



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

3 | August 2021

Finanzen

Nachhaltig und risikodiversifiziert
ordentliche Erträge erzielen -
Im Niedrigzinsumfeld

Recht & Steuern

Die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts -
Handlungsoptionen für Kirche und
gemeinnützige Körperschaften

Management & Organisation

Corporate Governance und Compliance -
Neue Leitlinien für caritative und
diakonische Träger, Teil 2

Facility- & Immobilienmanagement

Kirchliche Mammutaufgabe mit hohem
Chancenpotential - Nachnutzung
kirchlicher Liegenschaften als komplexe
Herausforderung

Informationstechnologien

Digitalisierung in den Kirchen -
Der Boden ist bestellt

Personalmanagement

Descartes' Irrtum! -
„Cogito ergo sum!“ (René Descartes)



Zwischenbericht

**Der KVI Kongress 2021 erfreut
sich eines großartigen Zuspruchs -
16. Juni bis 30. September
und alles digital**

Dem Stress keine Chance geben!

Stressprävention und Stressbewältigung durch achtsame Führung

Ein Beitrag von Hildegard Hartmann

Arbeitsverdichtung, Flexibilität, Multitasking, Anforderungen an neue Arbeitsweisen und Digitalisierung erzeugen bei vielen Führungskräften und Beschäftigten zunehmend Druck. Ein deutlicher Anstieg bei Fehlzeiten und Frühberentungen sind häufig die Folge seelischer Leiden. Psychisch bedingte Erkrankungen sind mittlerweile die drittgrößte Krankheitsgruppe in Deutschland und die häufigste Ursache für Frühberentungen.

Nach dem Kurzbericht 1/2020 des Instituts der deutschen Wirtschaft haben die Arbeitgeber im Jahr 2018 für ihre erkrankten Mitarbeitenden rund 62 Milliarden Euro für deren Entgeltfortzahlung gezahlt. Nicht nur ein leicht erhöhter Krankenstand, sondern auch die günstige Beschäftigungsentwicklung sowie die jährlichen Lohnsteigerungen würden diese Kosten antreiben.

Laut einem Report der Deutschen Psychotherapeuten Vereinigung (DPTV) aus dem Jahr 2020 liegen die direkten Kosten zur Behandlung psychischer Erkrankungen alleine in der in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) jährlich bei 44 Milliarden Euro.

Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie in 2020 und 2021 werden vermutlich zudem besorgniserregend zu dieser Entwicklung beigetragen haben. Es kamen für Führungskräfte zudem neue Anforderungen und Stressoren hinzu, etwa Führen auf Distanz, gesetzliche Auflagen erfüllen, Hygienekonzepte entwickeln, Homeoffice und digitale Kommunikation etablieren. Diese Situation war für die



Abb.: Colourbox

Wichtig ist, die eigenen Stressoren und das eigene Stressverhalten zu kennen

Mitarbeitenden ebenfalls zusätzlich herausfordernd. Hinsichtlich der Entstehung von Stress wurden von Führungskräften und Mitarbeitenden durchaus förderliche und hemmende Faktoren benannt. Die vermehrte Arbeit im Homeoffice setzte viele zeitliche Ressourcen frei, Arbeitswege konnten eingespart werden, aufwändige Dienstreisen und sie erlaubte, gerade bei Familien mit kleinen Kindern, eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit. Besonders für Alleinerziehende, insbesondere Frauen, war die Situation durch Kitaschließungen und Homeschooling z.T. wiederum sehr belastend.

Nach einer gewissen Einübungszeit wurde im positiven Sinne deutlich, dass die zunehmend digitalisierte Kooperation effektiv ge-

staltet werden kann, die mangelnde direkte Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen wurde wiederum als belastend erlebt. Auf vielen Gesprächen und Interviews habe ich entnommen, dass sich die meisten Führungskräfte und Mitarbeitenden wünschen, dass es auch nach Ende der Pandemie hybride Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice) gibt.

