

Mehr als nur Gesundheit:

Was Führungskräfte brauchen

DAMIT SIE MIT IHREM TEAM ERFOLGREICH BLEIBEN

- Leseprobe A -



Im Handel erhältlich für 14,80 € (D)

ISBN: 978-3-7392-3519-6

**Diese Leseprobe umfasst das Leitmotiv,
das Inhaltsverzeichnis und die Seiten 6 bis 15.**

Das Buch ist im Handel erhältlich.

Über die Buchreihe und speziell über dieses Buch

Sie wollen mit Ihrem Team erfolgreich bleiben?

Dann finden Sie in diesem Buch zahlreiche Tipps zur Frage, wie Sie Ihre Mitarbeitenden auch in der Arbeitswelt 4.0 erfolgreich führen. Auf den ersten Blick haben diese Empfehlungen vielleicht nicht viel mit Gesundheit zu tun, bei näherer Betrachtung aber sehr wohl. Womöglich haben Sie dieses Buch sogar im Rahmen einer Gesundheits-Führen-Veranstaltung geschenkt bekommen. Wozu?

Das Ziel:

*auch morgen noch
erfolgreich sein*

Alle Menschen wollen sich bei der Arbeit wohlfühlen.

Die Buchreihe „Mehr als nur Gesundheit“ will genau dazu beitragen: dass Menschen sich bei der Arbeit wohlfühlen und gern gute Leistungen erbringen. Sie richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen, die im Betrieb mit Gesundheit zu tun haben und dabei Produktivität und Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern sollen. Aktuell halten Sie zwar das Buch für Führungskräfte in der Hand, aber:

Der Weg:

*bei sich selbst
beginnen (dürfen)*

Zunächst geht es um Sie persönlich, nicht um Sie als Führungskraft

Denn erst wenn es Ihnen gut geht, können Sie sich in Ruhe um das Wohlergehen Ihres Teams kümmern. Das ist die Kernthese dieses Buchs: Ihr eigenes Wohlbefinden ist die Basis gesundheitsgerechter Führung. Die äußert sich nicht darin, Mitarbeitende in Watte zu packen oder aus der Arbeit eine Wohlfühl-Oase zu machen. Sondern entscheidend ist Ihre Haltung als Führungskraft. Nämlich: „Interessieren Sie sich! – Für sich selbst und für Ihr Team!“

Das Motto:

do care!

