



Gesund Führen – Empfehlungen für Menschen mit Führungsverantwortung in der aktuellen Ausnahmesituation

Gesundheit ist die Voraussetzung für Leistungen und Zufriedenheit bei der Arbeit. Das gilt auch in Krisenzeiten. Wir haben den Leiter der Abteilung Psychosocial Health and Well-Being eines internationalen Konzerns nach praktischen Handlungshilfen gefragt. Entstanden ist eine Checkliste für Führungskräfte. Hier lesen Sie seine Empfehlungen.

Gesunde Führung beginnt immer bei der eigenen Person. Sich selbst gesund führen heißt, tägliche Belastungen zu erkennen und geeignete Wege für den Umgang damit zu finden, im privaten wie im Arbeitskontext. Schließlich sind Führungskräfte auch wichtige Vorbilder im alltäglichen betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutz. Wenn man einmal von den medizinischen Pandemiemaßnahmen absieht, gibt es aktuell zwei sich komplementär ergänzende Führungsaufgaben in Bezug auf psychische Gesundheit: Zum einen ist das die Sicherstellung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung, zum anderen das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Teamebene – gesunde Arbeitsumgebung

Wer schon geübt ist mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wird kaum Probleme haben, aktuelle Beanspruchungen in einer ggf. stark veränderten Arbeitssituation in seinem Verantwortungsbereich zu identifizieren und bei Bedarf konstruktiv mit dem Team aufzulösen.

Hilfreiche Leitfragen können hier sein:

- Erhalten alle die erforderlichen Informationen, um ihre Aufgaben gut zu erledigen?
- Sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt?

- Wie ist die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen untereinander in meinem Team?
- Gebe ich als Führungskraft meinen Mitarbeitenden die notwendige Unterstützung zur Erledigung ihrer Aufgaben?
- Werden die vereinbarten Arbeitszeiten eingehalten?
- Ist die Arbeitsmenge angemessen?
- Informiere ich als Führungskraft ausreichend über wichtige Themen und Veränderungen in unserem Unternehmen?
- Sind die Arbeitsplätze so ausgestattet, dass alle ihre Arbeit gut erledigen können?

Der einfachste Weg ist, diese Fragen zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchzugehen. Die Ergebnisse machen Erfolge bzw. positive Aspekte der gegenwärtigen Arbeitssituation deutlich und geben Hinweise auf mögliche Verbesserungsbedarfe. Auch für diese Korrekturmaßnahmen ist das Team der beste Ratgeber bzw. Lösungspartner.

Individuelle Ebene – gesunde Mitarbeitende

Neben der Prävention auf Teamebene verlangt auch das Wohlbefinden jeder und jedes Einzelnen Aufmerksamkeit. Es gilt vor allem, negative Verhaltensabweichungen früh zu erkennen, auch um der Fürsorgepflicht nachzukommen. Für den verantwortlichen Umgang mit psychischen Beanspruchungen bei Mitarbeitenden empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Schritten. Das Gute ist, dass die Führungskraft dabei ganz und gar in ihrer Rolle bleiben kann, das heißt, weder beste Freundin bzw. bester Freund noch Therapeutin bzw. Therapeut wird.

Schritt 1: Wahrnehmen und Erkennen

Selbstwahrnehmung ist eine gute Übung und Sensibilisierung für den Umgang mit gesundheitlichen Herausforderungen der Mitarbeitenden. Einfaches Nachfragen und gute Beobachtung helfen, gesundheitliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Das Augenmerk sollte dabei auf folgenden Veränderungen liegen:

- Zeigt die Person ernsthafte negative Veränderungen in Ihrem Arbeitsverhalten oder ihrer Leistung?
- Reagiert die Person auf mich und andere mit Klagen, Resignation oder Rückzug?
- Ist die Person sarkastischer, aggressiver oder destruktiver als sonst?
- Erscheint die Person hyperaktiv, öfters krank oder findet sie bei der Arbeit kein Ende?
- Hat sich die Stimmung der Person negativ verändert, z. B. mehr Gereiztheit statt Ausgeglichenheit?
- Haben sich Disziplin (z. B. Pünktlichkeit) oder Qualität der Arbeitsergebnisse (z. B. Fehlerhäufigkeit) verändert?

Schritt 2: Reagieren und Ansprechen

Sollten solche Auffälligkeiten beobachtet werden, empfiehlt es sich,

- diese möglichen Warnzeichen bald anzusprechen,
- dabei auf eine ungestörte Umgebung zu achten (auch im Home-Office),
- nur über konkretes Verhalten und konkrete Wahrnehmungen zu sprechen,
- aufmerksam zuzuhören und das Gehörte in eigenen Worten zusammenzufassen,
- zu versuchen zu verstehen, z. B. durch das Stellen von einfachen, offenen und nicht-wertenden Fragen,
- Annahmen über Ursachen oder Erklärungen des Problems zu vermeiden,
- nicht sofort Ratschläge zu geben,
- zu akzeptieren, wenn die Person nicht über persönliche Anliegen sprechen will oder dass man selbst falsch liegt.

Schritt 3: Intervenieren und Lösen

Wenn sich die Vermutung eines persönlichen Problems bestätigt und die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter sich öffnet, kann entweder gemeinsam im eigenen Verantwortungsbereich nach Lösungen gesucht werden, z. B. temporäre Erleichterungen. Bei komplexeren Sachverhalten kann betriebliche fachliche Unterstützung einbezogen werden, z. B. betriebsärztlicher Dienst, Sozialberatung, Mitarbeiterunterstützungsprogramm (EAP) oder Personalabteilung.

