

## Gesunde Arbeitskräfte leisten mehr

Eine gesunde Arbeitswelt zeichnet sich aus durch geringe Fehlzeiten und leistungsstarke und Arbeitnehmer. Eine Unternehmensführung, die Glück als privaten Anspruch abwertet, ist ebenso veraltet wie die Polarisierung Work gegen Life. In den letzten Jahren massiv gestiegene Krankheitszahlen auch im Mittelstand fordern umsichtige Antworten. Wichtiger jedoch als die Frage, was Ihre Arbeitskräfte krank macht, ist die Frage, was sie gesund erhält, eine Frage der *Resilienz*.

In einer aktuellen internationalen Studie aus Leipzig wird der „wichtigste Hebel zur Gesundheitsförderung“ in *Freiräumen* erkannt, nämlich ob Aufgabenbereiche flexibel justiert werden: mit einem größtmöglichen Maß an Selbstverantwortung. Fürchten Sie sich als Unternehmer nicht vor faulen Freiheitsfolgen, denn nachweisbar steigen durch Autonomie und Respekt (ein urmenschliches Bedürfnis) Vitalität und Leistungskraft. Mitarbeiter, die authentisch geführt werden, sind zufriedener und entwickeln stärkeres Vertrauen in die Führungskraft, was weniger Kontrollen nötig macht. Vertrauen ist ein Vermögenswert, da es Komplexität und Kosten reduziert – nicht zuletzt also auch finanziell sinnvoll.

Allerdings ist Fingerspitzengefühl gefordert, denn Erfolg durch Autonomie braucht entsprechende *Motivation* – manche Mitarbeiter brauchen eher Sicherheit durch Anleitung. Denken Sie einmal an eine typische Abteilung in Ihrem Betrieb: Sie werden hier vereinfacht gesagt unterschiedliche Menschentypen finden – Kontrollierte, Kreative, Macher und Denker, Teamplayer und eben Individualisten. Letzteren sollten Sie entsprechende Eigenständigkeit zugestehen, sonst erhalten Sie direkt oder indirekt Widerstand. Nutzen Sie als Führungskraft also die verschiedenen persönlichen Motivationslagen, dann steigt der Gesamtnutzen.

Der Fokus gesunder Arbeit liegt in den *Ressourcen* des einzelnen Mitarbeiters, sprich der Fähigkeit, auf Anforderungen psychisch angemessen zu reagieren. Die Frage gesunder Leistung ist daher eine Frage individueller Möglichkeiten, aber auch eine Frage gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen. Nachhaltiger Erfolg ist ohne widerstandsfähige Mitarbeiter auf Basis einer wertschätzenden Unternehmenskultur nicht denkbar. Hier geht es darum, Belange von Mitarbeitern zu achten, zum Beispiel mit der Schaffung von Ruheräumen oder – noch wichtiger – mit Zeiten ehrlichen Zuhörens. Nein, Arbeitsplätze sind keine Kuschelräume und Führungskräfte sind auch keine Glückseligmacher. Gesunde Führung jedoch fördert Commitment und damit Glücksempfinden, Zuversicht und ein positives Klima.

*Widerstandskraft* bedeutet, Gedanken und Gefühle so zu steuern und Verhalten so auszurichten, dass das eigene und soziale Wohl erhalten bleiben. Falsch sind Einstellungen wie „Immer muss alles glatt laufen“ oder „Konflikte sind unnützlich“ – Sinnvoller ist eine chancenorientierte Haltung. Persönlichkeitsforscher Julius Kuhl schlägt vor, proaktiv Widrigkeiten anzugehen, über den Tellerrand zu blicken und auf positive Affekte zu achten. Eine resiliente Persönlichkeit ist geprägt von emotionaler Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Offenheit im Miteinander. Gute Führung und aggressive Kommunikation vertragen sich nicht. Eine Studie an der University of Vermont kommt zum Ergebnis, dass feindseliges Führungsverhalten (abfälliges Abwerten von Mitarbeitern) häufig seinen Ursprung in der Streitsucht der Eltern hat. Erkennen kann man feindseliges Führungsverhalten daran, wie aggressiv der Grundton der Führungskraft ist, ob es zu Demütigungen kommt oder schnell nach Sündenböcken gesucht wird.

Resiliente Menschen haben *Stresskompetenz*. Diese zeigt sich laut Gert Kaluza vom Institut für Gesundheitspsychologie auf drei Ebenen: Die erste setzt beim Verhalten an und nutzt

Problemlösefähigkeiten, um Anforderungen nicht zu Überforderungen werden zu lassen. Die zweite Ebene ist auf stressreduzierende Gedanken gerichtet und sieht Schwierigkeiten als bewältigbare Herausforderungen. Auf der dritten Ebene geht es um Regeneration und Ausgleich, um die Belastungsfähigkeit langfristig zu erhalten. Dazu gehören regelmäßige Bewegung genauso wie Freude über die kleinen Dinge und Humor. Positive Psychologen empfehlen ein tägliches Dankbarkeitsritual, gepaart mit einem Lächeln über Missgeschicke.

Widerstandskraft ist das beste Mittel gegen *Burnout*, wie eine Studie der Bertelsmann-Stiftung zeigt: Je höher der individuelle, messbare Resilienzquotient, desto geringer sind Erschöpfung, Zynismus und Leistungsmängel. Die Chance für berufliche Leistungsfähigkeit ist am höchsten, wenn man mit realistischem Optimismus auf Drucksituationen reagiert. Mitarbeiter, die sich angemessen anspruchsvolle Ziele setzen und selbstdiszipliniert daran arbeiten, stärken Wohlbefinden und Effektivität gleichermaßen. Bedürfnisorientierte Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern daher Orientierung: Sie sorgen für ein größeres Gefühl persönlicher Wirksamkeit – der entscheidende Wirkfaktor heißt Selbstwirksamkeit.

Gute *Selbstwirksamkeit* (Glaube an das eigene Potenzial) ist damit Schutzfaktor und zugleich Erfolgsfaktor. Dies ist ein wichtiges Ergebnis für eine nachhaltige, wertschöpfende und wertschätzende Stärkung Ihres Unternehmens: Wohlbefinden, Motivation und Erfolg bedingen sich gegenseitig. Resilienz ist die Kompetenz der Zukunft – für sich und Ihre Mitarbeiter. Ein kleiner Tipp, falls Sie als gestresste Führungskraft wenig Zeit dafür haben: Pausieren Sie nach einer Minute Vollgas drei Minuten oder laufen Sie zumindest ein wenig lockerer. Der Mensch ist nicht für lange Strecken gemacht, verbissen schon gar nicht.

Dr. Jörg Pscherer

*Literatur:*

- Kaluza, G. (2014). Gelassen und sicher im Stress. Springer.
- Wellensieck, S.K., Galuska, J. (2014). Resilienz - Kompetenz der Zukunft. Beltz.
- Rigotti, Th. et al. (2014). Rewarding and sustainable health-promoting leadership. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Fuehrung\\_Gesundheit\\_Relienz\\_Studie.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Fuehrung_Gesundheit_Relienz_Studie.pdf)