

## Aktuelles

- **Das aktuelle Interview:** Führen Sie schon gesund? Warum Vorgesetzte die Gesundheit ihrer Mitarbeiter im Blick haben sollten .....3
- **Führungskompetenz:** Burn-out steckt an – so schützen Sie Ihre Mitarbeiter ...7

---

### Das aktuelle Interview

---

## Führen Sie schon gesund? Warum Vorgesetzte die Gesundheit ihrer Mitarbeiter im Blick haben sollten



**Dr. Luzia Grommes** ist Sportwissenschaftlerin mit Schwerpunkt „Gesundheitsprävention“, Pädagogin und systemischer Coach. Sie berät Unternehmen und Führungskräfte zum Themenkreis „Gesundheit“ und greift auf einen fundierten Fachhintergrund ihrer beruflichen Erfahrungen als Führungskraft (Abteilungsleitung, Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführerin), als Dozentin an verschiedenen Hochschulen sowie als Therapeutin von Herzpatienten und orthopädisch erkrankten Menschen zurück. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: „Mutig sich selbst und andere gesund führen“, Stressmanagement, Gesundheitscoaching, Teamentwicklung und Konfliktmoderation.

**Kompakt:** Gesundheitlich orientierte Führung zeigt sich in ergonomischen und gesundheitsfördernden Rahmenbedingungen ebenso wie im Führungsverhalten. Will ein Unternehmen eine gesunde Führungskultur entwickeln, beginnt dies bei den Führungskräften. Denn erst wenn diese über ihr eigenes Verhalten in puncto Gesundheit reflektiert haben, können sie Vorbild ihrer Mitarbeiter sein und selbst die richtigen Impulse im Führungsalltag setzen.

## Gibt es eine „gesunde“ Führung?

Ja und nein. Die **eine** gesunde Führung gibt es nicht, weil gesundheitslich orientierte Führung sehr vielfältig ist. Mit einem dicken Ja würde ich allerdings antworten, weil das

Verhalten des Vorgesetzten und die Bedingungen am Arbeitsplatz großen Einfluss auf die eigene Gesundheit der Führungskraft wie auch der Mitarbeiter haben.

## Welche Kriterien sollte ein solcher Führungsstil erfüllen?

Zum einen hat die Führungskraft die Verantwortung für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter. Vorgesetzte haben einen Wirkungsbereich, in dem sie Arbeitsbedingungen verändern können. Hierzu zähle ich die Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Stichwort „ergonomischer Arbeitsplatz“. In Produktionsbetrieben sind es die Faktoren „Raum“, „Klima“, „Lärm“ und „Arbeitssicherheit“.

Zum anderen hat die Führungskraft mit ihrem Führungsverhalten einen großen Einfluss auf die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiter. Dieser Wirkung sind sich Vorgesetzte oft nur wenig bewusst. In Mitarbeiterbefragungen werden als klassische Faktoren eines gesundheitsförderlichen Führungsstils immer wieder Wertschätzung und Anerkennung durch den Vorgesetzten genannt. Außerdem eine gute Transparenz in Bezug auf Ziele, Vorgaben, Veränderungen und Probleme sowie der konstruktive Umgang mit Kritik.

Was für Führungskräfte oft auch schwierig ist, ist der Umgang mit Konflikten. Hier achtsam vorzugehen, Konfliktpunkte nicht unter den Teppich zu kehren, sondern hervorzuholen ist ganz wichtig für eine gesunde Wohlfühl-Kultur im Unternehmen oder im Team. Wichtig ist auch, Versprechen einzuhalten und Umstrukturierungen im verträglichen Maß anzugehen. Wenn Menschen starken Veränderungsprozessen unterworfen sind und sie nicht mitbestimmen können, entwickeln sie aus großer Verunsicherung viele Ängste. Das sind in Tiefe krank machende Faktoren. Wenn die Veränderungsimpulse jedoch gut dosiert sind und der Einzelne in seiner Persönlichkeit und mit seinen Fähigkeiten einbezogen wird, sind das positive Herausforderungen, die nicht krank machen.

Grundsätzlich bin ich davon überzeugt, dass der Chef eine große Vorbildfunktion hat. Die Art und Weise, wie er mit sich umgeht, überträgt er

– meist unreflektiert – auf seine Mitarbeiter. Deshalb ist ein 1. Schritt hin zu einer gesunden Führung, dass die Führungskraft ihre eigene Haltung reflektiert: Was bedeutet Gesundheit für mich? Was sind meine Überzeugungen? Wie viele Belastungen mütet sich mir zu? Welchen Vorteil habe ich selbst, wenn ich mich gesundheitsförderlich verhalte? In solchen Reflexionen stellen Führungskräfte oft fest, dass sie sich überlasten, zu wenig auf ihre Lebensbalance achten und die Firma über ihre Gesundheit stellen. Manche berichten auch, dass sie belastbarer sind, wenn sie

ausreichend Sport treiben oder für Entspannung sorgen. Aufschlussreich ist auch, darüber nachzudenken, welches Führungsverhalten früherer oder aktueller Vorgesetzter sie selbst unter Stress setzt und welches eher Stress vermeidend war.

