

hernsteiner

1/2021

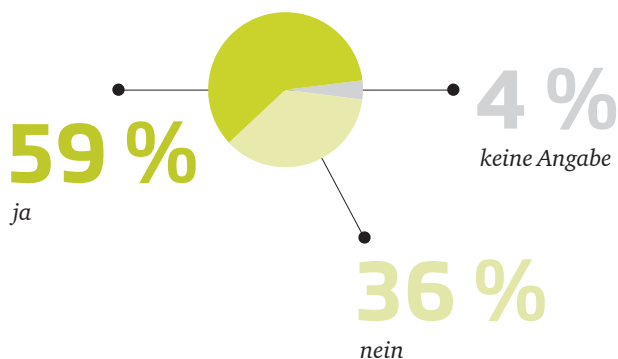
Schwerpunkt: Gesundheit



**IN BALANCE
BLEIBEN**

SO WEIT VERBREITET
IST REBELLENTUM

Gibt es in Ihrem
Team „Rebellinnen“
bzw. „Rebellen“?



Glauben Sie, dass
„Rebellinnen“ bzw.
„Rebellen“ leichter
oder schwerer
Karriere machen?

5 %
Viel leichter

23 %
Etwas leichter

20 %
Kein Unterschied

34 %
Etwas schwerer

13 %
Viel schwerer

5 %
Keine Angabe

SIE SIND VERRÜCKT? GROSSARTIG!

„Here’s to the crazy ones. The misfits. The rebels.“ Diese Worte leiten Apples legendären „Think different“-Werbespot ein. Und sie bringen die Philosophie von Steve Jobs zum Ausdruck: Als er Ende der 1990er-Jahre ins Unternehmen zurückkehrte, soll er gesagt haben: „Die Verrückten haben die Anstalt übernommen.“ Der Rest ist Geschichte. Eine Erfolgsgeschichte.

Hat diese moderne Heldensaga irgendetwas mit der Realität in österreichischen und deutschen Unternehmen zu tun? Ein bisschen schon, zeigt eine Umfrage des Hernstein Management Reports. Sie definierte „Rebellinnen“ bzw. „Rebellen“ als „Mitarbeitende mit stark ausgeprägter Meinung, die diese offen vertreten“. Das Ergebnis, kurz zusammengefasst: Besagte Kolleginnen und Kollegen können zwar ein wenig mühsam sein. Aber tendenziell profitiert das Unternehmen von ihrer ehrlichen Kritik und den ungewöhnlichen Ideen.

Querulant oder Impulsgeber? Fantast oder Visionär? Genie oder Wahnsinn? Eine feine Linie markiert die Grenze und ein Urteil ist – wenn überhaupt – oft nur mit zeitlichem Abstand möglich. Bei Steve Jobs ist die Sache wohl klar. Immerhin hat er nicht nur sein Unternehmen revolutioniert, sondern unseren digitalen Lifestyle entscheidend geprägt. Wie heißt es im Werbespot: „Die Menschen, die verrückt genug sind zu glauben, dass sie die Welt verändern können, sind diejenigen, die es tun werden.“

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 23 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: Mai 2020, Sample: 1.548 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten. Bitte beachten Sie, dass die Befragung in der ersten Mai-Hälfte 2020 stattfand, also während des Covid-19-Shutdowns.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

STARKE MEINUNG,
ZWIESPÄLTIGE WIRKUNG

Wirken sich „Rebellinnen“
und „Rebellen“ positiv oder
negativ aus?

61 %

der männlichen Führungskräfte
sehen positive Auswirkungen von
Rebellentum auf die Arbeitsergebnisse,
aber nur 53 % der weiblichen.



57 % auf die Arbeits-
ergebnisse
49 % auf die
Unternehmensziele
46 % auf das Team

30 %
29 %
44 %

UNRUHESTIFTENDE
WERDEN WERTGESCHÄTZT

Würden Sie Ihre
„Rebellinnen“
und „Rebellen“
vermissen?

19 %

Sehr vermissen

45 %

Eher vermissen

19 %

Weniger vermissen

15 %

Gar nicht vermissen

VOR-
BZW. NACHTEILE VON
„REBELLINEN“ UND „REBELLEN“



Andere Ansichten/Blickwinkel

27 %

Unruhe/Störung

26 %

Ehrlichkeit/Kritik

23 %

Demotivierend/Schlechte Stimmung

23 %

Unkonventionelle Ideen/Innovationen

18 %

Anstrengend/Schwierig im Umgang

18 %

Hinterfragen wird angeregt

14 %

Diskussionen/Auseinandersetzungen

15 %

Ansporn/Motivation für alle

14 %

Zeitintensiv, verzögernd/Bremst aus

14 %

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

Renovierung Schloss Hernstein/Health Report/Tipp: Förderungen/Unternehmenskultur-Jam/Buchtip: Business-Roman

7 LEADERSHIP - HACKS

So entsteht Atmosphäre

8 KANN DAS WEG?

Frühjahrsputz mit Marie Kondo

24 „DAS GEHIRN IST EIN SOZIALORGAN“

Führung und Emotion

26 EIN STECKENPFERD MIT 2 HÄNDEN

Brückenbauer und „Head of Transformation“: Thomas Nix von F/List

28 SO SCHREIBE ICH MICH IN DEN FLOW

Selbsterfahrung: Isabelle Maurer über Freewriting

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Gesund führen und Emotionen ernst nehmen

30 DER SENF GEHT NICHT IN DIE TUBE ZURÜCK

Der „Agile Leadership Explorer“ bereitet auf die Post-Corona-Welt vor



10 SCHWERPUNKT: GESUNDHEIT

Die Kunst des Gleichgewichts. Die Härte weicher Fakten und das Hilfreiche an Ängsten. Neue Mittel gegen eine Volkskrankheit. Und jede Menge Pausentipps



Die Redaktion des *Hernsteiners*:
Michaela Kreitmayer, Leiterin
Hernstein Institut (oben),
und Sibylle Wachter-Benedikt,
Gesamtredaktion

AUFBLÜHEN, ABER WIE?

Die Phase des Social Distancing hat Spuren in der Gesellschaft hinterlassen. Wir haben trotz massiver Umstellungen, trotz Stress, Druck und Ängsten überraschend lange funktioniert. Und nun? Sowohl Körper als auch Geist machen sich bemerkbar, fordern wieder eine gesunde Mischung aus Anspannung und Entspannung ein. Das Bewusstsein für den Wert von Gesundheit ist gestiegen. Wir sehen, dass physische und psychische Beschwerden zugenommen haben. Immer mehr leiden an Angstzuständen oder auch Depressionen. Andere spüren zumindest „ein Gefühl des Blah“, wie der Organisationspsychologe Adam Grant in der „New York Times“ schreibt: „Languishing“ sei ein Gefühl der Stagnation und der Leere. Man ist nicht wirklich krank, aber eben auch nicht gesund. Jedenfalls weit von „Flourishing“ entfernt, dem Aufblühen, wie der Psychologe Corey Keyes den Zustand von hoher mentaler Gesundheit und geringer Krankheit nennt.

Wie sehr wir uns das jetzt wünschen: Aufblühen! Das klingt gut – aber eben gerade sehr anstrengend. Leider. Wichtig ist es, in uns hineinzuhorchen. Und Stück für Stück unser Leben zusammenzusetzen. Die Wunden und die Narben, die uns die Pandemie zugefügt hat, brauchen wir dabei nicht unter den Teppich zu kehren. Sie sind Teil unserer Geschichte und damit unserer Zukunft. Wie bei Kintsugi, der japanischen Methode, um zerbrochene Keramikschalen zu reparieren. Bruchstellen werden mit feinem Pulvergold geklebt und bleiben damit sichtbar. Der Makel wird hervorgehoben. Gerade das schafft eine ganz neue Art von Schönheit.

Quellen

Adam Grant (5. 5. 2021): „There’s a Name for the Blah You’re Feeling: It’s Called Languishing“. New York Times
<https://www.nytimes.com/2021/04/19/well/mind/covid-mental-health-languishing.html>
Keyes, C. L. (2002): „The mental health continuum: From languishing to flourishing in life“. Journal of Health and Social Behavior, 207-222.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Gerhard Mészáros, MA. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 11, 28), Dodo Kresse (S. 7), Manfred Haas (S. 8), Christian Koschar (S. 15), Laurent Ziegler (S. 17), Reinhard Lang (S. 18, 23), Teamgeist/Thomas Müller (S. 21), Hannes Horngacher (S. 25), F. List GmbH/Clemens Schneider (S. 27), Alexander Pauly (S. 31); Shutterstock: Viorel Sima (S. 1, 10, 22, 23), Photoography (S. 1, 10, 20), Julianna Million (S. 1), ESB Basic (S. 12), GalinaZI (S. 12, 13, 14), fpress (S. 12, 15), Eric Isselee (S. 16), Prokhorovich (S. 19), Polina Tomtosova (S. 19), KSIVA (S. 19), asiandelight (S. 19), Best dog photo (S. 20), Sentavio (S. 24). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der *Hernsteiner* erscheint 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

SCHLOSS HERNSTEIN RENOVIERT DEN GESAMTEN GÄSTEBEREICH

Schloss Hernstein ist ein historisches Schmuckstück mit einem modernen Gästeanbau inmitten der Schwarzföhrenwälder von Hernstein. Es kann auf eine lange Historie zurückblicken: Das Gebäude hat sich von einem Jagdschloss der Habsburger zu einem der Top-Seminarhotels in Österreich entwickelt – und es geht weiter. Unter dem Motto „Raus aus dem Dornröschenschlaf“ sollen die Umgebung und die Geschichte mehr ins Hotel eingebunden und der Gäste- und Gastronomiebereich für jede und jeden geöffnet werden. Daher wird das Haus für umfassende Renovierungsarbeiten von Juli 2021 bis voraussichtlich Anfang nächsten Jahres geschlossen.

www.schloss-hernstein.at

HEALTH REPORT DES ZUKUNFTSINSTITUTS

Laut Zukunftsinstitut wird es wohl keinen weiteren Health Report geben, der so relevant sein wird wie der vorliegende für das Jahr 2022. Denn die Covid-19-Pandemie hat den Megatrend Gesundheit ins Zentrum gerückt und alles auf den Kopf gestellt – und Report-Autorin und Gesundheitsexpertin Corinna Mühlhausen demütigt werden lassen. Der Health Report dient all jenen, die sich mit der Gesundheit von Körper, Geist und Seele beschäftigen, als Orientierung und Grundlage für Zukunftsentscheidungen.

http://bit.ly/health_report_zukunftsinstitut

UNSER TIPP: FÖRDERUNG HOLEN

Machen Sie sich schlau und holen Sie sich eine Weiterbildungsförderung. Auch für Führungskräfte gibt es Optionen. Hier finden Sie genauere Informationen dazu:
www.hernstein.at/ueber-hernstein/services/

MOMENTS THAT MATTER

Unter diesem Motto ist der Corporate Culture Jam am 22. und 23. September 2021 im Gabrium in Maria Enzersdorf geplant. Thema der Keynotes, Best-Practice-Sessions und Workshops ist die Unternehmenskultur – heute aufgrund der vermehrt virtuellen Zusammenarbeit wichtiger denn je. Tauchen Sie hier in das genaue Programm ein:

www.corporate-culture-jam.at

BUCHTIPP: WELTREISE PER BUSINESS-ROMAN

Die Autorin Whitney Breer möchte mit ihrem neuen Roman den Leserinnen und Lesern dabei helfen, die „menschliche Seite“ der Führung schätzen zu lernen. So nimmt Sie die Protagonistin Kathleen mit auf ihre Weltreise zu Leadership Excellence. Bevor Kathleen, eine ambitionierte, aber wenig empathische Führungskraft, die Leitung des Familienunternehmens anvertraut bekommt, schickt ihr Vater sie auf eine Reise um die Welt. Es ist eine Reise, die sie in Etappen nach Indien, Neuseeland, Schweden, Brasilien und zurück in die USA führt. Dort erfährt Kathleen mithilfe der Einsichten und Erfahrungswerte ihrer internationalen Sparringspartner viel über sich selbst und über das Geheimnis echter Leadership Excellence. Jedem Kapitel folgt eine ausführliche Business-Reflexion, um das Gelesene zu verinnerlichen.

Whitney Breer: Führung beginnt bei dir. Eine Weltreise zu Leadership Excellence. Ein Businessroman. Gabal Verlag, 2020

SO ENTSTEHT ATMOSPHERE

Tipps für mehr Resonanz in virtuellen Meetings

HEINZ PETER WALLNER

Der virtuelle Raum bietet uns Menschen weniger Optionen für die soziale Interaktion, als wir sie in Präsenzmeetings vorfinden. Aber sind digitale Treffen daher nur eine Notlösung? Wer mit dieser Haltung die virtuelle Welt betritt, kann sich seiner Enttäuschung sicher sein. Mit etwas Übung wird ein virtuelles Meeting ein konstruktiver Kommunikationsraum mit sozialer Resonanz.

Der virtuelle Raum gibt sein volles Potenzial nur preis, wenn im ersten Schritt Energie eingebracht wird. Das heißt: Wir müssen den Raum erkunden, vermessen und mit geeigneten Mitteln ausgestalten. Wer sein Präsenzkonzept schablonenhaft in den virtuellen Raum überträgt, scheitert an seiner eigenen Trägheit und Ideenlosigkeit, nicht an fehlenden Möglichkeiten.

1. Mit einer Geste der Einladung beginnen

Soziale Resonanz ist ein Emergenz-Phänomen. Was als Atmosphäre wahrgenommen wird, kann nicht erzeugt werden, es kann nur entstehen. Der Plan und die Struktur sind nur ein Bein, auf dem ein gutes Meeting „laufen kann“. Es ist der emergente Teil, alles, was aus der Interaktion spontan entsteht, der Menschen das Gefühl gibt, sich in einem kreativen Raum aufzuhalten. Statt immer alles steuern zu wollen, ist es besser, einfach hinzuhören, den Dialog zu fördern und allen Teilnehmenden Einflussmöglichkeiten zu bieten. Geben Sie stets allen das Gefühl, eingeladen und willkommen zu sein. Auch jenen, die ständig schlecht gelaunt oder chronisch unsichtbar sind.

2. Sinnliches und soziales Erleben fördern

Arbeiten Sie mit Bildern, die Gefühle wecken und Assoziationen erzeugen. Lassen Sie Menschen Situationen über Bilder beschreiben und Probleme

mit Metaphern lösen. Erzählen Sie sinnvolle Geschichten und unterstützen Sie mit einfachen Visualisierungen. Oder Sie schicken dem Team einmal Unterlagen, Schokolade und andere kleine Goodies vorab mit der Post. Das haptische Arbeiten macht Spaß und bietet Abwechslung. Nutzen Sie Breakout-Rooms auch für Pausen und den informellen Austausch. Am Ende des Meetings kann eine kurze Plauderei Wunder gegen soziale Isolation bewirken.

3. Klettergerüste anbieten

Verzichten Sie auf zu viele Regeln für „betreutes Sprechen“ oder „Malen nach Zahlen“. Geben Sie lieber Denkanstöße oder andere Hilfestellungen, um Kreativität und soziale Resonanz zu schaffen. Ähnlich wie eine Kletterrose brauchen Menschen für ihre Entwicklung nur Gerüste. Den Aufstieg schaffen sie alleine. Ein Paradebeispiel für dieses Scaffolding-Prinzip (das englische Wort „scaffold“ bedeutet „Gerüst“) sind Canvas-Methoden. Mural und Co bieten optimale Möglichkeiten.

Weitere Tipps

- Leaderinnen und Leader sitzen nicht, sie stehen. So kommt mehr Energie über die Leitung.
- Sprechen Sie die Teilnehmenden mit Namen an.
- Blicken Sie häufig in die Kamera.
- Die richtige Technik an allen Leitungsenden ist selbstverständlich. Keine Ausreden mehr.
- Und hören Sie auf, Menschen mit Text auf Powerpoint zu langweilen.



**DR. HEINZ PETER
WALLNER, CMC**

studierte an der TU Graz Verfahrenstechnik und forschte in Kanada über nachhaltiges Wirtschaften. Heute ist er Führungskräftetrainer, Change- und Strategieberater, Buchautor und Vortragender.

KANN DAS WEG?

Ein bisschen Marie Kondo tut auch Ihrem Team gut! Denn für einen Frühjahrsputz in Sachen Abläufe und Gewohnheiten ist immer die richtige Jahreszeit.

CHRISTINE MÖSSLER

**WIR WERDEN
WIEDER TEMPO
AUFNEHMEN. DA
WÄRE ES DOCH
SCHADE, WENN
WIR UNSERE
KRÄFTE FÜR
NICHT MEHR
NOTWENDIGES
VERSCHWENDEN.**

Ist es Ihnen auch so gegangen? In Zeiten von Homeoffice, Homeschooling und dadurch 24/7-Home-Entertainment konnte es durchaus passieren, dass man sein Heim wieder mal genauer in Augenschein nahm. Und feststellte, wie viel Nützliches neben weniger Nützlichem in den Regalen steht. Gleichzeitig liebe ich das Gefühl, alte Teile aus dem Kleiderschrank zu entfernen, überflüssigen Ballast zu entsorgen und damit wieder Luft und Raum für Neues zu schaffen. Dieses Ausmisten hat etwas Befreiendes.

Auch im Berufsalltag sollten wir uns gelegentlich an Marie Kondo, der Bestsellerautorin und Expertin für richtiges Aufräumen, ein Beispiel nehmen. Ich möchte Ihnen daher ein Tool vorstellen, mit dem Sie und Ihr Team sich auf einen Streifzug durch Ihren Berufsalltag begeben können. Auf die Suche nach Abläufen, Prozessen und Gewohnheiten, die nicht mehr gebraucht werden und die man daher zurücklassen sollte – oder die wahre Fundstücke darstellen, die es verdienen, bewusst beibehalten zu werden. Das bewusste Reflektieren dieser „Fundstücke“ stärkt zudem Zusammengehörigkeitsgefühl, Vertrauen, Motivation und Engagement. Dies trägt gerade in unsicheren Zeiten maßgeblich zur Mitarbeiterbindung bei.

Eines steht fest: Wir können und werden wieder Tempo aufnehmen. Da wäre es doch schade, wenn wir unsere Kräfte für nicht mehr Notwendiges verschwenden oder Sinnvolles unbeachtet liegen lassen.

So gehen Sie vor

Sie können die Bestandsaufnahme auf 4 unterschiedlichen Ebenen durchführen. Jede kann einzeln betrachtet werden, Sie können aber auch alle 4 hintereinander durchlaufen. Definieren Sie zunächst die Ebene, die Sie mit Ihrem Team untersuchen möchten. Erklären Sie dann den Nutzen, den die Reflexion dieser Ebene haben kann. Sie moderieren den Prozess, jemand aus dem Team hält die Antworten schriftlich fest, zum Beispiel auf einem Flipchart oder auch online.

Alles ist im Fluss(diagramm)

Orientieren Sie sich am Flussdiagramm (siehe Abbildung) und starten Sie ganz oben. Beantworten Sie die Fragen nacheinander gemeinsam mit Ihrem Team. Ich empfehle, zunächst Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Feedback bzw. Statements zu bitten, bevor Sie als Führungskraft Ihre Perspektive ergänzen.

1. Ebene: Unser Tagesgeschäft

Im Fokus: Die fachliche/inhaltliche Arbeit im Team, im Besonderen die pandemiebedingten Veränderungen der vergangenen Monate

Nutzen: Wir erkennen, was wir geleistet haben. Gleichzeitig reduzieren wir Ballast, also Abläufe, „die immer schon so waren“, aber nicht mehr alltagstauglich sind.



CHRISTINE
MÖSSLER, MBA

coacht Führungskräfte und leitet Leadership-Workshops. Mediatorin sowie Expertin für die Förderung von Commitment in Organisationen. Über 20 Jahre Berufserfahrung, lange im Bereich Personalmanagement. Postgraduales Studium mit Schwerpunkt Strategic Management & Organizational Change. Referentin an der FH Wien und der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

ABLÄUFE, GEWOHNHEITEN, PROZESSE



2. Die Zusammenarbeit mit internen

Schnittstellen – das große Ganze

Im Fokus: Die Zusammenarbeit mit anderen

Abteilungen des Unternehmens

Nutzen: Wir erkennen, welche internen Schnittstellen zu optimieren sind und wovon wir mehr brauchen (oder auch weniger). Wie von einem Aussichtsturm aus wagen wir den Blick auf die gesamte Organisation. Dadurch wird deutlich, dass wir alle Teile des „Uhrwerks“ brauchen, damit wir funktionieren.

3. Unsere Zusammenarbeit im Team

Im Fokus: Die teaminterne Zusammenarbeit, losgelöst von fachlichen und inhaltlichen Fragen

Nutzen: Wir erkennen, wo es in der teaminternen Zusammenarbeit unter Umständen Handlungsbedarf gibt. Gleichzeitig sehen wir, dass wir die Vergangenheit gut bewältigt haben und uns als Team nichts so schnell aus der Fassung bringen kann.

4. Die persönliche Ebene – Menschen vor den Vorhang

Im Fokus: Auf der vierten Ebene betrachten wir die einzelnen Menschen. Dafür orientieren wir uns nicht am Flussdiagramm, sondern stellen nur eine Frage: Welche Stärken und Kompetenzen hat jedes einzelne Teammitglied?

Nutzen: Auf dieser Ebene geht es darum, zu spüren, dass man ein wertvoller Teil des Teams ist und als solches gebraucht und geschätzt wird.

Vorgehensweise: Jedes Teammitglied schreibt für jedes andere Teammitglied Antworten auf folgende Fragen auf ein Kärtchen oder in ein Online-Dokument:

- Das schätze ich ganz besonders an dir ...
- Das habe ich im Vorjahr vermehrt an dir wahrgenommen ...
- Eine Kompetenz, die ich an dir beobachtet habe ...
- Du hast wesentlich dazu beigetragen, dass ...
- Damit bereicherst du unser Team enorm ...

Dann stellen Sie eine Auswahl an positiven Zuschreibungen aller Teammitglieder zusammen und platzieren diese so, dass sie von allen regelmäßig gesehen werden kann – sei es im Büro oder als Teil der Team-Jour-fixe-Präsentation. Hilfreich dabei sind Online-Tools wie zum Beispiel www.wortwolken.com. Durch das „Gesehen-Werden“ und die damit verbundene Wertschätzung werden Loyalität, Motivation, Zusammenhalt und Engagement gefördert – und damit der Klebstoff, der das Team zusammenhält.

12 WIEDER AUFSTEHEN

Praktische Tools für mehr Gesundheit

**16 „ IN DER KRISE WURDEN SOFT FACTS
ZU HARD FACTS “**

Experten-Interview mit Bardia Monshi: Gemeinschaft ist wichtiger als der Cholesterinspiegel

**18 NEUE MITTEL GEGEN EINE
VOLKSKRANKHEIT**

Über den Tellerrand: Ein Nasenspray gibt Depressiven Hoffnung

19 PAUSE!

Erfahrungsschatz: So tanken Sie in der Pause Energie

20 DER ANGST DEN SCHRECKEN NEHMEN

Im Brennpunkt: Warum sich Führungskräfte ihre Sorgen ehrlich eingestehen sollten

22 ZITATERÄTSEL

**23 DIE KÜCHE BAUT SICH NICHT
VON SELBST**

Florian Streb über Mitarbeiterkommunikation



*Was macht denn
dieser Igel da?
Das erklären wir auf
der letzten Seite.*



GESUND BLEIBEN

11 %

der Österreicherinnen und Österreicher über 14 Jahren fühlen sich laut einer Umfrage im August 2020 akut burn-out-gefährdet. 68 % sind fallweise von psychischen oder mentalen Problemen betroffen.*

54 %

der Menschen in Österreich leben zurzeit bewusst gesund. Frauen achten mit 59 % stärker auf einen gesunden Lebensstil als Männer (48 %).*

9 %

der Kinder haben einer deutschen Umfrage zufolge während der Coronapandemie zugenommen. Bei den Eltern waren es sogar 27 %.**

Quelle: *Allianz Gesundheitsbarometer 2020. Befragt wurden 1.000 Österreicherinnen und Österreicher über 14 Jahren. <https://www.market.at/newsroom/allianz-gesundheitsbarometer-2020/>
**Koletzko, B. u. a.: „Lifestyle and Body Weight Consequences of the Covid-19 Pandemic in Children: Increasing Disparity“. In: Annals of Nutrition and Metabolism, Juni 2021. <https://www.karger.com/Article/FullText/514186>

Am Beginn der Coronapandemie hatte ich mein Höchstgewicht erreicht. Ich wollte etwas verändern. Ich wusste auch, wozu ich nicht bereit war, nämlich mich zu kasteien oder auf meine heiß geliebten Süßigkeiten zu verzichten. Ich wollte etwas verändern, was nachhaltig bleibt, das heißt, eine Ernährungsumstellung erschien mir praktikabel. Ich suchte Rat bei einer Ernährungsexpertin.

Folgende Aspekte integriere ich seither in meinen Führungsalltag:

- 30 ml Wasser pro kg Körpergewicht über den Tag verteilt trinken
- Und wenn der Tag noch so stressig ist – eine Mittagspause bewusst machen und vorleben
- Durch eine ausgewogene Nahrung den Körper mit allen Nährstoffen versorgen
- Genussmittel wie Süßes oder Knabbergebäck nicht zwischendurch aus Langeweile, Freude oder Frust essen, sondern gleich nach der Mahlzeit bewusst genießen
- Essenspausen einlegen, damit die Zellen Zeit haben, sich zu regenerieren; ich persönlich esse 3-mal täglich und dazwischen nichts

Auch bei der Bewegung machte ich einen Schritt nach dem anderen in die richtige Richtung. Im Führungsalltag reiht sich oft ein Termin nahtlos an den nächsten. Irgendwann meldete sich mein Rücken, weil die Bewegung dazwischen einfach fehlte. Jetzt sitze ich abwechselnd auf einem Gymnastikball, stehe zwischendurch auf und strecke mich; ein paar Bewegungen können auch im Sitzen während eines Meetings gut integriert werden. Sooft es geht, versuche ich aktiv zu sitzen (aufrecht und nicht in mich zusammengesunken), und damit ist schon einiges getan. Ansonsten noch Bewegung in den Alltag integrieren: Häufig sind nur minimale Anpassungen notwendig, wie z. B. Stufen statt Aufzug oder zu Fuß statt Auto.

Veränderungen gelingen langfristig oft nur mit der Haltung der Eigenverantwortung

- Ja und Nein zu sich und anderen sagen und danach handeln – nicht Ja sagen und wie Nein handeln und umgekehrt
- MMM – das tägliche 30-minütige Meeting mit mir organisieren, um den Überblick zu behalten, um zu reflektieren, um aufzuarbeiten, um im Kopf aufzuräumen
- Jährlich an einer Gesunden-Untersuchung teilnehmen und an den Problemfeldern konsequent dranbleiben
- Arbeitstage nicht komplett verplanen, sondern Terminlücken lassen, um flexibel agieren zu können
- Zwischendurch bewusst atmen – am besten länger aus- als einatmen
- Zwischen 6 und 8 Stunden schlafen

Wie sieht Ihre gesunde Liste aus?



Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Eine Kraftquelle im Rücken, ein klares Ziel vor Augen: Das erhöht den Resilienz-Quotienten.

WIEDER AUFSTEHEN

Diese Tools helfen Führungskräften, bei sich und ihrem Team Gesundheit und Resilienz zu fördern

MARGIT WEINGAST

„Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“ So steht es in der Verfassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) von 1948. Nach über einem Jahr Pandemie scheint jedoch die nüchterne Definition von Friedrich Nietzsche passender. Der deutsche Philosoph sagte angeblich: „Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.“

Das erinnert an die gängige Praxis in vielen Unternehmen. Hier wird Krankheit oft mit Krankenstand gleichgesetzt. Dabei sticht in der jüngeren Vergangenheit vor allem eine Entwicklung ins Auge: die Zunahme von Fehlzeiten aufgrund psychischer Belastungen. Sandwich-Führungskräfte, also Manager auf unteren und mittleren Hierarchieebenen, sind davon besonders stark betroffen. Sie leiden an Burn-out, Depression oder Angst- und Panikattacken. Alles deutet darauf hin, dass die Covid-19-Pandemie die psychischen Probleme noch verschärft hat. Das betriebliche Gesundheitsmanagement lässt sich schon lange nicht mehr auf den kostenlosen Obstkorb reduzieren. Zukunftsorientierte Führungskräfte haben verstanden, dass sie eine Verantwortung für die Gesundheit ihres Teams tragen. Der erste Schritt dabei ist gesunde Selbstführung. Diese wirkt sich nicht nur auf die eigene Leistungsfähig-

keit positiv aus. Denn jede Führungskraft hat eine starke Vorbildwirkung. Böse Stimmen behaupten gar: „Jede Führungskraft hat den Krankenstand im Team, den sie verdient.“

Das gesunde Quartett

Ich möchte Ihnen im Folgenden einige Tools vorstellen, mit denen Sie sowohl bei sich selbst als auch in Ihrem Team für mehr Gesundheit sorgen können. Zunächst das traditionelle Quartett von Bewegung, Ernährung, Psychohygiene und Entspannung (siehe Grafik auf Seite 14): Diese Scorecard hilft dabei, die einzelnen Einflussfaktoren auf die Gesundheit zu prüfen. Dies kann wiederum zu kleinen Veränderungen im Alltag inspirieren, die die Lebensqualität erhöhen.

So steigern Sie den Resilienz-Quotienten

Viele Unternehmen haben Resilienz-Initiativen gestartet, um die Widerstandskraft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen psychische Belastungen zu erhöhen und ihre psychische Gesundheit zu erhalten. Resilienz ist die Kraft, nach Krisen und Krankheiten wieder aufzustehen. Ein verwandtes Konzept ist Antifragilität. Wenn jemand antifragil ist, wird er durch Krisen sogar stärker. Im Idealfall wächst man an der Herausforderung, profitiert von Aha-Erlebnissen, entwickelt neue Fähigkeiten und steigert seinen Selbstwert. Gesundheit, Resilienz und Antifragilität entstehen nicht von heute auf

**JEDE FÜHRUNGS-
KRAFT IST FÜR
MITARBEITENDE
ENTWEDER EINE
RESSOURCE ODER
EIN STRESSOR.**

morgen. Der Weg zu einem höheren „Resilienz-Quotienten“ führt über regelmäßige Reflexion und gezielte Übungen. Folgende 5 Aspekte sind die wichtigsten Resilienzfaktoren und damit „Freunde der Gesundheit“. Beantworten Sie die zugehörigen Fragen – und achten Sie darauf, was die Impulse bei Ihnen auslösen:

Akzeptanz

- Was waren schwierige Situationen in Ihrem Leben? Und was haben Sie daraus gelernt?
- „Glücklich ist, wer vergisst, was nicht zu ändern ist.“

Vertrauen

- Sind Sie eher optimistisch oder pessimistisch? Und was haben Sie von Ihrer Haltung?
- Gehen Sie einen Tag lang mal als „Possibilist“ durchs Leben, soll heißen: Sehen Sie Möglichkeiten statt Hindernisse.

Selbstwirksamkeit

- Was hilft Ihnen dabei, im eigenen Leben Regie zu führen statt Opfer zu sein?
- Machen Sie sich Ihre Werte bewusst und sagen Sie auch dort Nein, wo Sie nur ein „Jein“ verspüren.

Lösungs- und Zukunftsorientierung

- Wie gelingt es Ihnen und Ihrem Team, aus endlos wirkenden Problem-Trancen auszusteigen?
- Wenn Sie das nächste Mal vor einer schwierigen Entscheidung stehen, suchen Sie nach einer dritten Option („Wie könnte es denn noch gehen?“), um das Lösungsdenken anzukurbeln.

Netzwerke und Humor

- Wann und mit wem haben Sie zuletzt herzlich gelacht?
- Pflegen Sie Ihre Freundschaften, sowohl persönliche als auch berufliche, mit kleinen Überraschungen, an denen Sie sich auch erfreuen.

Diese Gesundheits-scorecard lehnt sich an das BEEP-Modell von Lisa Tomaschek-Habrina an.

Die weltbeste Medizin ist und bleibt Bewegung.

Welcher Sport ist für Sie ideal und in welchem Ausmaß, damit Sie mit Freude dranbleiben und das Training entsprechend wirkt?

Vitalstoffreiche Ernährung und Genuss beim Essen fördern körperliche und geistige Leistung.

Wie essen Sie was, wann und in welcher Qualität?

Psychohygiene hilft, sich von gedanklichem Ballast zu befreien, der in engem Zusammenhang mit vielen Leiden des Körpers steht.

Wann haben Sie zuletzt gelacht? Welche sozialen Kontakte und gemeinschaftlichen Runden tun Ihnen gut?

Entspannung in gesundheitsförderlicher Form wie Spaziergehen, ein Hobby pflegen, Musikhören etc. ist dem Feierabend-Alkohol oder dem exzessiven Medienkonsum vorzuziehen.

Was lässt Sie gut und leicht im Alltag entspannen? Wie viel und wie gut schlafen Sie?



DR. MARGIT WEINGAST

ist Coach und Trainerin für Resilienz und Burn-out-Prävention. Sie verantwortete viele Jahre die Personalentwicklung in Konzernen, wo sie neben Führungs- und High-Potential-Programmen auch das „Great Place to Work“-Projekt leitete. In ihren Trainings und Workshops setzt sie auf Ansätze zur ganzheitlichen Entwicklung und kombiniert daher Körper- mit Mentalübungen.

Sind Sie eine Ressource?

Jede Führungskraft ist für Mitarbeitende entweder eine Ressource oder ein Stressor – auch dann, wenn die Arbeit im Homeoffice stattfindet. Wer eine Ressource sein möchte, kann sich an den Prinzipien der Salutogenese orientieren. Diese erforscht die Frage, wie Gesundheit entsteht. Im Zentrum stehen dabei folgende 3 Aspekte, die auch ein gesundheitsorientierter Führungsstil berücksichtigt:

- **Verstehbarkeit:** Menschen wollen verstehen, warum sie was tun und lassen sollen.
- **Handhabbarkeit:** Menschen brauchen das Gefühl, Prozesse beeinflussen und Aufgaben bewältigen zu können.
- **Sinn:** Menschen wollen in Entscheidungen und Handlungsweisen einen Sinn erkennen.

LITERATUR

Lisa Tomaschek-Habrina:
Der Fleiß und sein Preis.
Erfolg ohne Stress und
Burnout. Origo Publishing,
2011

Anne Katrin Matyssek:
Gesund führen – sich und
andere. Books on Demand,
2020

Katharina Maehrlein:
Erfolgreich führen mit
Resilienz. Wie Sie sich und
Ihre Mannschaft gelassen
durch Druck und Krisen
steuern. Gabal, 2015

Jutta Heller: Resilienz:
7 Schlüssel für mehr
innere Stärke. Gräfe
und Unzer, 2013

Bertelsmann Stiftung:
Führung, Gesundheit
und Resilienz. 2013

S. Gregersen, S. Vincent-
Höper und A. Nienhaus:
Führung und Gesundheit.
Welchen Einfluss
haben Führungskräfte
auf die Gesundheit
der Mitarbeiter? In:
Österreichisches Forum
Arbeitsmedizin 01/13,
S. 28–39, 2013

WEBSEITE

www.klausgrawefoundation.com

Grundlegend: Grundbedürfnisse

Anders formuliert: Gesunde Führung muss darauf achten, dass die emotionalen Grundbedürfnisse von Menschen befriedigt werden. So verweist die neurobiologische Forschung von Klaus Grawe und Samuel Epstein auf 5 zentrale Bedürfnisse und gibt damit Hinweise, wie man sich als gesundheitsbewusste Führungskraft verhalten sollte:

- **Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle:** Vermitteln Sie Purpose und Werte. Geben Sie Feedback.
- **Bedürfnis nach Bindung:** Fördern Sie Zusammenhalt – auch im Remote-Team – durch Zwischendurch-Gespräche und positive Signale bei gelungenem Zusammenspiel. Benennen und forcieren Sie Teamstärken.
- **Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz:** Loben Sie gute Arbeit in unterschiedlichen Formen. Stoppen Sie Mobbing und ähnliche Dynamiken.
- **Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Filtern Sie den Druck, den Sie als Führungskraft empfinden, und leiten Sie Aufträge wohlproportioniert weiter. Vermitteln Sie Kritik in angemessener Form, klar sachbezogen und ohne persönliche Abwertungen.
- **Bedürfnis nach Kohärenz/Stimmigkeit:** Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit, indem Sie das größere Ganze erkennbar machen. Seien Sie transparent und nachvollziehbar bei Ihren Entscheidungen und Anweisungen.

Wozu das alles? Weil Gesundheit vielleicht nicht alles ist, wie schon Arthur Schopenhauer bemerkte: „Aber ohne Gesundheit ist alles nichts.“



„IN DER KRISE WURDEN SOFT FACTS ZU HARD FACTS“

Experten-Interview mit Bardia Monshi: Das Gefühl sozialer Verbundenheit beeinflusst die Gesundheit stärker als der Cholesterinspiegel. Wenn es fehlt, bricht auch die Leistungsfähigkeit ein.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

Sie sind unter anderem Experte für psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Wie hat sich die Pandemie in dieser Hinsicht ausgewirkt?

Bardia Monshi: Jede Krise, und daher auch die Pandemie, bringt wie ein Vergrößerungsglas Sollbruchstellen zum Vorschein. So sind in vielen Unternehmen Ungleichgewichte in der Arbeitsbelastung deutlich geworden. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren extrem überlastet, andere – etwa im Vertrieb oder im Veranstaltungsbereich – waren unterfordert.

Was hat zu der größeren Belastung geführt?

Ein Umstand, der Menschen extrem belastet, ist Monotonie. Die Arbeit im Homeoffice war sehr gleichförmig, ein bisschen wie im Film „Und täglich grüßt das Murmeltier“. Wenn man dreimal am Tag die gleiche Speise isst, entsteht eine wahnsinnige Übersättigung. Dazu kam die Gemengelage aus Homeoffice, den Kindern im Homeschooling, dem ebenfalls daheim arbeitenden Partner bzw. der Partnerin – da war zu viel in einem Raum. Das bringt auch persönliche Sollbruchstellen zutage. Wenn es vorher Probleme in der Partnerschaft gab, so haben die sich verschärft. Wer vorher psychisch bereits stark belastet war, ist jetzt ins Burn-out oder in einen Nervenzusammenbruch gerutscht.

Wie können Unternehmen auf so eine Situation reagieren?

Der wichtigste Faktor, um gut durch eine Krise zu kommen, ist die gute Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Teams und ihre Unternehmen. Das Gefühl von Wertschätzung und Verbundenheit ermöglicht die Zusammenarbeit über die Distanz hinweg. Es ist auch das wichtigste Mittel gegen Stress. Denn der Entzug sozialer Nähe macht krank, schwächt das Immunsystem, reduziert die Lebensdauer. Die soziale Eingebundenheit beeinflusst die Gesundheit stärker als der Cholesterinspiegel. Nicht ohne Grund ist Einzelhaft eine besonders schlimme Form der Bestrafung. Wenn im Homeoffice das Gefühl der Gemeinschaft fehlt, bricht die Leistungsfähigkeit völlig ein. Das Problem ist jedoch: Die Vorbereitung auf eine Krise findet immer vorher statt. Nur wer schon früher auf eine Kultur der Wertschätzung im Unternehmen geachtet hat, kann auch in einer Pandemie authentisch miteinander im Dialog bleiben. In der Krise wurden die Soft Facts zu Hard Facts, wurden also entscheidend für den Erfolg von Teams und Unternehmen.





DR. BARDIA MONSHI

ist Gründer des Instituts für Vitalpsychologie, Speaker, Trainer, Coach und Autor. Zudem unterrichtet der promovierte Psychologe unter anderem an der Universität Wien und der Donau-Universität Krems.

„DAS HYBRIDE ARBEITEN IST EINE RIESENCHANCE FÜR MEHR PSYCHISCHE GESUNDHEIT.“

Zumindest für die nächste Krise sollte man also auf eine Kultur der Wertschätzung im Unternehmen achten. Wie kann das gelingen?

Viele assoziieren mit Wertschätzung, dass man nett miteinander umgehen sollte. Darum geht es aber nicht so sehr. Man fühlt sich viel mehr wertgeschätzt, wenn man bemerkt, dass man wirksam ist, dass man ein wichtiger Teil der Gruppe ist. Die Formel lautet: Wertschätzung durch Wertschöpfung. Wenn die Belegschaft in einem Unternehmen das Gefühl hat, dass es an Wertschätzung mangelt, sollte man also die Frage stellen: Warum haben wir aus dem Blick verloren, welche Aufgabe wir gemeinsam zu bewältigen haben? Diese gemeinsame Aufgabe bringt wichtige Nebenwirkungen hervor, nämlich die Gefühle von Selbstwirksamkeit und sozialer Verbundenheit. Und das sind die 2 wichtigsten Faktoren sowohl für psychische Resilienz als auch für hohe Leistungsfähigkeit in Teams.

Für das Jahr 2020 zeichnet sich trotz Pandemie ein deutlicher Rückgang der Krankenstände ab.

Wie erklären Sie sich das?

Das könnte daran liegen, dass durch die zahlreichen Hygienemaßnahmen andere Infektionskrankheiten – etwa grippale Infekte – zurückgegangen sind. Ich vermute aber auch, dass im Homeoffice viele trotz Krankheit gearbeitet haben, da sie ohnehin daheim waren. Eine Rolle könnte auch gespielt haben, dass viele Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes hatten. Das reduziert für gewöhnlich die Krankenstandstage.

In Zukunft könnten viel mehr Menschen als vor der Pandemie zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.

Was bedeutet das für die psychische Gesundheit?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in so einer Situation stärker gefordert, sich selbst zu führen – Entscheidungen zu treffen, wann und wie sie arbeiten. Auf der anderen Seite sind Organisationen gefordert, die notwendigen Freiräume zu ermöglichen und nicht auf dümmlichen, starren Mustern zu bestehen. Sogenannte weiche Faktoren wie sozial und emotional intelligente Führung werden noch wichtiger. Insgesamt sehe ich im hybriden Arbeiten eine Riesenchance für mehr psychische Gesundheit. Denn die Wiederholung des Immergleichen belastet uns. Menschen brauchen das Wechselspiel!

NEUE MITTEL GEGEN EINE VOLKSKRANKHEIT

Über den Tellerrand: Die Behandlung von Depressionen erlebt einen Paradigmenwechsel. Das könnte vielen Menschen ein besseres Leben ermöglichen.

GERHARD MÉSZÁROS

**FÜR DIE
BEHANDLUNGS-
RESISTENTE
DEPRESSION
MUSS MAN
ANDERE NEURO-
TRANSMITTER-
SYSTEME
ANSPRECHEN.**

Depression ist mittlerweile die Volkskrankheit Nummer eins, sagt Siegfried Kasper, emeritierter Vorstand der Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der MedUni Wien. Umso wichtiger sind effektive Behandlungsmethoden. Die gute Nachricht: Hier ist gerade viel in Bewegung. Forscherinnen und Forscher haben in den vergangenen Jahren begonnen, sogenannte halluzinogene Substanzen intensiv zu erforschen. „Dies stellt einen Paradigmenwechsel dar, vergleichbar mit der Einführung von SSRI-Antidepressiva wie Prozac vor rund 30 Jahren“, sagt Kasper. Diese verbesserten zwar die Behandlung von Depression, bei rund 30 Prozent der Patienten blieben sie jedoch wirkungslos. Für diese behandlungsresistente Depression benötigt man zusätzliche Methoden, die andere Neurotransmittersysteme ansprechen.

Bereits seit 2019 ist Ketamin in den USA und der EU zur Behandlung von Depressionen zugelassen. Das Halluzinogen wird als Nasenspray verabreicht. „Allerdings nur unter Aufsicht eines Arztes, um jegliche Suchtgefahr auszuschließen“, sagt Kasper. In Österreich würden derzeit Preisverhandlungen zwischen Pharmaindustrie und Krankenkassen stattfinden.



MAG. GERHARD
MÉSZÁROS, MA

entwickelt Content-Strategien für Unternehmen. Der studierte Volkswirt und gelernte Journalist schrieb u. a. für „Die Presse“, „Der Standard“ und „Business Punk“.

„Ungewöhnliche, traumartige Vorstellungen“

Ist die Behandlung mit Rauschzuständen verbunden? „Die möglichen Nebenwirkungen umfassen eine gewisse Sedierung, die auch als angenehm erlebt werden kann, sowie Dissoziationen wie etwa ungewöhnliche, traumartige Vorstellungen“, so Kasper. „Hoffentlich können wir diese Nebenwirkungen in Zukunft verringern. Es ist auf jeden Fall wichtig, die Patientinnen und Patienten im Vorfeld darüber aufzuklären.“ Sind die dissoziativen Nebenwirkungen nicht auch erstrebenswert? „Die wenigsten sagen, dass sie Spaß machen“, meint der Psychiater.

Auf das Potenzial des Wirkstoffes wurde man übrigens aufmerksam, weil er in der Anästhesie verwendet wird: „Chirurgen haben bemerkt, dass die Patienten nach der Operation irgendwie lustiger als vorher waren.“ Eine weitere Substanz, die derzeit intensiv erforscht wird, ist das in einigen Pilzarten vorkommende Psilocybin. Die bisherigen Resultate lassen auch Geldgeberinnen und Geldgeber aufhorchen. Vergangenen September ging die erste Biotech-Firma, die eine Psilocybin-Therapie entwickelt, an die Börse. Mittlerweile ist die britische Compass Pathways über eine Milliarde US-Dollar wert.

20 x die Arme kreisen

Blumen pflücken

Sonne tanken

tanzen!

einen guten Kaffee trinken

eine Runde um den Häuserblock spazieren

bewusst 10 x ein- und ausatmen

am Zitaterätsel (auf Seite 22) teilnehmen

einen Happy-Song hören

mit einem netten Menschen telefonieren und dabei herumgehen

1 x Sonnengruß (Yoga)

der Katze beim Schnurren zuhören

ein kühles Fußbad, um die Füße zu beleben

dem Vogelgezwitscher lauschen

PAUSE!

Erfahrungsschatz: Wir brauchen Mini-Oasen der Ruhe, um leistungsfähig zu bleiben. Das Team des Hernstein Instituts verrät hier einige Ideen, wie man in einer Pause Energie tanken kann.

das Mittagessen genussvoll kochen

mit dem Hund eine Runde spazieren gehen

aufstehen und durchstrecken – Dehnungsübungen machen

einen Waldspaziergang machen

Augenübungen zur Entspannung machen

Power-Nap zwischen 15 und 20 Minuten – wirkt Wunder!

Tee trinken

meditatives Geschirrwaschen per Hand

Eis essen

eine Mozart-Sonate auf dem Klavier spielen

DER ANGST DEN SCHRECKEN NEHMEN

Im Brennpunkt: In einer Krise sind negative Emotionen ganz normal. Führungskräfte sollten sich ihre Ängste und Sorgen ehrlich eingestehen, empfiehlt Ingeborg Latzl-Ewald.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

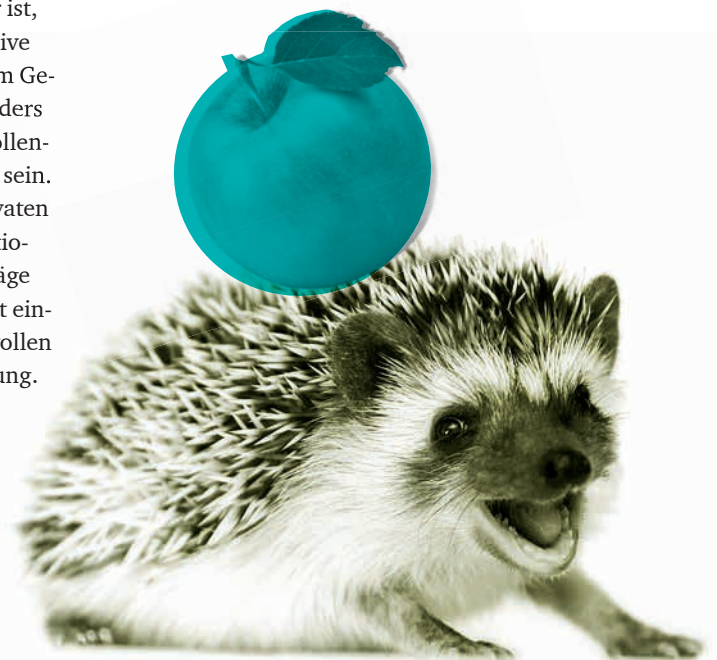
„NEGATIVE EMOTIONEN HELFEN UNS, DIE RICHTIGEN FRAGEN ZU STELLEN.“

Sie unterstützen Führungskräfte unter anderem als Coach. Mit welchen Anliegen und Problemen waren Sie in den vergangenen Monaten vornehmlich konfrontiert?

Ingeborg Latzl-Ewald: Ein gemeinsamer Nenner ist, dass momentan alle besonders viele und intensive Emotionen erleben. Gleichzeitig gibt es rund um Gefühle immer noch eine Art Tabu. Das gilt besonders für Führungskräfte. Viele müssen von ihrem Rollenverständnis her stark, allwissend, quasi perfekt sein. Die Abwehrhaltung zeigt sich aber auch im privaten Bereich. Wenn uns jemand von negativen Emotionen erzählt, tendieren wir dazu, sofort Ratschläge zu geben, das Problem lösen zu wollen – anstatt einfach mal aufmerksam zuzuhören. Manchmal wollen Menschen keine Lösung, sondern eine Umarmung. Oder zumindest ein bisschen Aufmerksamkeit.

Warum haben wir es derzeit mit besonders vielen Emotionen zu tun?

Jede Krise ist ein Verlufterlebnis. Momentan schwebt über vielen Aspekten unseres Lebens ein riesengroßes Fragezeichen. Wie geht es mit meiner Gesundheit, mit meinem Arbeitsplatz weiter? Durch das Homeoffice hat sich die Rolle der Führungskraft verändert, sie hat Kontrolle und damit auch Macht eingebüßt. Und wir haben viele kleine Gewohnheiten verloren, zum Beispiel einander die Hand zu geben. Unser ausgeglichenes Leben ist ein Stück weit dahin. Der Verlust an Struktur, Sicherheit und Selbstbestimmung führt zu Angst. Außerdem befinden sich mittlerweile viele Menschen in einem chronischen Erschöpfungszustand. Man spricht nicht umsonst von „Zoom-Fatigue“. Mit seinen Kolleginnen und Kollegen nur per Bildschirm zu kommunizieren ist – auch durch den Mangel an nonverbaler Kommunikation und den fehlenden Blickkontakt – sehr anstrengend. Uns fehlen die kleinen Übergangsrituale wie der Wechsel des Raums nach einer Besprechung, die informelle Nachbesprechung mit dem Kollegen oder die zufälligen Begegnungen auf dem Flur.





MAG. INGEBORG LATZL-EWALD

arbeitet als Unternehmensberaterin, Erwachsenenbildnerin, Coach, Trainerin sowie als Universitätslehrbeauftragte. Sie ist studierte Kommunikationswissenschaftlerin sowie psychologische Beraterin (nach deutschem Recht). Fortbildungen unter anderem in gewaltfreier Kommunikation und klientenzentriertem Coaching.

Wie soll man mit negativen Emotionen umgehen?

Führungskräfte agieren meist problemfokussiert. Wenn plötzlich das gesamte Team ins Homeoffice übersiedelt, sehen sie die praktischen Probleme und suchen nach Lösungen dafür. Das ist natürlich sinnvoll. Aber wenn ich meine Leistungsfähigkeit aufrechterhalten will, muss ich auch auf meine psychische Gesundheit achten. Und dafür muss ich mir bewusst werden, welche Emotionen überhaupt da sind. Das Motto lautet: Name it to tame it. Wenn ich etwas benenne, dann kann ich damit besser umgehen. Bemerke ich zum Beispiel, dass ich Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes habe, kann ich mir überlegen, wie wahrscheinlich das wirklich ist.

Welche Chance verbirgt sich in der Krise?

Die Aufgabe von Führungskräften besteht darin, für Weiterentwicklung zu sorgen. Das gelingt, indem man die richtigen Fragen stellt. Und genau dabei helfen negative Emotionen. Hinter ihnen verstecken sich Bedürfnisse, hinter Angst etwa das Bedürfnis

nach Sicherheit, Zugehörigkeit oder Unabhängigkeit. Wie kann ich diese Bedürfnisse befriedigen? Was kann ich tun, damit es sowohl mir als auch dem Team besser geht? Wenn man Emotionen aus dieser Perspektive betrachtet, sind sie wertvolle Helfer. Sie laden uns dazu ein, Dinge zu ändern. Die Gefahr ist, dass man die Emotionen nicht wahrnimmt, sondern verdrängt. Und gerade deshalb in ihnen hängen bleibt. Wir müssen der Angst den Schrecken nehmen.

Wie kann ich meine Leistungsfähigkeit trotz chronischer Erschöpfung aufrechterhalten?

Kleine Pausen, ein Espresso zwischendurch, in der Mittagspause an die frische Luft gehen: Wir brauchen solche Mini-Oasen der Ruhe. Man kann auch im Video-Meeting mal sagen, wenn man keinen so guten Tag hat. Ich höre von vielen Führungskräften, dass sie sehr einsam sind. Diese Einsamkeit – und die damit verbundene Traurigkeit – kann man durchbrechen, wenn man sich nahbarer macht.

Ist es nicht riskant, wenn ich als Führungskraft Gefühle zeige? Werde ich dann noch ernst genommen?

Der erste Schritt ist in jedem Fall, dass ich mir meiner eigenen Gefühle bewusst werde. Ob ich sie dann auch gegenüber meinen Mitmenschen zum Ausdruck bringe, ist eine zweite Frage. Manchmal kann es in der Tat sinnvoll sein, ein starkes Image zu pflegen. Mein Rat: Überlegen Sie, wie wahrscheinlich welche Reaktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Wichtig ist, dass Sie sich bewusst für ein Verhalten entscheiden. Allein dadurch wird es Ihnen besser gehen.



WER HAT'S GESAGT?

Jemanden anrufen, raten, googeln
oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir 3 OPTO-Online-Potenzialanalysen. Der Persönlichkeitsfragebogen misst auf Basis des Big-Five-Modells die wichtigsten Dimensionen der Persönlichkeit für Leistung und beruflichen Erfolg. Geben Sie Ihre Tipps bis spätestens 16. August 2021 ab: www.hernstein.at/gewinnspiel

Viel Glück!

Die richtigen Antworten der letzten Ausgabe: 1b, 2c, 3a, 4a.
Die Gewinner der letzten Ausgabe sind: Christoph Gappmaier, Amt der Salzburger Landesregierung, Nicole Mülleler, Delacon Biotechnik, und Sonja Perdacher, Mazda Austria.
Wir gratulieren herzlich!

Glücklich sein hängt vor allem von der Gesundheit ab.

- 1a_ Rudolf Steiner, Begründer der Anthroposophie
- 1b_ George William Curtis, US-amerikanischer Schriftsteller
- 1c_ Trude Herr, deutsche Schlagersängerin

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 16.8.2021 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden werden insgesamt 3 Gewinnerinnen oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Daten der Gewinnerinnen bzw. der Gewinner werden zu diesem Zweck, nach Maßgabe unserer Datenschutzrichtlinien, gespeichert und verarbeitet. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

Nicht was wir erleben, sondern wie wir empfinden, was wir erleben, macht unser Schicksal aus.

- 2a_ Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin
- 2b_ Siddhartha Gautama, Begründer des Buddhismus
- 2c_ Stefan Sagmeister, österreichischer Designer

Gesundheit bekommt man nicht im Handel, sondern durch den Lebenswandel.

- 3a_ Götz Werner, deutscher Unternehmer
- 3b_ Monica Weinzettl, österreichische Schauspielerin
- 3c_ Sebastian Kneipp, deutscher Priester und Naturheilkundler

Ein großer Teil der Sorge besteht aus unbegründeter Furcht.

- 4a_ Simone de Beauvoir, französische Schriftstellerin
- 4b_ Carl Andreas Hilty, Schweizer Staatsrechtler
- 4c_ Kieran Setiya, US-amerikanischer Philosoph

DIE KÜCHE BAUT SICH NICHT VON SELBST



**MAG. (FH)
FLORIAN
STREB**

ist stellvertretender
Leiter der Corporate-
Publishing-Agentur
Egger & Lerch in
Wien.

Haben Sie Ihr Team schon einmal gefragt, welchen Raum im Büro es am meisten vermisst, wenn es im Homeoffice arbeitet? Vielleicht den persönlichen Arbeitsplatz? Oder den Meetingraum, wo man durch Mimik und Gestik so viel mehr erfährt als nur das Ausgesprochene? Oder gar das Stiegenhaus, weil die Bewegung zwischendurch fehlt?

Für meine Kolleginnen und Kollegen und mich ist die Antwort ziemlich eindeutig: Es ist die Teeküche. Ob man zu zweit auf einen Kaffee geht und seinen Ärger über ein mühsames Projekt loswird oder in der Gruppe beim Mittagessen sitzt und vom Urlaub erzählt: Fast immer kommt man ein wenig glücklicher und entspannter heraus, als man hineingegangen ist. Die Küche ist der Ort, wo das Gemeinschaftsgefühl entsteht.

Sicherlich sind wir nicht die Einzigen, denen es so geht. Aber was tun, wenn die Leute nicht in die Küche können? Dann muss die Küche zu den Leuten kommen. Wir haben sie zum Beispiel in unseren virtuellen Kalender verfrachtet: Jeden Mittwoch um 11:30 Uhr ist da „Pause“ eingetragen, eine Videokonferenz ohne Agenda; wer will, schaut rein. Das ist freilich kein adäquater Ersatz, aber ein kleiner Baustein, der zumindest ein paar der verlorenen sozialen Kontakte zurückgibt. Auch ein reales Treffen im Park kann so ein Baustein sein, eine gemeinsame Wanderung, ein virtuelles Sommerfest.

Wenn Sie jetzt sagen: „Feiern per Videocall, das kann doch keinen Spaß machen!“, sind Sie sicher nicht allein. Nicht jeder Baustein passt für jedes Team. Für die Ersatz-Küche gibt es keinen allgemeingültigen Bauplan. Aber eines steht fest: Sie zu schaffen ist eine Führungsaufgabe. Wie auch die echte Teeküche baut sie sich nicht von selbst.



„DAS GEHIRN IST EIN SOZIALORGAN“

Im Gespräch: Der Pandemiestress kann wichtige Gehirnzentren wie Verstand und Kreativität beeinträchtigen, sagt Hannes Horngacher. Führen braucht mehr denn je eine emotionale Ebene.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

„ANGST FUNKTIONIERT ALS MOTIVATOR RICHTIG GROSSARTIG.“

Sie beschäftigen sich als Berater und Coach seit über 20 Jahren mit gehirngerechtem Führen. Hat die neurowissenschaftliche Forschung seither neue Einsichten gebracht, die im Management und Leadership bestimmte Vorgehensweisen nahelegen?

Hannes Horngacher: Seit gefühlt ewigen Zeiten wissen wir grundsätzlich schon, dass es in der Kommunikation eine Sach- und eine Beziehungsebene gibt. Aber heute kann man viel genauer belegen, dass Emotionen in ganz wesentlicher Weise die Motivation und Entscheidungen beeinflussen. Das limbische System – jener Teil des Gehirns, in dem Emotionen verarbeitet werden – hat eine zentrale Bedeutung für das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In der Kommunikation ist die emotionale Ebene wesentlich. Pointiert ausgedrückt ist eine Information ohne Emotion für das Gehirn wertlos.

Wir erleben eine Jahrhundertpandemie, die das Arbeitsleben vieler Menschen auf den Kopf gestellt hat. Wie reagiert das limbische System auf eine solche Ausnahmesituation?

Eine solche Situation – Unsicherheit, wie es weitergeht, Veränderung der bisherigen Routinen, Organisation des Homeoffice bis hin zur Nutzung vieler neuer Tools – erzeugt Stress und vielfach auch Angst. Dieser Stress hat auch Auswirkungen auf den Organismus, er wird in Alarmbereitschaft versetzt. In der Folge werden wichtige Gehirnzentren wie Verstand und Kreativität heruntergefahren, die Motivation sinkt.

Kann Angst nicht auch notwendige Veränderungen anstoßen?

Angst funktioniert als Motivator sogar richtig großartig. Denn die Angst, zum Beispiel vor drastischen Strafen, spricht sehr alte, tief sitzende Gehirnareale an. Das motiviert klarerweise zur Veränderung – wir verändern unser Verhalten, um unangenehme Erfahrungen zu vermeiden. Allerdings hat diese Art der Veränderung einen großen Nachteil: Je ausgeprägter der Stress und die Angst, desto stärker werden Leistungsfähigkeit und Kreativität beeinträchtigt.

In manchen Unternehmen befindet sich die Belegschaft seit über einem Jahr im Homeoffice. Gewöhnt sich das Gehirn irgendwann an die neue Situation?

Ja, das ist ganz generell eine Möglichkeit, um Veränderungen durchzuführen: Indem wir Menschen vor vollendete Tatsachen stellen. Nach einer gewissen Zeit stellt sich durch die ständige Wiederholung eine Gewöhnung ein. Man denkt sich: Aha, das ist halt die neue Realität. Tatsächlich sehen ja viele auch Vorteile im Homeoffice: Man kann unter Umständen fokussierter arbeiten, Meetings laufen kürzer und effizienter ab. Allerdings freuen sich die Menschen



**„EINE INFORMATION
OHNE EMOTION
IST FÜR DAS GEHIRN
WERTLOS.“**

**DR. HANNES
HORNGACHER, MSc**

gibt als Vortragender, Trainer, Unternehmensberater, integrativer Neuro-Coach und Mediator sein Wissen über gehirngerechtes Führen und das Arbeiten mit Menschen weiter. Er ist Lehrbeauftragter für Neuro-Leadership im Weiterbildungs-Studium MSc Leadership an der FHWien sowie an der Universität Salzburg und der FH Salzburg. Promotion in Rechtswissenschaften, Masterstudium für interpersonelle Kommunikation und Masterlehrgang an der Academy of Neuroscience in Köln.

LITERATUR

Hannes Horngacher: Neuroleading – Tipps zum gehirngerechten Führen von Teams und Menschen. Gehirn-Wissen kompakt, 2019

15. – 16. November 2021
**FÜHREN MIT HIRN
UND VERSTAND**

Gehirngerechte Führungs-Tools: Kreativität entfalten, Innovationen fördern und Wissen optimal verankern mithilfe neurowissenschaftlicher Erkenntnisse

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

immer mehr auf den Kontakt mit anderen, gehen freiwillig wieder ins Büro, um Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Das Gehirn ist eben ein Sozialorgan.

Wie sollen Führungskräfte auf diese Situation reagieren?

Ein Tipp wäre, auf das soziale Miteinander auch in der virtuellen Welt bewusst zu achten, bewusst Small Talk zu führen, die emotionale Ebene zu pflegen. Führungskräfte sollten Menschen Sicherheit geben, für klare Ziele und Orientierung sorgen und sich noch mehr bewusst sein, dass die eigene Vorbildwirkung einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat.

Warum ist zwischenmenschliche Kommunikation eigentlich so schwierig?

Das Gehirn ist sehr komplex und sehr individuell gestrickt. Neben der logisch-rationalen Ebene gibt es immer auch die emotionale Bewertung in der Kommunikation. Die rund 100 Milliarden Nervenzellen, aus denen jedes Hirn besteht, sind bei jedem Menschen auf eine andere Art miteinander verknüpft, weil wir alle in unserem Leben ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Ein Wort kann bei 2 Menschen unterschiedliche Bilder im Gehirn abrufen. Daher sind Missverständnisse nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Mein Tipp deshalb: Noch präziser kommunizieren und nachfragen, wie etwas angekommen ist. Als Führungskraft braucht man die Sensibilität und Beobachtungsgabe, wie Informationen beim anderen ankommen. Die große Kunst besteht darin, unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine individuell motivierende Art emotional abzuholen.

EIN STECKENPFERD MIT 2 HÄNDEN

**„ICH BIN VOR ALLEM
BRÜCKENBAUER. WIR
MÜSSEN DIE MENSCHEN
AUF DIE REISE
MITNEHMEN.“**

Thomas Nix stellt als Head of Transformation bei F/LIST sicher, dass der Luxusausstatter von Business- und Privatjets, Yachten und Residenzen auch in einer von Umbrüchen geprägten Wirtschaftswelt erfolgreich ist

GERHARD MÉSZÁROS

„Führen kann ja nicht so schwer sein, habe ich mir gedacht. Da stellt man sich vorne hin und sagt den Leuten, was sie tun sollen. Das war aber ein ziemlicher Irrtum.“ Heute arbeitet Thomas Nix als Head of Transformation. Seine persönliche Leadership-Transformation begann vor knapp 2 Jahrzehnten in einem steirischen Industrieunternehmen. Mit Mitte 20, als gelernter Maler und Lackierer mit HTL-Matura, übernahm er ein Team von 15 Personen. Aus dem aber jede Menge Widerstand kam. „Das Team hat mich und meinen Führungsstil stark kritisiert. Da habe ich mir zuerst gedacht: Oh Gott, was bin ich für ein Mensch. Und dann habe ich begonnen zuzuhören.“ Und das änderte alles. Auch wenn es durchaus schwierig war, da nicht nur nette Dinge gesagt wurden. „Es war schmerzhaft, sich so zu öffnen“, gesteht Nix. „Aber ich habe verstanden, dass jeder Mensch eine Persönlichkeit ist, die mitreden will.“ Diese Einsicht hat sich ausgezahlt: Das Teamwork funktionierte immer besser. Schließlich fiel sogar der Geschäftsführung auf, dass die Abteilung mehr Gewinn denn je abwarf.

„Auch wenn es wehtut“

Es folgten mehrere Beförderungen und Weiterbildung, darunter 2 Master-Abschlüsse. An seinem Führungsstil hat sich bis heute nichts geändert: „Führungskräfte vergessen zu oft die Beziehungsebene. Die größte Hürde für Veränderungen ist unsichtbar: die Gefühle der Menschen. Nur wenn die Konflikte in einer Gruppe gelöst sind, ist High Performance möglich.“ Diesen Ansatz beherzigt er mittlerweile bei F/LIST, einem 900-Personen-Betrieb mit Sitz im niederösterreichischen Thomasberg, der Möbel für Business- und Privatjets, Yachten und Residenzen für Kunden rund um den Erdball produziert. In seiner Einstiegsposition war er für rund 90 Leute verantwortlich, später für 150. Auch hier stellte er sich vor allem eine Frage: „Wie kann ich das Vertrauen der Menschen gewinnen?“ Seine Antwort: Ehrlichkeit. „Auch wenn es wehtut. Ich habe offen zugegeben, wenn ich Fehler gemacht habe, wenn Projekte nicht erfolgreich waren. Ich habe mein Erfolgsrezept gefunden: Offen und ehrlich miteinander reden und einander zuhören, denn jeder hat aus seiner Sicht recht.“

Ein Brückenbauer für die Strategie

F/LIST steht vor der gleichen Herausforderung wie viele andere Unternehmen: Wie soll man sich an eine „VUKA“-Welt anpassen – an eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und ambivalent ist wie nie zuvor? Wie verhindern, dass man zu einem Kodak, Nokia, BlackBerry wird, einem Unternehmen also, das durch die Umbrüche in der Wirtschaftswelt fortgespült wird? Der Betrieb aus Thomasberg hat dafür eine „Game-Changer“-Strategie entwickelt. Einige Kernpunkte: Anstelle der pyramidenförmigen Hierarchie wurden Business-Units etabliert, integrierte Produktteams wurden geschaffen, in denen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeiten, und ein unternehmensinterner Thinktank wurde ins Leben gerufen, der



Thomas Nix treibt bei F/LIST als Head of Transformation die „Game-Changer“-Strategie voran.

Zukunftstrends analysiert. Seit über einem Jahr gibt es zudem eine neue Stabsstelle, den Head of Transformation, die Nix bekleidet. „Meine Aufgabe besteht darin, die Strategie ins Unternehmen zu übersetzen“, sagt er. Was bei solchen Veränderungsprozessen oft passiert: dass der Arbeiter an der Maschine nur den Kopf schüttelt und sich denkt, die spinnen ja. „Ich bin vor allem Brückenbauer. Wir müssen die Menschen auf die Reise mitnehmen. Sie sollen sagen: Ja genau, das ist der richtige Weg, den gehen wir mit!“

Situationselastisch: Hierarchie und Agilität

Hilfreich dabei ist das Studium Master Leadership, das er vor Antritt seiner neuen Aufgabe an der FH Wien und dem Hernstein Institut absolvierte. Was er davon mitgenommen hat? „Ein Modell hat mich besonders fasziniert: die Ambidextrie. Das ist mittlerweile mein großes Steckenpferd.“ Das beidhändige Führen passe perfekt zu seinem beruflichen Alltag: „Einerseits braucht es die klassische Hierarchie, um Produkte so effizient wie möglich zu fertigen. Andererseits braucht es agile Netzwerke, um Kreativität und Innovation zu ermöglichen. Wenn ich in einer Situation die falsche Methode einsetze, ist der Misserfolg vorprogrammiert.“

F / L I S T

Die F. LIST GMBH ist ein weltweit gefragter Hersteller exklusiver Innenausstattungen für Business- und Privatjets, Yachten und Residenzen. Vor allem in Flugzeugen haben Möbel höchste Anforderungen zu erfüllen: Sie müssen so leicht wie möglich und dürfen zugleich nicht entflammbar sein. F/LIST betreibt richtungweisende Forschung und Entwicklung etwa im Bereich der Lack- und Oberflächentechnologie. Dieser Pioniergeist machte aus einer kleinen, 1950 gegründeten Tischlerei eine weltweit agierende Hightech-Manufaktur. Das niederösterreichische Familienunternehmen beschäftigt derzeit mehr als 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben dem Hauptsitz in Thomasberg, Niederösterreich, betreibt F/LIST weitere Standorte in Berlin (Deutschland), Sorocaba (Brasilien), Denver und Melbourne (USA), Montréal (Kanada), London (Vereinigtes Königreich) und Dubai (Vereinigte Arabische Emirate).

<https://f-list.at/>

S T U D I U M M A S T E R L E A D E R S H I P

nächster Start im Wintersemester 2022/23

Flexibles Vorziehen ausgewählter Module mit späterer Anrechnung ist jederzeit möglich. Sie können sich ab sofort um einen Studienplatz bewerben.

Kontakt

Mag. Gabriele Schauer
gabriele.schauer@hernstein.at

www.hernstein.at/master-leadership

SO SCHREIBE ICH MICH IN DEN FLOW

Isabelle Maurer nutzt bei Brainstorming- und Kreativprozessen das Konzept des Freewritings. Manchmal schreibt sie sich mit der Methode auch einfach Gedanken von der Seele.

Als Teenager war es mein Tagebuch, während des Studiums ging es um Seminar- und Abschlussarbeiten, und auch in meinem Beruf bin ich immer wieder mit dem Verfassen von Texten beschäftigt. Dabei ging und geht es stets darum, vorgefertigte Ideen zu Papier zu bringen. Ganz anders bei der Methode des Freewriting, die ich im Zuge einer Weiterbildung kennen- und seitdem zu schätzen lernte. Sie eignet sich wunderbar, um Brainstorming- und Kreativprozesse anzustoßen. Ich nutze sie ebenfalls gerne, um einfach ein bisschen „Zeit mit mir selbst“ zu verbringen und mir Gedanken von der Seele zu schreiben.

Wie funktioniert Freewriting?

Man braucht nicht viel: Nehmen Sie sich ein Blatt Papier, einen Stift, mit dem Sie gerne schreiben, und zumindest 10 Minuten Zeit. Die einzige Vorgabe lautet: Einfach weiterschreiben. So lange, wie Sie wollen bzw. Sie sich vorgenommen haben. Geht es etwa um ein Brainstorming, dann starten Sie mit einem bestimmten Thema und lassen Ihren Gedanken dazu freien Lauf. Sie können aber auch mit dem leeren Blatt Papier beginnen und schauen, welche Ideen Ihnen kommen. Die wichtigste Regel ist immer die gleiche: Den Stift nicht absetzen. Wenn Ihnen die Ideen ausgehen, schreiben Sie einfach „ich weiß gerade nicht, was ich schreiben soll“. Und zwar so oft, bis Ihnen ein neuer Gedanke kommt, egal wie sinnlos oder gar verrückt er wirken mag. Denken Sie

nicht an Grammatik, Satzzeichen oder Ähnliches. Diese sind hier komplett egal. Wichtig ist jedoch, mit der Hand zu schreiben. Bei meinem ersten Selbstversuch fing meine Hand an zu schmerzen, ich hatte das Gefühl, dass die Zeit ewig dauert. Ich machte trotzdem immer weiter. Und siehe da: Die Sätze kamen und ließen sich auf dem Papier nieder. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie nach dem Ablauf der Zeit einen fertigen Text haben. Das ist nicht das Ziel. Sondern einfach, den inneren Zensor zu umgehen und seine Gedanken ganz ungehindert fließen zu lassen. Sich quasi in den Flow zu schreiben.



MAG. ISABELLE MAURER, MSc

ist am Hernstein Institut für Marktkommunikation zuständig und unter anderem Projektleiterin des Hernstein Management Reports. Sie studierte Internationale Betriebswirtschaft in Wien, Florenz und London sowie PR und integrierte Kommunikation an der Donau-Universität Krems.

Alle Trainings und
Entwicklungs-
programme sind
auch firmenintern
buchbar!

HERNSTEIN TRAININGS IM HERBST

Gesund führen, Emotionen
ernst nehmen und besser durch
Krisen kommen

11. – 12. November 2021

KONFLIKTE LÖSEN – ABER WIE?

Reflektieren Sie Ihre Rolle als Führungskraft und stärken Sie Ihre Konfliktkompetenz, um Konflikte als Chance nutzen zu können.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

17. – 19. November 2021

FÜHRUNGSTOOL GELASSENHEIT

Trotz Druck, Kritik und Intransparenz entspannt agieren – für mehr Resilienz, Konzentrationsfähigkeit und Effizienz.

Dauer: 2,5 Tage

Programmkosten: 1.975 Euro (exkl. MwSt.)

18. – 19. Oktober 2021

SICHER FÜHREN IM CHANGE

Lernen Sie, Veränderungsprozesse zu verstehen und Emotionen und Widerständen authentisch zu begegnen.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

24. August – 8. Oktober 2021 (online)

3. – 4. November 2021 (Präsenz)

SELBSTFÜHRUNG – IHR WEG ZUR ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT

Mit mehr Selbstführungskompetenz erhöhen Sie Ihre Zugkraft und werden zu einem inspirierenden und motivierenden Vorbild.

Dauer: 2 Tage (Präsenz)

bzw. 4 Halbtagesmodule (online)

Programmkosten: 1.600 Euro (exkl. MwSt.)

20. September 2021 + 22. November 2021

SCHWIERIGE FÜHRUNGS- SITUATIONEN – PRAGMATISCHE LÖSUNGEN

„Erste Hilfe“-Lösungen für akute, persönliche Praxisfälle – von blockiertem Change bis zu Teamkonflikten.

Dauer: 1 Tag

Programmkosten: 950 Euro (exkl. MwSt.)

20. Oktober – 30. November 2021

BIOCHEMISCHE RASTSTÄTTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Erfahren Sie, wie richtige Ernährung und körpereigene Botenstoffe geistige Höchstleistungen und körperliches Wohlbefinden ermöglichen.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

5. November 2021

SEGELN AUF SICHT – ANTIFRAGIL DURCH JEDE KRISE

WORKSHOP

In diesem Workshop lernen Sie, wie Sie als Führungskraft mit den Konzepten von Resilienz und Antifragilität erfolgreicher durch Krisen steuern.

Dauer: 0,5 Tage

Programmkosten: 300 Euro (exkl. MwSt.)

Alle Preise zuzüglich etwaiger Aufenthaltskosten.

Informationen und Anmeldung:

www.hernstein.at/offenes-angebot/

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

DER SENF GEHT NICHT IN DIE TUBE ZURÜCK

Der „Agile Leadership Explorer“ bereitet Führungskräfte auf die Post-Corona-Welt vor. Führung per Kontrolle ist im Homeoffice schwieriger denn je.

GERHARD MÉSZÁROS

„MANCHE BEGINNEN ZU GÄHNEN, ANDEREN STEIGT DIE ZORNESRÖTE INS GESICHT.“

Agilitäts-Coaches fokussieren oft nur auf eine Methode, etwa Scrum, Kanban oder Design Thinking. Diese 3 werden laut einer Umfrage von Bearing Point besonders oft eingesetzt. Aber genau damit lassen Unternehmen viel Potenzial liegen. „Es gibt nicht nur eine Agilität, die für alle Unternehmen und für alle Prozesse passt“, sagt Alexander Pauly, einer der Trainer im Programm „Agile Leadership Explorer“. Die Weiterbildung am Hernstein Institut bietet Führungskräften daher ein reichhaltiges „Buffet“ mit unterschiedlichen Methoden. Und eine Art „Buffet-Kompetenz“, um jeweils die richtigen Leckerbissen auszuwählen. „Das Programm soll Führungskräfte befähigen, agile Prozesse anzustoßen und zu begleiten“, erklärt Pauly. Dabei geht es sowohl um konkrete Methoden als auch um das Mindset. „Agilität ist vor allem ein kulturelles Thema. Dafür wollen wir die Augen öffnen“, so der Trainer.



Alexander Pauly ist Managementberater, Trainer und Coach mit mehr als 15-jähriger Berufspraxis.

Macht Sie das wütend?

Warum sollte man sich gerade jetzt mit dem Thema Agilität beschäftigen? „In der Tat beginnen manche zu gähnen, wenn sie dieses Schlagwort hören. Anderen steigt die Zornesröte ins Gesicht“, weiß Pauly. „Aber Agilität ist gekommen, um zu bleiben.“ Durch die Coronapandemie sei die Welt noch volatil und komplexer geworden. Wenn die Belegschaft im Homeoffice sitzt, ist es schwieriger, sie zu kontrollieren. „Der Bann ist gebrochen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen jetzt, was alles möglich ist, dass sie sehr selbstbestimmt arbeiten können, wenn es nötig ist. Dieser Senf geht nicht mehr in die Tube zurück“, so Pauly. Daher sei es notwendiger denn je, das Führungsverhalten zu hinterfragen und etwaige Kontrollwünsche durch eine Kultur zu ersetzen, die auf Vertrauen, Mitgestaltung und Selbstführung setzt.

„Alle Unternehmen benötigen Strategien, um flexibler zu werden, sich besser anzupassen, schneller zu lernen“, sagt der Berater und studierte Erziehungswissenschaftler. Der Vorteil, wenn man jetzt ins Thema einsteigt: In den vergangenen 5, 6 Jahren sei bereits viel Know-how angesammelt worden. Mittlerweile wisse man genauer, wann einzelne Methoden wie etwa Scrum sinnvoll seien und wann nicht.

3 TIPPS, UM IN DIE AGILITÄT ZU STARTEN

Wie kann man mit dem Thema Agilität am besten in der Praxis beginnen? Trainer Alexander Pauly gibt dafür 3 Tipps.

1. Stellen Sie sich die Frage, warum Sie eigentlich führen möchten. Klingt vielleicht banal, ist aber fundamental. Denn gerade bei agiler Führung ist es wichtig, sich seiner eigenen Rolle bewusst zu sein. Es kann sein, dass die eigene Motivation zu einem agilen Führungsstil schlicht nicht passt. Dann sollte man es entweder gleich lassen – oder eben bewusst eine andere Perspektive ausprobieren.
2. Bevor neue Strukturen eingeführt werden, sollte man sich gemeinsam mit dem Team überlegen, welche Prozesse nicht mehr gebraucht werden. Das schafft Freiräume und ist ein Signal, dass Veränderungen möglich sind. (Siehe dazu auch den Artikel auf Seite 8.)
3. Wagen Sie ruhig Experimente. Gönnen Sie sich einen Prototyp, einen kleinen Versuch, wie Dinge gehandhabt werden. Zum Beispiel ein tägliches Kurz-Meeting, in dem man sich über die Aufgaben des Tages austauscht. Vielleicht bewährt es sich, vielleicht auch nicht. Veränderungen sind nicht immer planbar – aber man muss ihnen den Raum geben, sich zu entwickeln.

AGILE LEADERSHIP EXPLORER

Entwicklungsprogramm im Distance Learning

Nächster Termin

14. März – 30. Mai 2022

Dauer

7 Halbtage für Online-Workshops
6 zweistündige Online-Praxis-Sessions
1 Stunde individuelles Coaching

Trainer

Alexander Pauly, Heinz Peter Wallner, Max Winkler sowie Gastreferenten für die Praxis-Sessions

Module

1. Das agile Mindset
2. Die komplexe Umwelt
3. Agile Selbstführung
4. Agile Teamführung
5. Virtuelle Führung: Die vernetzte Organisation
6. Lebendige Organisation
7. Führungskräfte als agile Gestalter

Igel sind vorzugsweise Einzelgänger. Auch wir haben uns während der Pandemie eingeeigelt – notgedrungen und so gut wie möglich. Und dabei den Wert von Gesundheit noch mehr zu schätzen gelernt. Wie bei vielen Dingen geht es auch hier um die rechte Balance. Von Anspannung und Ruhe. Von klaren Zielen und der Offenheit für den Moment. Und nicht zuletzt: von Gemeinschaft und dem gelegentlichen Einigeln.