

# Selbstmanagement

## Kapitel 10



# Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Was kann das Unternehmen tun, um ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten zu fördern?

Nie gehe ich als Führungskraft mit meiner eigenen Gesundheit um, insbesondere in Phasen von hoher Beanspruchung?

WAS KANN DAS UNTERNEHMEN TUN, UM ÜBERFORDERUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZU VERMEIDEN?

## Einführung

# So bleiben Sie und Ihr Team leistungsstark

Auf Ihnen als Führungskraft lastet ganz besondere Verantwortung: Einerseits stehen Sie selbst unter steigendem Erfolgs- und Zeitdruck und leiden unter zunehmender Arbeitsverdichtung. Andererseits müssen Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, die Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und Höchstleistungen zu bringen. Und dabei sollen Sie immer ein offenes Ohr für gestresste Beschäftigte haben. Schnell kann das zu Überforderung führen. Ein ganz normaler Arbeitstag geht meistens auch am Feierabend weiter. Wer dabei ständig erreichbar ist, auf Blackberry & Co. sogar bei Freizeitaktivitäten nicht verzichten kann, ist auf dem besten Wege, seine Gesundheit zu gefährden. Denn wenn Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen, fehlen nötige Erholungsphasen. Vielen Führungskräften fällt es schwer, den Fokus auf ihre eigene Gesundheit zu legen. Doch nur wenn es Ihnen selbst gut geht, können Sie Ihre vielfältigen Sach- und Personalaufgaben mit Erfolg bewältigen.



### INFO

#### **Sind Sie ein gutes Vorbild?**

Wer nicht richtig fit ist, kann langfristig keine gute Leistung bringen. Das gilt auch für Sie als Führungskraft. In Ihrer Position sind Sie ein Vorbild. Schaffen Sie Ihre Arbeit in der Regel ohne Zwölf-Stunden-Schichten? Gönnen Sie sich auch mal einige Wochen Urlaub am Stück? Sorgen Sie für Ihre eigene Gesundheit – mit ausgewogener Ernährung und ausreichend Bewegung? Oder leiden Sie etwa an der sogenannten Hetzkrankheit? Gerade Führungskräfte achten häufig zu wenig auf ihre eigene Gesundheit und reiben sich im Arbeitsalltag auf. Nur wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen, haben Sie auch ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter und Verständnis für deren Belange.

# Selbstmanagement – eine Schlüsselqualifikation

Kaum eine Führungskraft kann beschließen: Ab heute mache ich mir keinen Stress mehr. Denn Phasen der starken Belastung gehören zum Berufsprofil. Das Spektrum der täglichen Herausforderungen ist breit: Sie müssen Konflikte bewältigen und belastende Anforderungen abpuffern. Im Alltag tauchen zahlreiche Situationen auf, die die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinträchtigen können – Sie ebenso wie Ihre Beschäftigten. Das muss aber nicht sein: Sie können viel dafür tun, um besser mit Stresssituationen zurechtzukommen und Dauerstress zu vermeiden. Sich und andere gesund führen ist eine der Schlüsselqualifikationen im heutigen Arbeitsalltag. Dabei hat Ihre eigene Gesundheit erst mal Vorrang. Denn wenn Sie als Führungskraft gestresst sind, erschöpft und ausgebrannt, werden Sie kein Auge dafür haben, wie es Ihren Mitarbeitern geht. Dann liegt Ihre Aufmerksamkeit eher bei Ihnen selbst.

► Die Zahl der Führungskräfte in Deutschland, die unter beruflichem Dauerstress leiden, steigt. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2011) ist vor allem das mittlere Management wegen seiner „Sandwich-Position“ gefährdet. Denn in dieser Rolle erhalten die Manager Druck von oben und unten. Als Gründe nennen die befragten Personalchefs den starken Erfolgsdruck, den Zeitdruck, die ständige Erreichbarkeit, fehlenden Ausgleich in der Freizeit und Arbeitsverdichtung.

► Haben Sie einen hohen Krankenstand in Ihrer Belegschaft? Zeit, etwas daran zu ändern. Denn ob Ihre Arbeitskräfte gesund und leistungsfähig sind, hängt zu einem guten Stück von Ihrem Führungsstil ab. Ein Kreislauf: Fallen Arbeitskräfte wegen Krankheit aus, müssen weniger Beschäftigte das gleich gebliebene Arbeitspensum bewältigen. Das erhöht den Druck und das Stressempfinden. Mit der möglichen Folge: Der Krankheitsstand steigt, die Arbeitsqualität sinkt.

