

Gesund
in Führung!

Anne Katrin
Matyssek

Wie Sie als Führungskraft das
betriebliche
Gesundheitsmanagement
voranbringen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

*Für alle Führungskräfte.
Denken Sie auch an sich selbst!*

Dieses Heft ist urheberrechtlich geschützt.

Es ist daher weder rechtlich in Ordnung noch menschlich fair,
Inhalte zu fotokopieren, abzutippen oder auf andere Weise zu vervielfältigen.

Danke für Ihre Fairness!

Impressum

© 2013 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN: 978-3-8482-6073-7

Worum geht es in diesem Heft?

Gesund in Führung – leicht gemacht!

Was Sie wissen sollten – *Kleine Einführung*

Was ist überhaupt Gesundheit?

Wer ist eigentlich für die Gesundheit verantwortlich?

Wozu brauchen wir ein betriebliches Gesundheitsmanagement?



Was Sie nicht zu tun brauchen – *Kleine Beruhigung*

Missionieren

Marathon laufen

Massenweise Arbeitszeit investieren



Was Sie für sich selbst tun sollten – *Kleine Empfehlung*

Ihre Grundbedürfnisse achten

Pause machen und richtig abschalten

Auf eine gesunde Lebensbalance achten (und Grenzen setzen)



Was Sie für Ihre Mitarbeitenden tun sollten – *Kleine Anleitung*

Vorbild sein und sich um die eigene Gesundheit kümmern

Für Durchschaubarkeit sorgen und Mitarbeitende einbeziehen

Wertschätzung und Interesse zeigen und vor Überlastung schützen

Gesundheit unterstützen und in Ihre Managementaufgaben integrieren



Gesund in Führung – jetzt geht's los!

Gesund in Führung – leicht gemacht!

Wir wissen, dass Sie viel zu tun haben. Als Führungskraft sind Sie für alles Mögliche verantwortlich und haben tagtäglich viel um die Ohren.

Führung ist für Sie nicht nur ein Job. Sie nehmen Ihre Verantwortung ernst und wollen etwas bewegen, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden. Sie sind auf einander angewiesen und brauchen einander – möglichst fit!

Damit Sie selber gesund bleiben und Ihre Mitarbeitenden gesund führen, finden Sie in diesem Heft jede Menge Tipps. Die meisten davon sind ganz einfach umzusetzen.

Und Sie erfahren auch einiges über Ihre Aufgaben im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Ein gutes BGM braucht viele Kanäle. Dieses Heft ist einer davon. Es soll die Maßnahmen und Prozesse in Ihrem Betrieb unterstützen. In keinem Fall kann es die Teilnahme an Vorträgen oder Workshops ersetzen – und erst recht nicht den Austausch mit anderen Führungskräften.

Viel Spaß beim Lesen!

Was Sie wissen sollten

- Kleine Einführung



- Was ist überhaupt Gesundheit?
- Wer ist eigentlich für die Gesundheit verantwortlich?
- Wozu brauchen wir ein betriebliches Gesundheitsmanagement?

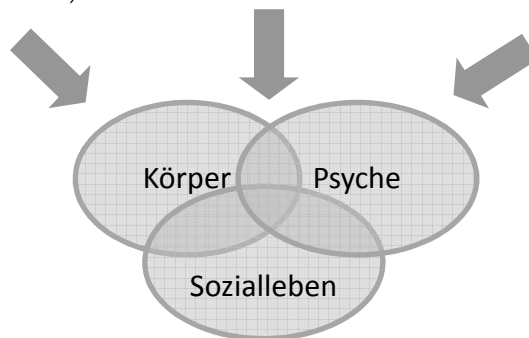
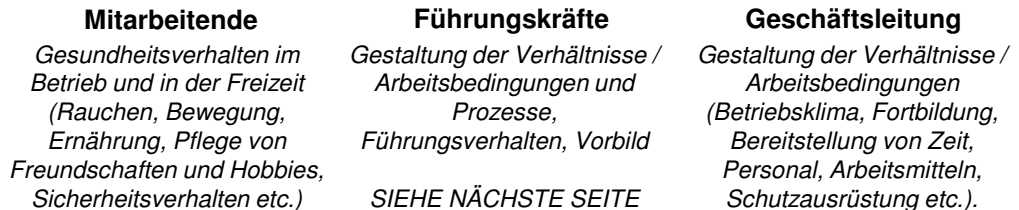


Wer ist eigentlich für die Gesundheit verantwortlich?

