

# **Gesundheitsgerechte Führung: Wie werden Unternehmen sich in der Zukunft erfolgreich behaupten können?**

## **1. Warum gesundheitsgerechte Führung (gerade jetzt) ein Thema ist**

Unsere Welt befindet sich im Wandel, heute schneller, als jemals zuvor. Das Arbeitsleben verändert sich mit. Die Belastung am Arbeitsplatz wächst. Immer weniger Mitarbeiter erledigen immer mehr Arbeit. Burnout und psychische Erkrankungen sorgen immer öfter für Arbeitsunfähigkeit und Frühberentung. Wer noch anwesend ist, klagt über Stress. Der demographische Wandel und damit einhergehende Führungskräftemangel machen es aber nahezu unmöglich, die Mitarbeiter durch Neueinstellungen oder frühzeitige Pensionierung zu entlasten.

Die Konsequenz ist: Man muss mit den Menschen auskommen, die man hat. Egal, wie alt, krank, beeinträchtigt oder auch unmotiviert sie sein mögen. Für schlechte Führungskräfte, die ihre Schützlinge gar krank machen, ist in diesem Kontext kein Platz. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) wird immer wichtiger.

Es geht auch – aber nicht nur – um Krankheiten, psychischer oder körperlicher Natur. Damit Unternehmen in Zukunft bestehen können, ist es wichtig, dass ihre Mitarbeiter Lust haben, sich weiterzuentwickeln. Sie müssen inspiriert und motiviert werden, damit sie ihre Potentiale entfalten können.

Vielleicht bekommen Sie an dieser Stelle erstmal einen Schreck! Bedeutet BGM also nur noch mehr Arbeit? Kostet das nicht viel Zeit und Geld? Müssen dafür neue Stellen geschaffen werden?

Eins vorweg: Es lohnt sich! Und es gibt verschiedene Möglichkeiten mit den neuen Maßnahmen umzugehen, auch ohne jemanden extra neu einzustellen. Vielleicht erklärt jemand aus der Personalentwicklung sich bereit, sich darum zu kümmern. Oder die neue Aufgabe wird auf verschiedene Schultern verteilt. Oder externe Berater und Trainer werden herangezogen, die Ihnen helfen, den ersten Schritt zu tun.

Vielleicht wollen Sie auch selbst aktiv werden und die Dinge in die Hand nehmen? Super! Dieses Whitepaper hilft Ihnen dabei. Wir werden über die Ziele von BGM sprechen und

häufige Stressfaktoren im Unternehmen identifizieren. Anschließend geben wir Ihnen Instrumente an die Hand, um Ihre Mitarbeiter gesund und leistungsfähig zu halten und zu motivieren. Dann kommt eine mögliche Strategie, um aus diesen losen Werkzeugen ein neues großes Ganzes zu bauen und abschließend eine kleine Alltagshilfe.

Damit Ihr Unternehmen sich auch in Zukunft erfolgreich behaupten kann.

## **2. Stress: Was heißt hier Stress (am Arbeitsplatz)?**

### **Es geht nicht nur um die statistische Reduzierung von Fehltagen**

Wenn zunehmend Mitarbeiter wegen psychischen oder körperlichen Erkrankungen abwesend sind, ist es eine naheliegende Reaktion die Fehltag zu reduzieren zu wollen. Bedenken Sie aber, es sollte dabei nicht um die Statistik gehen, das Ziel sollte nicht sein, eine Zahl zu senken. Stattdessen stehen Werte wie ein besseres Klima und mehr Zufriedenheit, Interesse und Arbeitsbereitschaft im Fokus, auch wenn diese Qualitäten nicht so leicht messbar sind.

Warum? Nur weil jemand anwesend ist, arbeitet er noch nicht gut. Man muss sich wohlfühlen, um gute Leistungen erbringen zu können.

