

GESUND FÜHREN

Das Handbuch
für schwierige Situationen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Nur für gute Führungskräfte ...

*Und denen empfehle ich als Ergänzung:
www.gesund-fuehren-podcast.de – viel Spaß beim Hören!*

Impressum

© 2010 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Gesund führen – auch das noch?! | 8 |
| Gesund führen: Basiskompetenzen | 15 |
| Gesund führen bei schwierigen Mitarbeitern | 26 |
| <i>Gesund führen bei „Minderleistern“</i> | 27 |
| <i>Gesund führen bei häufigen Kurzerkrankungen</i> | 34 |
| <i>Gesund führen bei psychisch erkrankten Beschäftigten</i> | 38 |
| <i>Gesund führen bei Sensibelchen, Primadonnen und & Co</i> | 43 |
| <i>Gesund führen bei älteren Beschäftigten</i> | 48 |
| <i>Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie</i> | 51 |
| Gesund führen in schwierigen Teamkonstellationen | 54 |
| <i>Gesund führen im Team von Ex-Kollegen und -Kolleginnen</i> | 56 |
| <i>Gesund führen in Konflikten</i> | 59 |
| <i>Gesund führen nach einem traumatischen Ereignis</i> | 63 |
| <i>Gesund führen in einem aufmüpfigen Team</i> | 66 |
| <i>Gesund führen, wenn Beschäftigte überlastet sind</i> | 69 |
| <i>Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand</i> | 72 |
| Gesund führen unter schwierigen Rahmenbedingungen | 76 |
| <i>Gesund führen, wenn die Schrauben angezogen werden</i> | 77 |
| <i>Gesund führen in Veränderungen</i> | 80 |
| <i>Gesund führen bei Entlassungen</i> | 83 |
| <i>Gesund führen unter einem ungesund führenden Chef</i> | 87 |
| <i>Gesund führen bei eigener Erkrankung</i> | 91 |
| Gesund führen: Und was haben Sie davon?! | 94 |
| Anhang | 95 |

Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand

Der Anlass, sich mit dem Thema „gesund führen“ auseinander zu setzen, ist häufig eine (zu?) hohe Fehlzeitenquote. Wie Sie lesen konnten, nehmen Sie als Führungskraft durchaus Einfluss auf die Quote, aber es gibt eben noch eine Reihe weiterer Faktoren, die nichts mit Ihnen zu tun haben (z.B. saisonale, konjunkturelle, organisationsbedingte und persönliche Aspekte). Sie sollten sich also nicht martern, wenn die Anwesenheitsquote in Ihrem Team gering ist, aber Sie sollten schon hinschauen: Was kann ich noch tun?



Sorgen Sie dafür, dass die Leute sich im Job wohlfühlen – indem Sie sie entsprechend ihren Stärken einsetzen (fragen Sie sie, wo sie gern arbeiten würden – vielleicht lässt sich was machen); indem Sie für ein angenehmes Klima sorgen; indem Sie großzügig mit punktgenauer Anerkennung sind; indem Sie den Sinn der Arbeit für alle aufzeigen; indem Sie überhaupt den Kontakt pflegen statt den Leuten aus dem Weg zu gehen. Also Anwesenheit fördern.



Wenn die Leute einen gelben Schein vorlegen, können Sie eh nix tun. Rechtlich. Aber Sie können vielleicht dafür sorgen, dass die Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen. Wenn sie sich aufgehoben fühlen im Kollegenkreis (weil sie auch mal ein Schwätzchen halten dürfen, ohne dass Sie gleich dazwischen gehen), tun sie das vielleicht. Oder wenn sie sich sogar den Kollegen oder Ihnen persönlich verpflichtet fühlen (weil sie Sie mögen und für eine fürsorgliche Führungskraft halten), tun sie das vielleicht auch.

Sätze wie „man kennt doch seine Blaumacher“ oder „da kann man doch dran riechen, dass die Krankmeldung eine Farce war“ kommen meist von Führungskräften, die einem offenen Willkommensgespräch mit ihren „Verdächtigen“ gern aus dem Weg gehen und stattdessen lieber der Personalabteilung eine Fehlzeiten-Auflistung auf den Tisch knallen mit den Worten: „Reden Sie mal mit dem, der macht blau!“ Lesen Sie zur Ergänzung bitte auch das Kapitel zu den Kurzerkrankungen (S. 34). Dort finden Sie zusätzliche Hinweise für den Umgang mit einzelnen Mitarbeitern.

