



## Fragen und Antworten im Überblick

---

### **Mitarbeiterführung in herausfordernden Situationen**

#### **Wie gelingt es mir als Führungskraft aber, meine Mitarbeiter mitzunehmen, wenn die Umgebung, in der man arbeitet, häufig zur eigenen Demotivation führt?**

Als Führungskraft ist es wichtig auch selbst in der Balance zu sein, um gut und gesund führen zu können. Hier greift auch die "Self-Care" der Führungskraft und die eigene Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Natürlich gibt es hier Grenzen, wenn es um "Klima" Faktoren im Unternehmen geht und um Führungsstile, die von oben vorgelebt werden. Gerade hier ist es wichtig, mögliche Faktoren der Demotivation nicht nach unten an die eigenen Mitarbeiter weiterzugeben, sondern eher abzufedern. Natürlich sollte dann auch im Unternehmen an den Klimafaktoren gesamt gearbeitet werden.

#### **Wenn man deshalb selber gerade der Faktor ist, der die Mitarbeiter stört, weil man das "Grummeln" unbewusst weitergegeben hat... Wie kommt man wieder in Balance, um Vertrauen zu gewinnen?**

Hier ist Offenheit und Ehrlichkeit das Wichtigste. Gehen Sie in einen Dialog mit Ihren Mitarbeitern. Machen Sie das eigene Führungsverhalten und evtl. auch einen Fehler zum Thema, besprechen Sie gemeinsam, welches Führungsverhalten die Mitarbeiter erwarten und brauchen. Und verdeutlichen Sie auch Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter. Sensibel Stimmungen im Team wahrnehmen, zuhören und das Miteinander gemeinsam gestalten sind wichtige Prinzipien für partnerschaftliche Führung. Wenn die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft schon konfliktträchtig ist, dann kann man sich durchaus auch von außen Hilfe holen, wie z. B. ein Teamcoaching/-mediation.

#### **Wie gehe ich damit um, wenn ich merke, dass die Mitarbeiter untereinander nicht ehrlich sind und sich teilweise etwas vormachen?**

Versuchen Sie ein offenes Gespräch mit den Mitarbeitern zu führen. Je nach Situation können Sie dafür Einzelgespräche nützen oder Sie sprechen das Verhalten bewusst im Team an. Dabei ist es vor allem für Sie als Führungskraft wichtig eine neutrale Position einzunehmen und für eine positive Atmosphäre zu sorgen. Falls die Situation sehr verfahren bzw. konfliktbehaftet ist, könnte der Einbezug externer Unterstützung ein weiterer Lösungsansatz sein. Ein neutraler Moderator oder auch Mediator hat die Möglichkeit, je nach Situation, mit Ihnen und Ihrem Team gemeinsam lösungsfokussiert und teamorientiert zu arbeiten.

#### **Wie können Führungskräfte besser mit lang andauernder Unsicherheit umgehen? (mentale Belastung, wenn man für sich selbst und seine Mitarbeiter\*innen über längeren Zeitraum keine konkreten Antworten geben kann darüber wie es weitergeht)**

Indem Sie Rituale einführen oder weiterhin pflegen, um Unsicherheiten und auch Veränderungen eine Konstante zu geben.

Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass sie manchmal nicht alle Faktoren im Griff haben können. Sie geben Mitarbeitern keine Sicherheit, wo keine ist. Das Ziel, die Werte sind die Leitschnur. Sich ins Ungewisse zu begeben, erfordert immer Mut. Mut sich in Bewegung zu setzen, auf Sicht zu steuern und Ergebnisse mit Toleranz zu bewerten. Dieser Mut mit Ungewissheit offen umzugehen, ist ein zentraler Punkt zur Bewältigung von Veränderungen.

#### **Wie merke ich ob die Aufgabe zu schwierig für den Mitarbeiter ist?**

Überforderte Mitarbeiter zeigen meist Stress-Symptome. Zum Beispiel zeigen sie Unsicherheit, stellen unklare Fragen, wirken hektisch. Die Fehlerhäufigkeit steigt. Die Erledigung der Aufgabe wird vor sich hergeschoben, etc.

