

## **Das do care!<sup>®</sup>-Basis-Programm „Gesund führen“**

Oberstes Gebot für Führungskräfte: Wer gesundheitsgerecht führen will, muss – entsprechend der Logik des Baum-Modells (s.o.) – bei sich selber anfangen. Um Interesse am Wohlergehen anderer zeigen zu können, muss das eigene Wohlbefinden stimmen. Erst im zweiten Schritt kann sich der Aufmerksamkeitsfokus der Führungskraft auf das Befinden der Mitarbeiter/innen richten, können Belastungssignale erkannt und angesprochen werden. Was Sie für sich selber tun können, erfahren Sie unter anderem in Kapitel 8. An dieser Stelle geht es um die Frage, was Sie für Ihre Leute tun können in Sachen Führung.

### **do care! Sich kümmern – um sich und andere**

Die Empfehlung von Deutschlands Fehlzeiten-Papst, Professor Nieder <sup>(26)</sup> lautet: „Kümmern Sie sich!“ Kümmern meint hier nicht „Pampern“, sondern Da-Sein, Ansprechbar-Sein. Dass die Leute wissen, zu mir können sie kommen. Ich nehme ihnen dann nicht die Arbeit ab, aber sie dürfen mal ihren Frust abladen, ich habe ein offenes Ohr, und mir ist ihr Wohlergehen nicht gleichgültig. Dieses Signal des persönlichen Interesses ist Ausdruck von Wertschätzung und wird in aller Regel von den Beschäftigten belohnt; sie fühlen sich der Führungskraft verpflichtet und engagieren sich entsprechend stark.

Falls Sie sich schon über das „do care!“ auf der Rückseite des Buches gewundert haben: Dieses „kümmere dich“ von Professor Nieder als Basis-Empfehlung gesunder Führung hat mir sehr gut gefallen, als ich es zum ersten Mal gelesen habe – und ich beschloss, meine berufliche Lebensaufgabe darin zu sehen, Führungskräften – und anderen Menschen im BGM – genau bei dieser Erfüllung der Beziehungsaufgabe den Rücken zu stärken.

*do care! Das heißt im Deutschen so viel wie:  
„Interessier dich (fürs Wohlbefinden)!“ oder „Pass auf!“  
Diese Basis-Kompetenz gesunder Führung bezieht sich auf den Umgang  
mit anderen – und als erstes auf den Umgang mit sich selbst.*

Eigentlich wollte ich auch meine kleine Firma so nennen, musste dann aber einsehen: „Kümmere dich“ klingt im Deutschen so „kümmerlich“, dass mein Motto schließlich doch englisch wurde, eben „do care!“ Wo auch immer Sie es lesen, bedeutet es nichts anderes als dies: sich (nicht nur, aber auch als Führungskraft) interessieren für das Wohlbefinden im Job – das eigene (als unverzichtbare Basis) und das der anderen. Das Ziel: die Erhaltung und Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb.

### Fach- oder Führungskraft?

Ich geb's zu: Wenn Sie das „do care!“ mit Leben führen wollen, brauchen Sie ein bisschen Zeit – aber weniger als Sie fürchten. Wie viel Prozent der Tätigkeit sollte auf fachliche Arbeit, und wie viel auf Führungsarbeit entfallen? Ein Kollege sagte mal zu mir: „Eine gute Führungskraft braucht keinen PC und keinen Blackberry. Die braucht eine Sitzzecke, Wasser, Kaffee und Plätzchen.“ Ich fand die Vorstellung charmant, das wäre einfach ideal. Die Praxis sieht leider anders aus: Da wird Führungskräften neben ihren 40 Stunden fachlicher Arbeit zusätzlich auferlegt, „nebenher“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen. Dabei sollte eigentlich mindestens ein Drittel für die Personal-Führungstätigkeit eingeplant werden. Zumindest in der Theorie ...

