

Klein aber gesund

BGM in Start-ups



Wenn ein Unternehmen startet, fehlt es oft an Personal, finanziellen Ressourcen und betriebsinternen Infrastruktur. Gründer müssen in mehrere Rollen gleichzeitig hineinwachsen – auch in die einer Führungskraft. Mit diesen Tipps gelingt gesunde Führung mit wenig Aufwand.



**Gewusst
wie!**

Eben noch Fachkraft, jetzt Unternehmer – frischgebackene Gründer erleben oft eine große Umstellung. Sie tragen mehr Verantwortung: für sich, für die Finanzen des Unternehmens und für ihre Mitarbeiter. Es reicht nicht mehr aus, nur fachlich fit zu sein. Auch Geschäftssinn, Unternehmergeist und Führungsqualitäten sind gefragt. Und dass bei geringem Budget und wenig Ressourcen für Personal und Weiterbildung. Selbst nach einigen Jahren im Geschäft hadern einige noch mit ihrer Führungsrolle. „Vor allem in sehr kleinen Betrieben sind Führungskräfte in ihre Rolle mehr oder weniger reingeschubst worden“, erläutert Prof. Dr. Magdalena Bathen-Gabriel, Business-Trainee-

rin und Beraterin für gesunde Arbeit. „Sie haben nie wirklich gelernt, zu führen.“

Das muss aber nicht unbedingt ein Problem sein. In Start-ups entsteht in vielen Fällen eine Learning-by-doing-Führungskultur: Die Führungskräfte lernen im Unternehmensalltag, was funktioniert und was nicht. Ein großer Vorteil von kleinen Unternehmen ist nämlich, dass die Chefs aufgrund der kleinen Belegschaft und flacher Hierarchien ihre Mitarbeiter besser im Blick haben – und deren Bedürfnisse. „Führungskräfte in kleinen Unternehmen haben in der Regel einen viel engeren Kontakt zu ihren Mitarbeitern“, sagt Bathen. „Betriebliches Gesundheitsmanage-

ment sollte insbesondere in Kleinunternehmen daher immer Chefsache sein.“

Gesundheit: keine Geldfrage

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit der Kompetenz und Loyalität seiner Mitarbeiter. Das gilt im besonderen Maße für Start-ups und sehr kleine Unternehmen. Denn bei einer kleinen Belegschaft kann jedes ausfallende Mitglied das Team stark schwächen. In die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu investieren, wird für Kleinbetriebe zunehmend zum Erfolgsfaktor. Nur: Im Gegensatz zu vielen Großkonzernen steht kleinen Unternehmen kein Millionenbudget für betriebliche Gesundheitsförderung zur Verfügung.

Kein Problem, findet Unternehmensberaterin Bathen: „Die Mitarbeiter großer Unternehmen sind nicht gesünder, nur weil ihre Arbeitgeber mehr Geld für Betriebliches Gesundheitsmanagement ausgeben können. Die Rechnung ‚mehr Geld, mehr Gesundheit‘ geht in der Praxis nicht auf.“ Zwar lässt sich belegen, dass sich BGM wirtschaftlich lohnt – Branchenexperten ermittelten einen Return on Investment von 2,70 Euro pro ausgegebenen Euro. Doch das lässt sich nicht zwangsläufig auch auf Kleinunternehmen übertragen. „Die Senkung einer hohen Fluktuation in Großbetrieben spielt ganz wesentlich in die Rechnung mit ein“, erläutert Bathen. „Die Fluktuation ist in Start-ups ohnehin geringer.“

Motiviert, aber müde

Die intrinsische Motivation von Beschäftigten insbesondere in jungen Start-ups ist hoch. Hier heuern verstärkt Mitarbeiter an, die sich mit der Idee oder den Produkten des Unternehmens identifizieren. In kleinen Teams kann jeder einzelne viel bewirken, die Ergebnisse der eigenen Arbeit sind direkt erlebbar. Hierfür nehmen viele Beschäftigten auch unsicherere Zukunftsperspektiven oder eine geringere Bezahlung in Kauf – und manchmal auch ein erhöhtes Arbeitspensum. „Eine hohe intrinsische Motivation

ist aus wirtschaftlicher und gesundheitlicher Sicht grundsätzlich ein Vorteil“, erklärt Bathen. „Problematisch wird es allerdings, wenn der Arbeitseifer dazu führt, dass Pausen und Feierabend nicht mehr eingehalten werden.“

Auch für Menschen, die mit Spaß bei der Sache sind, wirkt eine 12-Stunden-Schicht belastet. Es ist ähnlich wie wenn Menschen ihre Lieblingsmusik auf voller Lautstärke hören: Durch den Lärm steigt der Stresslevel,



Gratis, aber nicht umsonst: eine gesunde Unternehmenskultur

Ein gutes Betriebsklima ist die Grundvoraussetzung für gesundes Arbeiten. Führungskräfte können die Grundpfeiler dafür setzen:

- Führen Sie Rituale ein, die das Team zusammenschweißen, zum Beispiel ein wöchentlicher Jour-fix oder – wie früher im Kindergarten – ein täglicher Morgenkreis. Zeigen Sie Verlässlichkeit, das erweckt Vertrauen.
- Schaffen Sie emotionale Erlebnisse, zum Beispiel indem Sie Erfolge als Team feiern: Umsatzziele, die ersten 1.000 Facebook-Fans, eine Fünf-Sterne-Bewertung oder eine besondere Leistung eines Mitarbeiters.
- Zeigen Sie, dass sich Leistung lohnt: Setzen Sie transparente Zielvorgaben, sprechen Sie mit den Mitarbeitern über Entwicklungsmöglichkeiten und belohnen Sie tolle Leistungen: Mit einem Kino-Gutschein, einem neuen Verantwortungsbereich oder einem freien Nachmittag.
- Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter als Personen wahr, zeigen Sie Interesse an ihrem Leben und versuchen sie jeden Einzelnen in seiner individuellen Situation zu fördern und zu unterstützen.

Wenig Aufwand, großer Effekt



Gesundheitsförderung muss nicht immer kostspielig sein. Mit diesen Tipps können Sie mit wenig Aufwand einen großen Beitrag für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter leisten:

- 1 Ergonomische Büromöbel: Wer lange sitzt, sollte gut sitzen. Sitzbälle oder Sitz-Steh-Tische können den Rücken bei der Arbeit schonen. Wichtig ist allerdings, dass die Beschäftigten wissen, wie sie die Möbel richtig benutzen und einstellen.
- 2 Feste Pausen planen: Wenn Sie merken, dass die Pausenkultur in den Keller rutscht, führen Sie feste Pausentermine ein. 5-Minuten-Meditation am Vormittag, eine Spazier-Runde am Mittag oder eine halbe Stunde verpflichtende Offline-Zeit täglich sind Möglichkeiten, die Mitarbeiter zum Pausieren zu bewegen.
- 3 Teamevents: Eine Paddeltour, eine Stadt-Rallye oder ein Wanderausflug: Teamevents stärken den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern – und sind eine Kraftquelle für Mitarbeiter. Außerdem gibt es Ihnen als Chef die Gelegenheit, mit den Bedürfnissen der Beschäftigten in Kontakt zu treten.
- 4 Gesund kochen: Sie legen Wert auf gesunde Ernährung, aber eine Betriebskantine lohnt sich nicht? Legen Sie einen Tag in der Woche fest, indem alle Mitarbeiter in der Mittagspause zusammen kochen und essen. Sie spendieren den Einkauf.
- 5 Zusammenschließen: Fragen Sie in Bürogemeinschaften oder in Ihrem Co-Working-Space doch einmal herum, ob es nicht andere Start-ups gibt, die auch gerne Gesundheitskurse für ihre Mitarbeiter anbieten würden. Wenn sich mehrere zusammenschließen, kommt möglicherweise ein vollständiger Kurs zusammen – bei überschaubaren Kosten.

das lässt sich physiologisch messen. Ebenso ist der Körper bei einem Zuviel an Arbeit gestresst, selbst wenn die Betroffenen es nicht so empfinden. Eine solche Überlastung zu vermeiden, gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Start-up-Führern.

Selbst und ständig

Doch in Bezug auf die Wahrung der eigenen Work-Life-Balance sind Start-up-Manager keine guten Vorbilder. Laut der „Start-up-Studie 2018“ leisten in Deutschland Führungskräfte in Start-ups mit 47 Stunden tatsächlicher Wochenarbeitszeit durchschnittlich eine Überstunde mehr pro Woche als ihre Kollegen in der Old Economy. Im internationalen Vergleich ist das noch sehr moderat. Im Silicon Valley sind Wochenarbeitszeiten um die 80 Stunden keine Seltenheit. In Australien beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit in Start-ups 64 Stunden pro Woche. Das hat das Beratungsunternehmen KPMG im Rahmen einer Befragung unter australischen Start-ups herausgefunden.

Rund die Hälfte der in der Studie befragten Gründer gaben an, in den vergangenen drei Monaten so hart wie möglich gearbeitet zu haben. Jeder zweite schläft mit seinem Handy am Bett und checkt nach dem Aufwachen als erstes seine E-Mails. Knapp 60 Prozent der Gründer gönnen sich täglich weniger als eine Stunde aktive Entspannung am Tag. Und dass, obwohl die große Mehrheit sich darüber im Klaren ist, dass sich ihre körperliche und geistige Gesundheit direkt auf den Erfolg ihres Unternehmens auswirken kann.

Wer gesund führen möchte – sich selbst und seine Mitarbeiter –, muss die eigenen Grenzen der Belastbarkeit kennen und respektieren: Wie viel kann ich tun, was kann ich tun und was nicht? Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eine der wichtigsten Eigenschaften guter Führungskräfte. Sie hängt unmittelbar mit der zweitwichtigsten Eigenschaft von Führungskräften in Start-ups zusammen: immer authentisch zu bleiben. *jbr*