

# Krisenfest durch turbulente Zeiten

Wie Sie mit Achtsamkeit Ruhe bewahren und Stress reduzieren

In Krisensituationen schaltet unser Körper ganz automatisch in eine Art Überlebensmodus. Wir handeln aus dem Instinkt heraus, unser Denkvermögen ist getrübt, Stress und Anspannung nehmen zu. Viele von uns haben in der Coronakrise am eigenen Leib erfahren, wie schwer es ist, diesen Modus zu verlassen. Doch wer es schafft, Ruhe und Struktur in die eigenen Gedanken zu bringen, dem gelingt es auch, Krisen besser zu bewältigen. Wie Achtsamkeit dabei helfen kann, beleuchten wir in diesem Schwerpunkt.

Um die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise so gering wie möglich zu halten, fahren wir auf volle Kraft voraus – verständlich, geht es doch um die Zukunft der Mitarbeiter und um die eigene Existenz. Aus stressigen Momenten werden Phasen, die über Monate anhalten. Solch chronischer Stress ist Ursache Nummer eins für das Burnout-Syndrom. Davor bewahren können wir uns nur, wenn wir erste Warnsignale unseres Körpers wahrnehmen, die Reißleine ziehen und etwas kürzertreten – auch in Zeiten von Corona. Als effektive Methode zur Stressbewältigung gilt MBSR, Mindfulness-Based Stress Reduktion. Jan Eßwein, Inhaber einer Physiotherapiepraxis und Coach zum Thema Achtsamkeit, hat uns erzählt, wie sich die Methode optimal in den Alltag integrieren lässt.

**Apropos Wohlbefinden:** Auch an Ihren Mitarbeitern geht die Krise nicht spurlos vorbei. Damit sie nicht zum Katalysator für psychische Erkrankungen wird, gilt es jetzt stärker denn je, psychische Gefährdungen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu minimieren. Der Schlüssel zum Erfolg: Achtsames Führen.

### Auf den folgenden Seiten lesen Sie:

- Diagnose: Erschöpft und ausgelaugt – Ziehen Sie die Reißleine, bevor das Burnout-Syndrom droht
- Heute schon achtsam gewesen? Stressbewältigung mit MBSR
- Wenn das Wohlbefinden leidet – Wie Sie die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter stärken
- Ernten, was man sät – Der Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit

# Diagnose: erschöpft und ausgelaugt

Ziehen Sie die Reißleine, bevor das Burnout-Syndrom droht

Die vergangenen Monate waren von Stress, Existenzangst und Ungewissheit überschattet. Vom absoluten Ausnahmezustand bewegen wir uns nun mit kleinen Schritten hin zu einem normalen, wenn auch veränderten Praxisalltag. Wir blicken hoffnungsvoll in die Zukunft und geben alles, um die Folgen der Krise zu überstehen – immer im Hinterkopf, dass eine zweite Welle möglich ist. Doch Vorsicht: Weder Ihnen noch Ihren Mitarbeitern ist geholfen, wenn die Krise zwar überstanden ist, Sie aber so ausgelaugt sind, dass Sie nur noch im Sparmodus arbeiten können – oder das Burnout-Syndrom Sie sogar ganz ausschaltet.

Viele schlaflose Nächte liegen hinter uns. Was wird aus meiner Praxis? Wie lange halte ich noch durch? Kann ich alle meine Mitarbeiter halten? Sind die Hilfen vom Staat ausreichend, um sich wirtschaftlich über Wasser zu halten? Wir haben Hygienekonzepte erarbeitet, Abläufe angepasst, viele Gespräche mit Patienten geführt, uns um die Mitarbeiter gekümmert – eben all das getan, um den Praxisalltag so gut es geht am Laufen zu halten bzw. wieder zum Laufen zu bringen. Eine gewisse Zeit lang können wir große Belastungen und Anstrengungen gut wegstecken. Doch je länger der Zustand andauert, desto stärkere Auswirkungen hat er auf unsere Gesundheit.

## Unter Dauerstrom

Das Coronavirus stellt zwar einen absoluten Ausnahmezustand dar, die dadurch entstehenden extremen Belastungen sind aber absehbar. Doch seien wir mal ehrlich: Auch vor Corona haben viele von Ihnen sicherlich am Rande der persönlichen Belastungsgrenze gearbeitet. Und der Blick in die Zukunft verspricht auch eine arbeitsintensive Zeit.