Gesundheit am Arbeitsplatz ist (auch) ein Gemeinschaftswerk.

Jeder einzelne trägt Verantwortung für die Erhaltung seiner Arbeitskraft (im Grunde sogar laut Arbeitsvertrag), Sie als Führungskräfte tragen Ihren Teil dazu bei, und der Betrieb als Ganzes leistet ebenfalls seinen Beitrag dazu, dass alle Beschäftigten gesund bleiben und gesund in Rente gehen können.

Diese Zusammenarbeit wird dann gut funktionieren, wenn alle Seiten Hand in Hand arbeiten und einander mit Wertschätzung begegnen.





Sind Sie eigentlich gern Führungskraft?

Wenn ja, dann werden Sie vieles schon aus dem Bauch heraus richtig machen. Sie werden versuchen, jeden Menschen am richtigen Platz einzusetzen und das Augenmerk auf die positiven Aspekte der Persönlichkeit und der Leistung zu lenken, statt permanent im Fehlersuch-Modus zu agieren.

4-M-Regel:
Man muss Menschen mögen.

Wer sich nicht zu den Menschenfreunden zählt, sollte vielleicht lieber eine Fachkarriere anstreben. Die Zeiten, in denen man allein aufgrund guter Fachkenntnisse befördert wurde, sind zum Glück vorbei. Heute gibt es Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, und bei der Auswahl schaut man auch auf die sozialen Kompetenzen.

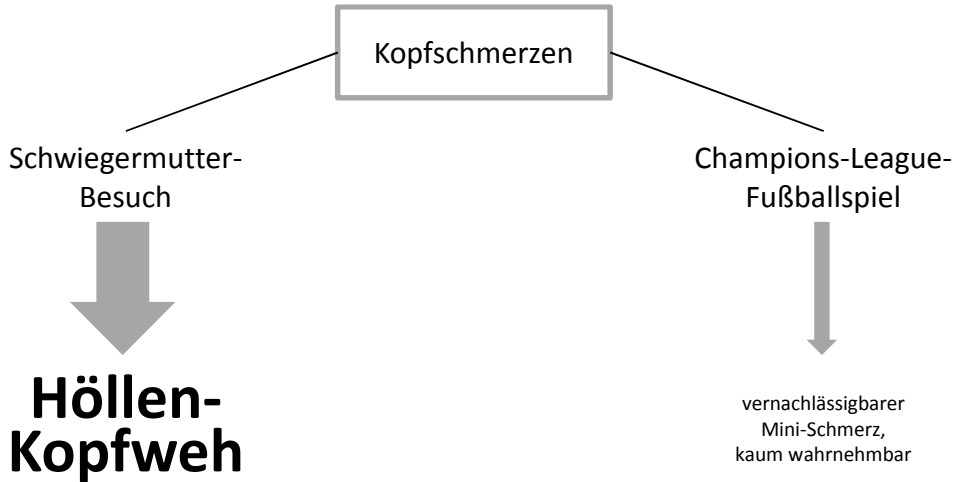
ACHTUNG

Falls Sie früher mal ein Menschenfreund waren, aber in letzter Zeit öfter eine heftige Abneigung gegenüber anderen Menschen empfinden, kann das ein Hinweis auf Überarbeitung oder beginnenden Burnout sein. Achten Sie in diesem Fall besonders auf die SelfCare-Tipps und weiteren Informationen im hinteren Teil des Buchs.

