

Erfolgreich führen ohne auszubrennen

Ralf Gasche

Inhaltsverzeichnis

2.1	Zahlen, Daten, Fakten	24
2.2	„Zu erschöpft, um zu rennen, zu ängstlich, um auszuruhen“?	26
2.3	Achtsam leben: Erfolg folgt, wenn man sich folgt!	27
2.4	Klug entscheiden: Warum Entscheidungen Energie sparen	32
2.5	Mutig handeln: Kein Mut, kein Mädchen!	36
2.6	Ausblick	39
2.7	Zusammenfassung	40
2.8	Anhang: Checklisten	41
2.9	Über den Autor	47
	Literatur	47

„Auf eigentümliche Weise ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager – und insbesondere Top-Manager – müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernseh-Showmaster sein“, spottete Management-Guru Fredmund Malik schon vor 15 Jahren in seinem Buch „Führen, Leisten, Leben“ (Malik 2001). Seither ist die Welt bestimmt nicht langsamer geworden, das Tagesgeschäft nicht weniger anstrengend. Wie können Sie als Führungskraft erfolgreich handeln und gesund bleiben, auch wenn Sie nicht Cäsar, Einstein und Thomas Gottschalk in einer Person sind? In diesem Beitrag geht es um Sie, darum, was Sie für sich tun können. Denn damit tun Sie gleichzeitig etwas für Ihre Mitarbeiter: Souveräne, „gute“, Führung ist aktive Gesundheitsprävention im Unternehmen. Sollten Sie beim Titel-Stichwort „Achtsamkeit“ an Befindlichkeitsromantik und Kuschelkurs denken, seien Sie gewarnt: Der vorgeschlagene Dreischritt von Achtsamkeit, klugen Entscheidungen und mutiger Umsetzung propagiert ein herausforderndes Modell der Selbstführung, das den empathischen Umgang mit sich

Ralf Gasche ✉
Haus Dürresbach, 53773 Hennef, Deutschland
e-mail: ralf@gasche.com

selbst und anderen und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gleichermaßen ins Auge fasst. Der Lohn von Mut und Mühe: deutlich mehr Lebensqualität!

2.1 Zahlen, Daten, Fakten

Wenn Sie sich entschieden haben, diesen Beitrag zu lesen, sind Sie mit Ihrem Arbeitstag möglicherweise nicht glücklich, vielleicht nicht einmal leidlich zufrieden. Das individuelle Unbehagen wird gestützt durch eine Reihe von Studien, von denen die allermeisten sich allerdings mit der Mitarbeitergesundheit im Allgemeinen beschäftigen. Verdichtung der Arbeit, Leistungsdruck, Unsicherheit von Beschäftigungsverhältnissen, Beschleunigung von Prozessen, nicht zuletzt auch durch die neuen Medien, Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit durch permanente Kommunikation via Smartphone und Laptop – all das fordert seinen Tribut. So melden die Krankenkassen seit vielen Jahren eine stetige Zunahme der psychischen Erkrankungen. Die Zahl der Menschen, die an Burn-out und anderen seelischen Störungen leiden, hat sich seit 1994 mehr als verdoppelt (Goebel 2011). Belief sich die Zahl der Burn-out-bedingten Krankheitstage 2004 noch auf 4,6 pro 1000 Mitglieder, waren es 2012 neunzehn Mal so viele, exakt 87,5. Psychische Erkrankungen insgesamt waren im selben Jahr erstmals die zweithäufigste Ursache von Arbeitsausfällen, mit rund 2200 Krankheitstagen pro 1000 Versicherter (BKK Gesundheitsreport 2013). Auch wenn man zugesteht, dass ein Teil des Anstiegs auf das Konto differenzierterer Diagnosen geht, ist dieser Zuwachs besorgniserregend und kostet die Unternehmen Jahr für Jahr Millionen.

2.1.1 Gesund führen braucht gesunde Führungskräfte

Führungskräfte geraten bei diesem Thema vor allem als Mitverantwortliche ins Blickfeld. Was können Führende tun, damit ihre Mitarbeiter gesünder bleiben? Zahlreiche Untersuchungen weisen positive Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit von Mitarbeitern nach. Eine VW-Studie kam zu dem frappierenden Ergebnis, dass Führungskräfte ihren Krankenstand mitnehmen, das heißt in der neuen Abteilung pendelt sich die Anwesenheitsquote auf dem des vorigen Aufgabenbereichs ein. Eine GEVA-Studie berichtet, dass in Abteilungen mit hohen Fehlzeiten vier Fünftel der Mitarbeiter über mangelnde Anerkennung klagen und der Aussage zustimmen, „Unser Chef kann uns nicht motivieren.“ (Matyssek 2009). Chefs können offenbar krank machen, vor allem, wenn es an menschlicher Wertschätzung mangelt. Forschungsergebnissen zufolge wirken mitarbeiter- und mitwirkungsorientierte Führungsstile belastungs- und fehlzeitenreduzierend, während sachorientiertes und autoritäres Führen das Gegenteil bewirkt. Vorgesetzte sehen sich daher mit dem Anspruch konfrontiert, „gesund“ zu führen. Das ist sicher berechtigt – nur tut man damit den zweiten Schritt vor dem ersten. Denn wie soll eine Führungskraft gesund führen, wenn sie selbst gestresst ist? Wem das Wasser bis zum Hals steht, dem fällt

es schwer, anderen anerkennend und wertschätzend gegenüber zu treten. Wer gehetzt ist, strahlt kaum die Ruhe und Gelassenheit aus, die Mitarbeitern Zuversicht vermittelt. Und wer Mitarbeiter zu einem gesunden Lebensstil ermutigen will, bewirkt durch das eigene Vorbild sehr viel mehr als mit schönen Worten und Hochglanzbroschüren. Für gesunde Führung braucht es zuallererst gesunde Führungskräfte.

2.1.2 Mythos Managerkrankheit?

Wie es den Führungskräften selbst geht, ist erst in jüngster Vergangenheit verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Wie ist es mit Ihnen: Fühlen Sie sich gesund? Über die Hälfte aller Führungskräfte beantwortet diese Frage mit Ja. 47 Prozent bezeichnen ihren Gesundheitszustand als „gut“, 7 Prozent als „sehr gut“, ergab die Befragung von knapp 2900 Betroffenen in den Jahren 2007 bis 2011. Das klingt positiv, bedeutet aber auch, dass es jedem Fünzigsten nach eigener Aussage „sehr schlecht“, jedem Zehnten „schlecht“ und jedem Dritten nur „befriedigend“ geht (Friedrich 2012). Interessant ist auch die Frage, wie „Gesundheit“ definiert wird. Fragt man nach der Abwesenheit von Schmerzen, werden sicher mehr Menschen zustimmen als nach der ambitionierten Definition der Weltgesundheitsorganisation. Die WHO beschreibt Gesundheit in ihrer Gründungsverfassung von 1946 als „Zustand umfassenden physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, der sich nicht nur durch die Abwesenheit von Krankheit oder Behinderung auszeichnet“. So gesehen, ist Gesundheit ein Kontinuum mit vielen Schattierungen.

Sicher indes ist: Führungskräfte melden sich seltener krank als Mitarbeiter, nämlich im Schnitt 4,8 Tage pro Jahr (gegenüber 14,8 Arbeitsunfähigkeitstagen im Gesamtdurchschnitt), sie treiben mehr Sport und ihr Herzinfarktisiko ist nur knapp halb so hoch wie in der Gesamtbevölkerung (Friedrich 2012). Aus dieser Warte ist die viel beschworene „Managerkrankheit“ ein Mythos. Doch das ist nur die halbe Wahrheit: Auf etwa acht Tage im Jahr schätzt der Fehlzeiten-Report 2011 den „Präsentismus“ in der Chefetage, also die Zeiten, in denen jemand trotz Krankheit am Arbeitsplatz erscheint. Gesundheits-Check-ups ergeben bei Führungskräften im Schnitt knapp sechs Befunde, mit Stoffwechselstörungen an der Spitze, aber auch Rückenbeschwerden, Bluthochdruck oder Übergewicht zählen zu den häufigen Diagnosen. Möglicherweise geht es vielen Führenden ja schlechter, als sie offiziell eingestehen mögen. Dazu könnten auch die langen Arbeitszeiten beitragen: 10 Prozent der männlichen Vorgesetzten arbeiten 60 und mehr Stunden pro Woche, ein gutes Viertel zwischen 50 und 60, weniger als 41 Stunden arbeiten nur 16 Prozent, ermittelte das DIW Berlin in seinem Führungskräfte-Monitor 2012. Die Arbeitszeiten der weiblichen Führungskräfte liegen etwas darunter, aber man muss kein Hellseher sein um anzunehmen, dass sie zusätzlich die Hauptlast der häuslichen Verpflichtungen tragen. Das Karrierenetzwerk e-follows.net mokierte sich anlässlich solcher Zahlen über „Extremjobber“ und „Arbeitsklaven“.

2.2 „Zu erschöpft, um zu rennen, zu ängstlich, um auszuruhen“?

