


## GESUNDES FÜHREN

# Gesunde Mitarbeiter: der unterschätzte Einfluss der Führungskraft



Chefs, die nicht auf ihre Gesundheit achten, geben das auch ihren Mitarbeitern weiter. Coachings können helfen.

© Milkos/IStock/Thinkstock/Getty Images.

Körperlich und seelisch gesunde, motivierte Mitarbeiter\* sind für Unternehmen wichtiger denn je. Einer der wichtigsten Hebel dafür ist die jeweilige Führungskraft. Doch was bedeutet eigentlich gesunde Führung?

Mitarbeiter, die seelisch und körperlich gesund sind und die sich wertgeschätzt fühlen, sind nicht nur für das Betriebsklima und die Stimmung im Unternehmen ein Gewinn. Wie Studien regelmäßig belegen, setzen sie sich engagierter für ihren Arbeitgeber ein und sind ihm loyaler verbunden. Gesund können sie besser ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen entfalten und durch ihre Leistungen aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Zudem bewerten sie ihren Arbeitgeber positiver, so dass der sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiver als der Wettbewerb positionieren kann. Dies wirkt sich

angesichts des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels auch positiv auf das Recruiting aus. Besondere Bedeutung erhält das Thema Mitarbeitergesundheit auch im Zusammenhang mit verschlechterten Konjunkturaussichten, wie sie sich derzeit in einigen Branchen abzeichnen. Diese Situation verunsichert viele Mitarbeiter, so dass dieser Zustand auf Dauer Einfluss auf die körperliche und seelische Gesundheit nehmen kann.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mit betrieblichem Gesundheitsmanagement werden zunächst oft Maßnahmen assoziiert, die der Gesundheitsförderung und -erhaltung dienen. Dazu gehören beispielsweise sportliche Angebote für Mitarbeiter im Betrieb oder in Kooperation mit Fitnessstudios, Gesundheitstage, das Angebot von gesundem Essen in der Kantine oder die Ergonomie am Arbeitsplatz. Angesichts der steigenden Belastung der Mitarbeiter durch lange Anfahrtswege zur Arbeit und der Herausforderung, Fami-

lien- und Berufsleben miteinander in Einklang zu bringen, gewinnt das Modell „Flexwork“ an Bedeutung. Dabei geht es um die Frage, wie flexibel Mitarbeiter in ihrer Entscheidung sind, wo und wann sie für das Unternehmen arbeiten. Die Flexibilität gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, Beruf und individuelle Bedürfnisse besser miteinander zu vereinen. Dies kann einen wichtigen Einfluss auf ihre Gesundheit haben. Unternehmen und Führungskräfte sollten sich bei allen Trends der neuen Arbeitsformen jedoch immer einer gewissen Ambivalenz bewusst sein, die damit einhergehen kann. Auch vermeintliche Segnungen wie Home-Office oder Remote Work können ab einem gewissen Punkt gesundheitlich nachteilig sein. Zum Beispiel dann, wenn die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben durch das Gefühl, jederzeit verfügbar sein zu wollen, verschwimmt. Oder wenn der Mitarbeiter sich durch die häufige Abwesenheit vom Büro und Team einsam, ausgeschlossen und unsicher fühlt.