Auch die Führungsspanne ist wichtig. Die ideale Führungsspanne, innerhalb derer gesunde Führung noch möglich ist, reicht meiner Ansicht nach bis maximal 15. Geht die Anzahl der Mitarbeiter deutlich darüber hinaus, so müssen Abstriche in der Führungsqualität in Kauf genommen werden. Das soll kein Freispruch für kränkende Chefs sein, aber durchaus ein Argument zur Entlastung für all diejenigen Führungskräfte, denen die Arbeit durch organisatorische Missstände schwer gemacht wird.

Unter so schwierigen Bedingungen gilt umso mehr: Seien Sie nett zu sich (auch bei der „Abrechnung“ mit Ihrem Führungsverhalten) und sorgen Sie zunächst dafür, dass Sie nicht selber vor die Hunde gehen. Ihre Leute brauchen Sie fit ... Besser, Sie führen nur mit einem Minimalprogramm – das aber gut –, als dass Sie zusammenbrechen, weil Sie zum Beispiel den Anspruch haben, jeden Ihrer 250 Mitarbeiter in Nord-Ost-Deutschland einmal pro Quartal live zu sehen oder allen 400 Teammitgliedern eine persönliche Geburtstagskarte zu schreiben.

### Fragebogen als Orientierungshilfe

Im Folgenden finden Sie eine Art Minimal-Programm zum „Gesund führen“, an dem Sie sich orientieren können. Es orientiert sich an den oben genannten sechs Dimensionen gesunder Führung. Seien Sie bei der Auswertung des darauf folgenden Fragebogens auf den Seiten 88 und 89 bitte nett zu sich. Legen Sie Ihr Anspruchsniveau nicht zu hoch! Es gibt übrigens keine Auswertung. Falls Sie also wissen möchten „Bin ich gut?“, glauben Sie mir: Sie sind spitze!

Der Wert des Fragebogens liegt auch nicht darin, dass Sie sich mit anderen vergleichen (vielleicht sind die einfach weniger selbstkritisch), sondern dass Sie entdecken, wo Sie noch stärker aktiv werden können – aber auch, was Sie schon tun. Sinnvoll ist eine Wiederholung des Selbsttests im zeitlichen Abstand: Wo haben Sie zulegen können? Wenn Sie ganz mutig sind, geben Sie doch den Fragebogen in Ihr Team und nehmen einen Selbstbild-Fremdbild-Abgleich vor. Nach meiner Erfahrung trauen sich das nur die Besten ... Und die allermeisten sind angenehm überrascht, wie positiv sie von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesehen werden. Also, los geht's!



### Anerkennung / Lob / Wertschätzung

Arbeit mit viel Stress und wenig Anerkennung bezeichnet das Wirtschaftsmagazin brand eins (Ausgabe 09/2008) als „tödlichen Cocktail“. Und tatsächlich konnte Professor Siegrist schon vor Jahren belegen, dass zum Beispiel das Herzinfarktrisiko um bis zu 150% steigt, sobald Menschen den Eindruck haben, dass das Verhältnis von Geben und Nehmen im Job zu ihren Ungunsten ausfällt. Seine Studien zeigen, dass nach dem Ausbleiben einer erwarteten Belohnung (z.B. Beförderung) der Stresshormonspiegel steigt und die Entzündungswerte im Körper messbar erhöht sind <sup>(14)</sup>.



Seien Sie also großzügig mit dem Geben von Rückmeldungen. Menschen brauchen Feedback, sonst ist die schönste Arbeit viel weniger wert. Sie brauchen irgendeine Rückmeldung oder Resonanz, die signalisiert: „wir haben deine Arbeit gesehen“. Echte Wahrnehmung ist dabei gefordert, nicht mechanisches Schulterklopfen. Bitte verlassen Sie sich nicht auf das schwäbische Effizienzprinzip „It gschumpfe isch gnua globt“ („Nicht geschimpft ist Lob genug“). Ich will Sie nicht verwirren, aber: Auch (negative) Kritik ist Ausdruck von Wertschätzung. Denn sie beinhaltet ebenfalls „ich habe deine Arbeit gesehen“. Aber



bitte nicht übertreiben: Das Verhältnis von Lob zu Kritik sollte ungefähr 3:1 betragen – Ihre Leute machen auch mindestens dreimal häufiger Dinge richtig, als sie Mist bauen. Und: Wer nicht bereit ist, gute Leistungen als solche anzuerkennen, der darf auch keine erwarten.

