

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Gesund führen – auch das noch?!</b>	8
<b>Gesund führen: Basiskompetenzen</b>	15
<b>Gesund führen bei schwierigen Mitarbeitern</b>	26
<i>Gesund führen bei „Minderleistern“</i>	27
<i>Gesund führen bei häufigen Kurzerkrankungen</i>	34
<i>Gesund führen bei psychisch erkrankten Beschäftigten</i>	38
<i>Gesund führen bei Sensibelchen, Primadonnen und &amp; Co</i>	43
<i>Gesund führen bei älteren Beschäftigten</i>	48
<i>Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie</i>	51
<b>Gesund führen in schwierigen Teamkonstellationen</b>	54
<i>Gesund führen im Team von Ex-Kollegen und -Kolleginnen</i>	56
<i>Gesund führen in Konflikten</i>	59
<i>Gesund führen nach einem traumatischen Ereignis</i>	63
<i>Gesund führen in einem aufmüpfigen Team</i>	66
<i>Gesund führen, wenn Beschäftigte überlastet sind</i>	69
<i>Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand</i>	72
<b>Gesund führen unter schwierigen Rahmenbedingungen</b>	76
<i>Gesund führen, wenn die Schrauben angezogen werden</i>	77
<i>Gesund führen in Veränderungen</i>	80
<i>Gesund führen bei Entlassungen</i>	83
<i>Gesund führen unter einem ungesund führenden Chef</i>	87
<i>Gesund führen bei eigener Erkrankung</i>	91
<b>Gesund führen: Und was haben Sie davon?!</b>	94
<b>Anhang</b>	95

## Gesund führen bei eigener Erkrankung

Bislang ging es hauptsächlich um Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch wenn mehrfach darauf hingewiesen wurde, dass Sie im ersten Schritt auf sich selbst acht geben sollen, weil das Befinden der Führungskraft sich stark auswirkt auf Anwesenheit und Wohlbefinden der Team-Mitglieder. Jetzt aber soll es nur noch um Sie als Person gehen: nämlich um die Fragen, wie Sie möglichst gar nicht erst krank werden, und wie Sie andere gesund führen können, wenn Sie selbst krank sind.

Prävention für die körperliche Gesundheit – wie das geht, wissen die meisten mittlerweile. Die Medien füttern uns ja ohne Unterlass mit Tipps für mehr Fitness: 3-4mal wöchentlich eine halbe Stunde moderates Ausdauertraining, leichte Übungen zur Kräftigung der Muskulatur (z.B. durch Einbeinstand beim Zähneputzen – kostet nix und bewirkt viel), 2-3l Wasserzufuhr zur Erhaltung der Konzentration und Leistungsfähigkeit, und natürlich die viel beschworene fettarme und frischkostreiche Ernährung.



Hingegen ist weit weniger bekannt, was man denn tun kann, um die psychische Gesundheit zu erhalten. Die meisten denken da lediglich an Entspannungstrainings wie Yoga, Autogenes Training oder Progressive Muskelrelaxation nach Jacobsen. Das sind wichtige Tipps – genau wie die eben genannten für Ihre körperliche Fitness –, und falls Sie noch kein Entspannungstraining beherrschen, sollten Sie eines erlernen. Günstige Angebote dazu finden Sie in der VHS.

Es gibt aber darüber hinaus noch ein paar verhaltenstherapeutisch basierte Tipps, die keine Nebenwirkungen haben und kostenlos sofort zur Verfügung stehen. Einer der wichtigsten: Erhalten Sie Ihre Erholungsfähigkeit. Die geht mit dem Älterwerden verloren, und am Anfang merkt man es kaum. Je älter wir werden, desto länger brauchen wir, um wieder fit zu werden. Wichtig ist für die Erholungsintervalle (5-6x täglich zehn Sekunden Mini-Auszeit, Ihre Mittagspause, Ihr Feierabend, Ihr Wochenende, Ihr Urlaub), dass diese Zeiten tatsächlich Kontrasterlebnisse darstellen. Dass Sie also etwas ANDERES tun als während der Arbeit.