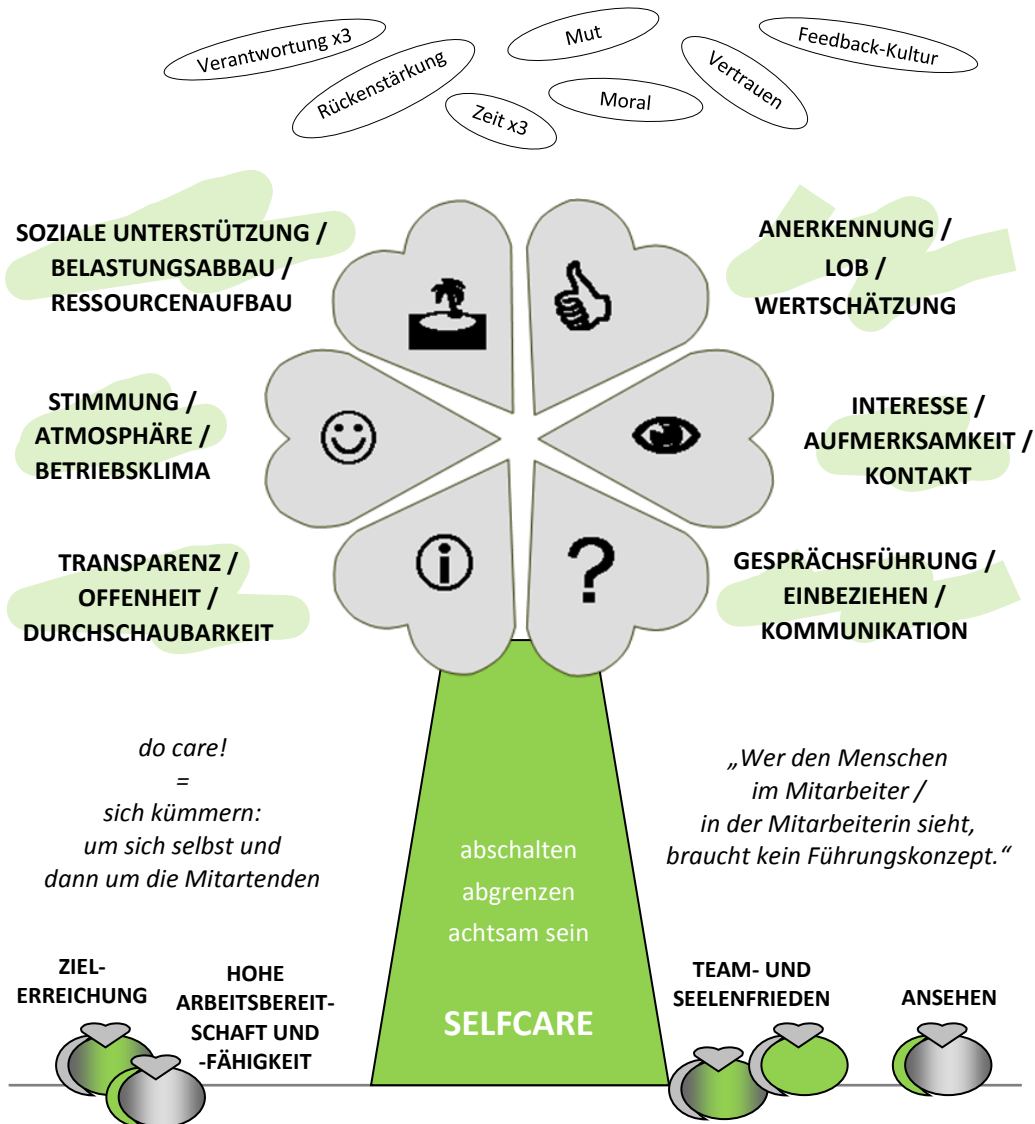
In diesem Sinne: do care!

Anne Gabrin Rotyesch 

im Oktober 2016

Was Führungskräfte brauchen

Die Dimensionen wertschöpfender Führungstätigkeit



Mehr als nur Gesundheit ...

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Diener oder Herr? – Was sind Sie?

Warum Sie als Führungskraft mehr als nur Gesundheit brauchen 11

wie geht's Ihnen? * Ziel-Erreichung und Anforderungen an Führung in der Arbeitswelt 4.0 * lässt man Sie eigentlich führen? * überleben in der Sandwich-Position * macht Gesund-Führen krank? * wie Sie Derailment verhindern

Welche Grundhaltung für Sie als Führungskraft hilfreich ist + Ihre Rolle im BGM 19

SelfCare first! * abschalten * abgrenzen * achtsam sein für Einflüsse auf Gesundheit * erwachsen sein lassen * ermutigen * keine Angst vor der GB Psych * Gesundheits-coach? Ihre Rolle im BGM * Krank-Sein gehört dazu * 4-M-Regel: Ressourcen im Blick