## Fazit

**Stress lässt sich durch Belastungsabbau und durch Ressourcenaufbau bewältigen. Sie haben als Führungskraft einen großen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter.**

- **Als Multiplikator können Sie aktiv Maßnahmen zur Gesundheitsförderung einführen.**
- **Als Vorbild können Sie positives Verhalten vorleben, beispielsweise was die Pausengestaltung oder die Ernährung betrifft.**
- **Über Ihren Führungsstil und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen tragen Sie wesentlich zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.**





# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Regelmäßige Pausen einschieben** Hastig vor dem Rechner sein Mittagessen herunterzuschlingen spart zwar Zeit. Aber nur auf den ersten Blick: Wer sich keine Muße für Pausen nimmt, arbeitet insgesamt wesentlich unproduktiver. Schieben Sie daher über den Tag verteilt regelmäßige Pausen ein. Verbringen Sie Ihre Mittagspause nicht arbeitend am Schreibtisch oder auf der Hetze zum nächsten Termin. Nur so können Sie sich regenerieren und bleiben den ganzen Tag leistungsfähig. Studien zeigen: Pausen wirken am besten als Erholung, wenn sie zeitnah an der Belastung liegen. Ein Urlaub kann daher monatelangen Stress nicht ausgleichen.
- ▶ **2. In der Freizeit für Ausgleich sorgen** Menschen, die den ganzen Tag unter Strom stehen, fällt es häufig schwer, am Wochenende oder nach Feierabend untätig zu sein. Zwingen Sie sich deshalb nicht dazu. Nichtstun ist nicht unbedingt erholsam. Erholung ist Abwechslung. Das bedeutet: Bewegung für den Büroarbeiter. Stille für den Vielredner. Etwas Kreatives als Ausgleich zum stark strukturierten Arbeitstag: Wer sich zum Entspannen nicht auf die Couch legen möchte, findet sicher einen aktiveren Ausgleich. Zu einem ausgeglichenen Leben gehören auch stabile soziale Beziehungen. Kümmern Sie sich um Menschen, die Ihnen nahestehen. Sie bringen Ihnen Wertschätzung entgegen und unterstützen Sie bei Problemen im Alltag und Arbeitsleben. Wer gut mit anderen „vernetzt“ ist, hat zudem ein geringeres Risiko für psychische Gesundheitsprobleme.
- ▶ **3. Die Informationsflut stoppen** 50 neue E-Mails in einer Stunde, schon wieder ein wichtiger Anruf. Ständige Unterbrechungen stören unsere Konzentration und steigern den Stresspegel. Wer gute Leistungen bringen möchte, braucht Zeiten des ungestörten Arbeitens. Schalten Sie deshalb einen Gang herunter: Schaffen Sie sich Zeitintervalle, in denen Sie nicht erreichbar sind und Aufgaben ungestört abarbeiten können. Stellen Sie den Ton bei eingehenden E-Mails aus. Nicht jede Mail muss sofort beantwortet werden: Bearbeiten Sie E-Mails besser im Block. Das reduziert ständige Unterbrechungen und ist effektiver.
- ▶ **4. Stressfaktor Meeting eindämmen** Meetings sind häufig echte Zeitfresser. Prüfen Sie bei jeder Meeting-Anfrage: Was ist die Agenda? Ist das Thema für mich wirklich relevant? Oder liegt es thematisch mehr im Bereich eines Mitarbeiters? Falls das Meeting irrelevant ist – freundlich absagen. Und: Ein Meeting ohne Protokoll und Ergebnisse für nächste Arbeitsschritte ist ein überflüssiges Meeting.
- ▶ **5. Delegieren optimieren** Vor allem Fachfragen oder Detailprobleme können versierte Mitarbeiter oft besser lösen als Sie selbst. Lernen Sie abzugeben. Achten Sie dabei auf eine Win-win-Situation. Überlegen Sie: Welcher meiner Mitarbeiter ist für welche Aufgabe besonders geeignet? Wer könnte von einer Aufgabe profitieren, sich daran entwickeln? Denn nichts ist für Erholungsphasen so hinderlich wie das fragwürdige Gefühl, unverzichtbar zu sein.
- ▶ **6. Arbeitsmythen entlarven** Eine Menge Stress wird durch Job-Mythen wie diese ausgelöst: Wer nicht immer erreichbar ist, will nicht weiterkommen. Wer seinen Urlaub wichtig nimmt, ist nicht engagiert genug. Eine Führungskraft muss alles wissen und darf keine Fehler machen. Diese Mythen zwingen Sie in ein Korsett. Das ist anstrengend und wenig hilfreich, um Ihre Führungsaufgabe im schnelllebigen Alltag eines Unternehmens gut zu erfüllen. Orientieren Sie sich lieber an Ihren

Siehe Arbeitshilfen:

**TEST:**  
Bin ich selbst  
burnout-  
gefährdet?

persönlichen Werten für „gute Arbeit“. Das könnte so aussehen: Etwas nicht zu wissen, ist kein Problem – man muss nur wissen, wen man fragt. Es ist besser, eine pragmatische Lösung zeitgerecht umzusetzen, als die perfekte Lösung zu suchen.