Perfekt wäre, wenn Sie Ihre Anerkennung der Persönlichkeit des Mitarbeiters anpassen würden. Wer eher extravertiert ist, freut sich vielleicht über sein Gesicht auf dem Plakat „Mitarbeiterin des Monats“. Anderen wäre dies ein Graus: Sie freuen sich vielleicht eher über einen Blumenstrauß und ein persönliches Dankeschön unter vier Augen. Schenken Sie den unproblematischen, unauffälligen Mitarbeitern genau so viel Anerkennung wie den Problemfällen in Ihrem Team. Fragen Sie Ihre Leute, für welche Aufgaben ihr Herz schlägt. Sie werden überrascht sein, wie sich allein diese Frage auf das Engagement auswirkt. Noch schöner wäre natürlich, wenn Sie jeden am Arbeitsplatz seiner Präferenz einsetzen könnten.

Definitiv kann man Anerkennung als Oberbegriff für Lob und Wertschätzung verstehen. Lob bezieht sich auf die Leistung, Wertschätzung bezieht sich auf die Person als Ganzes. Menschen brauchen beides. Aber wenn sie sich entscheiden müssten, würden die allermeisten der Wertschätzung den Vorzug geben. Wichtig ist für Sie (nicht nur für Führungskräfte): Wenn Menschen sich von Ihnen als Person wertgeschätzt fühlen, fällt es ihnen umso leichter, auch Kritik an ihrer Leistung zu akzeptieren. Sie nehmen die Kritik dann nämlich nicht persönlich, und das Gespräch bleibt konstruktiv.

Vertrauen ist Ausdruck von Wertschätzung. Gerade in Zeiten von Termindruck, Projektarbeit und Führung auf Distanz ist ein Vertrauensvorschuss unabdingbare Erfolgsvoraussetzung. Sie können als Führungskraft heute nicht einfach abwarten, bis sich jemand Ihres Vertrauens als würdig erwiesen hat. Sie müssen stattdessen einen Vorschuss gewähren. Das ist zugleich schön für Ihren Mitarbeiter, denn er erhält das Signal, dass Sie ihm bestimmte Aufgaben eigenverantwortlich zutrauen. Die meisten wollen es Ihnen daraufhin beweisen, dass sie Ihres Vertrauens würdig waren.

Sorgen Sie dafür, dass der Mitarbeiter sich selbst gut findet. Wenn Sie bei diesem Satz zusammengezuckt sind und dachten „nee, dann wird der überheblich“, lassen Sie sich gesagt sein: Eine Überhöhung des Selbstwertgefühls gibt es nur extrem selten. Die Wahrscheinlichkeit ist viel größer, dass jemand glaubt, sein – schwaches – Selbstwertgefühl größer machen zu müssen, weil es

eben ultraschwach ist. Überheblichkeit ist meistens ein Zeichen tiefer Unsicherheit, auch wenn sie gemeinerweise genau gegenteilig wirkt. Aber jetzt wissen Sie ja Bescheid ...