Was Sie als Führungskraft brauchen – und wie Sie bekommen, was Sie brauchen 41

- 1. Anerkennung, Lob, Wertschätzung** erfordern Zeit **42**
Selbstwertgefühl * soziale Motivation * Antipathie * mitnehmen in Veränderungen
- 2. Interesse, Aufmerksamkeit, Kontakt** erfordern Achtsamkeit **52**
Willkommensgespräche gegen Fehlzeiten * Überlastung erkennen und ansprechen
- 3. Gesprächsführung, Einbeziehen, Kommunikation** erfordern Verantwortung **62**
über Gesundheit reden * Konflikte * gesund mit Kranken, Älteren etc. umgehen
- 4. Transparenz, Offenheit, Durchschaubarkeit** erfordern Vertrauen **72**
Sinn vermitteln? * glaubwürdig bleiben * Fehler + Feedback nutzen * gläserner Chef?
- 5. Stimmung, Atmosphäre, Betriebsklima** erfordern Moral **80**
Team-Rituale pflegen: Erfolge feiern * (auch psychisch) Langzeit-Kranke integrieren
- 6. Soziale Unterstützung, Belastungsabbau, Ressourcenaufbau** erfordern Mut **90**
das Team + Selbstgefährder schützen * Erreichbarkeit regeln * Rückenstärkung

Wozu Sie als Führungskraft die 6 Dimensionen brauchen 101

Arbeitsbereitschaft * Zielerreichung * Team-/Seelen-Frieden * Ansehen * Freude

Selbst-Check, Lese- und Link-Tipps, weiterführende Hinweise und „Über mich“

Vorwort: Was dieses Buch für Sie leistet

Personalverknappung, Arbeitsverdichtung, Zeitdruck – und dann auch noch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)!

Ganz schön hohe Anforderungen!

Die Arbeitswelt 4.0 verlangt Ihnen als Führungskraft noch mehr ab als früher. In der Sandwich-Position allzeit agil, mobil, flexibel sollen Sie sein – und stets bereit für erhöhte Zielvorgaben und weitere Umstrukturierungen. Zudem hören Sie, dass Sie „gesund führen“ sollen und Führung in digitalen Zeiten anders geht. Da ist es nicht leicht, in der Spur zu bleiben und einen kühlen Kopf zu bewahren.

Dieses Buch zeigt, wie es gelingt, trotzdem gesund mit sich und den Mitarbeitenden umzugehen. Es gibt Tipps zum Umgang mit Erkrankungen und Fehlzeiten, aber auch für andere schwierige Situationen des Führungsalltags. Denn um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben, brauchen Ihr Team und Sie mit Sicherheit:

Weit mehr als „nur“ Gesundheit!

Sinnvoll produktiv sein ...

... erfordert mehr als nur einen funktionierenden Körper.

Freude an der Arbeit, ein gutes Miteinander im Team, Sinn und Erfüllung bei dem, was Sie tun: Diese Punkte gehören mindestens dazu, wenn Sie Ihre Ziele erreichen und Spaß am Leben haben wollen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) kann sie dabei unterstützen. Ihre Rolle dabei wird deshalb auch in diesem Buch ein Thema sein.

Aber keine Sorge, es geht nicht um „noch mehr Arbeit“, sondern im Gegenteil um Ihre Entlastung und auch um Ihre Gesundheit: Damit Sie noch fit in Rente und Pension gehen können. Dieses Buch aus der Reihe „Mehr als nur Gesundheit“ ist damit eine Quintessenz aus meiner Tätigkeit als Seminarleiterin für Führungskräfte – ergänzt um einige aktuelle Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie.

** Viele Tipps finden Sie auf den verlinkten Webseiten!*

Das Buch ist eine Anleitung zum Thema: So geht „Gesund Führen – und dabei gesund bleiben“. Mit Tipps*, Trost und Rückenstärkung ...

Herrschen Sie oder dienen Sie?

Wie würden Sie selbst Ihre Rolle als Führungskraft definieren? Sind Sie der Boss oder der Dienstleister Ihres Teams? Der Manager Hubertus von Grünberg meint in einem Interview mit der Bundeszentrale für politische Bildung:

„Ein Chef ist immer zugleich auch Diener.“

Also stehen die Mitarbeitenden im Fokus mit ihren Bedürfnissen und Entwicklungswünschen? Vermutlich deckt sich diese Einstellung heute noch nicht ganz mit Ihren Erfahrungen im Alltag. Aber:

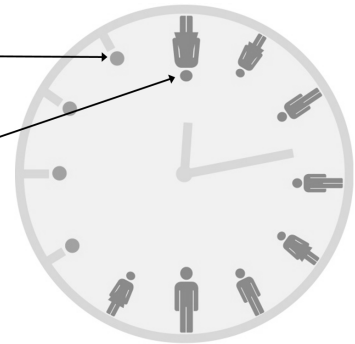
Übrigens, dienende Führungskräfte haben engagiertere Mitarbeitende ...

(Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de, 20160219)

Das Selbstverständnis der Führungskraft hat sich gewandelt

Zum Beispiel beim Thema Fehlzeiten ging die Entwicklung „vom Blaumacher-Verfolger zum Kümmerer“. Während man sich früher vor allem um die Abwesenden kümmerte, ging es dann um die Anwesenden, und heute steht die Arbeitsfähigkeit im Fokus, wie die Fehlzeiten-Uhr bildlich zeigt.

FRÜHER:
Absentismus
im Fokus.
DANN:
Anwesenheit
im Fokus.
HEUTE:
Arbeitsfähigkeit
im Fokus
(= gesamte Uhr)



Die Rolle der Führungskraft

Sind Sie Aufpasser, Verwalterin, Coach, Trainer, Arbeitserleichterer? Superwoman? Sie entscheiden selbst, in welcher Rolle Sie sich sehen und welche Ausgestaltung Ihnen gut tut. Dieses Buch will Ihnen kein Konzept vorgeben, sondern Sie mit Denk-Anstößen ermutigen, Ihre Führungsrolle und -arbeit zu reflektieren. Und gut auf sich achtzugeben. Superman-Dasein ist nämlich arg anstrengend.

Falls meine Meinung dazu Sie jetzt schon interessiert: Zumindest die Rolle des Gesundheitscoach halte ich für Mumpitz

*Hören Sie einfach
einmal rein:*

*[http://www.
gesund-fuehren-
podcast.de](http://www.gesund-fuehren-podcast.de)
(ja, mit „ü“)*

*Ergänzung zu
diesem Buch:*

*der Gesund-Führen-
Kalender*

*ISBN für 2017:
978-3-8391-8654-1*

*ISBN für 2018:
978-3-7412-7352-0*

Schopenhauer: „Gesundheit ist nicht alles, aber ...“

Den Spruch kennen wir alle. Ohne Gesundheit ist alles nichts. Da hat der Philosoph ganz sicher recht. Ohne unbescheiden zu sein: Nicht nur Sie als Führungskraft brauchen für ein erfülltes Leben aber noch mehr. Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen, dieses „mehr“ in den Fokus zu rücken.

450 Seminare und Workshops bilden die Basis dieses Buchs

Fast 20 Jahre Erfahrung in der Arbeit mit Führungskräften sind in die Buchreihe und die zugehörigen Kalender eingeflossen. Hinzu kamen zahlreiche Vorträge mit zum Teil lebhaften Diskussionen. Außerdem auch Rückmeldungen zu meinen Video-Kursen, eBooks und Podcasts für Führungskräfte. Als Diplom-Psychologin „von draußen“ konnte ich mir ein umfangreiches Bild machen von dem, was Führungskräfte Tag für Tag bewegt.

Viele Teilnehmende sind auch nach den Veranstaltungen mit mir in Verbindung geblieben und haben mich über Jahre hinweg an ihren Erlebnissen im Betrieb oder ihrer Behörde teilhaben lassen. Solche Entwicklungen begleiten zu dürfen, fand ich sehr spannend. Wenn Sie also hier meine persönliche Meinung lesen, können Sie sicher sein, dass sie sich im Kontakt mit anderen Führungskräften gebildet hat. Aber deren bzw. meine Meinung muss nicht Ihre sein. Beziehen Sie selbst Position und suchen Sie sich für Ihre Tätigkeit das aus, was zu Ihnen und Ihrem Betrieb passt. Und was Ihnen gut tut!

