

Fit for Future



Wolfgang Roth

Die resiliente Führungskraft

Sich selbst und andere gesund
führen



Springer Gabler

Fit for Future

Reihe herausgegeben von

Peter Buchenau

The Right Way GmbH

Waldbrunn, Deutschland

Die Zukunft wird massive Veränderungen im Arbeits- und Privatleben mit sich bringen. Tendenzen gehen sogar dahin, dass die klassische Teilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr gelingen wird. Eine neue Zeit – die sogenannte „Lebenszeit“ – beginnt. Laut Bundesregierung werden in den nächsten Jahren viele Berufe einen tiefgreifenden Wandel erleben und in ihrer derzeitigen Form nicht mehr existieren. Im Gegenzug wird es neue Berufe geben, von denen wir heute noch nicht wissen, wie diese aussehen oder welche Tätigkeiten diese beinhalten werden. Betriebsökonominnen schildern mögliche Szenarien, dass eine stetig steigende Anzahl an Arbeitsplätzen durch Digitalisierung und Robotisierung gefährdet sind. Die Reihe „Fit for future“ beschäftigt sich eingehend mit dieser Thematik und bringt zum Ausdruck, wie wichtig es ist, sich diesen neuen Rahmenbedingungen am Markt anzupassen, flexibel zu sein, seine Kompetenzen zu stärken und „Fit for future“ zu werden. Der Initiator der Buchreihe Peter Buchenau lädt hierzu namhafte Experten ein, ihren Erfahrungsschatz auf Papier zu bringen und zu schildern, welche Kompetenzen es brauchen wird, um auch künftig erfolgreich am Markt zu agieren. Ein Buch von der Praxis für die Praxis, von Profis für Profis. Leser und Leserinnen erhalten „einen Blick in die Zukunft“ und die Möglichkeit, ihre berufliche Entwicklung rechtzeitig mitzugestalten.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/16161>

Wolfgang Roth

Die resiliente Führungskraft

Sich selbst und andere gesund
führen



Springer Gabler

Wolfgang Roth
Fürth, Bayern, Deutschland

ISSN 2730-6941

ISSN 2730-695X (electronic)

Fit for Future

ISBN 978-3-658-33085-9

ISBN 978-3-658-33086-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33086-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Nora Valussi

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Es ist meine tiefe Überzeugung, dass kein einziger Gedanke existiert, der noch nicht gedacht wurde. Jeder Autor gibt bereits Gedachtem nur (s)eine eigene, neue Form.

Daher möchte ich mich aufrichtig bei all meinen – mir bekannten und unbekanntem – Vordenkerinnen und Vordenkern bedanken.

Darüber hinaus ist es mir ein Herzensanliegen, mich bei den nachfolgenden Personen zu bedanken. Jede einzelne weiß, was sie zur Entstehung des Buches beigetragen hat. Sei es der Impuls oder die Ermutigung zum Schreiben überhaupt, der „Brückenbau“ zu einem Verlag, die professionelle Betreuung der Manuskripterstellung, die grafische Umsetzung oder auch die energetische Unterstützung während der Monate des Schreibens:

VI Danksagung

Marion, Hannah, Peter Buchenau, Nora Valussi, Amose Stanislaus, Elke Schillai, Dr. Klaus Engelhardt, Michael Maurus.