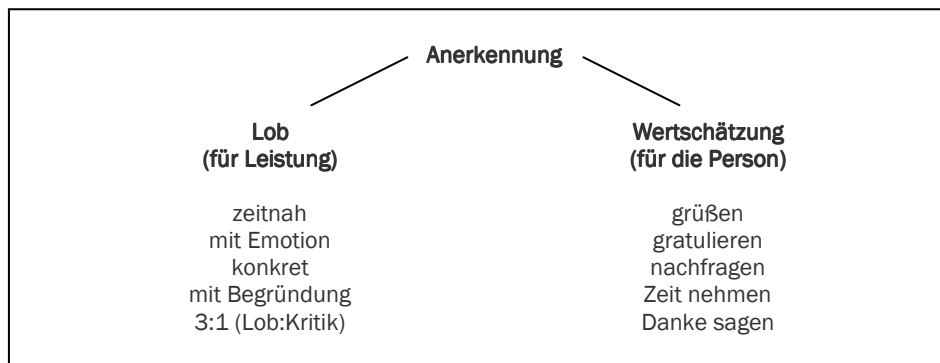


Abbildung 13: Zwei Facetten der Anerkennung (Lob und Wertschätzung)

Ihnen fällt beim besten Willen nichts ein, für das Sie Lob spenden könnten? Dann geben Sie eben Wertschätzung. Oder Sie stellen sich vor, der Mitarbeiter würde das Unternehmen verlassen. Dann fällt es leichter, Anerkennung zu geben. Viele Beschäftigte hören tatsächlich erst bei der Kündigung, wie toll man sie fand. Paradox, aber leider betriebliche Realität.

Die Wertschätzung wächst wie von selbst, wenn man sich klar macht: Als Führungskraft bin ich nichts ohne meine Leute. Wir sind voneinander abhängig, und meine Ziele erreiche ich nicht ohne sie. Dann kommt das „Danke!“ ganz von allein authentisch über die Lippen. Übrigens: In einer offenen Feedback-Kultur empfangen die Führungskräfte auch schon mal Anerkennung von den Mitarbeitern ...



### **Interesse / Aufmerksamkeit / Kontakt**

Menschen brauchen das Signal, dass sie gesehen werden und dass man sich für sie interessiert. Wenn sie sich ignoriert fühlen, werden sie krank. Zum Beispiel Willkommensgespräche nach der Rückkehr aus Urlaub oder Krankheit sind Ausdruck gesunder Führung. Ich signalisiere damit als Vorgesetzte „du bist mir

wichtig, und mir ist nicht egal, wie es dir geht“. Wie wichtig dieses Signal ist, wurde nun schon öfter erwähnt. Hier zeigen sich auch Überschneidungen zur vorigen Dimension: Echtes Interesse am Gegenüber ist immer auch Ausdruck von Wertschätzung.



Das echte Interesse zeigt sich zum Beispiel im namentlichen Begrüßen (manche tun dies sogar mit Handschlag und signalisieren damit: „ich bin bereit für Kontakt“). Oder auch im Gratulieren zu persönlichen Anlässen wie Geburtstagen oder Jubiläen. Auch Fragen nach dem Vorankommen bei der Arbeit gehören dazu. Ebenso das Erkundigen nach persönlichen Belangen – sofern der Mitarbeiter dieses nicht als Eindringen empfindet.



Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft wiederholt das Signal senden: „Ich bin für Sie ansprechbar“. Ob Ihre Mitarbeiter das Angebot annehmen möchten, ist (fast) egal. Das Signal als solches ist bereits Ausdruck sozialer Unterstützung und stellt damit unter anderem einen Belastungspuffer dar. Verabschieden Sie sich von dem Anspruch, dass sich alle Teammitglieder Ihnen gegenüber vorbehaltlos öffnen – das würde Sie eh schnell überfordern und wäre auch nicht realistisch. Wer weiß, wie oft in früheren Zeiten und Kontexten solch ein Gesprächsangebot nur Fassade war, so dass die Leute jetzt vorsichtiger sind, wem sie ihr Herz ausschütten. Lassen Sie den Leuten ihre Verschlossenheit.