Unser Körper signalisiert uns eigentlich ziemlich eindeutig, wenn es ihm zu viel wird – körperliche Beschwerden nehmen zu. Das Problem: Viele ignorieren die Warnsignale. Stehen wir dauerhaft unter Strom, riskieren wir, unsere Gesundheit nachhaltig zu schädigen. Es droht das Burnout-Syndrom.

## Anzeichen nicht ignorieren

Das Burnout-Syndrom entwickelt sich nicht von heute auf morgen. Er entsteht schleichend, mit scheinbar harmlosen ersten Anzeichen. Typisch sind Müdigkeit, Erschöpfung, chronische Kopfschmerzen und Schlafstörungen.



Einige leiden auch vermehrt unter Migräne oder erkranken öfter an Infekten. Auch depressive Verstimmungen, Gereiztheit und der Verlust der Freude an positiven Aktivitäten können Anzeichen sein. Hinter diesen Symptomen können viele Ursachen stecken und genau das macht es oft so schwierig, das Burnout-Syndrom zu diagnostizieren. Wenn jedoch auch verlängerte Wochenenden, Kurzurlaube und sogar der Jahresurlaub keinen Erholungswert mehr haben, ist spätestens das ein Zustand, der nicht von Ihnen ignoriert werden sollte.

### Burnout-Notfallplan

Wer erste Warnzeichen wahrnimmt, kann frühzeitig die Reißleine ziehen und verhindern, dass sich ein Burnout-Syndrom manifestiert.

- Das Wichtigste ist, sich einzugestehen, dass Sie nicht mehr können. Solange Sie sich selbst davor verschließen, können Sie nichts ändern und auch keine Hilfe annehmen.
- Fahren Sie Ihr Leben herunter. Delegieren Sie so viele Aufgaben wie möglich an Ihre Mitarbeiter und sagen Sie alles ab, was nicht Ihre Existenz sichert oder Ihnen Freude bereitet – auch private Verabredungen. Idealerweise verschaffen Sie sich so mindestens zwei Wochen etwas Freiraum.
- **Wichtig:** Verzichten Sie so oft wie möglich darauf, ein konkretes Datum zu nennen, wann Sie sich zurückmelden. Das verursacht nur unnötigen Druck. Sagen Sie einfach, dass Sie sich so schnell wie möglich melden, sobald Sie wieder arbeitsfähig sind.
- Haben Sie keine Scheu, Ihre Probleme offen gegenüber der Familie und/oder sehr guten Freunden anzusprechen. Zusammen können Sie überlegen, auf welche Weise sie Sie unterstützen können. Oft hilft es schon zu wissen, dass Sie das Thema jederzeit offen ansprechen können und sich nicht hinter einer Fassade verstecken müssen.
- Kein Handy, Laptop oder Fernsehen – verzichten Sie auf alles, was Sie anstrengt und gestalten Sie Ihr Umfeld so ruhig wie möglich.
- Tun Sie das, was Ihnen guttut. Ob mehrmals täglich ein Spaziergang im Wald, ausgiebige Mittagspausen, Gartenarbeit, kochen, malen oder lesen: Es ist ganz egal, um was es sich dabei handelt.
- **Hinweis:** Es gibt keine pauschale Antwort darauf, wie lange Sie benötigen, bis die Maßnahmen Ihnen helfen, wieder Fuß zu fassen und neue Kraft zu tanken. Wichtig ist, auf die eigenen Bedürfnisse zu hören und das Basic-Leben so lange durchzuziehen, bis es Ihnen wirklich spürbar besser geht.

### Diagnose Burnout-Syndrom – und was nun?

Wenn Sie nicht regenerieren, obwohl Sie soziale Kontakte, Verpflichtungen und Input von außen auf ein Minimum heruntergefahren haben, ist es ratsam, Ihren Hausarzt aufzusuchen. Da es beim Burnout-Syndrom keine Standard-Therapie gibt, liegt der Fokus darauf, zusammen die ideale Behandlung zu finden, ggf. auch in Zusammenarbeit mit einem Psychologen. Es gibt unterschiedliche Therapiemaßnahmen, die in Frage kommen. Häufig angewendete sind die Verhaltenstherapie und die psychologisch fundierte Therapie.



