

Herzgerechtes Führen



Foto: AlexanderZam/Fotolia

Was hat Führung mit dem Herzen zu tun? Mit dem biologischen wohlgermerkt, nicht dem sprichwörtlichen? Sehr viel, wie sich zeigt. Denn die Art zu führen, hat direkten Einfluss auf die Funktionsweise des Organs – und damit auf die körperliche und geistige Gesundheit von Führungskräften und ihren Mitarbeitern.



Preview

► **Kardialer Teufelskreis:**

Wie der Führungsjob das Risiko für Herzerkrankungen erhöht

► **Killer Nummer 1:** Dauerhafter Psycho-Stress als Folge ungesunder Führung

► **Bio-psycho-sozialer Komplex:** Wie bei der Herzgesundheit viele Faktoren zusammenwirken

► **Das HEART-Modell:** Wie eine herzgerechte Selbstführung aussehen kann

► **Empathie und Altruismus:** Was Führungskräfte tun können, um die Herzgesundheit ihrer Mitarbeiter zu bewahren

Auf den ersten Blick haben Führung und Herz höchstens im übertragenen Sinn miteinander zu tun. Bei näherer Hinsicht zeigen sich jedoch direkte Verbindungslinien: Immerhin erleidet hierzulande jeder Fünfte Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Herzinfarkt und Co. zählen zu den größten Gesundheitsrisiken – und der Job spielt dabei eine entscheidende Rolle. Führungskräfte entsprechen dem Prototyp für eine besonders gefährdete Personengruppe, weil sie nicht nur hohen Belastungen ausgesetzt sind, sondern durch ihr Verhalten das Risiko oft noch zusätzlich erhöhen. Der Job wird damit schnell zum Gesundheitsrisiko für das Herz, das nicht unbegrenzt belastbar ist. Umgekehrt kann das Herz auch seinerseits zum Risiko für das Arbeitsleben werden, wenn es nicht mehr mitspielt. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte rechtzeitig lernen, im wahrsten Sinne auf ihr Herz zu hören.

Wie sehr die Faktoren Herz und Arbeit aufeinander einwirken, beweisen viele Fallgeschichten, zum Beispiel die von Gerd K. (Name anonymisiert). Als Topmanager in

einem Automobilkonzern ist K. Anfang 40 ganz oben auf der Karriereleiter angelangt, der feste Wille zu gewinnen hat ihn ohne Zwischenstopp nach oben gebracht. Damit ist er die ideale Verkörperung der Kultur, die in seinem Unternehmen vorherrscht – und die keinen Zweifel daran lässt, dass er als Chef den richtigen Weg zu wissen hat, vorangehen und die Mittel kennen muss, um das angepeilte Ziel zu erreichen. Die Wahrheit sieht anders aus.

Risikojob Führung

Im Griff hat K. nämlich längst nicht alles, im Gegenteil. An der Spitze eines wachsenden Konzerns ist er nicht der Gestalter, der er sein will. Bei allem äußeren Erfolg hat er sein eigentliches Ziel – unabhängig sein und etwas bewegen können – nicht erreicht, er fühlt sich fremdbestimmt, er reagiert nur noch auf Probleme. Immer mehr empfindet er den Druck, der auf ihm lastet, als Bedrohung – bis sein Körper nicht mehr kann: In Besprechungen bekommt er

Chronischer Psycho-Stress ist für die meisten Herzerkrankungen am Arbeitsplatz verantwortlich.

Herzrasen und Schwindelanfälle, kann sich nur noch schwer auf Gespräche konzentrieren. Nachts wacht er schweißgebadet auf, er verspürt eine innere Unruhe, aus der allmählich Todesangst wird. Doch K. hat gelernt, seinen Gefühlen nicht nachzugeben, keine Schwäche zu zeigen. Er reißt sich zusammen, arbeitet weiter – bis es schließlich zu viel wird. In einem Vorstandsmeeting klappt er zusammen. Diagnose: Herzinfarkt.