*Gesund
in Führung!*

Die Schwiegermutter und das Kopfweg

Was die Schwiegermutter im Titel zu suchen hat? Sie ist – jetzt mal als Klischee genommen – ein Musterbeispiel dafür, dass Umgebungsbedingungen sich auf die wahrgenommene Schmerzstärke auswirken. Wenn sie ihren Besuch ankündigt, werden Ihre ohnehin schon vorhandenen Kopfweg gleich viel ärger (klischeemäßig, wie gesagt) – während ein spannendes Fußballspiel dafür sorgt, dass die Kopfschmerzen in den Hintergrund treten.



Die Schmerzen waren aber nicht eingebildet, sondern tatsächlich vorhanden. Die Aufmerksamkeitslenkung und die Umgebungsbedingung sind entscheidend! Als gesund führende Führungskraft sind Sie quasi das Fußballspiel ... 😊



[Das Beispiel ist entnommen aus dem Buch „Führung und Gesundheit“]

Was Sie nicht zu tun brauchen

- Kleine Beruhigung



- Missionieren
- Marathon laufen
- Massenweise Arbeitszeit investieren

Und erst recht nicht:

- Diagnostizieren
- Therapieren

*Gesund
in Führung!*

Was Sie nicht zu tun brauchen: Missionieren

Na, beruhigt Sie das ein bisschen? Niemand möchte, dass Sie Ihren Mitarbeitenden hinterher rennen und versuchen, sie mit beschwörenden Worten zu einem gesundheitsbewussteren Lebensstil zu bekehren.

Der erhobene Zeigefinger bewirkt nämlich höchstens, dass Menschen dicht machen. Auch Drohkulissen („Wenn du weiter rauchst, bekommst du einen Herzinfarkt – noch dazu, wo du doch so dick bist“) sorgen nur dafür, dass Mitarbeitende trotzig reagieren: „Mein Opa war noch viel schlimmer und ist 98 geworden!“

Überreden nützt nichts. Überzeugen ist angesagt. Und das geht nur über die Vorbildfunktion (ohne dass Sie zum Gesundheitsapostel zu werden brauchen). Und Sie können auch deutlich machen: Alle Beteiligten haben etwas davon, wenn er fit bleibt – er selbst ja auch („Ich brauch‘ dich hier! Und ich brauch‘ dich fit! Und du willst doch auch selber weiterhin Kraft und Energie haben!“).

Was in der Regel gut ankommt: Wenn Sie von sich erzählen (wie toll Sie sich nach dem Saunabesuch fühlen etc.), ohne zu protzen. Und wenn Sie positive Zukunftsbilder Ihrer Mitarbeitenden ansprechen, zum Beispiel: „Du willst doch noch hören können, wenn deine Enkel zum ersten Mal ‚Opa‘ sagen. Wenn dein iPod so laut gestellt ist, sehe ich da schwarz.“

STOP

Zusatz Tipp:

Ein kostenloses Video mit dem Titel „Umgang mit gesundheits-resistenten Mitarbeitern“ finden Sie auf www.do-care.tv/

Blaumacher-Entlarvungsgespräche führen

Die brauchen Sie schon allein deshalb nicht zu führen, weil sie zum Misserfolg verdammt sind. Man kann als Führungskraft nicht herausfinden, ob jemand lügt; ob jemand wirklich krank war; oder ob jemand lieber von Ihnen als Lügner angesehen werden möchte als peinlicherweise zuzugeben, dass zum Beispiel seine Schließmuskulatur nicht mehr richtig funktioniert.

In jedem Fall würden Sie mit sogenannten Blaumacher-Entlarvungsgesprächen das Klima im Team für alle (!) vermiesen, weil eine Kultur des Misstrauens herrschen würde. Und Sie selbst hätten vermutlich auch keine große Lust dazu. Und mit betrieblichem Gesundheitsmanagement hätte das schon mal gar nichts zu tun. Denn dabei geht es nicht um den Krankenstand als solchen, sondern es geht um die Leistungsfähigkeit des Teams!