- **Verhaltenstherapie:** Sie zielt darauf ab, ungünstige Verhaltensmuster zu verändern. Etwa die eigenen Ansprüche an sich selbst zurückzuschrauben, mit gutem Gewissen Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren oder an Wochenenden den Laptop beiseitezulegen
- **Tiefenpsychologische Behandlung:** Hier wird geschaut, welche tieferliegenden Gründe für ungünstiges Verhalten ursächlich sein können, etwa sehr perfektionistische Züge. Manchmal liegt der Grundstein dafür in der Kindheit. Die Therapie hilft, solche Konflikte zu erkennen und ein gesünderes Verhältnis zum Thema Arbeit zu entwickeln

### Burnout oder Depression?

Starke Erschöpfung, Niedergeschlagenheit, verringerte Leistungsfähigkeit – diese Symptome treten typischerweise ebenso bei einem Burnout-Syndrom als auch bei Depressionen auf. Von Eigendiagnosen ist aus diesem Grund auch dringend abzuraten. Denn falsche Maßnahmen können eine Depression sogar noch verschlimmern, etwa viel Schlaf oder ein langer Urlaub. Viele zögern den Besuch beim Arzt unnötig lange heraus – sei es, weil sie die Probleme selbst nicht wahrhaben möchten, sich einreden, dass sich der Zustand von alleine wieder bessert oder sie sich schlichtweg scheuen, den Arzt davon zu erzählen. Je länger Sie warten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Symptome weiter verschlimmern. Holen Sie sich daher frühzeitig ärztliche Hilfe. Bei einem gebrochenen Bein, starken Bauchschmerzen oder Rückenproblemen suchen Sie ja auch direkt einen Arzt auf. Psychische Probleme stellen da keine Ausnahme dar.

### Finden Sie Ihren Weg

So unterschiedlich wie die Therapie selbst, ist auch das Setting, in dem sie stattfinden kann. Sie entscheiden, ob Sie eine ambulante Therapie in Anspruch nehmen oder eine Tagesklinik besuchen möchten, ein stationärer Aufenthalt im Rahmen einer Kur das Beste für Sie ist oder Sie eine psychiatrische Behandlung bevorzugen. Eine ambulante Therapie hat den Vorteil, dass Sie zwar kürzertreten, aber nicht für mehrere Wochen ganz ausfallen und so in gewissem Maße weiterarbeiten können – sofern das möglich und förderlich ist. Für andere ist es hingegen einfacher, für eine gewisse Zeit komplett von der Bildfläche zu verschwinden und sich stationär behandeln zu lassen.

Am besten ist es, wenn Sie sich erst gar nicht in die Situation bringen, diese Entscheidung fällen zu müssen. Die erfolgreichste Anti-Burnout-Strategie ist und bleibt, frühzeitig die Reißleine zu ziehen, die eigene Situation zu ändern und Wege zu finden, mit Stress besser umzugehen – etwa mithilfe von MBSR, Mindfulness-Based Stress Reduction (mehr dazu auf Seite 25).





## Heute schon achtsam gewesen? Stressbewältigung mit MBSR

Ernten, was man sät Der Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit  
Lesen Sie von Jan Eßwein auf Seite 30 weiter

Jan Eßwein ist Physiotherapeut und Inhaber einer Privatpraxis für ganzheitliche Physiotherapie und Physiocoaching in Planegg bei München. Zusätzlich ist der Autor, Business- und Teamcoach sowie Keynote-Speaker zum Thema Achtsamkeit. Sein Wissen über achtsame Zusammenarbeit wendet er in seinem Team an und gibt seine Erfahrungen an andere Praxisinhaber weiter.

Achtsamkeit kann helfen, besser mit Stress im Beruf umzugehen, in Krisensituationen einen kühlen Kopf zu bewahren und auf längere Sicht das Risiko für ein Burnout-Syndrom zu reduzieren. Zu einer der am meisten angewandten Stressbewältigungsmethoden zählt MBSR (Mindfulness-Based Stress Reduktion), auf Deutsch: achtsamkeitsbasierte Stressreduktion. Wir haben mit Jan Eßwein, Inhaber einer Physiotherapiepraxis und Business-Coach und MBSR-Lehrer darüber gesprochen, wie sich die Methode am besten in den Alltag eines Praxisinhabers integrieren lässt.

### Herrn Eßwein, was genau versteht man unter Achtsamkeit?

EßWEIN | Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, sich selbst und die eigene Umwelt bewusst wahrzunehmen und voll und ganz bei dem zu sein, was wir gerade fühlen, empfinden und womit wir uns beschäftigen. Ich vergleiche Achtsamkeit immer gerne mit einem Scheinwerfer. Dort, wo ich den Lichtstrahl hinrichte, wird es hell und ich sehe, was los ist. Wenn ich ihn auf mich richte, sehe ich, was meine Bedürfnisse sind, was ich fühle und wie es mir emotional geht. Wenn ich den Lichtstrahl auf jemanden andere richte, etwa einen Mitarbeiter, kann ich mich in ihn einfühlen.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass gerade Therapeuten und auch Praxisinhaber den Scheinwerfer viel häufiger auf andere als auf sich selbst richten. Eigene Bedürfnisse rücken in den Hintergrund, man arbeitet vielleicht oft mehr als für die eigene Gesundheit förderlich ist und fühlt sich dauerhaft gestresst.