Die Medien berichten regelmäßig fast inflationär - zum Thema Stress und Burnout. Stressbewältigungs- und Resilienztrainings werden mittlerweile in vielen Unternehmen angeboten und sind in ein aktives Gesundheitsmanagement integriert. Den zunehmenden Bedarf an Stressbewältigungsstrategien erfahre auch ich in meiner langjährigen Praxis als Beraterin, Trai-

nerin und Coach in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und öffentlichen Institutionen. Wege aus dem „Stress-Hamsterrad“ bieten individuelle Bewältigungsstrategien und eine achtsame Mitarbeiterführung.

Was sind die typischen Belastungen am Arbeitsplatz?

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichtet in ihrem Stressreport Deutschland 2019¹:

- Der Anteil der Beschäftigten, der Informationsdefizite bei betrieblichen Umstrukturierungen oder Neuorganisationen angibt und sich dadurch belastet fühlt, hat sich - im Vergleich der Jahre 2012 und 2018 - erhöht. Dabei sind bei Restrukturierungsprozesse, mangelnde Transparenz, Informationsdefizite z. B. über wichtige Entscheidungen oder Zukunftspläne, häufig mit Gesundheitsbeeinträchtigungen verbunden. Von den Beschäftigten, die über Informationsmängel berichten, geben über 50 Prozent an, dass der Stress bei der Arbeit zugenommen habe, und 25 Prozent, dass ihr allgemeiner Gesundheitszustand beeinträchtigt sei.
- Ein wenig wertschätzender Führungsstil, die zu geringe Rücksichtnahme und Beteiligung der Mitarbeitenden wird als „destruktiv“ bezeichnet und steht in einem Zusammenhang mit deutlichen Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit erlebt.
- Unsicherheit des Arbeitsplatzes, mangelnde organisationale Gerechtigkeit, soziale Unterstützung und Rückmeldung durch die Führungskräfte an die Beschäftigten werden ebenfalls als belastend geschildert.



Abb.: Colourbox

Stress ist ein psychischer und körperlichen Anspannungszustand, der durch viele körperliche und seelische Reize (Stressoren) ausgelöst werden kann

- 60 Prozent der Beschäftigten berichten, häufig verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig zu betreuen, 48 Prozent berichten von häufig auftretendem starken Termin- oder Leistungsdruck, 46 Prozent von häufig vorkommenden Arbeitsunterbrechungen und 34 Prozent geben an, häufig sehr schnell arbeiten zu müssen.
- Es zeigt sich somit, dass sich, über die drei Erhebungszeitpunkte 2006, 2012 und 2018 hinweg betrachtet, der Stressor Arbeitsintensität - trotz zu beobachtender Rückgänge bei einzelnen Indikatoren - weiterhin auf hohem Niveau befindet.

Führungskräfte stehen vor einer doppelten Herausforderung!

Studien belegen, dass Beschäftigte, die im Alltag häufig durch Vorgesetzte unterstützt werden, seltener unter gesundheitlichen Beschwer-

den leiden. Aber Führungskräfte haben täglich viele Anforderungen zu erfüllen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihr Team zu tragen. Und sie müssen auf ihre eigene Gesundheit und die Balance von Beruf und Familie achten. Somit stehen Führungskräfte in doppelter Weise vor der Herausforderung dem Stress zu begegnen, im Hinblick auf ihr Team und auf sich selbst. Hilfreich ist es, das eigene Stresserleben und Verhalten zu verstehen, die Stresskompetenz zu fördern und sich selbst achtsam zu führen. Führungskräfte können durch eine achtsame Führung in ihrem Team Belastungen und Stress erkennen und abbauen.