Meinen herzlichen Dank an euch alle. Ohne euch wäre dieses Buch nicht entstanden.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Die „W-Fragen“ | 5 |
| 1.2 | Aufbau und Inhalt | 9 |
| 1.3 | Begriffserklärungen | 12 |
| | Literatur | 16 |
| 2 | Ist-Situation | 19 |
| 2.1 | Ursachen der Erschöpfung | 22 |
| 2.2 | Das Stigma der Schwäche | 26 |
| 2.3 | Auswirkungen der Erschöpfung | 28 |
| 2.4 | Wirksamkeit und Nutzen von Gesundheitsförderung | 32 |
| | Literatur | 35 |
| 3 | Resiliente Selbstführung | 37 |
| 3.1 | Gesundheitswissen für Führungskräfte | 37 |
| 3.2 | Arbeitsmodell: Resilienz – dein Wagen mit vier Rädern | 46 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| VIII | Inhaltsverzeichnis | |
| 3.3 | Stress – Burn-out – Psychosomatik – psychische Gefährdungsbeurteilung | 62 |
| 3.4 | Mein persönlicher Resilienz-Führerschein | 79 |
| | Literatur | 91 |
| 4 | Resiliente Führung – Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter gesund führen können | 95 |
| 4.1 | Was Mitarbeiter sich für ihr Wohlbefinden wünschen | 113 |
| | Literatur | 115 |
| 5 | Zusammenfassung | 117 |
| 5.1 | Ebenen der Resilienzförderung | 118 |
| 5.2 | Schlusswort | 123 |
| 5.3 | Kompakt auf einer Seite: Der Weg zu einer resilienten (Selbst-)Führung und resilienten Strukturen | 127 |
| | Literatur | 128 |

Über den Autor

Wolfgang Roth (Jahrgang 1965) ist Diplom-Psychologe und Therapeut in eigener Praxis.

Als Wirtschaftspsychologe und Personalfachkaufmann war er bis 2011 vorwiegend für die Bereiche Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung in verschiedenen Unternehmen verantwortlich. Seit seinem Wechsel in die Freiberuflichkeit arbeitet er als Berater und Therapeut mit den Schwerpunkten Führungskräftecoaching, Resilienzstärkung und Burn-out-Prävention.

2014 gründete er das Institut für Resilienz, ein Kooperationsnetzwerk aus Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen (Arbeitsmedizin, Komplementärmedizin, Psychologie, Soziologie, Pädagogik), um die Themen Resilienz, ganzheitliche Gesundheit und „gesundes Führen“ gemeinsam weiter zu verbreiten.

Über Vorträge, Workshops, Seminare und die Ausbildung zum Resilienzberater leistet das Netzwerk Präventionsarbeit in Kindergärten, Schulen, Hochschulen und insbesondere in Unternehmen, um Gesundheitskompetenz bei Führungskräften zu fördern und somit

X Über den Autor

der rapiden Zunahme psychischer und psychosomatischer Erkrankungen entgegenzuwirken.

www.institut-fuer-resilienz.de



1

Einleitung

Führung braucht Führungskraft und Resilienz, um sich selbst und andere gesund führen zu können.

In einer Zeit rapide zunehmender psychischer und psychosomatischer Erkrankungen schwindet Führungskräften diese Kraft jedoch immer mehr [1].

Sie gehen in die Erschöpfung („Burn-out“) bis hin zur Erschöpfungsdepression, entwickeln Panikstörungen, Phobien und Süchte. Manche verzweifeln, verlieren jegliche Hoffnung und ihren Lebenssinn, wählen den Suizid.

Das ist die Realität, der ich als Psychologe, Therapeut und Führungskräftecoach täglich begegne; eine Welt im Stillen und Verborgenen, beinahe eine Parallelwelt. Denn mit Psyche, Erschöpfung und Krankheit können, wollen oder dürfen sich Führungskräfte in der Öffentlichkeit heutzutage (noch) nicht zeigen [2]. Deshalb ziehen sie sich zurück, schweigen, leiden und verweigern nicht selten sogar jegliche Unterstützung. Zum Ausdruck bringen sie sich, wenn überhaupt, meist nur hinter verschlossenen Türen.

Der Nachteil dieser Parallelwelt ist, dass wir weiterhin an dem Glauben festhalten können, es gäbe die Erschöpfung nicht seit Langem in dem vorhandenen Umfang. Dem ist nicht so. Der Handlungsbedarf ist immens und es ist höchste Zeit, dass wir die Themen Psyche und psychische Erkrankung aus der Tabuzone holen.