Fehlzeiten sind tatsächlich ein Thema für Führungskräfte, ja. Deshalb bekommen Sie auch ein paar Anregungen zum Umgang mit Fehlzeiten, im letzten Teil des Hefts. Aber dabei geht es nicht um Blaumacher-Entlarvung.

Achten Sie auf Ihre Energieverteilung:

*Hegen und pflegen Sie die 98% Ihrer Mitarbeitenden,
die anwesend sind und einen guten Job machen!
- Statt 98% Ihrer Energie in die 2% Ihrer Mitarbeitenden zu
stecken, die Ihrer Meinung nach zu häufige Kurzerkrankungen
aufweisen. Das macht nur Magengeschwüre.*

Was Sie für sich selbst tun sollten

- Kleine Empfehlung



- Ihre Grundbedürfnisse achten
- Pause machen und richtig abschalten
- Auf eine gesunde Lebensbalance achten und in Bewegung bleiben
- Mut haben zum Nein-Sagen. Und auf die eigenen Grenzen achten

*Gesund
in Führung!*

Ihre Grundbedürfnisse achten!

Der wichtigste Schritt, bevor Sie anfangen, sich um Ihre Mitarbeitenden zu kümmern: Kümmern Sie sich um sich selbst!!!

Ja, Sie dürfen bei sich selbst beginnen.

Denn wenn Sie als Führungskraft hektisch, gestresst, durstig oder hungrig sind und schon seit Stunden keinen Sauerstoff bekommen haben, dann interessiert es Sie nicht, wie es Ihren Mitarbeitenden geht. Das ist normal.

- Achten Sie – aus Gründen Ihrer eigenen Gesundheit und um Ihrer Vorbildfunktion willen – zum Beispiel darauf, dass Sie regelmäßig genug Wasser trinken. Stellen Sie Flasche und Glas vor sich auf den Tisch!
- Lüften Sie regelmäßig! Woher sollen bei stickiger Luft klare Gedanken kommen?
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht unterzuckern! Essen Sie regelmäßig!
- Bewegen Sie sich auch tagsüber so viel wie möglich (im Stehen telefonieren, die Treppe statt des Aufzugs nehmen, eine Runde mit den Schultern kreisen, das Papier selber aus dem Drucker holen etc.).

SelfCare-Tipps aus dem Buch „Führung und Gesundheit“ (S. 51):

- *Pflegen Sie Ihre sozialen Kontakte (Freunde, Bekannte, Vereine).*
- *Verschaffen Sie sich täglich Erfolgserlebnisse durch Mini-Pläne.*
- *Sorgen Sie für Ordnung. Putzen stärkt die Psyche unmittelbar.*
- *Bewegen Sie sich – zur Depressionsprävention und fürs Herz.*
- *Notieren Sie täglich, worauf Sie stolz sind!*



*Gesund
in Führung!*

Mitarbeitende einbeziehen und „gesund kommunizieren“

Stimmen Sie dem folgenden Statement aus tiefstem Herzen zu – und zwar auch hinsichtlich der Team-Mitglieder, die Ihnen nicht ganz so nahe stehen?

Jede Kommunikation mit einem Beschäftigten sollte dessen Selbstwertgefühl stärken statt schwächen.

Wenn Sie diesen Satz unterschreiben, können Sie stolz auf sich sein. Sie sind schon auf dem besten Wege, gesund zu kommunizieren. Gesunde Kommunikation ist ressourcenorientiert. Sie zielt darauf ab, verborgene Schätze im Mitarbeiter zu heben, so dass dieser sich im Dienst des Unternehmens bestmöglich entfalten kann.