► **7. Unterstützung annehmen** In der Führungsebene ist es oft einsam. Viele Entscheidungen muss man allein treffen. Doch wenn soziale Unterstützung fehlt, macht das nicht nur Mitarbeitern zu schaffen, sondern auch Chefs. Nehmen Sie die Angebote Ihres Unternehmens an: Das können regelmäßige Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung sein oder auch ein persönliches Coaching oder Supervision. Es ist ein wenig wie im Sport: Talent allein reicht nicht aus. Kein Spitzensportler kommt ohne regelmäßiges Training aus. Trainieren Sie Ihre Führungsqualitäten ebenso wie Ihre Stresskompetenz. Auch hilfreich: Tauschen Sie sich mit Kollegen aus, denen Sie vertrauen. Zum Beispiel in beruflichen Netzwerken.

► **8. Wertschätzung leben** Beginnen Sie bei sich selbst. Vermutlich sind Sie es als Führungskraft gewohnt, Ihre Arbeit kritisch zu betrachten – und am Ende des Tages ist nie alles geschafft, was Sie sich vorgenommen hatten. Richten Sie den Blick statt auf die To-Do-Liste auch täglich auf die Hat-gut-geklappt-Liste. Holen Sie sich aktiv die guten Momente des Tages in den Sinn. Das stärkt Ihre psychische Widerstandskraft und schärft den Blick für das, was Ihnen wichtig ist.

► **9. Reflexion und Eigen-Sinn pflegen** Nie war der Sinn für die persönlichen Werte und Ziele so wichtig für die psychische Balance wie heute. Denn wer seine Werte an den Zielen des Unternehmens festmacht, müsste oft den Kurs wechseln. Die Folge: Man fühlt sich irgendwann fremdbestimmt und orientierungslos. Fragen Sie sich lieber: Was ist mir persönlich wirklich wichtig: Meine Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln, mich persönlich weiterzuentwickeln, ein ausgeglichenes Leben zu führen? Überlegen Sie, wie Sie Ihre persönlichen Werte auch im Rahmen der wechselnden Vorgaben und Ziele der Geschäftsleitung

im Arbeitsalltag aktiv einbringen und leben können. Manchmal muss man dafür kreativ sein. Um seinen Sinn für das Eigene zu pflegen, braucht man Orte der Reflexion – ganz gleich, ob beim Spaziergang oder bei der Meditation.

► **10. Mit Zielvorgaben umgehen** Als Führungskraft sind Sie oft in der paradoxen Situation des „mächtigen Machtlosen“. Für Ihre Mitarbeiter sind Sie machtvoll – und dementsprechend hoch sind die Erwartungen an Sie. Zugleich sind Sie aber auch Mitarbeiter des Unternehmens – und insofern auch mit Vorgaben „von oben“ konfrontiert. Machen Sie sich diese Position klar – und finden Sie Ihre persönliche Haltung dazu. Welche Vorgaben können Sie an Ihre Mitarbeiter „einfach durchreichen“? Welche Vorgaben sprengen die Kapazität Ihres Teams oder machen in Ihren Augen keinen Sinn? Auf den ersten Blick scheint es zwar anstrengender, kritisch zu prüfen – und bei Bedarf zu widersprechen –, wenn Sie von Ihrem Chef unrealistische Zielvorgaben bekommen. Doch auf Dauer zahlt es sich nicht aus, wenn Sie als Führungskraft „Wünsche“ von oben einfach nur durchreichen – denn dieses Verhalten macht Ihnen am Ende noch mehr Stress: überlastete, unzufriedene Mitarbeiter und für Sie selbst auch ein Haufen mehr Arbeit.