Dabei ist es von Bedeutung, Wechselwirkungen zwischen dem eigenen Verhalten und dem der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sehen und zu berücksichtigen. Vorgesetzte, die „gesund Führen“, verfügen über eine ausgeprägte Sozialkompetenz und fördern die

¹Bundesanstalt für Arbeit (BAuA) Stressreport 2019

STRESS

eigene Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit sowie die ihrer Mitarbeitenden. Hierbei ist ihnen wichtig, die individuellen und sozialen Bedürfnisse soweit wie möglich in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen.

Dem Stress auf der Spur - was ist eigentlich Stress?

Der Begriff Stress (engl. stress: Druck, Anspannung) bezeichnet ganz allgemein einen psychischen und körperlichen Anspannungszustand, der durch eine Vielzahl körperlicher und seelischer Reize (Stressoren) ausgelöst werden kann. Dabei kann Stress sowohl positiv im Sinne von beflügelnd, anspornend erlebt werden sowie negativ, im Sinne einer belastenden Empfindung. Zu den Ursachen und Wirkungen gibt es unterschiedliche Theorien. Sie gehen davon aus, dass unser Organismus durch Stress in eine Art Alarmbereitschaft versetzt wird. Hierauf erfolgen verschiedene körperliche Reaktionen wie z.B. der Angriffs- oder Fluchtimpuls, Veränderungen des Nervensystems und endokrine Reaktionen. Durch einen Mangel an Ausgewogenheit zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen kann es demnach zu zeitweisem oder auch chronischem Stress mit gesundheitsgefährdenden Folgen kommen. Neuere Theorien, und ich beziehe mich hier auf das transaktionale Stressmodell von Richard Lazarus (1974) und das Modell der Stressbewältigung von Gert Kaluza (2015), haben diese Theorie erweitert und erklären Stress-Situationen als komplexe Wechselwirkungsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person. Der entscheidende Unterschied dabei ist, dass nicht allein die (objektive) Beschaffenheit der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern deren (subjektive) Bewertung durch den Betroffenen.

Primäre Bewertung von Stress

- Stress als Herausforderung in Situationen (challenge) - scheint bewältigbar zu sein
- oder
- Stress als Bedrohung (threat) - ein Schaden wird erwartet
- oder
- Stress als Schädigung/Verlust (harm/loss) - der Schaden/Verlust ist bereits eingetreten

Sekundäre Bewertung von Stress und Stressbewältigung

In der zweiten Bewertung wird überprüft, ob die Situation mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann. Wenn die Ressourcen als nicht ausreichend eingeschätzt werden, wird eine Stressreaktion ausgelöst. Die Bewältigungsstrategien, die anschließend entwickelt werden, sind von der Situation, den kognitiven und persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie den bisherigen Erfahrungen der jeweiligen Person abhängig. Stress kann also als positiv oder negativ in Abhängigkeit von der Bewertung und den Möglichkeiten einer produktiven oder non-produktiven Stressbewältigung empfunden werden.

Wenn die Stressreaktionen und die Stressbewältigung individuell sind, dann gibt es entsprechend auch wirksame Möglichkeiten der individuellen Stressbewältigung. Was können Führungskräfte ganz konkret tun, um den vielfältigen Herausforderungen oder „dem Stress“ produktiv zu begegnen?

Teil 1: Achtsame Selbstführung erlernen und trainieren

Bevor sich Führungskräfte der Thematik der achtsamen Mitarbeiterführung widmen, rate ich ihnen zunächst, sich mit dem eigenen Stressverhalten und den Wechselwirkungen von Person und Situation auseinanderzusetzen, um dem eigenen Stress auf die Spur zu kommen. Hierbei gilt es nicht nur die

berufsbezogenen Stressoren, sondern auch die Wechselwirkungen mit privaten Belastungen, d.h. die Work-Life-Balance, in den Blick zu nehmen. Gezieltes Coaching und Training können hierbei eine hilfreiche Unterstützung bieten.

