Stelle sei daher nur kurz hingewiesen auf aktuelle oder besonders eindrucksvolle Beobachtungen.

Eine Zusammenfassung von über 150 Studien hat ergeben: Führungskräfte haben einen gravierenden Einfluss aufs Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden allgemein, und auf deren emotionale Erschöpfung im Besonderen (Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2017). Gerade in unsicheren Zeiten gewinnt Fairness an Bedeutung (Rigotti et al., 2008).

Eine Untersuchung an über 3.000 Männern in Schweden über einen Zeitraum von zehn Jahren zeigte: Wer über schlechte Führung klagte, hatte im Vergleich zu denjenigen, die ihrem Chef eine gute Führung attestierten, ein 60% höheres Risiko für einen Herzinfarkt oder andere gefährliche

Herzerkrankungen. Insbesondere vier Aspekte des Führungsverhaltens wurden verantwortlich gemacht: Inkompetenz, Rücksichtslosigkeit, Intransparenz, mangelhafte Kommunikation (Nyberg et al., 2009).

Um Risiken für das Herz-Kreislauf-System geht es auch in den Studien, die Professor Siegrist von der Universität Düsseldorf seit Jahrzehnten durchführt. Sie belegen eindrucksvoll: Zum Beispiel das Herzinfarkttrisiko sinkt drastisch, wo Menschen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit gesehen und geschätzt wird – nicht nur in Form von Geld, sondern daneben zählen auch Aufstieg, gesellschaftliches Ansehen, Lob und Anerkennung für die Leistung sowie Wertschätzung der Person.

Nicht zuletzt belegt die finnische Längsschnittstudie von Johani Ilmarinen, dass sich insbesondere bei älteren Beschäftigten wertschätzendes Führungsverhalten positiv auf die Arbeitsfähigkeit auswirkt. Auch wenn die Studie schon ein paar Jahre auf dem Buckel hat, sind die Herren Ilmarinen und Tempel auch 2018 noch schwer aktiv, was ihr Plädoyer für wertschätzendes Führungsverhalten angeht. Ilmarinen bringt die Ergebnisse seiner Untersuchung auf den Punkt mit den Worten: „Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“ [Ilmarinen & Tempel, „Arbeitsfähigkeit 2010“, S.245, 2001, VSA-Verlag].

Und übrigens: Wenn eine Führungskraft einen Burnout hat, steigt das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden sechs Monate später (Huang, Wang, Wu & You, 2016). Auch im Sinne Ihres Teams gilt also: Passen Sie bloß gut auf sich auf!

SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG

- Gesund führen bedeutet nicht: Mehrarbeit. Aber der Aufmerksamkeitsfokus liegt auch auf der Gesundheit.
- Gesundheit ist mehr als körperliches Funktionieren, auch Psyche und Zwischenmenschliches zählen dazu.
- Gesund führen heißt nicht: sportliche Höchstleistungen durch Führungskräfte oder Missionieren, sondern: zwischenmenschliches Wohlbefinden fördern.
- Krankenkassen dürfen theoretisch Veranstaltungen zum Thema „Gesund Führen“ unterstützen.
- Studien zeigen Zusammenhänge zwischen Führung und Anwesenheit sowie Gesundheit, z.B. Erschöpfung.

Gesund führen =

dafür sorgen, dass sich alle
- Führungskraft inbegriffen -
am Arbeitsplatz wohler fühlen;
primärer Ansatzpunkt ist
das zwischenmenschliche Wohlbefinden

ganzheitliche Gesundheitsdefinition (WHO 1946):