Das Beispiel zeigt, wie eng Arbeit und Herzgesundheit zusammenhängen, und wie sehr das eine das andere beeinträchtigen kann. Gerd K.s Fall ist keine Seltenheit. Häufigste Ursache für eine Herzschwäche ist die Koronare Herzerkrankung, kurz KHK. Nach der Global-Burden-of-Disease-Studie wird die KHK im Jahre 2020 weltweit die führende Ursache krankheitsbedingter Beeinträchtigung sein. Die Zahlen auch für Deutschland sind alarmierend: 660.000 neue Herzranke pro Jahr, darunter 210.000 Neuinfarkte, das sind 575 am Tag. Wie viele davon jobbedingt sind, ist naturgemäß nur schwer zu sagen, KHK haben selten nur eine einzelne Ursache. Die meisten herzkranken Führungskräfte sehen jedoch im Stress den Hauptgrund für ihre problematische Situation.

Killer Nr. 1: Chronischer Psycho-Stress

Auch unter Wissenschaftlern gilt chronischer Psycho-Stress als Killer Nr. 1, der

für die meisten Herzerkrankungen am Arbeitsplatz verantwortlich ist. Er tritt zum Beispiel auf, wenn ein Missverhältnis besteht zwischen hohen Anforderungen auf der einen und geringer Kontrolle auf der anderen Seite. Experten sprechen in diesem Fall von einem „Job-Strain-Modell“ oder auch Anforderungs-Kontroll-Modell. Chronischer Psycho-Stress am Arbeitsplatz ist nicht Führungskräften vorbehalten. Er kann auch entstehen, wenn man sich persönlich verausgabt, die herausragende Leistung aber nicht gewürdigt wird. Oder wenn Mitarbeiter sich beruflich stark engagieren und trotzdem übergangen werden. In diesem Fall sprechen Experten von einer sogenannten „Effort Reward Imbalance“, also einem Ungleichgewicht aus Arbeitsaufwand und materieller und immaterieller Gegenleistung.

So ein Ungleichgewicht hat Katrin W. (auch dieser Name ist geändert) erlebt. Seit Jahren ist sie als Krankenpflegerin in einem mittelständischen Familienbetrieb tätig, wo sie sich schließlich bis zur Pflegemanagerin hocharbeitet. Sie zeichnet sich aus durch Fleiß, Hingabe, Treue, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit. Bei ihren Mitarbeitern ist sie beliebt, sie opfert sich auf, schiebt unzählige Überstunden, verzichtet sogar auf Urlaubstage. Trotzdem setzt die Geschäftsführung ihr eines Tages ungefragt einen jüngeren Chef vor die Nase. W. ist fassungslos, sie fühlt sich hintergangen und ausgenutzt. Die Achtlosigkeit, nicht einmal gefragt oder gar in Betracht gezogen worden zu sein, verletzt sie tief. Kurz darauf erleidet sie einen schweren Herzinfarkt.

Kränkung macht krank

Die zeitliche Nähe von empfundener Kränkung und erlittener Krankheit ist durchaus kein Zufall. Der Schweizer Medizinsoziologe Johannes Siegrist hat die Krankheitsentstehung aus einer sogenannten Gratifikationskrise, wie man den Mangel an Würdigung bzw. Gegenleistung auch nennt, erforscht: Wird der hingebungsvolle Einsatz eines Beschäftigten nicht belohnt, zum Beispiel durch Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, Einfluss- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, wächst demnach tatsächlich ein seelisches Krankheitspotenzial, das sich wiederum in KHK äußern kann. Im Fall von Katrin W. hätte vermutlich auch schon ein ehrliches Dankeschön das KHK-Risiko gesenkt.



