

Gesund und resilient führen – was heißt das?

Frage: Wie bringen Sie ein Sandwich unbeschadet ins Büro?



Sie packen es in eine Lunchbox, richtig?

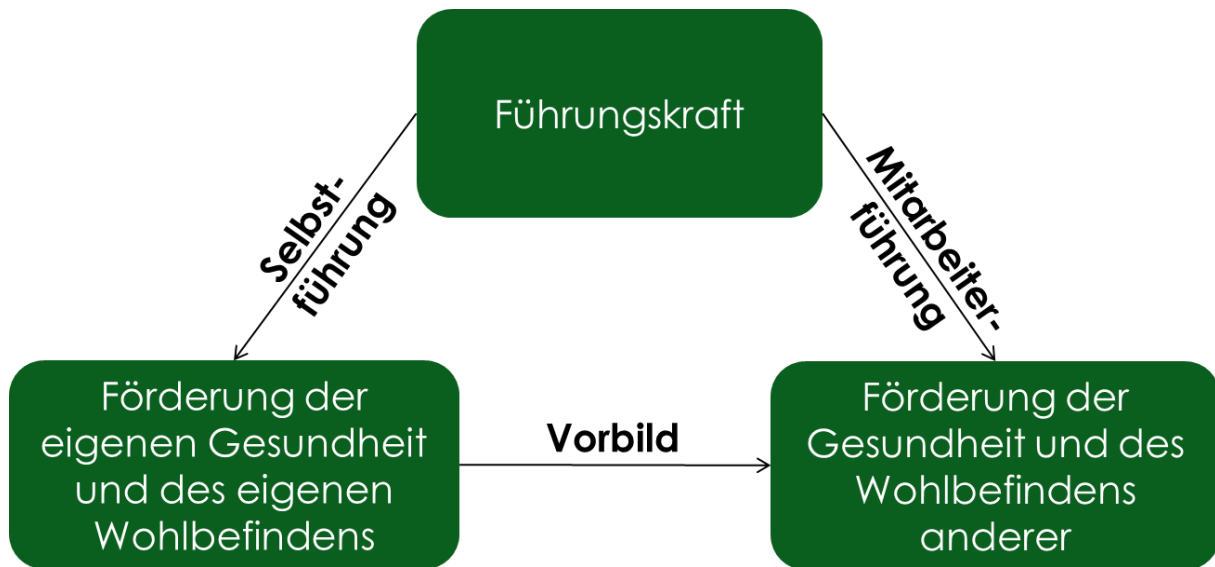
Als Führungskraft sind Sie oft wie das Innere eines Sandwichs. Druck von oben, Ansprüche von unten, dazwischen Sie. Der Chef, die Geschäftsführung verlangt dies, Ihre Mitarbeiter wollen jenes. Dann vielleicht noch schwierige Kunden, unangenehme Kollegen, ein schwieriges Marktumfeld, Konflikte im sozialen Umfeld, hohe eigene Ansprüche. Ohne stabile „Lunchbox“ werden Sie da auf Dauer zerquetscht.

Was Sie brauchen, ist ein stabiles Gehäuse. Etwas, das den äußeren Belastungen trotzt und Ihnen Sicherheit und Schutz bietet. Dieses Gehäuse heißt persönliche Stresskompetenz, Widerstandsfähigkeit oder im Fachchinesisch auch „Resilienz“. Mit den entsprechenden Werkzeugen für den dauerhaften Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu sorgen, ist ein Aspekt gesunden Führens. Das betrifft sowohl den Körper als auch die Psyche.

Ein zweiter Aspekt ist die Vorbildfunktion, die Ihr gesundheitsorientiertes Verhalten für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Sie beeinflussen damit indirekt auch deren Gesunderhaltung.

Zudem nehmen Sie über Ihr unmittelbares Führungsverhalten auch ganz direkt Einfluss. Ihr Umgang mit Ihrem Team ist nachweislich ein ganz entscheidender Faktor für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Ihnen anvertrauten Menschen. Zahlreiche Studien liefern hier beeindruckende Zusammenhänge.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die genannten Wirkpfade.



Was sind nun die konkreten Handlungsfelder und Bereiche, wo sich gesundes Führen zeigt? Nachfolgend eine kleine, durchaus unvollständige Auswahl.

Betrachten wir zunächst den Aspekt Ihrer eigenen Gesunderhaltung. Was ist persönliche Stresskompetenz und wie stärken Sie Ihre Widerstandsfähigkeit?

1. Instrumentelle Stresskompetenz

Sie gehen aktiv mit Belastungssituationen um. Sie halten sich ständig auf dem Laufenden, um fachlichen Anforderungen gewachsen zu sein. Sie gehen Probleme strukturiert und lösungsorientiert an und können bei Belastungssituationen klar zwischen der objektiven Situation und ihren subjektiven Bewertungen und Reaktionen unterscheiden. Sie kennen und achten Ihre eigenen Grenzen und vertreten diese auch klar nach außen. Sie pflegen Ihr soziales Netz und holen sich bei Bedarf Unterstützung. Sie haben eine positive Zukunftsvision, klare Ziele vor Augen, die mit Ihren Werten übereinstimmen, setzen Prioritäten und planen Ihre Zeit entsprechend. Sie achten auf Ihre persönliche Leistungskurve.