**Gesund führen heißt, dafür zu sorgen, dass sich alle Mitarbeitenden – die Führungskraft eingeschlossen – am Arbeitsplatz wohlfühlen. Primärer Ansatzpunkt dafür ist das zwischenmenschliche Wohlbefinden.**

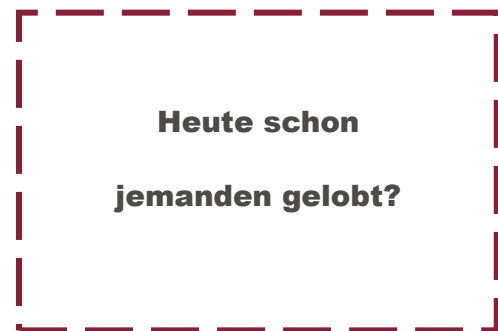
### **Welche Kriterien beeinflussen, ob Mitarbeitende sich wohlfühlen und als Konsequenz in der Lage sind, gute Arbeit zu verrichten?**

Bei einer Studie der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) gaben Beschäftigte an, welche Aspekte der Arbeitsqualität ihnen wichtig sind. Neben der, auch langfristigen, Sicherheit des Arbeitsverhältnisses und einem guten Lohn ist es vor allem die Zusammenarbeit mit netten Leuten und eine gute Führung des Arbeitsbereichs – deutlich vor Anerkennung und Wertschätzung im Betrieb. Das zeigt, wie wichtig es den Mitarbeitern ist, sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen.

Das können Führungskräfte gut beeinflussen und so sinken Fehlertage, wenn Führungskräfte ihre Schützlinge loben, sich Zeit für sie nehmen, ihnen den Rücken stärken, eigene Fehler zugeben können und auf Ideen eingehen.

Was nicht bedeuten soll, dass eine hohe Abwesenheitsquote automatisch auf eine schlechte Führungskraft hinweist. Hier gibt es noch andere Faktoren, die berücksichtigt werden müssen. Allerdings gibt es durchaus ein paar Verhaltensweisen seitens der Führungskräfte, die zuverlässig kränkend auf Mitarbeiter wirken. Dazu gehören:

- Ironie
- Kontrolle wegen Kleinigkeiten
- Blick auf misslungene 2%
- Anschreien
- Vorenthalten von Informationen
- Ignorieren
- Bloßstellen
- Ideen von Mitarbeitern klauen
- Nicht Eingehen auf Verbesserungsvorschläge



Natürlich gibt es auch vom Verhalten der Führungskräfte unabhängige Managementprozesse und prekäre Beschäftigungsverhältnisse, die Stress bei den Mitarbeitern erzeugen können. Dazu gehören:

### **Lean Management**

Ressourcen werden eingespart, hier vor allem Stellen auf der Führungsebene. Dadurch fehlen ausreichende Ansprechpartner für die Mitarbeiter und die Zeit der noch vorhandenen Führungskräfte für die einzelnen Mitarbeiter sinkt.

### **Just-in-time**

Wenn Ihr Unternehmen seine Produkte nur gerade eben rechtzeitig her- und Dienstleistungen immer kurzfristig bereitstellt, steigt der Zeitdruck für die Mitarbeiter und Fehler können nicht mehr so gut kompensiert werden.

### **Downsizing**

Systematischer Personalabbau hinterlässt bei allen Beteiligten Spuren. Zunächst betrifft es natürlich die Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren. Und jene, die noch übrig sind, leben von nun an mit der täglichen Angst, als nächstes dran zu sein. Darüber hinaus sind

Entlassungsgespräche auch für Führungskräfte belastend und können sogar zu inneren Konflikten führen, sollte die Führungskraft von der Entlassungsentscheidung nicht überzeugt sein.

### **Arbeitszeitflexibilisierung**

Wenn die Arbeitszeit und der Arbeitsumfang stark von der Auftragslage abhängig sind, führt das zu einem immer weniger planbaren Arbeits- und Privatleben. Vielen Mitarbeitern gelingt es nur noch schwer abzuschalten, stattdessen stehen sie ständig unter Strom.

### **Befristung**

Eine widerkehrende Befristung geht unweigerlich mit einem Unsicherheitsgefühl einher. Auch hier sind langfristige Entscheidungen und Planungen schwer möglich und der Handlungsspielraum im Privatleben eingeschränkt.