Die Zahlen sind das eine, die persönliche Befindlichkeit ist das andere. „Zu erschöpft, um zu rennen, zu ängstlich, um auszuruhen“, so beschreibt eine betroffene Führungskraft ihr Empfinden kurz vor ihrem Zusammenbruch (Goebel 2011). Immer mehr Leistungsträger arbeiten bis zum Kollaps. Gerade besonders leistungsstarke, verantwortungsbewusste und ehrgeizige Menschen sind besonders gefährdet, an einer Depression zu erkranken, insbesondere, wenn ein Hang zu Perfektionismus und ein hohes Kontrollbedürfnis hinzukommen. Und auch der Burn-out, der inzwischen salonfähig geworden ist, weil er als Indiz für hohes berufliches Engagement gewertet wird, ist nichts anderes als eine depressive Erschöpfung. Dabei ist seit langem bekannt, welche Folgen ein dauerhaft hoher Stresspegel hat. In stressig empfundenen Situationen wird der Körper in einen Alarmzustand versetzt; Hormone wie Cortisol, Adrenalin und Noradrenalin werden vermehrt ausgeschüttet, Blutzuckerspiegel und Blutdruck steigen, der Herzschlag beschleunigt sich. Kurzfristig ist das nützlich und sinnvoll, denn wir mobilisieren so in kritischen Situationen alle Kraftreserven. Hat der Organismus zwischen Stressmomenten nicht genügend Zeit zur Erholung oder bleibt das Stresslevel dauerhaft hoch, läuft unser Körper sozusagen anhaltend auf Hochtouren. Das Immunsystem wird dadurch geschwächt, wir nehmen jeden Infekt mit, und wir entwickeln weitere körperliche Symptome wie Verspannungen, Kopfschmerzen, Erschöpfung, Magen-Darm- oder Herz-Kreislaufkrankungen. Schlafstörungen, Nicht-Abschalten-Können und nachlassende Leistungsfähigkeit sind weitere Symptome. Nicht zufällig sprechen wir davon, dass uns Dinge „auf den Magen schlagen“, „an die Nieren gehen“ oder „Kopferbrechen machen“. Eine Übersicht typischer stressbedingter Überforderungsreaktionen finden Sie am Schluss des Kapitels (Checkliste 1).

2.2.1 Nur überarbeitet oder schon „ausgebrannt“?

Die Übergänge zwischen momentaner Überarbeitung und drohendem Burn-out sind fließend. Sehr grob gesprochen: Reicht auch ein längerer Urlaub nicht mehr aus, um aufzutanken, und erscheint die eigene Situation zunehmend als ausweglos, so sind dies sehr ernsthafte Alarmsignale. Auch zunehmende Gereiztheit, Rückzugsgedanken und Grübeleien sollte man ernst nehmen. Es gibt im Internet verschiedene kostenfreie Tests, die ersten Aufschluss über die persönliche Gefährdung liefern, etwa unter www.sueddeutsche.de („Stress-Test: Wie nah sind Sie dem Burn-out?“), unter www.burnout-fachberatung.de („Burn-out-Test“) oder unter www.burnout-kelkheim.de („Burn-out > kostenloser Burn-out-Test“). Und angesichts der inflationären Begriffsverwendung noch folgender, wenn gleich drastischer Hinweis: Wer wirklich von einem Burn-out betroffen ist, fragt sich nicht mehr, ob: Er kann einfach nicht mehr.

Während in sozialen und pflegerischen Berufen schon länger über Burn-out geredet wurde, war das Thema für Führungskräfte lange Zeit tabu. Leistungsträger tun sich offenbar schwer damit, die eigenen Grenzen zu akzeptieren. Anfang Dezember 2008 berichtete

die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* unter der Überschrift „Cola, Koks und Ritalin“ darüber, „Wie die Deutschen sich im Büro dopen“. Die Chefärzte zahlreicher Suchtkliniken erzählten alle das Gleiche: Es sei die Elite, die ohne Bedenken zur Tablette greife: „Menschen, die unter hohem beruflichen Stress stehen. Unternehmer, Manager, Ärzte, Banker und Börsenmakler“ (Nienhaus et al. 2008). Doch auf Dauer hilft „Büro-Doping“ nicht weiter. Heute sagen nach einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands 76 Prozent der Befragten, die Zahl beruflich bedingter Burn-outs im eigenen Umfeld habe zugenommen (manager monitor – Umfragepanel des Deutschen Führungskräfteverbands Januar 2012). Betroffen sind übrigens weniger Top-Manager, sondern vorwiegend die untere und mittlere Führungsebene, so die DGFP-Studie 2011 (Friedrich 2012). Das *Manager Magazin* nahm diesen Befund im Mai 2012 zum Anlass, in einer Titelgeschichte der Frage nachzugehen, „Welche Konzerne ihre Mitarbeiter krank machen“ und erstellte in diesem Zusammenhang „das erste deutsche Burn-out-Ranking“. Doch reicht es wirklich, die Unternehmen anzuprangern? Mit dem Finger auf andere zu zeigen ist einfach, ändert jedoch nichts an der Misere. „Man muss sich klar machen: Den Stress bekommt man nicht weg“, empfiehlt auch Hans-Peter Unger, Chefarzt einer Hamburger Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie, in einer „Handlungshilfe für Führungskräfte“ des BKK Bundesverbandes (2011). Wirklich hilfreich ist dagegen die Frage, was jeder Einzelne selbst tun kann, um es gar nicht erst so weit kommen zu lassen. Die beste Fürsorge ist Selbst-Fürsorge. Womit wir beim eigentlichen Thema dieses Beitrags wären.

2.3 Achtsam leben: Erfolg folgt, wenn man sich folgt!

Beispiel

Vor einiger Zeit coachte ich den Vertriebsvorstand eines internationalen Industrieunternehmens. Anlass war eine besondere berufliche Herausforderung, die ich im Hintergrund unterstützte: Der Vorgänger hatte einen Scherbenhaufen hinterlassen und eine arbeitsintensive Phase der Umstrukturierung und Neuaufstellung des Vertriebs erforderlich gemacht. Zu Beginn zeigte mir mein Klient den deutschen Standort. Die Unternehmensführung geriet zu einer Art Dauerlauf: Dynamisch durchmaß der Vertriebschef im Eiltempo Hallen und Büros, stetig grüßend und nickend. Gleichzeitig prasselten die Informationen nur so auf mich herein. Als wir schließlich wieder in seinem Büro angekommen waren, lautete eines seiner ersten Probleme: „Ich erfahre hier nichts. Die Leute reden nicht mit mir.“ Auf meinen Einwand, er sei ja auch recht schnell unterwegs, erntete ich Erstaunen: „Schnell? Ich bin doch nicht schnell!“

2.3.1 Wahrnehmen, was ist

Dem Vertriebschef war sein eigenes Verhalten nicht bewusst, und er hatte auch nicht mitbekommen, dass während unseres Rundgangs etliche Mitarbeiter auf sein durchaus

freundliches „Tag, wie geht’s?“ gerade Atem holten, um zu einer Antwort anzusetzen. Doch bevor es dazu kommen konnte, waren wir schon ein paar Meter weiter. „Achtsamkeit“ bedeutet zunächst einmal: wahrnehmen, was ist, bei sich wie bei anderen. Das hört sich simpel an. Doch wie ging es Ihnen beispielsweise heute Morgen, als die Haustür hinter Ihnen ins Schloss fiel? Welche Mitarbeiter waren schon da, als Sie eintrafen, und welchen Eindruck haben die Anwesenden auf Sie gemacht? Erstaunlich viele Menschen antworten darauf: „Weiß ich nicht. Keine Ahnung“, Führungskräfte gern mal mit ungeduldigem Unterton: „Also wirklich, ich habe momentan Wichtigeres zu tun!“

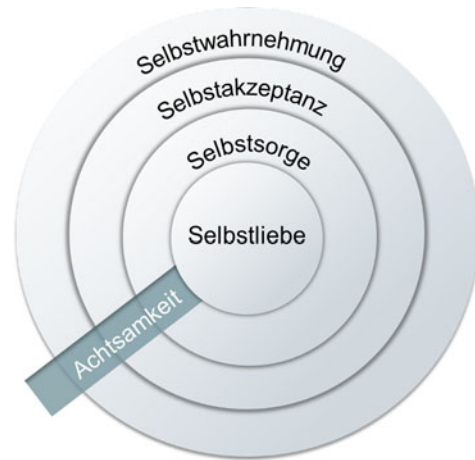
Wer so reagiert, läuft Gefahr Warnsignale zu ignorieren, auch die des eigenen Körpers. Und der Körper meldet sich früh, wenn die eigene Lebensführung zu sehr stresst, lange vor dem Burn-out. Burn-out-Betroffene überhören die leisen ersten Signale und sie schrecken nicht einmal auf, wenn die Alarmglocken schon dröhnend läuten. Doch nur wer wahrnimmt, was ist, kann etwas verändern. Und wer nicht mitbekommt (oder nicht mitbekommen will), wie es ihm selber gerade geht, hat in der Regel auch keine Antennen für andere. Viele Führungskräfte registrieren meiner Erfahrung nach nur bruchstückhaft, was in ihren Abteilungen passiert, und wenn doch, dann allenfalls auf einer rationalen Ebene. Sie beobachten, dass Mitarbeiter A in letzter Zeit mehr Fehler macht als früher oder dass man Mitarbeiterin B neuerdings alles drei Mal sagen muss, erkennen aber weder, ob die Betroffenen überfordert, verärgert oder gesundheitlich angeschlagen sind noch, ob sie selbst zu diesem Verhalten beitragen oder ob der Auslöser anderswo liegen könnte.