*Leseprobe (= Kapitel 12 + Stichwortverzeichnis) zu:
„GESUND FÜHREN – Das Handbuch für schwierige Situationen*

Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand

C Wie Sie oben schon gelesen haben, macht es mehr Spaß, die Anwesenheit zu erhöhen als die Fehlzeiten zu senken. Und hierbei sind Sie nicht allein. Fragen Sie die Leute selber: „Wo sehen Sie Ansatzpunkte, mit denen wir alle gemeinsam die Anwesenheitsquote erhöhen können?“ Allein schon die Frage ist revolutionär, und das Einbeziehen der Mitarbeiter erst recht. Eigentlich auf der Hand liegend, aber in der Praxis extrem selten. Die Leute haben durchaus gute Ideen ...

Sie können auch eine Mitarbeiterbefragung durchführen, klar. Und eine Gefährdungsanalyse sollten Sie allein schon aus rechtlichen Gründen machen. Aber Sie können und sollten zusätzlich auch einfach mit den Menschen ins Gespräch gehen ... Dann erfahren Sie schon, wo die der Schuh drückt. Und Sie tragen auf menschenfreundliche Weise etwas zur Erhöhung der Anwesenheit bei. Denn Ideen, die die Mitarbeiter selber eingebracht haben, werden sie auch engagierter umsetzen.

Und dann ist es auch für Sie leichter, an den Teamgedanken zu appellieren („wir brauchen hier jede/n“ – „als Team sind wir gut“). Sich als Teil einer Gruppe fühlen, das bindet Menschen in der Regel stark an einander. Man fühlt sich verpflichtet. Wo dieses Gefühl fehlt (weil Gruppenaktivitäten oder Schwätzchen von Vorgesetzten unterbunden werden), ist neben der Bindung auch die Anwesenheitsquote gering. Manchmal hilft es, wenn man Subgruppen mit Sonderaufgaben betraut, wo sie einmal zeigen können, dass sie einen wertvollen Beitrag zum Betrieb leisten.

Aktionen wie beispielsweise eine Afrikanische Woche, wo die Subgruppe sich und ihre Kultur unter Anwesenheit der regionalen Presse und der Firmenleitung präsentieren konnte, haben schon Wunder gewirkt. Oder Wertschätzungstage, wo im Anschluss an einen Impulsvortrag die Geschäftsführung sich glaubhaft bei der Belegschaft für ihren Einsatz unter widrigen Umständen bedankt hat, so dass man noch Wochen später darüber sprach – auch die haben ihre positive Wirkung entfaltet.

***Wertschätzung wird mit Anwesenheit
und Einsatz belohnt.***

Natürlich kann man das Thema auch von der anderen Seite angehen, zum Beispiel kann man eine Attestpflicht ab dem 1. Tag einführen. Aber seien Sie gewarnt: In ca. der Hälfte der Fälle geht der Schuss nach hinten los. Mitarbeiter gehen dann mittwochs zum Arzt und kommen erst am Montag wieder. Misstrauen weckt eben Heimzahlungsbedürfnisse.

Pflegen Sie einen fürsorglichen Blick und sprechen Sie Überlastungssymptome an. Frühes Ansprechen zeigt: „Ich habe eine Veränderung an Ihrem Verhalten wahrgenommen“ – das kann ein ganz wichtiges Signal sein, zum Beispiel für einen Menschen zu Beginn einer psychischen Erkrankung, wenn der Betroffene selber sich nicht ganz sicher ist.



„Wir wollen Sie unterstützen, wir machen uns Sorgen“ sind sinnvolle Formulierungen (wenn sie wahr sind). Hingegen sind Sätze wie „Das wird schon!“ oder „Nehmen Sie sich doch mal zusammen“ oder „Stellen Sie sich mal nicht so an“ wenig hilfreich. Sie verstärken noch den Druck. Unter Druck werden Menschen schwerer gesund.

Dokumentieren Sie die Leistungsveränderungen, halten Sie aber dennoch an Ihren Leistungsanforderungen fest! Das müssen Sie eh – dürfen Sie aber auch. Wenn Sie zum Beispiel Menschen in einer depressiven Episode schonen (= Sonderbehandlung), ist das für Ihr Team nicht gut (Mehrbelastung), aber auch nicht für den Betroffenen: Womöglich fühlt er sich nicht Ernst genommen. In jedem Fall aber weiß man, dass das Wechselspiel aus Fürsorge und Anforderung sich positiv auf die Genesung von einer Depression auswirkt. Unterforderung schadet!

SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG

- Die Führungskraft ist (nur) einer von vielen Faktoren, die die Anwesenheitsquote beeinflussen.
- Es ist sinnvoll, die Mitarbeiter selber nach Ideen zur Erhöhung der Anwesenheitsquote im Team zu fragen.
- Willkommensgespräche. Willkommensgespräche. Willk...
- Wertschätzung erhöht die Anwesenheitsquote.