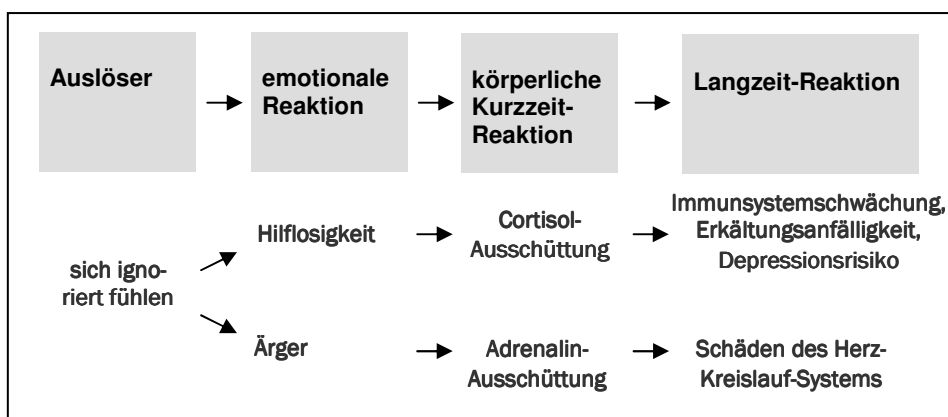


Abbildung 14: Gesundheitliche Folgen des Gefühls, ignoriert zu werden


Und wenn einer nicht erzählen möchte, wie sein Urlaub war, oder wenn eine Mitarbeiterin nicht per Handschlag begrüßt werden möchte, dann gilt:

Jedem sein eigenes Himmelreich. Sie sollten solche Wünsche also respektieren und nicht nachbohren. Hauptsache, der Beschäftigte fühlt sich nicht ignoriert, denn das wäre schlecht für seine Gesundheit. Fühlt er sich aber aufgehoben im Team und als Mensch gesehen, so wird er entspannen und das so genannte Vertrauenshormon Oxytocin freisetzen, das zugleich für Harmonie im Team sorgt.

### **Gesprächsführung / Einbeziehen / Kommunikation**

Sprechen Sie mit Ihren Leuten, wann immer Sie können – nicht nur, aber auch mit überlasteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dazu finden Sie im Anhang einen Leitfaden. Sobald Ihnen Veränderungen auffallen (auf der zwischenmenschlichen Ebene, auf der Ebene des Erscheinungsbildes oder auf der Leistungsebene), sollten Sie das Gespräch suchen, meines Erachtens spätestens nach zwei Wochen, besser früher. Delegieren Sie solche Gespräche nicht an die Kolleginnen oder Kollegen des Mitarbeiters! Sie gehören zu Ihrem Aufgabenbereich, da müssen Sie selber durch.

Es kann auch sein, dass der Mitarbeiter im Moment (noch) nicht mit Ihnen sprechen möchte und auf Ihre besorgte Frage mit einem motzigen „Es ist nix“ antwortet. Seien Sie dann bitte nicht frustriert. Vielleicht liegen Sie ja tatsächlich falsch (was nur höchst selten der Fall sein dürfte), egal, wichtig war: Sie haben das Signal gegeben, dass Sie aufmerksam und gesprächsbereit sind und dass Sie sich Sorgen machen. Das Signal war wichtig. Der Mitarbeiter hat auch eine Eigenverantwortung für die Lösung seiner Probleme. Die können und sollten Sie ihm nicht abnehmen. Sie haben eh schon genug zu tun.

Beschäftigte einbeziehen, ihre Handlungsspielräume möglichst erweitern (Ausnahme: zum Beispiel Menschen in depressiven Episoden brauchen eher enge Vorgaben), sie mitentscheiden lassen oder auch einfach mal nach ihrer Meinung oder sogar nach einem Rat fragen – durch all das signalisieren Sie „ihr seid hier wichtig“. Je geringer der Handlungsspielraum, desto größer die Gefahr von Muskel-Skelett-Erkrankungen und von psychiatrischen Erkrankungen <sup>(15)</sup>. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Sie bleiben der Boss. Sie treffen die Entscheidungen. Und Sie verantworten sie auch alleine. Aber es erleichtert Ihnen Ihre Arbeit (und verbessert nebenher Ihr Ansehen), wenn Sie Ihre Leute einbeziehen – aber bitte ohne joviales „ich traue Ihnen das zu, ich verlass mich auf Sie, Sie schaffen das schon“ (die 500 Akten in 3 Tagen ...)! 