2.3.2 Was heißt „Achtsamkeit“?

Ursprünglich stammt das Konzept der Achtsamkeit aus dem Buddhismus. In der Lehrrede „Über die Grundlagen der Achtsamkeit – Satipahāna Sutta“ werden vier Bereiche genannt: die Achtsamkeit auf den Körper, auf eigene Gefühle/Empfindungen (Sind sie z. B. positiv, negativ, neutral?), auf den Geist (Bin ich konzentriert, abgelenkt, verwirrt?) sowie die Achtsamkeit auf äußere und innere Geistesobjekte. Anders als bei der Aufmerksamkeit, die die Wahrnehmung fokussiert und verengt, geht es bei Achtsamkeit um Offenheit für momentane Eindrücke und darum, diese zuzulassen und nicht wertend beiseite zu schieben. Achtsamkeit bedeutet daher auch den wohlwollenden Umgang mit sich selbst, der wiederum Grundlage dafür ist, gut für sich selbst zu sorgen und sich selbst mit all seinen Schwächen und Begrenzungen anzunehmen (vgl. Abb. 2.1).

Warum das Hinhorchen und Selbstbeobachten uns im Alltag weiterhilft, erklären Psychologen mit dem „Puffer“, der sich durch den Akt der Reflexion zwischen Reiz und Reaktion schiebt: Wer erkennt, dass er momentan erschöpft ist, kann anders damit umgehen, und wer registriert, wie die Wut in ihm hochsteigt, ist eher in der Lage, seine Emotionen im Zaum zu halten. Wie oft haben Sie beispielsweise schon gesagt: „Ich möchte das momentan nicht entscheiden. Vertagen wir uns auf morgen, dann bekommen Sie mein Votum“ oder „Ihre Argumente kann ich so nicht akzeptieren. Ich denke, es ist besser, wir brechen hier ab“? Die Beispiele illustrieren es: Es geht bei Achtsamkeit nicht

Abb. 2.1 Achtsamkeit, Quelle:
Ralf Gasche



darum, sich in der eigenen Befindlichkeit zu suhlen, sondern darum, Verantwortung für sich und seine Lage zu übernehmen – und entsprechend zu handeln!

2.3.3 Maxime: Der Beste sein, der man an diesem Tag sein kann

Ein hilfreiches Konzept der Selbstführung beginnt mit der Maxime „Ich versuche, an jedem Tag der Beste zu sein, der ich an diesem Tag sein kann.“ Darin steckt einerseits die Nachsicht mit sich selbst, wenn es mal nicht optimal läuft, eben weil an diesem Tag nicht mehr möglich war. Darin steckt andererseits der Anspruch, das jeweils Machbare und Bestmögliche auch zu tun. Gelingt dies, gibt es keinen Anlass, mit sich zu hadern und später zu sagen, „Hätte ich nur ...“. Mehr ging zur fraglichen Zeit nicht, sonst hätte man es ja getan. Das erfordert wache Präsenz und verspricht gleichzeitig mehr Gelassenheit und Souveränität. Es ist der Ausweg aus dem unbefriedigenden Lavieren zwischen folgenlosen Vorsätzen („Eigentlich sollte ich ...“) und nutzloser Rückschau („Wenn ich nur damals ...“).

Mit Achtsamkeit übernehmen Sie die Verantwortung für sich und Ihre Situation und zwar zu hundert Prozent! Gern wird an dieser Stelle eingewandt, dass man selbst nicht für alles verantwortlich sein könne: Entscheidungen der Geschäftsführung, die Marktsituation, Unfälle und Katastrophen. Selbstverständlich haben Sie nicht alles selbst in der Hand, was Ihren Arbeitsalltag oder Ihr Leben insgesamt beeinflusst. Was Sie jedoch in der Hand haben, ist, wie Sie damit umgehen. Sie können nichts dafür, wenn etwa die Übernahme durch einen ausländischen Investor Klima und Arbeitsbedingungen im Unternehmen spürbar verändert. Doch dafür, welche Konsequenzen Sie daraus ziehen, ist nur einer verantwortlich: Sie selbst. Sie sind beispielsweise nicht angetreten, um unter enormem Zeit- und Kostendruck Abstriche an der Qualität zu machen und langgediente Fachkräfte zu entlassen? Dann handeln Sie: Erheben Sie Einspruch, entwickeln Sie ein al-

ternatives Konzept, sehen Sie sich nach einer anderen Stelle um. Das halten Sie für nicht machbar, weil Sie ortsgebunden sind, das Haus nicht aufgeben wollen, die Kinder in der Schule sind und Partner oder Partnerin vor Ort arbeitet? Dann akzeptieren Sie die aktuellen Arbeitsumstände als kleineres von zwei Übeln. Voraussetzung für all das ist natürlich, erst einmal wahrzunehmen, dass die aktuelle Situation Ihnen zu schaffen macht und dass Ihre Magenbeschwerden möglicherweise nichts damit zu tun haben, was Sie am Vorabend gegessen haben. Und dazu braucht es – genau: Achtsamkeit.

2.3.4 Erfolg folgt, wenn man *sich* folgt!

Auf den ersten Blick ist Achtsamkeit also „nur“ der bewusste Entschluss, wahrzunehmen, was mit einem selbst und um einen herum vorgeht, und somit präsent zu sein. Auf den zweiten Blick ist Achtsamkeit der reflektierte, eigenverantwortliche Umgang mit der Situation. Im Konzept der Achtsamkeit steckt also eine Lebenshaltung der Selbstbesinnung und des durchdachten Handelns. Menschen, denen es gelingt, diese Haltung einzunehmen, strahlen Souveränität und Sicherheit aus. Haltung, Stimme und Auftreten verändern sich. Sie sind nicht länger Getriebener der Umstände, sondern Herr über die Situation. Mitarbeiter spüren das und werden ihnen folgen. Erfolg folgt, wenn man *sich* folgt!

Viele Führungskräfte meinen, es sei entscheidend, was sie ihren Mitarbeitern sagen. Sie unterschätzen, dass Menschen intuitiv auf Körperhaltung, Mimik und Stimme reagieren und dass die nonverbale Botschaft im Zweifelsfall die stärkere ist. Der eilige Vertriebschef hatte oft betont, „Kommen Sie zu mir, wenn es Probleme gibt!“ Das Tempo, mit dem er durch das Unternehmen pflügte, und die Ungeduld, mit der er seinen Mitarbeitern zuhörte, drückten etwas anderes aus und schreckten von Gesprächsversuchen ab. Es hat schon seinen Grund, dass es „Management by Walking around“ heißt, nicht „Management by Running around“. Das funktioniert auch anders herum: Wenn Sie mit Bedacht handeln und auch in herausfordernden Situationen überlegt und gelassen reagieren, dokumentiert das Ihren Führungsanspruch glaubwürdiger als jede autoritäre Geste. Ein Wolfsrudel folgt nicht dem hektischen Kläffer, sondern dem Leitwolf, der Stärke und Ruhe demonstriert.

Am Ende des Kapitels finden Sie ein Tool, das Sie bei der Reflexion Ihres Status quo unterstützt: einen Reflexionsbogen zu Ihrem aktuellen Gesundheitszustand (Checkliste 2).

Achtsamkeit ist eine Lebenshaltung, die man trainieren kann und muss. Es gibt eine Reihe von Übungen, die dabei helfen. Eine ganz einfache können Sie sofort ausprobieren.

So geht die kürzeste Entspannungsübung der Welt:

Achtsamkeitsübung: 3 Atemzüge

Ziehen Sie sich für ein paar Sekunden an einen ruhigen Ort zurück. Atmen Sie drei Mal langsam tief ein und aus und genießen Sie dabei, Ihren Atem zu spüren:

Mit dem ersten Atemzug ...

schließe ich in Gedanken ab, was mich gerade beschäftigt hat – das Telefonat, die Akte, ein Gespräch.

Der zweite Atemzug ...

ist nur für mich: Wie geht es mir? Wie fühle ich mich? Wie fühlt sich mein Körper an, meine Muskeln, mein Gesicht?

Mit dem dritten Atemzug ...

bereite ich mich auf das vor, was ich gleich mache, was gleich kommen wird und stimme mich positiv darauf ein.

Mit dieser Übung gewinnen Sie einen wertvollen Moment des Innehaltens. Entscheidend sind dabei die Sekunden in der Mitte, in denen Sie bewusst wahrnehmen, wie es Ihnen augenblicklich geht.