Hörbeispiel: [Gespräche in kritischen Situationen](https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool_Fuehrungskraefte/de/page1.html) (https://www.psyga.info/fileadmin/eLearning-Tools/eLearning-Tool_Fuehrungskraefte/de/page1.html)

(Eine Übersicht mit bundesweiten Hilfsangeboten haben wir [hier](https://www.psyga.info/was-uns-umtreibt) für Sie zusammengestellt: <https://www.psyga.info/was-uns-umtreibt>)

Kurz und knapp – 9 Krisentipps für Führungskräfte

1. Kommunizieren Sie sachlich und umfassend.

Das Aufmerksamkeitsbedürfnis der Beschäftigten ist gerade sehr hoch. Ein guter Informationsfluss vermeidet Panik und gibt Orientierung. Jede und jeder ist dankbar für sachliche Handlungsanleitungen. Erwartungsmanagement heißt das Zauberwort: Wie wird wann und von wem berichtet? Benennen Sie Herausforderungen, vor denen alle gemeinsam stehen. Kommunizieren Sie die abgestimmten internen Informationen und Entscheidungen regelmäßig.

2. Fragen Sie nach und seien Sie ehrlich.

Fragen Sie täglich, wo es Schwierigkeiten gibt und wer Unterstützung braucht. Machen Sie deutlich, wann Sie ansprechbar sind und auch, dass Sie derzeit nicht auf alle Fragen eine Antwort haben. Das „Wie machen wir das?“ sollte immer mit dem „Warum machen wir das?“ und „Wie lange machen wir das voraussichtlich?“ ergänzt werden. Klarheit und Souveränität strahlt aus, wer Bescheid weiß, aber auch, wer offen zu gibt, dass sie oder er nicht auf alles eine Antwort hat.

3. Informieren Sie wirklich alle Beschäftigten.

Denken Sie bei Ihrer Kommunikation auch an Mitarbeitende, die möglicherweise derzeit in Kurzarbeit oder ohne Aufgabe sind. Stellen Sie sicher, dass auch sie auf dem Laufenden bleiben und sich weiter zum Team zugehörig fühlen.

4. Seien Sie Vorbild.

Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion: Wenn die Belegschaft die offiziellen Verhaltensregeln einhalten sollen, dann müssen das die Vorgesetzten vorleben.

5. Zeigen Sie Fürsorge.

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Krisen: von totaler Verleugnung über Sensibilität bis hin zu Panik. Das ist normal. Halten Sie deshalb ihr Team im Blick. Besonders aufmerksam sollten Sie werden, wenn das Verhalten einer Person irritierend ist. Wenn jemand immer zupackend und offen war und jetzt panisch reagiert, ist das ein Grund nachzufragen und Hilfe anzubieten.

6. Bleiben Sie zuversichtlich.

In Krisen stecken auch Chancen. Diese Krise bietet Teams die Chance zusammenzuwachsen. Jeder Mensch, der schon einmal gemeinsam mit anderen eine Ausnahmesituation durchlebt und erfolgreich gemeistert hat, weiß, welch enormes Vertrauen das schafft. Das kann hilfreich sein für die künftige Arbeitsatmosphäre und Firmenkultur.

7. Verweisen Sie auf Hilfsangebote.

In vielen Unternehmen gibt es Unterstützungsangebote wie eine Gesundheits- oder Sozialberatung oder eine Betriebsärztin bzw. einen Betriebsarzt. Dies sollten Sie unbedingt – auch wiederholt – kommunizieren. Öffentliche Unterstützungsangebote finden Sie [hier](#).

8. Verstehen Sie sich als Vermittlerin bzw. Vermittler.

Führungskräfte im mittleren Management sind von der Stressbelastung besonders betroffen. Sie haben hierarchisch gesprochen Entscheiderinnen und Entscheider über sich und offene Fragen unter sich. Zentral ist hier die Kommunikation, die oft schon im normalen Betrieb herausfordernd ist. Nicht immer schafft man es, alle einzubinden. Es hilft, das nicht

persönlich zu nehmen. Wichtig ist: Bleiben Sie transparent, nach oben wie nach unten, und verstehen Sie sich als Kommunikationsmanagerin bzw. Kommunikationsmanager. Sie wissen vielleicht nicht alles, aber Sie bemühen sich, es herauszufinden. Das schafft Vertrauen und sorgt dafür, dass der Druck nicht überwältigend wird.

9. Achten Sie als Führungskraft auch auf sich selbst.

Auch Führungskräfte müssen für sich selbst sorgen und sind Teil der Belegschaft. Erlauben Sie sich, dass auch Sie die Situation erst einmal verarbeiten müssen. Es gilt wie im Flugzeug: Bevor ich anderen helfen kann, muss ich zuerst dafür gesorgt haben, dass ich selbst noch Luft bekomme. Das mag egoistisch klingen, ist aber notwendig, um durchzuhalten. Fragen Sie sich: Was beruhigt mich und verschafft mir Zuversicht? Drosseln Sie auch die eigenen Erwartungen: Was muss unbedingt getan werden, was kann vertagt werden?

Weiterführende Informationen: <https://www.psyga.info/unsere-angebote#c508>

Projektleitung psyGA

BKK Dachverband e.V.
Mauerstraße 85
10117 Berlin
psyga@bkk-dv.de
www.bkk-dachverband.de

Web-Link: <https://www.psyga.info/die-situation-im-betrieb/tipps-fuer-fuehrungskraefte>