## Transparenz / Offenheit / Durchschaubarkeit

Menschen wollen wissen, was ihre Führungskraft von ihnen hält. Ihre Leute wollen wissen, woran sie mit Ihnen sind. Man muss in Ihrem Gesicht – zumindest meistens und mindestens in Krisensituationen – lesen können. Also weg mit dem Pokerface. Nur unsichere Führungskräfte haben es nötig, sich persönlichkeitslos zu präsentieren. Mit ihrer Unsicherheit stecken sie alle anderen an. Es lässt sich gut beobachten, wie ein unsicherer Vorgesetzter alle anderen Teammitglieder quasi „verkanten“ lässt. Da wird nichts Persönliches mehr geäußert. Man hat das Gefühl, von Zombies umgeben zu sein.



Unsichere Beschäftigte können nicht mit den Augen strahlen, wenn sie einem Kunden ihre Produkte verkaufen. Sie stecken ebenfalls fest im Pokerface-Panzer. Eine – auch mimisch – transparente Führungskraft, die Feedback in beide Richtungen gibt, sorgt damit für Halt und Orientierung. Wenn man bedenkt, dass negative Kritik wesentlich länger im Gedächtnis haftet als positive, wird noch einmal klar, wieso – wie oben beschrieben – das Verhältnis Lob: Kritik mindestens 3:1 betragen sollte.

Menschen müssen Ihnen vertrauen können (sind Ihre Aussagen verlässlich? Halten Sie Vereinbarungen ein?) und wissen, in welche Richtung Sie gemeinsam marschieren sollen. Lieber gehen sie in eine ungeliebte Richtung, als dass sie orientierungslos umherirren. Stärken Sie das emotionale Band zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – durch Information und indem Sie sich als Mensch zeigen. Mitarbeiter machen dann viel auch Ihnen zuliebe. Das können Sie als Anerkennung verstehen und in Ausnahmefällen auch nutzen (nicht ausnutzen).



Machen Sie sich berechenbar. Zum Beispiel durch Gerechtigkeit, also den Verzicht auf Lieblinge. Und beziehen Sie Position. Das kostet Mut. Sie müssen den Spagat bewältigen zwischen Loyalität gegenüber der Geschäftsleitung (Sie wissen, wer Ihre Brötchen bezahlt) und Ehrlichkeit gegenüber Ihren Mitarbeitern. Das kann manchmal Bauchweh machen, zum Beispiel wenn Sie mit Ihren Leuten etwas umsetzen müssen, das der Vorstand vorgegeben hat, das Sie selber aber ablehnen. Was tun Sie als Sandwich-Führungskraft dann?



Damit Sie auch morgen noch in den Spiegel sehen können, sollten Sie Ihre Meinung meines Erachtens durchaus artikulieren – aber eben ohne Obrigkeitverrat zu begehen. Sie könnten zum Beispiel Stellung beziehen, indem Sie äußern: „Ich hätte mich vielleicht anders entschieden, aber die werden sich et-

was dabei gedacht haben. Das oben sitzen ja auch nicht nur Nullen. Das und das (...) waren die Gründe, auf dieser Basis ist die Entscheidung gefallen. Und jetzt marschieren wir alle in diese Richtung, und zwar geschlossen.“ So wird deutlich, was Ihre Meinung ist, aber Sie müssen sich nicht verbiegen.