Ziele und Inhalte von Coaching und Training:

- Bewusstsein für das eigene Stresserleben entwickeln.
- Positives und hinderliches Stressverhalten verstehen und erkennen.
- Individuelle Situation von arbeitsbezogenen und privaten Stressoren und Stressverhaltensmustern analysieren.
- Eigene Stressoren verstehen, bewerten und Stressverhalten bestimmen.
- Eigene Ressourcen erkennen, wirksame Strategien im Umgang mit belastenden Situationen erlernen und zur Stressprophylaxe nutzen.
- Erlernen konkreter Strategien zur kurzfristigen und langfristigen Stressbewältigung, um die eigene Stresskompetenz zu fördern.

Die Vorgehensweise konkret

In meinen Coachings und Trainings arbeite ich besonders mit dem Modell der Stressbewältigung von Gert Kaluza und dem „persolog@Stress-Modell“, einem praxiserprobten Modell des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Teilnehmenden von Seminaren und Coachings erhalten von mir hierzu umfangreiche Materialien, Arbeitsblätter, Checklisten, Hintergrundinformationen sowie ein Analyse-Profil für die persönliche Bearbeitung.

Schritt 1: Das eigene Stressverhalten kennenlernen

Zunächst geht es darum, die individuellen Stressoren zu identifizieren und das eigene Stressverhalten zu analysieren,

Schritt 2: Die eigenen „inneren Antreiber“ kennenlernen

Dann gilt es, das eigene Stressverhalten systematisch unter die Lupe zu nehmen und typisches Verhalten in Stress-Situationen zu verstehen.

Das Verhalten von Menschen ist u.a. von sog. „inneren Antreibern“ geprägt, die durchaus hilfreich sind, jedoch in Stress-Situation die Situation eher noch verstärken.

Hierzu gehören:

Das „Sei perfekt-Denken“. Es macht insbesondere Leistungssituationen zu Stresssituationen. Für solche Menschen sind Gedanken charakteristisch wie:

- Es ist nicht akzeptabel, wenn ich eine Arbeit nicht schaffe.
- Ich muss immer für meinen Betrieb da sein.
- Es gibt nichts Schlimmeres, als Fehler zu machen.
- Auf mich muss hundertprozentiger Verlass sein.
- Ich muss immer alles richtig machen.

Das „Sei beliebt-Denken“ macht konfliktthaltige zwischenmenschliche Leistungssituationen zu Stress-Situationen. Für solche Menschen sind Gedanken typisch wie:

- Ich will andere nicht enttäuschen.
- Es ist schrecklich, wenn mir andere böse sind.
- Ich muss mit allen Menschen gut auskommen.
- Es ist schlimm, wenn andere mich kritisieren.
- Es ist wichtig, dass mich alle mögen

Das „Sei stark-Denken“ macht Situationen eigener Hilfsbedürftigkeit und Schwäche zu Stresssituationen. Solche Menschen hegen Gedanken wie:

- Ich muss alles unter Kontrolle haben.
- Ich komme alleine zurecht.
- Ich bin auf's Schlimmste gefasst.

1. Instrumentelle Stresskompetenz	2. Mentale Stresskompetenz	3. Regenerative Stresskompetenz
1. Lernen – fachliche Kompetenzen entwickeln	1. Das Annehmen der Realität	1. Erholung aktiv gestalten (Pausen, Schlaf, Urlaub)
2. Soziales Netz aufbauen	2. Anforderungen konstruktiv bewerten	2. Genießen im Alltag (Sich etwas „Gutes“ tun)
3. Grenzen setzen/ sich selbst behaupten	3. Überzeugung in die eigenen Kompetenzen und Selbstwirksamkeit	3. Entspannen und abschalten („Inseln“ der Ruhe schaffen)
4. Selbst- und Zeitmanagement: sich selbst wirksam führen	4. Stressverstärker, „innere Antreiber“ entschärfen	4. Sport und Bewegung

Die drei Säulen der Stresskompetenz

- Niemand darf merken, dass ich schwach/ ratlos bin.
- Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche und machen verletzlich.
- Wie es drinnen aussieht, geht keinen was an.
- „Sei hart gegen dich und andere!“