Worauf sollten Sie als Führungskraft achten, wenn es Ihnen darum geht, „gesunde Kommunikation“ zu betreiben und Mitarbeitende einzubeziehen?

- Überlegen Sie ab und zu: Wo hat welcher meiner Mitarbeiter Stärken? Kann er sie auf der jetzigen Stelle nutzen? Und fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, was sie gern arbeiten würden und wo sie selbst ihre Stärken sehen.
- Ebenso: Übertragen Sie Verantwortung, soweit es geht / von den Mitarbeitenden gewünscht ist!
- Ermuntern Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, eigene Ideen zu äußern. Nehmen Sie diese wohlwollend zur Kenntnis – und wenn eine passt, setzen Sie sie auch um. Wenn nicht: Begründen Sie Ihre Entscheidung!
- Stellen Sie Leistungen Ihres Teams als Leistungen Ihres Teams heraus – Fehler Ihres Teams hingegen als die Ihren.



Diese Seite ist entnommen aus dem Buch „GESUND FÜHREN. Das Handbuch für schwierige Situationen“. Hierin finden Sie auch Tipps zum Thema „Gesund führen bei Minderleistern“.

*Gesund
in Führung!*

Interesse zeigen

Wenn Sie den Menschen als Menschen wahrnehmen (und nicht nur als Leistungsträger), dann bringen Sie ihm fast automatisch Wertschätzung entgegen und begegnen ihm mit echtem Interesse.

Andere Aspekte gesunder Führung, wie etwa das Wahrnehmen von Überlastungssignalen auf den 3 Ebenen der Gesundheit (Körper, Psyche, Verhalten) und das Ansprechen Ihrer Beobachtung gehen wie von selbst.

- Sie beschreiben Ihre Beobachtungen: „Ich sehe gerade, Sie sind so blass. Das kenne ich gar nicht von Ihnen.“
- Sie fragen: „Was ist los?“ (vielleicht ist „nix“ – das ist in Ordnung)
- Sie ergänzen: „Ich mache mir Sorgen und würde Sie gern unterstützen. Welche Ideen haben Sie? Was brauchen Sie?“ (keine Sorge: Ihre Mitarbeitenden wissen, dass Sie keine Wunder vollbringen)

Das persönliche Gespräch ist durch nichts zu ersetzen!

Das gilt in jedem Kontext, nicht nur bei der Wahrnehmung von Überlastungssignalen. Im persönlichen Gespräch wirken Sie am überzeugendsten, auch wenn Sie zum Beispiel Anregungen geben im Sinne der Selbstreflexion („Du selbst willst doch auch fit sein!“) oder wenn Sie zum Ausdruck bringen: „Ich brauche dich / Sie hier.“



Übrigens kann man auch mit Gesunden über Gesundheit sprechen – und sie interessiert nach ihrem Erfolgsrezept fragen.

*Gesund
in Führung!*

Die Psyche aus der Tabuzone holen

Langsam aber sicher hält die Psyche Einzug in die Arbeitswelt. Genauer gesagt: Sie war immer schon da, wurde aber nicht beim Namen genannt („Psyche? Igitt, sowas brauch‘ ich nicht – ich gehör‘ doch nicht in die Klappe!“); diese Zeiten sind zum Glück vorbei.

Sie hält ihren Einzug leider weniger in Form von psychischer Gesundheit (die zu stärken Unternehmen als Wert erkannt hätten), sondern in Form von psychischen Erkrankungen, die zahlenmäßig nach oben schnellen. Die Gründe sind vielfältig und werden anderswo heiß diskutiert.

Für uns ist jetzt das Wichtigste: Holen Sie die Psyche aus der Tabuzone. Am einfachsten geht das, indem Sie drüber sprechen, welche Promis unter psychischen Erkrankungen leiden oder auch wie es Ihnen selbst geht. Zeigen Sie sich als Mensch mit einem Privatleben. Sie brauchen dazu nichts Intimes preiszugeben (Urlaubsziele, Fußballclub o.ä.). Sprechen Sie auch darüber, wenn Sie selbst im Stress sind. Sie werden so greifbarer, und auch Ihre Mitarbeitenden wagen eher, sich zu solchen Themen zu äußern.