Lesetipps

► **Günther Höfeld: Der Cardio-Coach. Wie Führungskräfte an Herzerkrankungen wachsen.**

Campus, Frankfurt 2016, 24,95 Euro.
Das Buch zeigt die Lehren für die Jobpraxis auf, die Führungskräfte nach Herzerkrankungen erfahren haben.

► **Andreas Zimmer, Jürgen Bitzenauer: Burnout-Prävention für Führungskräfte – Warnsignale beachten.**

www.managerseminare.de/MS236AR13
Führungskräfte missachten die eigene Gesundheit oft, bis es zu spät ist. Sieben Warnzeichen, die sie auf keinen Fall übergehen sollten.

► **Sarah Lambers: Psychische Gesundheit – Aufruf zum Leben.**

www.managerseminare.de/MS224AR18
Die Zahl psychischer Erkrankungen steigt. Trotzdem werden psychische Belastungen häufig nicht ernst genommen. Dem will eine Gruppe von Ärzten entgegenwirken.

Als Nr. 2 auf der Liste der häufigsten Auslöser von Herz-Kreislaufkrankungen stehen Krisen, belastende Verhältnisse und Konflikte mit anderen. Auch innere Zwistigkeiten können das Risiko, an einer KHK zu erkranken, deutlich erhöhen. Das hat Michael F. (Name anonymisiert) am eigenen Leib zu spüren bekommen. Der leitende Akquisiteur bei einem internationalen Pharma-Konzern ist die Verlässlichkeit in Person. Treu und zuverlässig folgt er den unternehmerischen Vorgaben, generiert einen Kunden nach dem anderen. Dabei vernachlässigt er seine Karriere und gerät immer mehr in eine Zwickmühle aus fremden Vorgaben und eigenen Zielen, aus Pflichtgefühl und dem unerfüllten Wunsch, dagegen aufzubegehren. 15 Jahre hält F. diese innere Zerrissenheit aus, bis er eines Morgens zusammenbricht und einen Infarkt erleidet.

Bio-psycho-sozialer Komplex

In allen Fällen war der Auslöser jeweils eine als Belastung empfundene Situation am Arbeitsplatz. Doch die Ursachen treten selten alleine auf, sie bilden vielmehr einen Komplex, in dem sich die einzelnen Faktoren wechselseitig verstärken, bis eine Art Teufelskreis in Gang kommt. KHK-Gefährdete sind zum Beispiel nicht nur besonders anfällig für Stress, sie verschlimmern die Situation durch ihre Abwehrreaktion oft zusätzlich. Typisch ist der Versuch, eine schwierige Phase mit erhöhtem mentalem oder zeitlichem Einsatz zu bewältigen. Die Betroffenen belasten sich dadurch noch mehr und entwickeln oft weitere risikosteigernde Verhaltensweisen wie übermäßigen Tabak- oder Kaffeekonsum, extreme Überstunden, ungesunde Ernährung, Bewegungsmangel oder das Vernachlässigen von Freizeit. Daraus wiederum folgt noch mehr Stress und so weiter.

Christoph Herrmann-Lingen, der erste deutsche Professor für Psychokardiologie, hat ein integratives Modell zu den komplexen Wechselwirkungen in Entstehung und Verlauf der koronaren Herzkrankheit entwickelt. In seinem „bio-psycho-sozialen Genesemodell“ geht er davon aus, dass physiologische, psychische und psychosoziale Risikofaktoren miteinander interagieren und sich dabei addieren. Anders gesagt: Kommen mehrere Risikofaktoren zusammen – wie das bei Führungskräften oft der Fall ist – steigt die Gefahr, zu erkranken. Das ist umso alarmierender, weil viele verhaltens-

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie **einen Monat lang** managerSeminare

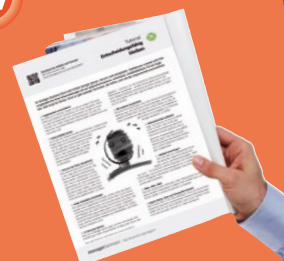
für nur
8 EUR



Ihre **zusätzlichen Vorteile** im Testmonat

TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Seminarunterlagen einsetzen.