### Wie kann Achtsamkeit dabei helfen, Stress zu reduzieren?

EßWEIN | Stress an sich ist per se nicht schlecht. In bestimmten Situationen ist er sogar hilfreich, da er uns kurzzeitig aktiviert. Für den Körper belastend wird Stress jedoch, wenn er chronisch wird. Schlafstörungen, Reizbarkeit, reduzierte Leistungsfähigkeit des Gehirns, Verdauungsprobleme, Muskelverspannungen und sogar Stoffwechselstörungen und Organschäden können Folgen chronischen Stresses sein – um einige negative Folgen beispielhaft zu nennen. Nicht selten endet zu hohe Arbeitsbelastung auch im Burnout-Syndrom.

Die Schwierigkeit vieler ist jedoch, alte Denk- und Gewohnheiten zu durchbrechen und die Art und Weise, wie wir auf Stress reagieren, zu verändern. Achtsamkeit hilft, unempfindlicher gegenüber Stress zu werden, indem wir reflektierter mit Belastungssituationen umgehen. Ein bewährtes Konzept dafür ist Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), auf deutsch achtsamkeitsbasierte Stressreduktion (mehr dazu auf Seite 29).

### Sie sagen selbst, dass es schwierig ist, Verhaltensweisen abzulegen. Was hilft, um durchzuhalten?

EßWEIN | Gerade in der Anfangszeit, wenn man MBSR erlernt, ist schon ein gewisses Maß an Disziplin gefragt – auch wenn pro Tag 20 bis 30 Minuten für die Übungen, etwa Yoga oder Meditation, vollkommen ausreichen. Als Praxisinhaber weiß ich aber selbst, wie voll die Arbeitstage gepackt sind und wie schwer es sein kann, sich bewusst auszuklinken. Gewöhnen Sie sich daher an, die Übungen immer zur gleichen Tageszeit durchzuführen. Entweder morgens direkt nach dem Aufstehen, abends, wenn man nach Hause kommt oder direkt vor dem Schlafengehen. Hilfreich ist zudem, Achtsamkeit nicht nur anhand spezieller Übungen zu erlernen, sondern sie auch in den Alltag zu integrieren. Etwa, indem Sie bewusster essen oder kommunizieren (mehr dazu auf Seite 29). So wird Achtsamkeit realer. Und als dritten Tipp habe ich, sich immer nur auf einen Bereich im Alltag zu konzentrieren und für drei bis vier Wochen Achtsamkeit im Rahmen dessen zu üben. Beispielsweise auf die Kommunikation zu achten und auch mal ein freundliches Nein zu sagen, wenn es Ihnen zu viel wird.

### Können Sie uns eine einfache Übung an die Hand geben, die uns hilft, in akut stressigen Situationen herunterzukommen?

EßWEIN | Dafür eignet sich sehr gut die Übung Breathing Space. Die kann jeder in zwei bis drei Minuten machen. Starten Sie damit, kurz innezuhalten und sich bewusst zu machen, wie es Ihnen gerade geht. Versuchen Sie Ihr körperliches Befinden und Ihre Stimmung möglichst freundlich und offen wahrzunehmen. Fokussieren Sie sich dann auf Ihre Atembewegung. Atmen Sie zehn Mal bewusst tief und langsam ein und aus. Bevor Sie sich der nächsten Aufgabe widmen, fragen Sie sich, wie Sie die gewonnene Achtsamkeit in den Arbeitsprozess übertragen möchten. Vielleicht wollen Sie als nächstes erstmal den Schreibtisch ordnen, ein ToDo aufschreiben, um den Kopf frei zu kriegen, oder ein Glas Wasser trinken. Die Übung hilft Ihnen, sich zu zentrieren und Ihre Energie neu zu bündeln.