Tipps für die Umsetzung, Woche für Woche

Der Jahresbegleiter zu diesem Buch nennt sich „Gesund-Führen-Kalender“ (Untertitel: „nur für gute Chefinnen und Chefs“ ...). Er ist im Buchhandel erhältlich und wird in jedem Jahr neu aufgelegt.

Warum Sie als Führungskraft mehr als nur Gesundheit brauchen

Wie geht's Ihnen?

Überleben in der Sandwich-Position

Ziel-Erreichung + Anforderungen an Führung in der Arbeitswelt 4.0

Lässt man Sie eigentlich führen?

Macht Gesund-Führen krank?

Wie Sie Derailment verhindern

Wie geht's Ihnen?

Ihr ‚Neben-Leben‘

Ihr Leben besteht hoffentlich nicht nur aus Arbeit. Das wäre nicht gut für Ihre Gesundheit, und auch nicht für Ihre Führungsfähigkeit. Pflegen Sie alles, was Ihr Leben wertvoll macht!

G. Happich (2014):
Was wirklich zählt.

ISBN:
978-3-658-06497-6

Enge Zielvorgaben, eine dünne Personaldecke, die kontinuierliche Erhöhung der Schlagzahl, erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Mobilität – vermutlich ist auch Ihr Arbeitsplatz von solchen stressverschärfenden Bedingungen betroffen. Zum Glück macht Stress nicht automatisch krank. Und Arbeit ist auch nicht alles. Genauer:

Arbeit darf nicht alles sein. Zu Ihrem Leben gehört mehr!

Aber ich kann mir vorstellen, dass Sie sich trotzdem (neben Gesundheit) ab und zu weniger Aufgaben wünschen, dafür mehr Auszeiten, Freude, Energie, oder einfach, dass Ihr Unternehmen einmal zur Ruhe kommen möge, anstatt sich immer wieder umzustrukturieren. Und vielleicht auch pflegeleichtere Team-Mitglieder.

In ihrem Buch „Was wirklich zählt. Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte“ nennt die Autorin 4 typische Situationen, unter denen ihre 1000 Coaching-Klienten litten: Unzufriedenheit, Überforderung, Umbruchsituationen und Karriereplanung. Diese „verzweifelte Erfolge“, die das Coaching in Anspruch nahmen, haben immerhin die Energie dazu aufgebracht. Die Dunkelziffer der Führungskräfte, denen diese Aspekte zu schaffen machen, ohne dass sie sich unterstützen lassen, dürfte enorm sein.

Keine Zeit zum Führen? Nur Druck und Stress?

Mit dem Rücken zur Wand hat man keinen Blick für seine Leute.

*„Man sollte nie so viel zu tun haben,
dass man zum Nachdenken keine Zeit mehr hat.“*

Georg Christoph Lichtenberg

Um gut führen zu können, muss man in sich ruhen. Diese These wird Ihnen in dem Buch noch öfter begegnen. Allein schon, dass Sie sich jetzt die Zeit zum Lesen nehmen, spricht sehr für Sie ☺

Überleben in der Sandwich-Position

Als Führungskraft im mittleren Management erleben Sie Anforderungen oder sogar Druck von mehreren Seiten: Einerseits von „oben“, denn die Geschäftsleitung stellt Ansprüche; und andererseits von „unten“, denn auch Ihre Team-Mitglieder haben Wünsche. Beiden Seiten gerecht zu werden, erfordert die oben erwähnten Superman-Fähigkeiten. Da es die nicht gibt, müssen Sie als Führungskraft wohl oder übel Position beziehen.