### Stimmung / Klima

Eine britische Werbeagentur testete auf Empfehlung eines extra angeheuerten Betriebspsychologen einen Tag „The Naked Office“ <sup>(16)</sup>: Zur Verbesserung des Betriebsklimas sollten die Beschäftigten nackt arbeiten. Tatsächlich trauten sich sechs Angestellte, zwei behielten die Unterwäsche an. Übereinstimmend berichteten sie, dass sie als Team zusammen gewachsen seien („Nackt erzählt man sich einfach andere Dinge“). Mutig. Aber sicher nicht für jede Firma zu empfehlen. Ich kann Sie jedenfalls beruhigen: Sie können auch wesentlich unspektakulärer zu einer positiven Stimmung im Team beitragen.



***Eine schlecht gelaunte Führungskraft hat selten gut gelaunte Mitarbeiter.***

Ein gutes Betriebsklima ist wichtig für die Gesundheit. Zum Beispiel Rückenschmerzen treten häufiger auf, wenn das Klima krankt. Und auch Mobbing gedeiht am besten dort, wo das Klima schlecht und der Stress aufgrund von Arbeitsverdichtung, verschärftem Wettbewerb, fehlender Fairness, unklarer Organisation oder anderer Konfliktpotenziale groß ist. Soziale Berufe haben paradoxerweise das höchste Mobbing-Risiko. Fehlende Anerkennung gilt ebenso als Risikofaktor. Einige dieser Faktoren – das ist Ihnen sicher schon bei der Auflistung klar geworden –, können Sie als Führungskraft beeinflussen, um Mobbing zu verhindern.

Es gibt – ähnlich wie bei Burnout – bis heute keine einheitliche international anerkannte Definition von Mobbing. Einig ist man sich aber, dass es sich um einen systematischen und über längere Zeit fortgesetzten Psychoterror am Arbeitsplatz handelt. Diesen können Sie unterbinden, vorausgesetzt Sie bekommen überhaupt etwas davon mit. Stellen Sie unter vier Augen, aber auch vor dem gesamten Team klar: „Das und das ist mir aufgefallen, und das dulde



ich nicht in meinem Team.“ Im schlimmsten Fall müssen die Anstifter mit einer Abmahnung rechnen. Wenn eine Führungskraft aber so transparent und klar positioniert auftritt, reicht dies in der Regel schon, um Weiteres zu unterbinden.

C

Achten Sie in puncto Stimmung auch auf Ihre eigene! Dass Sie damit Ihr Team anstecken, wurde schon in Kapitel 2 beschrieben. Überlegen Sie, was Sie tun können, um selber gut gelaunt am Arbeitsplatz zu erscheinen – ohne sich verstellen zu müssen. Erlauben Sie Humor und Schwätzchen am Arbeitsplatz – das Team wird dadurch produktiver. Zumindest solange die Schwätzchenzeit im Rahmen bleibt. Der einfachste Tipp, um dies sicherzustellen: Gehen Sie sich zur Schwätzchenrunde dazu. Natürlich wird die Stimmung sich vorübergehend verändern, aber wenn Sie lächelnd fragen, ob man Sie einweihen möchte (statt sofort mit der Disziplinkeule zu kommen), entspannen sich alle.

In manchen Teams lautet die erste Frage morgens, wenn die Mitarbeiter in die Firma kommen: „Und? Ist er heute gut drauf?“ Dabei ist „er“ die Führungskraft. Von deren Stimmung machen die Beschäftigten ihr eigenes Wohlbefinden abhängig. Und wehe, die Antwort lautet „Nein“ – dann flüchten die Mitarbeiter möglichst unauffällig an ihren Arbeitsplatz, kein Wort wird mehr gewechselt. Glauben Sie mir, ich kenne das. Da kommt das Bauchweh schon vor dem ersten Sichtkontakt mit dem Vorgesetzten.

!