## MBSR – das Konzept

Das Programm der Achtsamkeitsbasierten Stressreduktion (MBSR) setzt sich aus drei Säulen zusammen:

**Säule 1:** Sich in Achtsamkeit üben, bspw. durch spezielle Yoga-Übungen oder Atemmeditation.

**Säule 2:** Achtsamkeit in den Alltag übertragen. Nehmen Sie etwa Ihre Mahlzeiten ganz bewusst ein, schmecken Sie die einzelnen Komponenten und verzichten Sie während des Essens auf die Nutzung von Handy, Laptop, Radio und Co. Achten Sie auch auf eine bewusste Kommunikation. Dazu gehört zum einen, den anderen aktiv zuzuhören und nachzufragen, zum anderen aber auch für die eigenen Bedürfnisse einzustehen, etwa auch mal nein zu sagen.

**Säule 3:** Das eigene Verhalten reflektieren. Wie gehe ich mit Stress um? Was sind meine Glaubenssätze? Schauge ich eher pessimistisch oder optimistisch in die Zukunft? Wie gehe ich mit meinen Emotionen um?

Vielen hilft es, das Konzept Schritt für Schritt im Rahmen eines Kurses zu erlernen. Dieser dauert in der Regel acht Wochen. Während der wöchentlichen Treffen leitet ein MBSR-Lehrer die Teilnehmer in den Achtsamkeitsübungen an und gibt Tipps, wie man Achtsamkeit im Alltag anwenden kann. Die Übungen führt dann jeder Teilnehmer täglich zuhause selbstständig durch, um das Gelernte zu verinnerlichen – die Kompetenz, mit Stress umzugehen, wächst. Um langfristig davon zu profitieren, ist es wichtig, die Übungen dauerhaft in den Alltag zu integrieren.

■ **Tipp:** Auf der Website des MBSR-MBCT Verband e. V. ([www.mbsr-verband.de](http://www.mbsr-verband.de)) sind deutschlandweit Anbieter gelistet und nach PLZ geordnet.

### Ausbildung zum MBSR-Lehrer

Therapeuten können sich als MBSR-Lehrer ausbilden lassen und entsprechende Kurse selbst in der Praxis anbieten. Der MBSR-8-Wochenkurs ist als Präventionskurs nach §20 Abs.1 SGB V zertifiziert. Um sich zum Lehrer ausbilden lassen zu können, müssen laut MBSR-MBCT Verband e. V. folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- In der Regel mindestens 30 Jahre alt
- Mediationserfahrung (mindestens zwei Jahre)
- Teilnahme an einem Schweige-Retreat (mindestens fünf Tage)
- Absolvieren eines 8-Wochen-MBSR-Kurses

Die Ausbildung dauert mindestens ein Jahr und umfasst 245 Unterrichtsstunden (oder mehr). Teil der Ausbildung ist zudem die selbstständige Durchführung eines 8-Wochen-Kurses und das Erstellen einer Abschlussarbeit. Der MBSR-MBCT Verband hat Standards für die Voraussetzung und Inhalte der Ausbildung festgelegt, die auf den internationalen Richtlinien des IMI (International Integrity Network) basieren. Eine Übersicht zu vom MBSR-MBCT Verband zertifizierten Anbietern finden Sie unter: [www.mbsr-verband.de/ausbildung/ausbildungspartner](http://www.mbsr-verband.de/ausbildung/ausbildungspartner)





# Wenn das Wohlbefinden leidet Wie Sie die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter stärken

Wir alle lernen zunehmend, mit der aktuellen Krisensituation umzugehen. Es ist etwas Ruhe eingeleitet und im Team haben sich weitestgehend alle an die neuen Gegebenheiten gewöhnt. Und auch wenn Ihren Mitarbeitern die Strapazen der vergangenen Monate nicht anzumerken sind, so geht die Krise auch an ihnen nicht spurlos vorbei – psychische Belastungen können zunehmen. In der aktuellen Zeit ist es also bedeutender denn je, als Chef Ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen und psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und zu minimieren.

Kurzarbeit, Angst um die eigene Gesundheit, der Spagat zwischen Kinderbetreuung und Arbeit, veränderte Gewohnheiten – die Coronakrise hat das Leben vieler Mitarbeiter auf den Kopf gestellt. Nur langsam stellt sich so etwas wie ein normaler Berufsalltag ein, wenn auch unter veränderten Bedingungen. Andere Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe und angepasste Therapien, das Einhalten strenger Hygienevorschriften – das alles sind Faktoren, die sich aktuell neben der ohnehin hohen Arbeitsbelastung zusätzlich negativ auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken können.

