

Mitarbeiterentwicklung

Loslassen, abgeben,
zutrauen – bauen
◀ Sie Stress ab und
Ihre Mitarbeiter auf
Seite 6

Interview

Im Gespräch mit
Renate Neuhold über
nachhaltiges Stress-
management
Seite 12

Mitarbeiterführung

Was tun, wenn Sie
wahrnehmen, dass
Ihr Mitarbeiter
unter Depressionen
leidet?
Seite 21

in.puncto.
personal

Trends und Impulse
für Ihre Personalarbeit

Themenausgabe
Achtsam führen

Trending auf ...



#jobalerts
#outsourcing
#startup
#fortbildung
#bildung



#socialmedia
#digitalmarketing
#elearning
#fernstudium
#weiterbildung



#arbeitnehmer
#startup
#employeeassistance
#zusammenarbeit
#chancen



#customerexperience
#customerfeedback
#customersuccess
#employee wellness
#employeeofthemonth



Sina Hankofer,
Chefredakteurin in.puncto.personal,
verfügt über mehr als 13 Jahre Erfahrung
als Ausbildungsleiterin und Personalerin
und ist Expertin für Recruitingprozesse
und Mitarbeiterentwicklung.

„Es geht nicht darum, dass wir alle plötzlich auf Wolke Sieben schweben und dass uns alles leicht von der Hand geht. Das ist eine Illusion.“

Renate Neuhold

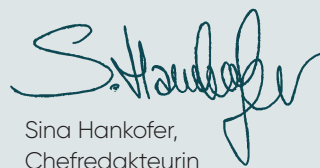
Mehr dazu auch im
Interview ab S. 12 →

Liebe Leserin, lieber Leser!

täglich begegnen uns in unserem Job als Personaler, Recruiter und in den Human Resources Herausforderungen, mit denen wir umgehen müssen. Unsere Vorgesetzten erwarten, dass wir passende Mitarbeiter einstellen, die gute Arbeit leisten. Unsere Mitarbeiter wünschen sich, dass wir ihre Belange berücksichtigen und von alleine erkennen. Und dann sind da noch die Bindeglied-Aufgaben. Wir übermitteln Lohn- und Gehaltsabrechnungen an Steuerbüro und Mitarbeiter, kommunizieren Sonderregelungen, erstellen Verträge. Wir führen, leiten an und lehren. Wir lassen los, übergeben Verantwortung. Sie stimmen mir sicher zu, dass diese Liste bei Weitem nicht vollständig ist. Damit wir als Führungskräfte für und mit unseren Mitarbeitern gut aufgestellt sind,

befasst sich diese Sonderausgabe von in.puncto.personal mit dem Thema „Stressfrei führen“. Lesen Sie, wie Sie psychische Krankheiten bei Mitarbeitern wahrnehmen. Lernen Sie, mit Mitarbeitern umzugehen, die aus verschiedenen Gründen unter Konzentrations-schwierigkeiten und anderen Einschränkungen leiden, und üben Sie sich im Umgang mit stressigen Situationen. Schauen Sie dazu am besten gleich in das Interview auf Seite 12.

Viel Erfolg beim Ausprobieren wünscht


Sina Hankofer,
Chefredakteurin



Sie haben eine Frage,
Feedback zur Ausgabe oder
einen Themenwunsch?

Ich freue mich von Ihnen zu hören!
Schreiben Sie mir gerne eine E-Mail an
hankofer@inpunctopersonal.de

Inhalt



© chesterF - stock.adobe.com

SEITE 6

Mitarbeiterentwicklung

Loslassen, abgeben, zutrauen –
bauen Sie Stress ab und Ihre Mitarbeiter auf



Mitarbeiterführung

Führen Sie stressfreier
mit diesen 5 Fragen

SEITE 10

© Mihail - stock.adobe.com

SEITE 12

Praxis-Insights

Im Gespräch mit Renate Neuhold über
nachhaltiges Stress-Management



© Miniam Mehlmann

18

SEITE

Mitarbeiterentwicklung

Wie Menschen mit FASD
Ihr Team bereichern können



© Waseem Ali Khan – stock.adobe.com

Mitarbeiterführung

Was tun, wenn Sie wahrnehmen, dass
Ihr Mitarbeiter unter Depressionen leidet?

21

SEITE

26

SEITE

Kolumne

Lieber Sammler als
Dauertelefonierer

in.puncto.personal Wochenupdate

Als spannende Ergänzung zu Ihrem
monatlichen Magazin erhalten Sie
jeden Freitag per E-Mail
ein zusätzliches Whitepaper, einen Interview-
ausschnitt, ein Video, oder, ...

Fügen Sie doch direkt schon einmal
die Absenderadresse

inpunctopersonal@service.vnrag.de
zu Ihrem Adressbuch hinzu,
um kein Update zu verpassen!

Loslassen, abgeben, zutrauen – bauen Sie Stress ab und Ihre Mitarbeiter auf

Gelassen fühlen wir Menschen uns dann, wenn wir eine Strategie haben. Oft genügt schon eine ungefähre Vorstellung eines zukünftigen Zustands und der Schritte, mit denen wir diesen Zustand erreichen wollen.

Wollen Sie als Führungskraft Stress im Unternehmen abbauen? Das ist zunächst einmal ein recht grob umrissenes Ziel. Haben Sie auch schon eine ungefähre Vorstellung davon, wie Sie dieses Ziel erreichen wollen? Mit den folgenden Tipps gelingt es Ihnen.

Reflektieren Sie über den Status quo

Verschaffen Sie sich zu allererst einen Überblick über den Ist-Zustand, indem Sie die folgenden klären:

Wie oft sind Sie im Büro bzw. an Ihrem Arbeitsplatz?

Wie genau halten Sie Ihre Arbeitszeiten ein?

Leisten Sie häufig Überstunden/Mehrarbeit?

Für welche Tätigkeiten oder unter welchen Umständen fällt die Mehrarbeit an?

Welche der Aufgaben, die Sie regelmäßig erledigen, gehören nicht in Ihr Aufgabenprofil als Führungskraft?

Welche Arbeiten mögen Sie besonders gern?

Welche Aufgaben möchten Sie unbedingt behalten?

Welche Aufgaben können Sie an einen Mitarbeiter delegieren?



Denken Sie über Ihre eigene Führungsarbeit nach

Nachdem Sie sich ausgiebig mit Ihrem Arbeitspensum befasst haben, setzen Sie sich mit Ihrer Führungsarbeit auseinander:

Was verstehe ich unter Führungsarbeit?

Bin ich im Allgemeinen zufrieden mit meiner Führungsarbeit?

Wie fühle ich mich nach einem beendeten Arbeitstag? Zufrieden? Unzufrieden?

Wie schätze ich meinen Energielevel nach einem Arbeitstag ein?

Wie realistisch schätze ich mich ein?

Setze ich mich für die Belange meiner Mitarbeiter ein?

Kommen meine eigenen Bedürfnisse zu kurz, weil ich zu viel für das Unternehmen gebe?

Kommen meine eigenen Bedürfnisse zu kurz, weil ich zu viel für meine Mitarbeiter gebe?

Sage ich zu oft Ja/Nein?

Kann ich gut Entscheidungen treffen?

Bin ich konsequent?

Kann ich Projekte besonders gut beginnen oder sehr gut beenden?

Habe ich genug Zeit für meine Mitarbeiter/mein Team?

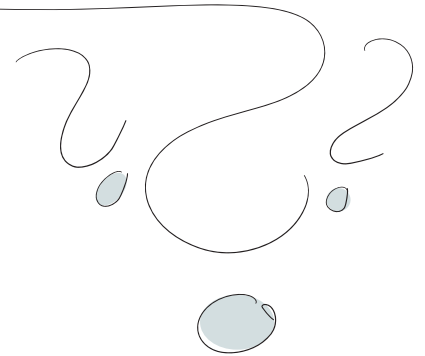
Haben meine Mitarbeiter Vertrauen zu mir?

Woran erkenne ich, dass meine Mitarbeiter mir vertrauen/mir nicht vertrauen?

Kommen meine Mitarbeiter mit Problemen auf mich zu?

Fühle ich mich von meinen Mitarbeitern ausgenutzt?

Verstehe ich meine Mitarbeiter und mich als Einheit?



Beispiel: Auf die Frage „Bin ich konsequent?“ antworten Sie mit „Nein.“ Diese Frage bereitet Ihnen Kopfzerbrechen, weil Sie in der Vergangenheit schon häufiger festgestellt haben, dass Sie eigentlich konsequenter sein müssten. Zum Beispiel, als es um die einzuhaltende Deadline ging, und Ihr Mitarbeiter diese mit faulen Ausreden dreimal hintereinander verschoben hat. Oder als Ihr Mitarbeiter sich Ihnen gegenüber im Ton vergriff und Sie dies zwar missbilligend zur Kenntnis genommen haben, aber wieder einmal nichts erwiderten.

Wiederholen Sie gedanklich die Situationen, in denen Sie gerne Konsequenzen gezogen hätten. Überlegen Sie, wie Sie in einer ähnlichen Situation beim nächsten Mal reagieren werden. Notieren Sie zusätzlich drei Situationen, die in Ihrem Unternehmen vorkommen könnten, in denen Sie gern auf eine bestimmte Weise reagieren würden.

Beantworten Sie diese Fragen und nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Arbeit als Führungskraft zu reflektieren. Fühlen Sie sich tendenziell gut, wenn Sie über Ihre Position und Ihre Leistung nachdenken? Wenn ja, ist das ein gutes Zeichen, denn es spricht dafür, dass Sie mit sich im Reinen sind und nur wenig bis gar nichts an Ihrer Vorgehensweise ändern sollten. Spüren Sie bei der Beantwortung der Fragen eine gewisse Unzufriedenheit, gehen Sie der Sache auf den Grund. Bei der Beantwortung welcher Frage fühlen Sie sich unwohl? Welche Frage löst ein unangenehmes Gefühl in Ihnen aus? Setzen Sie genau an dieser Stelle an und überlegen Sie, wie Sie die Situation in eine positive Richtung verändern können.

Nehmen Sie Belastungsanzeichen bei sich wahr

Spüren Sie im Arbeitsalltag, dass es Ihnen mit einer Entscheidung nicht gut geht? Leiden Sie in letzter Zeit vermehrt unter Kopfschmerzen? Oder sind Ihre Augen gereizt? Stress äußert sich auf vielfältige Weise. Achten Sie auf körperliche Anzeichen und analysieren Sie die Situation. Dadurch können Sie auf ein Symptom individuell eingehen.



Überdenken Sie Ihr Zeitmanagement

Zu Beginn dieses Beitrags haben Sie bereits über Ihr Arbeitspensum reflektiert. Konkretisieren Sie nun, wie viel Zeit welche Aufgabe einnimmt – und wie viel Zeit für die jeweilige Aufgabe zur Verfügung steht. Prüfen Sie in diesem Zusammenhang auch, welche Aufgaben Sie ausgliedern und an Ihre Mitarbeiter delegieren können.

Das dürfen Aufgaben sein, die Ihnen Spaß machen



Zeitersparnis.

Es dürfen auch Aufgaben sein, die Ihnen keinen Spaß machen



Stressreduktion.

Es können zudem Aufgaben sein, in denen Ihr Mitarbeiter schlicht besser ist als Sie,



Förderung der Mitarbeiterkompetenz.

Vermeiden Sie Rückdelegation

Bevor Sie Aufgaben langfristig abgeben, überlegen Sie:

- 1 Welche Aufgabe
- 2 gebe ich aus welchem Grund
- 3 mit welchem Ziel
- 4 an wen ab?

Machen Sie sich das bewusst, wird eine Rückdelegation durch einen Mitarbeiter an Sie schwieriger. Damit die Delegation dauerhaft gelingt, statten Sie Ihren Mitarbeiter mit den Informationen aus, die er braucht, um die Aufgabe bearbeiten zu können. Geben Sie ihm außerdem die notwendigen Entscheidungsbefugnisse. Hat er eines von beidem nicht, wird er Sie immer wieder aufsuchen, um sich zu vergewissern.

Pausen sind Pflicht – auch für Führungskräfte

Stress bremsen Sie aus, indem Sie sich Pausen gönnen. Es geht gerade heiß her? Die aktuellen Aufgaben sind immens wichtig und müssen so schnell wie möglich erledigt werden? Stopp! Erstens ist in der Regel nichts wirklich so wichtig, dass es nicht noch fünf Minuten warten könnte. Gönnen Sie sich die drei Minuten, um zur Toilette zu gehen, sich einen Tee zu kochen oder das Fenster zu öffnen, um durchzulüften. Haben Sie sich zweitens schon mal gefragt, was wäre, wenn Sie in dieser Sekunde kollabierten? Damit wäre niemandem geholfen. Machen Sie also lieber einen Schritt langsamer, gönnen Sie sich eine Pause und gehen Sie anschließend wieder tatkräftig ans Werk. Das ist besser, als gestresst und daher zu Fehlern neigend von einer Aufgabe zur nächsten zu hetzen.

