

## Gesunde Teams dank gesunder Kommunikation – so funktioniert's!

Die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter ist auch Chefsache – und liegt damit in Ihrer Hand. In einem [ersten Interview](#) hat unsere Expertin Miriam Fritsch-Kümpel bereits berichtet, wie Sie die Erfolgsbasis für eine gesunde Mitarbeiterführung und leistungsstarke Teams schaffen. Heute schildert die Diplom-Psychologin noch einmal genauer, warum gerade die richtige Kommunikation so wichtig ist, um die Gesundheit Ihres Teams zu gewährleisten.

### Team-Gesundheit gewährleisten – gute Kommunikation ist alles

Frau Fritsch-Kümpel, es ist bekannt, dass Kommunikation grundsätzlich ein wichtiger Faktor im Führungsalltag darstellt. Warum aber zählt Kommunikation auf die Gesundheit der Mitarbeiter ein?

Aus wissenschaftlichen Untersuchungen weiß man, dass soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten wie ein Puffer wirkt. Unterstützt die Führungskraft den Mitarbeiter durch Interesse, Aufmerksamkeit, Feedback – also durch Kommunikation – so ist der Mitarbeiter belastbarer und widerstandsfähiger im Hinblick auf bestehende Stressbelastungen. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Gesundheit des Mitarbeiters aus.

An dieser Stelle möchte ich beispielhaft eine Studie der ETH Zürich zitieren: Im Rahmen der Studie wurden 2500 Arbeitnehmer befragt. Diese hatten signifikant weniger Fehlzeiten und eine höhere Arbeitszufriedenheit, wenn die Vorgesetzten folgendes Kommunikationsverhalten zeigten: Loben, Zeit haben, Fehler zugeben, Zuhören. Es kommt also nicht nur darauf an, dass man kommuniziert, sondern auch auf die Art und Weise, wie man kommuniziert.

### Richtig kritisieren – der Ton macht die Musik

Nun gehört zum Führungsalltag auch Feedback und Kritik – nicht immer leicht zu verpacken. Welche Vorgehensweise empfehlen Sie Führungskräften, um „gesund“ zu loben und zu kritisieren?

In meinen Seminaren empfehle ich Führungskräften gerne die WWW-Formulierung: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch. Ich formuliere also, was ich konkret wahrgenommen habe z.B. „Gestern haben Sie mir veraltete Daten in meine Präsentation eingebaut“. Dadurch wird Kritik nachvollziehbar und nicht nur das. Kritik wird dadurch auch annehmbar, denn der Mitarbeiter wird nicht als Mensch kritisiert, sondern nur sein Verhalten.

Im nächsten Schritt beschreibe ich die Wirkung, die das Verhalten auf mich hatte z.B. „Durch die veralteten Daten war mein Vortrag nicht aktuell. Das war mir sehr unangenehm. Ich habe mich sehr geärgert.“ Sie sehen, man kann auch mit dieser Art des Feedbacks deutlich kritisieren.

Angemessene Kritik sollte dann mit einem konkreten Wunsch abschließen: „Ich wünsche mir, dass Sie zukünftig aktuelle Daten gewissenhaft recherchieren, um mir diese in meine Vortragsunterlagen einzubauen. Ist das für Sie machbar?“ Dadurch bekommt der Mitarbeiter eine konkrete Anweisung, die auch kontrolliert und nachgefasst werden kann.

## **Belastung ansprechen – aber wie?**

Wenn Mitarbeiter nun schon belastet oder gar psychisch oder physisch erkrankt sind, was können Führungskräfte tun?

Eine wichtige Grundlage ist zunächst eine wertschätzende Grundhaltung und eine gewissenhafte Aufmerksamkeit. Ich sollte mich sensibilisieren für Veränderungen meiner Mitarbeiter im Verhalten, in der Leistungsfähigkeit und im Erscheinungsbild. Hat mein Mitarbeiter die Kollegen mittags regelmäßig in die Kantine begleitet und tut dies seit einigen Wochen nicht mehr, so ist das eine Veränderung im Verhalten, die mich aufhorchen lassen sollte. Kommen dann weitere Beobachtungen hinzu, empfehle ich das Ansprechen konkreter Beobachtungen.

Aber Vorsicht: auf die Frage der Führungskraft „Haben Sie ein Problem?“ reagieren Mitarbeiter häufig empfindlich. Sie wird als Unterstellung wahrgenommen. Formuliere ich hingegen offen und verknüpfe meine Frage mit einer Beobachtung „Herr Meier, Sie begleiten uns seit Wochen nicht mehr in die Kantine. Außerdem ist mir aufgefallen, dass Sie in den letzten Wochen viele Überstunden gemacht haben. Wollen wir einmal in Ruhe sprechen? Ich hätte morgen Vormittag gut Zeit.“ Dann erhöhe ich die Wahrscheinlichkeit für eine offene und ehrliche Antwort meines Mitarbeiters.

Aber bedenken Sie: viele Mitarbeiter sind jedoch im ersten Schritt noch nicht bereit sich zu öffnen. Vielleicht wird der Mitarbeiter erst in einigen Wochen das Gesprächsangebot annehmen. Wichtig ist, dass ich als Führungskraft Interesse zeige und Unterstützung anbiete. Das sollte ich auch unbedingt wieder tun, wenn mir das Verhalten des Mitarbeiters weiterhin Sorgen bereitet.