**Abschalten ist Arbeit.**

Nur in der Jugend geht das Abschalten, also das Herstellen von Kontrasterlebnissen mit dem Ziel der Akku-Neuaufladung, automatisch. Als Erwachsene müssen wir lernen, etwas dafür zu tun und die Erholungsfähigkeit zu trainieren. Zum Beispiel, indem wir bewusst Abschied nehmen vom Job durch Revue-Passieren-Lassen und einen Plan für morgen.

Auch Schluss-Rituale wie das bewusste Spülen der Kaffeetasse können helfen. Überhaupt geben Rituale Halt und stärken die Psyche, ebenso wie Aufräumen und das Schreiben von Plänen (Medien-Tipps zum Abschalten und zur Stärkung der Psyche finden Sie auf Seite 98).



Ihre Arbeit ist stressig genug. Setzen Sie sich nicht mental noch zusätzlich unter Druck. Ersetzen Sie also zum Beispiel den Gedanken „Die Zeit hab ich gar nicht“ durch „Die Zeit dafür nehm' ich mir nicht“. Und ersetzen sie „ich muss“ durch „ich werde“. Das hilft!

Und wenn Sie bereits erkrankt sind? Auch dann geben Rituale Ihrem Leben Rhythmus und Ordnung. Wichtig ist, dass Sie allezeit Rücksicht nehmen auf die Signale von Körper und Psyche – auch nach der Genesung. Seien Sie aufmerksam und dankbar, wenn Sie durch einen lauteren Tinnitus oder stärkeres Herzklopfen spüren: „Stopp, es wird zuviel!“

In der Erkrankung zeigt sich, ob Sie in der Zeit vor Ihrer Krankheit bereits gut delegieren konnten (das muss man in stressfreien Zeiten üben, damit man unter Stress oder in Krankheit ein ruhiges Gefühl hat). Selbst wenn Ihr Vertreter seinen Job gut macht: Irgendwann muss jeder Mensch für sich selbst entscheiden: Will ich mir diesen Führungsjob noch länger antun oder schadet er meiner Gesundheit zu sehr? Ich kenne inzwischen viele, die im Sinne der eigenen Gesundheit zurück „ins zweite Glied“ gegangen sind und diese Entscheidung bis heute nicht bereuen.

#### **SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG**

- Für die Signale des Körpers sollte man dankbar sein.
- Delegieren muss man in gesunden Zeiten geübt haben.
- Das Training der Erholungsfähigkeit stärkt die Psyche.

## Gesund führen bei eigener Erkrankung

bzw. gar nicht erst krank werden ...

### Im Erkrankungsfall:

- Den Stellvertreter schon frühzeitig fit machen!
- Delegieren üben in stressfreien Zeiten.
- Lernen, abzugeben ... sich überflüssig zu machen.
- regelmäßige Report-Termine vereinbaren, falls möglich

bei fortdauernder Krankheit (Körper / Psyche) Frage zulassen:

**Ist es mir das wert? Oder verzichte ich auf die Führungsrolle?**

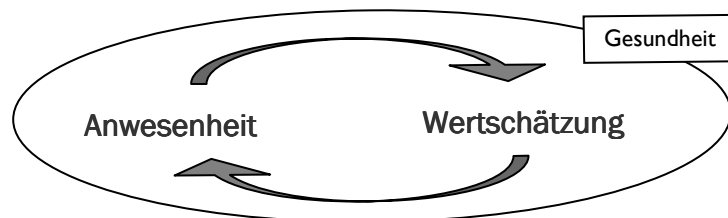
### Prävention:

- a) für den Körper:  
Ernährung, Ausdauertraining, Muskeltraining,  
Gleichgewicht üben, genug Wasser trinken ...
- b) für die Psyche:  
Entspannungstraining (Yoga, Autogenes Training)  
Erholungsfähigkeit trainieren:
  - Abschalten lernen: in den arbeitsfreien Intervallen für echte Kontrasterlebnisse sorgen; Schlüsselreize etablieren („Feierabend-Ritual“)
  - Erholungsfähigkeit stärken (Schlafhygiene verbessern, z.B. im Bett nicht fernsehen)
  - Psyche stabilisieren: Frust von der Seele schreiben, feste Struktur des Tages pflegen, regelmäßige Aus- und Denkzeiten einplanen

## Gesund führen: Was haben Sie davon?

Die Früchte gesunder Führung haben Sie schon auf Seite 17 im Übersichtsbild sehen können: Gesundheit, Anwesenheit und Produktivität. Und wenn Sie das Buch bis hierhin durchgearbeitet haben und bereits einiges davon in der Praxis umsetzen, werden Sie sie sicher auch bald ernten können.

Das Cover auf dem Buchumschlag vorn gibt diese Zusammenhänge in bildhafter Form wieder. Nur wer gesund ist, ist anwesend (so sollte es zumindest sein – niemand will Menschen, die sich schwerkrank zum Job schleppen). Und wer anwesend ist, erfährt Wertschätzung (so sollte es zumindest sein – und wenn Sie bis zum Schluss gelesen haben und die Ideen umsetzen, bin ich da zuversichtlich). Und wer Wertschätzung erfährt, ist anwesend. Er erlebt Arbeit als Gesundheitsfaktor!



Daneben gibt es etliche gesunde Nebenwirkungen, wenn Sie gesund führen: Sie selbst sind entspannter (und gesünder), das Klima in Ihrem Team ist besser, Missverständnisse sind seltener, die Anmeldezahlen zu sozialen Ereignissen wie zum Beispiel Betriebsfesten sind höher, die Fluktuation geringer, das Vertrauen größer, die Zusammenarbeit reibungsloser, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen morgens mit einem Lächeln auf dem Gesicht ins Büro oder in die Halle. Kurzum:

*Es ist eine Freude, mit Ihnen zu arbeiten ...*

Das wünscht Ihnen und Ihrem Team jedenfalls von Herzen

Ihre Anne Katrin Matyssek

## **Kostenfreie Hilfsmittel, die Ihnen die Arbeit erleichtern können**

Falls Sie noch nicht genug haben sollten von meinen Gedanken für mehr Wertschätzung in der Arbeitswelt, gibt es noch ein paar Empfehlungen zu kostenfreien vertiefenden Informationen und – ebenfalls kostenlosen – Hilfsmitteln für Ihren Führungsalltag.

Auf der Website [www.gesund-fuehren.de](http://www.gesund-fuehren.de) finden Sie unter anderem:

- einen Selbstcheck zur Frage: Führe ich anwesenheitsfördernd?
- eine Übersicht: Woran erkennt man, ob ein Mensch überlastet ist?
- einen Leitfaden für das Gespräch mit überlasteten Beschäftigten
- vertiefende Texte zu den 6+1 Dimensionen gesunder Führung
- unter der Überschrift „Psyche stärken“ Tipps für mehr self care

Außerdem empfehle ich Ihnen den Bezug meines eMail-Infoletters. Den Link finden Sie ebenfalls unter [www.gesund-fuehren.de](http://www.gesund-fuehren.de). Er beinhaltet jeweils 5 bis 8 Beiträge zu einem Thema. Bisherige Inhalte waren z.B.:

- Mentale Stressbewältigung – alles Humbug?
- Gesunde Führung – Umgang mit dem Kränker-Chef
- Wertschätzung fördern – und endlich bekommen
- Fehlzeiten reduzieren – echte Anwesenheit steigern
- Abschalten lernen – das können Sie auch
- Die psychische Gesundheit im Job stärken