**spezial-Tipp!**

**Selbstoptimierung: Der persönliche Coach**  
Gerade Führungskräften fehlt oft die Balance zwischen An- und Entspannung. Nicht immer muss es gleich eine Therapie sein. Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, sich einen Personal Coach „zuzulegen“, der sich gezielt um Ihre Bedürfnisse und die eigenen „Stress-Fallen“ kümmert? Ein Coaching ist kurzfristig und lösungsorientiert angelegt. Gemeinsam mit dem Coach suchen Sie z. B. in Ihrem Terminkalender Zeitfenster für eine Entschleunigung.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Problem erkennen: Unterziehen Sie Ihr Unternehmen einem Check** Führungskräfte haben nicht nur eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter und Einfluss auf die Arbeitsorganisation. Sie stehen auch selbst unter großem Erfolgs-, Zeit- und Verantwortungsdruck. Am Anfang allen Handelns steht daher die Analyse: Wie fit ist Ihr Unternehmen in Sachen Gesundheitsmanagement für Führungskräfte? In welchen Bereichen sind Sie bereits aktiv und wo haben Sie noch Handlungsbedarf? Denn für Unternehmen lohnt es sich, gezielt in die Gesundheit seiner Führungskräfte zu investieren. Beispielsweise durch ein Unternehmensleitbild, das auf die Gesundheitsförderung der Führungskräfte Bezug nimmt, und durch Angebote, die auf Führungskräfte zugeschnitten sind.

Gesundheitsprogramme in Unternehmen richten sich nicht nur an Beschäftigte in mittleren und unteren Hierarchieebenen, sondern auch an Führungskräfte: Das Spektrum der möglichen Präventionsangebote ist breit. Es reicht von Sportkursen, Ernährungskursen, Rückenschulen bis zu Kursen zur Tabakentwöhnung oder zum Stress- und Zeitmanagement.
- ▶ **2. Führen kann man lernen: Führungskräfteschulungen** Wie lässt sich das Thema Gesundheit in den Führungsalltag integrieren? Spezielle Trainings unterstützen Führungskräfte dabei. Denn motivierte, leistungsfähige und gesunde Vorgesetzte schaffen die Voraussetzungen für leistungsbereite und gesunde Beschäftigte. Die Teilnehmer der Schulungen lernen einen Führungsstil, der die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und damit auch deren Leistungsfähigkeit erhält und das Engagement der Beschäftigten fördert. Sie werden dafür sensibilisiert, psychische Belastungen und Störungen bei sich selbst und ihren Mitarbeitern rechtzeitig zu erkennen und sie zu überzeugen, Hilfe von außen anzunehmen. Nicht zuletzt lernen sie eine wertschätzende Führung und Kommunikation.
- ▶ **3. Gesundheitsangebote zur Prävention** Führungskräfte müssen besonders fit sein, um gegen Stress und Überlastung zu bestehen.
- ▶ **4. Sorgentelefon für Führungskräfte** Als Führungskraft muss man sich nach außen hin souverän und belastbar geben. Doch hinter der Fassade kann sich oft Angst vor dem Versagen verbergen. Wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn ich mich der hohen Verantwortung und dem Druck von außen nicht mehr gewachsen fühle? Offen darüber zu sprechen oder Hilfe einzufordern ist jedoch meistens tabu. Zu groß ist die Angst, die Anforderungen nicht zu erfüllen oder auf der Karriereleiter nach unten zu fallen. Auch für Führungskräfte wächst daher der Bedarf an individueller, vertraulicher Beratung. Eine professionelle Hilfe können Beratungs-Hotlines anbieten. Dort analysieren ausgebildete Fachkräfte die jeweilige Situation und helfen dabei, Lösungsansätze zu erarbeiten. Alles kann dabei zur Sprache kommen – von Problemen mit dem eigenen Stressempfinden bis zu Hierarchiekonflikten.
- ▶ **5. Gesundheits-Check-up für Führungskräfte** Nicht jede Führungskraft erklärt auch ihre Gesundheit zur Chefsache. Beim kleinsten Ziehen im Magen gleich zum Arzt? Dafür bleibt im Alltag keine Zeit. Menschen mit vollem Terminkalender brauchen einen Check-up, der sich nach ihren Terminen richtet, alles möglichst schnell, effektiv, an einem Tag und im Umkreis. Zahlreiche Unternehmen organisieren daher in regelmäßigen Abständen Vorsor-



geuntersuchungen. Dienstleister wie Kliniken und Ärzte übernehmen die Untersuchungen im Auftrag der Unternehmen. Seriöse Gesundheitschecks sind individuell auf den Patienten abgestimmt und richten sich nach seinen Vorerkrankungen, seinem Alter und seiner speziellen Situation. Das Spektrum reicht vom Sehtest über kardiologische Untersuchungen bis zum Bluttest und Impfungen und der Früherkennung von Krebserkrankungen.

