







Gesund Führen

Der Ausdruck **Führung** bzw. dessen **Verb führen** trägt die Bedeutung „leiten“, „die Richtung bestimmen“, „in Bewegung setzen“ auf ein Ziel hin orientiert sein. Im Sinne eines dialogischen Verständnisses hat Führung immer 2 Richtungen nach innen und nach außen, (symbolisch entspricht dies dem Bild der Lemniscata ∞) das ist grundsätzlich dynamisch und bedarf der Beachtung beider Richtungen. Das „Führen“ zu dem, was Gesundheit bedeutet, in Bezug zu setzen faßt die Begrifflichkeit – **Gesundes führen-**

Die Wirtschaftswissenschaft sagt, dass Führung die „direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung zur Realisierung von Zielen“ ist. Zur Orientierung fokussieren wir auf zwei Aspekte in der Führung, die beide wesentlich sind und im gesunden Führungsstil auch dynamisch aufeinander abgestimmt sind. Kompetenzen des **„Managers“** sind Fähigkeiten zum Strukturieren, Prozesse aufbauen und steuern, Sachaufgaben, Fachkompetenz und Optimierung der Produktivität (entsprechend eines *hierarchischen* Stils) Das allein macht noch keine gute Führungskraft aus. Vorgesetzte, die „gesund Führen“ haben eine zusätzlich **große Sozialkompetenz**, sehen Beziehungsaufgaben im Fokus und fördern Arbeitszufriedenheit und Motivation. Sie schaffen es, individuelle und soziale Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen. (dies entspricht eines *systemischen* Denkens und Handelns) **Leadership**

Eine Studie der Universität St. Gallen von Prof. Dr. Heike Bruch widmet sich der wissenschaftlich fundierten Aufarbeitung der Einflussfaktoren und der Auswirkungen von gesundem Führungsstil .

Studie:St.Gallen 2013 (Prof.Dr. Heike Bruch, Sandra Kowalevski)

Gesunde Chefs sind gut für Mitarbeiter

Zusammenfassung:

Viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer widmen sich mit großem Engagement ihrer körperlichen Fitness. In letzter Zeit hat sich herausgestellt , dass der psychischen Gesundheit eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen werden sollte als wir in unserer Arbeitskultur derzeit erleben.Gibt es überhaupt Maßnahmen die ein mentales und psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern können? Die aktuelle Trendstudie hat das untersucht. Die Zahlen belegen: Den Führungskräften kommt hierbei eine zentrale Rolle zu, und das im doppelten Sinne: Zum einen ist ihr Führungsstil von hoher Bedeutung für die psychische Gesundheit von Mitarbeitern. Zum anderen nehmen die Führungskräfte eine Vorbildfunktion ein. Achten sie auf ihre eigene Gesundheit, wirkt sich das auf die Mitarbeiter positiv aus.

6 Faktoren eines gesundheitsorientierten Führungsstils

1. Sicherheit
2. Wertschätzung
3. Adäquate Belastung
4. Kooperation statt K.O.Operation
5. Handlungsspielräume
6. Soziales Betriebsklima

Sicherheit

Sicherheit entsteht beim Führen von Mitarbeitern durch Transparenz und Berechenbarkeit. Die Führungskraft sollte gemeinsame Ziele/ Projekte kommunizieren und den regelmäßigen Austausch fördern.
Zeit –in Quantität und Qualität – ist hier ein wesentlicher Faktor!

Wertschätzung

Wertschätzung ist das 2. Gehalt! Mitarbeiter die sich nicht ausreichend wertgeschätzt fühlen, sind nachgewiesenermaßen öfter krank, wesentlich weniger motiviert und belastbar und auch weniger fähig schwierige Situationen konstruktiv zu gestalten. Auch die Loyalität sinkt nachweislich.

Adäquate Belastung

Hierbei ist das richtige Maß an Belastung gemeint, denn sowohl Überforderung als auch Unterforderung können krankmachen. Die Gefahren sind **Burnout- oder Boreout-Syndrome** bei den Mitarbeitern. Zugegeben bergen die heutigen Arbeitsbedingungen aufgrund von Arbeitsverdichtung (organisatorische Aufgaben, Zentralisierung)deutlich häufiger eine Burnoutgefahr, doch auch der sog. „Senceout“, der Verlust an Sinnhaftigkeit ist ein gesundheitsschädigender Faktor. Das richtige Maß hängt aber (nebst äußerer Gegebenheiten) im Wesentlichen mit der persönlichen Bedeutung zusammen, die Belastungen beigemessen wird.

Kooperation statt K.O.Operation

Zu hoher Druck und Handlungszwänge lösen schnell Stress beim Mitarbeiter und auch bei Führungskräften aus. Dies kann auf Dauer zu krankmachenden psychischen und physiologischen Folgen führen. Deshalb ist ein gesunder Führungsstil dadurch gekennzeichnet eine intrinsische Motivation zu fördern. Also eine Motivation zum Ausüben der Tätigkeit selbst. Wesentlich ist dabei, darauf zu achten, dass Mitarbeiter persönlich erreicht werden und bei Veränderungsprozessen auch mitgenommen werden. Manchmal sind Ideen und Maßnahmen hervorragend und scheitern dennoch, weil die Mitarbeitenden persönlich darin nicht vorkommen.

Handlungsspielräume schaffen

Gesund führen heißt Handlungsspielräume des Mitarbeiters zu fördern und gezielt zu entwickeln. Die Arbeitspsychologie hat schon lange herausgefunden, dass eingeschränkte Handlungsspielräume (z.B. durch sehr starke Vorgaben wie ein Ziel zu erreichen ist oder durch permanentes Einholen-Müssen von Entscheidungen übergeordneter Systeme) sich nachteilig auf die Mitarbeitergesundheit auswirken. Für Führungskraft bedeutet das, die Aufgaben weniger stark vorzustrukturieren und stattdessen stärker über selbständige Projektarbeit zu führen. Hierbei sollte der Mitarbeiter wissen, dass er jederzeit auf die Unterstützung zählen kann. Natürlich ist beim Bestimmen der Handlungsspielräume darauf zu achten, dass es einerseits die Mitarbeitenden nicht überfordert und andererseits auch den gemeinsamen Zielen dient. Selbstverantwortung, Verlässlichkeit, Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten spielen hierbei eine wesentlich Rolle.

Schaffung eines sozialen Betriebsklimas

Der Mensch ist ein soziales Wesen und so verwundert es nicht, dass das Betriebsklima einer der wichtigsten Gesundheitsfaktoren ist. Für viele Kollegen ist dies sogar wichtiger als die Entlohnung. So geben in vielen Befragungen zur Arbeitsmotivation die Befragten an, dass der Hauptgrund für sie zur Arbeit zu gehen das gute Verhältnis zu den Kollegen und zur Arbeit an sich sind. Diese prägen das Betriebsklima zum größten Teil.

Die Führungskraft kann das Betriebsklima wesentlich durch das Vorleben eigener Einstellungswerte (wie Interesse, Offenheit, Gerechtigkeit, Fairness...) sehr positiv beeinflussen. Dies ist eher Frage der persönlichen Haltung dem Menschen, dem Leben gegenüber als die Frage nach Methodik.