### **Segmentierung**

Werden in einem Unternehmen neben festangestellten auch nur zeitweise beschäftigte Mitarbeiter eingesetzt, kann das zu Spannungen führen. Das Wissen, beispielsweise über Abläufe, sammelt sich bei einigen wenigen, wodurch diese eine größere Verantwortung tragen. Hinzu kommt der erhöhte Abstimmungsbedarf mit immer wieder neuen Kollegen.

Selbst, wenn Sie als Führungskraft an solchen Umständen oder der eigentlichen hohen Arbeitsbelastung nichts ändern können hilft es, bewusst mit der Situation umzugehen und negative Konsequenzen im Auge zu behalten, um sie schließlich in den Griff zu bekommen. Außerdem können Sie, durch Ihr eigenes Verhalten, indem Sie kränkende Verhaltensweisen unterlassen und unterstützende an den Tag legen, das Belastungsempfinden Ihrer Schützlinge puffern – wodurch diese sich wohler fühlen und besser arbeiten können. Selbst in Phasen mit großem Zeitdruck und besonderen Vorkommnissen können Sie so sensibel agieren

Aber: Vergessen Sie über all das nicht, sich um sich selbst zu kümmern! Wenn es Ihnen als Führungskraft schlecht geht, sind Sie nicht in der Lage, sich (gut) um andere zu kümmern.

**Seien Sie ein Vorbild – auch fürs Wohlbefinden im Beruf!**

### **3. Der Weg ist das Ziel: Instrumente, um Ihre Mitarbeiter gesund, leistungsfähig und motiviert zu halten**

#### **Die Veränderung beginnt bei Ihnen**

Alte Hunde lernen keine neuen Tricks mehr? Verdammt der demographische Wandel uns also zum Stillstand? Zum Glück nicht. Die Hirnforschung zeigt, dass Menschen bis ins hohe Alter in der Lage sind, sich zu verändern. Aufmerksamkeit ist ein Schlüsselfaktor, damit die Veränderung gelingt. Veränderungen sollten ein aufmerksamer und bewusster Prozess sein.

Als Führungskraft können Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Schützlinge nicht erzwingen, Sie müssen sie gewinnen. Zwang und Angst verhindern, dass die Menschen bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Am besten gewinnen Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter als Vorbild! Setzen Sie die gewünschten Veränderungen bei sich als Erstes um und es wird Ihnen leichter fallen, andere von der Qualität Ihrer Ideen zu überzeugen.

#### **Das Zukunftsgespräch**

Können Sie sich vorstellen, ihre jetzige Tätigkeit noch in 20 Jahren auszuüben? Welche Ziele haben Sie in diesem Unternehmen und welche Qualifikationen sind nötig, um diese Ziele zu erreichen?

**Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche und hören Sie Ihrem Gegenüber zu!**

Das sind Beispiele für Leitfragen in einem Zukunftsgespräch. In einem Zukunftsgespräch reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden über deren berufliche Entwicklung, beispielsweise einmal jährlich. Qualifizierungen, Arbeitseinsätze, Nachfolge und Wissenstransfer sollen hier geplant werden. Legen Sie den Fokus in diesen Gesprächen auf die Stärken der Mitarbeiter und deren Wünsche.

Wichtig ist, dass solche Gespräche in einer ruhigen, ungestörten und offenen Atmosphäre stattfinden. Zeigen Sie Interesse an Ihrem Gesprächspartner!

Zukunftsgespräche sind gut geeignet, um individuell auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter einzugehen und diese mit den Interessen des Unternehmens abzustimmen.

## **Verbundenheit ist ein Grundbedürfnis**

Sorgen Sie gerade in Krisenzeiten für ein starkes Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zur Stabilisierung des Unternehmens. Eine konsequent gelebte Feedback-Kultur kann sehr positiv dafür wirken, weil jeder sich einbringen und Teil des großen Ganzen sein kann.