Fachbuch-Rabatt

50 % Rabatt beim Kauf von Büchern aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Trainingskonzepte

Sparen Sie **50 EUR** beim Kauf unserer **einsatzfertigen Trainingskonzepte**.



Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

www.managerseminare.de/testen

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23

bezogene Risikofaktoren, wie ungesunde Ernährung, Rauchen, Bewegungsmangel oder Bluthochdruck, ohnehin bei vielen vorhanden sind. Studien zufolge sind spätestens ab einem Alter von 55 Jahren mindestens zwei Faktoren vorhanden. Kommen zusätzliche Belastungen am Arbeitsplatz hinzu, steigt die Gefahr fürs Herz drastisch.

Lessons Learned: Selbstführung nach dem HEART-Modell

Aber was folgt daraus für Führungskräfte, die viele Risikofaktoren auf sich vereinen oder die schon Vorzeichen erlebt haben? Wie können sie ihren Job herzgerechter gestalten? Die Antwort darauf ist ein ganzes Bündel von Maßnahmen, mit denen Führungskräfte sich selbst und andere gesünder führen, schädigende Erlebnisse vermeiden und Situationen schaffen können, in denen wohltuende und stärkende Erfahrungen gemacht werden. Zusammengefasst ergeben sie das HEART-Modell (s. Tutorial Seite 31). Der Name ist ein Akronym, das für die fünf wichtigsten Zutaten für eine herzgerechte (Selbst-)Führung steht: Hope, Engagement, Achievement, Relationships und Transcendence. Wenn es darum geht, wie sich Führungskräfte selbst schonen, sind vor allem drei Faktoren wichtig, die sich aus dem Modell ergeben:

Die zeitliche Nähe von empfundener Kränkung und erlittener Krankheit ist kein Zufall.

1. Self Compassion trainieren: Härte gegen sich selbst, Disziplin und eiserner Wille sind gefragte Führungseigenschaften. Der Gesundheit helfen sie nicht, im Gegenteil. Glücklicher, optimistischer und weniger von Angst und Depressionen geplagt sind Führungskräfte, die etwas praktizieren, das die Psychologen Paul Gilbert, Kristin Neff und Christopher Germer als Self Compassion bezeichnen. Dieses Selbst-Mitgefühl bedeutet nicht, sich alles durchgehen zu lassen, sondern Akzeptanz und Wohlwollen für sich selbst zu entwickeln. Das ist wichtig, um sich vor Selbstabwertungsprozessen wie Selbstvorwürfe, Negativität oder destruktive Selbstkritik zu bewahren – allesamt Risikofaktoren für KHK. Ihr Selbst-Mitgefühl können Führungskräfte zum Beispiel trainieren, indem sie sich regelmäßig in Erinnerung rufen, was sie besonders gut können. Mitgefühlsteigernd sind auch sogenannte Com-

passion Breaks. Das sind kleine Momente, in denen man sich bewusst belohnt, entspannt oder einfach etwas Gutes tut.