## Psychische Gefährdungsbeurteilung als Basis

Sie sind als Arbeitgeber dazu verpflichtet, psychische Belastungen am Arbeitsplatz herauszufinden und zu minimieren. Basis dafür ist eine psychische Gefährdungsbeurteilung. Die Pflicht, diese durchzuführen, ist in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen geregelt. Von besonderer Bedeutung sind das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG § 5), die Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV § 3) und die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV § 3).

- **Tipp:** Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege stellt eine kostenlose Handlungshilfe für die Erstellung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung, abrufbar unter: [www.tinyurl.com/ya4v4wrk](http://www.tinyurl.com/ya4v4wrk)

## Erste Anzeichen ernst nehmen

Sie halten mit einem Ihrer Mitarbeiter einen kurzen Plausch in der Kaffeeküche, erkundigen sich, ob alles in Ordnung ist und wie es ihm geht. Er antwortet, es gehe ihm gut. Für Sie reicht das als Antwort, er hätte ja sicher gesagt, wäre dem nicht so. Leider ist das oft nicht der Fall, insbesondere psychische Probleme werden oft gegenüber Vorgesetzten nicht offen thematisiert.

Umso wichtiger ist es, sich als Chef nicht immer mit der Antwort zufriedener zu geben, sondern bewusst hinzuschauen, ob das Gesagte auch mit dem Verhalten übereinstimmt. Wenn Sie etwa bemerken, dass einer Ihrer Mitarbeiter andauernd müde und erschöpft wirkt, die Leistungsfähigkeit stetig abnimmt oder er generell zu allen betrieblichen Neuerungen negativ gestimmt ist, kann das auf psychische Probleme oder sogar Erkrankungen hinweisen, wie das Burnout-Syndrom und Depressionen. Auch soziale Abkapselung und häufige, aber kurze Krankheitsphasen können Hinweise sein.



### Suchen Sie das Gespräch

Egal, welche Veränderungen Sie bei Ihren Mitarbeitern wahrnehmen: Es gehört zu Ihrer Fürsorgepflicht, auf Ihre Mitarbeiter zu achten, sie auf Veränderungen anzusprechen und Ihre Unterstützung anzubieten, wenn die Veränderungen auf eine psychische Belastung am Arbeitsplatz hindeuten. Doch wie gehe ich das Gespräch am besten an, ist es doch ein sehr persönliches, unter Umständen auch emotionsgeladenes Thema? Hier ein paar Tipps:

- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Machen Sie sich Notizen zu Ihren Beobachtungen. Überlegen Sie auch, welche Ursachen dafür in Frage kommen können und ob Sie eventuell mit Ihrem Verhalten dazu beigetragen haben
- Vereinbaren Sie mit Ihrem Mitarbeiter einen Termin und teilen Sie ihm im Zuge dessen auch schon mit, warum Sie dieses Gespräch gerne führen möchten – etwa, weil Sie gemerkt haben, dass er in letzter Zeit sehr erschöpft wirkt
- Beschreiben Sie dem Mitarbeiter zu Beginn des Gesprächs zunächst, was Ihnen aufgefallen ist. Verwenden Sie Ich-Botschaften und vermeiden Sie unbedingt Schuldzuweisungen oder abwertendes Verhalten. Durch die Ich-Botschaften teilen Sie eigene Gefühle und Gedanken, etwa „Mir ist aufgefallen, dass .... Gerne würde ich erfahren, wie du das siehst.“ Oder: „Ich empfinde dich zunehmend als unkonzentriert, wie siehst du das?“
- Signalisieren Sie, dass Sie sich Sorgen machen und bieten Sie Ihre Unterstützung an. Es geht in dem Erstgespräch weniger darum Lösungen zu präsentieren, sondern gemeinsam einen Weg zu finden, um die Situation zu verbessern
- Vereinbaren Sie zum Schluss einen Termin für ein zweites Gespräch, um zu schauen, was sich in der Zwischenzeit verändert hat und an welchen Stellschrauben noch gedreht werden kann/muss

### Hamburger Modell: Stufenweise zurück in den Job

Fällt ein Mitarbeiter längere Zeit aufgrund einer psychischen Erkrankung aus, kann das sogenannte Hamburger Modell helfen, wieder in das Arbeitsleben zu finden. Diese stufenweise Wiedereingliederung (§ 74 SGB V, § 28 SGB IX) kann im Anschluss an eine Rehabilitations- oder Krankenhausbehandlung erfolgen. Zusammen mit dem Arzt stimmt der Arbeitnehmer einen Stufenplan ab. Darin festgehalten ist unter anderem die Anzahl an Arbeitsstunden pro Tag und auch eine Prognose, wie lange es voraussichtlich dauert, bis der Arbeitnehmer wieder voll arbeitsfähig ist. Die Maßnahme kann auf wenige Wochen bis hin zu mehreren Monaten ausgelegt sein.