Diese Einsichten können helfen, das eigene Führungsverhalten zu verändern. Denn es geht darum, die eigenen Überzeugungen kennenzulernen und eventuell zu korrigieren. Typische Glaubenssätze sind: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“, oder: „Du musst alles 150%ig gut erledigen.“

### **Wie wirkt sich eine „ungesunde“ Führung aus – auf Mitarbeiter, Unternehmen, Vorgesetzte?**

Ungesunde Führung erkennen wir an typischen Stresssymptomen: häufige Erkältungen, oft auch während des Urlaubs, Kopfschmerzen bis hin zur Migräne, Rückenschmerzen und Schlafprobleme. Aus diesen ersten Symptomen können sich manifeste Erkrankungen entwickeln. Das heißt, der Mensch trägt seine Überlastung, die er am Arbeitsplatz erlebt, über

seinen Körper aus. Krankheitsausfälle und Fehltage sind die Folgen.

Für das Unternehmen bedeutet das, dass Produktivität und Effizienz sinken, die Anpassungsfähigkeit an den Markt sich verringert, die Konkurrenzfähigkeit abnimmt und letztlich vielleicht sogar das Überleben des Unternehmens gefährdet ist.

### **Woran erkennt eine Führungskraft, dass der Job den Mitarbeiter krank macht?**

Die Führungskraft kann es rein faktisch an höheren Fehlzeiten erken-

nen. Die Ursachen dafür können am Arbeitsplatz oder im Privaten zu

finden sein. Vielleicht muss der Mitarbeiter einen Angehörigen pflegen oder trennt sich gerade von seinem Partner. Solchen Hinweisen sollte der Vorgesetzte in einem guten Gespräch nachgehen.

Andere Hinweise sind, dass Termine nicht eingehalten werden oder sich das Engagement verringert. Vielleicht gibt es auch eine bestimmte Art von Kontaktvermeidung mit dem Vorgesetzten, oder es kommen wenig Ideen und Vorschläge, jemand wirkt eher demotiviert oder auch überangepasst und unauffällig.

So sollte es auch als Warnzeichen verstanden werden, wenn jemand extrem viele Überstunden macht, sich neue Arbeit auflädt, obwohl er die, die er zu tun hat, schon nicht schafft. In einem solchen Fall hat der Mitarbeiter das Maß verloren.

Und ein letzter Punkt, der mir häufig in der Praxis begegnet: Mitarbeiter kommen krank zur Arbeit. Sie gehen trotz starker Erkältung oder mit Fieber zur Arbeit. Das ist nicht gut, weder für die Gesundheit noch für die eigene Einstellung zur Arbeit und zur eigenen Gesundheit. Das einfachste Gegenmittel für Vorgesetzte ist hier, sich ein kurzes Feedback zu holen: „*Ich habe bemerkt, dass ...*“ Dann können auch Maßnahmen vorgeschlagen und eingeleitet werden, z. B. eine flexible Regelung der Arbeitszeit über einen bestimmten Zeitraum. Denn ein Mitarbeiter, der sich maßlos überfordert und dann krank wird, ist ein hoher Kostenfaktor: 135 € kostet ein kranker Mitarbeiter das Unternehmen pro Tag. Rechnet man diesen Betrag auf die Belegschaft hoch, könnten davon viele Präventionsmaßnahmen umgesetzt werden.

### Was bedeutet das für den Arbeitsplatz der Zukunft?

Der russische Zukunftsforscher und Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew hat schon vor Jahren vorausgesagt, dass die psychosoziale Gesundheit zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor für Unternehmen werden und damit die Informationstechnik

ablösen wird. Gesunde Mitarbeiter machen in immer größerem Maße den Erfolg von Unternehmen aus. Deshalb liegt es im ureigenen Interesse von Unternehmen, die eigene Gesundheit und die ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten.

---

## Führungskompetenz

---

### **Burn-out steckt an – so schützen Sie Ihre Mitarbeiter**

Gute Laune steckt an, schlechte ebenfalls. Ähnlich ansteckend ist offenbar auch Burn-out. Jörg Fengler, Professor für Psychologie in Köln, glaubt, dass ein ausgebrannter Kollege das gesamte Kollegium runterziehen kann.

Das wäre fatal für jedes Team. Deshalb kommt es darauf an, das Burn-out-Syndrom bei Mitarbeitern früh zu erkennen und Hilfestellung anzubieten, um einen Flächenbrand zu vermeiden.

