



Herausfordernde Zeiten

Gesundes Führen

Die letzten anderthalb Jahre haben branchenübergreifend gerade die Führung vor Herausforderungen gestellt, welche zum Teil zuvor noch nicht einmal denkbar gewesen wären. Doch je herausfordernder die Zeiten, desto eher sind wir bereit, die eigene Gesundheit hinten anzustellen. Bewusst (wahr)genommene Zeit für Bewegung und Entspannung wird genauso zur Ausnahme wie der Fokus auf gesundes Essen und erholsamer Schlaf. Wer kennt das nicht? Der Körper verzeiht viel, aber nicht alles.



Drei Säulen der gesundheitsfördernden Führung

Gesundheitsfördernde Führung benötigt einen Dreiklang: die Selbstführung, die gesundheitsfördernde Führung der Mitarbeitenden und das Schaffen gesundheitsfördernder Strukturen.

Gesundheitsfördernd wird Führung nur dann sein, wenn sie alle drei genannten Säulen im Fokus hat. In herausfordernden Zeiten werden darüber hinaus noch weitere Kompetenzen zur gesunden Führung benötigt, wie beispielsweise das Wissen und die Fähigkeiten zu Führen in Zeiten der Veränderung, Kompetenzen zum Füllen von Entscheidungen unter Ungewissheit und auch ein solides Handwerkszeug zum Führen in Krisenzeiten.

Gesunde Selbstführung

Bei einem genaueren Blick auf die gesunde Führung meiner Selbst, welche die Grundlage darstellt, um den Herausforderungen im Führungsalltag gewachsen zu sein, begegnen wir folgenden Aspekten: Zunächst einmal die Gesundheitsvalenz, welche den Stellenwert, den wir unserer eigenen Gesundheit geben, beschreibt. Halten Sie kurz inne und fragen Sie sich, welchen

Stellenwert Sie Ihrer Gesundheit in den letzten Monaten gegeben haben. Wann war beispielsweise Ihr letzter Gesundheitscheck beim Arzt? Hinzu kommt die gesundheitsbezogene Achtsamkeit, die beschreibt, wie aufmerksam wir auf die Botschaften unseres eigenen Körpers achten. Wie gehen Sie mit gesundheitlichen Warnsignalen, sei es der Kopf- oder Rückenschmerz oder die zunehmende Infektanfälligkeit, um? Werfen Sie zudem einen Blick darauf, wie groß Ihr Repertoire zur Verbesserung Ihrer persönlichen Arbeitsbedingungen ist? Wissen Sie beispielsweise, wie Sie übermäßiger Belastung vorbeugen können? Diese Facette wird auch als gesundheitsbezogene erlebte Selbstwirksamkeit bezeichnet. Last but not least begegnen wir noch unserem eigenen Gesundheitsverhalten, welches erkennen lässt, inwieweit wir unser Wissen rund um Gesundheit anwenden. Wie gut sind Sie diesbezüglich aufgestellt?

Vielleicht sind Sie eine Ausnahme, allerdings schneiden die meisten Führungskräfte gerade in herausfordernden Zeiten weniger gut bei den oben genannten Aspekten ab.

In Phasen, in denen das Ausmaß an Ungewissheit und Komplexität ebenso

steigt wie die Länge der To-do-Liste und die folglich gespickt sind mit Stress-Einladungen, benötigen wir entscheidend die Fähigkeit zur Selbstregulation. Wie kann es gut gelingen, den empfundenen Stress aus eigener Kraft auszugleichen? Wie setzen Sie auch in Zeiten mit extrem hohen Workload Prioritäten? Welche Rituale nutzen Sie, um einen Wechsel zwischen Arbeit und Freizeit zu ermöglichen?

Gerade hier sind häufig die Kleinigkeiten entscheidend. Beispielsweise bei der letzten Frage sind nicht selten das Wechseln von Kleidung, das Ablegen der „Dienststuh“ oder eine bewusst eingeschobene Bewegungseinheit ein Schlüsselement. Nicht zu vergessen die wohltuende Wirkung von Clean Desk oder über den Tag verteilt die innere Verabredung, dass vergebene Termine nur 45 bis maximal 55 Minuten statt 60 Minuten dauern, um so nicht im Dauerstress von Meeting zu Meeting zu hetzen.

Eine wichtige Eintrittskarte zur gesunden Selbstführung ist der wohlwollende Umgang mit uns selbst. Hierzu gehört ein achtsames Hinhören auf die jeweiligen inneren Dialoge, die wir mit uns selbst führen. Wie oft hören wir uns selbst bei der Auflistung all der Dinge, die wir hätten bes-



ser machen wollen/sollen? Oder wir sagen all das in einer Endlosschleife auf, was noch zu erledigen ist. Wenn es uns gelingt, die inneren Abwertungen durch wohlwollende Verabredungen mit uns selbst zu ersetzen, können wir deutlich kraftvoller die jeweiligen Herausforderungen meistern. Im Sport ist uns dieses Prinzip eine Selbstverständlichkeit: wir feuern an.

Eine weitere nicht zu unterschätzende Wirkung hat unsere Aufmerksamkeitsfokussierung. Beobachten Sie, wohin Sie gerade in sogenannten stressigen Zeiten Ihre Aufmerksamkeit lenken. Insgesamt könnte Ihr Fokus lauten: Wie kann es mir in herausfordernden Zeiten gelingen, neue, gesundheitsfördernde Gewohnheiten zu etablieren? Hierunter lassen sich alle Gewohnheiten zusammenfassen, die zu einer besseren Lebensbalance führen. Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor diesbezüglich ist übrigens der eigene Umgang mit sogenannten „Ehrenrunden“, also mit den Situationen, in denen sich das alte, unerwünschte Verhaltensmuster nach vorne gedrängt hat. Bleiben Sie wohlwollend. Statt als Beweisführung für vorprogrammiertes Scheitern sehen Sie in jeder Ehrenrunde eine Lernchance.