Wer stark engagiert ist und verhindern will, dass er den Bogen überspannt, muss lernen, zu spüren, wie es ihm geht. Inzwischen belegen wissenschaftliche Studien den Nutzen der Meditation, doch bis in alle Führungsetagen hat sich dies noch nicht herumgesprochen. Einen Überblick über den therapeutischen Nutzen gibt Susanne Schäfer (2012). Bei der Frage nach den „bevorzugten Mitteln gegen Stress“ nennen in einer Umfrage der Techniker Krankenkasse 72 Prozent der Führungskräfte Sport und 70 Prozent Gespräche mit der Familie, dem Partner oder Freunden, aber nur 15 Prozent „Entspannungstechniken wie Meditation, Yoga oder autogenes Training“ (Friedrich 2012). Wer Manager über Marathonläufe schwadronieren hört oder selbst Mitglied eines Fitnessstudios ist, kann sich des Eindrucks kaum erwehren, dass hier der Leistungsdruck in die Freizeit mitgenommen wird. Wer läuft die besten Zeiten, stemmt die meisten Gewichte? Dazu passt, dass Fredmund Malik in seinem Bestseller „Führen, leisten, leben“ zwar kurz streift, wie ihm selbst autogenes Training im Alltag hilft (Malik 2000). Ein ganzes Buch jedoch widmet er den Parallelen von Management und dem Extremsport Bergsteigen, unter dem Titel „Wenn Grenzen keine sind“ (2014). Doch genau darum geht es, wenn Sie erfolgreich bleiben wollen, ohne auszubrennen: Grenzen zuzulassen! Und sogar noch einen Schritt weiter: Grenzen zu setzen!

2.4 Klug entscheiden: Warum Entscheidungen Energie sparen

Ein Fallbeispiel

Ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen beklagt „Führungsprobleme“ und organisiert daher für seine gesamte Führungsmannschaft ein Inhouse-Seminar. Ziemlich rasch diskutieren wir nicht mehr über gute Führung im Allgemeinen, sondern über die aktuelle Unternehmenssituation: Qualitätsmängel, Dienst nach Vorschrift, hoher Krankenstand, „geringe Motivation“. Als Ursache kristallisiert sich ein verschachteltes Bonussystem heraus, dass von einer großen Zahl der Mitarbeiter als ungerecht empfunden wird, weil bestimmte Fertigungsbereiche mühelos profitieren, während andere trotz Mehrleistung fast leer ausgehen. Auf die Frage, warum man nicht ein neues, gerechteres Prämiensystem einführt, winken alle energisch ab: „Das ist historisch so gewachsen!“ „Wenn wir da einmal anfangen, gibt das Diskussionen ohne Ende.“ „Die Auftragsbücher sind voll – dazu ist jetzt keine Zeit!“

Diese Vogel-Strauß-Politik kostet das Unternehmen Woche für Woche Tausende von Euros durch eine Besorgnis erregende Ausschussquote, durch Kundenbeschwerden bis hin zum Kundenverlust, durch Lohnfortzahlung im Falle von Krankmeldungen usw. Und sie kostet die Führungsmannschaft eine Menge Energie: täglicher Ärger, Diskussionen mit Mitarbeitern, Abmahnungen, Krisensitzungen. Ein neues Bonussystem zu entwickeln würde unter dem Strich ziemlich rasch Geld und Energie sparen, zu diesem Ergebnis kommen wir auch im Seminar und beschließen die Umsetzung. Nach den ersten Schritten in diese Richtung stellt sich heraus: Schon die Ankündigung und das Signal, dass die Führungsmannschaft das Problem ernst nimmt, verbessern Unternehmensklima und Arbeitsmoral erheblich.

2.4.1 Auch „Nicht handeln“ kostet Energie

Dass „Nicht entscheiden“ eine einfache Lösung bietet, ist pure Illusion. Denn auch nicht zu handeln kann sehr anstrengend sein, und zwar immer dann, wenn eine Entscheidung objektiv geboten ist (aus sachlichen Gründen wie im Unternehmensbeispiel) oder auch subjektiv ratsam wäre (weil der Einzelne mit der aktuellen Situation hadert). Wir alle kennen das Gefühl der Erleichterung, das sich einstellt, wenn wir uns nach einer längeren Phase des inneren Hin und Her zu einer Entscheidung durchgerungen haben. Handeln kostet Energie, aber auch Grübeln, Ignorieren, Beiseiteschieben, gute Miene zum bösen Spiel machen, Vertagen zehrt an uns. Unsicherheit und Unklarheit kosten Kraft, Klarheit gibt Kraft. Sich in wesentlichen Fragen der eigenen Arbeit und des eigenen Lebens klar darüber zu werden, wo man steht und was man wirklich will, verhilft einem daher zu innerer Ruhe, Souveränität und persönlicher Ausstrahlung. Das kostet erst einmal Zeit, doch es ist wie im Beispiel des Maschinenbau-Unternehmens: Die Mühe amortisiert sich rasch.

2.4.2 Bewusst entscheiden, systematisch Position beziehen

Beenden Sie das unentschlossene Hinnehmen und bloße Ertragen von Zuständen und gewinnen Sie für sich selbst Klarheit in wesentlichen Fragen Ihrer beruflichen Situation. Das sind Sie sich und Ihrer Gesundheit schuldig! Wesentliche Fragen sind unter anderem:

- Wie stehe ich zu der Branche, in der ich arbeite, und wie zu meinem Unternehmen?
- Wie stehe ich zu den Arbeitsprozessen und Abläufen im Unternehmen?
- Wie stehe ich zu unseren Produkten und/oder Dienstleistungen?
- Wie stehe ich zu unseren Kunden?
- Wie stehe ich zu meinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich?
- Wie stehe ich zu meinen Perspektiven im Unternehmen?
- Wie stehe ich zu meinen Kollegen?
- Wie stehe ich zu meinem/meiner Vorgesetzten und zur Unternehmensführung insgesamt?
- Wie stehe ich zu unserer Führungskultur?
- Wie stehe ich zu meinen Mitarbeitern?
- Wie stehe ich zum Arbeitsanfall für meine Mitarbeiter/für mich?

Wer sich zum Spielball äußerer Einflüsse macht, läuft Gefahr, sich wie ein führerloses Schiff Wind und Wellen auszuliefern und nur noch zu reagieren, statt das Steuer in der Hand zu behalten. Gerade in Zeiten permanenter Veränderungen, Hektik und wechselnder Ansprüche von außen braucht es einen Anker, und dieser Anker kann nur in der eigenen Person liegen. Werden Sie sich klar darüber, wie Sie zu bestimmten Fragen stehen, und beziehen Sie Position, zunächst für sich selbst und dann auch nach außen. Wie also sehen Sie die angesprochenen Punkte? Was finden Sie gut, was schlecht – und warum? Handeln Sie entsprechend, äußern Sie Ihre Meinung, werden Sie aktiv, wenn Sie den Status quo inakzeptabel finden. Ich mache die Erfahrung, dass nicht wenige Führungskräfte nur noch versuchen, im Alltag „irgendwie durchzukommen“. Das ist in Zeiten hoher Belastung verständlich. Übersehen wird dabei allerdings, dass auch das Lavieren, Ad-hoc-Entscheiden und Wegducken Kraft kostet und Stress verursacht. Entscheiden Sie selbst, wohin Ihre Energie fließen soll: in mutiges Handeln oder in unbefriedigendes „Sich irgendwie arrangieren“.

Wer sich beruflichen Fragen stellt, gelangt sehr schnell auch zu allgemeinen Lebensfragen, etwa:

- Was ist Ihnen wirklich wichtig im Leben (beruflicher Erfolg, Familie, Freunde, Spiritualität, Hobbys . . .)?
- Welche Werte zählen für Sie wirklich und sind nicht verhandelbar?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem aktuellen Leben?
- Wenn Sie momentan nicht glücklich sind: Was müsste sich für Sie ändern?

Nehmen Sie sich die Zeit, über solche (lebens)wichtigen Themen nachzudenken und daraus praktische Entscheidungen abzuleiten. Sich gelegentlich in die Vogelperspektive zu begeben und sich über Grundsätzliches klar zu werden, bewahrt Sie davor, irgendwann nur noch zu funktionieren. Lernen Sie, zu akzeptieren, was Sie momentan nicht ändern können oder wollen. Und ändern Sie, was Sie verändern können. Das ist keine Aufgabe, die man einmal erledigt und dann zu den Akten legt, sondern ein Lebensprojekt. Sie werden immer wieder in Situationen kommen, in denen sich Ihr Magen zusammenzieht oder Ihre Nackenhaare aufstellen. Wer seinen Entscheidungsmuskel gut trainiert hat, stellt sich dem Thema, nimmt es in den Fokus und gewinnt Klarheit für sich. Außerdem wird sich Ihre Position zu bestimmten Fragen im Laufe der Jahre verändern: Mit Ende vierzig denken Sie über manches wahrscheinlich anders als mit Ende zwanzig oder Mitte dreißig.