Das „Sei schnell-Denken“ führt zu einem eher getriebenen und ungeduldigen Verhalten und hindert, oftmals an gutem Zuhören, Besonnenheit und aktivem Gestalten:

- Ich muss mit allem schnell fertig werden, sonst werde ich nie fertig.
- Ich darf keine Zeit verschwenden.
- Tempo, Multitasking, Zeitdruck helfen, um nichts Wesentliches zu verpassen. Leitspruch: „Das muss schneller gehen!“

Das „Streng dich an-Denken“ ist geprägt von der Überzeugung, dass nichts „leicht von der Hand gehen“ darf, da es dann ggf. an der Ernsthaftigkeit der Erarbeitung geht. Dies behindert oftmals eine positive innere Haltung, die Freude an der Arbeit und Erfolge in der Arbeit. Typisch sind Gedanken wie:

- Ich muss mich immer anstrengen.
- Was leicht von der Hand geht, ist verdächtig.
- Von nichts kommt nichts. Nur Schweres ist wertvoll.

- Das Leben ist hart. Ich schaffe es, wenn ich mich richtig anstrengende. „Ohne Anstrengung kein Erfolg!“

Schritt 3: Erstellen eines individuellen Frühwarnsystems

Um sich wirksam Führen zu können und dem Stress präventiv begegnen zu können, ist es sehr hilfreich ein individuelles „Frühwarnsystem“ zu entwickeln. Hierdurch gelingt es, die eigene Wahrnehmung zu schärfen und festzustellen, wann man vom „grünen“ Bereich (dem üblichen, ausgeglichenen Verhalten) in den „gelben“ bzw. den „roten“ Bereich gerät und wie man gegensteuern kann.

Schritt 4: Bewältigungsstrategien ableiten und umsetzen

Dann geht es darum konkrete Maßnahmen der kurzfristigen und langfristigen Stressbewältigung abzuleiten und deren Umsetzung zu planen. Aufgrund der identifizierten Stressoren und des individuellen Stressverhaltens werden brauchbare und praktikable Lösungen für die Stressbewältigung abgeleitet und geplant.

Besonders geeignet ist hierzu das Training mit den „drei Säulen der Stresskompetenz“. (siehe Grafik)

Methoden der kurzfristigen Stressbewältigung

Folgende Methoden wirken kurzfristig stressreduzierend, wenn der Stress in einer akuten Situation nicht ausgeschaltet, minimiert oder vermieden werden kann:

- Ablenkung durch Wahrnehmungslenkung auf innere Bilder, äußere Reize oder eine kurze Pause einlegen,
- Spontanentspannung durch langsames, rhythmisches Atmen,
- positive Selbstgespräche oder wenn möglich,
- „Dampf ablassen“.

Methoden der langfristigen Stressbewältigung

Sie wirken langfristig und gezielt auf die Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Stressursachen hin. Die eigene Belastbarkeit wird erhöht, stabiles positives Verhalten aufgebaut und die Möglichkeiten der eigenen Bewertung von Stress-Situationen werden modifiziert.

Hierzu einige Beispiele:

Strategien zum Abbau berufsbezogener Stressoren einsetzen: „Ungestörte“ Zeiten planen, Telefonate, E-Mails blockweise bearbeiten, Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren, Rollenklarheit als Führungskraft verbessern etc.

Kognitive Strategien entwickeln: Die eigene Einstellung, Erwartungen an andere, Überzeugungen, Glaubenssätze etc. überdenken und verändern.

Soziale Unterstützung/soziale Netzwerke fördern: Kollegialität, Freundschaften, das soziale Netzwerk pflegen, Kollegen um Hilfe, Feedback bitten etc.

Problembezogene Strategien erlernen: Persönliche Zeitplanung optimieren, Aufgaben gezielter

strukturieren, Work-Life-Balance verbessern, bewusst Zeit für Familie und Partnerschaft nehmen, „Nein-Sagen“ üben etc.