## **Gezielte Weiterbildung**

Nur ein Grund für gezielte Weiterbildung auch von älteren Arbeitnehmern: Erhalten ältere Arbeitnehmer nicht die Möglichkeit zur Weiterbildung verlieren sie irgendwann das Lernen und können sich in der Folge schwerer auf Veränderungen einstellen. Aber auch davon abgesehen ist Bildung im Beruf ein Gesundheitsfaktor – sie erhält die Arbeitsfähigkeit des Einzelnen und erlaubt ihm subjektiv befriedigende Arbeit zu leisten.

Seien Sie mal ehrlich zu sich selbst: Wenn ein Mitarbeiter Anfang 50 an einer Weiterbildung teilnehmen möchte, ertappen Sie sich bei dem Gedanken „Das lohnt doch gar nicht mehr.“? Wenn es ums Alter geht, denken wir häufig nach dem Defizitmodell – je älter man wird, desto schwächer wird die Leistung. Stattdessen sollten wir nach dem Kompetenzmodell denken – ältere Mitarbeiter haben mehr Zeit gehabt, Kompetenzen und Wissen zu erwerben. Nutzen Sie dieses Wissen und bauen Sie es auch zukünftig weiter aus!

## **Entfaltung und Gestaltung**

Für Menschen ist es ein Grundbedürfnis, sich selbst entfalten und das eigene Umfeld mitgestalten zu können. Nachweislich hat es sogar einen direkten Einfluss auf die allgemeine Gesundheit, ob Menschen die Möglichkeiten dazu haben. Darüber hinaus messen Menschen dem Ergebnis Ihrer Arbeit einen höheren Wert bei, wenn Sie die Gelegenheit zur Mitgestaltung erhalten. Und als Führungskraft können Sie langfristig Ihr Vertrauen in die Selbstständigkeit und Kompetenz Ihrer Mitarbeiter steigern, wenn Sie sie mitgestalten lassen. Das ist hilfreich für Ihre eigene Stressresistenz. Sie können Multitasking (ein Mythos!) vermeiden, indem Sie Aufgaben guten Gewissens an Ihre Mitarbeiter auslagern und in Krisenzeiten so zuversichtlicher agieren.

## **Wie steht's um Ihr Menschenbild? Mit Vertrauen statt Kontrolle führen!**

### **Vertrauen**

Im vorigen Punkt klingt es schon an: Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter, stärken Sie deren innere Bilder und ermöglichen ihnen eine bessere Entfaltung ihrer Potentiale. Studien belegen, dass Mitarbeiter, die Vertrauen in sich selbst haben, deutlich bessere Arbeitsergebnisse liefern. Genauso verhilft das Vertrauen des Chefs zu besseren Ergebnissen und wenn es hart auf hart kommt Krisenzeiten besser durchzustehen.

### **Die Flexibilisierung der Arbeitszeit**

Es gibt verschiedene Modelle von Arbeitszeitkonten: zum Beispiel Zeitwertkonten, bei denen Mitarbeiter längerfristig Arbeitszeit ansparen, um sich zu besonderen Ereignissen, wie dem Hausbau oder der Geburt eines Kindes freistellen zu lassen. Oder dem Gleitzeitkonto, mit dem in der Regel die Arbeitszeitschwankungen in einem kleineren Zeitraum ausgeglichen werden. Möglich ist auch ein Lebensarbeitszeitkonto, das meist auf eine Freistellung vor der Berentung abzielt.

Eines haben alle Modelle gemein: Flexibilität. Und sie sind durchaus arbeitnehmer- und arbeitgeberfreundlich. Wenn der Mitarbeiter sich nicht nach einer Nacht, in der er einfach nicht einschlafen konnte, früh morgens ins Büro quält, sondern dafür wann anders ein paar Stunden mehr arbeitet, bleibt er gesund und kann seine Zeit produktiver nutzen.

Außerdem erleichtern flexible Arbeitszeitmodelle den Übergang in die Rente, weil leichter individuelle Arbeitszeitkürzungen vorgenommen werden können.