► **6. Führungskräfte auf dem Prüfstand**

Führungskräfte fungieren als Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern – und sind damit zentral, wenn es darum geht, die Unternehmensziele in operative Handlungen umzusetzen. Aber wie steht es um die jeweilige Sozialkompetenz der Führungskräfte, um ihre Fähigkeit zur gesunden Führung? Unterstützen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dabei, mit Phasen starker Belastung umzugehen? Erkennen sie, wenn Mitarbeiter belastet sind? Setzen sie zeitlich erreichbare Ziele? Auch ob sie ein Vorbild sind und die Werte des Unternehmens leben, lässt sich durch Mitarbeiterbefragungen erfassen. Ein erster Schritt zur Änderung.

► **7. Führung ist teilbar**

Eine Teilzeitstelle und Führungsverantwortung galten lange als unvereinbar. Langsam lässt sich ein leichter Gegentrend beobachten: Immer mehr Unternehmen bieten auch Führungspositionen in Teilzeit an. Experten schätzen, dass heute schon jede zehnte Führungskraft in Teilzeit arbeitet, meist auf 60- bis 80-Prozent-Stellen, oder sich eine Stelle mit einem Kollegen teilt. Die Erfahrung zeigt nämlich: Auch Führungsaufgaben lassen sich mit Teilzeitarbeit erledigen. Jedoch ist hierfür die Offenheit des Unternehmens, neue Wege einzuschlagen, Grundvoraussetzung. Wenn Führungskräfte dann noch Unterstützung hinsichtlich der Flexibilisierung ihrer Arbeit (Arbeitsort und -zeit) erhalten, dann können die Vorteile vom Arbeitgeber voll ausgeschöpft werden: Seine Führungskräfte sind motivierter und engagierter. Wegen der besseren Work-Life-Balance arbeiten sie zwar weniger, dafür oft aber effizienter. Wer vor allem das Potenzial qualifizierter weiblicher Fachkräfte nutzen will, sollte

hier investieren. Und last, but not least: Zufriedene Mitarbeiter fühlen sich ihrem Unternehmen auch langfristig verbunden.

► **8. Zeit für die Auszeit: Unterstützung der Work-Life-Balance**

Neuer Elan, mehr Motivation und frische Ideen: All das können Beschäftigte mitbringen, wenn sie aus einem Sabbatical zurückkommen. Ob ein Engagement in sozialen Projekten, eine Weltreise oder Zeit für Hobby und Familie: Unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance und gibt ihren Interessen mehr Raum, kann dies positive Auswirkungen auf die Arbeitsatmosphäre im Unternehmen sowie auf Krankheits- und Fehlzeiten haben.

► **9. Ressourcen aktivieren: Supervision, Coaching und Resilienz-Training**

Burnout-Symptomen vorbeugen, gesundheitliche Krisen bewältigen oder die Work-Life-Balance wieder ins rechte Lot rücken: Wer seinen Führungskräften maßgeschneiderte Coaching-Programme oder Supervision ermöglicht, investiert in deren Gesundheit. Ob Einzelcoaching oder kleine Gruppen: In einer respektvollen Atmosphäre begleiten die Coaches oder Supervisoren ihre Klienten kurz oder längerfristig und beraten sie bei persönlichen Veränderungen. Mit dem Ziel: den Klienten befähigen, Probleme eigenständig zu bewältigen, blockierte Denkvorgänge aufzuspüren und sie in Richtung Lösungsdenken zu verändern. Manche Menschen lassen sich von Belastungen, Misserfolgen und Lebenskrisen nicht unterkriegen, sondern meistern diese gleich einem „Stehaufmännchen“. Auch das kann trainiert werden – durch ein Resilienz-Training.

► **10. Führungskräften den Rücken stärken**

Führungskräfte messen sich traditionell an ihrer Leistung und der Leistung ihrer Abteilung. In Zeiten ständigen Wandels bedeutet Leistung jedoch etwas anderes als früher. Eine moderne Unternehmenskultur sollte deshalb verstärkt darauf ausgerichtet sein, gute Personalführung wertzuschätzen; beispielsweise, indem diese zum Inhalt von Zielvereinbarungen der Führungskräfte wird oder relevant für Beförderungen ist.





# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Mit Druck umgehen lernen – Über die Herausforderung, sich selbst gesund zu führen

- Ein Interview mit Dr. Ralf Franke, Corporate Human Resources – Environmental Protection, Health Management and Safety (CHR EHS), Siemens AG

Siemens zählt mit rund 116.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland sowie einigen Tausend Auszubildenden zu einem der größten privaten Arbeitgeber. In über 160 Jahren Firmengeschichte hat sich Siemens von einem auf Nachrichtenvermittlung spezialisierten Unternehmen zu einem weltweit agierenden Konzern mit einer Vielzahl von Produkten, Lösungen und Dienstleistungen im elektrotechnischen und elektronischen Bereich sowie auf dem Gebiet der Medizintechnik und des Gesundheitswesens entwickelt. Das Gesundheitsmanagement des global agierenden Konzerns hat nicht nur zum Ziel, gesundheitliche Risiken für seine Mitarbeiter zu minimieren, sondern unterstützt die Beschäftigten auch im Umgang mit den Herausforderungen der Arbeitswelt über gesetzliche Vorgaben hinaus. Die Aktivitäten gliedern sich in fünf Themengebiete, eines von ihnen ist die psychische Gesundheit. Einen Schwerpunkt legt Siemens dabei auf das Selbstmanagement und die psychische Gesundheit seiner Führungskräfte.

**Sie haben 2009 in Ihrem Unternehmen das Programm „Leben in Balance“ eingeführt, um gezielt die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Was war der Hintergrund?** Wie in der Gesellschaft insgesamt, beobachten wir auch bei uns im Unternehmen eine Zunahme psychischer Belastungen. Zudem haben sich die Störungs- und Krankheitsbilder verändert. Früher standen vor allem Suchtproblematiken im Vordergrund. Heute sind es zunehmend mehr Überlastungserscheinungen, oft in Verbindung mit Depressionen und Angststörungen. Der Umgang hiermit erfordert ein besonderes Bewusstsein und Handlungskompetenz.

**Was sind die Ziele und Maßnahmen des Programms?** Ziel ist vor allem die Wissensvermittlung und damit die Stärkung einer gesundheitsorientierten Führungskultur. Gegenüber dem Thema psychische Gesundheit gibt es oft noch eine gewisse Scheu und Distanz aus einer Unsicherheit heraus. Mit dem Programm arbeiten wir aktiv an einer Enttabuisierung und einem konstruktiven Umgang. Es umfasst Informationsveranstaltungen, Seminare und Beratungsangebote. Wir haben uns aber auch über das Programm hinaus in den vergangenen Jahren verstärkt dem Thema psychosoziale Gesundheit gewidmet. Als Erweiterung unserer flächendeckenden Sozialberatung in Deutschland – mit einer über 100-jährigen Geschichte – wird es ab Herbst 2012 für die Beschäftigten eine psychosoziale Hotline geben, die rund um die Uhr besetzt ist. Zudem gibt es seit letztem Herbst ein eigenes Referat, „Psychosocial Health & Well-being“ mit konzernweiter Verantwortung.



Dr. Ralf Franke

**Führungskräfte sind in der besonderen Position, dass sie Anforderungen von mehreren Seiten ausgesetzt sind und dabei gesund führen und gleichzeitig selbst gesund bleiben sollen.** Das ist in der Tat eine Herausforderung und sicher auch ein Grund, weshalb Überlastungssyndrome verstärkt im Bereich des mittleren Managements auftreten: Da ist neben der Arbeit die Familie, der sie gerecht werden wollen. Bei einem globalen Unternehmen wie Siemens kommt dazu ab einer bestimmten Ebene noch häufiges Reisen mit all den damit verbundenen Nebenwirkungen. Und auch die Anforderung, fast immer erreichbar zu sein, muss man bewältigen können. Wenn der Kollege in China eine dringende Rückmeldung braucht, übersieht er auch mal, dass es hier Samstagmorgen ist. Diese Flexibilität wird erwartet, aber man muss sich der Belastung bewusst sein und im Sinne des Selbstmanagements konstruktiv damit umgehen.

**Wie begegnet Siemens dieser Herausforderung?** Wie unterstützen Sie Ihre Führungskräfte dabei, sich selbst gesund zu führen? Das Programm „Leben in Balance“ beinhaltet Seminare, Workshops und Infoveranstaltungen speziell für unsere Führungskräfte. Dabei geht es sowohl um den Umgang mit gestressten oder psychisch überlasteten Mitarbeitern als auch um die Förderung und den Erhalt der eigenen psychischen Gesundheit. In dem Rahmen richten wir im Intranet auch ein Infoportal zum Thema ein. Zudem bieten wir für unsere Führungskräfte ein spezielles Gesundheitstraining an, das sich ganzheitlich mit körperlicher Fitness und dem Umgang mit Stress und Belastungen befasst. Außerdem bieten wir unter dem Titel „Wie führe ich mich selber?“ beispielsweise exklusive mehrtägige Coachings mit erfahrenen Spitzenleuten z.B. aus dem Sport an.