Katharina Dürbaum

Rochus Mummert Executive  
Consultants

### Gesundheitsfaktor mit hoher Hebelwirkung: die Führungskraft

Ein anderer Hebel in Sachen Mitarbeitergesundheit gerät gerne aus dem Blickfeld: die Führungskraft. Neben den generellen Unternehmensstrukturen hat vor allem sie großen Einfluss darauf, wie körperlich und seelisch gesund Mitarbeiter sind. Das beginnt bereits mit dem Vorleben eines gesunden Umgangs mit sich selbst. Wer als Führungskraft nicht genug auf seine eigenen Bedürfnisse achtet, die Gesundheit vernachlässigt und keinen Ausgleich zu den täglichen Belastungen findet, vermisst auch gegenüber seinen Mitarbeitern keine Aufgeschlossenheit für einen gesunden Umgang mit sich selbst. Zudem führt eine fehlende seelische und körperliche Ausgeglichenheit dazu, dass es Führungskräften schwerfällt, souverän und selbstsicher mit den hohen Anforderungen ihrer vielfältigen Führungsaufgaben umzugehen. Eine weitere entscheidende Hebelwirkung für die Gesundheit der Mitarbeiter ist das Verhalten der Führungskraft ihnen gegenüber. Wie sich eine Führungskraft – auch im Sinne eines gesunden Führens – nicht verhalten sollte, kann man nicht zuletzt in den Arbeitgeberbewertungsportalen und in der Presse erkennen: Misstrauen, extreme Kontrolle, Willkür, destruktive Kritik oder das Bevorzugen oder Ignorieren von Mitarbeitern führen zu extremen psychischen Belastungen im Team, die oft und gehäuft Krankheiten auslösen. Auch die Fokussierung auf Fehler, mangelnde Transparenz und Klarheit sowie das Gefühl, keine Rückendeckung vom Vorgesetzten zu bekommen, haben negative Folgen auf das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter.

All diesen Verhaltensweisen ist gemeinsam, dass ihnen eine positive Grundhaltung gegenüber den geführten Mitarbeitern fehlt. In vielen Fällen liegt das an der eigenen Überforderung im Zusammenhang mit schwierigen Führungssituationen: Führungskräfte leben permanent in Zielkonflikten - sie verfolgen sich widersprechende Ziele, die sich oft nicht lösen lassen. Auf der einen Seite sollen sie eine hohe Arbeitsqualität im Team garantieren. Gleichzeitig sollen sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter schnell Leistungen erbringen. Langfristige Ziele der Führungskraft und des Unternehmens stehen teilweise diametral kurzfristigen, operativen Zielen gegenüber. Dazu kommen Krisen, Umstrukturierungen und Drucksituationen, die sie bewältigen müssen. Führungskräfte, die nicht in sich ruhen und ihre Resilienz stärken, fühlen sich in solchen Situationen oft nicht in der Lage, auch

noch auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu achten. Dabei verkennen sie, dass ein motiviertes und gesundes Team sie sogar stützen kann. Eine positive, wertschätzende und interessierte Grundhaltung gegenüber Menschen und Mitarbeitern führt jedoch dazu, dass sie sich wahrgenommen fühlen. Zusammen mit der Anerkennung ihres Einsatzes für das Unternehmen, einer wertschätzenden und klaren Kommunikation und einem guten Betriebsklima fördern Führungskräfte die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter.

### Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte dazu?

Die Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter sind hoch. Zu der unverzichtbaren Persönlichkeitskompetenz gehören der Wille und die Fähigkeit zur Selbstreflexion, innere Stabilität und Selbstvertrauen. Eine hohe Sozialkompetenz sowie Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit sind unabdingbar. Eine Führungskraft, die gesund führt, sollte mit Belastungen in der Arbeitswelt in angemessener Weise umgehen können (Resilienz). Auch eine exzellente Kommunikationsfähigkeit, Methodenkompetenz und Zielorientierung sind erforderlich.

### Ein Weg: individuelles Coaching

Um die notwendigen Kompetenzen der Manager für gesundes Führen zu stärken oder zu entwickeln – sei es die innere Stabilität, Empathie, die Fähigkeit wertzuschätzen, ein ausgeglichener innerer Umgang mit Stress und Wertekonflikten oder auch das Bewusstsein für die eigene Vorbildwirkung – können Unternehmen Coachings anbieten.

Führungskräfte entwickeln mittels intensiver Selbstreflexion Schritt für Schritt individuelle Lösungen für konkrete Herausforderungen sowie hilfreiche Perspektiven. Sie erarbeiten persönliche Tools und Vorgehensweisen für bestimmte Situationen – wie sie etwa Empathie und Wertschätzung in ihrem Führungsalltag unterbringen. Ergänzt wird ein solches Coaching durch Trainings, die konkretes Know-how liefern, wie Führungskräfte zum Beispiel wertschätzendes Feedback geben. \*Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. <