### **Achtsamkeit**

Achtsamkeit ist ein guter Weg, bewusst Potentiale freizusetzen. Wer gedanklich bei der Sache ist, ist glücklicher, gesünder und erfolgreicher. Achtsame Menschen zeigen mehr Einsicht in unterschiedliche Situationen und so gelingt es ihnen auch besser und schneller Lösungen für Probleme zu finden.

## **Erfahrungen und Wachstum**

Erfahrungen, die Ihre Mitarbeiter machen, beeinflussen die inneren Bilder, die diese haben. Die wiederum beeinflussen, ob Potentiale ausgeschöpft werden können, oder nicht. Wichtig ist, Erfahrungen müssen freiwillig gemacht werden, sonst findet nicht viel Wachstum statt oder im schlimmsten Fall werden sogar alte Fortschritte zunichte gemacht.

Wenn Menschen regelmäßig neue Aufgaben meistern, steigert das den Glauben an die eigene Lösungskompetenz und beim nächsten Mal trauen sie sich an eine schwierigere Aufgabe heran. Aber: Das richtige Maß an Herausforderung ist wichtig! Passen Sie auf, dass Sie Ihre Mitarbeiter weder unter- noch überfordern!

## **Sinnhaftigkeit**

Wenn ein Sinn in ihrer Arbeit vorhanden und für die Mitarbeiter erkennbar ist, wird es ihnen leichter fallen, schwierige Situationen zu meistern, bis hin zu massiven Widerständen zu trotzen. Zu geben ist für Menschen ein Grundbedürfnis. Wenn Mitarbeiter sich der Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben bewusst sind, geben sie gerne, ihre Leistungsbereitschaft steigt.

Aber Vorsicht! Wenn Menschen den Glauben an die Sinnhaftigkeit ihres Tuns verlieren, zerstört das in der Regel ihr Interesse und ihre Begeisterung daran.

## **Eine sinnvolle Arbeitsorganisation**

Pausen gezielt einsetzen: Werden Erholungsbedürfnisse ignoriert, tritt Erschöpfung ein. Wer wann erschöpft ist, kann allerdings ganz unterschiedlich sein. Individuelle Pausengestaltung und Pausenrhythmen erlauben ihren Mitarbeitern sich besser zu erholen, als wenn Pausen strikt geregelt sind.

Abwechslung hält fit: Eine Mischung oder Rotation von Aufgaben stärkt das Selbstwertgefühl und erhält die Veränderungsfähigkeit von Menschen.

Vielseitigkeit fördern: Vermeiden Sie Spezialistentum, es birgt zu große Risiken, für den Arbeitnehmer, wie für das Unternehmen. Was macht der Spezialist, wenn seine Position im Unternehmen wegfällt? Und was macht das Unternehmen, wenn der Spezialist kündigt oder länger erkrankt?



## **Wertschätzung**

Für Ihre Mitarbeiter ist es sehr wichtig, nicht als Objekte sondern als Subjekte wahrgenommen zu werden. Dafür kommt es vor allem auf Ihre Haltung als Führungskraft an, weniger auf bestimmte Techniken. Wo Wertschätzung und Achtsamkeit als Teil der Beziehungskultur eine Rolle spielen und wo alle ein gemeinsames Ziel haben, rückt der Erfolg schon in greifbare Nähe.

## **Wissenstransfer**

Ältere Mitarbeiter sind meist Träger von Erfahrungs- und Wissensschätzen. Damit diese nicht verloren gehen, wenn die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen, sollten Strategien entwickelt werden, dass Wissen und die Erfahrungen zu bewahren und weiterzugeben. Möglichkeiten hier sind Tandems, altersgemischte Teams, Paten, Generationsnetzwerke, Hospitationen oder Jobrotationen.

**Kennen Sie die (beruflichen) Ziele Ihrer Mitarbeiter? Nein? Reden Sie mit Ihnen!**

## **4. Und jetzt Alle: Eine Strategie, aus Ihren losen Instrumenten ein Orchester zu machen**

### **Motivation klären**

Liegt Ihnen das Wohl Ihrer Mitarbeiter wirklich am Herzen? Oder wollen Sie eigentlich doch nur die Abwesenheitsstatistik aufpolieren? Wenn Sie diese Frage beantworten, denken Sie daran: Ihre Mitarbeiter werden merken, woher der Wind weht.