Canceln Sie Besprechungen

Als Führungskraft werden Sie zu vielen Meetings eingeladen – das bedeutet aber nicht, dass Sie an jeder Besprechung teilnehmen müssen. Reduzieren Sie Ihren Stress, indem Sie unwichtige Meetings canceln, bei denen es weder auf Ihre Anwesenheit noch auf Ihre Entscheidung ankommt. Haben Sie einen Mitarbeiter, der sich in dem Thema, das auf der Agenda des Meetings steht, wesentlich besser auskennt als Sie? Schicken Sie ihn dorthin. Er vertritt das Team, er repräsentiert das Projekt. Ihm den Vortritt zu lassen, zeigt Führungsstärke. Sie selbst haben einen Stressfaktor weniger und das Meeting wird erfolgreicher, wenn nur die Personen daran teilnehmen, die am tiefsten mit dem Thema vertraut sind.

Lernen Sie, Nein zu sagen

Stress bereiten uns auch Aufgaben, die wir eigentlich nicht erledigen wollen, weil wir keine Lust oder keine Zeit für sie haben. Davon bleiben auch Führungskräfte nicht verschont. Prüfen Sie deshalb, in welchen Situationen Sie immer wieder in die Falle tappen und doch zusagen, obwohl Sie eigentlich ablehnen wollten. Jedes Nein zu jemand anderem ist ein Ja zu sich selbst, zu den eigenen Aufgaben und Verpflichtungen, die Sie so viel entspannter abarbeiten können, weil Sie nicht ständig noch weitere Aufgaben in Ihrem ohnehin vollen Terminkalender unterbringen müssen.



© Drazen – stock.adobe.com



© Jacob Lund – stock.adobe.com

Üben Sie sich in virtueller Führung

Auch als Führungskraft müssen Sie nicht immer vor Ort sein. Probieren Sie es doch mal mit virtueller Führung. Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Kontakt, sowohl mit denen, die im Homeoffice arbeiten, als auch mit denen, die sich im mobilen Arbeiten befinden. Bringen Sie sich über eine kurze Videokonferenz auf Stand – und lassen Sie Ihre Mitarbeiter anschließend in Ruhe ihre Arbeit machen. Es braucht keine ständigen Kontrollen. Die braucht weder der Mitarbeiter im Betriebsbüro noch der Mitarbeiter im Homeoffice per Kontrollanruf. Lassen Sie los und vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern.

Sortieren Sie aus und sortieren Sie sich neu

Geben Sie bestimmte Aufgaben ab, delegieren Sie Aufgaben und canceln Sie Meetings?

Dann haben Sie Zeit, um sich z. B. fortzubilden – etwa um Ihre Führungskompetenzen zu verbessern oder sich mit Stress-Management zu befassen.

Steigern Sie Ihre Konzentration

Nehmen Sie sich ganz bewusst Zeit, sich zu konzentrieren. Schalten Sie die Mailbox ein, schließen Sie die Tür, drehen Sie das Schild – wenn vorhanden – auf „Bitte nicht stören“. Schalten Sie die Info-Töne an Ihrem Computer oder Laptop aus, das Smartphone in den Flugmodus. Jetzt können Sie sich konzentrieren und einer Aufgabe widmen, ohne gestört zu werden.

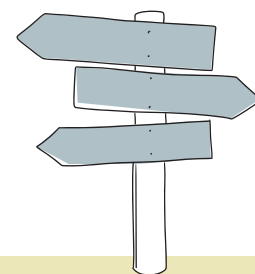
Geben Sie Ihren Mitarbeitern größere Entscheidungsspielräume

Entlastung schaffen Sie für sich, indem Sie Ihren Mitarbeitern ganz allgemein größere Entscheidungsspielräume einräumen: ein höheres Budget, über das verfügt werden darf, eine breitere Produktpalette oder eine größere Auswahl an Lieferanten, zwischen denen Ihre Mitarbeiter wählen können. Wie sie eine Aufgabe bearbeiten, ist egal, solange sie das Ziel erreichen. Setzen Sie sich Deadlines! Entscheiden Sie nur solche Dinge, die Sie als Führungskraft un-

bedingt entscheiden müssen oder wollen. Das kann zum Beispiel die Entscheidung über die Höhe der Gehälter sein oder die Beantwortung der Frage, ob ein Projekt mit dem finalen Stand so eingereicht werden kann oder nicht.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter entscheiden, welchen Weg zur Lösung sie wählen

Ist es wirklich wichtig, auf welchem Weg das vorgegebene Ziel erreicht wird? Wenn nicht, lassen Sie Ihren Mitarbeitern freie Hand, selbst Lösungswege zu suchen und auszuprobieren. Durch gemeinsame Diskussionen unter Kollegen wächst das Team zusammen. Nicht Ihr Weg ist der einzig richtige. Ein altes Sprichwort besagt: Viele Wege führen nach Rom. Wichtig ist nur, dass für alle Rom die Stadt ist, die erreicht werden soll. Geben Sie also das Ziel vor, und lassen Sie Ihre Mitarbeiter den Weg selbstständig wählen.



Fazit

Wenn Sie überprüfen, welche Aufgaben Sie wirklich noch erledigen müssen und wollen, können Sie die restlichen Aufgaben an Ihre Mitarbeiter delegieren. Erfolgreich delegieren will allerdings gelernt sein. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu, dass sie Verantwortung übernehmen können, nur dann können sie diese Fähigkeit auch unter Beweis stellen.

Führen Sie stressfreier mit diesen 5 Fragen

Gefangen in der Hektik des Alltags?
Schon eine einzige der folgenden Fragen hilft Ihnen, die Dinge entspannter zu betrachten.

Als Führungskraft haben Sie tagtäglich viel zu tun. Sie tragen Verantwortung für Ihre Mitarbeiter, dafür, dass Aufgaben sinnvoll verteilt, rechtzeitig und zufriedenstellend erledigt werden. Sie behalten die Belange der Mitarbeiter im Auge, sind Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Abteilung. Sie führen sowohl auf persönlicher als auch auf fachlicher Ebene. Bei all den Anforderungen, die Sie erfüllen müssen oder wollen, kann es manchmal stressig werden.

Dem Stress treten Sie ab sofort entspannter entgegen, indem Sie sich die folgenden Fragen stellen und sie für sich beantworten.

1

Spielt das Thema in einem Jahr noch eine Rolle?

Eine Frage, die wir uns viel öfter stellen sollten. In abgewandelter Form dürfen es auch drei oder fünf Jahre sein. Hauptsache, Sie stellen sich diese Frage, wenn Sie sich gerade beruflich über etwas aufregen. Ja, es gibt Sachverhalte, die in einem Jahr noch von Bedeutung sind. Besonders dann, wenn sie schief laufen. Wenn ein Deal nicht zustande kommt oder ein Mitarbeiter einen schlimmen Unfall hat. Viele wichtig scheinende Dinge sind aber bei genauer Betrachtung nur halb so relevant. Ärgerlich? Ja. Aber nicht schlimm. Und in einem Jahr spielen sie mit Sicherheit keine Rolle mehr.

Beispiel: Der neue Mitarbeiter, auf den Sie so gesetzt hatten, hat sich in letzter Minute doch für ein anderes Unternehmen entschieden? Was solls. In einem Jahr haben Sie längst einen neuen, wenn Sie jetzt prüfen, was wirklich eine Rolle spielt: Woran lag es, dass er sich gegen Sie entschieden hat? Können Sie ein paar Faktoren verändern? Ein attraktiveres Gehalt bieten? Den Bewerbungs- und Einstellungsprozess verschlanken?

2

Ist es wirklich prioritär?

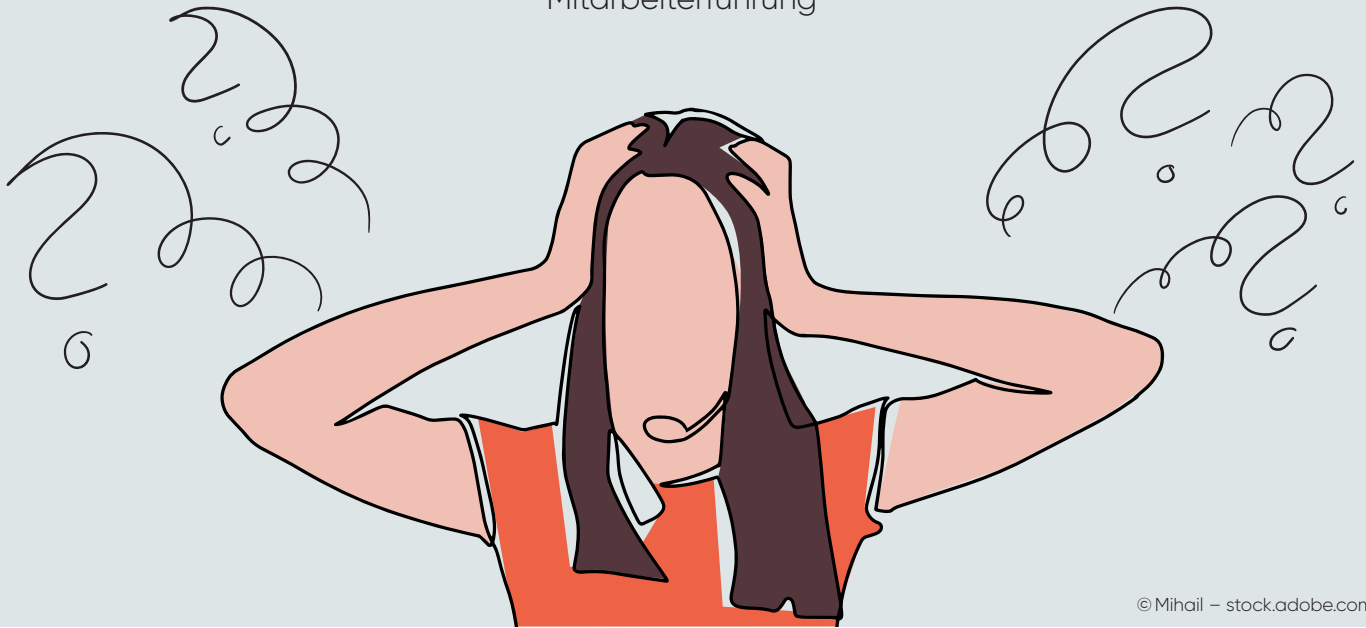
Im Arbeitsalltag tragen Mitarbeiter die vielfältigsten Anliegen an Sie heran. Auch Ihre eigenen Vorgesetzten stellen Anforderungen und Sie selbst haben ganz sicher auch eine eigene To-do-Liste mit Vorhaben, die Sie als Führungskraft gerne in die Tat umsetzen wollen.

Fragen Sie sich bei allem, was an Sie herangetragen wird: Ist es wirklich von primärer Wichtigkeit? Bei dieser Frage geht es nicht (nur) um die Einteilung von Aufgaben in dringend, wichtig oder unwichtig. Vielmehr geht es darum, durchzuatmen und zu entscheiden, welches Anliegen auch mal einen Tag oder eine Woche warten kann.



Mein Tipp: Manche Dinge sollten Sie im Übrigen sogar wenigstens eine Nacht ruhen lassen, denn mit etwas Abstand kommen uns neue Ideen und Gedanken, wie etwas zu ändern ist. So können Sie einen Vorgang am nächsten Tag noch einmal finalisieren.

Hat es ein Mitarbeiter oder ein Vorgesetzter also wieder einmal besonders eilig und erwartet, dass Sie das „mal eben“ erledigen, nehmen Sie sich zuerst einen Moment Zeit und prüfen Sie, ob, und wenn ja, warum es so eilig ist.



© Mihail – stock.adobe.com

3

Was bringt es wem?

Eine ebenso hilfreiche, weiterführende Frage ist die, wem ein Vorgang was genau bringt oder auch: Wer gewinnt was? Sie erklären Ihren Mitarbeitern, welche Vorgänge zu welchem Ziel führen und warum deren Erledigung wichtig für das Unternehmen ist. Erklären Sie auch sich selbst Vorgänge und Probleme.

Beispiel: Ihr Mitarbeiter spricht Sie wiederholt darauf an, dass der Kommunikationsfluss im Unternehmen suboptimal ist. Dadurch seien Aufgaben doppelt bearbeitet worden, andere dafür gar nicht. Er wünscht sich, dass Sie ihn optimieren.

Was bringt es wem?

Die Optimierung bringt den am Prozess beteiligten Mitarbeitern klare Kommunikationswege, sie erfahren klare Zuständigkeiten.

Die Optimierung verschafft Ihnen zufriedener Mitarbeiter. Zum einen stellen Sie den Mitarbeiter zufrieden, der das Anliegen vorgebracht hat. Zum anderen beheben Sie die Unzufriedenheit bei den anderen Mitarbeitern und beugen weiteren Beschwerden über den mangelhaften Ablauf vor.

Mit Blick auf diese Antworten erscheint es also sinnvoll, das Anliegen des Mitarbeiters zeitnah zu bearbeiten.

4

Wer ist schon fehlerfrei?

Sie ärgern sich über einen Fauxpas, der Ihnen unterlaufen ist? Einer Ihrer Mitarbeiter hat sich einen Fehler erlaubt? Ja, das ist ärgerlich. Vielleicht auch peinlich. Und ja, vielleicht muss das Unternehmen für diesen Fehler Lehrgeld bezahlen. Aber ganz ehrlich: Wem von uns ist noch nie ein Fehler passiert? Und wenn Sie jetzt aus voller Brust „mir“ antworten, wissen Sie ganz genau, dass es nicht stimmt. Wir alle machen Fehler, davon kann sich niemand freisprechen. Erinnern Sie sich daran, wenn Sie sich das nächste Mal über einen eigenen Fehler oder einen Fehler Ihres Mitarbeiters ärgern. Zugegeben: Es gibt Fehler, über die können und dürfen Sie als Führungskraft nicht hinwegsehen. Dazu gehören erfahrungsgemäß aber die wenigsten. Ist das Kind also schon in den Brunnen gefallen, überlegen Sie lieber, wie sie es wieder herausbekommen – statt sich darüber zu ärgern, wer es angerempelt und versehentlich hineingeschupst hat.

