

Nachhaltiges Leadership

Verfasserin:

Christina Borschel

Inhaberin von HOME of ENERGY®

(Diplom-Kauffrau, Personal & Business Coach, Burnout-Coach, Stressmanagement Trainerin, Trainerin Selbst-/Zeitmanagement, Achtsamkeitstrainerin für Meditation & Stressbewältigung, Mentaltrainerin, Entspannungstrainerin)



Einleitung	6
1. Gesunde Führung – Bedeutung und Ziele	10
1.1 Gesundheit 4.0	11
1.1.1 Gesundheit und ihr Ansatz der Salutogenese	11
1.1.2 Psychische Erkrankungen als Zeichen unserer Zeit	14
1.1.3 Der Unternehmensnutzen einer gesunden Führung	21
1.2 Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter	24
1.2.1 Führung vs. Management	24
1.2.2 Resiliente Selbstführung als Basis gesunder Mitarbeiterführung	27
1.2.3 Achtsamkeit im Führungsalltag	39
2. Bausteine gesunder Führung	50
2.1 Human-Balance-Kompass	51
2.1.1 Ganzheitlichkeit gesunder Führung	51
2.1.2 Risiken psychischer und physischer Erkrankungen	55
2.1.3 Warnsignale belasteter Mitarbeiter	58
2.2 Dimensionen gesunder Führung und praktische Maßnahmen	61
2.2.1 Sicherheit	66
2.2.2 Wertschätzung	70
2.2.3 Adäquate Belastung	80
2.2.4 Kommunikation	81
2.2.5 Handlungsspielräume	85
2.2.6 Betriebsklima	88

3. Herausforderungen und Grenzen der gesunden Führungsverantwortung	94
3.1 Souveräner Umgang mit belasteten Mitarbeitern	95
3.1.1 Tabuzone psychischer Erkrankungen	95
3.1.2 Gesundheitsgespräche mit belasteten Mitarbeitern	97
3.1.3 Gesund führen bei schwierigen Mitarbeitern und Rahmenbedingungen	100
3.2 Einbeziehen von Gesundheitsexperten	108
3.2.1 Involvieren interner Experten	108
3.2.2 Involvieren externer Experten	114
4. Gewusst wie – Wege zur erfolgreichen Umsetzung der gesunden Führung	117
4.1 Praxistipps für den Arbeitsalltag	118
4.1.1 Gelassenheit durch erfolgreiche Stressbewältigung	118
4.1.2 In Bewegung bleiben statt „Weiter wie bisher“	123
4.1.3 Erfolgreiches Zeitmanagement	125
4.2 Individueller Aktionsplan für gesunde Führung	135
4.2.1 Die ersten Schritte	135
4.2.2 Stark im Team – das kollegiale Coaching	136
4.2.3 Konkretisierung des individuellen Aktionsplans	138

Lösungen zu den Lernkontrollfragen	141
Abbildungsverzeichnis	146
Literaturverzeichnis	147
Stichwortverzeichnis	150

Hinweis:

Um die Lesbarkeit des Textes zu erhalten, wurde auf das Nebeneinander verschiedener Personen- und Berufsbezeichnungen verzichtet. Dafür bitten wir alle Leser (m/w/d) um Verständnis.

„QV“ im Text steht für Querverweis, der Playbutton am Textrand steht für ein interaktives Element aus dem Online-Campus.

3.1.2 Gesundheitsgespräche mit belasteten Mitarbeitern

QV

Wie bereits im Kapitelabschnitt 2.1.3 „Warnsignale belasteter Mitarbeiter“ aufgezeigt wurde, so sollte als Anlass für ein Gespräch mit einem belasteten Mitarbeiter nicht ein einzelnes Symptom, sondern vielmehr eine Veränderung der Persönlichkeitszüge und/oder der typischen Verhaltensweisen verstanden werden.