Genussbezogene Strategien aneignen: Sich etwas Gutes tun, Zeit für sich nehmen, einem Hobby nachgehen (Lesen, Kino, Wandern, Gärtnern, Singen, Kochen, Tanzen), schöne Augenblicke bewusster genießen etc.

Körperbezogene Strategien fördern: Körperliche Fitness verbessern durch bewusste Entspannungstechniken, Atemübungen, Jogging, Schwimmen, Meditation, Yoga etc.

Teil 2: Stress durch achtsame Mitarbeiterführung erkennen und abbauen:

Nach der Reflexion des eigenen Stressverhaltens und dem Entwickeln individueller Strategien zur Stressbewältigung kann das eigene Führungsverhalten überdacht und im Sinne eines „achtsamen Führers“ weiter entwickelt werden.

Führungskräfte sollten Stress im Team rechtzeitig erkennen und den Umgang damit verbessern.

Ziele und Inhalte von Coaching und Training

Stress durch Führung erkennen:

- Welche non-produktive Stressenergie gibt es im Team?
- Wie wirkt sich meine eigenes Führungs- und Stressverhalten auf die Mitarbeitenden aus?

Stress durch achtsame Führung abbauen:

- Stressoren im Team reduzieren.
- Wertschätzenden Führungsstil stärken, gesundes und entspanntes Arbeitsklima fördern.
- Stressbelastung durch achtsame Kommunikation reduzieren.
- Achtsamkeit erhöhen - Stress-Signale bei Mitarbeitenden

frühzeitig erkennen.

- Umgang mit belasteten Mitarbeitenden erlernen.
- Maßnahmen zur Transfersicherung planen.

Die Vorgehensweise

1. Non-produktive Stressenergie im Team erkennen

Wenn im Team eine hohe Anspannung besteht, sich das Betriebsklima verschlechtert hat, so ist dies ein wichtiger Hinweis, dies genauer zu analysieren und aktiv zu werden.

So kann Konflikten und Leistungseinbußen rechtzeitig entgegengewirkt werden.

Hilfreich ist eine systematische Vorgehensweise bei der Analyse, beispielsweise mit einer Checkliste.

2. Reflexion: Auswirkungen meines Stressverhaltens auf mein Team

Für Führungskräfte ist es von Bedeutung, die eigenen Stressoren und das eigene Stressverhalten zu kennen und sich der Frage zu stellen: Gestresste Führungskraft = gestresstes Team?

Jeder kennt das, ist man gereizt, steht unter Druck, so reagiert man anders, als wenn man entspannt und ausgeglichen ist. Unter Stress und unreflektiertem Verhalten kann es zu Übertragungen auf das Team kommen.

Hierzu beispielhaft einige Fragen, die dazu beitragen, ungünstige - nach außen sichtbare - Verhaltensweisen zu reflektieren:

- Bin ich sehr ungeduldig, unterbreche ich Gespräche, vergreife ich mich im Ton?
- Setze ich geäußerte Kritik und den Kritiker herab?
- Reagiere ich überempfindlich auf jegliche Art von Kritik?
- Ignoriere ich Dinge, die mir unangenehm sind?

- Habe ich Schwierigkeiten, Aufgaben zu delegieren?
- Bin ich anfällig für „Gerüchte“ und was Mitarbeitende über mich denken?
- Halte ich meine Mitarbeitenden auf Distanz, so dass sie Hemmungen haben, mich um Unterstützung zu bitten?
- Biete ich ständige Erreichbarkeit an und kann nicht „Nein“ sagen?

Aufgrund der Reflexion ergeben sich Hinweise auf Veränderungsansätze des eigenen Verhaltens.