Gesund führen in Abteilungen mit hohem Krankenstand

heißt
dafür sorgen, dass Menschen gern zur Arbeit kommen
(statt sich wegen einer hohen Fehlzeitenquote zu martern)

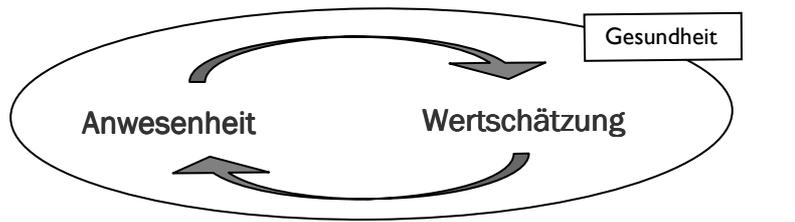
Ein Mensch ist weder zu 100% gesund, noch zu 100% krank,
sondern irgendwo auf der Skala zwischen beiden Polen.

>>> Gesunde Anteile kann man fördern. Zu jeder Zeit.

Und damit die Anwesenheit erhöhen. Z.B. durch:

Willkommensgespräche – mit Interesse, mit allen
Maßnahmen, die das Gruppenzugehörigkeitsgefühl (und
damit Verpflichtungsgefühl) steigern – Schwätzchen, Feste,
die Mitarbeiter nach eigenen Ideen zur Anwesenheitser-
höhung fragen

Menschen die Chance geben, gesehen zu werden (durch
Sonderaktionen, Wertschätzungstage etc.)



Attestpflicht ab dem 1. Tag hilft nur in ca. 50% der Fälle.
Für die anderen ist es Ausdruck von Misstrauen (und
Misstrauen weckt Heimzahlungsbedürfnisse)

STICHWORTVERZEICHNIS

- ältere Beschäftigte 48, 67
- Anerkennung 18, 28, 72
- Antipathie 34, 51
- anwesenheitsfördernd führen 34, 95
- Anwesenheitsquote 9, 49, 72ff
- Arbeitsfähigkeit 49
- Attestpflicht 74, 95
- Ausdauersport 15
- Auszeit 15, 91
- Belastungsabbau 23, 70
- Belastungssignale 20
- Betriebl. Gesundheitsmanagement 11
- Betriebsklima 22
- Betriebsrat 41, 78
- Blaumacher 34, 36, 72, 95
- Blutdruck 13, 18, 21, 59
- Blutzuckerspiegel 23
- Burnout 38
- Cortisol 19
- Dank 18, 31
- Demotivation 26
- Depression 38, 74
- Dopamin 18
- Durchschaubarkeit 21
- Emotionen 20ff, 35, 67, 83
- Endorfine (Glückshormone) 18
- Entlassungsgespräch 83f
- Entspannungstraining 15, 91
- Erholungsfähigkeit 91
- Feedback 8, 26, 29, 32, 60
- Fehler zugeben 12, 21
- Fehlzeiten 9, 12, 72, 95
- finnische Längsschnittstudie 13
- Flashbacks 64
- flexible Arbeitszeiten 40
- Fluktuation 94
- Führung und Gesundheit 12, 98
- Fürsorgepflicht 39, 77
- Gefährdungsanalyse 73
- gelber Schein 72
- gesunde Kommunikation 20
- Gesund-Führen-Podcast 95
- gewaltfreie Kommunikation 61
- Herzinfarkt 12, 18, 59
- Integrationsfachdienst 39
- Interesse 19
- Kollegiale Beratung 55
- Kommunikation 20
- Konflikte 59
- Kopfweg 35
- Krankenkassen 9, 13
- Krankenstand 9, 72
- krank-machende Führung 16, 87
- Kritikgespräch 30
- Kurzerkrankungen 34
- Lob 31
- Mediationsgespräch 89
- Menschenbild 26f
- Mimosen 43
- "Minderleister" 27, 36
- Minderleistung 27, 29
- Misstrauen 74
- Mitarbeiterbefragung 73
- Mittagspause 15, 91
- Morgentief 40
- Oxytozin 18
- Podcast-Pause 95
- Pokerface 18, 20ff, 59
- Posttraumat. Belastungsstörung 64
- psychische Erkrankung 38, 40
- Raucher / Nichtraucher 22, 56
- Rückenschmerzen 22
- Sandwich-Position 76, 83
- Selbstwertgefühl 16, 20, 31, 45
- self care 16
- siezen / duzen 56
- Sonderbehandlung 40f, 74
- Sozialberatung 40
- soziale Unterstützung 69, 81
- sozialpsychiatrische Dienste 39
- Stress 15, 23, 80
- Tal der Tränen 80
- Tinnitus 92
- Transparenz 21, 23
- traumatisches Ereignis 63
- Tunnelblick 24
- Überlastungssymptome 70, 95
- unangenehm riechen 95
- Vertrauen 18, 21
- Weltgesundheitsorganisation 11
- Wertschätzung 17, 30f, 49, 73, 88
- Willkommensgespräch 36, 74, 95
- wohlthuende Distanz 24
- Zielkonflikte 54