2.4.3 Kopf und Bauch einbeziehen

Für kluge Entscheidungen reicht es nicht aus, nur auf den Bauch zu hören, auch wenn der am Ende unser Handeln natürlich beeinflusst. Häufig ist unser Körper zwar ein verlässlicher Indikator dafür, dass Entscheidungsbedarf besteht: Wir bekommen Nackenschmerzen, schon bevor uns bewusst wird, dass wir uns wieder einmal zu viel aufhalsen, oder unser Magen verkrampft sich, ohne dass wir schon benennen könnten, warum uns bestimmte Entwicklungen Sorgen bereiten. Für die Entscheidungsfindung aber gilt: Besorgen Sie sich alle Informationen, die Sie brauchen, damit Sie kompetent agieren können. Das betrifft fachliche sowie branchenbezogene Kenntnisse und Führungswissen gleichermaßen. Je wacher Sie durch das (Arbeits-)Leben gehen und mitbekommen, was um Sie herum vorgeht, desto reflektierter können Sie entscheiden. Die Welt dreht sich weiter und sie dreht sich schnell. Wer nicht von Entwicklungen überrascht werden will, muss am Ball bleiben. Sehen Sie Networking nicht nur unter karrierestrategischen Gesichtspunkten: Der intensive Austausch mit Kollegen, Branchenangehörigen und auch Fachfremden ist die beste Gelegenheit, eigene Standpunkte zu reflektieren, zu erweitern und zu korrigieren. Ich bin immer wieder erstaunt, wie sich auf Veranstaltungen, Messen und Branchenevents zielsicher immer wieder die zusammenfinden, die sich ohnehin schon kennen, und über das reden, über das sie beim letzten Mal wahrscheinlich auch schon geredet haben. Dabei könnte der Austausch mit Menschen, die neue Erfahrungen einbringen, so viel lohnender sein.

2.4.4 Warum Sie kein Zeitproblem haben, sondern ein Entscheidungsproblem

Viele Führungskräfte fühlen sich überlastet und klagen darüber, von Termin zu Termin zu hetzen und viel Zeit in ausufernden Meetings zu verbringen. Verbreitet ist diese Klage vor allem auf den unteren und mittleren Managementebenen. Wenn ich Topmanager coa-

che, geht es eher um übergeordnete strategische Fragen, nicht um Zeitprobleme. Warum ist das so? Die nahe liegende Erklärung: Ein Topmanager ist eher Herr seiner Zeit. Er bestimmt, wo es langgeht, und ist nicht wie das mittlere Management Druck von oben und unten ausgesetzt. Doch bei näherer Betrachtung hinkt diese Erklärung. Topmanager sind den Stakeholdern verpflichtet, stehen unter scharfer Beobachtung der Öffentlichkeit und werden für den Gesamterfolg des Unternehmens verantwortlich gemacht. Wurden Compliance-Regeln verletzt, stehen Umstrukturierungen an oder bröckelt der Aktienkurs, schaut man auf das Topmanagement. Auch hier gibt es Druck und Ansprüche verschiedener Instanzen.

Der entscheidende Unterschied (und möglicherweise einer der Gründe, der jemanden an die Unternehmensspitze führt) besteht darin, dass Topmanager sehr bewusst mit ihrer Zeit umgehen und entscheiden, worauf sie Zeit verwenden wollen und worauf nicht. Vielfach erlebe ich im Führungsalltag jedoch eine auf Dauer kräfte- und ressourcenzehrende Vermeidungsstrategie:

- Die wöchentliche XY-Sitzung ist „eigentlich“ überflüssig – aber die Führungskraft bringt nicht den Mut auf, das anzusprechen oder sich aus diesem Kreis auszuklinken.
- Die Aufgabe müsste „eigentlich“ ein Mitarbeiter erledigen – aber die Führungskraft steigt selbst ein, weil der das angeblich nicht kann (oder nicht so gut oder anders lösen würde).
- Der Kunde bringt „eigentlich“ nichts als Ärger, permanente Sonderwünsche, Abstimmungsprobleme usw. – aber die Zusammenarbeit zu beenden, das wird nicht einmal in Betracht gezogen.
- Die strategische Arbeit kommt zu kurz, weil die eigene Tür Mitarbeitern immer offen steht – „eigentlich“ bräuchte man jeden Tag mindestens eine Stunde Zeit für konzentrierte Arbeit.
- Das Projekt XY schleppt sich seit Monaten dahin, inzwischen ist klar, dass es nicht den erhofften Erfolg bringt. „Eigentlich“ könnte man abrechnen, möchte sich aber mit diesem Vorschlag nicht die Finger verbrennen.

Jedes „Eigentlich“ hängt wie ein Mühlstein an einem und macht den Alltag zäh und kräftezehrend. Überlegte, aber beherzte und nicht auf die lange Bank geschobene Entscheidungen könnten Entlastung bringen: weniger Meetings, konsequente Delegation (auch wenn das Ergebnis weniger perfekt ist), Einführung einer stillen Stunde pro Tag für Wichtiges, Beenden von unrentablen Geschäftsbeziehungen und Projekten. Welche Mühlsteine schleppen Sie mit sich herum? Und was hindert Sie, das Seil beherzt zu kapfen und den Stein hinter sich zu lassen? Manchmal fehlt es einfach an Mut – womit wir beim nächsten Thema wären.

2.5 Mutig handeln: Kein Mut, kein Mädchen!

Beispiel

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens sitzt vor mir wie das sprichwörtliche Häufchen Elend. In sechster Generation fertigt das Unternehmen Fenster- und Türbeschläge. Schon bei der Geburt war klar, dass mein Gegenüber in die Fußstapfen seines Urururgroßvaters treten würde. Daran änderte auch nichts, dass er schon als Kind eher musisch begabt als handwerklich geschickt war und später lieber Philosophie als Betriebswirtschaft studiert hätte. Für „Stubenhocker“ hatte sein Umfeld wenig Verständnis. Seit fünf Jahren trägt er nun die Verantwortung fürs Geschäft und leidet wie ein Hund. Dem Unternehmen bekommt das nicht gut: Die depressive Stimmung des Inhabers strahlt aus, geschäftliche Impulse fehlen, Geschäftskontakte bröckeln, weil der Geschäftsführer keinen Draht zu den eher hemdsärmeligen Partnern im B2B-Geschäft findet. Dennoch: Die „Kette zu unterbrechen“ kam für ihn nie infrage: „Das habe ich mich schlicht nicht getraut.“

„Kein Mut, kein Mädchen“, so der Titel eines Solo-Albums von Spliff-Schlagzeu-ger Herwig Mitteregger in den Achtzigerjahren. Jeder kennt vermutlich die beschriebene Situation: Wer am Rand der Tanzfläche stehen bleibt und sich nicht traut, jemanden aufzufordern, bleibt allein. Glück ist eine Überwindungsprämie. Natürlich klaffen Welten zwischen dem kleinen mutigen Moment, jemanden zum Tanzen aufzufordern und dem großen Mut, den es braucht, aus über 150 Jahren Familientradition auszubrechen. Im Führungsalltag liegen die meisten „Mutproben“ irgendwo dazwischen: im Meeting eine eigene Position beziehen, sich in internen Machtkämpfen behaupten, für die Interessen der eigenen Abteilung streiten, sich vor einen verdienten Mitarbeiter stellen. Schon größerer Mut ist gefragt, wenn es darum geht, die Konsequenzen aus einer subjektiv untragbaren Situation zu ziehen, sich nach einer neuen Position umzusehen, womöglich zu kündigen, obwohl noch kein neuer Job gefunden ist. Mut ist selten im Geschäftsleben. Für viele Menschen muss schon sehr viel geschehen, damit sie ihre Komfortzone verlassen, wie jeder weiß, der schon einmal einen Change-Prozess verantwortet hat.

2.5.1 Das gemütliche Elend der Komfortzone

Ich mag den Begriff „Komfortzone“ eigentlich nicht. Er suggeriert, dass die meisten Menschen sich im Bereich des Gewohnten und Vertrauten wohl fühlen. Bei genauem Hinsehen ist dies aber nicht der Fall, im Gegenteil: Häufig gehen das Klammern an den Status quo und das Jammern darüber eine unheilige Allianz ein: Im Unternehmen abnicken und zu Hause über die Planung klagen. Wenn es darauf ankommt, den Mund halten und wo es risikolos (und folgenlos) ist, erklären, was die Geschäftsführung wieder alles verkehrt macht. Ich spreche daher lieber vom „gemütlichen Elend“ als von der Komfortzone. Was auf den ersten Blick gemütlich aussieht, ist am Ende oft elendig, denn wir bleiben, wenn wir nicht unsere Grenzen herausfordern, weit hinter unseren Möglichkeiten zurück. Damit

Achtsamkeit und wache Reflexion Ihr Leben positiv verändern können, müssen Sie immer wieder ins Handeln kommen und Ihre Entscheidungen auch umsetzen. Dazu braucht es Mut. Darüber hinaus sind erfolgreiche Führungskräfte in meinem Verständnis notorische „Berufsstörer“, die bequeme Sicherheiten regelmäßig infrage stellen und das Unternehmen in einer schnelllebigen Zeit auf Kurs halten und vorantreiben. Auch das verlangt immer wieder mutiges Handeln.

2.5.2 Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?

Mutig sein – das sagt sich leicht. Doch wie wird man mutig? Sehr pauschal gesagt: indem man sich seinen Ängsten stellt und sie beherzt überwindet. „Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?“, ist eine der besten Coaching-Fragen überhaupt. Sie lenkt Aufmerksamkeit und Energie erst einmal weg von Bedenken und Selbstzweifeln und hin zu Möglichkeiten und Perspektiven. Was einmal ausgesprochen ist, gewinnt schon dadurch an Schubkraft. Natürlich stellen sich die Gegenargumente und „Ja, aber“-Einwände trotzdem wieder ein, aber auch mit ihnen kann man sich erst dann fundiert auseinandersetzen, wenn sie offen auf dem Tisch liegen.

„Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?“, verändert den Blickwinkel. Dasselbe passiert, wenn man das gewohnte „Das geht nicht, weil . . .“ ersetzt durch „Wie könnte es gehen?“ oder „Unter welchen konkreten Voraussetzungen wäre es möglich?“ Beide Fragen brechen verkrustete Denkmuster auf und weiten den Blick. Hilfreich ist außerdem die Frage, ob sich der große Wurf, vor dem man zurückschreckt, in handliche kleine Etappen zerlegen lässt. Stress und Ängste erzeugen Scheuklappen, wenn nicht gar einen extrem verengten Tunnelblick. Der Inhaber im Familienunternehmen kam beispielsweise überhaupt nicht auf die Idee, sich durch einen versierten Assistenten zu entlasten, um nicht länger all seine Energie in ein ungeliebtes Business zu investieren, oder einen branchenerfahrenen Geschäftsführer anzustellen, um sich stärker aus dem operativen Geschäft zurückziehen zu können. Zwischen „Weitermachen wie bisher“ und „Alles hinwerfen“ oder anderen Radikallösungen gibt es meistens Zwischenstufen. Das hat den Vorteil, dass man nicht gleich den einen, ganz großen Mut aufbringen muss, sondern mutige Einzelschritte gehen kann.

Jedes Erfolgserlebnis auf diesem Weg ist wichtig, denn es macht Mut für den nächsten Schritt. Jeder Erfolg macht Sie stärker, er potenziert sich, zahlt sich aus mit Zins und Zinseszins. Wer nichts wagt, bringt sich nicht nur um diese Erfahrung, sondern traut sich womöglich immer weniger zu, weil er allen Proben aufs Exempel ausweicht. Die meisten Menschen streben eine Führungsaufgabe an, weil sie gestalten wollen. Also gestalten Sie! Im eigenen Verantwortungsbereich bestehen oft mehr Freiräume, als viele Führungskräfte sich eingestehen mögen. Solange Ihr Handeln dem Unternehmen nützt, wird man Sie in der Regel nicht nur gewähren lassen, sondern Ihre Initiativen sogar aufgreifen. Ich kenne viele Unternehmen, in denen es so ist. Auch in meinen: Ich bezahle meine Mitarbeiter nicht dafür zu zögern und zu warten, sondern im Sinne unseres Unternehmens Entscheidungen zu treffen und mutig zu handeln.

2.5.3 Die Achterbahn des Lebens

Es wäre natürlich vermessen, so zu tun, als gäbe es keine Misserfolge, keine Fehlentscheidungen, keine emotionalen Tiefs, keine Ungerechtigkeiten und keine fatalen Umstände. Doch auch Krisen, Schmerz und Scheitern haben ihren Sinn. Sehr viele Menschen sagen im Rückblick über solche dunklen Lebensphasen: „Im Nachhinein war es das Beste, was mir passieren konnte“ oder „Es war schlimm. Aber ich habe gelernt, das Leben geht weiter, selbst in so einer Situation. So schnell wirft mich seitdem nichts mehr um.“ Der Schriftsteller Max Frisch hat einmal gesagt: „Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Das gelingt eher, wenn Sie Ihren Weg nicht mit der Erwartung gehen, das Leben dürfe nur Schönes für Sie bereithalten und müsse immer „easy going“ sein. Das ist eine kindliche Wunschvorstellung. Alle erfolgreichen Menschen haben auch Rückschläge und Enttäuschungen erlebt, denken Sie an Steve Jobs und seinen Rauswurf bei Apple oder an Spitzensportler oder Politiker, für die der reflektierte Umgang mit Niederlagen geradezu Erfolgsvoraussetzung ist. Reinhold Messner hat mir einmal gesagt, dass die Menschen oft nur von seinen bestiegenen 14 Achttausendern sprechen, aber nicht von den 32 Anläufen, dies zu schaffen. Er sei aber am meisten an seinen Niederlagen gewachsen, nicht an seinen Erfolgen.

Ich verwende in Vorträgen und Seminaren daher gern das Bild der Achterbahn. Die Momente, in denen es im Leben in die Tiefe geht, haben ihren Sinn. Man braucht sie, um Schwung zu holen für den nächsten Aufstieg. Nach dem ersten Schock keimt in solchen Tiefphasen oft der Mut der Verzweiflung. Man entdeckt, was in einem steckt und was möglich ist. In die Tiefe zu gehen hat noch eine zweite übertragene Bedeutung: sich seinen Ängsten zu stellen. Wovor haben Sie Angst? Seinen Ängsten auf den Grund zu gehen ist eine schmerzhaft Erfahrung, aber bereits der erste Schritt der Angstbewältigung. Dabei möchte ich zwischen diffusen „Ängsten“, die häufig in frühkindlichen Erfahrungen wurzeln und unserem Bewusstsein nur in Ansätzen zugänglich sind, und der „Furcht“ vor bestimmten konkreten Ereignissen unterscheiden. Furcht im zweiten, konkreten Sinne haben Wolfgang Stegmann und Winfried Pause schon 1997 in ihrem Buch „Kostenfaktor Angst“ untersucht. Danach fürchten sich mehr als zwei Drittel aller Menschen vor Arbeitsplatzverlust, Krankheit und Unfall, knapp 60 Prozent davor, Fehler zu machen und immerhin 50 Prozent vor dem Verlust von Wertschätzung und Anerkennung. Auch Führungskräfte haben Angst, wie die Anteile jener, die sich vor „Autoritätsverlust“ fürchten (28 Prozent) und davor, „Mitarbeitern nicht gerecht zu werden“ (rund 20 Prozent), zeigen. Alle Menschen haben Angst – das hat die Evolution so vorgesehen. Gäbe es keine Angst, wären wir vermutlich schon ausgestorben und müssten uns um Arbeitsplatzverlust oder Burn-out nicht mehr sorgen. Angst hat eine nützliche Warnfunktion. Heikel wird es, wenn Ängste uns überwältigen, wenn sie uns beherrschen statt wir sie. Wer sich seinen Ängsten stellen will, kann mit folgenden Fragen beginnen:

- Wie ticke ich?
- Wie bin ich erzogen worden?

- Welche Glaubenssätze hat mir meine Familie mitgegeben? Sind diese eine Hilfe oder inzwischen ein Hemmschuh?
- Welche Schlüsselerfahrungen, welche Vorbilder haben mich geprägt? Mit welchen Folgen?

Der Tiefenpsychologe Fritz Riemann postulierte ausgehend von den Grundbedürfnissen des Menschen die „Grundformen der Angst“ (2013). Alle tragen das Bedürfnis nach Nähe in sich („Selbsthingabe“), aber auch das komplementäre Bedürfnis nach Distanz („Selbstwerdung“), ein Bedürfnis nach Dauer (Ordnung, Kontrolle), aber auch das Bedürfnis nach Wechsel (Spontaneität, Abwechslung). Aus den individuell vorherrschenden Bedürfnissen eines Menschen ergeben sich gleichzeitig seine Grundängste, etwa wenn ein sehr starkes Bedürfnis nach Dauer die Angst vor Veränderungen zur Folge hat, das Bedürfnis nach Distanz die Angst vor Nähe, das Bedürfnis nach Wechsel die Angst vor Festlegung und Endgültigkeit, und das Bedürfnis nach Nähe die Angst vor Unabhängigkeit und Selbstständigkeit. Im Riemann-Thomann-Modell werden diese Zusammenhänge als gekreuzte Koordinaten dargestellt. Es hilft, sich selbst und andere besser zu verstehen, wenn man sich der Erkenntnis öffnet, dass Menschen unterschiedlich ticken und jeder von uns Begrenzungen hat.

Wer seinen Ängsten auf den Grund geht, kann sie besser im Zaum halten. Für mutiges Handeln ist oft die „Quick & dirty-Lösung“ die Beste: nicht zu lange nachgrübeln, sondern machen! Das bewährt sich jedenfalls bei allen Herausforderungen, in denen soziale Ängste eine Rolle spielen: eine Präsentation halten, eine Minderheitsposition vertreten, Ansprüche anmelden. Je länger man zögert und sich ausmalt, was alles schief laufen könnte, desto größer wird die Hürde, die zu überwinden ist. Wenn es um Sachentscheidungen geht, kann auch ein Worst-Case-Szenario helfen: Was könnte schlimmstenfalls passieren? Erweist sich auch der Negativfall als beherrschbar, fällt es leichter, ins Handeln zu kommen. Grundsätzlich gilt: Je größer der innere Antrieb, die Begierde, etwas erreichen zu wollen, desto eher überwinden wir unsere Ängste. Vorausgesetzt, wir kennen unsere Ziele – und vorausgesetzt, wir nehmen die erwachsene Lebenshaltung ein, dass einem die wichtigen Dinge im Leben leider nicht immer zufallen, sondern dass man manchmal kämpfen und sich selbst überwinden muss. Kein Mut, kein Mädchen!

2.6 Ausblick

Wer heute Führungsverantwortung trägt, muss die Zahlen und die ihm anvertrauten Menschen gleichermaßen im Blick haben. Ohne motivierte Mitarbeiter sind anspruchsvolle Ziele kaum zu erreichen, ohne wirtschaftlichen Erfolg sind Existenzen gefährdet. Nur eine Führungskraft, die ihre Aufgabe souverän und mit der nötigen Gelassenheit ausübt, kann diesen anspruchsvollen Spagat zwischen empathischem Umgang und wirtschaftlichem Weitblick auf Dauer bewältigen. Damit Ihnen das gelingt, sollten Sie gut für sich und Ihre Gesundheit sorgen. Gehen Sie mit sich um wie mit einem guten Freund! Ich selbst musste

das mühsam lernen, nachdem mich meine zwei Jahrzehnte währende Karriere schließlich in die totale Erschöpfung geführt hatte. Sie vermuten richtig, der vorliegende Beitrag enthält die wesentlichen Elemente meiner Erfolgsstrategie, die mich wieder zurück in ein erfülltes und erfolgreiches Leben geführt hat. Lassen Sie es gar nicht erst so weit kommen – ein Burn-out ist eine wirksame, aber auch schmerzhaft lernerfahrung, die man sich durchaus ersparen kann. Ich wünsche Ihnen jedenfalls von ganzem Herzen, dass es gelingt! „Achtsam leben, klug entscheiden, mutig handeln“ bedeutet: wach und selbstbestimmt durchs Leben zu gehen, Rückgrat zu beweisen und gelegentlich über den eigenen Schatten zu springen. Das ist oft anstrengend und ungemütlich, aber glauben Sie mir, es lohnt sich. Denn es geht um nicht weniger als um Ihre Gesundheit, Ihr Lebensglück, Ihren Führungserfolg und natürlich um die Gesundheit und den Erfolg der Menschen, die Ihnen anvertraut sind. Sie sind Vorbild!

2.7 Zusammenfassung

Beim Thema „Gesund führen“ geht es üblicherweise darum, welches Führungsverhalten der Gesundheit der Mitarbeiter dient. These dieses Beitrags ist: Nur gesunde (ausgeglichene, souveräne) Führungskräfte können die zu Recht geforderte Führungsqualität leisten. Gesundes Führen braucht gesunde Führungskräfte!

Vor allem in der unteren und mittleren Führungsebene ist Burn-out ein Thema. Lange Arbeitszeiten, Beschleunigung aller Prozesse, Wettbewerbsdruck und Rundumverfügbarkeit durch die modernen Kommunikationsmittel fordern ihren Tribut.

Eine empfehlenswerte Präventionsstrategie ist die selbstverantwortliche Lebensgestaltung nach dem Dreischritt Achtsamkeit – Entscheidungsfreude – mutiges Handeln.

Achtsam leben heißt zunächst: Wahrnehmen, was ist. Das bedeutet auch, Warnsignale für Stress und Überforderung zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren und Grenzen zu akzeptieren. Wer jeden Tag der Beste ist, der er an diesem Tag sein kann, hat keinen Grund, mit sich zu hadern.

Klug entscheiden bedeutet: Alle wesentlichen Fragen seiner beruflichen Situation zu durchdenken und bewusst Position zu beziehen, für sich und nach außen. Wer sich dieser Aufgabe stellt, gewinnt Klarheit für sich, Souveränität im Handeln und Profil nach außen. Häufig raubt das „Nicht handeln“ mehr Energie und Zeit als durchdachte, aber beherzte Entscheidungen!

Mutig handeln bedeutet: Sich seinen Ängsten zu stellen und sie zu besiegen. Unsere „Komfortzone“ ist häufig alles andere als komfortabel, sondern ein Ort fruchtlosen Jammerns und Haderns, ein „gemütliches Elend“. Sich einer Herausforderung in kleinen Schritten zu nähern hilft, ebenso „Quick & dirty“-Strategien oder die Überwindung von Denkblockaden nach der Maxime: Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?

2.8 Anhang: Checklisten

2.8.1 Checkliste 1: Überforderungsreaktionen

Bei überdosiertem und lang andauerndem Stress verändern sich unsere Stressreaktionen. Wenn Sie über einen längeren Zeitraum (einige Wochen) mehrere der folgenden Symptome an sich beobachten, sollten Sie handeln!

(1) Emotionale Überforderungsreaktionen:

- Interessenlosigkeit, Langeweile, Antriebslosigkeit,
- Innerer Druck,
- Unsicherheit,
- Einsamkeit,
- Resignation,
- Selbstvorwürfe,
- Angstgefühle (Panik),
- Freudlosigkeit, Unzufriedenheit,
- Aggressionsbereitschaft,
- Gereiztheit, Unausgeglichenheit,
- Neid, Eifersucht,
- Übertriebenes Kontrollbedürfnis,
- Wut und Ärger (z. B. über sich selbst),
- Starke Überempfindlichkeit bei sonst normalen Sinneswahrnehmungen,
- Ständige Traurigkeit und/oder häufiges Weinen (bereits bei „kleinen“ Anlässen),
- Depressionen,
- Schnelles Sprechen, Rederausch,
- Geringes Selbstwertgefühl,
- Stark veränderte Rücksichtnahme gegenüber anderen (Anstieg oder Reduktion),
- Übertriebenes Handeln.

(2) Kognitive Überforderungsreaktionen:

- Denkblockaden,
- Tagträume,
- Konzentrationsstörungen,
- Gedächtnisstörungen, massive Vergesslichkeit,
- Leistungsstörungen,
- Scheuklappeneffekt,
- Rigidität,
- Realitätsflucht,
- Wahrnehmungsverschiebungen,
- Albträume,
- Schlafstörungen (häufiges nächtliches Aufwachen, Einschlaf-Schwierigkeiten),
- Verlängerte Reaktionszeiten,
- Wortfindungsschwierigkeiten,

- Übertriebenes Beschäftigen mit möglichen negativen Folgen (negative Gedanken, Hilfslosigkeitsgedanken),
 - Entscheidungen schwer treffen können.
- (3) Muskuläre Überforderungsreaktionen:
- Allgemeine Verspanntheit,
 - Krampfneigung (Muskelkrämpfe),
 - Rückenschmerzen und -verspannungen,
 - Kopfschmerzen, Nackenverspannung,
 - Schmerzen (Brust, Arme, Beine, Gelenke),
 - Unkontrollierbare Zuckungen, Tics (z. B. Augenzucken),
 - Unfähigkeit zu entspannen,
 - Leichte Ermüdbarkeit,
 - Rast- und Ruhelosigkeit.
- (4) Vegetativ-hormonelle Überforderungsreaktionen:
- Herz-Kreislauf-Beschwerden,
 - Herzrasen, Herzstolpern,
 - Hoher (labiler) Blutdruck,
 - Erhöhung des Infarkttrisikos,
 - Störungen des Magen-Darmtraktes wie Durchfall, Verstopfung, Magendruck, Reizmagern, Reizdarm, Sodbrennen, Darm- und Magengeschwüre,
 - Veränderung des Blutzuckerspiegels,
 - Chronische Müdigkeit,
 - Anfälligkeit für Infektionen,
 - Zyklusstörungen bei der Frau,
 - Sexuelle Funktionsstörungen (reduzierte sexuelle Erregbarkeit),
 - Hautveränderungen (Juckreiz, Allergien, Herpes, Hautirritationen),
 - Übermäßiges Schwitzen (Hände und Füße sind unangenehm warm oder kalt),
 - Schwindelanfälle,
 - Atembeschwerden (schnelles Atmen, Luftnot),
 - Migräne,
 - Nervosität (Nägelkauen, Zähneknirschen, Schluckbeschwerden),
 - Restless-Legs-Syndrom (nervöse, unruhige Beine),
 - Schnelle und massive Veränderung des Gewichts (auch Appetitlosigkeit oder Heißhunger),
 - Kaufrausch,
 - Gesteigerter Drogenkonsum (Nikotin, Kaffee, schwarzer Tee, Alkohol usw.),
 - Steigende Anwendung von Schmerz-, Schlaf- und Beruhigungsmitteln.

2.8.2 Checkliste 2: Reflexion des eigenen Gesundheitszustands

Dieser Gesundheitscheck bündelt gängige Fragen, wie Sie sie auf den Seiten vieler Krankenkassen oder ärztlichen Anamnese-Bögen finden.

Allgemeines

Wie würden Sie Ihren allgemeinen Gesundheitszustand beschreiben?

- ausgezeichnet sehr gut gut weniger gut schlecht

Im Vergleich zum letzten Jahr ist Ihr derzeitiger Gesundheitszustand ...

- viel besser etwas besser ähnlich etwas schlechter viel schlechter

Gibt es jemanden, in Ihrem Umfeld, an den Sie sich mit Problemen wenden können?

- Ja Nein

Fühlen Sie sich von Ihrem sozialen Umfeld mit Ihren Problemen verstanden?

- Ja Nein

Erhalten Sie in Ihrem sozialen Umfeld im Alltag generell Unterstützung?

- Ja Nein

Ernährung

Wie groß sind Sie? _____ cm

Wie viel wiegen Sie? _____ kg

Wie häufig nehmen Sie folgende Mahlzeiten zu sich?

	täglich	mehrmals pro Woche	seltener	nie
Frühstück				
Mittagessen				
Abendessen				
Zwischenmahlzeiten				

Wie oft essen Sie folgende Lebensmittel?

	mehrmals täglich	täglich	2-3 mal die Woche	wöchentlich	seltener	nie
Gemüse oder Salate						
Obst						
Süßigkeiten oder						

Kuchen						
Wurst bzw. Fleisch, Cola oder Limo						
Müsli						
Pommes, Würstchen oder Hamburger						

Wie viel nicht koffeinhaltige Getränke nehmen Sie täglich etwa zu sich? (keine Cola, kein Kaffee oder schwarzer Tee - und ohne Alkohol)

- 0,5 Liter 1 Liter 1,5 Liter 2 Liter 2,5 Liter oder mehr

Was möchten Sie verändern? Ich möchte gerne gesünder essen.

- Ja Nein

Mein Normalgewicht halten.

- Ja Nein

Abnehmen.

- Ja Nein

Wie wichtig ist es für Sie, Ihr Essverhalten zu ändern?

- überhaupt nicht wichtig wichtig sehr wichtig

Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Essverhalten ändern werden?

- überhaupt nicht zuversichtlich zuversichtlich sehr zuversichtlich
 Ich möchte nichts verändern.

Bewegung

Wie oft bewegen Sie sich mindestens 30 Minuten am Stück (zügiges Spaziergehen, Joggen, Fahrrad fahren, Schwimmen)?

- 3-7 Mal pro Woche 1-2 Mal pro Woche seltener

Wie oft in der Woche machen Sie Gymnastik oder trainieren Ihre Muskeln?

- 2-7 Mal pro Woche 1 Mal pro Woche seltener

Wie oft üben Sie Sportsportarten (Fußball, Squash, Badminton) aus?

- 2-7 Mal pro Woche 1 Mal pro Woche seltener

Was möchten Sie verändern? Ich möchte mich im Alltag mehr bewegen.

- Ja Nein

Regelmäßig Sport treiben.

- Ja Nein

Wie wichtig ist es für Sie, Ihr Bewegungsverhalten zu ändern?

- überhaupt nicht wichtig wichtig sehr wichtig

Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Bewegungsverhalten ändern?

- überhaupt nicht zuversichtlich zuversichtlich sehr zuversichtlich
 Ich möchte nichts verändern.

Rauchen

Ich bin ...

- Raucher Ex-Raucher Nichtraucher

Wenn Sie Nichtraucher oder Ex-Raucher sind, gehen Sie bitte direkt zum Abschnitt „Arbeitszufriedenheit“.

Wenn Sie Raucher sind, rauchen Sie täglich?

- Ja Nein

Wie viele Zigaretten rauchen Sie pro Tag? ____ Stück

Haben Sie schon einmal ernsthaft versucht, das Rauchen aufzugeben?

- Ja Nein

Was möchten Sie verändern? Ich möchte nicht mehr rauchen.

- Ja Nein

Weniger rauchen.

- Ja Nein

Wie wichtig ist es für Sie, Ihr Rauchverhalten zu ändern?

- überhaupt nicht wichtig wichtig sehr wichtig

Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie Ihr Rauchverhalten ändern?

- überhaupt nicht zuversichtlich
 zuversichtlich
 sehr zuversichtlich
 Ich möchte nichts verändern.

Arbeitszufriedenheit

Im Großen und Ganzen bin ich...	sehr zufrieden	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
... mit meiner Arbeitsumgebung (physische Arbeitsbedingungen wie Lärmpegel, Licht, Sitzen, PC-Arbeit)				
... mit meinen Einflussmöglichkeiten (Gestaltungsfreiräume, Offenheit für Neuerungen, Eigenverantwortung usw.)				
... mit der Würdigung meiner Arbeit (Rückendeckung durch die Geschäftsführung, Zusammenarbeit mit Führungskollegen usw.)				
... mit meinem Arbeitsumfang (Termindruck, Dienstreisen, Notwendigkeit der Wochenend- und Abendarbeit usw.)				
... mit meinen Arbeitsinhalten (Verantwortungsbereich, Führungsspanne usw.)				
... mit meinem arbeitsbedingten Gesundheitszustand (Verspannungen, Rücken- oder Kopfschmerzen, Stress, Erschöpfung, Nervosität usw.)				

Bei welchem der angesprochenen Themen ist Ihnen eine Veränderung am wichtigsten?

Wie zuversichtlich sind Sie, dass hier Veränderungen möglich sind?

- überhaupt nicht zuversichtlich
 zuversichtlich
 sehr zuversichtlich
 Ich möchte nichts verändern

2.9 Über den Autor



Ralf Gasche ist Führungsexperte sowie Inhaber der Firmen Ralf Gasche Coaching und Ralf Gasche Akademie. Der Diplom-Verwaltungswirt (Schwerpunkte: Kriminalistik, Kriminologie, Psychologie) blickt auf mehr als 36 Jahre Führungserfahrung zurück: 23 Jahre Führungs- und Einsatzerfahrung als Terrorismusfahnder in Bundespolizei (u. a. Bundeskanzleramt), BKA und BMI sowie 13 Jahre Ausbildung von Führungskräften. Parallel zu seinen eigenen Unternehmen leitete er eine Coach-Agentur und war Dozent in Coach- und Professional-Coach-Ausbildungen.

Heute berät Ralf Gasche Unternehmen und ihre Führungskräfte. Seine hohe Professionalität basiert auf tausenden Coaching-Stunden, hunderten Vorträgen und zehntausenden Seminarstunden für Unternehmen – immer zu den Themen: „Wie funktioniert Führung? Wie funktionieren Menschen?“ Er begeistert und inspiriert mit seinen „Excellent Leadership“ Vorträgen auf Firmenveranstaltungen und großen Bühnen und ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen. Zu seinen Kunden zählen viele DAX- und börsennotierte Unternehmen, erfolgreiche Mittelständler und Bundesministerien.

Weitere Infos unter www.gasche.com und www.ralfgasche.com

Literatur

Verwendete Literatur

BKK Bundesverband (2011). *Kein Stress mit dem Stress. Eine Handlungshilfe für Führungskräfte*. Berlin: BKK Dachverband e. V.

BKK Gesundheitsreport (2013). *Gesundheit in Bewegung*. Berlin: BKK Dachverband e. V..

Friedrich, T. (2012). *Wie gesund sind Deutschlands Führungskräfte?* Königswinter: Skolamed. im Internet unter www.health-on-top.de/userdoks/handouts/2012_semfo_friedrich.pdf

Goebel, L. (2011). Burnout bei Führungskräften: Die doppelte Belastung. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.09.2011 (im Internet unter www.faz.net).

- Malik, F. (2000). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. München: Heyne.
- Matyssek, A. K. (2009). *Gesund führen – sich und andere!* Norderstedt: Books on Demand.
- Nienhaus, L., Weiguny, B., Sievers, A. (2008). Cola, Koks und Ritalin: Wie die Deutschen sich im Büro dopen. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 09.12.2008 (im Internet unter www.faz.net).
- Riemann, F. (2013). *Grundformen der Angst* (41. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Schäfer, S. (2012). Therapeutischer Nutzen: Achtsam ist heilsam. *ZEIT Wissen*, 01, S. 98. im Internet unter www.zeit.de

Weiterführende Literatur

- Werle, K. (2012). *Wachsende Opferzahl: Burnout ist Folge schlechter Führung*. Manager Magazin online (Erstellt: 29.05.2012)



<http://www.springer.com/978-3-658-03613-3>

Chefsache Prävention II

Mit Vorsorgemaßnahmen zum persönlichen und unternehmerischen Erfolg

Buchenau, P. (Hrsg.)

2015, X, 261 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-03613-3