Gesundheitsgespräche mit belasteten Mitarbeitern sind von verantwortungsbewussten Führungskräften besonders bedacht vorzubereiten und entsprechend sensibel hinsichtlich inhaltlicher aber auch äußerer Rahmenbedingungen umzusetzen. Folgende Aspekte vermitteln einen Leitfaden, dessen zehn Schritte eine sehr gute Basis für den erfolgreichen Dialog bilden:

1. Zeitnahes Gespräch

Zeitnahes Gespräch

Ein klärendes Gespräch sollte von Ihrer Seite zeitnah zur Beobachtung geführt werden.

Es ist davon auszugehen, dass viele Beschäftigte es sich wünschen, von ihrem Vorgesetzten angesprochen zu werden. Oftmals fehlt es ihnen an Mut, aus eigenen Stücken das persönliche Anliegen und die Auswirkungen auf die Arbeit zu thematisieren.

2. Adäquate Rahmenbedingungen

Adäquate Rahmenbedingungen

Es ist extrem wichtig, dass als Rahmenbedingung für Ihr Mitarbeitergespräch eine ruhige und entspannte sowie ebenfalls eine ungestörte Atmosphäre geschaffen wird.

Dies ist ein Grundsatz für jedes Mitarbeitergespräch unabhängig von der konkreten Zielsetzung – der nur leider so manches Mal in der Praxis vergessen wird.

3. Wertfreie Beobachtung

Nach der Begrüßung Ihres Mitarbeiters sollten Sie ohne Umwege zum Kern Ihres Gesprächs kommen: Zu Beginn des Hauptteils ist es Ihre Aufgabe, die von Ihnen gemachte Beobachtung darzustellen.

**Wertfreie
Beobachtung**

Denken Sie in diesem Zusammenhang bitte an eine achtsame Vorgehensweise – es sollte hier keine hypothetische Diagnose Ihrerseits erstellt werden (es sei denn, Sie haben einen ärztlichen Background), sondern vielmehr ohne Bewertung die von Ihnen gemachten Beobachtungen mit einfachen Beschreibungen dargestellt werden.

4. Dauerhafte Veränderung

Sie sollten unterstreichen, dass Ihre Beobachtung nicht einmaliger Natur ist, sondern Ihrerseits als andauernde Veränderung festgestellt wurde.

**Dauerhafte
Veränderung**

Eine ehrliche Formulierung (ohne vorwurfsvollen Unterton) wie „So etwas kenne ich gar nicht von Ihnen.“ untermauert Ihren stets fürsorglichen Blick auf Ihre Mitarbeiter.

5. Eigenes Unbehagen

Ein solch gesundheitsorientiertes Mitarbeitergespräch zu führen, gehört (noch) nicht zum Alltag einer Führungskraft. Es ist daher durchaus möglich, dass sich ein Gefühl des eigenen Unbehagens einstellt.

Eigenes Unbehagen

Auch in diesem Fall ist die Wahrung der Authentizität sehr wichtig und kann mit Worten wie beispielsweise „Ich fühle mich ein wenig unwohl, da ich ein solches Gespräch nicht alle Tage führe.“ auf den Punkt gebracht werden.

Es ist von Vorteil, Ihre Emotionen zu artikulieren – denn Ihr Mitarbeiter würde Ihr Unbehagen wahrscheinlich sowieso aufgrund Ihrer nonverbalen Kommunikation bemerken.

Und unterschätzen Sie nicht das aufkommende Vertrauen seitens Ihres Mitarbeiters, sofern Sie sich offenbaren – ein Offenbaren, welches normalerweise zur Anerkennung und Vertrauensbildung führt, statt als Schwäche gewertet zu werden!

6. Fürsorge

Vermitteln Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie sich um die Gesundheit Ihres Mitarbeiters sorgen und Ihrer Fürsorgepflicht nachkommen möchten:

Fürsorge

Es ist von elementarer Bedeutung für ein erfolgreiches Gespräch, dass Ihr Mitarbeiter Ihr Anliegen und Ihre Sorge um seine Gesundheit wahrnimmt und versteht.

7. Ursachenklärung

Ursachenklärung

QV

Hinterfragen Sie die Ursachen, die bei Ihrem Mitarbeiter zur Veränderung geführt haben und insbesondere nach möglichen betrieblichen Gründen dafür. Hören Sie bei der Beantwortung aktiv Ihrem Mitarbeiter zu (vgl. Kapitelabschnitt 2.2.4 „Kommunikation“).