- Wichtig Während dieser Zeit ist der Arbeitnehmer weiterhin arbeitsunfähig und erhält Kranken- oder Übergangsgeld von der Krankasse bzw. der Rentenversicherung.

**mehr:** Das Hamburger Modell finden Sie auf der Seite des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: [www.tinyurl.com/y9k6vjud](http://www.tinyurl.com/y9k6vjud)





# Ernten, was man sät

## Der Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit

Seit Jahren beschäftigt sich die Wissenschaft damit, welche Faktoren die psychische Gesundheit von Mitarbeitern am Arbeitsplatz positiv und negativ beeinflussen. Schwerpunkte liegen dabei insbesondere auf der Gestaltung des Arbeitsplatzes und den Aufgaben der Mitarbeiter. Doch auch die Art und Weise, wie Sie das Team führen, kann sich auf die psychische Gesundheit auswirken. Jan Eßwein, erklärt, worauf es beim achtsamen Führen ankommt.

**Herrn Eßwein, was versteht man unter Achtsamkeit im Berufsalltag?**

EßWEIN | Achtsamkeit im Berufsalltag hat ganz viel damit zu tun, auf die eigenen Bedürfnisse zu achten. Was ich als Praxischef aber immer wieder sehe, ist, dass meine Mitarbeiter genau das nicht oder nicht ausreichend machen. Stress übernimmt so schnell Oberhand. Ich höre beispielsweise oft von Mitarbeitern, dass sie erst nach Feierabend merken, dass sie den ganzen Tag nichts getrunken haben. Oder dass sie wieder mal die Mittagspause mit Dokumentation verbracht haben, weil ein Patient noch ein ganz wichtiges Anliegen hatte oder eine Übung für zuhause noch einmal gezeigt bekommen möchte. Ich sensibilisiere meine Mitarbeiter daher immer wieder dafür, verstärkt auf die eigenen Bedürfnisse zu achten, für sich selbst einzustehen und auch mal nein zu sagen.

**Wie genau gehen Sie das Problem an?**

EßWEIN | Ich nehme mir das Thema immer wieder auf die Agenda unserer Teammeetings. Dann stellt jeder ein Best-Practice-Beispiel vor, in dem er darstellt, wie er bestimmte Situationen im Hinblick auf das nein sagen und für sich eintreten meistert. Aber nicht immer finden wir selbst Lösungen für Probleme, die Stress verursachen. In so einem Fall wende ich gerne die sogenannte kollegiale Beratung an. Jeder hat drei Minuten Zeit, um einen Fall zu schildern. Etwa Frau Müller, die starke Knieschmerzen hat, sich immer wieder beschwert, aber sich nicht zu schmerzlindernden Übungen bewegen lässt. Dann haben die Kollegen drei Minuten Zeit, Rückfragen zu stellen. Darauf folgt eine Falldiskussion, die ebenfalls maximal drei Minuten andauert. Zum Schluss haben alle fünf Minuten Zeit, Lösungsvorschläge vorzustellen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man so innerhalb kürzester Zeit sehr gute Lösungen für Probleme,

die Stress verursachen, finden kann. Außerdem starten wir die Team-Sitzungen mit einer kleinen Achtsamkeits-Übung.

**Aus anhaltendem Stress und Überforderung kann sich ein Burnout-Syndrom entwickeln. Welche Tipps haben Sie, um Stressfaktoren ausfindig zu machen?**

EßWEIN | Wenn man sich die Stressforschung anschaut, dann sagt sie, dass das, was gesundheitlich Probleme macht und uns in Richtung Burnout bewegt, chronische Stresssituationen sind. In der Regel sind das zwei bis drei, die immer wiederkehren. Da Stress ganz unterschiedliche Ursachen haben kann, gehe ich das Thema auch mit unterschiedlichen Methoden an. Teamgespräche nutze ich etwa dazu, Stresssituationen zu sammeln und sie in kollegialen Beratungen anzugehen – wie im geschilderten Patientenfall. Aber auch das gesamte Thema Praxisorganisation kann Stressfaktoren hervorbringen. Hier wende ich gerne Kaizen an, ein Managementkonzept zur Verbesserung von Prozessen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, sofort Bescheid zu geben, wenn er irgendetwas sieht, was wir verbessern können – angefangen von der Deko im Eingangsbereich, dem Ablauf der Anmeldung bis hin zu fachlichen Themen oder einem Aspekt, der die Zusammenarbeit betrifft. Und was ganz wichtig ist, aber viele Praxisinhaber unterschätzen, sind Mitarbeitergespräche.