5

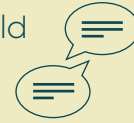
Wie funktioniert es besser?

Eine stressige Situation holt Sie immer wieder ein? Mitarbeiter konfrontieren Sie ein ums andere Mal mit den gleichen Beschwerden? Stoppen Sie diesen Sisyphus-Zustand, indem Sie überlegen: Wie kann die Vorgehensweise verbessert werden? Wie kann der Prozess beschleunigt oder bei Bedarf verlangsamt werden? Braucht es einen Mitarbeiter mehr oder einen verzögernden Zwischenschritt weniger, um den Prozess anzupassen? An welcher Stelle würde eine Kontrollinstanz den entscheidenden Vorteil bringen? Lassen Sie sich auf neue Wege ein und fragen Sie auch Ihre Mitarbeiter nach Verbesserungsvorschlägen. Sie werden sehen, Sie rennen damit offene Türen ein!

Die Mitarbeiter, die sich beschweren, fragen Sie als erstes. Stehen Sie offen dazu, dass die Sache nicht rund läuft und ermuntern Sie zu einem Brainstorming, bei dem jeder Mitarbeiter Ideen frei äußern kann.

Halten Sie von Zeit zu Zeit inne und stellen sich diese fünf Fragen. Damit richten Sie den Fokus auf die wirklich wichtigen Aufgaben. Entscheidungen fallen Ihnen leichter und die Bedeutung so manches Problems schrumpft mit einem Mal immens.

Fazit



Im Gespräch mit Renate Neuhold über nachhaltiges Stress-Management

Als Coach informiert Renate Neuhold Firmen und deren MitarbeiterInnen über den richtigen Umgang mit Stress. Sie hält Vorträge, gibt ein- und mehrtägige Seminare und Workshops, begleitet bei langfristigen Projekten, um die Belastungsgrenzen von MitarbeiterInnen und Führungskräften offenzulegen und Resilienz sowie Entspannung im beruflichen Umfeld zu fördern.

Renate Neuhold ist gebürtige Wienerin. Ursprünglich aus der Medienbranche spürte Neuhold den Drang, etwas anderes zu tun. Sie fasste den Entschluss, Menschen zu begleiten und widmet sich zunächst einer umfangreichen Vorbereitung. Eine Ausbildung in Gesundheitspädagogik, in der sie zum ersten Mal mit dem Thema Stress-Management in Berührung kommt.

i

Stress-Management: Beim Stress-Management geht es darum, Stress und seine gesundheitlichen Auswirkungen zu verstehen, sowie verschiedene Methoden zu kennen und anwenden zu können, die den Stress reduzieren. Dabei gibt es sowohl Methoden, um Stress kurzfristig reduzieren zu können, als auch Methoden, um mit Stress langfristig besser umzugehen. Ein nachhaltiges Stress-Management wirkt sich sowohl auf die Arbeit als auch auf das Privatleben positiv aus.

RENATE NEUHOLD: „Da wollte ich einhaken, das interessierte mich und ließ mich nicht mehr los. Im Anschluss habe ich noch eine Ausbildung zur Entspannungs- und Achtsamkeitstrainerin gemacht und bin seit 2017 selbstständig als Gesundheitspädagogin und Coach mit dem Schwerpunkt Stress-Management. Aktuell mache ich eine zusätzliche Ausbildung zur Mentaltrainerin.“

Neuhold bietet Seminare, Workshops und Kurse an, führt in Unternehmen langfristige Projekte mit MitarbeiterInnen durch.

RENATE NEUHOLD: „Die MitarbeiterInnen sollen durch mich einen Überblick erhalten, was Stress-Management eigentlich bedeutet. Für mich ist es wichtig, dass die Unternehmen erkennen, wie wichtig ein gutes Stress-Management ist und dass es nachhaltig in die Unternehmenskultur eingebracht wird. Entspannung und Achtsamkeit, Stress-Management generell, dürfen ein Teil der Unternehmenskultur sein. Leider entscheiden sich Unternehmen häufig, nur punktuell Inhalte für ihre MitarbeiterInnen zu streuen, damit es ihnen ein Stück weit besser geht und sie wieder besser funktionieren.“

Die MitarbeiterInnen und deren Hamsterrad wieder in einen gleichmäßigen Rhythmus zu bringen, sei jedoch nicht Neuholds Intention.

i

Hamsterrad: Als Hamsterrad wird allgemein der Zustand bezeichnet, täglich zur Arbeit zu müssen, um für den Lebensunterhalt aufzukommen und sich gezwungenermaßen im Kreis zu drehen. Man möchte etwas anderes tun als den aktuellen Job, kann jedoch auch nicht ausbrechen.

RENATE NEUHOLD: „Es sind drei Punkte, die miteinander korrelieren: Wissen, Bewusstsein und Veränderung. Je achtsamer ich bin, umso mehr bin ich im Bewusstsein. Je mehr ich im Bewusstsein bin, je klarer mir etwas ist, desto eher kann ich es bewusst verändern. Verändere ich etwas, weiß ich wieder mehr über mich und wie ich funktioniere. Dadurch erhalte ich mehr Klarheit und mit dem neuen Wissensstand komme ich wieder zu mehr Bewusstsein. So starte ich eine Positivspirale, ein positives ‚Sich-Weiterbewegen‘.“

Arbeiten Menschen unter Druck und Stress, befinden sie sich hingegen in einer Negativspirale, so Neuhold.

RENATE NEUHOLD: „Menschen, die sich in einer Negativspirale aus Stress befinden, sind sich nicht mehr im Klaren darüber, was sie tun, wo sie stehen und wo sie hinwollen. Stattdessen laufen sie im Hamsterrad. Um innezuhalten und stehen zu bleiben, mit etwas Abstand darauf zu schauen und die Spirale anzuhalten, braucht es Wissen.“

Auch Neuhold selbst musste in ihrem Leben bereits die Reißleine ziehen, um die Negativspirale anzuhalten.

RENATE NEUHOLD: „Ich war über zehn Jahre in einer Mediaagentur tätig. Dort geht es so zu, dass man verschiedene Kunden an der Hand hält. Dann heißt es Deadlines einhalten und Projekte fertigstellen – und plötzlich: ‚Ach nein, doch nicht.‘ Auch wenn der Plan stand, alles fast fertig war, wollte der Kunde oder der Chef nun doch binnen einer Woche



© Miriam Mehlmann

Renate Neuhold
Dipl. Gesundheits-
pädagogin/-Coach für
Stress-Management

www.renateneuhold.com

eine völlig neue Medienplanung und Umsetzung, obwohl vorher fünf Wochen Arbeit hineingeflossen sind. Diese komplette Umstrukturierung und Von-vorn-Beginnen musste dann oft innerhalb weniger Tage gestemmt werden."

Alles von vorn – trotz gleichbleibender Deadline

RENATE NEUHOLD: „Plötzlich saß ich bis zwei oder drei in der Früh, um Präsentationen fertigzustellen. Hatte den Druck, effizient zu arbeiten. Das Budget nicht zu überschreiten. Hat das Unternehmen genügend finanzielle Mittel für eine Kampagne, ist alles ‚easy‘. Muss man aber eine gewisse Vorgabe einhalten und hat zusätzlich den Druck von rechts und links – aus der eigenen Agentur und von Kunden –, muss man das irgendwie zusammenbringen. In diesem Sturm musste ich stehen bleiben und mir sagen: ‚In Ordnung, eins nach dem anderen. Ich kann nicht alles gleichzeitig erledigen, auch wenn es sich viele wünschen würden. Es geht einfach nicht.“

Neuhold entscheidet sich, die Agentur zu verlassen.

RENATE NEUHOLD: „Zu jenem Zeitpunkt hatte ich keine Idee, was Stressmanagement ist und was man damit erreichen kann. Ich hatte das überhaupt nicht auf der Agenda – was es heißt, sich zurückzunehmen, zu atmen und ruhig zu werden. Die eigene Körperhaltung zu korrigieren, sich gedanklich aus der Situation zu entfernen. Das konnte ich damals noch nicht. Auch heute wünsche ich mir, es

gäbe in mehr Unternehmen ein gutes Stress-Management. In sehr wenigen Unternehmenskulturen nimmt das einen Teil ein. ‚Wie gehe ich damit um, wenn ich unter Druck stehe?‘ Ich selbst habe damals begonnen zu weinen, habe mich in der Kaffeeküche verbarrikadiert und gehofft, dass irgendwann eine nette Kollegin vorbeikäme, mir einen Keks in die Hand drücken und mich fragen würde: ‚Was ist los, kann ich dir helfen?“

Neuhold hat damals auch mit privaten Schwierigkeiten zu kämpfen.

RENATE NEUHOLD: „Es war nicht einfach für mich. Ich bekam mein Kind und merkte: Mit ganzem Herzen Mutter sein und in der Agentur arbeiten, funktionierte nicht gleichzeitig. Schon gar nicht, ohne dass ich daran zerbrechen würde. Also entschied ich mich für meine Familie. Hätte es Möglichkeiten im Unternehmen gegeben, an denen ich mich hätte festhalten oder fangen können, wäre ich sicher noch einen längeren Zeitraum dort geblieben.“

Aber Neuhold bereut ihre Entscheidung nicht. Heute hilft sie, in Unternehmen die Art Stress-Management zu etablieren, die sie sich selbst damals gewünscht hätte.

RENATE NEUHOLD: „Im betrieblichen Rahmen gibt es beispielsweise das Stress-Management-Projekt. Es läuft über zwei bis drei Monate, weil das menschliche Gehirn die Zeit zur Wiederholung benötigt. Durch Wiederholungen werden neuronale Pfade verknüpft. Mein erster Schritt, wenn ich ein solches

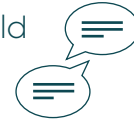
Projekt durchführe, ist, den Menschen das Wissen über Stress-Management nahezubringen. Wir reflektieren und fragen:

Was bedeutet Stress überhaupt?
Wie wirkt sich Stress aus und woran erkenne ich diese Auswirkungen?
Welche Erkrankungen können sich zeigen?
Wo sind die meisten Stressquellen vorhanden?
Woran merkst du bzw. kennst du deine Belastungsgrenze?
Wo würdest du dich einordnen?“

Um die erste Einheit im Stress-Management zu vereinfachen, arbeitet Neuhold mit einem Fragebogen, den jede/r MitarbeiterInnen für sich selbst beantworten muss.

RENATE NEUHOLD: „Der Fragebogen holt die Person dort ab, wo sie steht. Wir ordnen dann den Stresslevel ein und differenzieren zwischen beruflichem und privatem Stress. Oft ist nur von beruflichem Stress die Rede. Selten fragt jemand nach dem privaten Stress, dabei ist das eine Einheit, die den Menschen auch belastet. Hat ein/e MitarbeiterInnen all diese Fragen für sich beantwortet, weiß man, wo er/sie steht. Die Antworten geben Aufschluss über den Gesundheitszustand. Für mich ist das bereits ein Zeichen, dass dort etwas nicht stimmt. Zu wissen, dass etwas nicht stimmt, das Bewusstsein dafür zu entwickeln, das ist der erste Schritt. Als Nächstes öffnen wir die sogenannte





Toolbox, den Werkzeugkasten. Das sind kleine Übungen, mit denen die MitarbeiterInnen anfangen können, Stress im Arbeits- oder auch privaten Alltag zu reduzieren."

Nicht jedes Tool ist für jeden Menschen geeignet.

RENATE NEUHOLD: „Jeder muss ausprobieren und bewerten, was für den eigenen Arbeitsablauf oder Alltag überhaupt funktioniert. Es bringt nichts zu sagen: ‚Ich mache jetzt fünf Übungen und nach einer Woche bin ich noch nervöser, weil ich das nicht schaffe.‘ Ich empfehle, mit einer Übung anzufangen und auszuprobieren, ob sie dem Menschen gefällt und zu ihm passt. Wenn dem nicht so ist, dann hat er ein zweites Tool, das er ausprobieren kann. Es geht um das Herantasten: Was interessiert mich, was passt für mich, was passt für meinen Alltag? Was kann ich tatsächlich umsetzen? Was fällt mir leicht? Das ist der Start. Von dort geht es dann weiter damit, dass sich die MitarbeiterInnen vornehmen, die Übung in den Alltag zu integrieren. In zwei oder drei Wochen sehen wir uns dann wieder und reflektieren erneut: „Wie ist es dir ergangen? Hast du etwas verändert? Hast du bereits etwas verinnerlicht?“

Dabei lässt sich eine langfristige Veränderung meist nicht in zwei oder drei Wochen bewirken. Um eine deutliche Veränderung zu verinnerlichen, braucht es mindestens drei Monate, so Neuhold.