Nun ist die Frage durchaus berechtigt, was das eigene Gesundheitsverhalten als Führungskraft für Auswirkungen auf die Gesundheit meiner Mitarbeitenden hat. Zunächst einmal ist der Einfluss auf die Stimmung im Umfeld nicht zu unterschätzen. Hinzu kommt die Wirkung über die Vorbildfunktion auf die Mitarbeitenden. Je stärker wir selbst in unserer eigenen Kraft und Energie sind, umso gelassener können wir mit herausfordernden Stresssituationen umgehen. Zahlreiche Studien konnten belegen, dass das Führungsverhalten der jeweiligen Vorgesetzten für die Gesundheit der Mitarbeitenden sowohl eine zentrale Ressource oder aber ein entscheidender Stressor sein kann.

Gesundheitsfördernde Führung der Mitarbeitenden

Gesundheitsfördernde Führung der Mitarbeitenden hat wissenschaftlich belegt Auswirkungen auf die Zufriedenheit, das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden und in der Folge auch auf die Fluktuation. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ein wichtiger Aspekt.

Die gesetzlich vorgeschriebene Erhebung der Gefährdungsbeurteilung Psyche (GBU Psych) über Workshops, Fragebogen oder Interviews liefert Ihnen – sofern sie handwerklich gut durchgeführt wurde – konkrete Anhaltspunkte der Verbesserung. An dieser Stelle der Tipp eines Selbstaudits im Vorfeld: Gönnen Sie sich das persönliche Hinterfragen Ihres Führungsverhaltens im Vorfeld und beginnen Sie, die Punkte zu verbessern, die Ihnen persönlich auffallen. Im Folgenden einige zentrale Aspekte diesbezüglich: Gesundheitsfördernde Führung ist gekennzeichnet durch eine menschenfreundliche, vertrauensvolle Grundhaltung ebenso wie durch Rollenklarheit verbunden mit eindeutigen und ausreichend großen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeitenden. Daneben sind Vorhersehbarkeit und Transparenz ebenso wichtig wie Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung.

Neben den bisher genannten Eckpfeilern der gesundheitsfördernden Führung gilt auch die Aussage, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Führung benötigen. Dies bedeutet, das Ausmaß und der Grad der Selbstbestimmung, die für die eine Person gut sind, müssen nicht zwingend bei einer anderen Person dieselbe positive Wirkung entfalten.

In den letzten anderthalb Jahren ist darüber hinaus noch eine weitere Herausforderung hinzugekommen: das Führen von Mitarbeitenden im Homeoffice. Dies verlangt die Kompetenz zur Führung auf Distanz und beinhaltet, dass das Wofür, also der Transport des dahinterliegenden Sinns der Arbeit, noch wesentlicher wird. Führen über Ziel- und Ergebnisorientierung statt über Kontrolle sind hier wesentlich. Daneben ist aber die Frage nach dem Ermöglichen sozialer Kontakte und kollegialer Unterstützung für die Mitarbeitenden im Homeoffice auch nicht zu vergessen. Nicht wenige Organisationen nehmen die aktuelle Situation zum Anlass und gestalten ihre Büroräume um, sodass die in den Büros vor Ort verbrachte Zeit viel stärker für Begegnung und Zusammenarbeit genutzt werden kann als früher.

Gesundheitsfördernde Strukturen

Nun zur dritten Säule der gesundheitsfördernden Führung: gesundheitsfördernde Strukturen in Organisationen schaffen. Dies

beinhaltet zunächst einmal das verbindliche Einhalten der im Arbeitsschutzgesetz verankerten Anforderungen inklusive der Strukturen und Zuständigkeiten. Es geht darum, einen Rahmen zu schaffen, der ein gesundes Setting erlebbar macht. Dieser Rahmen beinhaltet die Ergonomie am Arbeitsplatz (auch im Homeoffice) ebenso wie transparente, faire und angemessene Entlohnung wie auch verlässliche, arbeitsschutzkonforme Arbeitszeiten und zuverlässige, funktionsfähige Arbeitsmittel. Nicht zu vergessen sind eindeutige Informations- und Kommunikationswege und Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. In herausfordernden Zeiten, die gekennzeichnet sind durch ein hohes Maß an Ungewissheit und Komplexität, ist darüber hinaus die Kraft der Selbstorganisation nicht zu unterschätzen. Die Corona-Pandemie, die in vielen Organisationen ähnlich einem Brennglas die bestehenden Stärken und Schwächen deutlich zum Vorschein gebracht hat, konnte zeigen, dass die Organisationen mit einer ausgeprägten Experimentier- und Lernkultur deutlich im Vorteil waren. Damit dies gut gelingen kann, braucht es Führungskräfte, die sich gelassen und entscheidungsfreudig in einem Umfeld von Ungewissheit bewegen können und offen sind, Werkzeuge aus den agilen Arbeitsformen, wie beispielsweise das regelmäßige Durchführen sogenannter Retrospektiven, in die eigene Organisation zu implementieren.

Langfristig gesehen ist der Dreiklang der gesunden Führung gerade in herausfordernden Zeiten zentral – sowohl für die Gesundheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden als auch für die Gesundheit der Organisation. ■

Zur Person



Carolin Wolf ist seit 2001 Geschäftsführerin von Wolf&Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, dem Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen sowie der Konfliktklärung. Die Diplom-Psychologin ist als hypnosystemische Beraterin und Effectuation-Expertin in den unterschiedlichsten Kontexten tätig.
www.wolf-oberkoetter.de