Wenn das Klima stimmt, werden in der Regel auch Betriebsfeiern gut besucht sein. Aber: Sie können nie alle erreichen. Mit dieser Behauptung möchte ich all diejenigen Führungskräfte entlasten, die nächtelang wach liegen und sich selbstkritisch Vorwürfe machen, nur weil zwei Teammitglieder die Weihnachtsfeier nach einer Stunde schon verlassen haben. Nein, das muss nichts mit Ihnen oder mit dem Team zu tun haben. Manche Menschen haben einfach eine Sozialphobie, sie fühlen sich unwohl in Gesellschaft anderer. Das sollten Sie einfach respektieren. „Jede Jeck ist anders“ – dieses kölsche Plädoyer für mehr Toleranz ist ein Grundpfeiler eines guten Betriebsklimas.

### **Belastungsabbau / Ressourcenaufbau / Stressbewältigung**

Wie oben schon beschrieben, lässt sich das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf zwei Wegen fördern: indem man Belastungen abbaut, und indem man Ressourcen aufbaut. Letzteres ist in der Praxis meist einfacher zu realisieren. Selbst wenn man glaubt, am Belastungsempfinden der Beschäftigten nichts ändern zu können: Allein schon das aufmerksame wohlwollende Achten auf Überlastungs-

symptome, das Anbieten von Gesprächen und das Erkundigen nach dem Wohlbefinden tun gut und entstressen das Gegenüber. Vielen Führungskräften reicht das nicht. Sie haben ein schlechtes Gewissen, wenn sie mit ansehen, wie viel ihre Leute ackern.

Eine Gretchenfrage bei der Mitarbeiterführung: Geht die gute Führungskraft zum Belastungsabbau „mit rein“? Erledigt sie operative Geschäfte, macht sie die gleiche Arbeit wie ihre Leute? Meine Antwort auf diese Frage ist salomonisch: Wenn neben der eigentlichen Führungstätigkeit noch so viel Zeit übrig bleibt ... Das wird in der Praxis nicht so häufig vorkommen. Wichtig finde ich aber das Signal der Führungskraft: „Ich bin mir nicht zu schade dafür!“

Es kann Ausdruck von Wertschätzung sein, die gleiche Tätigkeit auszuüben wie die Mitarbeiter, gerade in belastenden Zeiten, um Arbeitsspitzen aufzufangen. Aber Sie können auch einen großen Teil des Belastungserlebens Ihrer Leute puffern, indem Sie soziale Unterstützung geben. Das kostet nicht viel Zeit. Sie können zum Beispiel artikulieren: „Ich weiß, das ist gerade eine heftige Phase, die euch viel abverlangt. Aber im November haben wir es zum Glück geschafft.“ Damit signalisieren Sie, dass Sie die Belastungen sehen. Und dass diese vorübergehend sind (bitte nicht lügen!). Das entstresst Ihr Team enorm.

Der nun folgende Fragebogen umfasst eine Art Mini-Standard für gesunde Führung. Er richtet sich aber nicht nur an Führungskräfte. Auch alle anderen, die sich innerbetrieblich für die Förderung der psychosozialen Gesundheit stark machen, können überprüfen (indem sie „Mitarbeiter“ durch „Kollegen“ ersetzen), in wie weit sie noch unausgeschöpfte Möglichkeiten haben.

Übrigens: Ich habe diesen Fragebogen einmal 90 Führungskräften vorgelegt und sie zudem angeben lassen, ob der Krankenstand in ihrem Team – verglichen mit dem von Parallelteams – genau im Durchschnitt liege oder höher oder niedriger. Eine Auswertung mit einem Statistikprogramm (die ich leider nicht mehr habe, Sie müssen mir also so glauben ...) ergab signifikante Zusammenhänge zwischen den ersten beiden Dimensionen und der subjektiven Einschätzung des Krankenstandes. Also: Wem besonders an einer Einflussnahme auf die Anwesenheitsquote gelegen ist, der solle sich selbstkritisch fragen, ob er bei den ersten zwölf Fragen schon alles tut, was in seiner Macht steht. Falls er das guten Gewissens bejaht und dennoch einen hohen Krankenstand hat, darf er sich mit meiner Erlaubnis beruhigen, denn dann hat es nichts mit ihm zu tun.