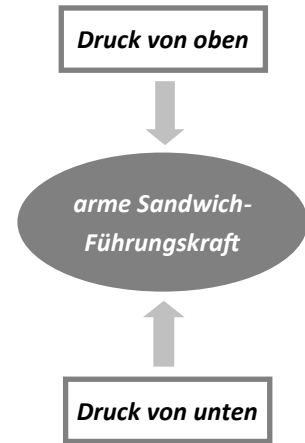
Nur fürsorglich gegenüber Mitarbeitenden zu sein, reicht nicht

Es tut mir auch leid, dass das Buch mit so einem ernüchternden mahnenden Zeigefinger beginnt, aber meine Erfahrung sieht so aus: Die meisten Führungskräfte sind heutzutage mitarbeiter-orientiert; sie kümmern sich ums Wohlergehen ihres Teams und sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima. Sie sprechen Überlastungssignale an und sind menschlich fassbar.

Aber sie tun sich schwer, wenn es darum geht, ihr Team vor Überlastung zu schützen, sprich: nach „oben“ tätig zu werden. Der Kunde, die Geschäftsleitung, die Aktionäre regieren den Führungsalltag. Und oft genug kompensieren gerade die besonders fürsorglichen Vorgesetzten das, was an Druck von oben kommt, indem sie selbst Mehrarbeit leisten und so ihre Gesundheit gefährden.

Sie brauchen auch Mut, um sich selbst und Ihr Team zu schützen

Ich habe viel Verständnis für Sie, das müssen Sie mir glauben. Man hat mich schon als „Jeanne d'Arc des mittleren Managements“ bezeichnet. Deshalb finden Sie in diesem Buch auch immer wieder Sätze zur Rückenstärkung und Tipps zum Umgang mit Ihrer eigenen Führungskraft. Denn ich weiß: Sie haben schon genug zu tun. Und jetzt kommt auch noch die Gesundheit dazu.



Das BGM hat auch das Ziel, Sie (!) zu entlasten.

Es will auch Ihre Gesundheit fördern!

Lässt man Sie eigentlich führen?

Führung kann nur, was sie darf. Dürfen Sie überhaupt führen?

Oder sollen Sie nur verwalten, kontrollieren, organisieren? Nach meiner Beobachtung fühlen sich viele Führungskräfte wie zahnlose Tiger, degradiert zu Personaldisponenten oder Verwalterinnen. Soll heißen: Ohne Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Im Fachkonzept „Führung und psychische Gesundheit“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) ist zu lesen:

*„Eine Führungskraft kann nur so gut ‚gesund führen‘,
wie es die betrieblichen Rahmenbedingungen ermöglichen.“*

Und die ermöglichen eben oft nicht viel. Das kann eine Ausrede sein, darf Sie aber auch entlasten (wenn's eben wie so oft keine ist):

Was trifft auf Sie zu: „Es geht nicht“ oder „Ich kann nicht“?

In der Führungsliteratur wird empfohlen, dass Führungskräfte 30% ihrer Zeit für die Beziehungsaufgabe ihrer Führungstätigkeit aufbringen sollen. Das müssen sie dürfen. Oder sich erkämpfen. Viele fühlen sich vom operativen Geschäft, also von der Fachaufgabe, so sehr gefordert, dass ihnen keine Zeit für die Beziehungsaufgabe bleibt. Zumindest nicht so viel, wie sie gern hätten. Dann geht es eben nicht. In so einem Fall brauchen und sollten Sie sich auch keine Vorwürfe zu machen, sondern dürfen sich eine ordentliche Portion Selbstmitleid gönnen. Und dann schauen Sie wieder nach vorn und suchen sich ein Mini-Fitzelchen, das Sie gestalten können.

Sie brauchen auch Verständnis für sich selbst ...

Zeit ist quasi Teil Ihrer Ausrüstung. Wie alle Menschen brauchen Sie eine gute Ausrüstung, um gute Leistungen erbringen zu können. Dazu gehört nicht nur die Ausbildung, die eine entsprechende Haltung vermittelt, sondern eben auch Zeit. Was nicht geht, geht nicht.