RENATE NEUHOLD: „Um eine langfristige Veränderung zu bewirken, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass sich etwas verändern muss, muss man mindestens drei Monate andenken. Die Krux ist die: Es ist super, wenn ich im Unternehmen vor Ort bin, wenn ich immer wieder präsent bin. Wenn die MitarbeiterInnen wissen, ich komme in ein paar Wochen wieder vorbei, dann bemühen sie sich bis dahin auch, Übungen anzuwenden oder umzusetzen, was wir vereinbart haben. Sobald das Projekt zu Ende ist, rutschen sie jedoch sehr schnell wieder in die alten Fahrwasser zurück. Es braucht Nachhaltigkeit, das Thema muss im Unternehmen permanent getrommelt werden.“

Das Umdenken muss in der Führungsebene stattfinden

Um die MitarbeiterInnen zu unterstützen, sucht Neuhold deshalb das Gespräch zu den Entscheidern und Personalverantwortlichen.

RENATE NEUHOLD: „Ich informiere die Unternehmen – natürlich anonymisiert und ohne Details –, was mir aufgefallen ist und ich predige ihnen: ‚Das war lediglich der Samen, den wir gesät haben. Wenn Sie wollen, dass daraus ein Baum entsteht, müssen sie ihn weiter gießen.‘ Das bedeutet, permanente Begleitung zur Verfügung zu stellen oder die Möglichkeit, dass man sich z. B. in einem halben Jahr noch einmal trifft. Alternativ kann man regelmäßig Vorträge anbieten, um in Erinnerung zu halten, was Stress bedeutet und mit dem Körper macht. Ob meine Ratschläge dann umgesetzt werden, liegt sehr am Interesse der jeweiligen Person, die mir gegenübersteht. Nicht nur das Interesse ist ausschlaggebend, sondern auch das Budget, das dafür zur Verfügung steht. Das ist leider immer am Ende der Fahnenstange – am unteren Ende. Ich verstehe allerdings auch, dass Unternehmen gerade in Zeiten wie diesen ihre Gelder zusammenhalten müssen.“

Während ihrer Arbeit mit den MitarbeiterInnen bezieht Neuhold alle Einflussfaktoren ein. Sie achtet sowohl auf Arbeit als auch auf die Familie und weitere innere und äußere Faktoren.

RENATE NEUHOLD: „Einerseits sind es die Anforderungen, die im Beruf gestellt werden. Bei größeren Firmen oder Konzernen ist es der Druck, der von oben nach unten weitergegeben wird. Irgendwann gibt es eine Person, die am Ende dieser Linie steht. Besonders in dieser Position ist spürbar, wie groß der Druck ist. Die gefühlte Machtlosigkeit ist immer wieder ein Thema. Ein anderes Thema ist, wenn Menschen an der falschen Stelle sitzen. Sie üben einen Beruf aus oder sind Teil eines Arbeitsprojekts, der oder das ihnen gar nicht liegt. Jemand, der in der Werbung zu Hause ist, wird als Architekt oder Buchhalter ausgesprochen unglücklich sein. Viele Menschen stolpern in Jobs hinein, bei denen sie gar nicht ihr komplettes Potenzial entfalten können. Das eigene Talent

liegt brach. Das verursacht extremen Stress, weil es dann Tag für Tag darum geht, dieses ‚Eigentlich will ich da gar nicht sein‘ zu überwinden.“

Auch die Familie müsse unbedingt miteinbezogen werden.

RENATE NEUHOLD: „Wenn es in solch einer Situation zu Hause auch noch Trouble gibt, mit schwierigen Beziehungen, anstrengenden Kindern, Todesfällen, Corona – dann geht das nicht spurlos an einem Menschen vorbei. Es kommen so viele Faktoren zusammen.“

Ein wichtiges Alarmsignal blenden viele Menschen erst einmal aus, ist Neuhold überzeugt.

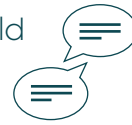
RENATE NEUHOLD: „Schlaflosigkeit ist für mich das allererste Alarmsignal, dass der Mensch extrem gestresst ist. Kommen dann noch andere Erkrankungen hinzu, dann hält er dem Druck nicht mehr lange stand. Innere Faktoren spielen dabei ebenso eine Rolle. Da geht es um das Mindset:

Mit welchen Glaubenssätzen bin ich unterwegs?

Welche Geschichten haben mich mein ganzes Leben lang begleitet?

Welchen Knatsch habe ich tagein, tagaus mit dem blöden Chef, der blöden Chefin, mit der bescheuerten Kollegin? Oder mit dem blöden Kunden, der mich jetzt wieder quält.

Irgendwann ist das negative Denken im Kopf so massiv gefestigt, dass es sich verselbstständigt. Stress-Management-Arbeit ist zum Teil auch, neue Pfade anzulegen. Die neuronalen Netze bilden sich erst nach einer gewissen Zeit. Am Anfang ist das mehr ein Trampelpfad durch ein Feld. Je öfter wir bestimmte Gedanken denken, umso dichter verdrahtet und vernetzen sie sich. Das Gehirn ist faul, sucht sich immer die Autobahn und nicht den Trampelpfad. Wenn ich also permanent frustriert bin und dieselben Gedanken habe, wie blöder Chef, blöder Kunde, blöde Kollegin, blöde Firma, dann wird sich das auch immer wieder verselbstständigen. Es kommt immer wieder von selbst auf. Da aussteigen, erfordert Commitment und Regelmäßigkeit, um neu zu denken.“



Die Regelmäßigkeit sei der schwierigere Teil, so Neuhold. Der Einstieg hingegen sei leicht.

RENATE NEUHOLD: „Ich rate den MitarbeiterInnen, mit denen ich arbeite, immer: ‚Such dir ein Wort oder ein Geräusch aus.‘ Für mich funktioniert zum Beispiel mit den Fingern zu schnipsen. Ich hole mich so aus negativen Gedankengängen. Jeder kann für sich entscheiden, was er tut oder wählt. Der eine räuspert sich, der andere dreht sich im Kreis, um die Gedankenspirale zu durchbrechen und nicht auf Autopilot zu fliegen.“

Neuhold hat noch weitere Übungen für gestresste MitarbeiterInnen in petto.

Mit der HASE-Übung zu mehr Entspannung

RENATE NEUHOLD: „Eine Übung finde ich sehr spannend. Sie hat vier Anfangsbuchstaben, die das Wort HASE ergeben, was gleichzeitig einprägsam ist. Drückt man sich zum Beispiel ein Bild von einem Hasen aus und stellt es auf den Schreibtisch, unterstützt das die Erinnerung. Alternativ kann man sich auch im Handy ein Alarm mit diesem Wort einstellen. Das H steht für Haltung. Wie sitze ich jetzt gerade vor dem Schreibtisch? Da geht es wieder auch um das Bewusstsein. Im Laufe des Tages rutscht man ja immer weiter herunter. Irgendwann lümmelt man dann nur noch im Sessel, die Arme werden immer länger. Es ist einem dann gar nicht mehr bewusst, wie man sitzt. Die HASE-Übung beginnt also zunächst einmal mit der Frage: ‚Wie sitze ich?‘ Die Konsequenz ist: Ich richte mich auf, strecke meine Wirbelsäule, korrigiere meine Haltung, stelle meine Füße nebeneinander auf den Boden.“



Als Erstes werden die Haltung korrigiert und die Atmung kontrolliert

RENATE NEUHOLD: „Das A von HASE steht für Atmung. Wenn wir gestresst sind, atmen wir meist nur in den oberen Bereich der Lunge, den oberen Bereich des Brustkorbs. Die gesündeste Form der Atmung ist die Bauchatmung. Wenn wir den Bauch herauswölben und bis nach unten zum Bauchnabel atmen, ist dies das Signal für unseren Körper: ‚Ah, wir sind entspannt.‘ Ich empfehle, sehr bewusst zu atmen – fünf tiefe Atemzüge, ganz bewusst nach unten in den Körper, und dabei aufrecht sitzen. Das S steht für die Spannung: Habe ich meine Schultern hochgezogen? Dann lasse ich sie locker fallen. Auch andere Spannungen löse ich. Habe ich meine Augenbrauen zusammengezogen, weil ich die ganze Zeit auf den Bildschirm schaue? Dann lockere ich sie. Ist mein Kiefer angespannt, weil ich mich aufrege? Loslassen, mal ganz bewusst den Kiefer hängen lassen. Es geht darum, einfach mal zu schauen: Wo bin ich angespannt?“

Mit beiden Beinen auf dem Boden

RENATE NEUHOLD: „Das E steht für Erdung. Deswegen stellen wir spätestens jetzt die beiden Füße auf den Boden. Unsere Aufmerksamkeit wandert zu unseren Fußsohlen. Das erdet. Wenn es stressig ist, ist man oft nicht geerdet. Man ist unruhig und spürt diese Unruhe deutlich. Die HASE-Übung kann helfen, sich wieder zu erden und innerlich ruhiger zu werden.“

Eine andere Möglichkeit ist, die Situation örtlich betrachtet zu verlassen.

RENATE NEUHOLD: „Wenn man merkt: Jetzt wird es dicht, jetzt bin ich vielleicht schon aggressiv, weil ich nicht mehr ein noch aus weiß, dann nehme ich mir fünf Minuten Auszeit, schalte den Anrufbeantworter ein und verlasse den Schreibtisch. Die Situation zu verlassen, rauszugehen, ist entscheidend. Einmal um den Block zu laufen, durchzuatmen, frische Luft zu spüren. Wenn man merkt, man wird etwas ruhiger, sollte man die Ruhe

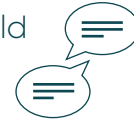


zulassen und tief atmen. Hat die Person nicht die Möglichkeit, nach draußen zu gehen, empfehle ich: auf die Toilette flüchten. Dorthin kann niemand nachkommen und man kann auch die Situation verlassen, ist ungestört. Es geht darum, sich zu sammeln. Das ist eigentlich das Allerwichtigste. Die Ad-hoc-Übungen bieten kurzfristige Hilfe, können aber langfristig angewendet werden.“

Auch Führungskräften rät Renate Neuhold dazu, sich mit Stressmanagement zu befassen.

RENATE NEUHOLD: „Eine Führungskraft, die verstanden hat, wie Stress-Management funktioniert, weiß um die Bedeutung und Auswirkungen von Stress – und sie verhält sich anders, für sich selbst und für ihre MitarbeiterInnen. Wissen – Bewusstsein – Veränderung. Eine Führungskraft, die das alles bewusst ist, wird viel achtsamer und bewusster mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen. In Wien gibt es das Sprichwort: ‚Der Fisch fängt beim Kopf zu stinken an.‘ Wenn dort etwas nicht passt, dann wird die Kaskade nach unten nicht besser. Für mich ist ganz wichtig, dass die oberste Führungsschicht anfängt, das zu verinnerlichen und ins Bewusstsein zu holen – und dementsprechend zu agieren. Erst dann hat eine Führungskraft auch die Möglichkeit und das Verständnis, Sicherheitsweichen einzuführen: Wann ist es genug? Woran merke ich, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin schon am Limit steht? Das kann ich nicht bemerken, wenn ich selbst nichts durchmache oder lebe.“

Führungskräfte müssten sich nicht nur in Bezug auf Arbeitsmoral und Motivation ihrer Vorbildposition bewusst sein, sondern auch in Bezug auf den Umgang mit Stress.



RENATE NEUHOLD: „Je mehr die Führungskraft über Stress-Management weiß, desto eher kann er/sie das Talent nutzen, MitarbeiterInnen empathisch zu führen, weil auch er/sie selbst bewusster lebt und arbeitet. Wird jemandem bewusst, wie stressig der eigene Alltag ist, dann stolpert er meist nicht einfach weiter im Hamsterrad, sondern will vermeiden, weiterhin dieses Stresspensum zu haben und womöglich noch eine Erkrankung dadurch zu erleiden. So jemand achtet mehr auf sich. Als Führungskraft kann man dann nicht mehr mit Scheuklappen durch das Büro gehen. Das ist ein Automatismus, der entsteht. Das, was man für sich selbst als gut empfindet, gibt man als Führungskraft an die MitarbeiterInnen weiter.“

Führungskräfte sollten um Hilfe bitten dürfen – und das auch tun

RENATE NEUHOLD: „Es zeugt von Stärke zu sagen: ‚Für mich ist das jetzt wichtig, ich brauche Unterstützung, ich brauche Hilfe.‘ Manche tun das nicht und kämpfen weiter bis in den Burnout. Sie halten sich für tapfer, dabei hätten sie in Wirklichkeit schon auf halber Strecke eingestehen müssen: ‚Ich kann nicht mehr.‘ Wenn Führungskräfte das für sich begriffen haben, kann man sich ungefähr vorstellen, welche positiven Auswirkungen das für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat, die unter so einer Führungskraft arbeiten.“

Um Stress-Management in die tägliche Routine mit einzubinden, sollten Führungskräfte prioritär für sich selbst sorgen.

RENATE NEUHOLD: „Erst anschließend ist es sinnvoll, zu schauen: Wie sind wir aufgestellt, was können wir tun? Der nächste Schritt wäre, Möglichkeiten zu schaffen, dass Stress-Management im Alltag für die Belegschaft vorhanden ist. Das ist meiner Meinung nach die vernünftigste Variante. Natürlich kann die Führungskraft auch immer wieder darauf achten, dass die MitarbeiterInnen

rechtzeitig Pausen machen. Das fällt zwar aus der Stellenbeschreibung einer Führungskraft etwas heraus, aber sich immer wieder Feedback zu holen, finde ich gut. Sich mit den MitarbeiterInnen konstruktiv zusammensetzen oder bei MA-Gesprächen zu fragen: Was würde dir denn helfen? Was brauchst du? Eine gute Führungskraft spricht ihre MitarbeiterInnen regelmäßig an und fragt sie nach ihren Veränderungsvorschlägen. So führt der Stress zum Stress-Management und der gezielte Umgang mit Stress zu einem positiven Miteinander.“

Ein Miteinander ohne Vertrauen – undenkbar.

RENATE NEUHOLD: „Ich finde, Vertrauen ist ein wesentlicher Aspekt. In unserer Kultur, in der westlichen Kultur, ist eine Einstellung besonders stark: ‚Wenn ich sage, dass es mir zu viel ist, dann bin ich sowieso gleich ein Loser. Als MitarbeiterIn, der/die nicht leistet und liefert, nicht abarbeiten kann und Schwäche zeigt, stehe ich auf der Abschlusliste.‘ Ich arbeite in den Unternehmen daran, dass sie eine andere Sichtweise entwickeln: ein Miteinander – keine Ellbogenmentalität.“

Neuhold empfiehlt Führungskräften, auf ihre MitarbeiterInnen zuzugehen.

RENATE NEUHOLD: „Fällt es einer/m MitarbeiterIn aus vorher aufgezählten Gründen schwer, sich zu outen und zu sagen: ‚Das ist mir zu viel!‘, kann die Führungskraft auf den MitarbeiterInnen zugehen und anbieten: ‚Gibt es die Chance, dass wir etwas umstrukturieren oder auslagern? Könnte dir jemand helfen?‘ Dann sollte die Führungskraft eine Analyse anbieten, um zu prüfen, wie ihre MitarbeiterInnen und sogar die Führungskraft selbst aufgestellt sind. Was ist mein natürliches Verhalten? Wo habe ich meine Stärken? Bin ich entscheidungsfreudig? Kann ich gut kommunizieren? Brauche ich viele Strukturen und Regeln? Bin ich eher langsam und detailreich unterwegs? Und was ist natürlich und was ist adaptiv?“

Die Menschen verstellen sich, um anerkannt zu werden – das Gegenteil ist der Fall

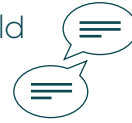
RENATE NEUHOLD: „Viele Menschen haben aufgrund ihrer Erfahrungen angefangen, ihr Verhalten zu verändern. Sie verbiegen sich und sind eigentlich nicht mehr in ihrer natürlichen Kraft. Was motiviert überhaupt diese/n MitarbeiterInnen oder mich als Führungskraft? Welches Talent habe ich? In diesem Zusammenhang ist auch die Empathie ein wichtiger Faktor. Wenn das stärkste Talent der Führungskraft die Strategie ist, dann wird es bei der Empathie womöglich einen blinden Fleck geben. Wenn ich das als Führungskraft weiß, kann ich mir Personen an die Seite holen, deren größtes Talent Empathie ist. Dazu gehört natürlich auch, dass man sich damit beschäftigt:

Wer bin ich eigentlich?
 Welches Mindset habe ich?
 Bin ich mit meinen Rollen im Reinen?
 Bin ich mir klar darüber, wo ich im Unternehmen stehe? Oder bin ich mit meiner Rolle als Führungskraft ohnehin überfordert?“

Solch eine Potenzialanalyse empfiehlt Renate Neuhold sowohl Führungskräften als auch MitarbeiterInnen.

RENATE NEUHOLD: „Wenn Menschen ihr Profil vor sich liegen haben, sind sie oftmals erstaunt. Ich kann anhand des Profils in drei Sätzen sagen, an welchen Stellen es Diskrepanzen gibt. Darauf folgen oft ein ungläubiger Blick und dann die Zustimmung: ‚Ja, stimmt, ich bin mit meiner Rolle tatsächlich nicht im Reinen.‘ Das ist der spannendste Teil meiner Arbeit. Eine Potenzialanalyse empfehle ich grundsätzlich – das ist die Basis, um mit dem Stress-Management anfangen zu können. Je mehr ein Mensch sich bewusst ist, desto mehr kann er verändern, weil er mehr weiß.“

Gegen Führungskräfte, die mit einem gewissen Stresslevel leben wollen, kann jedoch auch Neuhold nichts ausrichten.



RENATE NEUHOLD: „Hat eine Führungskraft die Einstellung: ‚Bei uns ist es eben stressig‘, ist es sehr schwer, gegen diese Einstellung anzugehen. Eine festgefahrene Ansicht zu drehen, ist schwierig. Der Mensch, der diese Einstellung hat, der läuft sowieso weiter. Er hat vermutlich gar keinen Willen für Bewusstsein und Veränderung. Deswegen ist es so wichtig, die Unternehmenskultur dahin gehend aufzustellen. Die Einstellung zu festigen: Natürlich ist es viel Arbeit, aber es gibt auch immer wieder Phasen, in denen es lockerer wird.‘ Im lockeren Teil machen wir alles, was notwendig ist, um unsere Toolbox zu festigen. Mit all den Tools, die wir haben. HASE, atmen, Platz verlassen, Resilienz. Zu wissen, was Resilienz überhaupt umfasst. Wir stärken die Resilienz in den Zeiten, in denen es ruhiger zugeht, damit wir als Führungskraft mit unserem Team unbeschadet durch die Phasen gehen können, die arbeitsreich sind. Der Mensch muss auch wollen. Das ist wie bei vielen Dingen. Ich kann viel darüber erzählen, wie gesund Sport ist und wie gesunde Ernährung funktioniert, aber wenn ein Mensch nicht kann oder will, aus welchen Gründen auch immer, ist das immer auch ein Stück weit das innere Commitment dazu. Stressmanagement geht nur, wenn sich der Mensch committet, das wirklich tun zu wollen und sich in diese Disziplin und Regelmäßigkeit hineinbegibt – sich auf den Prozess einlässt. Dieser Prozess geht nicht von allein voran, sondern dauert eine Zeit.“



Commitment: Sich zu committen oder ein Commitment einzugehen, bedeutet, sich zu verpflichten, etwas zu tun. Im übertragenden Sinne meint Commitment, sich selbst das Versprechen zu geben, alles zu tun, um das individuelle Ziel zu erreichen.

Dabei brauche es meist länger, sich aus stressigen Situationen zu befreien, als sich in stressige Situationen zu manövrieren.

RENATE NEUHOLD: „Ist man als Führungskraft im Stress und ist sich dessen bewusst, muss man ja trotzdem gewisse Aufgaben erledigen – eben weil man im Job ist. Aber es geht darum, sich bewusst zu werden und zu wissen: Wo ist meine Grenze? Wo meldet sich mein Körper? Was bedeutet das und wie kann ich gegensteuern? Diese Punkte muss ich abarbeiten. Es geht nicht darum, dass wir alle plötzlich auf Wolke Sieben schweben und dass uns alles leicht von der Hand geht. Das ist eine Illusion. Bewusstsein bedeutet zu sagen: ‚Die Arbeitsbelastung steigt, in der Phase ist es furchtbar stressig.‘ – aber mit dem Bewusstsein: ‚Das dauert jetzt so lange, wie dieses Projekt dauert oder bis die Ausgabe fertig ist.‘ Anschließend habe ich wieder Zeit, dann ist es ruhiger, dann kümmere ich mich umso stärker um mich. Denn die nächste Hochphase kommt ganz bestimmt. Sich das bewusst zu machen, finde ich wichtig. Resilienz heißt schließlich nichts anderes, als schwierige Situationen psychisch unbeschadet zu überstehen. Dazu gehört eben auch diese gewisse Haltung, die man hat. Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, der Blick in die Zukunft. Zu wissen, es gibt stressige und ruhigere Zeiten. Diesen Rhythmus mitzugehen in dem Wissen: Ich habe alle Tools. Ich kenne meine Belastungsgrenzen und ich weiß, wie ich mir helfen kann.“

Ein solches Verhalten langfristig zu verinnerlichen, sei nur möglich, wenn sich die Personen dafür Zeit nähmen.

RENATE NEUHOLD: „Die Gewohnheiten zu verändern, geschieht schrittweise. Es müssen die Augen aufgehen, die Scheuklappen herunterfallen, sodass die Führungskraft überhaupt erst einmal weiß: Es gibt so etwas wie Stress-Management und es gibt so etwas wie Erkrankungen, die auf Stress zurückzuführen sind. Als Nächstes brauche ich die Zeit, um das Stress-Management wirklich in den Alltag zu integrieren. Also hängen wir noch ein halbes Jahr dran. Wie wir wissen, muss außerdem alles einer gewissen Zeitspanne unterliegen, um überhaupt gern gemacht zu wer-

den, also legen wir noch ein paar Monate drauf. Bis es wirklich sitzt, sind es eineinhalb Jahre. Schnelle Ergebnisse kann man in drei Monaten haben, wenn das Bewusstsein dafür da ist. Die Veränderung muss aber tatsächlich gelebt werden. Stress-Managementtechniken zu kennen und sie nicht anzuwenden, ist keine gelebte Veränderung. Erst mit der Veränderung begreife ich wieder etwas über mein Leben. Wie ich ticke, was ich brauche. Ich überlege mir vielleicht, am Wochenende mal nichts zu tun, nicht für den Marathon zu trainieren, wenn ich ohnehin schon gestresst bin, sondern stattdessen vielleicht mal nur einen Spaziergang zu machen. Das Bewusstsein, auf sich selbst zu achten, muss auch erst einmal ankommen.“

Leider nehmen sich viele Führungskräfte diese Zeit nicht, bedauert Renate Neuhold.

RENATE NEUHOLD: „Was ich erlebe, ist schneller, höher, weiter. Immer weniger Zeit für immer mehr Aufgaben. Immer weniger Personal für die gleichen Aufgaben. Menschen, die ohnehin schon sehr unter Druck stehen, bekommen noch mehr Aufgaben übertragen. Fluktuation ist die Folge. Dann wird hin- und hergeschachert, wer sich welchen Hut aufsetzen darf. Manche haben denn drei oder vier Arbeitshüte auf und kommen damit nicht mehr zurecht. Menschen, bei denen ich das Gefühl habe, die machen nicht den Job, in dem sie tatsächlich glücklich und zufrieden wären, zerbrechen unter Umständen an so einer Situation – einfach, weil sie ihre aktuellen Aufgaben eigentlich gar nicht wollen und für etwas anderes wertvoller wären. Ich appelliere an Firmen, dass sie ihre MitarbeiterInnen tatsächlich kennenlernen: Welche Talente hat dieser MitarbeiterInnen? Ist er in der Buchhaltung gut aufgehoben? Oder gehört er eigentlich ganz woanders hin? Was braucht dieser MitarbeiterInnen? Funktioniert diese Abteilung? Sind in dieser Abteilung nur Alphatiere? Können wir das irgendwie auflockern, indem wir MitarbeiterInnen einsetzen, deren Stärke die Struktur ist? ‚Know your employee‘ ist ein entscheidender Faktor.“

Wie Menschen mit FASD Ihr Team bereichern können

Haben Sie als Führungskraft Menschen mit FASD in Ihrem Team, ist das für Sie alle von Vorteil – und es verändert den Blick auf Stress und Probleme zum Positiven.

© Waseem Ali Khan – stock.adobe.com



Die Abkürzung FASD kommt aus dem Englischen und steht für Fetal Alcohol Spectrum Disorders, fetale Alkoholspektrumstörungen. Konsumiert eine Frau während ihrer Schwangerschaft Alkohol, kann das die Entwicklung des Fetus irreparabel schädigen. Als Kinder und Erwachsene haben Menschen mit FASD oft verschiedenartige Schwierigkeiten, die auch das Arbeitsleben beeinflussen, etwa in der sozialen Interaktion.

FASD ist eine Behinderung

Fetale Alkoholspektrumstörungen gehören zu den häufigsten angeborenen Behinderungen in Deutschland. Oft sind die Beeinträchtigungen durch die FASD so gravierend, dass die selbstständige Lebensführung eingeschränkt ist. Menschen mit FASD bekommen ab einem Grad von 50 einen Schwerbehindertengrad zuerkannt. Bei FASD definiert sich der Grad der Behinderung vor allem durch die sozialen Anpassungsschwierigkeiten und die fehlende Integrationsfähigkeit in den verschiedensten Lebensbereichen. Die exekutiven Funktionen sind gestört, was den Arbeitsalltag massiv beeinträchtigt. Beispielsweise haben manche Menschen mit FASD kein Zeitgefühl, können sich nur bedingt Vorgänge und Erklärungen merken und es fällt ihnen schwer, ihre Handlungen zu planen.

Sind Sie verpflichtet, schwerbehinderte Arbeitnehmer einzustellen?

Je nachdem, wie viele Mitarbeiter Sie in Ihrem Unternehmen beschäftigen, müssen Sie auch einen bestimmten Anteil an schwerbehinderten Menschen einstellen.

§ 154 Abs. 1 Sozialgesetzbuch (SGB) IX besagt:

Unter 20 Arbeitsplätze	Es besteht keine Verpflichtung, Menschen mit Schwerbehinderung einzustellen.
Bei 20 bis 39 Arbeitsplätzen	Ein Mensch mit Schwerbehinderung muss eingestellt werden.
Zwischen 40 und 59 Arbeitsplätze	Zwei Menschen mit Schwerbehinderung müssen beschäftigt werden.
Bei 60 und mehr Arbeitsplätzen	Die Belegschaft muss mindestens zu 5 % aus Menschen mit Schwerbehinderung bestehen.