2. Vitaler Erschöpfung vorbeugen: Vitale Erschöpfung geht einem Herzinfarkt häufig voraus und gilt als erheblicher Risikofaktor. Sie ist gekennzeichnet durch Entmutigung, Müdigkeit, Schlafstörungen und Reizbarkeit. Ursache ist oft eine unausgeglichene psychische Bedürfnisbilanz, denn Bedürfnisbefriedigung und Gesundheitszustand hängen eng zusammen, wie der Gesundheitspsychologe Peter Becker nachgewiesen hat. Befriedigte Basisbedürfnisse – das sind vor allem das Bedürfnis nach Verbundenheit, nach Sicherheit, nach Schutz des Selbstwerts und nach Lustgewinn bzw. Unlustvermeidung – füllen unsere seelischen Energiespeicher auf und erhöhen die Widerstandsfähigkeit gegenüber Umgebungseinflüssen. Umgekehrt gilt allerdings: Werden wichtige persönliche Bedürfnisse dauerhaft frustriert, werden seelische Erkrankungen wahrscheinlicher. Um die eigene Bedürfnisbilanz zu prüfen, helfen Kontrollfragen: Erlebe ich verlässliche Beziehungen? Habe ich das Gefühl, mein Leben in der Hand zu haben? Erfahre ich mich als kompetent, wirksam und geschätzt? Wo erlebe ich Freude? Wer auf diese Fragen keine positiven Antworten findet, richtet seine Aufmerksamkeit möglicherweise zu wenig auf die eigene Bedürfnislage. Die Gefahr, sich selbst und die eigene Gesundheit aus dem Blick zu verlieren, ist dann groß.

3. Dankbarkeit bei der Arbeit trainieren: Dankbarkeit kann im beruflichen Kontext Erstaunliches bewirken, wie Stuart Rosenberg und Kollegen herausgefunden haben, die zu diesem Zweck an der Harvard Medical School die Initiative „Gratitude at Work“ gegründet haben. Dankbarkeit – zum Beispiel für nette Kollegen oder dafür, Teil von etwas Größerem zu sein – ist demnach einer der Schlüssel zum beruflichen Erfolg, sie verringert Stress, verbessert Arbeitsklima und zwischenmenschliche Beziehungen und erhöht damit die Belastbarkeit. Das Gute: Dankbar zu sein, ist nur Übungssache. Wenn sich Gründe nicht direkt aufdrängen, kann man ein wenig nachhelfen: Zum Beispiel durch ein Dankbarkeitstagebuch, in



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS237AR03

Tutorial Herzgerecht führen



Führen ist ein Gesundheitsrisiko, vor allem für das Herz. Wer hier Fehler macht, setzt nicht nur sich selbst der Gefahr aus, eine koronare Herzkrankheit zu erleiden, sondern auch seine Mitarbeiter. Mit dem HEART-Modell lässt sich das vermeiden.

H wie Hope

Dahinter steht die Überzeugung, dass positive Emotionen und Haltungen wie Hoffnung, Dankbarkeit, Kreativität und Neugierde das Wohlbefinden im Führungsalldag langfristig fördern.

Für die Selbstführung heißt das:

- ▶ Trainieren Sie Ihr Selbst-Mitgefühl, etwa indem Sie sich Ihre Stärken vor Augen führen und Ihre Schwächen verzeihen.
- ▶ Trainieren Sie Dankbarkeit bei der Arbeit, indem Sie täglich nach etwas suchen, das Sie als Gewinn betrachten.

Für die Mitarbeiterführung heißt das:

- ▶ Sorgen Sie für positive Emotionen bei Ihren Mitarbeitern: Erfolge, Gemeinschaftserlebnisse oder einfach Spaß.
- ▶ Zelebrieren Sie Rituale, in denen Ihre Mitarbeiter Dankbarkeit ausdrücken und erfahren können.

E wie Engagement

Der Mensch wird als autonomes, aktives, lern- und entwicklungsfähiges Wesen betrachtet und sollte auch so behandelt werden, um psychosoziale Belastungen zu vermeiden.

Selbstführung:

- ▶ Beugen Sie vitaler Erschöpfung vor, lassen Sie Ihre Grundbedürfnisse nicht außer Acht.
- ▶ Gehen Sie erfüllenden Tätigkeiten nach, laden Sie Ihre emotionale Batterie auf, wann immer möglich.

Mitarbeiterführung:

- ▶ Beherzigen Sie Flow in der Führung, erlauben Sie Ihren Mitarbeitern, erfüllenden Tätigkeiten nachzugehen.
- ▶ Führen Sie achtsam und mit Blick auf die jeweilige Situation Ihrer Mitarbeiter.