**Sie tun hier also eine ganze Menge. Wie ist die Resonanz, welche Wirkung haben die Maßnahmen?** Insgesamt haben inzwischen weit über 1.000 unserer Führungskräfte an den Angeboten im Rahmen von „Leben in Balance“ teilgenommen. Das Thema psychische Gesundheit ist nachgefragt. Und wir merken, dass seit der Einführung des Programms die Sensibilität zugenommen hat und offener damit umgegangen wird.



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Ein Unternehmen als Garten – Mitarbeitergerechte Führungskultur betrachtet den ganzheitlichen Menschen

### ► Ein Interview mit Professor Dr. Joachim Fischer, Direktor des Mannheimer Instituts für Public Health, Mannheim

Am Mannheimer Institut für Public Health, Sozial- und Präventivmedizin (MIPH) forscht und lehrt ein multidisziplinäres Team aus Wissenschaftlern, Doktoranden und administrativen Mitarbeitern unter Leitung des Direktors Prof. Dr. med. Joachim Fischer. Primäres Ziel des MIPH ist die Entwicklung und Implementierung innovativer und ganzheitlicher Strategien zur Erhaltung der Gesundheit und zur Krankheitsprävention in der Gesellschaft. Public Health im biopsychosozialen Kontext steht hier im Mittelpunkt der Forschung.

Ein zentrales Thema in der Forschungsgruppe zu Führung und Gesundheit ist die gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung durch das mittlere Management. Die Wissenschaftler untersuchen auch, wie sich Führungskräfte mit ihrer besonderen Belastung („Sandwich-Position“) die eigene psychische Gesundheit langfristig erhalten können. Am Institut für Public Health wird aus biologischer Sicht erforscht, welche Bedingungen dazu führen, dass Menschen auch bei hohen Anforderungen psychisch gesund bleiben. Bei Beschäftigten sind die Arbeitsfreude, Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen und die Wertschätzung erbrachter Leistungen entscheidend für Motivation und Engagement. Das sollten Führungskräfte beherzigen und ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter morgens gerne zur Arbeit kommen und ihre optimale Leistungskurve erreichen können.

**Sie haben vor einigen Jahren das Mannheimer Institut für Public Health aufgebaut. Wie kam es dazu?** Ich bin ursprünglich Intensivmediziner für Kinder. Da liegt es nicht fern zu fragen, wie sich Stress im Beruf auf die Gesundheit auswirkt. An der ETH Zürich konnte ich später darüber forschen, warum psychisch belastete Berufsgruppen rascher altern und öfter erkranken, z. B. schneller einen Herzinfarkt bekommen. Und warum andere Menschen, wie etwa in der Schweiz, sehr viel länger arbeiten und trotzdem im Durchschnitt ein Jahr länger leben als Berufstätige in Deutschland. Ich wollte verstehen, was auf den 30 Zentimetern Biologie zwischen Kopf und Herz passiert.

**Wie sehen Ihre Erkenntnisse aus?** Den Schlüssel zum Verständnis liefert die Hirnforschung. Sie hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit Gehirnregionen befasst, die für Wohlbefinden zuständig sind. So reagiert das limbische System mit der Freisetzung von Dopamin und anderen Botenstoffen, wenn positive Stimmungslagen aktiviert sind. Das wiederum aktiviert andere Gehirnregionen, die für Motivation und Engagement sorgen.

**Aber wie schafft man es, dass dieses für die Bewertung zuständige System Wohlbefinden identifiziert?** Das ist in einer Wissensgesellschaft, in der Erfolg von der kreativen und raschen Zusammenarbeit der Mitglieder im Team abhängt, zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Sie müssen dafür sorgen, eine positive Grundstimmung bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Das ist mitarbeiterorientierter Führungsstil. Gute Vorgesetzte erkennen, wenn Mitarbeiter eine Aufgabe besonders gut erledigt haben. Sie sprechen die Anerkennung dafür offen aus. Das schafft ein Klima von Erfüllung, Vertrauen und Verantwortung. Und das fördert Wohlbefinden und setzt positive Energien frei.



Professor Dr.  
Joachim Fischer

**Wenn ich Sie richtig verstehe, sollten Vorgesetzte nicht mit Lob sparen und immer wieder Anlässe suchen, um die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu würdigen. Heißt das, Kritik soll teufelhaft gelassen werden?** Selbstverständlich gehört zu guter Führung auch Kritik. Das ist die hohe Schule, diese konstruktiv, spezifisch und zeitnah so anzubringen, dass das Gegenüber diese Kritik als wertvollen Verbesserungsvorschlag aufgreift. Wie ein guter Pass in den freien Raum im Fußball, den der Angespülte gerade noch erlaufen und verwandeln kann. Und keinesfalls sollte vor Kollegen kritisiert werden, ein Vier-Augen-Gespräch ist immer besser. Denn auch das gute Verhältnis zu den Kollegen und die allgemeine Stimmung im Team sind wichtig für das Wohlbefinden.