Sehr empfehlenswerte Broschüre, kostenlos unter:

www.dguv.de

(und dann in die Suchzeile eingeben: „Führung und psychische Gesundheit“)

entsprechend dem Lied von Andreas Bourani:

„Hey, sei nicht so hart zu dir selbst ...“

Ziele, Ziele über alles?

Managementkonzepte wie das Führen mit Zielen („Management by Objectives“) erhöhen die Gefahr der sog. Interessierten Selbstgefährdung. Darunter versteht man die Tendenz, eine Gesundheitsgefährdung im Dienstes des Unternehmens billigend in Kauf zu nehmen – einfach weil man der Verantwortung, die einem übertragen wurde, um jeden Preis gerecht werden will (mit dem rechts zitierten Selbst-Check können Sie herausfinden, ob Sie womöglich selbst anfällig sind für die Interessierte Selbstgefährdung).

„Jedes Jahr kommt ‘ne Schippe drauf“ – wie unkreativ und stressig!

Fatal für Menschen mit hohem Arbeitsethos oder solche, die sich ans Unternehmen oder an ihre Führungskraft emotional gebunden fühlen. Die Folgen sind neben Gesundheitsschäden: Vereinzelung, Gruppendruck, Schuldgefühle, innere Zerrissenheit. Da hilft kein Seminar für Stressbewältigung oder Zeit-Management. Der Arzt und Führungskräfte-Coach Jörg-Peter Schröder meint, MbO gehöre der Vergangenheit an (S. 29). Das denke ich auch: Durch Motivieren „von außen“ lässt sich heute kein Blumentopf mehr gewinnen.

*„Der Mensch (...) ist keine autistische Hochleistungsmaschine,
an der beliebig herumgeschraubt werden kann,
damit sie noch besser funktioniert.“*

Grundsätzlich gilt für die Arbeitswelt 4.0 auch bei „agilen“ Zielen:

Sie brauchen Arbeitsbereitschaft und Mitarbeitende, die mitarbeiten

Und am besten auch mitdenken ... Als Führungskraft ist Ihnen nicht damit gedient, wenn Ihre Leute einfach nur anwesend sind. Sie müssen sich auch einbringen und mitgestalten wollen. Überhaupt sind die Zeiten von Ganz-oder-gar-nicht-Mitarbeitenden ohnehin längst vorbei. Dieses On-Off-Konzept hat sich überlebt ...

Selbst-Check für Sie

von Krause, Dorsemagen
und Pelster (mit Früh-
warnsymptomen, Anzei-
chen und Effekten):

[www.hernstein.at/Media/
Hernsteiner_03_13.pdf](http://www.hernstein.at/Media/Hernsteiner_03_13.pdf)

Quelle:
siehe Anhang, S. 116

Anforderungen an Führung in der Arbeitswelt 4.0

[www.do-care.de/
wie-sich-die-
arbeitswelt-
veraendert/](http://www.do-care.de/wie-sich-die-arbeitswelt-veraendert/)

Das wissen Sie längst: In Zukunft erwarten uns noch mehr räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit, Unsicherheit, atypische Beschäftigungsformen, ein Abbau von Hierarchie-Ebenen (sprich: Führungsebenen), ebenso wie erhöhte Anforderungen an Selbstorganisation und ein späterer Beginn des Ruhestands. Sie selbst wissen auch nicht, ob Sie morgen noch da sind, wo Sie heute tätig sind.

Und was heißt das für die Führung? Was brauchen Sie?

*Gratis-Broschüre zum
Projekt (gefördert
durch das Bundes-
arbeitsministerium):*

[www.forum-gute-
fuehrung.de](http://www.forum-gute-fuehrung.de)

400 Tiefeninterviews mit Führungskräften haben ergeben: Der Abbau von Hierarchien, das Umgehen-Können mit ergebnisoffenen Prozessen und Transparenz, Einfühlung und Kooperationen werden das Führungshandeln der Zukunft bestimmen. Zudem heißt es, Autonomie werde wichtiger als Statussymbole; und der Sinn einer Tätigkeit bestimme die Einsatzbereitschaft (was heute schon stimmt).