A wie Achievement

Entscheidend für eine herzgerechte (Selbst-)Führung sind zum Beispiel Erfolgserlebnisse und die nachhaltige Entwicklung von Ressourcen, Stärken und Potenzialen.

Selbstführung:

- ▶ Gönnen Sie sich regelmäßige Erfolgserlebnisse und feiern Sie sie.
- ▶ Erinnern und verarbeiten Sie Ihre Erlebnisse stimmig, auch wenn Sie gefühlt keine Zeit dafür haben.

Mitarbeiterführung:

- ▶ Treffen Sie nachvollziehbare Entscheidungen mit Blick auf den langfristigen Nutzen.
- ▶ Führen Sie ressourcenorientiert, setzen Sie auf Stärken und würdigen Sie sie.

R wie Relationships

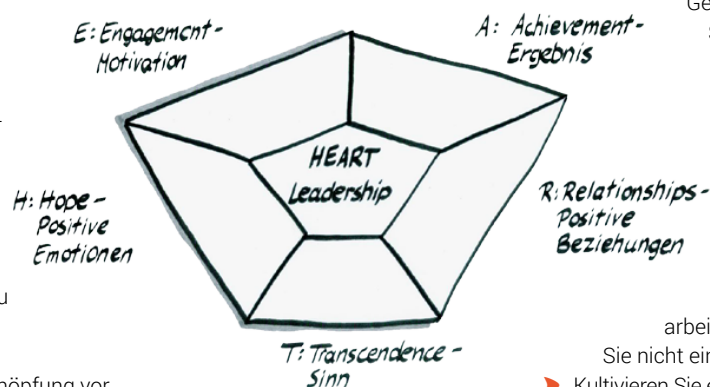
Positive Beziehungen, Vertrauen und ein wertschätzender Umgang sind ebenfalls wichtig für die Gesundheit am Arbeitsplatz.

Selbstführung:

- ▶ Bauen Sie hochwertige Beziehungen am Arbeitsplatz auf.
- ▶ Investieren Sie Zeit in Gespräche, richten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf Ihr Gegenüber.

Mitarbeiterführung:

- ▶ Versuchen Sie, Ihre Mitarbeiter zu verstehen (auch wenn Sie nicht einverstanden sind).
- ▶ Kultivieren Sie einen altruistischen Führungsstil, helfen Sie Ihren Mitarbeitern, sich zu entwickeln.



T wie Transcendence

Transcendence: Der Mensch ist nach diesem Modell eine sinn-suchende Person, die ihr Leben als eine möglichst stimmige Geschichte ohne belastende Widersprüche erzählen will.

Selbstführung:

- ▶ Schöpfen Sie aus inneren Kraftquellen, indem Sie Dinge tun, die Ihnen wichtig sind.
- ▶ Erzählen Sie Ihr Leben als möglichst stimmige Geschichte.

Mitarbeiterführung:

- ▶ Vertrauen und vergeben Sie Kollegen und Mitarbeitern.
- ▶ Etablieren Sie Sinn als gestaltende Kraft, entwickeln Sie gemeinsame Ziele und Visionen.

Quelle: www.managerseminare.de; Günther Höhfeld; Grafik: © Stefanie Diers

Der Autor: **Günther Höhfeld** ist Psychologe, Theologe, systemischer Berater und Spezialist für herz- kranke Führungskräfte. Seit Überwindung einer lebensbedrohlichen Herztumor- erkrankung berät und begleitet er Führungskräfte und Organisationen zu den Themen Gesundheit und Lebensqualität. Zusammen mit seiner Frau Karin betreibt er Höhfelds Hof, Zentrum für Selbst- und Gesundheitsmanagement in Dolgesheim bei Mainz. Kontakt: www.guenther-hoehfeld.de