Erreichen Sie die vorgegebene Zahl oder Quote trotz Verpflichtung nicht, muss Ihr Unternehmen nach § 160 Abs. 1 Satz 1 SGB XI eine sogenannte Ausgleichsabgabe zahlen. Dabei fallen Gründe, aus denen Sie Ihrer Verpflichtung nicht nachkommen können, nicht ins Gewicht.

§ 160 Abs. 1 Satz 1 SGB XI besagt:

Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung liegt unter 3 % oder weniger als der geltende Pflichtsatz.	125 Euro Ausgleichsabgabe monatlich
Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung von 2 % bis weniger als 3 %	220 Euro Ausgleichsabgabe monatlich
Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung von weniger als 2 %	320 Euro Ausgleichsabgabe monatlich

Ihre Vorteile, wenn Sie Menschen mit Behinderung einstellen

Bei der Einstellung behinderter Menschen geht es jedoch nicht nur darum, Ausgleichsabgaben zu vermeiden. Als Führungskraft profitieren Sie und Ihr Team von der Einstellung behinderter Menschen. Viele Menschen mit Behinderung können trotz gewisser Einschränkungen normalen Berufen nachgehen.

Zurück zu den Menschen mit FASD: Sie haben beispielsweise oft Nischenkompetenzen. Der eine kann besonders gut malen, zeichnen und skizzieren, ein anderer besonders gut rechnen und eine dritte hat ein Talent, mit Tieren umzugehen. In ihrer jeweiligen Nischenkompetenz beweisen Menschen mit FASD ihr Können. Einfache Arbeiten und Aufgaben, die ihrer Nischenkompetenz entsprechen, erledigen Menschen mit FASD zuverlässig und motiviert.

Stellen Sie Menschen mit Behinderungen wie zum Beispiel FASD ein, sind diese oft hoch motiviert, da sie damit den Weg in den Arbeitsmarkt gefunden haben. Dementsprechend können Sie auch mit ihrer Loyalität rechnen.

Ein Mensch mit Behinderung bereichert außerdem das gesamte Team. Dadurch, dass sie täglich mit dem Kollegen mit Behinderung umgehen, werden Ihre Mitarbeiter für dessen Bedürfnisse und Alltagsschwierigkeiten sensibilisiert. Das fördert den Zusammenhalt des Teams und das Verständnis füreinander und verändert die Perspektive. Andersherum fühlt sich der Mensch mit Behinderung ins Team integriert und ihm zugehörig.

Stellen Sie Menschen mit Behinderung ein, verändern Sie zwangsläufig Ihre Sichtweise auf Probleme und stressige Situationen. Sie lernen, in anstrengenden Situationen gelassener zu bleiben. Der Umgang mit Menschen mit Behinderung erdet Sie.

Wie verhalten sich Menschen mit fetalen Alkoholspektrumstörungen?

Die Ausprägungen und Schweregrade einer FASD sind weit gefächert. Oft haben Menschen mit FASD das Bedürfnis, sich immer wieder rückzuversichern, dass etwas, das sie getan oder erreicht haben, auch wirklich gut genug ist. Typisch ist auch, dass sie eine Zeit lang sehr zuverlässig agieren und dann phasenweise „abrutschen“ oder gar abtauchen. Ihr Mitarbeiter meldet sich dann häufiger krank. Wirken Sie dem entgegen, indem Sie Ihren Mitarbeiter immer wieder in dem Bewusstsein zu bestärken, gute Arbeit zu leisten, und zeigen Sie ihm Ihre Wertschätzung. Dadurch erreichen Sie Zuverlässigkeit und Vertrauen.

Ein anderes Verhaltensmerkmal ist, dass Menschen mit FASD häufig ein starkes Bedürfnis haben, zu kommunizieren. Sie stellen mehrmals die gleiche Frage und stellen die erhaltenen Antworten infrage. Das kann anstrengend sein, zeugt im Umkehrschluss aber auch von echtem Interesse. Gleichzeitig gibt es Ihnen die Möglichkeit, Vorgänge kontinuierlich daraufhin zu prüfen, ob sie bereits optimal ablaufen. Menschen mit FASD sind kritisch und offen. Sie nehmen kein Blatt vor den Mund, sondern sprechen direkt an, wenn ihnen ein Missstand auffällt. Es gilt nicht: Ein Mensch mit FASD will nicht, sondern er kann nicht.

Typisch für Personen mit FASD ist, dass sie Arbeitsabläufe, die sie scheinbar schon beherrscht haben, phasenweise plötzlich nicht mehr beherrschen. In diesen Phasen müssen Sie Geduld mit Ihnen beweisen. Hat ein Mensch mit FASD jedoch Vertrauen zu Ihnen gefasst und sogar eine Bindung aufgebaut, wird er Sie langfristig als Vertrauensperson behandeln und gerne für Sie arbeiten.

Bieten Sie Personen mit FASD die Möglichkeit, auf Probe zu arbeiten

Die Bundesagentur für Arbeit bietet Ihnen Unterstützung an, wenn Sie Menschen mit Behinderung auf Probe einstellen. Ein Mensch mit FASD könnte so beispielsweise Ihr Unternehmen kennenlernen, seine Stärken und Fähigkeiten unter Beweis stellen und Sie können während der Probebeschäftigung testen, ob die Person Ihr Team bereichert. Die Bundesagentur für Arbeit erstattet Ihnen während der Probebeschäftigung für bis zu drei Monate die Personalkosten, und zwar unter folgenden Bedingungen:

- Die Person ist schwerbehindert bzw. schwerbehinderten Menschen gleichgestellt.

- Sie schließen für die Dauer der Probebeschäftigung einen Probearbeitsvertrag mit der Person ab.

- Durch die Probebeschäftigung werden die Aussichten der Person verbessert, dauerhaft am Arbeitsleben teilzunehmen.

Diese Kosten erstattet die Bundesagentur für Arbeit im Rahmen einer Probebeschäftigung:

- Lohn-/Gehaltskosten einschließlich Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung

- sonstige Leistungen aufgrund gesetzlicher oder tarifvertraglicher Regelungen

- Umlagen und Beiträge zur Berufsgenossenschaft

Diese Unterstützungen können Sie erhalten

Neben der Unterstützung für eine Probebeschäftigung können Sie weitere finanzielle Hilfen beantragen.





Beantragen Sie einen Eingliederungszuschuss

Den Eingliederungszuschuss müssen Sie beantragen, bevor Sie den Arbeitsvertrag mit dem neuen Mitarbeiter abschließen. Ist aufgrund der FASD oder einer anderen Behinderung zunächst eine geringere Arbeitsleistung zu erwarten als bei gesunden Mitarbeitern, ist eine längere Einarbeitungszeit erforderlich. Ist das der Fall, begründet diese Tatsache den Antrag auf Eingliederungszuschuss. Zusätzlich muss der Eingliederungszuschuss die Chancen des Mitarbeiters mit Behinderung verbessern, dauerhaft ein Beschäftigungsverhältnis einzugehen. Der Eingliederungszuschuss beträgt maximal 50 % des Arbeitsentgelts und wird für höchstens zwölf Monate gewährt.



Achtung: Wird der Eingliederungszuschuss bewilligt, müssen Sie die Person auch nach dem Ende der Förderung eine bestimmte Zeit lang weiter in Ihrem Unternehmen beschäftigen. Diese sogenannte Nachbeschäftigungszeit entspricht in der Regel der Förderungsdauer, höchstens jedoch zwölf Monate.

Arbeitsassistentz

Eine Arbeitsassistentz oder auch Arbeitsbegleitung ist eine gesunde Person, die einer Person mit Behinderung hilft, den Arbeitsalltag leichter zu bewältigen. Bei der Vermittlung einer Arbeitsassistentz helfen das Integrationsamt oder auch die Bundesagentur für Arbeit.

Ob ein Mensch mit FASD beruflich erfolgreich ist, hängt auch von Ihnen als Führungskraft ab

Als Führungskraft haben Sie mit vielen verschiedenen Menschen zu tun. Jede dieser Personen hat seinen eigenen Charakter, seine ganz persönlichen Stärken und Schwächen, jeder hat sein Päckchen zu tragen, so wie die Natur und das Schicksal es ihm aufer-

legt hat. Das gilt auch für Menschen mit FASD. Seien Sie aufgeschlossen und unterstützen Sie sie, indem Sie geduldig bleiben, Sachverhalte mehrmals erklären und sie in den Aufgaben bestärken, in denen ihre besonderen Kompetenzen liegen.

Bilden Sie ein Integrationsteam

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter dergestalt für die Problematik FASD, dass Sie ein Integrationsteam bilden. Machen Sie Ihren Mitarbeiter, der an FASD leidet, mit den Kollegen bekannt, die ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen. Ist der betreffende Mitarbeiter in der Lage, andere Kollegen konkret anzusprechen, und macht er dabei positive Erfahrungen, weil ihm Hilfe und Erklärungen zuteilwerden, bestärkt ihn das in seiner Arbeitsweise und seinem Sozialverhalten.

Mitarbeiter mit Behinderung einzustellen, hat für alle Parteien Vorteile. Es verändert Ihren Blickwinkel als Führungskraft und den Ihres Teams, fördert Kreativität und lösungsorientiertes Denken. Es sensibilisiert für die Probleme, die Menschen mit Behinderung haben, und schafft gleichzeitig Verständnis;

der Umgang miteinander wird „normal“. Menschen mit Behinderung haben besondere Bedürfnisse und Schwierigkeiten, auf die Sie als Führungskraft eingehen müssen. Gelingt Ihnen das, betrachten Sie viele Situationen im stressigen Arbeitsalltag fast automatisch entspannter.

Fazit

Was tun, wenn Sie wahrnehmen, dass Ihr Mitarbeiter unter Depressionen leidet?

Ein hoher Stresslevel kann das Entstehen von Depressionen begünstigen. So erkennen Sie erste Anzeichen bei Ihren Mitarbeitern und senken das Risiko, dass Ihr Mitarbeiter ernsthaft daran erkrankt.

Depressionen entwickeln sich schleichend, äußern sich bei jedem Menschen unterschiedlich und können in verschiedenen Schweregraden auftreten. Grundsätzlich erkennen Sie eine Depression daran, dass Ihr Mitarbeiter

- immer weniger Interesse an Arbeit und Aufgaben zeigt,
- zunehmend bedrückt wirkt,
- antriebslos ist,
- Arbeitspensum und Arbeitsalltag nicht mehr bewältigen kann.

Das wird Ihnen besonders dann auffallen, wenn der Mitarbeiter für gewöhnlich eher fröhlich und aktiv war, wenn er bisher Freude an seinen Aufgaben hatte und voll motiviert gearbeitet hat. Zeigt er sich plötzlich von einer ganz anderen Seite, sollten Sie genauer hinschauen. Denn eine Depression beeinträchtigt langfristig Stimmung, Arbeitsweise und Persönlichkeit.



Achtung: Eine Trauerphase oder Niedergeschlagenheit, die auf ein einschneidendes Lebensereignis zurückzuführen ist, ist nicht gleich eine Depression. Ist ein Angehöriger verstorben oder durchlebt Ihr Mitarbeiter derzeit eine Trennung von seiner Lebenspartnerin, braucht er Ihren Rückhalt allerdings auch.

Depressionen zu erkennen, ist nicht immer einfach. Manche Menschen mit Depressionen neigen dazu, nach außen hin auffällig gut gelaunt zu wirken. Werden Sie deshalb aufmerksam, wenn einer Ihrer Mitarbeiter plötzlich eine auffällige Gemütsveränderung an den Tag legt. Auch hier gilt: Als gute Führungskraft führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihren Mitarbeitern. Dabei muss es nicht immer um Arbeitsthemen gehen. Fragen Sie nach der Familie, Partner oder Partnerin, nach den Hobbys oder den Plänen für das kommende Wochenende.

Eine Depression kann den Betroffenen so stark beeinträchtigen, dass er sich außerstande fühlt, morgens aufzustehen und sich zurechtzumachen oder auch nur zu laufen – obwohl seine Körperfunktionen intakt sind. Auf der mentalen Ebene funktionieren diese Routinen jedoch nicht mehr. Es hilft daher auch nicht, die Person aufzufordern: „Denk einfach an etwas Schönes“ oder „Geh mal raus an die frische Luft“. Zum einen löst das die destruktive Gedankenspirale nicht auf, in welcher der Depressive gefangen ist. Zum anderen ist es effektiver, konkreter zu werden. „Erinnerst Du Dich noch an das Projekt, an dem wir fast verzweifelt wären. Durch Deine Idee konnten wir das Ruder noch herumreißen.“ Das motiviert, baut auf und durchbricht die negativen Assoziationen zumindest für einen Augenblick.

Statt den Mitarbeiter nur aufzufordern, an die frische Luft zu gehen, sollten Sie Ihren Mitarbeiter dorthin begleiten. „Komm, wir gehen eine Runde um den See. Hier ist Deine Jacke. Die Strecke dauert nur 10 Minuten. Aber so kommen wir beide kurz vor die Tür.“ Das funktioniert natürlich nur dann, wenn Sie ein wirklich gutes Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter haben, sich vielleicht sogar privat kennen. Akzeptieren Sie die Depression als Krankheit.