„Agil“ heißt das neue Zauberwort, das viele schon nicht mehr hören können. Angesichts ständig neuer Rahmenbedingungen Veränderungsfreude zu verlangen, ohne Verantwortung zu übertragen, das kann nicht funktionieren. Wer sich also für eine Führungsaufgabe entscheidet, wird zukünftig noch mehr Verantwortung tragen. Dazu müssen Sie von Ihrer eigenen Anpassungsfähigkeit überzeugt sein. Wenn Sie Freude haben an stetem Wandel: Super! Dann passt's!

*Mehr zum Thema
„Führen in digitalen
Zeiten“ (im Außen-
dienst etc.) lesen Sie
weiter unten*

Die Formel digitalen Zeitalter erst recht

Die aus der Betriebswirtschaft bekannte Gleichung

$$\text{Leistung} = \text{Potenzial} - \text{Störung}$$

bedeutet für Sie: Räumen Sie Störungen Ihrer Mitarbeitenden aus dem Weg (Ablenkungen, Kränkungen, fehlende Informationen, zu viele Informationen, Selbstzweifel, Vereinzelung, defizitäre Arbeitsmittel, Konflikte, Sinnlosigkeit) – viel verlangt! Kann das gelingen?

Macht Gesund-Führen krank?

Angesichts der heute schon hohen Anforderungen an Führungskräfte wundert es nicht, dass von 568 Befragten über 60% Prozent angeben (Untersuchung der Max-Grundig-Klinik, Bühl, 2014), ihr Job erfordere es, ab und zu Raubbau an ihrer Gesundheit zu betreiben. Das ist schlimm genug. Aber es gibt sogar Belege dafür, dass es für Sie als Führungskraft schädlich sein kann, ihr Team gut zu führen.

Gesund Führen – das soll eigentlich gesund sein, auch für Sie. Aber:

Sandra Wolf konnte zusammen mit der TU Dresden zeigen*, dass gesundheitsgerechtes Führungsverhalten – konzipiert als Transformationale Führung (vereinfacht: Führen mit Vision) – bei Führungskräften mit erhöhten Werten für emotionale Erschöpfung einhergeht. Gesund-Führen stellt quasi einen Risikofaktor für Führungskräfte dar. Zwar erhöht sich durch gesundheitsgerechtes Führungsverhalten der organisationsbezogene Selbstwert, aber dieser Effekt ist leider nur von vorübergehender Dauer.

Und besonders erschreckend:

*Die emotionale Erschöpfung der Führungskraft ist ansteckend
– sie kann sich auf die Mitarbeitenden übertragen.*

Sandra Wolf folgert daraus: SelfCare bzw. Achtsamkeit sind wichtig für die Erhaltung der Erholungsfähigkeit der Führungskräfte – im eigenen Sinne und im Sinne des Teams. Deshalb werden Sie zu diesem Thema auch viel im nächsten Kapitel lesen, wenn es um Ihre Haltung geht. Gerade weil Sie vermutlich zu den „Guten“ zählen:

Ihr Betrieb braucht Sie, und Sie brauchen Selbstregulationsfähigkeiten

Zum Beispiel zur Stressbewältigung. Und Sie müssen Ihre Grenzen kennen (und setzen und verteidigen), damit Sie nicht versehentlich aus der Spur geraten. Das wird im nächsten Kapitel Thema sein.

www.max-grundig-klinik.de

Gesund Führen

Definition:

= Dafür sorgen, dass sich alle am Arbeitsplatz wohler fühlen, angefangen bei der Führungskraft; primärer Ansatzpunkt ist das zwischenmenschliche Wohlbefinden.

Wer gut führt, führt automatisch gesund.

* www.innsicht.de, dort bei Downloads:

Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and leader's emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 45-70