Foto: Günther Höhfeld

Arbeitsleben heraushalten, sie krampfhaft zu unterdrücken ist einer der Risikofaktoren für KHK. Führungskräfte sollten daher besser auf die Nöte ihrer Mitarbeiter eingehen, indem sie ihr Mitgefühl ausdrücken oder es durch finanziellen Support oder unbürokratische Regelungen zeigen. Mitarbeiter danken das nicht nur mit geringeren Fehlzeiten und höherer Produktivität, wie die Organisationspsychologen Jane Dutton und Kollegen nachgewiesen haben. Parallel sinkt auch die Wechselabsicht im Unternehmen, während Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Zufriedenheit zunehmen. Interessanter Nebeneffekt: Wer Mitgefühl zeigt, wird eher als Führungspersönlichkeit wahrgenommen.

2 Altruistisch führen: Selbstlosigkeit ist ein weiterer Aspekt für eine gesunde Mitarbeiterführung. Konkret bedeutet es, das Wohl der Mitarbeiter im Blick zu haben, gemeinsam mit ihm etwas zu gestalten, Potenziale zu entwickeln und Ressourcen zu fördern. Eine altruistische Führung ist für alle Beteiligten von Vorteil – für den Mitarbeiter sowieso und nicht zuletzt für die Führungskraft selbst, die für ihr prosoziales Verhalten mit Glücksgefühlen belohnt wird, die sich wiederum ausgesprochen vorteilhaft auf das Herz-Kreislauf-System und das Nerven- und Immunsystem auswirken. Insgesamt wird durch Altruismus Stress verringert, Selbstheilungskräfte werden aktiviert. Wer altruistisch führen will, sollte zunächst versuchen, als Quelle der Inspiration und Unterstützung zu wirken. Kleine Gesten der Freundlichkeit und Akte der Nächstenliebe sind eine gute Übung für eine altruistische Haltung.

3. Positive Emotionen ermöglichen: Der vielleicht wichtigste Beitrag für eine herzgerechte Führung sind positive Emotionen. Das klingt banal, wird aber oft vergessen: Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern positive Gefühle verschaffen – zum Beispiel durch Bestätigung, durch Erfolgserlebnisse oder durch Dinge, die einfach Spaß machen – stärken das Gemeinschaftsgefühl, regen Kreativität und Spiellust an, sie fördern Neugier und den Mut, nach neuen Informationen und Erfahrungen zu suchen. Alles zusammen senkt das Risiko, durch Stress, Konflikte oder innere Widersprüche am Herzen zu erkranken.

Günther Höhfeld

dem man jeden Tag drei große oder kleine Ereignisse notiert, für die man dankbar sein kann. Man kann sich auch einfach jeden Tag etwas merken, das sich gut angefühlt hat oder neu war, und sich mit einem Kollegen darüber austauschen, am besten in Form eines regelmäßigen Rituals.

Mitarbeiter herzgerecht führen

Dankbarkeit hilft übrigens nicht nur gestressten Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitern, die sie empfangen. Sie sollte daher immer möglichst direkt ausgedrückt werden, egal ob per Mail, Telefon, SMS oder im persönlichen Gespräch. Drei weitere Elemente aus dem HEART-Modell sind für eine herzgerechte Führung besonders wichtig:

1. Empathie trainieren: Mitfühlende Haltung bedeutet nicht Harmonie oder blindes Einverständnis, wohl aber Anteilnahme, Zugewandtheit, echtes Interesse. In der Führung hilft sie, Situationen zu vermeiden, die sich Mitarbeiter in ungesundem Maß zu Herzen nehmen könnten. Ein erster Schritt, um Empathie zu kultivieren, ist sich bewusst zu machen, dass Mitarbeiter Menschen sind, die auch mal leiden, trauern, Angst haben oder wütend sind. Diese Emotionen sollten nicht runtergespielt werden nach dem Motto: „Jetzt reißen Sie sich mal zusammen!“ Negative Gefühle lassen sich sowieso nicht aus dem

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50 %** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos** **downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen