

herensteiner

03/13

Gesund führen? Aber bitte glaubwürdig!
Was sehen die Mitarbeitenden, wenn sie ihre Führungskraft beobachten?

DR. ANNE KATRIN MATYSSEK

Wie Top-Manager gesund führen – erst sich, dann andere
Die Annahme, dass hohe Leistung nur auf Kosten der Gesundheit möglich ist, ist ebenso weit verbreitet wie falsch.

PROF. DR. HEIKE BRUCH UND SANDRA KOWALEVSKI

Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz
Was Sie in Zeiten allgegenwärtigen Drucks für sich selbst tun können, um gesund zu bleiben

DR. GISELA HRUZEK

Interessierte Selbstgefährdung
Die unerwünschten Nebenwirkungen moderner Steuerungsformen

PROF. DR. ANDREAS KRAUSE, COSIMA DORSEMAGEN, DR. KLAUS PETERS

Den Kreislauf von Selbst-Störungen durchbrechen
Zwei konkrete Tools, um als Führungskraft gesundheitsgefährdenden Tendenzen entgegenzuwirken
DIPLOM.-PSYCH. MAG. RUDOLF DÖRFLER

»Vieles muss gar nicht sein«

ING. GERALD HEERDEGEN, GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER DER FIRMA FAHNEN-GÄRTNER, IM GESPRÄCH

management
information

Jetzt auch als
iPAD-APP



GESUNDE
FÜHRUNGS-
KRAFT

Gesunde Führungskraft hernsteiner 03/13



© Petra Spiola

Was können Führungskräfte aktiv tun, um die eigene Gesundheit und jene ihrer MitarbeiterInnen zu erhalten? Wie schaffen sie die Balance zwischen körperlichem und mentalem Wohlbefinden? Die dritte Ausgabe des »Hernsteiners« 2013 beleuchtet gesunde Selbstführung als Voraussetzung für gesunde Mitarbeiterführung aus verschiedenen Perspektiven und bietet eine Reihe praxiserprobter Tools zur Unterstützung an.

Anne Katrin Matyssek (vgl. S. 4) plädiert dafür, dass Führungskräfte sich der Macht ihres Vorbildes gewahr werden. Wer Verantwortung für die eigene Gesundheit übernimmt und achtsam mit sich selbst umgeht, wird auch leichter Bewusstsein für die Gesundheit seiner MitarbeiterInnen entwickeln. Als Belohnung winken zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen.

Transformationale – also inspirierende – Führung ist für Heike Bruch und Sandra Kowalevski (vgl. S. 8) eine weitere Grundvoraussetzung für gesundheitsförderliches Führen. Ihre Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass in Unternehmen, die ein ergebnisorientiertes, inspirierendes und gesundes Führungsklima aufweisen, die emotionale Erschöpfung um mehr als die Hälfte reduziert werden kann. Gisela Hruzek (vgl. S. 12) bespricht sieben Resilienz-faktoren, die Führungskräften helfen, auch in schwierigen Phasen gesund, effizient und erfolgreich zu bleiben. Dabei wird deutlich, dass es sich um einen kontinuierlichen Übungsweg handelt.

Andreas Krause, Cosima Dorsemagen und Klaus Peters (vgl. S. 14) haben den Begriff der »interessierten Selbstgefährdung« geprägt, die von modernen Steuerungsformen wie z. B. dem »Management by Objectives« gefördert wird. Wer an der Erreichung seiner Ziele gemessen wird, agiert häufig gegen seine Gesundheitsinteressen, indem er auf Erholungspausen verzichtet oder krank zur Arbeit geht. Eine Checkliste kann Führungskräfte unterstützen, Warnsignale besser wahrzunehmen.

Hernstein Berater Rudolf Dörfler (vgl. S. 16) lädt Führungskräfte ein, sich mit den inneren Antreibern zu beschäftigen, um den Kreislauf von Selbst-Störungen zu durchbrechen. Zwei praktische Tools können dazu beitragen, gesundheitsgefährdenden Tendenzen entgegenzuwirken.

Im Interview mit dem Unternehmer Gerald Heerdegen (vgl. S. 11) wird erkennbar, dass regelmäßige Reflexion des eigenen Tuns dazu beitragen kann, immer klarer zu unterscheiden, wo man als Führungskraft gebraucht wird und was man getrost anderen überlassen kann. Selbstverantwortung ist für ihn auch oberstes Gebot bei der Sorge für die Gesundheit seiner MitarbeiterInnen. Ein breites Spektrum an gesundheitsförderlichen Maßnahmen gibt allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, ein individuell passendes Angebot in Anspruch zu nehmen.

Wir wünschen Ihnen interessante Erkenntnisse mit dem neuen »Hernsteiner«!

Ihre
Eva-Maria Ayberk
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien
T +43/1/514 50-5600
F +43/1/514 50-5609
hernstein@hernstein.at
www.hernstein.at

COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

REDAKTION

Mag. Peter Wagner,
Penzinger Straße 49, A-1140 Wien
T +43/1/513 47 97-0
office@leaders-circle.at

KOORDINATION

Dr. Lisa Kratzer, MAS

GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

FOTO

Helmut Rabel

LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

HERSTELLER

Holzhausen Wien

OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien
wko campus wien
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr.

Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/-innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

verzeichnis

04

Gesund führen?
Aber bitte glaubwürdig!

Damit Mitarbeiter Führungskräften die Absicht, »gesund führen zu wollen«, abnehmen, bedürfen diese zuerst einmal eines achtsamen Umgangs mit sich selbst.

08

Wie Top-Manager gesund führen – erst sich, dann andere

Hohe Leistung und Gesundheit stellen keinen Gegensatz dar, im Gegenteil: Forschungen am IFPM-Center for Healthy Leadership an der Universität St. Gallen zeigen, dass Gesundheit und Hochleistung Hand in Hand gehen und gleichermaßen zum Unternehmenserfolg beitragen.

11

»Vieles muss gar nicht sein«

Ing. Gerald Heerdegen, geschäftsführender Gesellschafter der Firma Fahnen-Gärtner in Mittersill, über den Umgang von Top-ManagerInnen mit der eigenen Gesundheit und Spiritualität.

12

Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz

Was führt dazu, dass ein Mensch Niederlagen, Krisen und andere Widrigkeiten gut übersteht?

14

Interessierte Selbstgefährdung

Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene von Selbstständigen und Angestellten an: Es kommt zur interessierten Selbstgefährdung.

16

Den Kreislauf von Selbst-Störungen durchbrechen

Ein wenig Selbstzweifel, ein falscher Glaubenssatz, Angst vor Versagen reichen, um die tatsächliche Leistung erheblich zu beeinträchtigen. Wie wir unser »inneres Spiel« meistern, entscheidet über Erfolg oder Misserfolg im »äußeren Spiel«.

18–20

SERVICE

Literaturtipps
Kommentar/Praxistipp
Hernstein Veranstaltungen

DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Die Firma Pankl Racing und Aerospace ist eine »gesund aufgestellte Firma«, deren Produkte den höchsten Anforderungen der Luftfahrt und der Formel 1 genügen müssen. Um diesen Anspruch einzulösen, heißt es, stets am Ball zu bleiben. »Am Ball zu bleiben« versteht sich dabei im umfassenden Sinn: Strategische, mentale, aber auch körperliche Beweglichkeit bilden die Voraussetzung, um als Global Player fit zu bleiben. Die Bildstrecke zum Thema »Gesundheit und Person«, fotografiert in den Werkshallen des Unternehmens, lässt erkennen, dass dem Management viel daran liegt, gesunde, entspannte und fitte MitarbeiterInnen im Team zu haben. Es zieht ein flexibler und offener Geist durch die Hallen.

Die Firma Pankl, die mit ihren Produkten für »Beweglichkeit« in der höchsten Klasse des Rennsports und in der Luftfahrt sorgt, übersetzt diesen Parameter für Gesundheit auch in ihre Philosophie der Unternehmensführung und sorgt damit für geistige und körperliche Flexibilität ihrer MitarbeiterInnen.



Dr. Paul Jiménez

Können Führungskräfte gesund führen?

Die Ansprüche an Führung steigen.

Die Ansprüche der Führungskräfte an sich steigen ebenfalls. Gleichzeitig allen dienen, hohe Verfügbarkeit, laufende Erhöhung von Zielen und für alles verantwortlich sein – und jetzt noch die Vorgabe, gesund zu führen? Es stimmt etwas nicht, und das spüren viele Führungskräfte. Obwohl wir es in unserer Kultur gut finden, dass Führung nicht direktiv, sondern partizipativ sein soll, spießt sich das an einigen Stellen.

Was ist dabei das Problem? Derzeit wird Führungskräften nähergebracht, dass sie »transformational« agieren, das Engagement nützen und auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen achten sollen. Dabei wird oft übersehen, dass Führungskräfte selbst ihre Ziele nur im Rahmen ihrer Möglichkeiten erreichen können. Genau besehen ist es Führen im Sandwich: Der Druck kommt von oben und soll nicht weitergegeben werden. Ein Ergebnis davon ist, dass Führende oft wenig auf die eigene physische und psychische Gesundheit achten (können).

Wir müssen Führungskräfte in ihrem Rahmen sehen und unterstützen. Die Forderung gesunden Führens ist legitim, muss aber an den äußeren Bedingungen ansetzen. Es wird oft übersehen, dass erst eine gesunde Führungskultur in Unternehmen vorhanden sein muss, damit gesunde Führung wirklich durchgehend wirken kann. Führung kann nur so gelebt werden, wie sie darf.

Wenn wir die Kernpunkte von gesunder Führung betrachten, so finden sich hier neben den Klassikern Arbeitseinteilung, Spielraum, Reflexion/Feedback und Vorbild auch Faktoren wie Anerkennung, Fairness, Gemeinschaft und Werte. Dies bedeutet aber, dass diese Aspekte nicht alleine durch Wochenendseminare erlernt werden können, sondern eben in einem Unternehmen selbst vorhanden sein müssen.

Eine Analyse der Schlüsselfaktoren einer guten Führungskultur und damit der Unternehmenskultur zeigt in unseren Studien sogar, dass der Faktor »Werte« die stärkste Kraft hat, vorherzusagen, ob MitarbeiterInnen ein Unternehmen verlassen wollen. Die meisten Menschen bleiben zwar trotz schlechter Kultur lange im Unternehmen, sie emigrieren aber »in sich«. Engagement zulassen und damit Motivation erhöhen, das können aber nur Führungskräfte, die in sich gefestigt sind, womit wir wieder bei der Eingangsforderung der hohen Ansprüche sind.

Führung kann nur, was sie darf. Dies gilt ebenso für gesundes Führen. Auch wenn wir leider einige Führungskräfte finden, die sich selbst ungesund ausbeuten, so sollten wir in unseren Vorgaben zu einer neuen Kultur der Führung – und so muss die Entwicklung des Konzeptes der gesunden Führung gesehen werden – dringend auf diese Rahmenbedingungen achten.

Unterstützen wir also die Forderungen an Führungskräfte dadurch, indem wir stärker wieder auf die Unternehmensumgebung achten, erst die Kultur der gesunden Führung schaffen, bevor wir die Verantwortung für die eigene Gesundheit und die der MitarbeiterInnen als weiteren »Soll«-Wert und als Ziel der »vorbildlichen« Führungskraft aufbürden.

Dr. Paul Jiménez ist Arbeits- und Organisationspsychologe und leitet an der Universität Graz Projekte zum Thema gesundes Führen.

Leading Innovation and Adaptation

Wie intelligente Organisationen ihre Zukunft sichern

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln ihre Märkte und Kunden. Sie antizipieren Trends und antworten auf immer schnelleren Wandel mit Innovationen und Anpassungsfähigkeit.

2014 werden wir uns mit erfolgreichen Geschäftsmodellen beschäftigen und untersuchen, wie Organisationen zu Innovation und Anpassung führen. Wie entstehen neue Ideen? Welche Bedeutung hat Führung für das Entwickeln von Innovationen? Welche Merkmale weist eine innovationsförderliche Unternehmenskultur auf? Sind Innovationen planbar? Wie können Organisationen ihr Innovationspotenzial erkennen und in konkrete Produkte und Dienstleistungen verwandeln? Wie können sie das »Out-of-the-box«-Denken fördern? Wann beweist eine Organisation Intelligenz? Was heißt Anpassung konkret?

In bewährter Hernstein Manier werden wir praxisnahe Best Practices mit »so viel Theorie wie nötig« verknüpfen. Wir wollen Ihnen Mut machen, neue Wege in der Führung zu beschreiten und die Zukunft Ihres Unternehmens abzusichern.

Hernstein – wir entwickeln Zukunft.

HERNSTEIN KATALOG



Jetzt anfordern unter WWW.HERNSTEIN.AT

AUTOREN/-INNEN DIESER AUSGABE



DR. ANNE KATRIN MATYSSEK ist Autorin mehrerer Bücher zum Thema, etwa von »Führung und Gesundheit« und »BGM voranbringen«.

04



PROF. DR. HEIKE BRUCH von der Universität St. Gallen forscht u. a. zum Schwerpunkt »Organizational Energy« und über »Führen mit Energie und Fokus« und wird dabei von **SANDRA KOWALEVSKI** als wissenschaftlicher Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement unterstützt.

08



DR. GISELA HRUZEK ist Ärztin und internationale Keynote-Speakerin mit Fokus auf Gesundheits- und Leistungsförderung für Führungskräfte in Unternehmen sowie Autorin mehrerer Publikationen zum Thema moderne Burnout-Prävention.

12



DIPL.-PSYCH. MAG. RUDOLF DÖRFLER ist Gesundheitspsychologe sowie Trainer und Berater des Hernstein Instituts, u. a. in einem großen Kundenprojekt zum Thema »Gesund führen«.

16



PROF. DR. ANDREAS KRAUSE von der Fachhochschule Nordwestschweiz forscht zu den Schwerpunkten betriebliche und schulische Gesundheitsförderung, innovatives Gesundheitsmanagement sowie Unternehmenssteuerung und psychische Belastungen.



COSIMA DORSEMAGEN ist dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig und Expertin für Zusammenhänge neuer Managementmethoden mit der Gesundheit von Beschäftigten.

DR. KLAUS PETERS von cogito – Institut für Autonomieforschung e. V. in Berlin hat das Konzept der interessierten Selbstgefährdung entwickelt.

14

Gesund führen? Aber bitte glaubwürdig!

WAS SEHEN DIE MITARBEITENDEN, WENN SIE IHRE FÜHRUNGSKRAFT BEOBACHTEN?

AUTORIN **Dr. Anne Katrin Matyssek**

Um Mitarbeitende gesundheitsgerecht führen zu können, muss die Führungskraft im ersten Schritt gesund mit sich selbst umgehen. Und dazu bedarf es eines hohen Maßes an Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst.

Mal ehrlich: Wie wichtig ist Ihnen Ihre Gesundheit, z. B. auf einer Skala von eins bis zehn? Und wie viel tun Sie dafür (gemessen auf derselben Skala)? Erkennen Sie einen Unterschied oder stimmen beide Ziffern annähernd überein? Im letzteren Fall können Sie sich wirklich gratulieren: Sie gehören zur bewundernswerten Minderheit. Und wie steht Ihr Unternehmen zum Thema »Gesund führen«? Ist gesundheitsgerechte Führung wirklich gewollt oder doch eher ein Lippenbekenntnis? Gesund führen steht derzeit bei vielen Managern auf der Agenda. Und es leuchtet ja auch ein: Vorgesetzte, die gesundheitsgerecht agieren (zumindest also nicht krank machen), werden dafür in Form von Mitarbeitenden belohnt, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, nur wenige Fehltag aufweisen und ihre Leistungsfähigkeit bis zum Erreichen des Renteneintrittsalters voll entfalten. Hohe Motivation und Commitment winken zusätzlich als Belohnung für gesunde Führung. So weit, so gut. In der Praxis zeigen sich aber häufig Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Während im Seminar noch alles abgenickt wird (ja, Transparenz ist wichtig, soziale Unterstützung ebenso, ein positives Betriebsklima natürlich auch, Wertschätzung erst recht, und Partizipation ist unverzichtbar), heißt es im Alltag oft: »Ich würde ja gern, aber ...«

Wie viel Gesundheit wollen Sie wirklich? – Bei sich selbst Maß nehmen

Es ist derselbe Konflikt, den wir alle von unseren Neujahrsvorsätzen her kennen: Gesund sein, das wollen wir alle; tatsächlich etwas für die Gesundheit tun – da sieht es bei vielen mau aus. Die Angst vor Veränderung und die Befürchtung, gesundes Führen könnte in Mehrarbeit ausarten, sind typische Stolpersteine. »Das kostet so viel Zeit«, »Das machen wir besser erst nach der Krise« oder »Ich habe doch eh schon den Schreibtisch voll« sind klassische Ausreden, sobald es an die praktische Umsetzung geht. Wenn gesundheitsgerechtes Führungsverhalten an Bedingungen gebunden ist, ist es aber nicht glaubwürdig. In Sonnenzeiten und im Umgang mit Topleistern kann (fast) jeder Vorgesetzte gesund führen. Entscheidend ist aber, was der Mensch tut, wenn eine Krise die Prozesse beschleunigt, verkürzt oder anderswie verdichtet oder wenn sogenannte »Minderleister« in seinem Team ihn an der Zielerreichung hindern. Ist er dann immer noch aufmerksam, fürsorglich, wertschätzend? Führt er weiterhin partizipativ? Geht er auch dann noch achtsam mit sich selbst um? In diesen mit Stress verbundenen Situationen zeigt sich, wie ernst es einer Führungskraft mit dem Thema »Gesund führen« wirklich ist. Und als wäre dieser Spagat zwischen Vorsatz und Umsetzung unter schwierigen Randbedingungen nicht schon genug an Herausforderung, werden die Führungskräfte dabei auch noch von ihren Mitarbeitenden aufmerksam beobachtet.

Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst: Die Vorbildfunktion wahrnehmen

Um Mitarbeitende gesundheitsgerecht führen zu können, muss die Führungskraft im ersten Schritt gesund mit sich selbst umgehen, also ihre eigenen Widerstände überwinden und Anspruch und Wirklichkeit – wie sie z. B. anhand der beiden Eingangsfragen zu diesem Artikel gemessen wurden – in größtmögliche Übereinstimmung bringen. Gefordert ist von ihr Achtsamkeit im Umgang mit sich selbst.

Denn Führungskräfte haben das »Ansehen« im wahrsten Sinne des Wortes: Mitarbeitende orientieren sich an ihnen. Sie beobachten genau, wie sich die Führungskraft verhält, und nehmen dieses Verhalten als Maßstab. Die Frage, wie achtsam man mit sich und der eigenen Gesundheit umgeht, beeinflusst mithin auch das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden. Dieser achtsame Umgang mit sich selbst muss für die Mitarbeitenden daher auch sichtbar sein. Wenn Vorgesetzte im stillen Kämmerlein meditieren, werden sie zwar auch im Alltag eine gelassener Haltung an den Tag legen, noch schöner wäre aber im Sinne einer gesundheitsgerechten Führung, wenn sie auch den Mitarbeitenden davon berichten würden.

Was sehen die Mitarbeitenden, wenn sie ihre Führungskraft beobachten? Schleppt sie sich auch mit einer Virusinfektion ins Büro? Arbeitet sie die Pausen durch? Schreibt sie E-Mails am Wochenende oder spät in der Nacht? Ist sie im Urlaub telefonisch erreichbar? Sitzt sie pausenlos und undynamisch an ihrem Schreibtisch? Meidet sie den Kontakt zu ihren Mitarbeitenden? Gibt es für sie nichts außer der Arbeit? Kennt sie weder Hobbys noch Freunde? Es ist zu vermuten, dass dieses Verhalten zumindest für einige Mitarbeitende als Richtschnur verstanden wird, an der sie ihr eigenes Gesundheitsverhalten ausrichten. So, wie die Unternehmensleitung mit ihrem Vorbild das Verhalten des mittleren Managements prägt, beeinflussen die Führungskräfte auf den mittleren Hierarchie-Ebenen, wie sich die Mitarbeitenden bis hinunter zur Basis verhalten.

»Der Fisch stinkt vom Kopf« – oder er duftet eben von dort oben

Um eines deutlich zu sagen: Gefragt ist weder der Marathonläufer noch der Ernährungspapst oder der militante Nichtraucher. Ein echtes Vorbild in Sachen »Gesund führen« zeichnet sich weder durch sportliche Höchstleistungen aus noch dadurch, dass es andere zum eigenen Lebensstil bekehren möchte. Kein Mitarbeiter will missioniert werden – von der Führungskraft schon gar nicht. Perfekte Asketen oder Gesundheitsapostel wirken abschreckend.

: Mein Gesundheitsprogramm ist fix in meinen Kalender eingebaut. Ich gehe jeden Sonntagvormittag zehn Kilometer laufen und mache, wenn es Zeit und Wetter erlauben, am Samstagnachmittag eine Mountainbike-Tour. Das hat sich bereits seit über zehn Jahren für mich bewährt, weil es gut in meine berufliche und familiäre Welt passt.

Martin Führer, Director Sales & Services Österreich, Ungarn, Slowenien, Initial Austria

: Wichtig ist mir, regelmäßig zu essen und darauf zu achten, dass es dafür am Abend nicht zu spät wird. Und ich schau darauf, unter der Woche Sporteinheiten einzubauen – ich gehe laufen und Fußball spielen –, am Wochenende sowieso.

Mag. Helmut Lackner, CFO, Österreichische Staatsdruckerei





Stattdessen steigt die Freude am Kontakt – und damit die Wahrscheinlichkeit, als Vorbild zu dienen –, wenn das Gegenüber auch eigene Fehler und Schwächen zugeben kann (»Bei Nuss-Schokolade kann ich nicht widerstehen«), wenn es auch emotional davon berichtet, wie gut ihm der Besuch in der Sauna oder das Wochenende mit der Familie tut (»Da tanke ich richtig gut auf«), oder wie befreiend der Schritt zum Nichtrauchersein empfunden wurde. Sich als Person zeigen, sich auch anfassbar machen und mit seiner Emotionalität sichtbar werden, erhöht die Kontaktqualität enorm und sorgt dafür, dass der Mitarbeitende sich von der Führungskraft als Mensch ernst genommen fühlt.

Gefordert wird also von Führungskräften beim Thema »Gesund führen« weniger die Bereitschaft zur Erbringung sportlicher Höchstleistungen (in vielen Köpfen ist aber genau dieses Horrorszenerario verankert), sondern vielmehr Reflexionsbereitschaft und die Fähigkeit, auf Distanz zu beruflichen Herausforderungen zu gehen. Erst die – mentale, möglichst aber auch räumliche – Distanz ermöglicht eine Prioritätenklärung, die nicht nur die Führungskraft selbst, sondern auch ihre Mitarbeitenden »ent-stressen« kann. Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit, überhaupt einmal innezuhalten.

Führungskräfte, die darüber nachdenken, wie sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden wirken, die also im wahrsten Sinne des Wortes selbst-bewusst sind, werden sowohl im Hinblick auf das eigene Empfinden als auch im Umgang mit den Mitarbeitenden aufmerksamer sein. Reflexionsfähige Führungskräfte werden ganz von selbst gesundheitsgerechtes Verhalten positiv verstärken, zum angenehmen Betriebsklima beitragen, Mitarbeitende bei Entscheidungen einbeziehen, einen wertschätzenden Umgang pflegen und bei Überlastungssignalen gegensteuern – kurz: Sie werden ein Vorbild sein, ohne große Reden darüber schwingen zu müssen. Wichtiger als das Darüber-Reden ist allemal das alltägliche Tun.

Achtsamkeit im Umgang mit Mitarbeitenden: Gesund führen ernst nehmen

Im zweiten Schritt erfolgt die Hinwendung der Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden. Es gilt, die Vorbehalte der Mitarbeitenden zu verstehen, Veränderungen (z. B. Überlastungssignale) anzusprechen und zur gemeinsamen Lösungsfindung beizutragen, aber auch »gesundheitsresistente« Mitarbeiter zu überzeugen und sie für Gesundheit zu gewinnen.

Mitarbeitende reagieren nicht unbedingt entzückt, wenn die Firmenleitung oder die Führungskraft plötzlich und unerwartet die Gesundheitskeule schwingt. Sie befürchten, kontrolliert oder gar sanktioniert zu werden (»Die wollen mir das Rauchen abgewöhnen«, »Ich bin denen zu dick«). Viele Mitarbeitende verstehen unter Gesundheit allein körperliche Aspekte. Dass die Psyche und das zwischenmenschliche Wohlbefinden gleichwertige Facetten von Gesundheit sind, ist vielen fremd.

Diesbezüglich wird von Führungskräften regelrecht Aufklärungsarbeit verlangt. Sie müssen darüber informieren, dass auch diese Aspekte von Gesundheit innerbetrieblich eine Rolle spielen und zukünftig stärker Beachtung finden sollen. Zudem können sie die Mitarbeitenden quasi entlasten, indem sie deutlich machen: »Uns geht es darum, dass Sie sich hier wohlfühlen – mit Körper, Geist und Seele. Wir wollen Ihnen nicht vorschreiben, wie Sie zu leben haben. Wir wollen höchstens Angebote machen, wie wir alle noch ein bisschen gesünder leben können – ohne gleich zu Gesundheitsaposteln zu werden.«

Auf diese Weise angesprochen und ernst genommen, haben die meisten Mitarbeitenden ein offene(re)s Ohr. Entscheidend für die Wahrnehmung und Ausgestaltung der Vorbildfunktion in solchen Gesprächen ist die Begegnungsqualität: Wie fühlt sich ein Mitarbeiter, wenn er mit seiner Führungskraft in Kontakt tritt? Vertrauensvoll angenommen? Vor dem Pranger? Gemaßregelt? Erzogen? Oder ernst genommen als erwachsener Mensch, der sich auch mal gesundheitswidrig verhalten darf? Echtes Interesse, hundertprozentige Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Sich-Einlassen auf den Kontakt und die Person vor sich – das gibt Menschen das Gefühl, ernst genommen zu werden. Diese Form von Gespräch ist automatisch gesund. Sie stärkt das Selbstwertgefühl und die Führungsbeziehung. Durch diese Art von Kontakt werden plötzlich Themen besprechbar, die vielerorts tabubehaftet sind. Dazu zählen auch Befindlichkeitsstörungen oder psychische Erkrankungen.

Eine aufmerksame Führungskraft wird solche Inhalte sachte, aber konkret ansprechen – und zwar aus echtem menschlichem Interesse, und nicht nur, weil sie ihrer Fürsorgepflicht gerecht werden möchte. Sie wird wertfrei beschreiben, welche Veränderungen im Aussehen oder im Leistungsverhalten des Mitarbeiters ihr aufgefallen sind (»Seit zwei Wochen passieren Ihnen Flüchtigkeitsfehler – das kenne ich gar nicht von Ihnen«). Und sie wird vorsichtig offen fragen: »Was ist los?«

Sobald der Mitarbeiter das Gespräch abblockt, wird sie es dabei belassen (sofern die Leistung oder der Teamfrieden nicht dauerhaft gefährdet sind – in diesen Fällen müsste sie spätestens nach zwei Wochen auf einem Gespräch bestehen) und andernfalls fragen, welche Unterstützungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bräuchte. Sie bleibt gesprächsbereit auch über die Situation hinaus. Nicht mehr, aber auch nicht weniger ist die Aufgabe der Führungskraft, sobald sie bei Mitarbeitenden Überlastungssignale (Veränderungen an Aussehen, Leistung oder Verhalten) beobachtet hat. Dieses Vorgehen gilt im Grunde auch für den Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeitenden. Man sollte sich stets vor Augen halten: Jede Sonderrolle ist eine Form von Diskriminierung. Wenn man psychisch kranke Mitarbeitende anders behandelt als andere, kann das bei allen Beteiligten für Unfrieden sorgen. Sonderbehandlung für alle oder für keinen – so sollte das Motto lauten.

Gesundheitsgerechte Führung ist automatisch »gesund für alle«: Transparenz im Ausdruck, Wertschätzung, echtes Interesse am Menschen, ein angstfreies Betriebsklima, ein Schutz vor Überlastung – diese Faktoren wünschen sich nicht nur psychisch kranke Beschäftigte. Letztere zwingen uns aber vielleicht zu einem flexibleren Vorgehen bei schwankender Leistungsfähigkeit. Psychisch kranke Mitarbeitende wollen oft gern in Teilzeit arbeiten. Sie fühlen sich nicht fit genug für eine Ganztagsstelle. Daheim zu sitzen ist aber auch schädlich für ihre Gesundheit. Menschen wollen sich gebraucht und nützlich fühlen. Abgesehen von der stufenweisen Wiedereingliederung im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements sehen aber viele Unternehmen so eine »Zwischenlösung« nicht vor. Diesbezüglich wird sich voraussichtlich – hoffentlich – in den kommenden Jahren ein Wandel vollziehen.

Wir werden in Zukunft nicht mehr nur mit denjenigen rechnen können, die ganztags voll fit und anwesend sind, sondern werden auch mit denjenigen klarkommen müssen, die sich nur halb einbringen können – mit halber Kraft bei ganztägiger Anwesenheit oder von vornherein in Teilzeitanstellung mit schwankender Anwesenheitszeit oder mit höchst flexiblen Arbeitsstundenkonten. Psychische Erkrankungen verlaufen oft in Phasen. Diesem Umstand wird unsere Arbeitswelt mit ihren derzeitigen Varianten von Arbeitsverträgen noch nicht hinreichend gerecht. Auch viele Führungskräfte wünschen sich diesbezüglich flexiblere Lösungen.

Achtsamkeit im Umgang mit den Verhältnissen: Die Verantwortung übernehmen

Echte Glaubwürdigkeit beim gesunden Führen macht vor den Arbeitsverhältnissen nicht halt. Die Organisation, ihre Strukturen und Prozesse, ihre Kultur entscheiden über das Wohlbefinden im Betrieb mit. An diesem Punkt zeigt sich häufig, wie ernst es einem Unternehmen mit dem Thema Gesundheit wirklich ist: Steht tatsächlich der Mensch im Vordergrund oder im Zweifelsfall doch die höhere Rendite? Wird die eigene Zielerreichung nicht in ihrer Bedeutung doch höher gewertet als das Befinden der Mitarbeitenden?

Führungskräfte befinden sich häufig im Zwiespalt, wenn Gesundheit und Wirtschaftlichkeit einander zu widersprechen scheinen, z. B. wenn Gesundheitsangebote nur deshalb zur Verfügung gestellt werden, weil man die Schrauben weiter anziehen möchte.

In der Praxis kommt dieser »Gebrauch« (Missbrauch?) von Gesundheitsmanagement erschreckend häufig vor. Da beschließt der Vorstand, Maßnahmen zur Verbesserung der Kultur in Richtung »mehr Wertschätzung« zu finanzieren – statt sich selbst faktisch wertschätzend zu verhalten. Oder es werden »Maßnahmen zur Burn-out-Prävention« eingekauft, damit die Beschäftigten die geforderte 24-Stunden-Erreichbarkeit erfüllen können, ohne dass sich die Geschäftsleitung für gesundheitlich nachteilige Folgen verantwortlich zu fühlen braucht. In solchen Situationen zeigt sich wieder einmal, ob Gesundheit wirklich gewollt ist oder ob das Gesundheitsmanagement als Feigenblatt herhalten soll. Und es zeigt sich auch, wie wichtig der jeweiligen Führungskraft das Thema ist. Wenn es ihr ernst damit ist und ihr die Beschäftigten am Herzen liegen, muss sie Widerstand gegen eine Verschärfung von Anforderungen leisten. Es ist von ihr gefordert, sich schützend vor ihr Team zu stellen und gegenüber der Geschäftsleitung Farbe zu bekennen: »Meine Leute können nicht mehr. Ich kann und will eine weitere Verdichtung der Prozesse nicht verantworten.«

Dazu gehört Mut – und übrigens auch ein mutiges Team bzw. einzelne Mitarbeitende, die sich trauen, ihrer Führungskraft Feedback zu geben (wenn diese bislang gesundheitsgerechtes Führungsverhalten an den Tag gelegt hat, sind die Offenheit und das Vertrauen der Mitarbeitenden zur Führungskraft so groß). Woher nimmt die Führungskraft den Mut zum Nein-Sagen? Letztlich kann ihr niemand diese Frage beantworten. Letztlich ist es eine Frage der Ethik, der Werte. Jede Führungskraft muss ihre eigene Position zu dem Thema finden.

Es wird immer Mutige und weniger Mutige geben – auch unter Führungskräften. Daraus ist zunächst einmal niemandem ein Vorwurf zu machen. Aber Führungskräfte sollten sich vor Augen halten, dass sie ihrem Anspruch »Ich führe gesund« nur zur Hälfte gerecht werden, solange sie lediglich den direkten Umgang mit ihren Mitarbeitenden im Blick haben. Feedback nach oben geben, Grenzen aufzeigen und notfalls Widerstand leisten, auch auf die Gefahr hin, dadurch selber an Ansehen zu verlieren (oder gar den Job zu riskieren) – das gehört ebenfalls zum gesunden Führen dazu. Und erst dadurch wird es rundherum glaubwürdig.

*Dr. Anne Katrin Matyssek ist
Diplom-Psychologin, Psychotherapeutin
und Beraterin zu betrieblichem
Gesundheitsmanagement.*

: Ganz wesentlich für die eigene Gesundheit ist, dass man als Manager eine gewisse Gelassenheit den Dingen gegenüber entwickelt und nicht alles auf sich persönlich bezieht. Es ist eine Einstellung zum Job erforderlich, bei der klar ist, dass man selbst immer noch wichtiger ist als all die Dinge, mit denen man im Berufsalltag zu tun hat.

Mag. Helmut Lackner, CFO, Österreichische Staatsdruckerei

A 4 D
RTIGTEILE ERNTEN“



anki
C I N G



Wie Top-Manager gesund führen – erst sich, dann andere

DIE ANNAHME, DASS HOHE LEISTUNG NUR AUF KOSTEN DER GESUNDHEIT MÖGLICH IST, IST EBENSO WEIT VERBREITET WIE FALSCH.

AUTORINNEN Prof. Dr. Heike Bruch und Sandra Kowalevski

In Zeiten sich immer rascher verändernder Arbeitswelten, die eine hohe Belastung für viele Beschäftigte darstellen, wird es noch viel wichtiger, Anforderungen des Arbeitslebens gut und gesund zu bewältigen. Führungskräfte spielen hierbei eine besonders wichtige Rolle: Mit einer Kombination von ergebnisorientierter und inspirierender Führung schaffen sie das Fundament gesunder Führung.

Gesundheit und Hochleistung – ein Dilemma?

Unternehmen stecken häufig in einer vermeintlichen Dilemma-Situation. Um die Marktanforderungen gut zu bewältigen, brauchen sie eine leistungsfähige und motivierte Belegschaft. Voraussetzung für nachhaltige Leistungsfähigkeit und Motivation im Unternehmen ist eine gesunde Belegschaft. Die Annahme, dass Leistung nur auf Kosten der Gesundheit bzw. dass Gesundheit nur auf Kosten der Leistung möglich ist, ist in Unternehmen noch weit verbreitet. Doch unsere Forschung am IFPM-Center for Healthy Leadership an der Universität St. Gallen¹ zeigt, dass Gesundheit und Hochleistung Hand in Hand gehen und sie gleichermaßen zum Unternehmenserfolg beitragen.² Unsere Erkenntnisse decken sich mit den Erfahrungen aus dem Hochleistungssport. Die Potenziale von Hochleistungssportlern müssen gezielt entwickelt, erhalten und fokussiert eingesetzt werden, damit diese höchste Ziele erreichen und Anforderungen gesund bewältigen. Der Aufbau einer gesunden Hochleistungskultur ist daher der Schlüssel für die gezielte Nutzung menschlicher Potenziale.

Gesunde Selbstführung als Voraussetzung gesunder Mitarbeiterführung

Gesunde Führung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und Leistung im Unternehmen. Wir betrachten gesunde Führung aus zwei Perspektiven: gesunder Selbstführung und gesunder Mitarbeiterführung. Gesunde Selbstführung beinhaltet, dass Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit verantwortungsvoll umgehen und bewusst auf gesundheitliche Warnsignale bei sich achten. Gesunde Mitarbeiterführung beinhaltet, dass Führungskräfte sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen, auf gesundheitliche Warnsignale achten und ihnen ein gutes Vorbild in puncto Gesundheit sind. Gesunde Führung ist jedoch nur dann wirkungsvoll, wenn sie auf dem Fundament guter Führung, das heißt einer Kombination von ergebnisorientierter und inspirierender Führung, aufbaut (siehe Abbildung 1). Ansonsten wird gesunde Führung als Feigenblatt und nicht glaubwürdig erlebt.

Ergebnisorientierte Führung (auch transaktionale Führung genannt) beinhaltet, dass Führungskräfte klar und transparent kommunizieren, ihren Mitarbeitern ein differenziertes Feedback geben und sie regelmäßig bei guter Leistung loben, aber auch konstruktive Kritik bei schlechter Leistung äußern.

Inspirierende Führung (auch transformationale Führung genannt) bedeutet, dass Führungskräfte selbst ein Vorbild für hohen Einsatz und großes Engagement sind, ihren Mitarbeitern ein inspirierendes Bild der Zukunft aufzeigen, sie individuell unterstützen und sie zum Mitdenken anregen.

Mitarbeiter aus Unternehmen mit einem stark ergebnisorientierten Führungsklima, in denen also die Führungskräfte ergebnisorientiert führen, sind um 41 Prozent weniger emotional erschöpft als Mitarbeiter aus Unternehmen, in denen kein oder ein gering ausgeprägtes ergebnisorientiertes Führungsklima herrscht. Herrscht in einem Unternehmen neben einem ergebnisorientierten Führungsklima ein inspirierendes Führungsklima vor, sind die Mitarbeiter um weitere neun Prozent weniger emotional erschöpft. Fördert und entwickelt ein Unternehmen zusätzlich zu einem guten Führungsklima ein gesundes Führungsklima, fühlen sich die Mitarbeiter um weitere elf Prozent weniger emotional erschöpft. Insgesamt können Unternehmen durch ein ergebnisorientiertes, inspirierendes und gesundes Führungsklima die emotionale Erschöpfung im Unternehmen um 61 Prozent reduzieren.

Unsere Forschung zeigt, dass gesunde Selbstführung eine wichtige Voraussetzung gesunder Mitarbeiterführung ist. Nur eine Führungskraft, die auf die eigene Gesundheit achtet, wird von ihren Mitarbeitern als authentisch und als Vorbild wahrgenommen. Mitarbeiter sind sehr sensibel, was Inkonsistenzen im Verhalten ihrer Führungskraft betrifft. Nehmen sie z. B. wahr, dass ihre Führungskraft sich trotz gesundheitlicher Beschwerden mit Arbeit überfordert, sie selbst jedoch im Krankheitsfall darauf hinweist, sich lieber zu schonen, führt dies bei ihnen zu fehlender Glaubwürdigkeit und Zynismus. Das Gesundheitsverhalten ihrer Führungskraft wird für sie zur Alibiaktion.

Einen besonders großen Einfluss auf die Gesundheit und Leistung im Unternehmen hat die gesunde Selbstführung des Top-Managements. Wir haben die Auswirkungen gesunder Selbstführung des Top-Managements auf das Unternehmen und die Mitarbeiter erforscht. Interessant ist, dass in Unternehmen, in denen das Top-Management sich selbst gesund führt, die emotionale Erschöpfung (ein wichtiges Maß für das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter) der direkten Mitarbeiter um 23 Prozent und die emotionale Erschöpfung im gesamten Unternehmen um 14 Prozent reduziert sind. Auf der positiven Seite stößt ein gesund führendes Top-Management ein gesundes Führungsklima im Unternehmen an. Durch symbolisches Handeln, aber auch kaskadierende Effekte durch die Hierarchieebenen verbreitet sich gesunde Führung unter den Mitarbeitern im Unternehmen und das gesunde Führungsklima verbessert sich um 17 Prozent. Davon profitiert auch die Unternehmensleistung: Sie steigt um zwei Prozent (siehe Abbildung 2). Zu einem ähnlichen Muster, doch viel stärkeren Ausprägungen kommt es, wenn wir die Unternehmen, deren Top-Management die direkten Mitarbeiter gesund führt, mit den Unternehmen vergleichen, in denen das Top-Management die direkten Mitarbeiter nicht gesund führt. Die emotionale Erschöpfung der direkten Mitarbeiter sinkt sogar um 55 Prozent, die im Unternehmen um 50 Prozent. Und auf der positiven Seite sind ein um 75 Prozent stärker ausgeprägtes gesundes Führungsklima und eine um 20 Prozent gesteigerte Unternehmensleistung zu verzeichnen (siehe Abbildung 3).

Was ist jedoch, wenn gesunde Selbst- und gesunde Mitarbeiterführung dahingehend auseinanderklaffen, dass die Führungskraft sich selbst gesund führt, nicht jedoch ihre Mitarbeiter? Eine solche Führungskraft büßt bei ihren Mitarbeitern Glaubwürdigkeit ein. Wir haben dieses Phänomen bei Top-Managern erforscht. In Unternehmen, in denen das Top-Management sich nach eigenen Angaben selbst gesund führt, nicht jedoch seine direkten Mitarbeiter, kommt es zu Zynismus und emotionaler Erschöpfung. In Unternehmen, die es hingegen schaffen, dass Top-Manager gleichermaßen auf die eigene Gesundheit und die ihrer Mitarbeiter achten, sind Zynismus und emotionale Erschöpfung um je 56 Prozent weniger stark ausgeprägt.

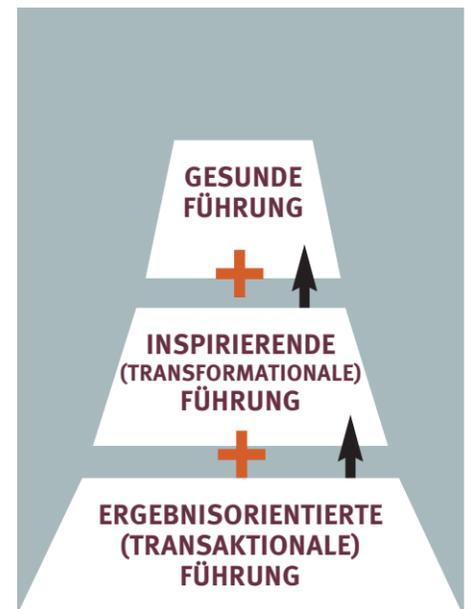


ABB. 1 Gute (ergebnisorientierte und inspirierende) und gesunde Führung im Unternehmen

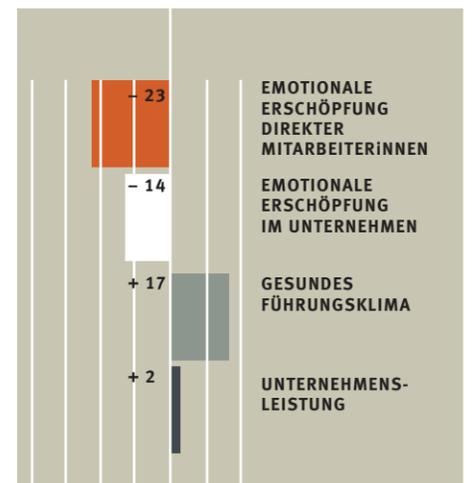


ABB. 2 Vergleich zwischen Unternehmen, deren Top-Management sich selbst gesund führt vs. sich selbst nicht gesund führt

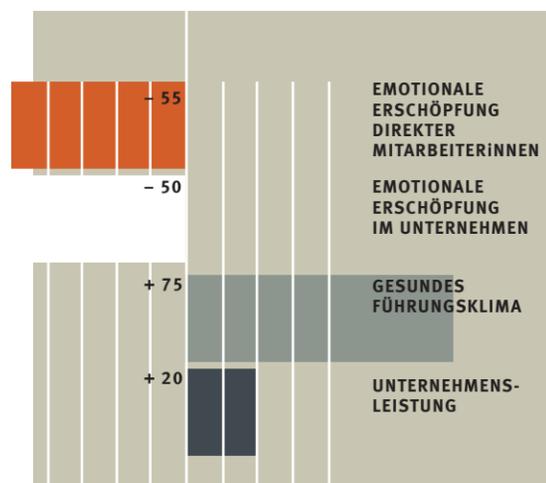


ABB. 3 Vergleich zwischen Unternehmen, deren Top-Management die direkten Mitarbeiter gesund führt vs. nicht gesund führt

Gesundheit von Top-Managern

Die gesunde Führung des Top-Managements beeinflusst die Gesundheit der direkten Mitarbeiter und die Gesundheit im gesamten Unternehmen. Doch wie steht es um die eigene Gesundheit der Top-Manager? Ein repräsentatives Bild der selbst eingeschätzten Gesundheit von Top-Managern im deutschsprachigen Raum ergibt folgendes Bild.

Mit durchschnittlich 46 Jahren arbeiten Top-Manager durchschnittlich 1,4 Tage pro Monat, an denen sie Gesundheitsprobleme haben. An diesen Tagen schätzen sie ihre Leistung um 40 Prozent reduziert ein (auf einer Skala von 0 = überhaupt keine reduzierte Leistung und 100 = stark reduzierte Leistung). Absentismus, also Fehlzeiten, ist bei ihnen kein Problem. Jedoch schätzen Top-Manager sowohl ihre emotionale Erschöpfung als auch ihre gesunde Selbstführung als »mittelmäßig« ein (siehe Abbildung 4).

Der durchschnittliche Top-Manager liegt damit nach Selbsteinschätzung gesundheitlich im oberen Mittelfeld. Doch es gibt auch Top-Manager, bei denen Präsentismus, emotionale Erschöpfung und gesunde Selbstführung besonders negativ oder besonders positiv ausgeprägt sind. So ist Präsentismus für 65 Prozent kein Problem, für drei Prozent jedoch ein großes Problem, da diese Top-Manager durchschnittlich mehr als zehn Tage pro Monat trotz erheblicher Gesundheitsprobleme zur Arbeit gehen. Während bei 45 Prozent die Arbeitsleistung an diesen Tagen subjektiv nicht eingeschränkt ist, ist sie bei acht Prozent sehr stark eingeschränkt. Ähnlich verhält es sich mit der emotionalen Erschöpfung von Top-Managern. 43 Prozent fühlen sich überhaupt nicht erschöpft, zwölf Prozent jedoch stark und acht Prozent sogar sehr stark emotional erschöpft. Bei gesunder Selbstführung zeigt sich, dass sich ein Großteil mittelmäßig gesund führt: 68 Prozent zeigen hier mittlere Werte, nur vier Prozent sehr gute Werte und null Prozent sehr schlechte Werte.

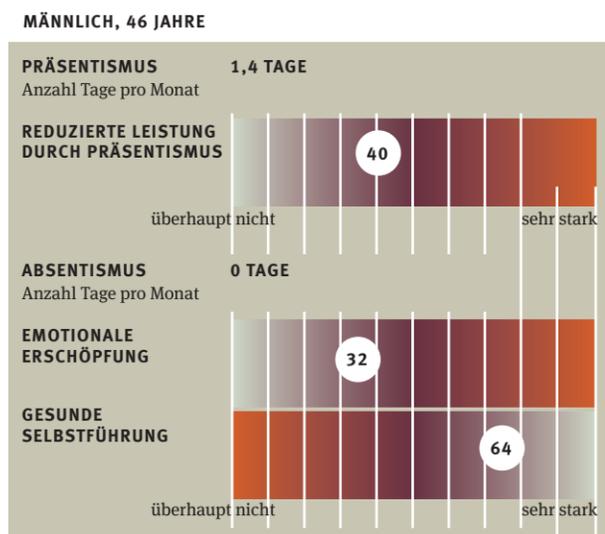


ABB. 4 Demografische und Gesundheitsmerkmale von Top-Managern im deutschsprachigen Raum

Impulse für eine gesunde Leistungskultur

1 HOCHLEISTUNG DURCH GESUNDE FÜHRUNG

Gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter sind Voraussetzung für nachhaltige Hochleistung. Orientieren Sie sich daher bei der Entwicklung einer gesunden Leistungskultur am Hochleistungssport: Phasen hoher Intensität sollten sich mit Phasen der Regeneration abwechseln. Nehmen Sie als Führungskraft Ihre Doppelrolle wahr: Seien Sie Vorbild und setzen Sie Signale, indem Sie zuallererst sich selbst gesund führen, und achten Sie dann darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter gesund führen.

2 GUTE FÜHRUNG (INSPIRIEREND UND ERGEBNIS-ORIENTIERT) ALS FUNDAMENT

Gesunde Führung ist nur wirkungsvoll, wenn sie auf einem tragfähigen Fundament guter Führung aufbaut. Tragen Sie daher als Führungskraft in Ihrem Unternehmen zu einem ergebnisorientierten und inspirierenden Führungsklima bei, indem Sie klar und transparent kommunizieren, differenziert Feedback geben und weder Lob noch konstruktive Kritik scheuen. Motivieren und inspirieren Sie darüber hinaus Ihre Mitarbeiter im Hinblick auf die Unternehmensziele durch ein packendes Bild der Zukunft und vermitteln Sie Sinn und Perspektive.

3 TOP-MANAGEMENT ALS VORREITER EINER GESUNDEN LEISTUNGSKULTUR

Als Top-Manager haben Sie eine besonders wichtige Rolle bei der Förderung und dem Erhalt einer gesunden Leistungskultur. Denn gesunde Führung wird top down im Unternehmen weitergegeben. Leben Sie daher an der Spitze Gesundheit glaubwürdig vor, indem Sie Phasen intensiver Leistung und Erholungsphasen für Ihre direkten Mitarbeiter wahrnehmbar ausbalancieren.

4 EIGENVERANTWORTUNG DER TOP-MANAGER FÜR DIE EIGENE GESUNDHEIT

Als Top-Manager müssen Sie Ihrer eigenen Gesundheit oberste Priorität geben. Unter Druck und ständig steigender Belastung neigen gerade Top-Manager dazu, Anforderungen und Erwartungen an ihre Person über alles zu stellen. Wenn Sie an diesem Punkt stehen, sollten Sie mutig umdenken: Ihre Gesundheit bildet die Grundlage für den Unternehmenserfolg und Ihre Führungsaufgabe. Nur wenn Sie auf Ihre Gesundheit achten, können Sie Ihre Mitarbeiter zu Leistung motivieren und einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Jede Führungskraft, aber ganz besonders das Top-Management leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung und Festigung einer gesunden Leistungskultur. Gesunde Selbstführung stellt die Voraussetzung gesunder Mitarbeiterführung dar und diese wiederum das entscheidende Vehikel für Gesundheit und Leistung im Unternehmen.

Prof. Dr. Heike Bruch ist Direktorin und Professorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sandra Kowalevski ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

1 Weitere Infos zum Thema Führen und Gesundheit finden Sie unter: www.ifpm.unisg.ch/de/Seminars/Gesunde+Fuehrung

2 Datenquellen der 2013er-IFPM-Studie zum Thema Gesundheit im Top-Management sind Vollbefragungen im deutschsprachigen Raum von Top-Managern, HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen: 61 Unternehmen mit Antworten von 242 Top-Managern und 14.307 Mitarbeitern.

: Gesundheit ist keine Momentaufnahme, denn mit dem eigenen Körper muss man sein ganzes Leben lang leben. Daher achte ich sehr bewusst auf meine Gesundheit. Ich achte darauf, was ich esse, und betreibe Sport – ich bin Bergläufer und war in meiner Altersklasse vor einigen Jahren sogar mal österreichischer Meister. Zu dem Sport bin ich übrigens zufällig durch einen anderen Seminarteilnehmer im Schloss Hernstein gekommen.

Mag. Marcus Fasching, Geschäftsführer, Ögussa

»Vieles muss gar nicht sein«

Wo sehen Sie den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Führung?

Ich denke beim Thema Führung immer an den Spruch: »Was ist der Unterschied zwischen einem Vorgesetzten und einer Führungskraft? – Eine Führungskraft hat Menschen, die ihr folgen, der Vorgesetzte ist den anderen nur vorgesetzt.« Ich habe immer versucht, mich in meinem Leben in Richtung Führungskraft zu entwickeln, und in meiner Persönlichkeitsentwicklung ging viel in diese Richtung. Das Thema Gesundheit ist inzwischen so in meinem Denken integriert, dass ich da gar nicht mehr darüber nachdenke, denn ich habe bereits vor 22 Jahren begonnen, mich mit Kinesiologie zu beschäftigen, und seitdem hat mich das Thema nicht mehr losgelassen. Im Wesentlichen geht es dabei darum, immer wieder in Balance zu kommen. Das Spannende für mich ist bei diesem Ansatz, dass man bei den Themen immer an die Wurzel geht. Man fährt nicht mit irgendwelchen chemischen Keulen auf und schüttet das Problem zu, sondern man schaut: Wo kommt es her? Warum ist das so? Warum gibt es diese und jene Blockaden? Viele Fragen stellen sich in der Führung genauso.

Der Kontakt mit der Kinesiologie kam zustande, bevor Sie in die Firma des Vaters eingetreten sind. Wie wurde das in der Firma aufgenommen?

Ich habe das ja nicht offensiv vertreten und ich wollte auch niemanden missionieren. Ich war dadurch aber sicher offener für bestimmte Ideen und Vorschläge. Beispielsweise sind mal mein damaliger Produktionsleiter und meine Sekretärin mit einer auf den ersten Blick schrägen Idee auf mich zugekommen und haben mich gefragt: »Wie wäre es denn, wenn wir eine Aktion machen: Für jeden Mitarbeiter, der mit dem Fahrrad in die Firma kommt, spendest du zehn Cent pro Kilometer, das sammeln wir und spenden es dann regionalen Institutionen oder Familien.« Das ist umweltschonend, man tut etwas für die persönliche Gesundheit und noch dazu unterstützt es ein soziales Projekt. Aus »Radeln für einen guten Zweck« wurde dann »Sport für einen guten Zweck«, weil natürlich bald die Frage auftauchte, warum das nur auf die Fahrradfahrer abzielte und nur auf die Mitarbeiter aus der näheren Umgebung, die mit dem Fahrrad in die Arbeit fahren können. Später entstand daraus das »Xundi«, ein eigener Internetbereich mit Tipps und Tricks zu Ernährung und Bewegung. Ich kann als Chef dafür offen sein, aber leben muss es durch die Mitarbeiter selbst und durch ein gut funktionierendes, internes Team, das sich des Themas angenommen hat.

Oft gibt es in Unternehmen punktuelle Maßnahmen und den Hintergedanken, die Leute sollen trotz des steigenden Drucks leistungsfähig bleiben oder noch leistungsfähiger werden.

Natürlich ist ein gesunder Mitarbeiter leistungsfähiger, wobei es gar nicht so sehr um die Leistung in der Zeiteinheit geht, sondern man einfach viel weniger Ausfallszeiten hat. Aber auch wenn es wirtschaftlich mal schlechter geht, rüttle ich nicht an diesen Aktivitäten. Für mich ist es ein Teil der Bewusstseinsbildung, aufzuzeigen, wie man mit seinem Vehikel Körper umgeht und wie man besser damit umgehen kann. Wir machen meist mehr für unser Auto mit regelmäßigem Service, Ölwechsel etc. als für Körper, Geist und Seele. Ich will aber nicht als Verfechter bestimmter Ansätze auftreten, sondern ich biete bestimmte Möglichkeiten. Ob der Mitarbeiter von dem Angebot nimmt oder nicht, ist seine Entscheidung. Das ist auch okay, es geht um Selbstverantwortung.

Die Mitarbeiter orientieren sich stark an den Vorgesetzten und beobachten, was die machen. Wen die das nicht selbst praktizieren, konterkariert das nicht Ihre Bemühungen?

Wenn ich meine Führungskräfte anschau, ist das eine gute Mischung. Manche machen sportlich sehr viel, andere haben beim Raucherentwöhnungsprogramm mitgemacht und sind seitdem rauchfrei. Seit drei Jahren ist unser gesamter Betrieb während der Betriebszeiten rauchfrei. So wie in jeder Gruppierung befinden sich auch in unserer Firma manche Personen, die Zugpferde sind, und wenn die mit dabei sind, dann geht mehr. Es gibt Dinge, wo es für die Mitarbeiter wahrscheinlich angenehmer ist, wenn ich als Chef nicht dabei bin, wo sie lieber unter sich sind. Bei anderen Dingen wiederum ist es vielleicht besser, wenn ich dabei bin, weil mein Engagement da ein positiver Verstärker ist.

Nach welchen Prinzipien leben Sie selbst?

Ich bin gerade in Richtung Vegetarier unterwegs, ich praktiziere Aura Soma, Kinesiologie, trinke gern mal ein Glas Bier oder Wein, halte es aber im Wesentlichen mit Paracelus: von allem etwas, von nichts zu viel. Also nicht übertreiben.

Unternehmergeist ist ja auch nicht gerade stressfrei, gerade wenn es mal Schwierigkeiten gibt. Wie gehen Sie mit dem Druck um?

Zum einen, indem ich mir meine Auszeiten gönne, in dem Sinn, dass ich versuche umzuschalten, eine halbe Stunde am Tag, wo ich mich ausklinke, um in mich zu gehen und dort meine Ruhe zu finden. Ich mache regelmäßig, eigentlich täglich, bestimmte energetische Übungen, nicht Yoga, aber etwas Ähnliches. Ich stehe etwas früher auf und meditiere, ich hole mir viel Kraft aus diesen Dingen. Oder ich gehe mountainbiken, Fahrrad fahren, auf den Berg oder Golf spielen, also in die Natur, um den Kopf freizubekommen. Wir leben hier ja in einem Paradies, was die sportlichen Möglichkeiten betrifft. Bei Sport und Meditation, da finde ich zu meiner Kraft – und in der Familie. Aber natürlich geht es mir so wie jedem anderen: Oft weiß ich auch nicht, was ich zuerst machen soll. Und je nach Tagesverfassung begegne ich dem Stress unterschiedlich.

Was ist erforderlich, damit der Chef gesund bleibt?

Gute Frage. Auf der einen Seite eine funktionierende Organisation und gute Mitarbeiter und auf der anderen Seite ein privates Umfeld, wo er sich fallen lassen kann. Und dazu noch eine persönliche Einstellung, durch die man bestrebt ist, sich selbst immer besser kennenzulernen. Indem man auf die kleinen Zeichen achtet, im Sinn von Selbst-Bewusstsein. Ich hatte z. B. mal Anzeichen einer Überlastung, das habe ich gemerkt und für mich sehr schnell reagiert. Ich habe meinen Hauptführungskräften gesagt, dass ich mich ein, zwei Tage ausklinke, und habe mich dann zurückgezogen und für mich geschaut, wo das herkommt, und dann versucht, mein Denken zu verändern. Denn ich habe schnell gemerkt, dass vieles gar nicht sein muss. Ich habe mir da teilweise selbst einen Druck auferlegt mit bestimmten Terminen und geglaubt, ich muss dieses und jenes auch noch machen, und irgendwann war es dann zu viel. Also habe ich mich immer wieder gefragt: Muss das jetzt sein? Nein. Und das? Auch nicht! Manches habe ich verschoben, manches ganz gestrichen.

Wichtig ist mir, dass unsere ganzen Bemühungen von dem Gedanken »Vorsorge statt Nachsorge« geprägt sind, und ein gewisses spirituelles Interesse. Wenn ein Mitarbeiter auch im sozialen und gesundheitlichen Bereich etwas macht, ist er nicht nur in der Firma produktiver, weil er vielleicht weniger krank ist, sondern er hat, wenn er gesund ist, auch über die Arbeit hinaus in seinem Leben mehr Freude. Er geht energetisch reicher nach Hause und kann damit wiederum seine familiären Beziehungen und seine Freizeit besser gestalten.



ING. GERALD HEERDEGEN

Im Gespräch mit dem geschäftsführenden Gesellschafter der Firma Fahnen-Gärtner in Mittersill über den Umgang von Top-ManagerInnen mit der eigenen Gesundheit und Spiritualität.

Resilienz – der Erfolgsfaktor für gesunde Effizienz

WAS SIE IN ZEITEN ALLGEGENWÄRTIGEN DRUCKS FÜR SICH SELBST TUN KÖNNEN, UM GESUND ZU BLEIBEN

AUTORIN **Dr. Gisela Hruzek**



Willkommen auf dem VULCAN©

Das Leben im modernen Führungsalltag gleicht aus meiner Sicht bisweilen dem Tanz auf einem VULCAN©, es ist geprägt von Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Liability (Haftungsrisiken), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit) und Nuisances (Widrigkeiten)¹. Taktgeber sind dabei oft aggressive, schwer erfüllbare Zielvorgaben in einem engen Zeitfenster.

Führungskräfte antworten auf diese Herausforderungen mit hohem persönlichem Einsatz (24/7-Verfügbarkeit), Anwendung effizienter Produktivitätswerkzeuge und gezieltem Allokieren von Mitarbeiter-Ressourcen, um den eigenen Wirkungsgrad nachhaltig zu optimieren. Positive Ergebnisse erhöhen dann in der Folge zukünftige Zielvorgaben und damit die Anforderungen an die Führungskraft. Wie lange dabei die Fähigkeit für eine erforderliche maximale Leistungsfähigkeit andauert, hängt von der individuellen Konstitution, Persönlichkeitsmerkmalen und den spezifischen Rahmenbedingungen ab.² Oft bleibt dabei leider der sorgsame Umgang mit den eigenen Ressourcen auf der Strecke. Dieser Verschleiß der eigenen Kräfte fordert mit der Zeit seinen Tribut: eine fatale Abwärtsspirale aus negativem Stress und Erschöpfung bis hin zu Burn-out.

Wie unser Körper reagiert

In Alarmsituationen läuft unser Körper seit Jahrtausenden zur Höchstform auf. Dafür hat die Natur uns gewappnet. Durch einen ausgeklügelten biologischen Mechanismus wird in Bruchteilen von Sekunden automatisch ausreichend Energie zur Verfügung gestellt, um Herausforderungen schnell zu bewältigen, Bedrohungen abzuwenden und Außergewöhnliches zu leisten. Unser vegetatives Nervensystem sorgt als Barmann mit einem Cocktail aus Neurotransmittern und Hormonen genau dafür. Dies programmiert den Organismus auf Höchstleistung, um drei mögliche Überlebensstrategien zu durchlaufen: kämpfen, flüchten oder – im schlimmsten Fall – sich tot stellen (fight/flight/freeze).

Stress – urzeitliche Effizienz

Hatte unser urzeitlicher Vorfahre – Führungskraft einer Gruppe von Jägern und Sammlern – in Bruchteilen von Sekunden die richtige Strategie gewählt und die Begegnung zwar nicht mit einem Vulkan, aber immerhin mit einem Säbelzahniger erfolgreich bestanden, ruhte er sich aus und füllte seine Energiespeicher wieder auf. Seine Körperfunktionen kehrten somit in den Normalzustand zurück. Eine dynamische Balance von höchster Konzentration, zielgerichteten, aktiven Bewältigungsstrategien und anschließender Regeneration. Ein gesundes Wechselspiel von Anspannung und Entspannung. In diesem Fall vitalisiert Stress und fördert die maximale Leistungsfähigkeit des Körpers, ohne ihm zu schaden: gesunde Effizienz also.

In unserer heutigen Managementwelt lauern »Säbelzahniger« in vielfältigen Erscheinungsformen und Ausprägungen: Sie alle starten bei uns immer noch das urzeitliche Programm und treiben den Spiegel der Stresshormone in die Höhe. Flucht, Kampf oder gar Sich-tot-Stellen sind allerdings in der Regel keine geeigneten Optionen mehr. Wird der Alarmzustand zum Normalzustand, werden alle Reserven zunehmend aufgebraucht. Es kommt zu einer negativen Energiebilanz – bei der zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit mehr Energie abgegeben als aufgenommen wird. »I have done too much, for too many, for too long, with too little regard for myself«, wie es ein Teilnehmer in einem meiner Workshops für Führungskräfte in Princeton (New Jersey) treffend auf den Punkt brachte. Unbemerkt wie ein Hintergrundrauschen wird nach initialer Aktivierung diverser Stresshormone wie Adrenalin zunehmend auch Cortisol ausgeschüttet, die stärkste »Immunbremse« des menschlichen Körpers, mit oft schwerwiegenden Konsequenzen für die Gesundheit.

Dauerstress hat, wie neurobiologische Untersuchungen eindrucksvoll belegen, auch dramatische Folgen im Gehirn: Neuronale Veränderungen in bestimmten Hirnregionen (präfrontaler Kortex, Hippocampus und Amygdala) führen zu Antriebs-, Konzentrations- und Merkfähigkeitsstörungen. Dadurch nimmt die Effizienz weiter stetig ab. Auf lange Sicht ist dies ein signifikantes Risiko für unsere Produktivität sowie Lern- und Innovationsfähigkeit. Was ist nun das Geheimnis, heute in diesem Umfeld auf eine gesunde Art effizient zu sein und es auch zu bleiben?

Resilienz – Stärken Sie Ihr mentales Immunsystem

Resilienz steht für Elastizität, Widerstandskraft und Belastbarkeit. Es ist die Fähigkeit, persönliche und soziale Kompetenzen und Ressourcen flexibel und zielführend zu nutzen, um Herausforderungen und kritische Ereignisse erfolgreich zu bewältigen. Eine Art mentales Immunsystem, das uns durch ausgeklügelte Abwehrstrategien schützt. Es hilft uns, Krisen gesund zu überwinden und aus diesen Erfahrungen sogar gestärkt hervorzugehen. Dies bedeutet, sich nicht durch Druck, Überforderung oder Misserfolge entmutigen zu lassen, sondern auch in turbulenten Zeiten aus sich selbst heraus unbeschadet zur eigenen Stärke zurückzufinden. Eine der Grundlagen der Resilienzforschung ist die Kauai-Studie, in der über einen Zeitraum von 40 Jahren Risikokinder beobachtet wurden, die besonders ungünstigen Entwicklungsbedingungen wie z. B. wirtschaftlichen Notlagen oder Vernachlässigung ausgesetzt waren. Trotzdem wuchs ein Drittel der untersuchten Kinder zu selbstsicheren, zuversichtlichen und leistungsfähigen Erwachsenen heran. Von der Studienleiterin wurde dieser Personenkreis als »verletzlich, aber unbesiegbar«³ beschrieben.

Was führt nun dazu, dass ein Mensch Niederlagen, Krisen und andere Widrigkeiten gut übersteht? In meiner langjährigen Beratungstätigkeit von Führungskräften haben sich sieben Resilienzfaktoren herauskristallisiert, deren Stärkung wesentlich dazu beiträgt, neue und vielfältige Herausforderungen auch in heftigen Situationen gesund, effizient und erfolgreich zu meistern. Diese stärken nachhaltig Ihr mentales Immunsystem und sind in jedem Lebensalter erlernbar:

: Am meisten hilft die Fähigkeit, abzuschalten. Das gelingt mir meistens sehr gut. Wenn ich am Freitagabend rausgehe, denke ich im Normalfall bis Montag nicht über die Arbeit nach. Wenn mir das mal nicht gelingt, was selten ist, merke ich, dass was falsch läuft, und versuche Maßnahmen zu ergreifen. Etwa indem ich jemandem sage: »Das kannst du gern von mir verlangen, aber das schaffe ich nicht mehr und ich denke auch nicht daran, es zu machen.« Oder ich delegiere mehr, dann haben die anderen Pech.

Mag. Marcus Fasching, Geschäftsführer, Ögussa

Akzeptanz

Akzeptanz ist ein Resilienzfaktor, den wir am meisten brauchen, wenn wir mit Gegebenheiten konfrontiert sind, die wir nicht ändern können. Resiliente Menschen sind typischerweise bodenständig und pragmatisch, sehen der Realität nüchtern ins Auge und können Beeinflussbares von nicht Beeinflussbarem unterscheiden. Sie akzeptieren Realitäten, treffen Entscheidungen und vergeuden ihre Ressourcen nicht durch starren Widerstand gegen Unabänderliches: Sie konzentrieren sich vielmehr auf Machbares in der gegebenen Situation.

MACHEN SIE IHREN PERSÖNLICHEN »LCL-CHECK« (LCL = LOVE IT, CHANGE IT OR LEAVE IT).

So trivial diese Lebensweisheit auch klingen mag, so tief greifend und kraftvoll sind die Auswirkungen, wenn wir danach leben. Wie oft tun wir aber genau das Gegenteil? Stellen Sie sich in einer schwierigen Situation folgende Fragen: Was kann ich tun? Was ist gut, so wie es ist? Wie kann ich etwas ändern? Wo lohnt es sich, meine Kräfte zu investieren – und wo nicht? Konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Sie selbst beeinflussen können.

Sinnhaftigkeit

Menschen, die ihren Sinn im Leben gefunden haben, fällt es in Krisenzeiten bedeutend leichter, sich selbst zu motivieren, alle Kräfte zu mobilisieren und durchzuhalten. Wie Viktor E. Frankl, Arzt und Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, es formuliert hat, können wir alle mit Belastungen besser umgehen, wenn wir wissen, wofür wir es tun.⁴ Erst dann sind wir als Mensch orientiert und haben bei kleinen und größeren Entscheidungen das Gefühl des »Eingebetteteins« bzw. »Aufgehobenseins« in einem größeren Ganzen. Dann haben wir selbst unter widrigen Umständen noch das Gefühl, dass das Verhältnis von Einsatz und Erfüllung stimmt. Starke und stabile Kernwerte erleichtern dabei das Aufrechterhalten von Sinn.

ÜBERLEGEN SIE, WAS IHR BERUFLICHES LEBEN SINN- UND WERTVOLL MACHT.

Was ist mir wirklich wichtig und wertvoll? Aus welchem guten Grund ist das sinnvoll, was ich gerade tue, durchstehe, lasse? Stellen Sie sich vor, jemand hält eine Laudatio auf Sie: Für welche Werte würden Sie stehen?

Lösungsorientierung

Resiliente Menschen arbeiten an Lösungen und konzentrieren sich vor allem darauf, wie etwas funktionieren könnte, anstatt in festgefahrenen Situationen an Problemen festzuhalten. Wie die Gehirnforschung zeigt, kann unser Unterbewusstsein nicht unterscheiden, ob wir etwas wirklich erleben oder es uns nur intensiv vorstellen. Allein durch plastisches Ausmalen erfolgreicher Zielerreichung schaffen wir so quasi »Erfahrungs-Referenzmodelle«, die uns den Weg zur realen Lösung erheblich erleichtern.

LASSEN SIE SICH ÜBERRASCHEN, WIE VIELE DINGE IHNEN EINFALLEN, WENN SIE ERST EINMAL DIE GRENZE IHRER GEWOHNTE DENKBLOCKADEN ÜBERSCHRITTEN HABEN:

Wenn Sie bereit sind, sich mindestens drei Möglichkeiten auszudenken, schaffen Sie bereits Raum für unzählige weitere Lösungsmöglichkeiten. Bei nur einer Option fühlen wir uns in einer Zwangslage, bei zwei Alternativen sind wir in dem Dilemma, uns für eine und gegen die andere Option entscheiden zu müssen. Erst ab drei Alternativen haben wir das Gefühl einer echten Wahl. Stellen Sie sich mit allen Sinnen vor, wie Sie eine wichtige Aufgabe erfolgreich lösen, und schaffen Sie sich ein Repertoire von bewährten und erdenklichen Lösungsstrategien. Trainieren Sie Ihre Fähigkeit, diese Strategien flexibel einzusetzen und gleichzeitig offen für neue Optionen zu bleiben.

Selbstwirksamkeit

Ein Kraftfaktor starker, krisenfester Menschen ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, in verfügbare Mittel und in die Überzeugung, ein bestimmtes Ziel und Anforderungen auch durch das Überwinden von Hindernissen aktiv erreichen zu können. Sie übernehmen Selbstverantwortung, ergreifen die Initiative und verlassen die Rolle des »Opfers der Umstände«.

STÄRKEN SIE IHR SELBSTVERTRAUEN UND IHRE SELBSTSICHERHEIT:

Bitten Sie Menschen Ihres Vertrauens um Feedback und ermutigende Rückmeldungen. Rufen Sie sich Ihre größten bisherigen Erfolge und die dazugehörigen Fähigkeiten und Ressourcen bewusst in Erinnerung. Wie haben Sie frühere Herausforderungen erfolgreich gemeistert? Was haben Sie konkret getan? Werden Sie in schwierigen Zeiten aktiv, um Selbstzweifel oder negative Gedankenspiralen zu durchbrechen. Dies kann in sportlicher/körperlicher Betätigung oder in gesellschaftlich-kulturellen Aktivitäten bestehen. Visualisieren Sie aktiv das Abprallen negativer Einflüsse. Und wenn es gar nicht anders geht, sagen Sie sich einfach laut »STOPP!« zu sich selbst und denken Sie an etwas anderes, etwas Schönes und Wohltuendes.

Soziale Einbindung

Eine weitere wichtige Energiequelle und Antriebskraft resilienter Menschen ist das Gefühl von Verbundenheit, Vertrauen, Anerkennung und Wertschätzung, das sie durch andere Menschen erfahren und auch anderen erweisen.

PFLEGEN SIE IHR SOZIALES UMFELD:

Überlegen Sie: Wem kann ich vertrauen, bei wem kann ich mich zurücklehnen, mich mit all meinen Ecken und Kanten angenommen fühlen? Schaffen Sie sich Ihre Felsen in der Brandung. Investieren Sie regelmäßig in vertrauensvolle und belastbare Beziehungen: Familie, Partner, Freunde, Bekannte, Kollegen, Vereine. Bilden Sie tragfähige geschäftliche Allianzen, auf die Sie im Bedarfsfall zurückgreifen können. Holen Sie sich ohne Scheu Rat und Unterstützung, wenn die eigenen Grenzen spürbar werden.

Selbstwahrnehmung

Resiliente Menschen können sich selbst und Situationen realistisch reflektieren und bewerten. Sie kennen ihre Bewältigungsstrategien und können sie gezielt anwenden. Ein achtsamer Umgang mit körperlichen Signalen und die Pflege eigener Grundbedürfnisse sind eine solide Basis für langfristiges Wohlbefinden und körperliche, geistige und seelische Gesundheit.

SORGEN SIE GUT FÜR SICH.

Achten Sie auf eine gesunde Balance von Anspannung und Entspannung. Schaffen Sie sich Ihre persönliche geistige »Wohlfühlloase«, die Sie in stressigen Situationen rasch nutzen können. Rufen Sie sich dabei in Erinnerung, dass auch die härtesten Krisen zeitlich begrenzt sind. Was sind meine Kraftquellen für eine ausbalancierte Lebensführung? Wo komme ich an meine Grenzen? Wann muss ich einen Gang zurückschalten? Was brauche ich in dieser Situation? Was tut mir gut? Was kann ich für mich in wenigen Minuten tun?

Optimismus

Resiliente Menschen besitzen die Fähigkeit, die positiven Aspekte und die Chancen in einer herausfordernden Situation zu sehen und dabei realistisch zu bleiben. Wie Daten aus der Hirnforschung belegen, lohnt es sich, sorgfältig auszuwählen, worauf wir uns konzentrieren. Pessimistische Gedanken demoralisieren und entmutigen und werden mitunter zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Nach dem Prinzip »What fires together, wires together« hinterlassen häufige Gedanken nachweislich Denk- und Verhaltensmuster im Gehirn (Neuroplastizität des Gehirns)⁵. Je öfter wir zuversichtliche, konstruktive und kreative Gedanken pflegen, desto nachhaltiger und positiver ist die Wirkung auf unser gesamtes Tun.

STEUERN SIE AKTIV IHRE DENKGESAMTHEITEN:

Bleiben Sie neugierig, flexibel und lernbereit. Betrachten Sie Fehlversuche als Lernerfahrungen und üben Sie sich in heiterer Gelassenheit. Fahnden Sie bewusst in festgefahrenen Situationen nach dem Guten im Schlechten. Dadurch werden Sie gelassener, fröhlicher und regen sich deutlich weniger auf. Bauen Sie gezielt einen »Mr.-Bean-Faktor« in Ihre Gedanken ein. Denken Sie an die Gelegenheit, bei der Sie das letzte Mal herzlich gelacht haben. Lachen befreit, ist eine pure Sauerstoffdusche für jede Körperzelle und führt zur Auflockerung und humorvollen Selbstdistanzierung.

Ihr Weg zu mehr Resilienz

Resilienz ist eine Reise, ein dynamischer Lernprozess, steigenden und wechselnden Anforderungen erfolgreich zu begegnen und dabei Ihre persönliche Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Die Stärkung Ihrer Resilienz beginnt mit der Auswertung Ihrer individuellen positiven Erfahrungen und der bewussten Wahrnehmung förderlicher Haltungen, Ressourcen und Potenziale. Kleiner Aufwand, große Wirkung: Machen Sie es zu Ihrem persönlichen Ziel, durch gezieltes Training täglich einen der sieben Resilienzfaktoren zu fördern. Bereits ab einer 15 Minuten langen, regelmäßigen Anwendung pro Tag stärken Sie Ihr mentales Immunsystem nachhaltig. Umso leichter wird es Ihnen fallen, neue und vielfältige Herausforderungen auch in heftigen Situationen gesund, effizient und erfolgreich zu meistern.

Dr. Gisela Hruzek ist Ärztin mit jahrelanger Erfahrung im internationalen Management und Geschäftsführerin des Beratungs-, Trainings- und Coaching-Unternehmens performance & more (Wien, Düsseldorf).

1 VULCAN ©-Konzept entwickelt von Dr. med. Gisela Hruzek performance & more 2013

2 Gisela Hruzek: Wirksame Burnout-Prävention in der täglichen Praxis. Die Entstehungsmechanismen verstehen und erkennen. S. 49. – In: Ärztwoche, Ausgabe 25, 6/2012.

3 Emmy E. Werner, Ruth S. Smith: Vulnerable but Invincible. A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth. New York, 1989.

4 Viktor E. Frankl: ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München, 1992.

5 Norman Doidge: Neustart im Kopf: Wie sich unser Gehirn selbst repariert. Frankfurt a. M., 2008.

Interessierte Selbstgefährdung

DIE UNERWÜNSCHTEN NEBENWIRKUNGEN MODERNER STEUERUNGSFORMEN

AUTOREN/-INNEN Prof. Dr. Andreas Krause, Cosima Dorsemagen, Dr. Klaus Peters



WAS VERÄNDERT SICH IN DEN UNTERNEHMEN? EIN BEISPIEL AUS DER X-BANK IN W.

Die Filiale der X-Bank in W. hat sechs Mitarbeiter, die vor allem im Privatkundengeschäft arbeiten. In dem kleinen Ort W. leben viele junge Familien, die mit Fragen der Baufinanzierung zur Bank kommen, und zahlreiche ältere Menschen, denen es um eine sichere Anlage ihrer Ersparnisse geht. Herr B. ist seit 15 Jahren Privatkundenberater bei der X-Bank in W. Er hat diesen Beruf gewählt, weil er neben einem ausgeprägten kaufmännischen Interesse gerne beratend tätig ist und mit Menschen zu tun hat. In den ersten Jahren hat sich Herr B. in der X-Bank sehr wohlfühlt. Er ist gerne zur Arbeit gekommen und hat sich mit seinen Kollegen gut verstanden. Doch in den letzten Jahren hat sich einiges verändert. Der neue Filialleiter ruft sein Team jeden Montag zusammen, um die Ergebnisse der vergangenen Woche zu besprechen. Dazu erstellt er eine Übersicht über die Ertragszahlen aller Mitarbeiter. Gemeinsam wird besprochen, wie der Ertrag weiter optimiert werden kann. Herr B. hat seitdem sonntags regelmäßig schlechte Laune und Magenschmerzen. Unter der Woche prüft er täglich seine Ertragsübersicht. Wenn ein Kunde anruft und um einen Termin bittet, zögert Herr B. nun, die Anfrage an einen Kollegen weiterzugeben, selbst wenn er eigentlich schon für die Woche ausgebucht ist. Die Kollegen sind fast zu Konkurrenten geworden. Herr B. merkt, dass er auch in Beratungsgesprächen nun immer wieder nachrechnet, welches der Produkte, die er dem Kunden anbieten kann, für ihn wie viel Ertrag bedeutet. Er will seine Kunden seriös beraten, doch die Angst, am nächsten Montag schlecht dazustehen, geht ihm nicht mehr aus dem Kopf.

Zeitgemäße Managementkonzepte sind für motivations- und produktivitätssteigernde Effekte bekannt: Sie setzen auf autonome Beschäftigte – bei gleichzeitiger Konfrontation mit unternehmerischen Herausforderungen. Jedoch sind viele Führungskräfte und Mitarbeitende gleichzeitig hoch motiviert und sehr erschöpft. Eine Checkliste hilft Ihnen, eigene Muster und Reaktionen besser zu erkennen, um rechtzeitig gegenzusteuern.

Man kennt es von Freiberuflern und Selbstständigen, besonders von Existenzgründern: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Dasselbe geschieht, wenn sich einmalige Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die berufliche Zukunft bieten. Auch dann setzt man unter Umständen seine Gesundheit aufs Spiel. Immer öfter kommt diese Art von Rücksichtslosigkeit gegenüber dem eigenen Wohlergehen auch bei Mitarbeitenden und Unternehmenskadern vor. Neue Steuerungsformen holen die Leistungsdynamik von selbstständigen Existenzgründern in die Betriebe. Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene an: Es kommt zur interessierten Selbstgefährdung.

Mit »interessierter Selbstgefährdung« meinen wir ein Verhalten, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus einem Interesse am beruflichen Erfolg heraus. Beispiele sind etwa: krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten, am Wochenende oder im Urlaub arbeiten, länger als zehn Stunden am Tag arbeiten, in einem hohen Ausmaß unbezahlte Überstunden leisten. Solche Phänomene kamen auch in der Vergangenheit vor, z. B. aufgrund hoher Identifikation mit dem Unternehmen. Die Ursachen für die gesundheitskritischen Verhaltensweisen sind jedoch zunehmend an anderen Stellen zu suchen: Mitarbeitende und Führungskräfte berichten, dass sie, selbst wenn sie ein solches Problem erkannt haben und darunter leiden, keinen Weg zur Veränderung finden. Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit- und Stressmanagement, können ihre Probleme nicht lösen, auch Appelle an mehr Selbstdisziplin oder einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus. Die Ursachen sind in der Dynamik zu finden, die durch neue, produktivitätssteigernde Managementkonzepte ausgelöst wird, wie sie zunehmend nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung (»wirkungsorientierte Verwaltungsführung«) mit großem Erfolg eingesetzt werden.

Neue Doppelrolle der Beschäftigten

Zentrales Kennzeichen der neuen Steuerungsformen ist die Führung durch Ziele (Management by Objectives) bei gleichzeitiger Konfrontation der Mitarbeitenden mit unternehmerischen Herausforderungen und den Rahmenbedingungen des Marktes. Durch Einführung von Profit-Centern, Orientierung an Benchmarks, unternehmensinterne Konkurrenzverhältnisse oder Androhung der Schließung von Werkteilen bei Nichterreichung von Renditezielen werden marktförmige Verhältnisse in die Unternehmen getragen bzw. in den Unternehmen nachgebildet. Diese Veränderungen sind meist mit Hinweisen auf Globalisierung, Kostendruck oder die Erwartungen der Shareholder verbunden, auf die das Management reagieren muss. Das Beispiel in Kasten 1 (siehe links) dient der Veranschaulichung, was sich für Mitarbeitende im Arbeitsalltag ändern kann.

Als entscheidende Veränderung entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Doppelrolle: Nach wie vor muss die fachliche Arbeit qualitativ hochwertig gemacht werden. Aber jetzt achtet der Mitarbeitende gleichzeitig darauf, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen auch rentiert. Während der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens früher eine reine Managementaufgabe war, rechnen nun auch abhängig Beschäftigte bei all ihren Aktivitäten mit, ob sich das, was sie gerade tun, für das Unternehmen rentiert. Führung durch Ziele setzt auf die Autonomie der Beschäftigten. Bei konsequenter Umsetzung können (und müssen) die Beschäftigten selbstständig und unter Nutzung der verfügbaren Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf dem »Markt« agieren. Diese Veränderung ist unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten zunächst einmal positiv zu bewerten. Zugleich geht die Verbreitung der neuen Managementkonzepte mit einer Veränderung und Zunahme psychischer Belastungen und Beanspruchungen einher. Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

Typische psychische Beanspruchungen

Bestimmte psychische Beanspruchungen sind charakteristische Resultate der Veränderungen in Unternehmen.

KONFLIKTE ZWISCHEN FACHLICHEM UND UNTERNEHMERISCHEM GEWISSEN NEHMEN ZU,

etwa wenn Softwareentwickler aus Kostengründen eine Software freigeben, obwohl sie genau wissen, dass noch Programmierfehler zu beseitigen wären – oder Pflegekräfte persönliche Zuwendung zu Patienten reduzieren müssen, da die veranschlagte Zeitdauer und die Personaldecke dies nicht mehr zulassen.

INNERE ZERRISSENHEIT

Konflikte, die Mitarbeitende früher mit anderen hatten (z. B. mit ihren direkten Vorgesetzten), haben sie nun mit sich selbst: Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit werden aus eigenem Antrieb heraus (d. h. ohne Anweisung von oben) absolviert, um den eigenen Erfolg zu sichern.

SCHULDERLEBEN

Mitarbeitende erleben sich selbst als Mitverursacher des zunehmenden Leistungsdrucks. Wenn in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder selbst formuliert werden, sucht man später die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind.

GRUPPENDRUCK

Wenn Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend ein persönliches Interesse daran, dass sich ihre direkten Kollegen stark engagieren und zumindest die gleiche Leistung erbringen. Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen. Insbesondere wenn auf Schwierigkeiten von Unternehmensseite nicht reagiert wird, z. B. kein Ersatz bei Erkrankung oder Personalmangel bereitgestellt wird, steigt der Gruppendruck und damit auch die Bereitschaft, über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Konflikte nehmen zu.

VEREINZELUNG, MANGEL AN OFFENER KOMMUNIKATION ÜBER BELASTUNGEN, NICHT FUNKTIONIERENDE RÜCKMELDEPROZESSE

In indirekt gesteuerten Betrieben nehmen Gefühle von Vereinzelung und individuellem Versagen zu. In besonders stark leistungsorientierten Betrieben gilt: »Wer ein Problem hat, ist das Problem.« Mit anderen Worten: Verheimlichte Schwächen und erzählte Erfolgsgeschichten! Psychische Belastungen werden tabuisiert und so scheinen die Erfolgsgeschichten der anderen zu belegen, dass etwas mit der eigenen Leistungsfähigkeit wohl nicht stimmen kann (»Geht es denn nur mir so?«). Kommunikationsstörungen können so weit gehen, dass auch in anonymen Mitarbeiterbefragungen beschönigende Angaben gemacht werden, weil negative Konsequenzen befürchtet werden. Das Unternehmen erfährt einen Realitätsverlust; innerbetriebliche Rückmeldeprozesse funktionieren nur noch unzureichend.

Ihr persönlicher Check

Die nachfolgende Checkliste (© Dr. Andreas Krause, Cosima Dorsewagen und Dr. Klaus Peters) soll Sie darin unterstützen, die eigenen Reaktionen auf Einflüsse der Arbeitssituation besser kennenzulernen und ein Gespür für solche Phänomene zu entwickeln, die mit stark erfolgs- und ergebnisorientierter Arbeit einhergehen können und sich (mittel- und langfristig) gesundheitskritisch auswirken können.

Frühwarnsymptome

Woran merke ich, dass ich an meine Grenzen gehe?

Um erfolgreich zu sein, gehen viele Führungskräfte (ebenso wie Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) immer wieder an ihre Leistungs- und Belastungsgrenzen – oder sogar darüber hinaus. Woran merken Sie bei sich selbst, wenn Sie eine solche Leistungs-/Belastungsgrenze erreichen? In der Tabelle sind einige typische Symptome enthalten. Dabei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit; Sie können jeweils ergänzen, was für Sie besonders bedeutsam ist.

KÖRPERLICHE SYMPTOME *oft > ab und zu > selten/ nie*

- > Schlafschwierigkeiten, Schlafstörungen
- > Morgens erschöpft/gerädert aufwachen
- > Leichte körperliche Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen, Verspannungen)
- > Starke körperliche Beschwerden (z. B. Tinnitus, Migräne)

PSYCHISCHE SYMPTOME *oft > ab und zu > selten/ nie*

- > Nach der Arbeit nicht abschalten können
- > In der Freizeit über Probleme bei der Arbeit grübeln
- > Sich ausgebrannt fühlen
- > Keine Lust haben, zur Arbeit zu gehen
- > Am Ende des Arbeitstags das Gefühl haben, nicht genug getan zu haben, obwohl man sich sehr angestrengt hat
- > Das Gefühl haben, nie über ausreichend Zeit zu verfügen
- > Starke Stimmungsschwankungen (sowohl hohe Begeisterung als auch innere Leere innerhalb weniger Tage)

SYMPTOME AUF DER VERHALTENSEBENE

- > Ungeduld und Reizbarkeit im Kontakt mit anderen Personen (bei der Arbeit, zu Hause), bereits bei Kleinigkeiten aufbrausen, keine Lust zum Zuhören haben
- > Verstärkt Fehler machen, Konzentrations-schwierigkeiten, wichtige Dinge vergessen
- > Veränderungen im Essverhalten (z. B. plötzlich viel mehr oder weniger essen)
- > Mehr rauchen oder Alkohol trinken als üblich
- > Von Aufgabe zu Aufgabe springen (Hyperaktivität)
- > Sich nur noch mit bestimmten Aufgaben/Problemen befassen können und alles andere (z. B. auch alles Private) ausblenden/vergessen

Einflussfaktoren

In welchen (Arbeits-)Situations treten Frühwarnsymptome auf? Bei genauerem Hinsehen stellen viele Menschen fest, dass sich Arbeitssituationen, in denen sie besonders stark gefordert sind, ähneln. Wie ist es bei Ihnen? Gibt es typische Arbeitssituationen, in denen Sie an Ihre Leistungsgrenze gehen? Nachfolgend finden Sie einige Situationen, die Ihnen als Denkanregung dienen können. Versuchen Sie, eine für Ihre Arbeit typische, besonders bedeutsame oder besonders häufig auftretende Situation zu beschreiben.

Beispiele für Situationen, in denen stark erfolgs- und ergebnisorientiert arbeitende Menschen an ihre Leistungsgrenzen gehen und/oder sich stark belastet fühlen, sind:

- > Die zeitlichen und/oder personellen Ressourcen reichen zum Erreichen der Ziele eigentlich nicht aus.
- > Trotz knapper Zeit soll der eigene Anspruch an eine hohe fachliche Qualität gewährleistet bleiben.
- > Der ökonomische Erfolg ist nur auf Kosten der fachlichen Qualität erreichbar.
- > Es bietet sich eine besondere Chance, um ein wichtiges Ziel zu erreichen oder um sich gegen andere Konkurrenten durchzusetzen.

Bewältigungsstrategien

Wie verhalte ich mich in solchen Situationen?

Auf jede Situation, die uns an unsere Leistungsgrenzen führt und die wir als stark belastend erleben, reagieren wir in irgendeiner Weise; wir versuchen mit der Situation umzugehen. Solche Bewältigungsstrategien können Menschen bewusst einsetzen; viele Reaktions- und Verhaltensweisen werden aber zunächst auch unwillkürlich oder intuitiv hervorgerufen. Bei stark erfolgs- und ergebnisorientiertem Arbeiten kann interessierte Selbstgefährdung, also die Gefährdung der eigenen Gesundheit um des Erfolgs willen, eine solche Bewältigungsstrategie sein.

Interessierte Selbstgefährdung kann sich in ganz unterschiedlichen Verhaltensweisen äußern. Kennen Sie eine oder mehrere der unten angeführten Verhaltensweisen von sich? Bitte beachten Sie: Interessierte Selbstgefährdung ist nicht leicht zu erkennen. Alle der unten aufgeführten Verhaltensweisen können sich langfristig gesundheitsschädlich auswirken und können insofern als gesundheitsgefährdendes Verhalten bezeichnet werden. Wenn Sie überprüfen wollen, ob es sich um interessiert selbstgefährdendes Verhalten handelt, fragen Sie sich jeweils: Tue ich das, um den Erfolg meiner Arbeit zu gewährleisten? Wenn Sie diese Frage mit »Ja« beantworten, ist das ein Anzeichen für interessierte Selbstgefährdung.

MÖGLICHE ANZEICHEN FÜR INTERESSIERTE SELBSTGEFÄHRDUNG

- > Trotz Krankheit arbeiten, krank zur Arbeit kommen (Präsentismus)
- > Auf sinnvolle Regeneration nach einer Erkrankung verzichten
- > Sehr lange Arbeitszeiten (länger als elf oder zwölf Stunden pro Tag arbeiten) – ohne dass diese angeordnet worden wären
- > Zugunsten der Arbeit auf Kurzpausen im Laufe des Tags verzichten
- > Zugunsten der Arbeit auf die Mittagspause verzichten oder am Arbeitsplatz nebenbei essen
- > Am Wochenende oder an Feiertagen arbeiten
- > Spätabends oder frühmorgens von zu Hause aus arbeiten
- > Zugunsten der Arbeit Teile des Urlaubs nicht nehmen, Urlaubstage oder Überstunden verfallen lassen
- > Auf Arztbesuche verzichten bzw. diese nach hinten verschieben
- > Eigene unbezahlte (»freiwillige«) Mehrarbeit gegenüber Dritten verschweigen
- > Eigene Leistungseinschränkungen gegenüber Dritten (Arbeitgeber/Kollegen) verschweigen
- > Ein schlechtes Gewissen (gegenüber Kollegen, Kunden) haben, wenn man krank ist
- > Risiken eingehen (z. B. falsche Angaben in Controllingssystemen eintragen), um die Erreichung meiner Ziele nicht zu gefährden
- > Fachliche Qualität der Arbeit (z. B. Kundenorientierung) zugunsten des ökonomischen Erfolgs vernachlässigen
- > Bei der Arbeit auf Dinge verzichten, die man eigentlich als wichtig und sinnvoll erlebt (z. B. sich in Beratungsgesprächen ausreichend Zeit für den Kunden nehmen, sich Zeit für ein Gespräch unter Kollegen nehmen)
- > Auf ausgleichende Freizeitaktivitäten wie Kinobesuche, Sport o. Ä. verzichten (zugunsten der Arbeit)
- > Auf Familienaktivitäten verzichten (zugunsten der Arbeit)
- > Stimulierende Substanzen (z. B. Kaffee in hoher Menge, Amphetamine, Kokain) einnehmen, um in Schwung zu kommen oder lange durchzuhalten
- > Beruhigungsmittel einnehmen, um sich entspannen oder schlafen zu können

Interessierte Selbstgefährdung: persönlicher Nutzen und Kosten

Bewältigungsstrategien haben das Ziel, mit einer potenziell belastenden Situation möglichst gut zurechtzukommen. Manche Bewältigungsstrategien zeigen ambivalente Auswirkungen: In irgendeiner Form profitieren wir von ihnen (sonst würden wir sie nicht einsetzen), sie produzieren aber auch unerwünschte Kosten oder »Nebenwirkungen«. Sofern Sie interessiert selbstgefährdendes Verhalten bei sich beobachten – welchen Nutzen sehen Sie für sich, welche Kosten entstehen?

Denken Sie bitte an Ihre persönlichen Beispiele für interessierte Selbstgefährdung, die Sie in der Tabelle oben angekreuzt haben. In der folgenden Tabelle haben wir mögliche positive und negative Effekte angeführt. Sie können daneben Ihre Kommentare oder näheren Beschreibungen ergänzen und in den freien Zeilen weitere positive bzw. negative Effekte, die Sie für sich feststellen, ergänzen.

POSITIVE EFFEKTE INTERESSIERTER SELBSTGEFÄHRDUNG (MEIN PERSÖNLICHER NUTZEN):

- > Erfolgserleben
- > Anerkennung durch Dritte (z. B. Kunden, Vorgesetzte)
- > Finanzieller Bonus
- > Arbeitsplatzsicherheit
- > Freude und Spaß an der Arbeit
- > Stolz auf die eigene Arbeitsleistung
- > Positives Gemeinschaftsgefühl zusammen mit Kollegen/Mitarbeitenden

NEGATIVE EFFEKTE INTERESSIERTER SELBSTGEFÄHRDUNG (MEINE »KOSTEN«):

- > Fehlender Ausgleich zur Arbeit (z. B. Bewegung)
- > Hohe Anfälligkeit für Krankheiten (z. B. häufige grippale Infekte)
- > Vernachlässigen von Hobbys/außerberuflichen Interessen
- > Verlust oder Reduktion der Qualität sozialer Kontakte (z. B. Freundschaften schlafen ein)
- > Konflikte mit Familie/Freunden
- > Konflikte mit Kollegen/Einzelkämpfertum
- > Unterschwellige Unzufriedenheit mit sich selbst

Interessierte Selbstgefährdung: Veränderungsbedarf?

Notieren Sie, in welchen Situationen Sie welche neuen Verhaltensweisen erproben möchten.

- > In solchen Arbeitssituationen oder an diesem Frühwarnsymptom merke ich bei mir persönlich, dass erfolgsorientiertes Arbeiten etwas mit Gesundheit zu tun hat ...
- > So gehe ich bislang damit um ...
- > Interessierte Selbstgefährdung kommt dabei auf folgende Weise zum Vorschein ...
- > Diese positiven Effekte sind für mich damit verbunden ...
- > Diese negativen Effekte sind für mich damit verbunden...
- > Das möchte ich verändern/ Hieran möchte ich arbeiten ...
- > Das werde ich ausprobieren ...

Der Text basiert teilweise auf einem Artikel (Andreas Krause/Cosima Dorsewagen/Klaus Peters: Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um?), der erstmals in HR Today, Ausgabe 4/2010, erschienen ist.

Prof. Dr. Andreas Krause ist Leiter des Studiengangs CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement und Dozent für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Cosima Dorsewagen ist dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Leiterin des Studiengangs CAS Arbeits- und Organisationspsychologie tätig. Dr. Klaus Peters ist Philosoph und Vorstandsmitglied von cogito – Institut für Autonomieforschung e. V. in Berlin.

Den Kreislauf von Selbst-Störungen durchbrechen

ZWEI KONKRETE TOOLS, UM ALS FÜHRUNGSKRAFT GESUNDHEITSGEFÄHRDENDEN TENDENZEN ENTGEGENZUWIRKEN

AUTOR Dipl.-Psych. Mag. Rudolf Dörfler



Wenn wir uns selbst im Weg stehen, ist dies die Folge des Kreislaufs von Selbst-Störungen durch kritische innere Dialoge. Anschaulich durch die Inner-Game-Methodik beschrieben, liefern das Antreiber-Konzept und das S.T.O.P.-Konzept konkrete Wege, aus diesem destruktiven Kreislauf auszusteigen.

Timothy Gallwey, zu dessen langjährigen Klienten AT & T, Apple, Coca-Cola und IBM gehören, liefert mit seiner Inner-Game-Methodik einen praxisnahen Ansatz zum Selbst-Coaching: »Bei Inner Game geht es darum, alle Einflüsse zu reduzieren, die uns daran hindern, unser Potenzial voll auszuschöpfen. Daneben gibt es das äußere, sichtbare Outer Game, bei dem es darum geht, Aufgaben zu bewältigen und externe Hindernisse zu überwinden, damit wir ein gesetztes Ziel erreichen.«¹

Das Inner Game bezieht sich auf unseren mentalen und emotionalen Zugang zu dem, was wir tun. Dies beinhaltet die innere Haltung, die Glaubenssätze über uns und andere, unsere bewussten und unbewussten Fähigkeiten. Das Outer Game bezieht sich auf Verhaltensweisen und wie wir mit den Rahmenbedingungen umgehen, um Leistung zu erbringen. Wie wir unser »inneres Spiel« meistern, entscheidet also über Erfolg oder Misserfolg im »äußeren Spiel«. Das Inner Game lässt sich nach Timothy Gallwey in einer einfachen Formel zusammenfassen:

$$L = P - S$$

Leistung = Potenzial – Störungen

»Die Leistung (L) bei einer beliebigen Fähigkeit – vom Treffen eines Tennisballs bis zum Lösen eines komplexen Geschäftsproblems – entspricht dem eigenen Potenzial (P) nach Abzug der Selbst-Störungen (S). Die Leistung entspricht nur selten dem vorhandenen Potenzial. Ein wenig Selbstzweifel, ein falscher Glaubenssatz, Angst vor Versagen reichen, um die tatsächliche Leistung erheblich zu beeinträchtigen.«²

Als ManagerIn sehen Sie Ihren Auftrag darin, die besten Resultate zu erzielen – im Idealfall mit möglichst geringem Aufwand. Wie gut Ihnen diese Balance gelingt, hängt maßgeblich davon ab, wie Sie Ihr »Inner Game« steuern, und damit von Ihrem Bewusstsein über die innerlich ablaufenden Selbst-Störungen. Wahrscheinlich ist Ihnen schon öfter aufgefallen, dass Sie sich zeitweise selbst im Wege stehen. Dieses Sich-im-Wege-Stehen ist nach Gallwey die Folge des Kreislaufs von Selbst-Störungen durch kritische innere Dialoge, bestimmt von inneren Antreibern und negativen Gedankenketten, die Verzerrungen in Wahrnehmung, Reaktion, Resultaten und Selbstbild verursachen (siehe Abbildung 1).

Kreislauf der Selbststörungen

Wer spricht nun eigentlich mit wem in diesem inneren Dialog, fragte sich Gallwey und nannte die kommandierende bewertende innere Stimme »Selbst 1«, die sich mit ihren Bewertungen an ein »Selbst 2« richtet. »Selbst 2« verkörpert dabei nach Gallwey »alles Potenzial, mit dem wir geboren wurden, alle Fähigkeiten, die wir schon entwickelt haben und alle, die noch brachliegen.«⁴

Wenn Sie vor einer schwierigen (Führungs-)Aufgabe stehen, werden Sie beobachten können, dass sich die Gedanken auf drei Bereiche konzentrieren:

1 Sie beginnen, sich mit der Aufgabe zu beschäftigen. Lösungsorientierte Gedanken fokussieren auf Fragen wie z.B.: »Wie gehe ich das Problem an?« – »Was brauche ich?«

2 Gleichzeitig werden Sie sich bis zu einem gewissen Ausmaß mit Ihren eigenen Gefühlen und Einschätzungen Ihrer Person beschäftigen. Ich-orientierte Gedanken sind Dialoge zwischen »Selbst 1« und »Selbst 2« wie z. B.: »Immer muss ich solche Aufgaben lösen!« – »Ich darf auf keinen Fall einen Fehler machen!«

3 Schließlich werden Sie vermutlich versuchen, sich immer wieder einen Ruck zu geben, um so die Beschäftigung mit dem Bereich zwei abbrechen. Kontrollorientierte Gedanken sind ebenfalls Dialoge zwischen »Selbst 1« und »Selbst 2« mit dem Ziel, Steuerung zurückzugewinnen: »So kann es nicht weitergehen!« – »Selbstmitleid hilft ja auch nicht weiter!« – »Ich versuche es einfach mal!«

Ihre Gedanken und inneren Dialoge benötigen Energie und stellen eine Aufmerksamkeitsfokussierung dar. Die Energie geht bekanntlich dorthin, worauf sich unsere Aufmerksamkeit richtet. Ihre Energie kann sich also auf die Aufgabenbewältigung richten oder sie kann durch kritische innere Dialoge wie in einem Strudel versickern und sich in ungeeigneten, kontrollorientierten Gedanken, in inneren Kämpfen zwischen »Selbst 1« und »Selbst 2« verzehren. Wie können Sie diesen Kreislauf von Selbst-Störungen nun unterbrechen? Um die Selbst-Störungen im Führungsalltag durchbrechen zu können, brauchen ManagerInnen zunächst Bewusstheit hinsichtlich ihrer inneren Antreiber.

Innere Antreiber neutralisieren

Das Konzept der inneren Antreiber geht auf Eric Berne (1910–1970), den Begründer der Transaktionsanalyse, zurück. Berne geht davon aus, dass jeder Mensch sogenannte innere Antreiber hat, die in der frühen Kindheit festgelegt wurden. Innere Antreiber sind charakteristische Denk- und Verhaltensmuster, die in der Regel Stärken sind, aber in Belastungssituationen zu Schwächen werden. Sie gehen auf Prägungen im frühen sozialen Umfeld zurück und sind Schlussfolgerungen aus dem, wie wir von anderen Menschen behandelt wurden. Es handelt sich um Botschaften und Glaubenssätze, die uns eingeschärft wurden und die unsere Wahrnehmung, unser Denken und damit unseren Lebens- und Arbeitsstil als Erwachsene nachhaltig beeinflussen.

Die fünf inneren Antreiber – »Sei perfekt«, »Sei schnell«, »Sei stark«, »Sei gefällig« und »Streng dich an« – werden bei Managern/-innen meist nur positiv bewertet. Die Grenze zur Selbstüberforderung verläuft dabei oft fließend. Diese Antreiber-Programme stellen die wichtigsten Selbst-Störungen dar. In gleichem Maße, wie ManagerInnen inneren Antreibern im Arbeitsstil und bei ihren Entscheidungen folgen, können auch Unternehmen in ihrer Kultur von Antreibern bestimmt sein. Diese Botschaften werden häufig von Unternehmensgründern/-innen oder dem obersten Management geprägt und stehen mehr oder weniger klar ausgedrückt als Wegweiser in den Köpfen der LeistungsträgerInnen.

SELBSTCHECK

Wie steht es mit meinen Antreibern?

Auf der Hernstein Website finden Sie ergänzend zu diesem Artikel einen ausführlichen Fragebogen (www.hernstein.at/antreiber-test/), der Sie dabei unterstützt, Ihre inneren Antreiber mittels Selbsteinschätzung zu erkennen und zu überdenken, um sie anschließend bewusst zu neutralisieren.

LITERATUR

Frank Pyko/
W. Timothy Gallwey/
Roswitha Menke:
Inner Game Coaching.
Warum Erfahrungen der
beste Lehrmeister sind.
Staufen, 2010.

Christina Maslach/
Michael P. Leiter:
Burnout erfolgreich vermeiden.
Sechs Strategien, wie Sie Ihr
Verhältnis zur Arbeit verbessern.
Wien – New York, 2007.

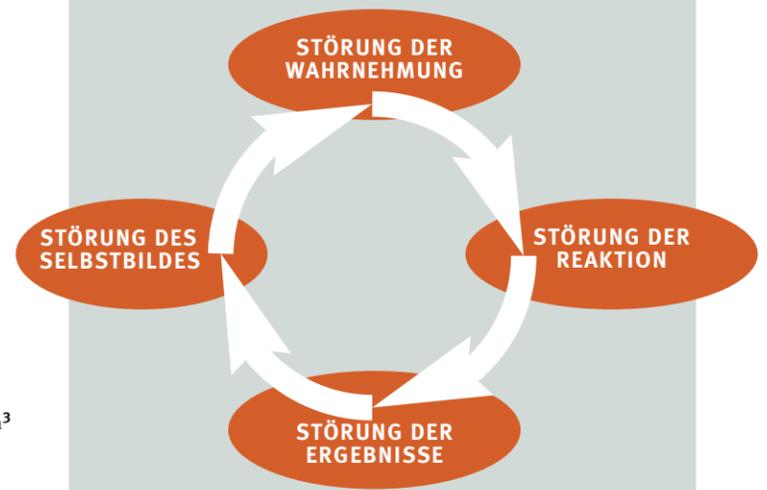


ABB. 1
Kreislauf der
Selbst-Störungen³

ANTREIBER

SEI PERFEKT

ManagerInnen, die diesem Antreiber folgen, finden stets Verbesserungsmöglichkeiten: Arbeiten können nicht abgeschlossen werden, Fehler werden gefürchtet. Die Richtschnur dafür, wann etwas »gut genug« ist, fehlt. In der Kommunikation zeigt sich dieser Antreiber in Überdetailliertheit und »Oberlehrerhaftigkeit« und ist ein Aufruf zur Übererfüllung von Zielen. Viel Energie fließt in Reichtfertigkeiten.

Prüfen Sie sich selbst: Gründlichkeit und Vollkommenheit sind Devisen Ihres Arbeitens, Sie sind überzeugt, dass alles, was Sie nach außen präsentieren, bis ins kleinste Detail absolut fehlerlos sein muss. Jeder Fehler wird als Bloßstellung empfunden und muss deshalb unbedingt vermieden werden. Ihr innerer Glaube lautet: Ich müsste eigentlich alles noch viel besser machen. Ich bin nicht gut genug.

ERLAUBER

»Ich bin gut genug, so wie ich bin. Genug ist genug.«

EMPFEHLUNGEN

Entspannen Sie sich und machen Sie sich bewusst, dass Menschen (auch Sie selbst) nicht perfekt sein können. Setzen Sie sich realistische Standards für Leistung und Genauigkeit. Fragen Sie sich, was die realen Konsequenzen eines Fehlers sind und ob es sich lohnt, ihn zu verbessern. Begreifen Sie Fehler als Lernchance. Holen Sie sich Rückmeldung für das Einhalten von Terminen und angemessene Detailtiefe.

ANTREIBER

SEI SCHNELL

ManagerInnen, die diesem Antreiber folgen, legen schon los, noch bevor sie das Ziel vor Augen haben. Durch diese »Schnellschüsse« wird das Gefühl verhindert, nicht alles unter Kontrolle zu haben. Dieser Antreiber ist ein Aufruf zur Hektik. Gespräche finden zwischen Tür und Angel statt, wichtige Informationen bleiben auf der Strecke.

Prüfen Sie sich selbst: Sie sind ständig in Eile. Es geht immer nur darum, möglichst viel zu schaffen, was dazu führt, dass Sie versuchen, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen. Dabei laufen Sie allerdings schnell Gefahr, sich zu verzetteln, zeitlich wie inhaltlich keine Schwerpunkte zu setzen, und Zeit für Sie selbst bleibt schon gar nicht. Womit auch immer Sie sich beschäftigen, Sie bleiben an der Oberfläche, denn es muss schnell gehen. Neben der Angst, etwas zu verpassen, kann also auch die Angst vor Nähe eine Rolle spielen. Ihr innerer Glaube lautet: Ich müsste das viel schneller erledigen können. Ich werde nie fertig werden.

ERLAUBER

»Ich nehme mir Zeit.«

EMPFEHLUNGEN

Planen Sie Ihre Arbeit mit Zwischenzielen. Konzentrieren Sie sich darauf, anderen sorgfältig zuzuhören, bis sie aufhören zu sprechen. Sprechen Sie bewusst langsamer, fragen Sie nach und prüfen Sie, ob Sie verstanden werden. Praktizieren Sie regelmäßige S.T.O.P.s. Holen Sie sich Rückmeldung für Genauigkeit.

ANTREIBER

SEI STARK

Wenn ManagerInnen aus diesem Antreiber heraus agieren, fragen sie auch bei hohem Druck nicht nach Unterstützung, sondern erledigen alles selbst – gepaart mit einer kühlen Ausstrahlung: sich keine Blöße geben, immer Haltung bewahren. Dieser Antreiber ist ein Aufruf zum Heldentum und zur Gefühlsunterdrückung. Auch in der Kommunikation wird wenig Emotion gezeigt. Beim Gegenüber können diese mangelnden Signale Unsicherheit auslösen.

Prüfen Sie sich selbst: Nur keine Schwäche zeigen! Sie unterliegen der Überzeugung, dass Stärke gleichzeitig Unabhängigkeit bedeutet. Sie schlüpfen in die Rolle eines Ideals, das in jeder Situation die Kontrolle behält und überlegen ist.

Es entsteht ein Gefühl der scheinbaren Sicherheit, das die Angst vor Verletzung und Kränkung verdeckt. Ihr innerer Glaube lautet: Niemand darf merken, dass ich schwach, empfindlich, ratlos bin!

ERLAUBER

»Ich bin offen und drücke meine Wünsche aus.«

EMPFEHLUNGEN

Schaffen Sie sich Puffer, sodass Sie Ihre Arbeitsbelastung überwachen können. Bitten Sie andere Menschen um Hilfe. Suchen Sie sich eine Freizeitaktivität, die Ihnen einfach nur so richtig Spaß macht. Beobachten Sie, wie sich Ihre Beziehungen verbessern, wenn Sie sich von anderen helfen lassen.

ANTREIBER

SEI GEFÄLLIG

Auffälligstes Merkmal von Managern/-innen, die in ihrem Arbeitsstil von diesem Antreiber gesteuert werden, ist, dass sie viel versprechen, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Wenig davon wird jedoch tatsächlich eingehalten. Ihre Kommunikationsform ist freundlich, oft aber auch diffus. Antworten sollen vor allem den Zweck erfüllen, dem Gegenüber zu gefallen: Be everybody's darling! Mach es immer allen recht! Bei diesem Antreiber ist der andere immer wichtiger als man selbst.

Prüfen Sie sich selbst: Sie versuchen stets, es allen anderen recht zu machen, tun alles, damit es den Menschen in Ihrem Umkreis gut geht. Wie es Ihnen selbst dabei geht, ob es große Belastung und Stress bedeutet, ist unwichtig. Sie fürchten Konflikte und schlechte Stimmung genauso wie nicht dazuzugehören oder abgelehnt zu werden. Ihr innerer Glaube lautet: Ich muss immer alle zufriedenstellen, sonst bin ich wertlos.

ERLAUBER

»Ich darf NEIN sagen.«

EMPFEHLUNGEN

Fangen Sie an, anderen Fragen zu stellen, statt zu raten, was sie wollen. Tun Sie sich selbst öfter etwas Gutes und bitten Sie andere um einen Gefallen. Üben Sie, NEIN zu sagen und auszusprechen, was Ihnen nicht gefällt. Setzen Sie freundlich und bestimmt Grenzen.

ANTREIBER

STRENG DICH AN

ManagerInnen, die von diesem Antreiber gesteuert werden, sitzen noch spät abends im Büro. Dabei werden oft falsche Prioritäten gesetzt oder etwas Wichtiges wird übersehen. Kommunikativer Ausdruck sind kurze Sätze, die nicht immer zu Ende gesprochen werden, man wirkt belastet. Wer unter dem Einfluss dieses Antreibers steht, folgt dem Aufruf: »Nur nicht lockerlassen!«

Prüfen Sie sich selbst: Sie haben das Bestreben, überall zu den Besten gehören zu wollen, und investieren Unmengen von Energie in sämtliche Bereiche. Es herrscht die Überzeugung vor, dass nur das zählt, was mit viel Mühe und Anstrengung erreicht wurde. Alles, was leicht zu erreichen ist, ist nichts wert – unabhängig vom Ergebnis. Ihr innerer Glaube lautet: Ich schaffe es nicht, aber ich muss mich wenigstens bemühen!

ERLAUBER

»Ich tu's und habe Erfolg.«

EMPFEHLUNGEN

Machen Sie sich einen Plan inklusive Beendigung der Aufgabe – und halten Sie sich bis zum Abschluss daran. Prüfen Sie die Anforderungen einer Aufgabe, sodass Sie sicher sein können, nur das Vereinbarte zu tun. Finden Sie kreative Wege, um langweilige Aufgaben interessant zu machen. Machen Sie sich eine Checkliste, sodass Sie sicher sind, nichts Wesentliches zu übersehen. Holen Sie sich Rückmeldung für die erfolgreiche Beendigung einer Aufgabe.

S.T.O.P. –

Wie Sie sich vom Tunnelblick abkoppeln

Wenn Sie sich das nächste Mal beim inneren Dialog zwischen Selbst 1 (Antreiber) und Selbst 2 ertappen, praktizieren Sie das Tool aller Tools: S.T.O.P.

STEP BACK –

lösen Sie sich vom »Kampfgeschehen«, treten Sie einen Schritt zurück und legen Sie einen Abstand zwischen sich und dem ein, worin Sie gerade involviert sind.

THINK –

atmen Sie tief durch, schaffen Sie sich einen Denkraum: Welchen Sinn hat das? Was treibt mich an? Was versuche ich zu erfüllen? Was nehme ich an? Was glaube ich? Was sind die Auswirkungen, wenn ich so weitermache?

ORGANIZE –

ordnen Sie Ihre Gedanken: Worum geht es hier? Was hat hier Priorität? Was fehlt? Was sind meine Maßnahmen? Was ist die richtige Reihenfolge dabei? Was sind die Meilensteine? Wo liegen mögliche Hindernisse?

PROCEED –

fahren Sie fort, sobald Sie wieder einen klaren Kopf haben, so lange, bis Sie wieder einen S.T.O.P. zur Erholung brauchen.

Tim Gallwey empfiehlt deshalb verschiedene S.T.O.P.s:

ORIENTIERUNGS-S.T.O.P.

Starten Sie den Tag mit einem S.T.O.P. Treten Sie mindestens dreimal täglich einen Schritt zurück und denken Sie über das nach, was wichtig ist.

PROJEKT-S.T.O.P.

Gewöhnen Sie sich an, einen S.T.O.P. vor Beginn, zwischendurch und am Ende des Projekts mit Ihrem Team einzuführen.

ÄNDERUNGS-S.T.O.P.

Überwinden Sie blinden Automatismus, erlauben Sie sich einen S.T.O.P., um notwendige Änderungen zu überdenken.

Und last but not least:

ERHOLUNGS-S.T.O.P.

Geben Sie täglich Gehirn und Körper Zeit, sich zu regenerieren: Halten Sie inne! Sammeln Sie sich! Atmen Sie durch und achten Sie offen auf das Hier und Jetzt.

Dipl.-Psych. Mag. Rudolf Dörfner
ist Klinischer Psychologe,
Gesundheitspsychologe,
Psychotherapeut, Coach
sowie interner Berater
des Hernstein Instituts für
Management und Leadership.

1

Frank Pyko/W. Timothy Gallwey/
Roswitha Menke: Inner Game Coaching.
Warum Erfahrungen der beste
Lehrmeister sind S. 29. Staufien, 2010.

2

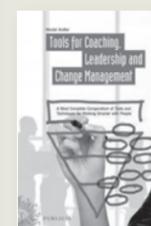
a. a. O., S. 29

3

a. a. O., S. 21

4

a. a. O., S. 19



BUCHHOLZ, ULRIKE/KNORRE, SUSANNE

Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen

Springer Verlag, ISBN 978-3-642-30723-2, gebunden, 2012, EUR 41,10

Aus der Psychologie entlehnt, erobert der Begriff der Resilienz derzeit die Diskussion über das Führungshandeln in Unternehmen. Resiliente Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass Rückschläge verarbeitet werden können, weil Strukturen und Prozesse flexibel anpassbar sind – ohne die organisatorische Einheit und kulturelle Identität zu gefährden. Verstanden als Teil der allgemeinen Managementlehre, erläutern die Autorinnen die interne Kommunikation in resilienten Organisationen und liefern fundierte Handlungsempfehlungen für deren Umsetzung.

ELSNER, KATRIN

Kleine Ursache – große Wirkung: Wertschätzung von hochqualifizierten Mitarbeitern

Hampff Verlag, ISBN 978-3-86618-825-9, kartoniert, 2012, EUR 25,50

Die Erwartungen hochqualifizierter MitarbeiterInnen an ihre Arbeit werden immer komplexer. Es zeichnet sich ab, dass nicht zuletzt bedingt durch den Wandel der Arbeit Karriere und Erfolg als alleinige Kriterien für die Motivation Hochqualifizierter nicht mehr ausreichen. Vielmehr scheinen diese zunehmend Bedürfnisse nach Anerkennung in Form von individueller Wertschätzung zu entwickeln. Die Bedeutung von Wertschätzung für die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird derzeit noch häufig unterschätzt. Unternehmen, die sich verstärkt mit diesem personalpolitischen Thema auseinandersetzen, können sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern. In ihrer Untersuchung entwickelt Katrin Elsner einen konzeptionellen Rahmen, der sich mit der Wertschätzung als Ausprägung von Anerkennung auf unterschiedlichen Ebenen befasst, wobei der Fokus auf der individuellen Ebene ruht. Thematisiert werden unter anderem die Fragestellungen, was Wertschätzung für hochqualifizierte MitarbeiterInnen bedeutet, wie Wertschätzung vermittelt werden kann und welche Rolle die Führungskraft dabei spielt. Die aufgestellten Thesen überprüft Katrin Elsner in einer spannenden empirischen Studie mit hochqualifizierten Mitarbeitern/-innen eines internationalen Großunternehmens.

HURLER, KONRAD

Arbeitsmotivation und Personalführung

AV Akademikerverlag, ISBN 978-3-639-39808-3, kartoniert, 2012, EUR 30,90

Die Motivation spielt nicht nur im Sport eine große Rolle. Auch in der Wirtschaftswelt sind motivierte MitarbeiterInnen eine Grundvoraussetzung für den Erfolg und somit für das langfristige Fortbestehen eines Unternehmens. Die vorliegende Arbeit möchte in das sehr komplexe Gebiet der Arbeitsmotivation und die verschiedenen Einflussfaktoren auf die menschliche Arbeitsleistung einführen. Dabei wird gezeigt, dass entgegen der heute gängigen Praxis die MitarbeiterInnen nicht ausschließlich mittels Geldanreizen motivierbar sind. Die Arbeit legt zunächst motivationstheoretische sowie verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, bevor Anreizsysteme vorgestellt und in die zwei Grundrichtungen der Verhaltenswissenschaft eingeordnet werden. Zudem werden neuere Führungsansätze und ihr Einfluss auf die Motivation erörtert. Das Buch richtet sich sowohl an WirtschaftswissenschaftlerInnen und PädagogInnen als auch an in Führungspositionen tätige Personen.

MAEHRLEIN, KATHARINA

Die Bambusstrategie

Den täglichen Druck mit Resilienz meistern

Gabal Verlag, ISBN 978-3-86936-441-4, gebunden, 3. Auflage 2013, EUR 20,50

Wir alle bewundern Menschen, die mit Druck, Konflikten und Niederlagen leichter fertig werden als andere. Die Herausforderungen nicht nur standhalten, sondern daran wachsen. Diese innere Widerstandsfähigkeit heißt Resilienz. Die gute Nachricht: Resilienz lässt sich gezielt weiterentwickeln. In diesem Buch finden Sie Tests zur Selbsteinschätzung, Checklisten, Übungen und pragmatische Tipps, um in Ihrem Inneren so stark und unabhängig zu sein wie ein Bambus und sich in den Stürmen des Arbeitalltags gelassen biegen zu können, aber nicht zerbrechen zu müssen. Sie lernen die neuesten Ergebnisse aus der Resilienz- und Glücksforschung kennen und werden mit diesem Buch Mut, Kraft und Stehvermögen entwickeln, um die herausfordernden Situationen in ihrer Sandwichposition standfest zu meistern. Sie werden mehr innere Stärke aufbauen, um in Ihrer anstrengenden Doppelrolle sicher und gelassen agieren zu können.

BECKE, GUIDO/BEHRENS, MIRIAM/BLESES, PETER U. A.

Organisationale Achtsamkeit

Veränderungen nachhaltig gestalten

Schäffer-Poeschel, ISBN 978-3-7910-3254-2, 2013, EUR 41,10

Instrumente und Verfahren für ein nachhaltiges Change Management
Im Wandel die Balance von Stabilität und Flexibilität finden
Mit zahlreichen Checklisten, Tools, Leitfäden und Praxisbeispielen
Risiken begrenzen – Innovationspotenziale entfalten. Was zeichnet achtsame Unternehmen aus? Ihnen gelingt es, unbeabsichtigte Folgen des Change Managements frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu bearbeiten. Sie schaffen es auch, den Wandel als Regelfall zu begreifen und in der Organisation zu integrieren. Das Buch zeigt, wie Change-Projekte durchgehend nach den Prinzipien der Achtsamkeit geplant und umgesetzt werden. Mit empirisch untermauerten Konzepten, bewährten Handlungshilfen, konkreten Praxistipps und Werkzeugen verhilft es zu dauerhaftem Veränderungserfolg.

ANDLER, NICOLAI

Tools for Coaching, Leadership and Change Management

A Most Complete Compendium of Tools and Techniques for Working Smarter with People

Publicis MCD, ISBN 978-3-89578-369-2, gebunden, 2013, EUR 51,30

Menschen leisten den wichtigsten Beitrag zum Geschäftserfolg. Deshalb richtet sich immer mehr Aufmerksamkeit auf die besonderen Aspekte der Arbeit mit Menschen, auf nötige Fähigkeiten und Tools. Dieses Buch nutzt den gleichen Ansatz wie Nicolai Andlers erfolgreiches »Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting«. Es hilft Führungskräften, Coaches, BeraterInnen und Change ManagerInnen, Aufgaben und Probleme zielgerichtet, schnell und mit bestmöglichem Ergebnis zu lösen. Nicolai Andler präsentiert rund 100 Tools, gegliedert in acht Kategorien: emotionale Intelligenz und Persönlichkeitsentwicklung, Assessment und Audits, Coaching, Führung: Motivation and Veränderung, Leistung und Förderung, Teamwork, Change Management, Organisationsentwicklung.

Das Buch richtet sich an Führungskräfte, BeraterInnen, TrainerInnen und Coaches, an Change ManagerInnen, aber auch an StudentInnen und DozentInnen, die gerne mehr Instrumente kennenlernen wollen als den Veränderungszyklus, Johari-Fenster oder 360°-Feedback.

Das Buch enthält eine anwendungsorientierte, umfassende und zuverlässige Darstellung der wichtigsten Tools und Techniken für den Umgang mit Menschen, bietet viele unterschiedliche Nachschlageoptionen, Checklisten und Anwendungsszenarien und zeigt den Lesern/-innen, welches Tool das beste für die aktuelle Aufgabe ist.

Gesund führen

AUTORIN **Marina Barz**

»Frau Barz, den Begriff Stress habe ich aus meinem Wortschatz gestrichen, denn alles erzeugt heute Stress. Der Begriff wird derartig inflationär gebraucht, dass ich ihn nicht mehr benutze, und meine Mitarbeiter folgen meiner Ansicht.« So äußerte sich ein Manager neulich während einer Coaching-Sitzung.

Der Begriff wird eliminiert, ist das Problem damit beseitigt?

Gesund führen bedeutet aus meiner Perspektive zunächst, sich bewusst mit dem Phänomen »Gesundheit« im Arbeitsleben auseinanderzusetzen. Viele Forschungen belegen, dass es objektive Stressfaktoren (Leistungsanforderungen, Quantität der Arbeit, Störungen) gibt, auf die Individuen mit ihren jeweiligen Stressverstärkern (»Ich gerate unter Stress, wenn ...«) reagieren und im Extrem auch körperliche Stressreaktionen entwickeln. Über einen längeren Zeitraum können Erschöpfung und Krankheit die Folge sein. Führungskräfte wären also gut beraten, wenn sie sich – entsprechend ihrer Vorbildfunktion – ihrer eigenen individuellen Stressverstärker bewusst werden und ihre Wahrnehmung anderer diesbezüglich schärfen würden. Stress entsteht schleichend. Werden die Konsequenzen nicht- bzw. spürbar, so ist der Prozess häufig schon fortgeschritten. Eine Führungskraft aus dem oberen Management berichtete mir neulich, dass Menschen aus ihrer Umwelt rückmeldeten, sie würde im Gespräch Sätze teilweise nicht mehr zu Ende sprechen. Sie befand sich in einer länger andauernden belastenden beruflichen Situation. Solche und ähnliche Rückmeldungen können wichtige Hinweise für die frühzeitige Reflexion über die eigene Belastungslage und deren eventuelle Auswirkungen sein.

46 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen empfinden an ihrem Arbeitsplatz Stress, so zumindest lautet das Ergebnis des Fürstenberg Performance Index 2011. Eine solche Zahl gibt wenig Auskunft über die tatsächlich erlebten Stressfaktoren; diese gilt es im Einzelfall zu ergründen. Deswegen hilft es wenig, den Begriff aus dem eigenen Wortschatz zu streichen. Es geht wohl eher darum, das eigene Verständnis des Phänomens zu schärfen. »Gesund führen« beginnt dann bei der eigenen Person: Bin ich selbst »gestresst«, ist meine Aufmerksamkeit gegenüber mir und anderen reduziert.

Im Rahmen der Auseinandersetzungen über »Burn-out« und Erschöpfungsdepressionen ist oft diskutiert worden, ob es sich nicht beim Burn-out um eine »Mode-Diagnose« handelt. In seinem neuesten Buch über Arbeit weist Prof. Joachim Bauer auf eine Reihe von Studien (Lewin, Freudenberger, Maslach) hin, die klar belegen, dass es sich hierbei immer um eine Störung handelt, die ihren Ursprung im Arbeitsbereich hat. Arbeitsbelastungen, Anerkennungsmangel und geringe Einflussnahme werden u. a. als Ursachen benannt. Gesund führen bedeutet damit für Führungskräfte, die eigenen Belastungen zu reflektieren und verantwortungsbewusst mit der eigenen Gesundheit umzugehen, um auch hier vorbildhaft zu wirken. Operiere ich permanent an der eigenen Belastungsgrenze, kann dadurch auch ein Druck bei den Mitarbeitern/-innen wirksam werden, dies ebenso zu tun. Gehe ich als Führungskraft krank zur Arbeit, sind meine Empfehlungen an andere, zu Hause zu bleiben, wenig glaubwürdig. »Gesund führen« beginnt also bei der eigenen Person, braucht aber mittel- und langfristig die Unterstützung durch das Unternehmen.

LITERATUR

Joachim Bauer:
Arbeit, München, 2012.

Gert Kaluza:
Stressbewältigung,
Berlin-Heidelberg, 2011.

Fürstenberg Performance Index 2011, abgerufen am 12. 9. 2013; www.fuerstenberg-institut.de/news

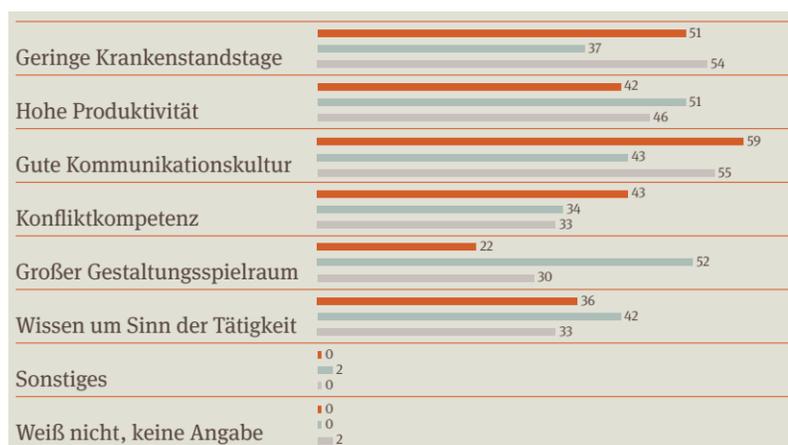
HERNSTEIN MANAGEMENT REPORT

Gute Kommunikationskultur Merkmal für ein gesundes Team

Woran erkennen Führungskräfte ein gesundes Team?

Eine gute Kommunikationskultur ist für 52 % der verlässlichste Indikator.

Krankenstandstage werden von 47 % zur Beurteilung herangezogen, besonders in Österreich (51 %) und der Schweiz (54 %); in Deutschland haben Fehltag mit 37 % weit weniger Relevanz. 46 % nennen eine hohe Produktivität als Indikator. Gestaltungsspielraum ist für 35 % wichtig, in Deutschland ist dieses Kriterium sogar am wichtigsten. In Österreich (22 %) und der Schweiz (30 %) hat der Gestaltungsspielraum weniger Bedeutung. Das Wissen der MitarbeiterInnen um den Sinn der Tätigkeit und eine ausgeprägte Konfliktkompetenz ist für mehr als ein Drittel ein wesentliches Merkmal.



MERKMALE EINES GESUNDEN TEAMS (in Prozent)

Sie möchten mehr wissen?
Der gesamte Hernstein Management Report ist unter www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Aktuelle-Reports/Gesundheit-und-Fuehrung/ nachzulesen.

Hernstein Angebote zum Thema

INHOUSE-PROGRAMME

Strategische Führungskräfte-Entwicklung

INFORMATIONEN

MAG. JULIA RIEDMANN-SCHLOSSER

T +43/1/514 50-5614

julia.riedmann-schlosser@hernstein.at

WALTRAUD ZEMANN

T +43/1/514 50-5611

waltraud.zemann@hernstein.at

OFFENE PROGRAMME

Entwicklungsimpulse für Führungskräfte

ANMELDUNG UND NÄHERE INFORMATIONEN

NATASCHA LERCHE

T +43/1/514 50-5621

BIRGIT WEISSHAPPEL, MSC

T +43/1/514 50-5624

anmeldung@hernstein.at

TRAINING

Führungstool Gelassenheit

Andere zu führen gelingt, wenn man weiß, sich selbst zu führen. Führungskräfte und ProjektleiterInnen brauchen Orientierung, um navigieren zu können. Das Führungsprinzip Achtsamkeit zeigt einen besonderen Weg. Ein gesunder Führungsstil besteht darin, achtsam wahrzunehmen, »was Sache ist«, und punktgenau darauf zu reagieren: hinsehen, wahrnehmen, die Realität, die Gegenwart an sich heranlassen. Achtsame Wahrnehmung sowie wertschätzende und klare Kommunikation mit den Mitarbeitern/-innen führen zu einer allgemein besseren Arbeitsatmosphäre, zu Effizienzsteigerung und Verbesserung der Arbeitsqualität. Sie lernen, gutes Benehmen und Gelassenheit auch in Stresssituationen zu bewahren, anstatt sich durch Machtkämpfe zu blockieren. Denn je konzentrierter und gelassener man auf die Herausforderungen des Alltags reagiert, desto weniger Reibungsverluste, Missverständnisse und Doppelarbeiten wird es geben.

TRAINERINNEN

Mag. Gabriele Kypta, Barbara Zehnder, MA

NÄCHSTER TERMIN

16. 06. 2014 – 18. 06. 2014

TRAINING

Gesund führen – eine Praxiseinführung

Sie bekommen in diesem 1-Tages-Intensivtraining einen guten Überblick über die Grundlagen des gesundheitsorientierten Führens. Gesundheitsorientiertes Führen bedeutet, gewohnte Arbeitsabläufe zu überprüfen und sich einem Modell der dynamischen, situationsgerechten Kooperation zuzuwenden. Sie beschäftigen sich mit Stress, Stressoren und eigenen Unsicherheiten sowie deren Auswirkungen auf die Gesundheit. Sie erfahren konkrete Lösungsansätze in Form von einfachen Schritten für jeden Tag, die Ihnen helfen, die Eigenverantwortung bei sich selbst und anderen zu stärken und dadurch Leistung und Lust am Arbeiten zu erhöhen. Viele praktische Anwendungen und Werkzeuge im Training ermöglichen es Ihnen, noch am selben Tag damit anzufangen.

TRAINERIN

Dr. med. Michaela Trnka

NÄCHSTER TERMIN

24. 03. 2014

TRAINING

Gesund führen – Konsequenzen der Gesetzesnovelle für die Führung

Sie reflektieren die Auswirkungen hoher gesundheitlicher und psychischer Belastung von Mitarbeitern/-innen auf Arbeitsfreude, Betriebsklima, Kreativität und Produktivität und erkennen Sie als relevanten Kostenfaktor für Ihr Unternehmen. Für die Gesundheitsorientierung als »Human Risk Management« bauen Sie Wissen über Gesundheit und Prävention auf. Sie erkennen, dass man kein/e MedizinerIn sein muss, um sich konstruktiv damit zu beschäftigen. Mithilfe von gesundheitssoziologischen Modellen wird im Training sichtbar gemacht, welche Verhaltensweisen der Gesundheit zuträglich sind und welche nicht. Auf Ebene des eigenen Führungsverhaltens werden persönliche Verhaltensmuster analysiert und diskutiert.

TRAINERIN

Mag. Gabriele Kypta

NÄCHSTER TERMIN

27. 05. 2014 – 28. 05. 2014

Management- und Leadership-Programme

IHRE HERAUSFORDERUNGEN

- Sie möchten die Management- und Leadership-Qualitäten Ihrer Führungskräfte nachhaltig entwickeln?
- Sie möchten die Maßnahmen bzw. Programme an Ihre spezifischen strategischen Herausforderungen individuell anpassen?
- Sie möchten verschiedene Führungslevels mit unterschiedlichen Programminhalten bedienen?
- Sie möchten, dass sich Ihre Investition nachhaltig rechnet?

UNSER ANGEBOT

Leadership-Programme für das obere Management

General ManagerInnen agieren unter hochkomplexen Bedingungen – und einem enormen Zeit- und Erfolgsdruck. Sie müssen sich mit ihren Unternehmen den Herausforderungen der Globalisierung und einem zunehmenden Wettbewerb stellen.

Management- und Leadership-Programme für das mittlere Management

Führungskräfte im mittleren Management befinden sich in einem strukturell angelegten Kräftefeld zwischen Top-Management und operativen Einheiten. Wer hier erfolgreich sein will, muss seine eigene Position bewusst einnehmen und mit den unterschiedlichen Erwartungen von »unten« und »oben« angemessen umgehen können.

Internationale Management- und Leadership-Programme

International agierende ManagerInnen benötigen neben Management-Fähigkeiten auch interkulturelle Kompetenzen. Sie müssen häufig parallel in verschiedenen Ländern, Organisationseinheiten, Projekten und Führungslogiken souverän führen.

Management-Programme für das Basis-Management

In der ersten Führungsfunktion, als Team- oder GruppenleiterIn, müssen fachliche Aufgaben mit neuen Führungsaufgaben und organisatorischen Gestaltungsaufgaben kombiniert werden.

Unternehmensweite Leadership-Programme

Unternehmen, die ihre Management- und Leadership-Kultur insgesamt auf ein höheres Niveau bringen wollen, investieren strategisch in Programme mit allen Führungsebenen. Anlässe dafür können starke Wachstumsperioden, Internationalisierungsschritte oder Fusionen sein.

Hierarchieübergreifende Programme

In schwierigen Unternehmenssituationen gilt es, kraftvolle Verbindungen zwischen den verschiedenen Management-Gruppen/-Levels zu schaffen. Oft ist ein Bilderabgleich hinsichtlich bestehender Herausforderungen in Kombination mit einem gemeinsamen Führungs- und Umsetzungsverständnis gefordert.

TRAINING

Resilienz

Neben der Vermittlung von theoretischem Hintergrund und Forschungsergebnissen zum Resilienzkonstrukt liegt der Schwerpunkt des Trainings im Behandeln der 6 »Resilienzsäulen«: Akzeptanz, Optimismus, Lösungsorientierung, Beziehungsgestaltung, Verantwortungsübernahme und Zukunftsorientierung. Übungsfelder werden geboten, die die einzelnen Säulen für den/die TeilnehmerIn erlebbar und erfahrbar machen. Wichtig ist das Herstellen eines unmittelbaren Zusammenhangs zwischen den Inhalten des Trainings und dem individuellen Führungsalltag der TeilnehmerInnen. Ein Schwerpunkt des Trainings liegt daher auf Selbsterfahrung und Eigenreflexion.

TRAINERIN

Mag. Barbara Lier

NÄCHSTER TERMIN

19. 11. 2013 – 20. 11. 2013

TRAINING

Gesund führen – ein Selbstcheck

In diesem Training erwartet Sie ein umfassender Selbstcheck, bei dem Sie für Ihre Anspannungs- und Entspannungsfähigkeit sensibilisiert werden und diese in Hinsicht auf Ihre aktuelle Rolle im Berufsleben reflektieren können. Das Paket umfasst eine 24-Stunden-Messung mittels moderner Messtechnologie vorab, eine Kurzzeitmessung während des Trainings sowie ein individuelles Feedbackgespräch. Vor Beginn des Trainings bekommt jede/r TeilnehmerIn ein 5 x 5 cm großes Gerät mit 3 Elektroden, das mithilfe einer Selbstanleitung am Oberkörper angebracht wird. Dieses Gerät zeichnet 24 Stunden lang den Abstand der Herzschläge zueinander, den Puls und die Atemfrequenz auf. Aus diesen Daten kann der Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung errechnet werden. Im Training ergänzen Sie die Aussagekraft Ihrer Messung durch eine Kurzzeitmessung, bei der Sie unterschiedliche Entspannungstechniken erproben können. In einem persönlichen Feedbackgespräch werden Empfehlungen abgeleitet und Ihr persönlicher Umgang mit Belastung und Stress besprochen. Dieses Feedback wird mit den Erfahrungen aus Ihrer aktuellen Führungsrolle verknüpft und dazu in Bezug gestellt. Ferner werden Gesprächsführungsinstrumente erprobt, mit denen Sie effektiv und langfristig nervenschonend zum Ziel kommen.

TRAINER

Mag. Alfred Faustenhammer

NÄCHSTER TERMIN

24. 04. 2014 – 25. 04. 2014

Die Hernsteiner-App

Den »Hernsteiner« gibt es
jetzt auch als iPad-App.

Lesen Sie den »Hernsteiner«
auch auf Ihrem iPad.
Kostenlos, jederzeit und überall.



Folgende Ausgaben stehen Ihnen
im App Store zur Verfügung:

2011 NACHHALTIGKEIT

- HEFT 1 Wirtschaften NEU: Denken in Generationen statt Quartalen
- HEFT 2 Werte im Management oder Wertemanagement?
- HEFT 3 Grenzen und Widersprüche

2012 SPANNUNGSFELD FÜHRUNG

- HEFT 1 Umgang mit Unsicherheit
- HEFT 2 Systemische Führung in der Praxis
- HEFT 3 Strukturelle Komplexität

2013 GESUND FÜHREN

- HEFT 1 Gesunde Organisation
- HEFT 2 Gesund führen
- HEFT 3 Gesunde Führungskraft