**Vorgesetzte müssen also wachsam bleiben und immer wieder die Arbeit ihrer Mitarbeiter positiv widerspiegeln, damit diese sich wertgeschätzt und angespornt fühlen. Sind das nicht neben den fachlichen Anforderungen sehr hohe soziale Anforderungen an Führungskräfte? Wie schaffen sie es, dabei selbst psychisch gesund zu bleiben?** Diese Sandwich-Position ist in der Tat eine besondere Herausforderung: Von oben kommt die Erwartung, bestmögliche Ergebnisse und Problemlösungen zu liefern, möglichst immer mehr mit immer weniger. Daran wird der mögliche nächste Karrieresprung gemessen. Da ist die Versuchung groß, mit leichtem Druck mehr aus der eigenen Mannschaft zu holen. Das funktioniert auch für eine gewisse Zeit. Am Ende aber wird das Eis immer dünner und bricht. Deshalb kann es hilfreich sein, Profil zu zeigen und sich selbst und sein Team vor Überlastung zu schützen. Das ist jedoch mit einem hohen Maß an moderner Zivilcourage verbunden: Man muss klar Prioritäten setzen, auslesen, was relevant und was weniger wichtig ist, muss sicher nach unten Verantwortung vertrauensvoll abgeben können und nach oben auch Nein sagen können. Und das erfordert neben fachlicher Kompetenz tatsächlich ein hohes Maß an sozialer Kompetenz.

**Das klingt plausibel, aber wird das in den Unternehmen auch so gelebt?** Vor zehn Jahren war das noch Utopie. Inzwischen werden in vielen Unternehmen jedoch ganzheitliche Gesundheitsprogramme durchgeführt, die diese Softfaktoren thematisieren und sie als notwendig für die Wertschöpfung erachten. Ich kenne Unternehmen, in denen Ausbildungen in diesen Soft Skills zur Pflichtweiterbildung für Führungskräfte gehören. Diese Unternehmen haben begriffen, dass die nächste Runde an Innovationsvorsprung und optimierter Wertschöpfung an diejenigen Unternehmen gehen wird, die heute bereits eine derartige Kultur verwirklichen.

**Umorganisation in diesem Zusammenhang bedeutet ja häufig „weniger“. Aber können Führungskräfte auch ihre Grenzen eingestehen?** Man kann mit der besten Führungskraft den allgemeinen Anspruch, mit immer weniger Mitarbeitern immer mehr Leistung erzielen zu sollen, nicht unendlich weitertreiben. Es geht jedoch darum, bei jedem die individuelle Leistungskurve zu berücksichtigen. Um eine optimale Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen den Mitarbeitern beispielsweise Freiräume eingeräumt werden, wie sie ihre Arbeit organisieren. Es macht einen Unterschied, ob man acht Stunden am Tag im Zwei-Minuten-Takt Werkstücke produziert oder in zwei größeren Einheiten am Vormittag. Bei der geistigen Arbeit wird es besonders wichtig, für sich selbst zu lernen, wie man die Arbeit am besten organisiert und seine Räume einteilt. Viele kleine Stellschrauben im privaten Bereich beeinflussen auch das Wohlbefinden bei der Arbeit, etwa die Ernährung oder die regelmäßige Bewegung. Das hält einen nicht nur länger gesund, sondern macht auch leistungsfähiger.

**Eine abschließende Frage: Was ist für Sie die Führungskultur der Zukunft?** Jedes Unternehmen muss die schwarzen Zahlen im Blick behalten. Das Unternehmensziel ist nicht Spaßmobil und Wohlfühlclub. Die Datenlage aber ist klar: Wer mit Freude arbeiten geht, leistet mehr und lebt länger gesund. Eine solche Unternehmenskultur zu pflegen, ist wie einen Garten anlegen: Wie schafft man es, dass die Pflanzen gute Früchte tragen? Vor der Ernte braucht es das Kümmern: Dass die Pflanzen genügend Nährstoffe und Wasser bekommen, dass sie einer anderen nicht im Weg stehen, dass sie genügend Licht bekommen und dass Unkraut regelmäßig und mit Sorgfalt gejätet wird. Wer das beachtet, wird gute Früchte ernten. Wer seine Mitarbeiter so führt, wird erfolgreich sein und selbst viel Freude haben.