Je nach Vertrauensverhältnis oder aber dem Mut zur Offenheit wird Ihr Mitarbeiter eventuell jetzt nicht konkret werden wollen. Nehmen Sie eine solche Reaktion nicht persönlich und seien Sie schon gar nicht beleidigt – vielleicht sind es sehr private Gründe, die der Mitarbeiter nicht nennen möchte. Verstehen Sie daher Ihr Gespräch als ein Angebot für Ihren Mitarbeiter, auf dass er momentan noch nicht eingehen möchte, vielleicht aber zu einem späteren Zeitpunkt.

8. Problemlösung und Unterstützung

Problemlösung und Unterstützung

Sollte sich Ihr Mitarbeiter öffnen und Gründe seiner Veränderung benennen, so sind seine Ideen für eine mögliche Problemlösung zu hinterfragen. Eine Möglichkeit der Fragestellung ist z. B.

„Was müsste passieren, damit Sie sich in unserem Unternehmen und mit Ihrer Aufgabe wieder besser fühlen können?“

Achten Sie darauf, welche Formulierungen Ihr Mitarbeiter bei der Ursachendarstellung verwendet hat und nutzen Sie diese bei Ihrer Hinterfragung der Problemlösung (hat er beispielsweise von einer Belastung gesprochen, so fragen Sie – statt nach – besser konkret nach Möglichkeiten zur Entlastung).

Abgerundet wird dieser Gesprächsstatus, indem Sie auch nach Möglichkeiten Ihrer Unterstützung fragen. Wichtig dabei ist das Fragen nach Unterstützung statt nach einer Hilfe – denn dies impliziert, dass der Mitarbeiter selbst schon aktiv ist und er ergänzend auf Ihre Unterstützung zählen kann.

Die Ideen sollten wie ein Brainstorming verstanden werden – auch wenn Sie auf Anhieb nicht die Möglichkeit zur Umsetzung sehen, sollten diese nicht sofort verworfen werden. Nehmen Sie vielmehr eine andere Perspektive ein und suchen Ansätze zur Verwirklichung. Vereinbaren Sie zum Abschluss der Überlegungen konkrete Maßnahmen (wer macht was bis wann?) mit Ihrem Mitarbeiter.

Geben Sie in dieser Phase des Gesprächs Ihrem Mitarbeiter genug Zeit für seine Antworten, die eventuell nicht sofort parat sind. Sollte eine Pause entstehen, so kann sich diese als äußerst fruchtbar entwickeln. Sehen Sie daher davon ab, ihn sofort mit Ideen zu überschütten gemäß

„Ich habe mir überlegt, dass ...“ oder

„Wäre es nicht eine Idee, dass ...“.

9. Folgetermin

Es ist unbedingt ein Folgetermin zu vereinbaren, in dessen Rahmen Sie die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen reflektieren. Je nach Inhalt der Lösungsansätze ist der passende Zeitraum zu definieren.

Folgetermin

10. Ehrlicher Gesprächsabschluss

Zum Abschluss des Gesprächs ist wiederum Ihre Authentizität zu unterstreichen, indem Sie sich für die Offenheit und die Kooperation Ihres Mitarbeiters bedanken.

Ehrlicher Gesprächsabschluss

Es ist sicherlich überflüssig zu betonen, dass ein solches erstes Gesundheitsgespräch ausschließlich unter dem Aspekt Ihrer Fürsorglichkeit stehen sollte. Alles andere wäre hinsichtlich Vertrauensverhältnis und Offenheit absolut kontraproduktiv. Bei einer negativen Entwicklung sollten die Auswirkungen des Verhaltens Ihres Mitarbeiters auf den Betrieb frühestens in einem zweiten Gespräch angesprochen werden. Es ist in diesem Fall dem Mitarbeiter z. B. deutlich zu machen, welche Auswirkungen seine verminderte Leistung auf die anderen Teammitglieder hat.