2. Mentale Stresskompetenz

Sie nehmen Anforderungen und Schwierigkeiten als positive Herausforderungen an, sind sich Ihrer Stärken bewusst, schätzen Situationen und Ihre eigenen Ressourcen realistisch ein, vertrauen auf Ihre Kompetenzen und sind in der Lage, sich eine innere Distanz zu bewahren. Sie kennen Ihre persönlichen inneren Stressverstärker, arbeiten kontinuierlich daran, sie zu entschärfen und sich persönlich weiter zu entwickeln. Sie erkennen auch das Positive in den Dingen, feiern Ihre Erfolge, sehen Fehler als Lernchance und können mit Unsicherheit leben. Hilfe in Anspruch zu nehmen, ist für Sie kein Zeichen von Schwäche.

3. Regenerative Stresskompetenz

Sie sorgen für regelmäßige Pausen auf allen zeitlichen Ebenen: Mikropause im Tagesabschnitt, Mittagspause im Tagesverlauf, Wochenende im Wochenverlauf, freie Tage im Monatsverlauf, Urlaub im Jahresverlauf, Auszeit bzw. „Sabbatical“ im Verlauf eines Arbeitslebens. Die Freizeit gestalten sie als „regenerative Gegenwelt“ zur Arbeit und genießen die Dinge, die Sie dort tun. Erholsame Tätigkeiten planen Sie bewusst ein. Sie nutzen ein Entspannungsverfahren, mit dem Sie gut abschalten und auftanken können, egal ob Progressive Muskelrelaxation, Autogenes Training, Achtsamkeitsübungen, Atemtechniken, Meditation oder Yoga.

4. Bewegung

Idealerweise treiben Sie regelmäßig Sport, wobei Art und Intensität an Ihr Alter und Ihre körperliche Verfassung angepasst sind. Fast noch wichtiger: Sie sorgen für ausreichend Bewegung in Ihrem Alltag. Sie nutzen die vielen, oft unscheinbaren Möglichkeiten, die sich bieten, mehr in Bewegung zu sein und agil zu bleiben. Sie nehmen manchmal bewusst die Treppe statt des Aufzugs, parken Ihr Auto absichtlich etwas weiter weg, nehmen den Bus oder gleich das Fahrrad, um irgendwo hin zu kommen. Sie achten auf gesunde Körperhaltung und Bewegungsabläufe, insbesondere auch im Hinblick auf Ihren Rücken.

5. Ernährung

Sie ernähren sich bewusst und achten auf regelmäßige Mahlzeiten. Statt der Pizza vor dem Bildschirm nehmen Sie sich zum Essen Zeit, genießen es bewusst und erledigen nebenbei keine anderen Arbeiten. Sie essen regelmäßig ausreichend Obst und Gemüse und sehen von übermäßigem Fleischverzehr ab. Bei Fett, Zucker und Salz halten Sie sich zurück. Sie geben natürlicher Nahrung den Vorzug vor Fertiggerichten und Genussmitteln und essen grundsätzlich maßvoll und vielseitig. Sie lassen einige Stunden zwischen Ihrer letzten Mahlzeit und dem Zubettgehen vergehen. Sie achten darauf, genügend zu trinken und nehmen lieber Wasser als Kaffee und zuckerhaltige Getränke zu sich.

Wenn Sie Gesundheit nicht nur als privates Freizeitvergnügen ansehen, sondern entsprechende Verhaltensweisen auch für Ihre Mitarbeiter sichtbar sind, dann wirken Sie zusätzlich als Vorbild. So werden sich auch die von Ihnen Geführten gesundheitsorientierter verhalten.

Kommen wir nun zu Ihrem Führungsverhalten. Wie sähe das perfekte Idealverhalten eines gesundheitsorientierten Führungsstils aus? Hier einige wichtige Bereiche:

6. Kommunikation

Sie suchen regelmäßig den Kontakt zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie teilen mit Ihnen rechtzeitig die Informationen, die sie benötigen. Sie hören aktiv zu, signalisieren Interesse und lassen sie ausreichend zu Wort kommen. Sie kennen die vier Seiten einer Nachricht und berücksichtigen diese sowohl als Sender wie auch als Empfänger. Sie wissen, welche Rolle konkrete Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten in der Kommunikation spielen und wie Sie dies in Ihrem Kommunikationsverhalten berücksichtigen. Sie stellen sich auf Ihre Gesprächspartner individuell ein und wählen jeweils eine angemessene Sprache.

7. Feedback

Als Teilaspekt der Kommunikation geben Sie regelmäßiges Feedback, sowohl positiv in Form von Anerkennung und Lob als auch negativ in Form von konstruktiver Kritik und Anregungen zu Verbesserungen. Sowohl bei positivem als auch bei negativem Feedback beurteilen Sie nicht die Person an sich, sondern beschreiben wahrgenommenes Verhalten, wie dies auf Sie wirkt, was genau Ihnen warum daran gefällt oder missfällt, was Sie als Motiv dahinter vermuten und was Ihr Wunsch für die Zukunft ist. Bei Kritik bieten Sie Unterstützung für mögliche Verbesserungen an. Umgekehrt fordern Sie auch aktiv Feedback von Ihren Mitarbeitern ein und nehmen es konstruktiv an.