Unbedingt empfehlenswert:

- *Das kostenlose eLearning-Tool „Förderung der psychischen Gesundheit als Führungsaufgabe“ aus der Reihe psyGA („Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“):* <http://psyga.info/ueber-psyga/materialien/psyga-material/elearning-tool/>
- *Tipps zum Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden liefert Ihnen die kostenlose Broschüre des BKK-Bundesverbandes: „Psychisch krank im Job – was tun?“* <http://www.dnbqf.de/>



*Gesund
in Führung!*

Willkommensgespräche führen

Das Willkommensgespräch ist ein Führungsinstrument, das viele verschiedene Funktionen erfüllt: Es zeigt die Aufmerksamkeit („Ich habe das mitbekommen“) und das Interesse der Führungskraft („Sie haben mir / hier gefehlt“), es erfasst mögliche betriebliche Erkrankungsursachen und dient zur Reintegration. Diese Funktionen kann es nur erfüllen, wenn es nicht als abgestufte Drohkaskade daherkommt oder gar Jagd auf Kranke machen will.

Der Ablauf ist ganz einfach. Jede Führungskraft geht nach jeder (!) Abwesenheit (auch positiv bedingten wie z.B. Urlaub) mit jedem (!) Mitarbeiter/ jeder Mitarbeiterin ins Gespräch (nicht nur mit den Lieblingen, und nicht nur mit den Blaumacher-Verdachtskandidaten) und zwar so:

- Begrüßung
 - bei Erkrankung: „Hatte es mit der Arbeit zu tun?“
 - bei Erkrankung: „Ist noch Schonung nötig?“
- Information über das, was in der Zwischenzeit passiert ist.

Übrigens: Sie wissen sicher, dass Sie kein Anrecht auf die Nennung der Diagnose haben. Seien Sie auch nicht beleidigt, wenn Sie sie mal nicht erfahren – das muss kein Hinweis auf eine Lüge oder wenig Vertrauen sein.

Ja, es gibt sie auch heute noch: die klassischen Blaumacher. Aber nur wenige (viel weniger, als Sie glauben). Und wenn Sie regelmäßig und mit ALLEN Willkommensgespräche führen, dann machen Sie denen das Leben in Ihrem Team echt schwer.

Empfohlen sei Ihnen noch einmal das Heft „Fehlzeitenreduzierung durch Anwesenheitserhöhung“, und ebenso die kostenlosen Videos auf www.do-care.tv/!





Gesundheit unterstützen und in Ihre Managementaufgaben integrieren

Neben Ihrer Vorbildfunktion (Sich-Kümmern um Ihre eigene Gesundheit) nehmen Sie durch Ihr Führungsverhalten und durch das Gestalten der Managementprozesse (Organisieren von Zeit, Geld, Strukturen) Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden. Sie treffen eigentlich keine Entscheidung, bei der Gesundheit nicht in irgendeiner Form tangiert ist. All dies geht am einfachsten im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.

Ihre Rolle im BGM umfasst die volle Unterstützung desselben durch:

- Vorbild sein! Fangen Sie bei sich an! Immer wieder vormachen ist das A und O!
- „Jeder Jeck ist anders!“ Respekt haben vor dem Gegenüber! Wertschätzung wirkt!
- Sich klarmachen: Man kann niemanden, z.B. vom Rauchen, abhalten!
- Dranbleiben! Immer wieder signalisieren: „Mir ist Gesundheit wichtig! Ich werde immer wieder Gesundheit zum Thema machen!“
- Mit und bei Aktionen zur Gesundheit diese Signale unterstützen!
- Explizit loben, wenn man jemanden z.B. bei Bewegungsübungen beobachtet!
- Das Thema Gesundheit aus der Tabuzone holen: „Gesundheit hat ja auch etwas mit dem Betriebsklima zu tun – welche Verbesserungsvorschläge hast du da?“
- Kleine Infoblöcke (zum Beispiel über die Bedeutung von Bewegung oder ausreichender Flüssigkeitszufuhr) einfließen lassen!
- Selbst Schwächen zugeben können (macht sympathisch), kein Gesundheitsapostel sein!
- Eigenverantwortung stärken („Du willst doch noch gesund in Rente“)!
- Unterschiedliche Facetten von Gesundheit beachten: Der Raucher hat vielleicht ein ausgeprägtes Sozialleben, der Übergewichtige hat viele Muskeln etc.
- Nie die Person (Rauchen) in die Schmutzlecke stellen sondern höchstens ihr Verhalten!
- Unterstützungs-/Gesundheitsangebote des Betriebs aufzeigen (aber einladend und OHNE den Spruch: „Geh’ doch da mal hin!“ (darauf kommen Mitarbeitende selbst ...))!

Auf einen Blick

Gesund führen heißt: Dafür sorgen, dass sich alle im Job wohlfühlen.
BGM kümmert sich um gesundes Verhalten und um gesunde Verhältnisse.
Sie als Führungskraft haben dabei eine Schlüsselfunktion inne.



ABER:

Sie sollen kein Gesundheitsapostel werden, 40 km laufen oder nur noch Salat essen.
Sie sollen weder Diagnostiker werden noch Therapeut. Sie sind Führungskraft.
Sie sollen keine Blaumacher-Entlarvungsgespräche führen. Die bringen nichts.



STATTDESSEN KÜMMERN SIE SICH ZUERST UM SICH SELBST:

Achten Sie auf den Wechsel von Anspannung und Entspannung.
Sagen Sie Nein zu Überforderung und achten Sie auf Ihre Grenzen.
Gönnen Sie sich Genuss – zum Abschalten und zur Burnout-Verhütung.



UND DANN KÜMMERN SIE SICH UM IHRE MITARBEITENDEN:

Das ist Gesund-Führen: Kümmern Sie sich – um sich und um Ihre Mitarbeitenden!
Geben Sie Anerkennung, zeigen Sie Ihre Wertschätzung und Ihr Interesse.
Klären Sie die Prioritäten für Ihr Team und geben Sie soziale Unterstützung.
Integrieren Sie Gesundheit in alle Prozesse – und freuen Sie über die Ergebnisse!



Viel Erfolg!

Dieses Buch ist Teil einer Reihe: BGM voranbringen



Praxistipps für betriebliches Gesundheitsmanagement



Für Arbeitsschützer und Arbeitsmediziner

Leseproben und mehr unter:
www.bgm-voranbringen.de



Für Betriebsräte

Ab 200 Exemplaren ist jedes Buch auch als Sonder-Edition in Ihrem Corporate Design / mit Ihrem Logo und Ihrem Vorwort erhältlich.



Für die Geschäftsleitung



Für alle Beschäftigten



Für Führungskräfte



Was sind Ihre Aufgaben als Führungskraft im betrieblichen Gesundheitsmanagement?

Das Heft beschreibt praxisnah und leicht verständlich Ihre Bedeutung für das Wohlbefinden im Betrieb und Ihre Rolle bei der Gestaltung gesunder Arbeit in Ihrem Unternehmen. Es enthält neben einer Kurz-Anleitung zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung zahlreiche Tipps für Ihre eigene Gesundheit.

So können Sie direkt loslegen mit der Förderung der Gesundheit in Ihrem Bereich!

Dr. Anne Katrin Matyssek, Diplom-Psychologin und Psychotherapeutin, arbeitet seit 1998 unter dem Namen „do care!“ für Verwaltungen und Betriebe der freien Wirtschaft.

www.do-care.de

www.bgm-voranbringen.de