Wenn Sie die erste Frage mit Ja beantworten, stellen Sie sich außerdem noch die Fragen, ob und wenn ja wie viel das ganze Kosten darf und ob sie bereit sind auf langfristige Erfolge hinzuarbeiten, statt sich schnelle Resultate zu erhoffen.

Machen Sie sich ruhig bei diesem Schritt schon auf die Suche nach Menschen in Ihrem Arbeitsumfeld, mit denen Sie gemeinsam an der Vision arbeiten können, wohin die Reise gehen soll – das macht mehr Spaß und ist schon ein Schritt in die richtige Richtung.

## **Unternehmensleitbild entwickeln**

Integrieren Sie Leitlinien für eine gesundheitsorientierte Mitarbeiter- und Unternehmensführung in den Unternehmensleitsätzen. Schon dieser symbolische Akt wird den Mitarbeitern zeigen, dass es ernst wird.

Ihr Unternehmen hat noch kein Leitbild? Erstellen Sie eins – gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern. Während Sie sich Ziele setzen, denken Sie daran, dass diese operationalisiert sein sollten: Wie messen und erkennen Sie, ob ein Ziel erreicht wurde?

Teil der Leitlinien für gesundheitsorientierte Führung ist das Menschenbild. Respekt, Wertschätzung und die Anerkennung von anderen sind wichtig! Außerdem kann hier wünschenswertes Führungsverhalten verankert werden.

## **Analyse wagen**

Der Ist-Zustand. Häufig braucht es Mut sich seiner Ermittlung, zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung, zu stellen. Eigentlich ist es aber nur halb so schlimm. Es geht nicht darum, schonungslos Schwachstellen aufzudecken, es geht um eine positive Einstellung. Fragen Sie sich und Ihre Mitarbeiter, was schon gut läuft. Was Sie noch besser machen können. Was ausgebaut werden soll.

Dafür können Sie überlegen, welche Abteilung dem Leitbild schon am meisten entspricht. Oder überprüfen, ob das festgelegte Menschenbild berücksichtigt wird. Ob es sich in den Fluren und Büros widerspiegelt. Und natürlich sollten Sie ganz schlicht ermitteln, wie es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht.

## **Ziele definieren**

Definieren Sie Ziele. Diese sollten sich aus der Analyse ergeben, nicht zu hoch angesetzt, positiv formuliert und konkret fassbar sein. Um zu den Zielen zu gelangen, fragen Sie sich zum Beispiel, ob es Ihnen um die Mitarbeiterzufriedenheit oder das Betriebsklima geht. Wollen Sie die Gesundenquote erhöhen oder die Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch Fortbildungen unterstützen? Geht es um das Wir-Gefühl oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Nehmen Sie sich für den Anfang zwei, drei Dinge vor, die Sie verändern wollen, mehr erstmal nicht. Überfordern Sie sich nicht mit zu vielen Projekten auf einmal!

**Wann haben Sie das  
letzte Mal gelächelt?**

## **Maßnahmen ableiten und Instrumente einsetzen**

Ergreifen Sie Maßnahmen, um Ihre Ziele zu erreichen. Wichtig dabei: Bevorzugen Sie Maßnahmen zur Prävention vor welchen zur Intervention oder Korrektur!

Spätestens ab diesem Schritt wird es wichtig, dass alle innerbetrieblichen Gruppen am selben Strang ziehen. Es geht nicht um Veränderungen an einzelnen Stellen, es geht um das Miteinander aller Menschen direkt im Unternehmen und im unmittelbaren Umfeld.

Als Führungskraft spielen Sie bei der Umsetzung allerdings eine zentrale Rolle. Wenn Sie von den Maßnahmen begeistert sind, werden andere sich davon anstecken lassen und mitmachen.