Stellt eine gesunde Lebensführung in der heutigen Zeit für jeden Einzelnen bereits eine Herausforderung dar, so kann sie für Führungskräfte leicht zu einer Überforderung werden. Denn diese sind – aufgrund ihrer Fürsorgepflicht – zudem für die Gesundheit und das Wohlergehen der ihnen anvertrauten Mitarbeiter (mit-)verantwortlich [3].

Aufgrund dieser Doppelbelastung sollten sie idealerweise über eine besonders ausgeprägte Gesundheitskompetenz (Resilienz) verfügen. Das ist jedoch eher selten der Fall. Sie sind zwar ausgewiesene Spezialisten in ihren Fachgebieten mit einer Vielzahl an ergänzenden Schulungen in Projektmanagement, Zeitmanagement, Organisation, Planung, Zielsetzung, Präsentation und diversen anderen Bereichen, resiliente (Selbst-)Führung haben jedoch die wenigsten gelernt. Und das hat Auswirkungen, sowohl auf ihre eigene Gesundheit als auch die ihrer Mitarbeiter.

Nein, das soll ganz sicher kein „Führungskräfte-Bashing“ werden, dazu war ich selbst viel zu lange in dieser Funktion. Ich habe selbst erlebt, wie anspruchsvoll diese Aufgabe ist, und auch, wie schnell das Verhalten von Führungskräften Beurteilungen und Verurteilungen unterliegt, oftmals ohne je ein paar Meilen in ihren Stiefeln unterwegs gewesen zu sein. Es ist meine tägliche Erfahrung, dass sie der anspruchsvollen Aufgabe, sich selbst und andere resilient zu führen, nicht nachkommen können. Ihnen fehlt gewissermaßen noch ihr „Resilienz-Führerschein“. Auf welchen Erfahrungen basiert diese Aussage?

Zum einen war ich selbst ein Jahrzehnt in Führungsverantwortung. Ich habe in der Praxis erfahren, welche Inhalte aus Sicht der Unternehmen als relevant für *meine* Führungsaufgabe erachtet wurden. Resilienz und gesunde (Selbst-)Führung spielten dabei eine eher untergeordnete Rolle.

Zudem war ich lange Zeit für die Personalentwicklung, inklusive aller Fortbildungen für Führungskräfte, verantwortlich: von der Erhebung des Weiterbildungsbedarfs über die Umsetzung bis hin zur Evaluation der Maßnahmen. Ich durfte also auch erfahren, welche Seminare im Allgemeinen von Vorgesetzten für sich und ihre Mitarbeiter als notwendig und sinnvoll eingeschätzt wurden, welche in Weiterbildungskatalogen angeboten werden, und welche letztendlich auch zustande kommen. Gesundheitsthemen fanden, mangels Teilnehmerzahl, häufig gar nicht statt. Und Seminare, in denen Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Resilienz oder gesunde Kommunikation und Konfliktlösung im Mittelpunkt standen, wurden häufig von Führungskräften gebucht und besucht, die darin bereits sehr trainiert waren.

Und nicht zuletzt begegne ich den Führungskräften, wie bereits angesprochen, heute täglich. Sei es präventiv im Bereich von Vorträgen, Seminaren, Beratungen und Coachings, oder auch therapeutisch in entsprechenden Fachkliniken (Sucht, Psychosomatik, Schmerz, Trauma), wenn ihnen die (Führungs-)Kraft abhanden gekommen ist. Und dann berichten sie von sich aus über ihre fehlende Gesundheitskompetenz und das unzureichende Wissen und Können, was resiliente (Selbst-)Führung anbelangt.

Dass sich die Situation so darstellt, ist aus meiner Sicht nicht verwunderlich, denn Gesundheitskompetenzen werden Stand heute weder in unserem Bildungssystem noch in den Unternehmen hinreichend vermittelt.