3. Stressoren im Team reduzieren und Ressourcen stärken

Anhand von Leitfragen und Checklisten können Führungskräfte die spezifischen Stressoren in ihrem Team erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung ableiten. Diese können, je nach Situation, in folgenden Bereichen liegen:

- Spezifische Arbeitsmerkmale wie Überforderung, unklare Aufgabenverteilung
- Soziale Arbeitsmerkmale wie mangelnde Unterstützung, Konflikte im Team
- Individuelle Merkmale wie überhöhte Eigenansprüche, Perfektionismus
- Organisatorische und strukturelle Bedingungen wie mangelnder Entscheidungsspielraum, Konkurrenzdruck

Zudem ist es wichtig, die Ressourcen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen, diese zu stärken und als Stärken zur Stressbewältigung einzusetzen.

4. Wertschätzenden Führungsstil und achtsame Kommunikation pflegen

Neben der Unterstützung bei der Reduzierung konkreter Stressoren im Team sind für die Motivation und das Betriebsklima von wesentlicher Bedeutung, Anerkennung durch Lob und Wertschätzung zu

zeigen. Mitarbeitende beklagen häufig, kein positives Feedback zu ihren Leistungen und ihrem Verhalten zu bekommen oder auch selbst um ihr Feedback gebeten zu werden.

Eine transparente Kommunikation über die unternehmerischen Ziele und Vorgehensweisen, eine gute Kommunikationsstruktur und konstruktive Kommunikationskultur sind hierbei wichtig. Es wirkt sich positiv aus, Mitarbeitende - soweit wie möglich - in Entscheidungen einzubeziehen, ein offenes Ohr für Verbesserungsvorschläge zu haben und die Mitgestaltung der Arbeit und der Abteilung/des Unternehmens zu fördern.

Hilfreiche Instrumente zur Prävention und Förderung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit von Führungskräften und Team sind die Durchführung regelmäßiger „Klima-Analysen“ und das „Vorgesetztenfeedback“.

Diese Analysen werte ich für Abteilungen und Teams aus, präsentiere sie in Workshops mit Vorgesetzten und Teams und moderiere den Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Lösungsvorschlägen von Maßnahmen für die Zukunft.

5. Umgang mit belasteten Mitarbeitenden verbessern

Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden. Dies gilt in besonderem Maße für diejenigen Mitarbeitenden, die sehr belastet wirken.

Dabei ist es wichtig zu beobachten, ob sich ihr Verhalten verändert hat, der Eindruck vorherrscht, dass die Stress-Situation temporär ist und der/ die Mitarbeiter/in die Situation selbst bewältigt oder Unterstützung benötigt. Offensichtliche psychische oder physische Belastungen sind nicht nur „Privatsa-

che“, wie oft angenommen wird. Um hier präventiv zu wirken, ist es sinnvoll die Betroffenen in geeigneter Weise anzusprechen. Davor scheuen sich viele Führungskräfte, weil sie nicht genau wissen wie. Eine gute Hilfestellung bietet ein Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs, der in einem Führungskräftecoaching bearbeitet wird.

Der Themenkomplex Stressmanagement und achtsame Führung ist sehr umfangreich, und die Möglichkeiten, wirksame Strategien zur Prävention und Stressbewältigung zu entwickeln und Förderung der Resilienz, sind vielfältig.

Was genau Führungskräfte und ihre Teams in Institutionen, Einrichtungen, Verbänden und Unternehmen benötigen und für sinnvoll erachten, kann nur in einem ausführlichen Gespräch erörtert werden. Daraufhin können Angebote entwickelt werden, die dem Bedarf und den Möglichkeiten der Kunden entsprechen.



Hildegard Hartmann, Dipl. Soz.arb., Dipl. Org. Beraterin und Management-Coach, ist seit mehr als 25 Jahren als Beraterin, Trainerin und Coach für Einrichtungen, Träger und Verbände in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, kirchliche Unternehmen und öffentliche Auftraggeber tätig. Sie ist Inhaberin der Unternehmensberatung Hartmann & Partner und gehört zum Referententeam der KVI Academy.