## **Effekte kontrollieren**

Bei aller Nächstenliebe ist das Ziel Ihres Unternehmens immer noch wirtschaftlich zu arbeiten. Das erfordert, die Effekte Ihrer Maßnahmen zu kontrollieren. Führen Sie dafür eine zweite Analyse des Ist-Zustands durch. Hat er sich inzwischen verändert? Je gründlicher Sie die erste Analyse des Ist-Zustands gemacht haben, desto ergiebiger können Sie jetzt die Effekte Ihrer Maßnahmen kontrollieren.

Achten Sie in diesem Schritt beispielsweise auf diese Aspekte: Sind die Zufriedenheitswerte der zweiten Befragung höher? Hat sich die Fluktuationsrate verändert? Haben sich mehr Mitarbeiter an der Umfrage beteiligt? Beteiligen sich generell mehr Mitarbeiter an Verbesserungsvorschlägen und gemeinschaftlichen Aktionen?

Lassen Sie sich nicht entmutigen, falls die Ergebnisse der zweiten Analyse noch nicht so gut ausfallen, wie Sie gehofft haben. Häufig sind Ergebnisse noch nicht messbar, aber schon spürbar. Allein das Ansprechen von Wohlfühlthemen führt häufig schon zu einer Verbesserung im Betriebsklima.

## 5. Tipps zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung

Sicherlich sind Ihnen die gestrichelten Kästchen im Verlauf des Textes aufgefallen? In ihnen befinden sich kleine Erinnerungen an hilfreiche Verhaltensweisen für gesundheitsgerechtes Führen im Alltag. So leicht, wie die sich in diesen Text integrieren ließen, können Sie sie in Ihren Alltag integrieren. Auch kleine Schritte führen Sie irgendwann zu Ziel.

Hier finden Sie alle Hinweise noch einmal gesammelt. Wenn Sie möchten, schneiden Sie sich das Kärtchen doch aus und stellen es auf Ihren Schreibtisch, um sich hin und wieder erinnern zu lassen, wie Sie jederzeit einen kleinen Beitrag zum zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens leisten können.

**Heute schon jemanden gelobt?**

~

**Seien Sie ein Vorbild – auch fürs Wohlbefinden im Beruf!**

~

**Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche und hören Sie Ihrem Gegenüber zu!**

~

**Wie steht's um Ihr Menschenbild? Mit Vertrauen statt Kontrolle führen!**

~

**Kennen Sie die (beruflichen) Ziele Ihrer Mitarbeiter? Nein? Reden Sie mit Ihnen!**

~

**Wann haben Sie das letzte Mal gelächelt?**

## Literaturverzeichnis

Fuchs, Michael & Messner, Jochen (2016). **Die Führungskunst der Jedi: Anleitung zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft**. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

Matyssek, Anne Katrin (2003). **Chefsache: Gesundes Team – gesunde Bilanz: Ein Leitfaden zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung**. Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden.

Matyssek, Anne Katrin (2011). **Gesund führen – sich und andere! Trainingsmanual zur psychosozialen Gesundheitsförderung im Betrieb**. Books on Demand GmbH, Norderstedt.

Purps-Pardigol, Sebastian (2015). **Führen mit Hirn: Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern**. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Schröder, Jörg-Peter (2013). **Gesunde Führung statt Burnout: Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus**. steinbach medien network, Schwäbisch Hall.

Spreiter, Michael (2014). **Burnoutprävention für Führungskräfte**. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

## Internetquellen

Bundesministerium für Gesundheit:

<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung.html>

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung: <http://www.dnbgf.de/>

Initiative Gesundheit und Arbeit: <https://www.iga-info.de/>

Initiative Neue Qualität der Arbeit: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Praxisleitfaden Betriebliches Gesundheitsmanagement:

<https://www.gesundheitsmanagement24.de/praxisleitfaeden-checklisten/praxisleitfaden-betriebliches-gesundheitsmanagement/>

Studie der Techniker Krankenkasse:

<https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/48824/Datei/506/Broschuere-Gesund-fuehren-heute.pdf>

(zuletzt gesichtet: 25.4.18)