8. Kohärenz

Der Begriff des Kohärenzgefühls stammt aus der Salutogenese und meint dort die Faktoren, die Menschen trotz Belastungen und widriger Umstände gesund sein lassen: Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit. Durch Ihr Führungsverhalten fördern Sie das Kohärenzgefühl Ihrer Mitarbeiter: Sie verhalten sich nachvollziehbar und stimmig. Sie geben ihnen die Mittel und Werkzeuge an die Hand, die Sie benötigen, um die übertragenen Aufgaben zu bewältigen und stärken dadurch auch ihr Kompetenzerleben. Sie verdeutlichen, wie die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten sich in das Ganze einfügen, welchen Sinn sie ergeben und welchem Zweck das einzelne Handeln im größeren Zusammenhang dient.

9. Ressourcenorientierung

Ressourcen sind letztlich alles, was einer Person zur Verfügung steht, um eine Aufgabe oder Herausforderung erfolgreich zu bewältigen. Neben äußeren Werkzeugen und Mitteln zählen hierzu auch Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Als gesundheitsorientierte Führungskraft bauen Sie ganz gezielt diese Ressourcen Ihrer Mitarbeiter auf. Sie weisen diese auf ihre Stärken hin und unterstützen sie bei deren gezieltem Auf- und Ausbau. Sie verstärken positives Verhalten, Verbesserungen und Erfolge durch gezieltes Lob und Anerkennung. Durch authentische Wertschätzung stärken Sie das Selbstvertrauen der von Ihnen Geführten. Bei wahrgenommener Bedrohung oder Verlust von Ressourcen leiten Sie gezielte Gegenmaßnahmen ein.

10. Soziale und individuelle Unterstützung

Soziale Unterstützung ist ein zentraler Vorhersagefaktor für Gesundheit. Sie bieten Ihren Mitarbeitern Unterstützung an und sorgen durch ein entsprechendes Klima dafür, dass innerhalb des Teams bereitwillig gegenseitige Unterstützung gegeben wird und sich alle eingebunden fühlen. Dabei sehen Sie Ihre Teammitglieder nicht als austauschbare Standardkräfte, sondern behandeln jede Person als Individuum mit eigenen Stärken und Schwächen, eigenen Verhaltens- und Denkstilen, eigenen Bedürfnissen und Motiven, eigenen persönlichen und ggf. auch kulturbedingten Besonderheiten. Sie haben Interesse und Verständnis für die jeweilige Lebenssituation und berücksichtigen diese bestmöglich im Rahmen der Arbeit.

11. Berücksichtigung der emotionalen Ebene

Gefühle haben im Berufsleben nichts verloren? Hier geht es nur um sachliche Themen, inhaltliche Aufgaben und rationale Entscheidungen? Vergessen Sie's! Die Neurowissenschaften können inzwischen unzweifelhaft belegen, dass es keine menschliche Entscheidung gibt, die nicht das emotionale System im Gehirn mit einbindet. Sie kommen also um die Berücksichtigung der emotionalen Ebene nicht herum. Sie können also Emotionen erkennen und verstehen. Sie wissen, dass unter der sachlichen Oberfläche oft ganz verschiedene Gefühle Regie führen. Sie können mit Gefühlsausdrücken und -ausbrüchen bei Mitarbeitern souverän und empathisch umgehen. Sie sind in der Lage, Ihre eigenen Emotionen zu beeinflussen, angemessen auszudrücken und sinnvoll zu nutzen.

12. Beteiligung (Partizipation)

Sie pflegen einen Führungsstil, der Mitarbeitern ausreichend eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum lässt (Autonomie) und binden sie zudem aktiv in Entscheidungen und übergeordnete Aufgaben ein. Sie wissen, dass es mehr gibt als nur autokratische Alleinentscheidungen und demokratische Mehrheitsentscheidungen. Sie wissen zudem, dass selbst demokratische Mehrheitsentscheidungen den Grundstock für Unzufriedenheit und zukünftige Konflikte in einem Team legen können. Sie kennen überlegene und innovative Alternativen für Entscheidungsmechanismen. Welche? Lassen Sie sich überraschen ...

Und? Entsprechen Sie schon diesem Idealbild? Nein? Das zu erwarten wäre auch vermessen. Aber jeder kleine Schritt in diese Richtung ist ein Schritt hin zu mehr betrieblicher Gesundheit. Übrigens beleuchtet dieser Artikel lediglich die Oberfläche gesunden Führens. Darunter gibt es noch tiefere Schichten. Die umzugraben soll jedoch einem separaten Artikel vorbehalten bleiben. In diesem Sinne:

Bleiben Sie gesund ... und fangen Sie jetzt damit an!

Interesse an mehr?

Email: h.roth@roth-coaching.eu

Tel.: 08651-9057287



Harald Roth