Es ist manchmal nicht einfach zu "fordern" ohne zu "überfordern". Sie haben verschiedene Möglichkeiten, zu merken, ob Aufgaben für den Mitarbeiter zu schwierig sind. Zum Beispiel indem Sie in einen offenen Dialog mit dem Mitarbeiter gehen und ganz konkret nachfragen, ob die Aufgabe für ihn klar definiert ist und ob das so für

den Mitarbeiter passt. Des Weiteren können Sie den Mitarbeiter "beobachten". Er sollte keine Stresssymptome zeigen wie Schwitzen, hochroter Kopf oder für ihn "untypische Verhaltensweisen". Vielleicht haben Sie auch klare zeitliche Erwartungen bei der Bearbeitung (Ihre Erwartungshaltung sollten sie dann auch vorher kommunizieren) und wenn diese nicht eingehalten werden, offen nachfragen.

**Wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen sehr ungünstig sind (hoher Druck, schlechte Orga, zementierte Hierarchie...) sollte dann die Führungskraft eher die Finger von gesundem Führen lassen? (gesunder Selbstschutz). Weil das ja ein Kampf gegen Windmühlen bedeuten kann.**

Nein, gerade in solch einer Situation ist es wichtig, dass FK und MA die gesundheitsförderliche Gestaltung voranbringen. Das kann natürlich nur in kleinen Schritten und begrenzt auf ihre Abteilung sein. Hier kann man auch über Mitarbeiterbefragungen (z. B. psychische Gefährdungsbeurteilung) diese Themen auf den Tisch bringen und über ein strategisches Betriebliches Gesundheitsmanagement Verbesserungen initiieren.

### Führen auf Distanz

**Wie kann man beim Führen auf Distanz langsam gegenseitiges Vertrauen erhöhen?**

**Haben Sie dazu ein paar Beispiele?**

Wenn man die Möglichkeit hat, sind Meetings außerhalb der eigentlichen Arbeitstätigkeit sinnvoll. Z. B. indem man sich einfach auf einen virtuellen Kaffee verabredet. Ggf. kann so etwas auch an ein reguläres Meeting angehängt werden. Sich persönlich für den Menschen, mit dem man zusammenarbeitet zu interessieren, erzeugt Nähe. Es gibt einen Spruch: „Wer sich kennt, der hilft sich gegenseitig.“

**Digitale Teamevents: Können Sie ein paar in der Praxis bewährte Beispiele aufzählen?**

Es gibt z. B. Möglichkeiten für Teamevents in Escape-Rooms, gemeinsame virtuelle Kaffeepausen, Online-Teamseminare zu verschiedenen Themen....

**Führen auf Distanz beinhaltet Vertrauen als Erfolgsfaktor. Wie sage ich Person A, dass das bei ihm/ihr nicht gegeben ist. Person B darf aber mobil arbeiten?**

Sinnvoll könnten vielleicht "Probephasen" sein, die alle Mitarbeitenden durchlaufen. Im Anschluss könnten mit Person A die Arbeitsergebnisse gemeinsam besprochen werden und vermittelt werden, welche Punkte noch nicht erfüllt sind. Idealerweise kann dann ein gemeinsames Vorgehen entwickelt werden und es beginnt eine neue Probephase.

### Motivation & Wertschätzung

**Wie motiviere ich Mitarbeiter zur Partizipation an der Strukturierung von Arbeitsabläufen, in Bezug auf Gesundheitsmanagement, wenn diese dafür eher wenig Interesse zeigen?**

Hier bietet sich an, deutlich zu machen, dass auch von Unternehmensseite ein Beitrag geleistet wird. Das Thema sollte also gemeinsam angegangen werden.

Grundsätzlich muss dafür ein gutes Betriebsklima bestehen. Wenn die MA einen eigenen Benefit im BGM erkennen, arbeiten sie in der Regel auch gut mit.

Wenn Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden und spüren, dass Ihre Meinung und Ihr Engagement eine Wirkung hat und gehört bzw. umgesetzt wird, was sie einbringen, dann werden sie sich immer häufiger beteiligen. Wenn die Führungskraft zuhört, Vertrauen in die Mitarbeiter und Ihre Vorschläge hat und diese ernst nimmt, kann Partizipation gelingen.

Zunächst muss doch eruiert werden, warum die MA nicht interessiert sind an einer Strukturierung der Arbeitsabläufe. Welche Motive und Haltungen verbergen sich hinter der Einstellung der MA und FK? Auf dieser Basis kann ein gemeinsames Programm entwickelt werden, so dass die heterogenen Bedürfnisse der MA und FK berücksichtigt und befriedigt werden.

**Wie erreiche ich mehr Partizipation, wenn die Angebote da sind und auf die Bedürfnisse abgestimmt sind?**

Zum einen ist Kommunikation ein wesentlicher Aspekt, um die Mitarbeiter\*innen immer wieder auf Angebote hinzuweisen. Des Weiteren spielt die Rolle der Führungskraft bzw. die Unternehmenskultur allgemein eine wesentliche Rolle. Wenn Sie als Führungskraft selbst an den Angeboten teilnehmen bzw. die Wichtigkeit herausstellen, kann daraus ein Domino-Effekt resultieren.

