



Eine Kraftquelle im Rücken, ein klares Ziel vor Augen: Das erhöht den Resilienz-Quotienten.

WIEDER AUFSTEHEN

Diese Tools helfen Führungskräften, bei sich und ihrem Team Gesundheit und Resilienz zu fördern

MARGIT WEINGAST

„Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ So steht es in der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) von 1948. Nach über einem Jahr Pandemie scheint jedoch die nüchterne Definition von Friedrich Nietzsche passender. Der deutsche Philosoph sagte angeblich: „Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“

Das erinnert an die gängige Praxis in vielen Unternehmen. Hier wird Krankheit oft mit Krankenstand gleichgesetzt. Dabei sticht in der jüngeren Vergangenheit vor allem eine Entwicklung ins Auge: die Zunahme von Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen. Sandwich-Führungskräfte, also Manager auf unteren und mittleren Hierarchieebenen, sind davon besonders stark betroffen. Sie leiden an Burn-out, Depression oder Angst- und Panikattacken. Alles deutet darauf hin, dass die Covid-19-Pandemie die psychischen Probleme noch verschärft hat. Das betriebliche Gesundheitsmanagement lässt sich schon lange nicht mehr auf den kostenlosen Obstkorb reduzieren. Zukunftsorientierte Führungskräfte haben verstanden, dass sie eine Verantwortung für die Gesundheit ihres Teams tragen. Der erste Schritt dabei ist gesunde Selbstführung. Diese wirkt sich nicht nur auf die eigene Leistungsfähig-

keit positiv aus. Denn jede Führungskraft hat eine starke Vorbildwirkung. Böse Stimmen behaupten gar: „Jede Führungskraft hat den Krankenstand im Team, den sie verdient.“

Das gesunde Quartett

Ich möchte Ihnen im Folgenden einige Tools vorstellen, mit denen Sie sowohl bei sich selbst als auch in Ihrem Team für mehr Gesundheit sorgen können. Zunächst das traditionelle Quartett von Bewegung, Ernährung, Psychohygiene und Entspannung (siehe Grafik auf Seite 14): Diese Scorecard hilft dabei, die einzelnen Einflussfaktoren auf die Gesundheit zu prüfen. Dies kann wiederum zu kleinen Veränderungen im Alltag inspirieren, die die Lebensqualität erhöhen.

So steigern Sie den Resilienz-Quotienten

Viele Unternehmen haben Resilienz-Initiativen gestartet, um die Widerstandskraft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen psychische Belastungen zu erhöhen und ihre psychische Gesundheit zu erhalten. Resilienz ist die Kraft, nach Krisen und Krankheiten wieder aufzustehen. Ein verwandtes Konzept ist Antifragilität. Wenn jemand antifragil ist, wird er durch Krisen sogar stärker. Im Idealfall wächst man an der Herausforderung, profitiert von Aha-Erlebnissen, entwickelt neue Fähigkeiten und steigert seinen Selbstwert. Gesundheit, Resilienz und Antifragilität entstehen nicht von heute auf

**JEDE FÜHRUNGS-
KRAFT IST FÜR
MITARBEITENDE
ENTWEDER EINE
RESSOURCE ODER
EIN STRESSOR.**

morgen. Der Weg zu einem höheren „Resili-
enz-Quotienten“ führt über regelmäßige Reflexion
und gezielte Übungen. Folgende 5 Aspekte sind die
wichtigsten Resilienzfaktoren und damit „Freunde
der Gesundheit“. Beantworten Sie die zugehörigen
Fragen – und achten Sie darauf, was die Impulse
bei Ihnen auslösen:

Akzeptanz

- Was waren schwierige Situationen in Ihrem
Leben? Und was haben Sie daraus gelernt?
- „Glücklich ist, wer vergisst, was nicht zu
ändern ist.“

Vertrauen

- Sind Sie eher optimistisch oder pessimistisch?
Und was haben Sie von Ihrer Haltung?
- Gehen Sie einen Tag lang mal als „Possibilist“
durchs Leben, soll heißen: Sehen Sie Möglichkei-
ten statt Hindernisse.

Selbstwirksamkeit

- Was hilft Ihnen dabei, im eigenen Leben Regie
zu führen statt Opfer zu sein?
- Machen Sie sich Ihre Werte bewusst und sagen
Sie auch dort Nein, wo Sie nur ein „Jein“ verspüren.

Lösungs- und Zukunftsorientierung

- Wie gelingt es Ihnen und Ihrem Team, aus
endlos wirkenden Problem-Trancen auszusteigen?
- Wenn Sie das nächste Mal vor einer schwie-
rigen Entscheidung stehen, suchen Sie nach einer
dritten Option („Wie könnte es denn noch gehen?“),
um das Lösungsdenken anzukurbeln.

Netzwerke und Humor

- Wann und mit wem haben Sie zuletzt
herzhaft gelacht?
- Pflegen Sie Ihre Freundschaften, sowohl
persönliche als auch berufliche, mit kleinen Über-
raschungen, an denen Sie sich auch erfreuen.