**Wie oft führen Sie mit Ihren Mitarbeitern persönliche Gespräche? In vielen Praxen finden diese ja genau einmal im Jahr statt oder nur, wenn es Probleme gibt.**

EßWEIN | Das stimmt – leider. Viele empfinden diese Gespräche als eine lästige Pflicht. Es ist wichtig, diese als Investition in die Zukunft zu sehen. Ich spreche regelmäßig mit meinen Mitarbeitern und zwar nicht erst dann, wenn Probleme da sind, sondern präventiv. Wie geht es meinem Mitarbeiter? Wo benötigt er Unterstützung? Was sind seine fachlichen Entwicklungsziele? Manchmal sind es auch private Sachen, die mit reinspielen, etwa die Pflege von Angehörigen oder finanzielle Probleme. Solche Themen möchte niemand in großer Runde, etwa in Teamsitzungen ansprechen. Aber wenn man es schafft, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, dann sind viele Mitarbeiter dankbar, darüber offener reden und gemeinsam eine Lösung finden zu können.

## Vier Tipps von Jan Eßwein, um Mitarbeiter vor Stress und Überforderung zu schützen

### 1. An der eigenen Führungsqualität arbeiten und auf gesunde Führung Wert legen

In der Physiotherapie wird nicht sehr viel darüber reflektiert, wie ich eigentlich führe. Ändert sich die Sichtweise, ist der Grundstein für eine gesunde Führung gelegt.

**2. Für gute Abläufe sorgen** Ein Patient nach dem anderen, auch fehlende Zeitpuffer zwischen Terminen können Stress bedeuten. Es lohnt sich, zu schauen, wo es Verbesserungspotenzial gibt und dann die Abläufe entsprechend anzupassen.

**3. Wertschätzung fördern** Haben Mitarbeiter das Gefühl, sie geben alles, erhalten dafür aber keine Wertschätzung, kann sich das negativ auf das Wohlbefinden auswirken. Wir arbeiten gerne mit Lobkärtchen in der Praxis. Immer, wenn wir etwas sehen, womit wir zufrieden sind, füllen wir ein Kärtchen aus, etwa „Danke, dass du für den Kollegen übernommen hast!“

**4. Kompetenzen im Umgang mit Stress stärken** Jeder kann lernen, besser mit Stress umzugehen. Es gibt viele verschiedene Angebote, die darauf abzielen. Führungskräfte können beispielsweise ihren Mitarbeitern eine Fortbildung zum Thema Stressbewältigung oder Kurse mit dem Schwerpunkt Yoga, progressive Muskelentspannung oder autogenes Training anbieten. Wichtig ist, dass sie die Mitarbeiter in die Entscheidung mit einbeziehen und die Bedürfnisse berücksichtigen, damit das Gelernte auch langfristig angewendet wird. ■

[ka]

## Erkenntnisse aus der Wissenschaft

Der Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit rückt immer mehr in den Fokus der Wissenschaft. So hat sich unter anderem auch die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege näher mit dem Thema befasst und eine Reihe von Publikationen dazu gesichtet. Aus den Ergebnissen zog sie folgende Rückschlüsse:

- Die Art und Weise, wie geführt wird, wirkt sich als Ressource bzw. Stressor auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter aus
- Als gesundheitsförderlich gilt ein transformationales oder mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten
- Auch Persönlichkeitseigenschaften der Geführten beeinflussen das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Mehrbelastung etwa, die ein Mitarbeiter locker wegsteckt, löst bei einem anderen großen Stress aus
- Das Führungsverhalten wirkt nicht nur direkt, sondern auch mittelbar, etwa über die Arbeitsbedingungen oder die Arbeitszufriedenheit

mehr: <https://tinyurl.com/yaob2m7k>



## BUSINESS IST KOORDINATION

Koordination beeinflusst alle anderen motorischen Fähigkeiten positiv. Sie ist die entscheidende Säule neben Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit und Beweglichkeit.

Erweitern Sie Ihr Angebot mit Sensopro, dem Koordinationskonzept aus der Schweiz.



SENSOPRO



crosscorpo GmbH  
Tel: 040-49 29 70 66  
info@crosscorpo.com