Das hat natürlich ganz eng mit Ihrer Aussage oben zu tun. Sie können sich nur auf einzelne MA zunächst konzentrieren und versuchen somit die Motivation und auch den Druck auf die anderen MA zu erhöhen.

**Wie kann ich Mitarbeiter dazu bringen ihren Entscheidungsspielraum auch zu nutzen? Fragen ist manchmal einfacher als selbst nachzudenken.**

Es ist wichtig, dass in der Organisation eine von Vertrauen geprägte Kultur besteht, in der das Machen von Fehlern erlaubt ist – zumindest solange man hieraus lernt. Denn sammeln Mitarbeiter die Erfahrung, dass Sie sofort Kritik ernten, wenn sie bei einem Lösungsversuch Fehler machen oder gar scheitern, dann erlahmt auch ihre Motivation, Eigeninitiative zu zeigen.

**Haben Sie einen Tipp für Training von Beziehungsgestaltung und Wertschätzung?**

Aufmerksamkeit schenken. Eine nette Begrüßung, ein ernstgemeintes Lob oder ein aufrechtes Dankeschön ist ein erster Schritt zu einem angenehmen Arbeitsumfeld. Wichtig ist dabei, die Mitarbeiter und Kollegen besser kennenzulernen, dann wird es auch einfacher, ein ernstgemeintes Lob auszusprechen.

**Wie kann ich mich an meine gesunde Selbstführung selbst erinnern?**

Zunächst indem Sie auf Alarmzeichen achten. Es könnte darüber hinaus sinnvoll sein, sich feste regelmäßige Termine zu setzen (z. B. jedes Vierteljahr), wo Sie einfach ein paar Fragen für sich durchgehen: Bin ich mit meiner Gesundheit zufrieden? Bin ich mit meinen Arbeitsprozessen zufrieden? Haben mich andere auf meine Gesundheit angesprochen? Fühle ich mich in Balance.

**Interessanter Aspekt mit den Ritualen, um bei Unsicherheit eine Konstanz rein zu bringen! Haben Sie vielleicht noch ein, zwei Beispiele dazu wie das aussehen könnte?**

Beispielsweise durch eine offene Kommunikation in regelmäßigen Teambesprechungen. Hierbei ist nicht nur der sachliche Inhalt entscheidend, sondern auch die Emotionen. Das Miteinander sollte auch Inhalt von Teambesprechungen sein. Des Weiteren sollte überlegt werden, wie man Teambesprechungen gestalten kann, so dass signalisiert wird, wir sind ein Team. Hier spielen nicht nur die sachlichen Informationen, sondern auch die Empfindungen. Ich habe schon erlebt, dass jeder MA mal einen Kuchen mitgebracht hat. Rituale können auch sein, sich regelmäßig zu treffen, außerhalb der Arbeit.

**Weitere Themen**

**Gibt den Führungsstil die Unternehmenskultur vor oder jede Führungskraft selbst?**

Beides. Unternehmenskultur kann den Führungsstil, z. B. in Form von Leitlinien vorgeben, aber die inhaltliche Interpretation bzw. das Ausfüllen der Leitlinien mit Leben, ist von der Führungskraft abhängig.

Der Führungsstil der einzelnen Führungskraft nach innen (ins Team /in die Abteilung) ist nur zum Teil abhängig vom Führungsstil des Unternehmens. Die Unternehmens- bzw. Führungskultur des Betriebs gibt aber immer formelle und auch informelle Regeln vor, die dann von den Führungskräften gelebt werden. Führungsleitlinien und fixierte Führungsgrundsätze im Unternehmen helfen den Führungskräften ein einheitliches Führungsverständnis aufzubauen und zu leben. Hier können dann durch Reflexionsgespräche (evtl. auch über Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen) auch Rückmeldungen über Führungswerte und Führungsverhalten an die Führungskräfte stattfinden.

**Kann man die Führungsstile bestimmten Branchen zuordnen?**

Führung ist abhängig von den beteiligten Menschen und funktioniert branchenunabhängig.

**Wo kann ich mich zum kostenfreien Online-Seminar „Gesund führen“ anmelden?**

[www.aok-gesundfuehren.de](http://www.aok-gesundfuehren.de)

**Bitte schicken Sie noch den Link für das „Stress im Griff“ Seminar.**

<https://www.stress-im-griff.de/>