Zudem gibt es zwei Podcasts von mir (mp3-Dateien – zum Hören über Lautsprecher, ipod etc.): einen speziell für Führungskräfte ([www.gesund-fuehren-podcast.de](http://www.gesund-fuehren-podcast.de)), einen für mehr Wertschätzung im ganzen Team ([www.podcast-pause.de](http://www.podcast-pause.de)). Beide dauern jeweils ca. 5'. Bisherige Inhalte:

- Das Willkommensgespräch
- Die Blaumacher-Problematik
- Wenn jemand unangenehm riecht
- Wertschätzend bleiben in Konflikten
- Anwesenheitsfördernd führen
- Anerkennung geben ohne Schleimverdacht

## Stichwortverzeichnis

- ältere Beschäftigte 48, 67  
Anerkennung 18, 28, 72  
Antipathie 34, 51  
anwesenheitsfördernd führen 34, 95  
Anwesenheitsquote 9, 49, 72ff  
Arbeitsfähigkeit 49  
Attestpflicht 74, 95  
Ausdauersport 15  
Auszeit 15, 91  
Belastungsabbau 23, 70  
Belastungssignale 20  
Betriebl. Gesundheitsmanagement 11  
Betriebsklima 22  
Betriebsrat 41, 78  
Blaumacher 34, 36, 72, 95  
Blutdruck 13, 18, 21, 59  
Blutzuckerspiegel 23  
Burnout 38  
Cortisol 19  
Dank 18, 31  
Demotivation 26  
Depression 38, 74  
Dopamin 18  
Durchschaubarkeit 21  
Emotionen 20ff, 35, 67, 83  
Endorfine (Glückshormone) 18  
Entlassungsgespräch 83f  
Entspannungstraining 15, 91  
Erholungsfähigkeit 91  
Feedback 8, 26, 29, 32, 60  
Fehler zugeben 12, 21  
Fehlzeiten 9, 12, 72, 95  
finnische Längsschnittstudie 13  
Flashbacks 64  
flexible Arbeitszeiten 40  
Fluktuation 94  
Führung und Gesundheit 12, 98  
Fürsorgepflicht 39, 77  
Gefährdungsanalyse 73  
gelber Schein 72  
gesunde Kommunikation 20  
Gesund-Führen-Podcast 95  
gewaltfreie Kommunikation 61  
Herzinfarkt 12, 18, 59  
Integrationsfachdienst 39  
Interesse 19  
Kollegiale Beratung 55  
Kommunikation 20  
Konflikte 59  
Kopfweh 35  
Krankenkassen 9, 13  
Krankenstand 9, 72  
krank-machende Führung 16, 87  
Kritikgespräch 30  
Kurzerkrankungen 34  
Lob 31  
Mediationsgespräch 89  
Menschenbild 26f  
Mimosen 43  
"Minderleister" 27, 36  
Minderleistung 27, 29  
Misstrauen 74  
Mitarbeiterbefragung 73  
Mittagspause 15, 91  
Morgentief 40  
Oxytozin 18  
Podcast-Pause 95  
Pokerface 18, 20ff, 59  
Posttraumat. Belastungsstörung 64  
psychische Erkrankung 38, 40  
Raucher / Nichtraucher 22, 56  
Rückenschmerzen 22  
Sandwich-Position 76, 83  
Selbstwertgefühl 16, 20, 31, 45  
self care 16  
siezen / duzen 56  
Sonderbehandlung 40f, 74  
Sozialberatung 40  
soziale Unterstützung 69, 81  
sozialpsychiatrische Dienste 39  
Stress 15, 23, 80  
Tal der Tränen 80  
Tinnitus 92  
Transparenz 21, 23  
traumatisches Ereignis 63  
Tunnelblick 24  
Überlastungssymptome 70, 95  
unangenehm riechen 95  
Vertrauen 18, 21  
Weltgesundheitsorganisation 11  
Wertschätzung 17, 30f, 49, 73, 88  
Willkommensgespräch 36, 74, 95  
wohltuende Distanz 24  
Zielkonflikte 54