So äußern sich Depressionen

- mangelnde Bereitschaft, an Unternehmungen teilzunehmen
- allgemeines Desinteresse
- Traurigkeit, Niedergeschlagenheit
- Unordnung oder gar Chaos am Arbeitsplatz
- Unordnung oder gar Chaos zu Hause
- ungepflegtes Erscheinungsbild
- dreckige und knittrige Kleidung
- ständige Müdigkeit
- Schlafstörungen
- Appetitlosigkeit
- Lust- und Antriebslosigkeit
- fortwährendes Sich-Sorgen-machen
- fehlende Kommunikationsbereitschaft
- Antworten nur in kurzen, knappen Sätzen
- ein für das Alter und den angeblich guten Gesundheitszustand untypisches Verhalten
- Angstgefühle, Panikattacken
- innere Unruhe, Nervosität
- häufige Kopfschmerzen und/oder Verdauungsprobleme

Beachten Sie: Depressionen können sich von Mensch zu Mensch unterschiedlich äußern. Nicht alle Anzeichen sind für Sie als Führungskraft erkennbar, erst recht nicht, wenn Ihr Mitarbeiter auf der Arbeit bemüht ist, sich nichts anmerken zu lassen.

Psychische Krankheiten sind anfangs schwer zu erkennen

Entwickelt ein Mitarbeiter eine psychische Krankheit, tritt zunächst ein einzelnes Symptom isoliert auf. Mit der Zeit verstärkt sich das Symptom und es kommen weitere Symptome hinzu. Es ist wahrscheinlich, dass diese Symptome am Arbeitsplatz noch gar nicht auffallen, sondern erst dann zu erkennen sind, wenn mehrere Symptome stark ausgeprägt sind.

Je stärker die Symptome, desto häufiger meldet sich Ihr Mitarbeiter beispielsweise krank, isoliert sich von Ihnen und seinen Kollegen und wird merklich unzuverlässiger.

Eine Gefahr für Mensch und Betrieb

Leidet Ihr Mitarbeiter unter Depressionen, ist er in der Regel unkonzentriert und gereizt und neigt zu Fehlern. Das kann für den Mitarbeiter besonders dann gefährlich werden, wenn er Arbeiten ausführt, die mit Sicher-

heitsrisiken verbunden sind, denn dann muss er konzentriert auf seine eigene und die Sicherheit anderer achten (das gilt etwa für Mitarbeiter, die im Betrieb an schweren Maschinen arbeiten oder mit Gefahrenstoffen hantieren).

Ebenso kann es gefährlich oder zumindest riskant werden, wenn dieser Mitarbeiter auch für die Sicherheit anderer Kollegen verantwortlich ist. Verantwortet er ein hohes Budget, können Fehlentscheidungen auch für das Unternehmen kritische finanzielle Folgen haben.



Achtung: Kleine Zeichen der Hoffnung, dass es dem Depressiven besser geht, bedeuten zwar nicht, dass die Depression ausgestanden ist. Lassen Sie sich dadurch aber darin bestärken, weiterzumachen und Ihren Mitarbeiter nicht aufzugeben.

Faktoren, die Depressionen begünstigen

Fühlt sich Ihr Mitarbeiter überfordert, hat er mit anhaltendem Stress zu kämpfen oder ist er einsam, kann das eine Depression begünstigen. Neben psychischen Faktoren können aber auch mangelndes Selbstvertrauen oder belastende Erlebnisse zu einer Depression führen. Innere Faktoren sind zum Beispiel eine vererbte Veranlagung, weil Depressionen in der Familie bereits aufgetreten sind, oder Hormonschwankungen.

Faktoren, die genetisch veranlagt sind, oder traumatische Erlebnisse, denen Ihr Mitarbeiter in seinem Privatleben ausgesetzt war, können Sie nicht beeinflussen. Stressfaktoren im Unternehmen können Sie jedoch durch ein gezieltes Stress-Management verringern und so die Widerstandsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter stärken.

Als Führungskraft haben Sie eine Fürsorgepflicht

§ 618 Abs.1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) besagt:

Der Dienstberechtigte hat Räume, Vorrichtungen oder Gerätschaften, die er zur Verrichtung der Dienste zu beschaffen hat, so einzurichten und zu unterhalten und Dienstleistungen, die unter seiner Anordnung oder seiner Leitung vorzunehmen sind, so zu regeln, dass der Verpflichtete gegen Gefahr für Leben und Gesundheit soweit geschützt ist, als die Natur der Dienstleistung es gestattet.



Neben dieser grundsätzlichen Regelung sind in den verschiedenen Gesetzen weitere Regeln verankert, aus denen die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers für seine Arbeitnehmer hervorgeht. Grundsätzlich sind Sie als Führungskraft für die Sicherheit und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Das betrifft nicht nur die Arbeitssicherheit aus Arbeitgebersicht – also beispielsweise die

Absicherung des Arbeitsplatzes bei möglichen Gefährdungen. Es betrifft auch Situationen, in denen Sie einen Mitarbeiter vor sich selbst oder Kollegen vor einem Mitarbeiter schützen müssen. Eine solche Situation kann bei einem depressiven Mitarbeiter durchaus auftreten.

Ebenso sind Sie z. B. dafür verantwortlich, Ihre Mitarbeiter vor Mobbing und Diskriminierung zu schützen und die psychischen Gefährdungen für Ihre Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten.

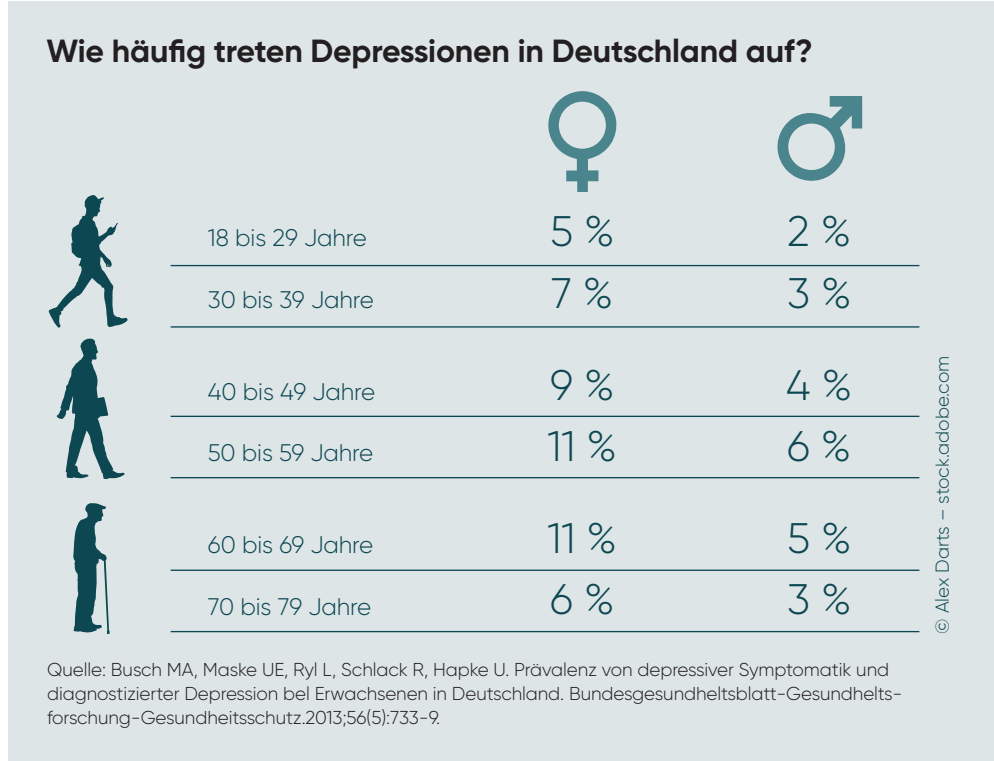
Wenn Mitarbeiter von Depressionen berichten

Spricht Ihr Mitarbeiter offen über seine Depressionen, ist das ein gutes Zeichen, denn er sucht die Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten, sodass diese bzw. Sie wachsam sein können. Dies könnte sogar als ein indirekter Hilferuf aufgefasst werden. Bleiben Sie im Gespräch und haken Sie nach. Wie hat der Mitarbeiter das Problem für sich gelöst? Oder wie hat er es zumindest unter Kontrolle? Was braucht er, um am Arbeitsplatz möglichst zufrieden zu sein? Wie können Sie schädliche Faktoren auf der Arbeit ausschalten, die den kranken Gemütszustand triggern, die das Fortschreiten der Krankheit also noch fördern?

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter so ausführlich erzählen, wie er es möchte. Signalisieren Sie ihm, dass Sie ein offenes Ohr für ihn haben, indem Sie z. B. fragen: „Möchtest Du noch mehr darüber erzählen?“ So haben Sie Ihren Mitarbeiter nicht genötigt, mehr zu erzählen, haben ihm aber die Tür geöffnet, ausführlicher zu beschreiben, wie es ihm geht, und zu sagen, was ihm aus seiner Sicht helfen könnte.

Wenn Ihr Mitarbeiter nichts erzählt

Ihre Mitarbeiter sind nicht verpflichtet, Ihnen mitzuteilen, welche Krankheit sie belastet. Insbesondere wird sich ein Mitarbeiter, der an Depressionen leidet, in der Regel nicht von



sich aus bei Ihnen melden und von seiner psychischen Krankheit erzählen. Werden Sie deshalb hellhörig, wenn ein Mitarbeiter über Aufgaben stöhnt oder auf einmal ungewöhnlich in sich gekehrt ist, dessen Wesen es sonst nicht entsprach, über die Arbeit zu klagen oder sich in sich zurückzuziehen. „Fahren Sie Ihre Antennen aus“ und beobachten Sie den Mitarbeiter mit wachsamem Auge. Das können Sie allerdings nur, wenn Ihr Mitarbeiter weiterhin regelmäßig zur Arbeit erscheint.

Erhält Ihr Mitarbeiter eine Krankenschreibung von seinem Arzt, haben Sie sein Verhalten und die Symptome der Depression nicht mehr direkt im Blick. Bieten Sie ihm dennoch Ihre Hilfe an.

No-Go: dem Mitarbeiter ein schlechtes Gewissen machen, indem Sie darüber klagen, dass er nun eine gewisse Zeit ausfällt. Bieten Sie Ihrem Mitarbeiter stattdessen an, erreichbar zu sein, wünschen Sie gute Besserung und fragen Sie von Zeit zu Zeit dezent und vorsichtig nach, wie es ihm geht. Ihr Mitarbeiter muss das Gefühl haben, dass Sie aus echtem Interesse an seiner Person nachfragen, und nicht,

weil Sie nur wissen wollen, wie lange er noch ausfällt.

In der Regel wirken bei Depressionen verschiedene auslösende Faktoren zusammen. Deswegen ist es wichtig, Stressfaktoren im Unternehmen zu minimieren und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Gestalten Sie den Arbeitsplatz um

Zur Entlastung und Reduzierung von Stressfaktoren können Sie beitragen, indem Sie den Arbeits- und Aufgabenbereich gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter umstrukturieren.

- Verteilen Sie Aufgaben neu.
- Besprechen Sie, ob eine Reduzierung der Stundenzahl des betroffenen Mitarbeiters infrage kommt.
- Reduzieren Sie die Anzahl zu betreuender Kunden, Projekte o. Ä.
- Verschönerungen der Arbeitsumgebung, wie z. B. Pflanzen und Fotos, können die mentale Verfassung stärken.



Kollegen sensibilisieren

Ist die Depression eines Mitarbeiters allgemein bekannt oder dass ein bestimmter Kollege immer mal wieder mit Depressionen zu kämpfen hat, sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für diese Problematik. Dafür müssen Sie die Kollegen nicht zwingend auf die Erkrankung konkret dieses Kollegen hinweisen. Bieten Sie stattdessen zum Beispiel eine Fortbildung oder eine Inhouse-Schulung zu dem Thema an. Holen Sie sich einen Referenten der Krankenkasse ins Unternehmen oder rufen Sie einen Workshop ins Leben, der sich mit diesem Thema befasst.



Mein Tipp: Gehen Sie stets davon aus, dass auch noch andere Mitarbeiter unter Depressionen leiden können oder dass sich eine Depression bei ihnen anbahnt, und Sie dies nicht ahnen. Gehen Sie deshalb behutsam mit der Thematik um.

Überlegen Sie, welche der folgenden Anregungen Sie in Ihrem Unternehmen gut umsetzen können:

- Informieren Sie über Anlaufstellen.
- Informieren Sie über Therapie-möglichkeiten.
- Laden Sie einen Betroffenen ein, der über seine Depression berichtet; er sollte jedoch nicht in Ihrem Unternehmen tätig sein.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich gegenseitig nach dem Befinden zu fragen und die Antwort aufmerksam wahrzunehmen.
- Regen Sie Ihre Mitarbeiter an, in ihrer Freizeit Kontakt miteinander zu pflegen.
- Initiieren Sie Angebote durch das Unternehmen, wie z. B. eine psychologische Begleitung oder ein Sorgen-telefon.

Externe professionelle Hilfe heranziehen

Wissen Sie, dass ein Mitarbeiter depressiv ist oder auf dem besten Weg, in eine Depression zu rutschen, legen Sie ihm ans Herz, sich externe professionelle Hilfe eines Arztes oder Psychologen zu suchen. Stellen Sie ihm Adressen und Telefonnummern von Anlaufstellen bereit und bieten Sie ggf. an, den Mitarbeiter dorthin zu begleiten. Sie können auch einen Kollegen, dem Ihr Mitarbeiter vertraut, kurzzeitig von der Arbeit freistellen, damit dieser den Mitarbeiter begleiten kann.