*Diese Gesundheits-
scorecard lehnt sich
an das BEEP-Modell
von Lisa Tomaschek-
Habrina an.*

**Die weltbeste Medizin
ist und bleibt Bewegung.**

Welcher Sport ist für Sie ideal
und in welchem Ausmaß, damit Sie mit
Freude dranbleiben und
das Training entsprechend wirkt?

**Vitalstoffreiche Ernährung
und Genuss beim Essen fördern
körperliche
und geistige Leistung.**

Wie essen Sie was, wann und in welcher Qualität?

**Psychohygiene hilft, sich von gedanklichem
Ballast zu befreien, der in engem
Zusammenhang mit vielen Leiden des
Körpers steht.**

Wann haben Sie zuletzt gelacht?
Welche sozialen Kontakte und gemeinschaftlichen
Runden tun Ihnen gut?

**Entspannung in gesundheitsförderlicher
Form wie Spaziergehen, ein Hobby
pflegen, Musikhören etc. ist dem
Feierabend-Alkohol oder dem exzessiven
Medienkonsum vorzuziehen.**

Was lässt Sie gut und leicht im Alltag entspannen?
Wie viel und wie gut schlafen Sie?



DR. MARGIT WEINGAST

ist Coach und Trainerin für Resilienz und Burn-out-Prävention. Sie verantwortete viele Jahre die Personalentwicklung in Konzernen, wo sie neben Führungs- und High-Potential-Programmen auch das „Great Place to Work“-Projekt leitete. In ihren Trainings und Workshops setzt sie auf Ansätze zur ganzheitlichen Entwicklung und kombiniert daher Körper- mit Mentalübungen.

Sind Sie eine Ressource?

Jede Führungskraft ist für Mitarbeitende entweder eine Ressource oder ein Stressor – auch dann, wenn die Arbeit im Homeoffice stattfindet. Wer eine Ressource sein möchte, kann sich an den Prinzipien der Salutogenese orientieren. Diese erforscht die Frage, wie Gesundheit entsteht. Im Zentrum stehen dabei folgende 3 Aspekte, die auch ein gesundheitsorientierter Führungsstil berücksichtigt:

- **Verstehbarkeit:** Menschen wollen verstehen, warum sie was tun und lassen sollen.
- **Handhabbarkeit:** Menschen brauchen das Gefühl, Prozesse beeinflussen und Aufgaben bewältigen zu können.
- **Sinn:** Menschen wollen in Entscheidungen und Handlungsweisen einen Sinn erkennen.

LITERATUR

Lisa Tomaschek-Habrina:
Der Fleiß und sein Preis.
Erfolg ohne Stress und
Burnout. Origo Publishing,
2011

Anne Katrin Matyssek:
Gesund führen – sich und
andere. Books on Demand,
2020

Katharina Maehrlein:
Erfolgreich führen mit
Resilienz. Wie Sie sich und
Ihre Mannschaft gelassen
durch Druck und Krisen
steuern. Gabal, 2015

Jutta Heller: Resilienz:
7 Schlüssel für mehr
innere Stärke. Gräfe
und Unzer, 2013

Bertelsmann Stiftung:
Führung, Gesundheit
und Resilienz. 2013

S. Gregersen, S. Vincent-
Höper und A. Nienhaus:
Führung und Gesundheit.
Welchen Einfluss
haben Führungskräfte
auf die Gesundheit
der Mitarbeiter? In:
Österreichisches Forum
Arbeitsmedizin 01/13,
S. 28–39, 2013

WEBSEITE

www.klausgrawefoundation.com

Grundlegend: Grundbedürfnisse

Anders formuliert: Gesunde Führung muss darauf achten, dass die emotionalen Grundbedürfnisse von Menschen befriedigt werden. So verweist die neurobiologische Forschung von Klaus Grawe und Samuel Epstein auf 5 zentrale Bedürfnisse und gibt damit Hinweise, wie man sich als gesundheitsbewusste Führungskraft verhalten sollte:

- **Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle:** Vermitteln Sie Purpose und Werte. Geben Sie Feedback.
- **Bedürfnis nach Bindung:** Fördern Sie Zusammenhalt – auch im Remote-Team – durch Zwischendurch-Gespräche und positive Signale bei gelungenem Zusammenspiel. Benennen und forcieren Sie Teamstärken.
- **Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz:** Loben Sie gute Arbeit in unterschiedlichen Formen. Stoppen Sie Mobbing und ähnliche Dynamiken.
- **Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Filtern Sie den Druck, den Sie als Führungskraft empfinden, und leiten Sie Aufträge wohlproportioniert weiter. Vermitteln Sie Kritik in angemessener Form, klar sachbezogen und ohne persönliche Abwertungen.
- **Bedürfnis nach Kohärenz/Stimmigkeit:** Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit, indem Sie das größere Ganze erkennbar machen. Seien Sie transparent und nachvollziehbar bei Ihren Entscheidungen und Anweisungen.

Wozu das alles? Weil Gesundheit vielleicht nicht alles ist, wie schon Arthur Schopenhauer bemerkte: „Aber ohne Gesundheit ist alles nichts.“