Burn-out ist eine psychische Erkrankung, die durch Stress und Überlastung ausgelöst wird, aber auch dadurch, dass Menschen nicht mehr gemäß ihren eigenen Werten leben und arbeiten. Die Folge ist, dass sie sich ausgebrannt, leer und nutzlos fühlen. Hinzu kommen körperliche Symptome wie dauerhafte Müdigkeit, Schlaflosigkeit, aber auch hohe Reizbarkeit und Empfindlichkeit.

Waren zunächst Menschen in sozialen und Pflegeberufen sowie Lehrer von Burn-out betroffen, sind heute Betroffene auch in der IT-Branche zu finden, besonders in der mittleren Führungsebene. Sogar Arbeitslose, Hausfrauen und Studenten können unter Burn-out leiden.

Fengler in einem Interview mit dem Südwestrundfunk: *„Die gemeinsame Erfahrung ist wohl, dass die Arbeit wie ein Fass ohne Boden erscheint. Alles, was man tut, wird gleich wieder mit zwei neuen Aufgaben aufgefüllt. Man kommt nie zu dem Punkt, sich zurückzulehnen und zu sagen: Das ist geschafft.“*

#### **Burn-out entwickelt sich**

Burn-out ist nicht von heute auf morgen bei einem Mitarbeiter offensichtlich zu erkennen. Meist entwickelt sich ein Burn-out über mehrere Stufen:

##### **1. Enthusiasmus und großes Engagement**

Besonders fähige Mitarbeiter bringen sich 100%ig in ihren Job ein und gehen bis hart an ihre Leistungsgrenzen heran. Das Problem: Wenn Höchstbeanspruchung zum Dauerzustand wird, reißt irgendwann die Belastungsleine.

##### **2. Stagnation und Frust**

Frust stellt sich ein, weil nicht alle Ziele erreicht werden können. Erste Bedenken melden sich: *„Wozu mach ich das eigentlich? Hat ja sowieso kei-*

nen Zweck!“ Der Kollege wird jetzt zynisch bis sarkastisch: „Der Kunde nimmt ja doch den schlechteren Entwurf.“

An diesem Punkt besteht die Gefahr, dass der Burn-out-gefährdete Mitarbeiter andere im Team ansteckt. Bei jeder Gelegenheit lässt er seine Lust- und Perspektivlosigkeit durchklingen. Das geht so:

## ■ Erfolge schlechtreden

**Beispiel:** Eine tolle Resonanz nach einem Messeauftritt wird kleingere-det: „Uns kennen die Kunden halt. Die kommen ja immer zu uns, weil sie da so gut bewirtet werden.“

**Die Folge:** Die Kollegen setzen den Erfolg ebenfalls herab. Die Motivation des Erfolgs können sie nicht richtig auskosten.

## ■ Gute Motive des Vorgesetzten umkehren

**Beispiel:** „Die Einmalzahlung war keine Anerkennung meiner besonderen Leistungen. Sie soll doch nur die Konkurrenz im Team weiter anfachen.“

**Die Folge:** Der Vorgesetzte und sein Handeln werden hinterfragt. Wird ihm unfaires Taktieren unterstellt, schwindet das Vertrauen in den Vorgesetzten.

## ■ Feedback verweigern

**Beispiel:** Ob gut oder schlecht, die Kollegen erhalten keinerlei Rückmeldungen mehr, ebenso wenig der Vorgesetzte.

**Die Folge:** Projekte laufen schleppend, weil die Mitarbeiter sich nicht mehr gegenseitig austauschen.

## 3. Apathie und Rückzug

Der Mitarbeiter wirkt phlegmatisch und antriebslos. Alle Tätigkeiten fallen ihm schwer. Er zieht sich zurück, isoliert sich auch im Privatleben. Die chronische Erschöpfung führt zum Leistungsabfall. Der Burn-out ist da.

## Top-Leistungsträger gefährdet

Burn-out trifft meist die Hochleister, die engagierten Mitarbeiter, die hohe Erwartungen an sich selbst stellen nach dem Motto: „Das schaff ich schon auch noch!“ Irgendwann wird’s dann zu viel, und aus dem Übernehmen von Verantwortung und Aufgaben wird ein Sich-Übernehmen.

An diesem Punkt sind Sie als Führungskraft gefragt. Erkennen Sie, dass ein Mitarbeiter droht, sich zu überfordern, sprechen Sie ihn an. Sagen Sie Ihrem Mitarbeiter: „Ich habe den Eindruck, dass Sie über Ihre Grenzen hinausgehen.“

Geben Sie ihm die im Folgenden aufgeführten Fragen als Gedankenanstoß:

- Denken Sie nur noch an die Arbeit?
- Können Sie nicht mehr abschalten?
- Vielleicht können Sie auch nicht mehr schlafen?
- Fällt es Ihnen schwer, sich zu konzentrieren?

