

Gesunde Führung: Motiviert und leistungsfähig, trotz viel Arbeit

Nach Burn-out und Generationenmanagement ist «Gesunde Führung» das neue Schlagwort im Arbeitskontext. In Anbetracht der Zunahme von Arbeitsausfällen wegen psychischer Überlastungen und des antizipierten Fachkräftemangels müssen Unternehmen neue Wege beschreiten, um nachhaltig produktiv zu sein.

Luise Deiters

Führungsverhalten ist einer der wichtigsten betrieblichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Lösungen werden im Bereich der Führung gesucht: In zahlreichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass das Führungsverhalten einen der wichtigsten betrieblichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Mitarbeitenden darstellt. Führungskräfte können wesentlich auf den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden einwirken: Zum einen durch ihr direktes Führungsverhalten, zum anderen, indem sie positiv auf die Arbeitsbedingungen Einfluss nehmen.

Wieviel Zusatzaufwand kommt auf Führungskräfte zu, die gesund führen möchten? Die erfreuliche Nachricht: Für gute Führungskräfte ändert sich nicht viel! Denn gesunde Führung baut auf guter Führung auf. Aus Befragungen und Untersuchungen geht eindeutig hervor, welche Faktoren für Motivation und Leistungsfähigkeit förderlich sind. Das Fundament gesunder Führung wird durch ergebnisorientiertes und inspirierendes Führungsverhalten gebildet. Das ist branchenunabhängig.

Klar und ehrlich kommunizieren

Gute Führung basiert auf dem Verhalten, das sich durch eine klare und ehrliche Kommunikation, differenziertes Feedback, Lob und konstruktive Kritik auszeichnet. Gute Führungskräfte schaffen es darüber hinaus, ihre Belegschaft zu motivieren und zu inspirieren, indem sie Sinn vermitteln und spannende Perspektiven für die Zukunft aufzeigen. Eine gute Führungskraft mag Menschen und hat eine wertschätzende Grundhaltung. Das zeigt sich durch ein allgemeines Interesse und Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitenden. Sie hat Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und gewährt ihnen

Autonomie und Handlungsspielraum. Auch eine zielorientierte Konfliktlösung gehört in den Aufgabenkatalog einer guten Führungsperson.

Gute Führung ist bis zu einem gewissen Grad lernbar. Darum ist entscheidend, dass Personen zur Führungskraft befördert und ausgebildet werden, die die notwendigen Voraussetzungen mitbringen.

Gesunde Führung

Was kann darüber hinaus gesunde Führung leisten? Der Aspekt der Gesundheit muss genauer unter die Lupe genommen werden. Nicht selten spielt bei psychischen Überlastungen der Arbeitsplatz eine verursachende Wirkung. Der Vorgesetzte ist in der Regel nahe am Mitarbeitenden dran und kann Frühwarnsignale wahrnehmen und darauf reagieren.

Bei gesunder Führung geht es nicht darum, selbst als Fitnessguru zu agieren und Mitarbeitende zu mehr Bewegung oder gesunder Ernährung zu animieren. Wichtig ist, durch reflektiertes Verhalten mit gutem Beispiel voranzugehen, wenn es um die Arbeitsbedingungen geht: beispielsweise dem Erreichbarkeitswahn entgegenzuwirken, Pausen aktiv zu fördern und für die eigene Gesundheit Sorge zu tragen.

Warnsignale bemerken

Führungskräfte sollten Auswirkungen auf die Gesundheit bedenken, wenn es um betriebliche Entscheidungen wie beispielsweise die Zuteilung von Arbeitspensen geht, und versuchen aktiv die Mitarbeitenden vor Stress und Erschöpfung zu schützen. Das gelingt durch die gezielte Förderung von Ressourcen wie Fachwissen, Fertigkeiten und sozialer Unterstützung sowie durch die Verringerung von Belastungen wie Zeitdruck und unklaren Anweisungen. Führungskräfte haben ein Auge auf Ihre Mitarbeitenden. Dem interessierten und aufmerksamen Vorgesetzten fällt auf, wenn es einem Mitarbeitenden nicht gut geht. Er bemerkt Warnsignale wie die Häufung von kurzen Absenzen, Flüchtigkeitsfehlern oder Gereiztheit, die eine Überlastung signalisieren. Die Führungskraft, die gesund führt, bemerkt die Anzeichen und spricht sie an. Auf Basis einer wertschätzenden Haltung werden gemeinsam Gründe geklärt und mögliche Lösungen gesucht. Die individuelle Lösungsfindung wird angeregt, aber gleichzeitig Unterstützung angeboten.

Gesundes Arbeitsklima lässt Ziele besser erreichen

Führungskräfte können und sollen keine Burn-outs oder Depressionen ihrer Mitarbeitenden kurieren. Aber sie müssen aufmerksam und feingefühlig sein und wissen, was zu tun ist, wenn Mitarbeitende Anzeichen eingeschränkter Leistungsfähigkeit oder -bereitschaft zeigen. Das ist ihre Zuständigkeit als gesundheitsförderliche Führungskraft. Neben Feingefühl bedarf es auch guter Kommunikationsfähigkeiten, die die meisten guten Führungskräfte als Grundkompetenz sowieso mitbringen.

Gesund führende Chefs werden nicht nur mit der Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden für ihr förderliches Verhalten belohnt. Mitarbeitende solcher Führungskräfte sind leistungsfähiger, engagierter, motivierter und besser an das Unternehmen gebunden. Sie vertrauen ihrer Führungskraft, von der sie überzeugt sind, dass sie ihnen wohlwollend gestimmt ist. In einem solchen Arbeitsklima können gemeinsam Ziele besser umgesetzt werden – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.