Denken Sie immer daran: Besser, Sie werden jetzt aktiv und helfen dem Mitarbeiter, als dass er später eventuell sogar für sehr lange Zeit ausfällt, weil er arbeitsunfähig erkrankt ist. Aufrichtige Hilfe begünstigt die Gesundheit Ihres Mitarbeiters und fördert sein Vertrauen in Ihr Unternehmen und in Sie als seinen Vorgesetzten.

So sprechen Sie Ihre Beobachtungen an

Suchen Sie das Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter, gehen Sie dabei sensibel und empathisch vor. Das Gespräch kann die Depression nicht einmal ansatzweise heilen, aber Sie signalisieren damit, dass Sie den Kranken unterstützen möchten und ihm wohlwollend gesonnen sind. Dies ist ein wichtiger Mosaikstein auf dem Weg zur Gesundheit. Denn dadurch erkennt Ihr Mitarbeiter, dass er Ihnen nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch wichtig ist und dass Sie ihn aufrichtig bei seiner Genesung unterstützen wollen.

Formulieren Sie in Ich-Botschaften.

- Ich habe den Eindruck, dass ...
- Ich habe bemerkt, dass Sie
- Ich mache mir Sorgen, dass
- Ich überlege, ob



Sprechen Sie Beobachtungen konkret an.

- Sie wirken auf mich in den vergangenen Wochen oft sehr müde. Belastet Sie etwas?
- Mir sind in Ihren letzten drei Projekten Fehler aufgefallen. Das erscheint mir untypisch für Sie. Lassen Sie uns die Punkte gerne einmal gemeinsam durchgehen.
- Sie sind in den vergangenen beiden Wochen vielmals zu spät gekommen. Möchten Sie erzählen, was Sie derzeit beschäftigt?

Bieten Sie Hilfe an.

- Ich nehme mir gerne Zeit für Sie. Passt es Ihnen morgen um 14 Uhr?
- Wir können uns gerne zusammensetzen und reden.
Was wir besprechen, bleibt selbstverständlich unter uns.
- Können wir Ihre Aufgaben umstrukturieren und dadurch Ihre Belastung reduzieren?
- Kann ich jemanden kontaktieren, der Sie unterstützen könnte?



Suchen Sie nach Lösungen.

- Was könnte Ihnen (noch) helfen?
- Wie können wir die für Sie belastende Situation entschärfen?
- Hilft Ihnen eine Stundenreduzierung?
- Welche Projekte könnte ein Kollege für Sie übernehmen?



So beugen Sie mentalen Belastungen Ihrer Mitarbeiter vor

Positives Betriebsklima

Stellen Sie sicher, dass in Ihrem Unternehmen eine positive Grundstimmung zwischen den Mitarbeitern herrscht. Leben Sie auch selbst diese konstruktive Grundhaltung vor, und lassen Sie dies bereits bei Kleinigkeiten beginnen: Grüßen Sie Ihre Mitarbeiter morgens freundlich, reden Sie in deren Abwesenheit nur gut über Ihre Mitarbeiter. Zeigen Sie sich kritikfähig und lösungsorientiert. Durch dieses Verhalten zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Probleme gelöst werden können und niemand aufgrund zeitweiliger Schwierigkeiten fallengelassen wird.

Optimieren Sie die Arbeitsprozesse

Unterbinden Sie eine doppelte Bearbeitung von Vorgängen oder unnötige Arbeiten, indem Sie regelmäßig die einzelnen Schritte im Arbeitsprozess prüfen. Halten Sie Ihre Mitarbeiter kontinuierlich dazu an, eine funktionierende Arbeitsbasis zu schaffen, indem z. B. alle notwendigen Informationen sofort ins System eingegeben werden, sodass jeder Mitarbeiter darauf zugreifen kann. Nehmen Sie bei der Verteilung von Aufgaben Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter.

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, sich gesund zu ernähren

Stellen Sie kostenloses Obst und Gemüse als Snacks bereit, auch Wasser, Tee und gesunde Säfte sollten Ihren Mitarbeitern stets gratis zur Verfügung stehen.

Bewegung am Arbeitsplatz

Stellen Sie den Mitarbeitern, die vorwiegend am Schreibtisch arbeiten, Steharbeitsplätze zur Verfügung, sodass sie ihre sitzende Position am Schreibtisch von Zeit zu Zeit in eine stehende verändern können. Arbeiten Sie mit den Krankenkassen zusammen und etablieren Sie Programme, bei denen regelmäßige Bewegung honoriert wird. Rufen Sie Wettbewerbe ins Leben, z. B. welcher Mitarbeiter am häufigsten innerhalb eines Monats mit dem Fahrrad zur Arbeit kommt.

Sie können nicht alle Faktoren beeinflussen, die zu einer Depression führen. Was Sie tun können ist aber gar nicht so wenig: Reduzieren Sie den Stress im Unternehmen und sorgen Sie für ein harmonisches Betriebsklima. Damit schaffen Sie die Voraussetzung dafür, dass Ihre Mitarbeiter ehrlich miteinander umgehen können, wodurch Depres-

sionen immerhin nicht begünstigt werden. Sind die Depressionen eines Mitarbeiters genetisch oder hormonell bedingt, können Sie sie nicht verhindern. Bieten Sie in jedem Fall Ihre Hilfe an, etwa, indem Sie die Kontaktdaten solcher Ansprechpartner weitergeben, die ihm professionelle Hilfe bieten, oder in Form konkreter individueller Hilfsangebote.

Fazit



Kolumne von Sina Hankofer

Lieber Sammler als Dauertelefonierer

Nadja teilte sich ihr Büro mit einer Kollegin. Die beiden verstanden sich gut, verbrachten nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch die Frühstücks- und Mittagspausen miteinander. Sie unterhielten sich in ruhigen Minuten mal über Privates, dann wieder über Geschäftliches. Nadja war dankbar, so eine gute Kollegin zu haben, denn sie hatte ein feines Gespür dafür, wann Nadja offen für Gespräche war und wann sie sich ungestört einer Aufgabe widmen wollte. Für alle anderen galt das leider nicht.

Nadjas Vorgesetzter hatte die Angewohnheit, Nadja innerhalb weniger Minuten mehrmals anzurufen, um ihr Aufgaben zu übertragen, sie nach Informationen zu fragen oder sich über irgendeinen Sachverhalt zu beschweren. Die Anrufe allein wären nicht das Problem. Aber ihr Vorgesetzter übertrug manche Aufgaben nicht nur Nadja, sondern auch dem Kollegen drei Büros weiter. Die Folge war, dass sie und besagter Kollege mehrfach gleichzeitig mit dem gleichen Problem beschäftigt waren, ohne gegenseitig davon zu wissen. Das war wenigstens für einen von ihnen beiden verlorene Zeit. Auch war es oft so, dass Nadjas Vorgesetzter Informationen von ihr erfragte, die sie ihm oft zwei Tagen zuvor bereits per E-Mail oder Kurznachricht zur Verfügung gestellt hatte – nur ignorierte Nadjas Vorgesetzter Nachrichten, die er selbst lesen musste, konsequent. Die letzte Kategorie Anrufe störte Nadja besonders: Oft, wenn sie viel zu tun hatte, rief ihr Vorgesetzter von unterwegs an und war entweder in Plauderlaune oder regte sich über irgendeine Laus auf, die ihm gerade über die Leber gelaufen war. Diese Telefonate kosteten Nadja wertvolle Zeit, in denen sie sich lieber um die Belange ihres Teams oder ihre anderen Aufgaben gekümmert hätte.

Nach solchen Telefonaten war es wiederum Nadjas Kollegin, die sich Nadjas Beschwerden anhören musste. „So kann ich doch nicht arbeiten. Kaum habe ich mich in eine Aufgabe hineingedacht, kommt der nächste Anruf.“ Nadja schüttelte den Kopf. „Und ich tue mich so schwer damit,

das Telefonat einfach mal nicht anzunehmen. Dabei könnte er doch einfach eine Liste machen, was er von mir möchte, und mir die Aufgaben und Anliegen gebündelt mitteilen. So nervt es einfach total.“ Nadjas Kollegin nickte. Auch sie kannte die Anrufe des Vorgesetzten nur zu gut – blieb jedoch davon verschont, solange Nadja am Platz war. Nur an Nadjas freien Tagen musste sie die Anrufe des Vorgesetzten entgegennehmen. „Ach, was solls“, Nadja zuckte mit den Schultern und widmete sich wieder der Datei auf ihrem Bildschirm. „Neuer Ver ...“ Das verhasste Klingeln unterbrach Nadja abermals. „Anruf Nummer vier. Heute immerhin erst nach sechs Minuten.“ Nadjas Kollegin lächelte mitfühlend, während Nadja sich dem Gespräch zuwandte.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Machen Sie nicht den gleichen Fehler wie Nadjas Vorgesetzter: Rufen Sie nicht wegen jeder Kleinigkeit Ihre Mitarbeiterin im Büro an, damit sie „mal eben schnell“ etwas für Sie erledigt. Machen Sie sich stattdessen Notizen oder Sprachmemos und übergeben Sie Aufgaben gebündelt an Ihre Mitarbeiter. Wenn Sie immer direkt anrufen, können Sie die betreffende Angelegenheit zwar gedanklich als erledigt abhaken, Sie reißen Ihre Mitarbeiter aber ständig aus Aufgaben heraus, die sie in dem Moment bearbeiten und nicht zu Ende bringen können, weil sie andauernd unterbrochen werden. Also: Aufgaben und Wünsche erst bündeln, dann delegieren und weitergeben. Und bitte: Erst nach einer angemessen langen Bearbeitungszeit nachhaken – nicht schon im nächsten Telefonat!

**Welche Regelungen haben Sie für
Ihre Onlinemeetings getroffen?
Was sind Ihre Erfahrungen mit Onlinemeetings?**

Schreiben Sie mir: hankofer@inpunctopersonal.de

53 %

der Erwachsenen in den USA sagen, dass ihre psychische Gesundheit aufgrund von Covid-bedingten Sorgen und Stress beeinträchtigt wurde – ein Plus von 21 Punkten seit März.

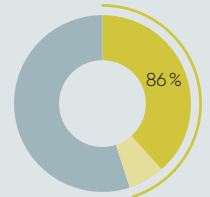


Mehr als jeder dritte Erwachsene gibt an, während der Pandemie Symptome von Angstzuständen oder depressiven Störungen gehabt zu haben, verglichen mit mehr als einem von zehn vor der Pandemie.

Quelle: <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use>

45 %

der Menschen, die neu in der Fernarbeit sind, haben seit der Arbeit von zu Hause aus ein vermindertes Zugehörigkeitsgefühl erlebt (86 % von ihnen haben aufgrund der Pandemie begonnen, aus der Ferne zu arbeiten).



Quelle: <https://slack.com/blog/collaboration/report-remote-work-during-coronavirus>

70 %

der erwerbstätigen Erwachsenen nennen Arbeit als „eine signifikante Stressquelle in ihrem Leben“, höher als 2019 (64 %).



Quelle: [Stress in Amerika™ 2020: Stress in Zeiten von COVID-19, Volume One \(apa.org\)](https://www.apa.org/pubs/2020/07/01/stress-in-america-2020)

Was eine gute Führungskraft ausmacht

Befragte, bei denen folgendes Verhalten von Vorgesetzten die Jobzufriedenheit steigert



Gezeigte Antwortmöglichkeiten: Sehr/eher wichtig; Basis: 789 Berufstätige in Deutschland, März 2017; Quelle: ManpowerGroup

ISSN 2749-6163

Personalwissen, ein Fachbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2-4, 53095 Bonn, Telefon: 0228/9 55 01 20, Telefax: 0228/36 96 480, E-Mail: kundenservice@personalwissen.de, Sitz: Bonn, AG Bonn, HRB 8165
Vorstand: Richard Rentrop, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s.o., Chefredakteurin: Sina Hakofer, Meppen, Autoren: Hildegard Gemünden, Bonn
Glühbirne „Tipp“-Kästen: © ~ Bitter ~ - stock.adobe.com
Produktmanagerin: Isabell Oberbach, Bonn, Satz: Karoline Klemp, Berlin, Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim

Dieses monothematische Supplement „Achtsam führen“ liegt der Ausgabe „Februar 2023 – Ausgabe Nr. 2“ von in.puncto.personal bei.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter.

Alle Angaben in in.puncto.personal wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

© 2023 by Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Bukarest, Manchester, Warschau

Besuchen Sie uns auch im Internet: www.personalwissen.de

„Die besten Führungskräfte
haben nicht nur Erfolg,
weil sie ihr Bestes geben.
Ihr Erfolg zeigt sich vor allem,
wenn sie andere zu Best-
leistungen motivieren.“

Jon Gordon,
amerikanischer Autor und Redner



Wie hat Ihnen die Ausgabe gefallen?

Lob, Kritik, Vorschläge, Wünsche – Lassen Sie es uns wissen!

Scannen Sie den QR-Code oder schreiben Sie eine E-Mail mit
Ihrem Feedback an feedback@inpunctopersonal.de

by  **PERSONALWISSEN**