- Haben Sie das Gefühl, für alles viel zu viel Energie zu benötigen?
- Haben Sie an nichts mehr richtig Freude?

Kann ein Mitarbeiter diese Fragen für sich bejahen, dann ist es Zeit, die Notbremse zu ziehen. Die zentrale Frage dabei ist, ob es andere Werte gibt, die anzustreben sich lohnt



### Rechtliches

## Informationspflicht: ja – Zustimmung: nein

Unsere Vertragsanwältin Petra Kansy beantwortet Ihre Fragen zum Arbeitsrecht. Für Sie als Abonnent des Handbuchs *„sicher führen – erfolgreich leiten und motivieren in der Praxis“* ist die Nutzung der Rechtsberatungs-Hotline kostenlos (bitte Kundennummer angeben).

Hier eine Leser-Anfrage sowie die Antwort unserer Vertragsanwältin:

### Ihre Ausgangssituation:

Unsere Firma wurde im September von einer anderen Firma übernommen und soll jetzt zu einer GmbH verschmolzen werden. Im Rahmen dieser Übernahme haben wir einen Brief erhalten, der die neue Situation beschreibt.

Kann ich diesem Schreiben bedenkenlos zustimmen?

### Mein Lösungsvorschlag:

Mit dem von Ihnen mitgeschickten Schreiben sind die Mitarbeiter über die Verschmelzung informiert worden. Das ist gesetzlich vorgeschrieben.

Mit der Unterzeichnung des Unterzeichnungsschreibens bestätigen Sie lediglich den Erhalt des Schreibens. Sie treffen keine Entscheidung, ob Sie dem Betriebsübergang zustimmen.

Nach § 613a Bürgerlichen Gesetzbuchs genießen Sie als Mitarbeiter einen Bestandsschutz in Bezug auf Ihr Arbeitsverhältnis und auch auf den

Inhalt Ihres Arbeitsverhältnisses von genau einem Jahr. Ihr Arbeitsplatz ist somit für ein Jahr bestandsgeschützt. Für den Fall, dass in Ihrem Unternehmen ein Tarifvertrag galt und das neue Unternehmen ebenfalls einen Tarifvertrag hat, sind tarifvertragliche Regelungen des neuen Arbeitgebers anzuwenden.

Für die Arbeitsplätze bedeutet das, dass diese für ein Jahr gesichert sind. Sollte es während dieser Zeit zu einer Zusammenlegung von Standorten kommen und dies für Sie bedeuten, dass Sie an einem anderen Standort eingesetzt werden, kann das nur mit Ihrem Einverständnis erfolgen. Nur wenn Sie in Ihrem derzeitigen Vertrag eine Versetzungsklausel haben, wonach Sie auch an anderen Standorten eingesetzt werden können, könnte eine Versetzung in der Übergangszeit erfolgen. Ansonsten müsste der neue Arbeitgeber eine Änderungskündigung aussprechen.

Ihnen steht es frei, gegen den Betriebsübergang Widerspruch einzulegen. Das bedeutet, dass Sie bei Ihrer Ursprungsfirma beschäftigt bleiben. Wenn diese Firma jedoch liquidiert wird, verlieren Sie Ihren Arbeitsplatz.

Nach Ablauf des Übergangsjahres kann der neue Arbeitgeber mit dem Betriebsrat andere Vereinbarungen

zur Vergütung, Gehaltsstruktur oder zur Arbeitszeit treffen. Es ist auch möglich, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen, wenn beispielsweise durch die Zusammenlegung von Standorten weniger Personal benötigt wird.

Für eine betriebsbedingte Kündigung nach Ablauf des Übergangszeitraums muss der neue Arbeitgeber zunächst eine unternehmerische Entscheidung treffen (Zusammenlegung von Standorten) und dann im Einzelfall eines jeden betroffenen Mitarbeiters eine Sozialauswahl durchführen. Dies geschieht anhand gesetzlicher Kriterien. Führt die beabsichtigte Zusammenlegung von Standorten dazu, dass im arbeitsrechtlichen Sinne Massentlassungen damit einhergehen, ist dies der Bundesagentur für Arbeit anzuzeigen. Der Arbeitgeber ist dann verpflichtet, mit dem Betriebsrat zusammen einen Sozialplan aufzustellen. Wer hiervon betroffen ist, hängt wiederum von vereinbarten Kriterien ab. Sollten Sie anhand der Kriterien zu dem Kreis der Mitarbeiter zählen, denen gekündigt wird, steht Ihnen zu, gegen eine solche betriebsbedingte Kündigung Klage zu erheben.

Achten Sie darauf, dass Sie innerhalb von 3 Wochen nach Zugang des Kündigungsschreibens Kündigungsschutzklage erheben müssen.