Seien Sie sich im Klaren darüber, wie zentral dabei Ihre Haltung ist. Diese sollte von echtem Interesse und von Wertschätzung geprägt sein und keineswegs von Neugier oder Misstrauen.

## **Unser Buch-Tipp: Stress? Du entscheidest, wie du lebst**

A) Sie haben kürzlich Ihr neues Buch zu diesem Thema veröffentlicht. Was erwartet die Leser?

B) Können Sie aus Ihrem Buch drei Tipps für eine gesunde Kommunikation empfehlen?

„Stress? Du entscheidest wie Du lebst. Ein Trainingsbuch nach der Lotus-Strategie“ sendet einen Weckruf nicht nur an Manager, Fach- und Führungskräfte, sondern an alle Menschen die Mitten im Leben stehen. Denn dauerhafter Stress, so habe ich es Hunderte Male erfahren, ist der Anfang allen Leidens, das sich jenseits von Schicksalsschlägen im menschlichen Leben festbeißen und irreparablen Schaden anrichten kann.

„Die Lotus-Strategie“ – die konzeptionelle Grundlage des Buchs - umfasst sieben Module, die in der Summe eine physische, mentale und emotionale Stärkung erreicht. Zu jedem dieser Module folgen Trainingsaufgaben, Übungen oder Reflexionen mit angeleiteten Fragen. Was folgt, sind Geschichten und Analysen, an deren Ende das Training steht. Damit pointieren meine Geschäftspartnerin und Co-Autorin Dr. Eva Brandt und ich die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung. Die besagt, dass sich neuronale Schaltkreise im Kopf erst verändern, wenn Gelesenes geübt und wenn Geübtes gelebt werden kann. Wir teilen diese Meinung und verstehen aus diesem Grunde ihr Buch als Trainingsbuch. Dieser Ansatz ist uns wichtig, denn wir erfahren in unseren Beratungen und Seminaren, welch wunderbare Gedanken aufblitzen können, wenn Menschen sich fernab von ihren Standards bewegen, wenn sie sich wieder erlauben, die Sehnsüchte an dieses Leben zu benennen. Es gilt, diesen Glanz in den Alltag zu retten. Dann können Dämme von Zweifeln brechen, dann kann wieder zum Vorschein kommen, was wirklich zufrieden macht. Glück, das wissen wir, hat besonders

auf den Chefetagen wenig mit wachsenden Kennzahlen und Branchenranking zu tun. Es findet sich im Menschen selbst. Das ist der nachhaltige Ansatz der Lotus-Strategie und Kern des Buches.

Meine drei Tipps für eine gesunde Kommunikation:

1. Wenn wir den jährlichen Glücksreport der Vereinten Nationen ansehen, dann sehen wir Dänemark regelmäßig an der Spitze. Für die Dänen ist Glück das Wohlfühl, das Menschen sich untereinander geben. Dänen nennen es Hygge und meinen damit, mit Freunden zu essen, zu reden, gemeinsam gelassen sein.  
Was wir von den Dänen lernen können:  
Umgeben Sie sich mit den Menschen, die Ihnen gut tun. Treffen Sie Ihre Freunde, unternehmen Sie etwas mit Ihrer Familie, gehen Sie in (Ver-)Bindung, kommunizieren Sie viel, tauschen Sie sich aus. Steigern Sie dadurch Ihren Oxytocin-Spiegel – Oxytocin ist unser Bindungshormon - im Blut und Sie sind nicht nur glücklicher, sondern auch widerstandsfähiger gegenüber Stress und Belastung.
2. Schwierigkeiten in der Kommunikation entstehen häufig durch eine Unstimmigkeit von verbaler und nonverbaler Ebene. Der Inhalt des Gesagten stimmt nicht mit der nonverbalen Kommunikation wie Mimik, Gestik und Körpersprache überein. Wenn Sie als Führungskraft überzeugen wollen, bleibt Ihre Körpersprache entscheidend. Deshalb ist mein Rat, um Stress in Gesprächen zu vermeiden: Schaffen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre durch Blickkontakt, Lächeln und eine offene zugewandte Körperhaltung. Das Schlüsselbein ist auf Ihr Gegenüber gerichtet. Damit schaffen Sie eine gute Basis für vertrauensvolle Kommunikation.
3. Gesunde Kommunikation beginnt bei einem selbst. So gibt es für jeden Menschen ungünstige Glaubenssätze, die sich stets von Neuem in eine Konfliktsituation drängen. Je nach Persönlichkeitstyp wird ein Mensch zum Beispiel auf Druck durch den Vorgesetzten mit einem Kick oder einer Resignation reagieren. Er wird Hitze, Lärm, Unruhe anders bewerten als ein Kollege, wenn die Stressmarker unterschiedlich sind. Fragen Sie sich deshalb immer selbst: „Welche Gesprächssituationen erzeugen in mir ein Stressgefühl?“ und „Wann entsteht ein Konflikt und welche Gefühle gehen diesem Konflikt voraus?“. Nur über eine vernünftige Selbstreflexion lassen sich Kommunikationsprobleme und Konflikte nachhaltig reduzieren oder vermeiden.