Dr. Jörg-Peter Schröder

Gesunde Führung statt Burnout

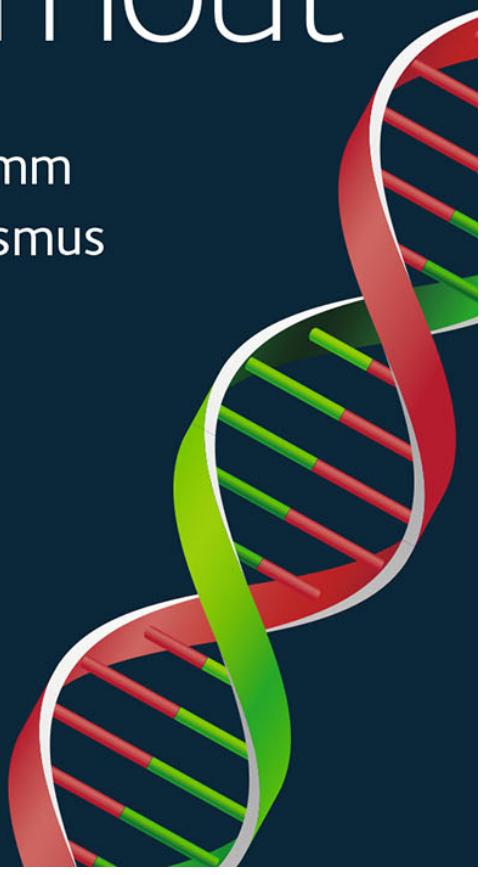
Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus

steinbach medien network

Dr. Jörg-Peter Schröder

Gesunde Führung statt Burnout

Vom starren Organigramm
zum lebendigen Organismus



steinbach
medien
network

Dr. Jörg-Peter Schröder

Gesunde Führung statt Burnout

Vom starren Organigramm
zum lebendigen Organismus

steinbach medien network

© 2013 steinbach medien network, Schwäbisch Hall.
steinbach medien network ist ein Imprint von steinbach sprechende bücher.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie,
Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlag, Satz und grafische Realisierung von vitaledesign, Berlin unter Verwendung der Grafik „Seamless DNA Strands“ © pialhovik/iStockphoto.com
Lektorat: Cornelia Stauss, Johanna Steinbach-Grobst, Peter Bosnic
Korrektorat: Claudia Pohl
ISBN: 978-3-86974-520-6

Dies ist uns ein wichtiges Anliegen: Wir unterstützen den Produktionsstandort Deutschland. Wir lassen dort die Bücher herstellen, wo wir sie auch verkaufen. Gedruckt wird auf umweltfreundlich hergestelltem Papier, dessen Rohstoffe aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammen. Damit sichern wir Arbeitsplätze und die Zukunft der folgenden Generationen.

www.steinbachmediennetwork.de

Gewidmet

... all den Menschen, die authentisch und beschwingt einen nachhaltigen Beitrag leisten, durch gesundes Führen starre Unternehmensstrukturen aufzulösen, und gemeinsam sinnstiftend und proaktiv mit Lust auf Leistung auch andere anstecken ...

Hinweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich die männliche Variante von Begriffen verwendet, Frauen sollen sich bitte nicht benachteiligt fühlen. Zum Beispiel ist mit dem Rechtsanwalt selbstverständlich auch die Rechtsanwältin gemeint.
Alle Kapitel dieses Buches sind miteinander verwoben und lassen sich sowohl in horizontaler, vertikaler als auch diagonaler Richtung mit-, vor- oder durchlesen. Ein Seiteneinstieg, ein Querlesen oder ein Seitensprung sind durchaus erwünscht.
Der Inhalt des Buches wurde sorgfältig recherchiert und erarbeitet. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag übernehmen für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den Hinweisen oder Übungen resultieren, die Haftung.

Hinleitung zum Umdenken

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“
Autor unbekannt

Dieses Buch wendet sich an innovative Führungskräfte, die mehr wollen, als einfach weitermachen wie bisher, an Manager, die nach erfolgreichen, zukunftsfähigen, ganzheitlichen und sinnstiftenden Lösungen suchen, damit ihre Unternehmen, ihre Mitarbeiter und sie selbst gesund und lebendig bleiben und aktiv ihren gemeinsamen Weg in die Zukunft gestalten.

Durch meine Führungserfahrung in internationalen Unternehmen im Gesundheitsmanagement und meiner Berufsbiografie als Arzt, Führungs-Coach und Burnout-Experte konnte ich wertvolle Erfahrungen aus Medizin, Physiologie und Biologie mit aktuellen und nachhaltigen Führungsfragen verbinden.

So ist ein Managementansatz entstanden, der sich am „lebendigen Organismus“ als Modell orientiert. Mit diesem Modell lässt sich sehr anschaulich darstellen, wie sich zum Beispiel gute oder schlechte Führung und andere äußere Einflüsse auf die Gesundheit und die Lebendigkeit von Unternehmen, auf ihre Mitarbeiter und auf ganze Teams auswirken.

Das Kernstück bildet das „Acht-Phasen-Modell-zum-Turnaround“, eine an den Ressourcen ausgerichtete Prozess-Methode, einen Change einzuleiten und erfolgreich umzusetzen, bei dem Führungskräfte begleitet werden.

Um diesen Transformationsprozess nachhaltig zu gestalten, braucht es einen Paradigmenwechsel, ein neues Führungskonzept, das die menschliche Komponente und den Sinn des Tuns in den Vordergrund stellt, Raum für Kreativität gibt sowie eine gute Gesundheitsprävention betreibt.

Menschen verlassen ihren Chef, nicht das Unternehmen

Die ersten, die gehen, wenn Führungskräfte nicht führen können, sind die Leistungsträger. Gemeint sind konkret diejenigen Mitarbeiter, die mit ihrer Leistung den Erfolg eines Unternehmens ausmachen.

Wenn sie es darauf anlegen, finden sie umgehend einen interessanteren Job, wenn sie ihn nur suchen. Um gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, reicht es nicht, ihnen ein gutes Gehalt zu zahlen, einen Dienstwagen zu gewähren, Prokura zu verleihen oder Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement umzusetzen. Solche Mitarbeiter kann man nur mit guten Führungsqualitäten halten. Vorgesetzte ohne Mut zu Veränderungen, ohne Gestaltungs- und Führungsfähigkeit, sind einfach fehl am Platz.

Viele Führungskräfte sind sich häufig nicht einmal bewusst, welche Auswirkungen ihr Führungsstil auf die Leistungsbereitschaft und auf die Gesamtperformance von Unternehmen hat.

Häufig werden Menschen in Führungspositionen gebracht, weil sie aufgrund der Zugehörigkeit im Unternehmen schlichtweg „an der Reihe sind“ oder die nötige Facherfahrung besitzen. Begeisterungsfähigkeit und Fingerspitzengefühl oder gar visionäres Denken? Fehlanzeige!

In 360°-Feedbacks und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen werden blinde Flecken von Kollegen und Mitarbeitern direkt und offen adressiert. Erst bei solchen Veranstaltungen wird manchem Vorgesetzten schmerzhaft bewusst, wie gut oder schlecht die Mitarbeiter seine Führungsfähigkeit beurteilen.

Leadership bedeutet, andere von einer Vision zu begeistern und sie zu befähigen, ihren Beitrag nach den individuellen Potenzialen zu leisten. In Zeiten der

Ressourcenknappheit wie heute braucht es einen Paradigmenwechsel in der Führung: Weg vom linear-effizient-analytischen, hin zu sinnstiftend integrativ-kreativem Handeln.

Was unterscheidet gute von schlechten Unternehmen? Natürlich die Zahlen – könnte man meinen. Doch die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse sind das Produkt menschlicher Arbeit. Und die wird beeinflusst von der inneren Haltung der Vorgesetzten.

Führungskräfte beklagen sich einerseits über zu viel Arbeit und über fehlende strategische Gestaltungsfähigkeit andererseits.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat im „Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden“ auf das Thema aufmerksam gemacht. Demnach sehen sich die Mitarbeitenden starkem Termin- und Leistungsdruck (52 Prozent), Multitasking (58 Prozent), Störungen während der Arbeit (44 Prozent) oder ständig wiederholenden Arbeitsvorgängen (50 Prozent) ausgesetzt.

Nach dem Motto „schneller, höher, weiter“ liegt der Fokus auf der Optimierung des operativen Geschäfts. Doch aus Kostengründen werden freiwerdende Stellen nicht nachbesetzt, in Stoßzeiten wird maximal auf Zeit- oder Leiharbeiter zurückgegriffen. Was ist die Folge?

Die Mitarbeiter brennen aus, und das Unternehmen verliert an Produktivität. Lebendigkeit und Veränderungsfähigkeit bleiben außen vor. Die Wahrnehmungsfähigkeit für das große Ganze geht im Hamsterrad der Effizienz verloren. Das Unternehmen krankt.

Können wir es uns leisten, dass Unternehmen einerseits sehr kostengünstige Produkte herstellen, andererseits aber ihre Mitarbeiter systematisch ausnutzen, sodass diese unter einer schlechten Führung krank werden? Wenn es zu

einer über die Belastungsfähigkeit hinausgehenden Ausnutzung von Ressourcen, einer Monokultur nicht mehr angemessener Führungseigenschaften und zu einer Erosion der Werte kommt, darf sich niemand wundern, dass langfristig ganze Unternehmen ausbrennen. Und die Gesellschaft zahlt die Zeche. Ist es gesellschaftlich vertretbar, wenn ganze Betriebe durch falsche Führung krank werden?

Tatsache ist, dass mit wachsender Komplexität auch Angst- und Stresserkrankungen einhergehen. Bei einem Menschen mit Burnout-Syndrom würde ein ganzheitlich vorgehender Arzt physische und psychische Komponenten untersuchen. Sein Ziel wäre es, die Lebensfunktionen wiederherzustellen.

Auf ein kränkelndes Unternehmen wird primär analytisch geschaut, es werden Kennziffern und Bilanzen geprüft. Es ginge aber auch anders. Nach dem Motto „Arbeit macht Spaß oder krank“ wäre es dringend angeraten, auch Führung unter einem ganzheitlichen Konzept zu betrachten: Lebendige Unternehmen zahlen sich aus.

Woran kranken Unternehmen?

Die Symptome in vielen Unternehmen sind gleich: Getrieben von Terminen, geht den Führungskräften eine Orientierung für das Wesentliche verloren. Dringlich wichtige Feuerwehraufgaben erhalten immer den Vorrang. „Wir haben keine Zeit für Strategie, aber wir erhöhen das Tempo.“ – Solche Sätze bestimmen das Tagesgeschäft vieler Unternehmen. Wenn wir auf Kosten der Effektivität die Effizienz erhöhen, geht uns der Spielraum verloren. Das macht eng. Orientierungslosigkeit führt zu Unsicherheit. Wenn dann auch noch die Angst um die Existenzsicherung hinzu kommt, lähmt das Teams und ganze Organisationseinheiten. Diese Angst breitet sich im Unternehmen wie ein Virus aus. Die Inkubationszeit ist

ultrakurz, die Ansteckung hoch – und es gibt weder eine Impfung dagegen, noch können schützende Antikörper gebildet werden. Diese nicht messbaren Ausfälle kosten Unternehmen immenses Geld.

Da vielen Managern die Kraft fehlt, immer mehr Effizienz in den Arbeitsablauf zu bringen, werden externe Unternehmensberater quasi als Rettungssanitäter ins Unternehmen geholt, um mit ihren Beratungsstrategien knallharte Notfallmaßnahmen aufzusetzen. Sehr viele Mitarbeiter in den Unternehmen fühlen sich bei diesen Rettungsmaßnahmen nicht mitgenommen und blockieren durch ihre Widerstände die Umsetzung. Die Auswirkungen durch Ad-hoc-Blockaden von veränderungsresistenten Zweiflern im Unternehmen werden weit unterschätzt. Wirkungsvoll wäre es, das Klagen über die Umstände in zielgerichtete Maßnahmen zu transformieren, damit sich etwas ändert.

Die Diagnose des „Patienten“ Unternehmen

Will man ein Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz diagnostizieren, beginnt dies mit einer Orientierungsphase. Es geht dabei gerade nicht um ein schnelles analytisches Verstehen von strategischen Implikationen des Geschäftsmodells, sondern darum, ein gemeinsames Verständnis für die IST-Situation zu entwickeln. Die unterschiedlichen Erwartungen der Mitarbeiter, der Abteilungen, des Managements und auch der Kunden müssen geklärt werden. Dazu ist eines extrem wichtig: Zuhören. Doch richtiges, aktives Zuhören kostet Zeit.

Im Team müssen wichtige Fragen erörtert werden:

* Haben wir eine gemeinsame Ausrichtung?
* Haben wir den Blick für das Wesentliche?
* Ist unser Geschäftsmodell morgen noch tragfähig?

* Sind wir miteinander verbunden?
* Ist unser Führungsstil zukunftsfähig und nachhaltig?

Das herkömmliche Messen, Analysieren und Bewerten reduziert den Blick auf die Sachebene. In Unternehmen jedoch menschelt es. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, ein Unternehmen nicht nur auf technische Aspekte hin zu betrachten, sondern ganzheitlich. Weiche Faktoren müssen in die Gesamtbilanz einbezogen werden.

Der Führungsansatz

Das Buch stellt einen ganzheitlichen, systemischen und zukunftsfähigen Führungsansatz vor. In einer systemischen Betrachtungsweise von Unternehmen werden dabei vor allem die Wechselwirkungen auf unterschiedlichen Ebenen berücksichtigt. In Anlehnung an meine Erfahrungen aus internationalen Projekten im Gesundheitsmanagement, in der Medizin, der Physiologie und der Biologie greife ich zur besseren Veranschaulichung auf das „Modell des lebendigen Organismus“ zurück.
Von einem lebendigen Organismus lässt sich beispielhaft lernen, wie in Zukunft Personalentwicklung und Organisationsdiagnostik verzahnt werden müssen.

Dabei geht es um die Interaktion der drei systemischen Ebenen:

~ Die Ebene des individuellen Mitarbeiters (das wäre in diesem Modell die Zell-Ebene)

~ Die Ebene des Teams (die Ebene der Organe)

~ Die Ebene des Unternehmens (die Ebene des ganzen Organismus).

Sobald auf einen lebendigen Organismus eine Druck- oder Überforderungssituation einwirkt, ist auch die Gesundheit davon beeinflusst, negativ oder auch positiv. Gleiches gilt für Unternehmen.

Unser Verhalten hat einen gravierenden Einfluss auf die Gesundheit. Um Gesundheit zu erhalten oder wiederherzustellen, müssen auch hier die gegenseitig voneinander abhängenden Beziehungsebenen und das Verhalten der Betroffenen genauer analysiert werden.

Dabei geht es um:

~ das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander, das sich in dieser Betrachtungsweise auf intrazellulärer Ebene abspielt,

~ das Verhalten der Teams, das auf interzellulärer Ebene passiert,

~ die Verhältnisse im Unternehmen, um das, was im Organismus als Ganzem, also auf transzellulärer Ebene abläuft.

Mit Gesundheit meine ich Umfassenderes. Gesundheit geschieht von innen heraus. Ziel ist es, mehr Gesundheit auf allen Ebenen entstehen zu lassen. Die Herausforderung gesunder Führung besteht daher nicht darin, viel zu machen oder von außen zu beeinflussen, sondern sich bei der Ausführung der Aufgaben durch den Mitarbeitenden nicht einzumischen. Der Mitarbeitende soll in seine persönliche Kraft kommen. Das Spannende daran ist, dass sich die Leistung dann ganz anstrengungsfrei einstellen kann.

In einem lebendigen Organismus erteilt das Hirn der Leber keinen Befehl, wie sie zu arbeiten hat. Alle Organe arbeiten

gleichberechtigt und gut abgestimmt zusammen. Was bedeutet dies für Unternehmen? Wenn Mitglieder eines Teams eine gemeinsame Ausrichtung gefunden haben und ihre unterschiedlichen Potenziale synergetisch nutzen, dann entsteht kreative Aufbruchstimmung. Heterogene Teams erzeugen systemische Lebendigkeit und Kreativität. Die Leistungsbereitschaft eines solchen Hochleistungsteams übersteigt die Performance von effizienzgetriebenen Führungskräften, die angstbesetzt darum kämpfen, die immer höher gesteckten Ziele gerade noch zu erreichen. Die Kraft, gemeinsam zu gestalten, lässt gesteckte Ziele mit Leichtigkeit überspringen.

Wenn die Würde der Einzelnen geachtet und respektiert wird, die Potenziale der Mitarbeiter gesehen, gewertschätzt und entwickelt werden, lässt sich eine lebendige Aufbau- und Ablauforganisation anlegen, die entscheidend zu einer systemisch-kreativen Ausrichtung, zur Sinnbildung und zur Erhöhung der Teambindung beiträgt.

Die Gestaltung eines wertebasierten Wirtschaftens in einer selbstorganisierten Dynamik beginnt im Innern der Zelle eines Organismus. Sie entspringt der inneren Haltung der Führungskräfte. Wie will eine Führungskraft andere Menschen führen können, wenn sie sich selbst nicht führen kann? Führung setzt Reflexionsfähigkeit, Wahrnehmungskompetenz, Authentizität und ein gutes Energie- und Selbstmanagement voraus. Aufgesetzte Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn sie eine gute Balance zwischen den Verhältnissen der Organisation (zum Beispiel den Anforderungen und Rahmenbedingungen) und dem Verhalten der Mitarbeiter (zum Beispiel intrinsische Motivation, eigene Ansprüche) unterstützen und diese im Unternehmensalltag erfahrbar machen. Es bedarf eines Paradigmenwechsels der inneren Haltung der Führungskräfte im Unternehmen (Zellen), welche durch ihr

Verhalten ganzheitlich auf Verhältnisse des Organismus antworten.

Prävention zahlt sich aus

Prävention als wichtiger Bestandteil gesunder Führung wird durch dezidierte Schritte zu mehr Führungsverantwortung konkretisiert, um eine individuelle Wachstumsstrategie einleiten zu können. Durch das Betreten eines Möglichkeitsraums können wir leichter und spielerischer mit den Dingen und uns selbst umgehen, um in Zukunft anders wirtschaften und handeln zu können. Dieses Leadership-Buch ist als Umdenkbuch in Zeiten des Wandels konzipiert. Es ist ein Wertpapier für die Zukunft und ein Impulsgeber für einen Evolutionssprung, wie gesunde Führung gelingt. Dabei geht es nicht um fertige Rezepte, die Sie einfach nachkochen können.

Mit dem Buch möchte ich Altes hinterfragen, richtungsweisende Aspekte vorstellen, Anregungen geben und Sie zum Weiterdenken inspirieren. Der Veränderungsprozess läuft bereits in vielen Unternehmen. Immer mehr Manager und Mitarbeitende setzen sich aktiv damit auseinander, wie es in Zukunft ganzheitlich und anders weitergehen wird.

Bitte nehmen Sie sich Zeit für die Beantwortung der Reflexionsfragen. Es geht nicht darum, das Buch in kürzester Zeit angestrengt durchzuarbeiten, sondern es als Bewusstseinsanspitzer und Reflexionshilfe zum Umdenken zu nutzen. Sie können die Fragen einfach durchlesen und das Buch dann zur Seite legen. Machen Sie es sich bequem. Vielleicht legen Sie dabei die Füße hoch und bewegen die Fragen in Ihrem Kopf und in Ihrem Herzen.

Zur Unterstützung dieses Prozesses habe ich weitere Instrumente und Methoden entwickelt, die in Unternehmen gezielt in Workshops eingesetzt werden können. Mehr

Informationen dazu finden Sie auf der letzten Seite des Buches und unter www.frequenzwechsel.de.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie mit sich selbst und Ihrem Team gesund umgehen, um dem erstrebenswerten Ziel näher zu kommen, das Unternehmen so mitzugestalten, dass auch es gesund wachsen und sich zukunftsfähig entwickeln kann.

Ihr Dr. Jörg-Peter Schröder

Das Unternehmen als Patient

„Öffne der Veränderung deine Arme, aber verliere dabei deine Werte nicht aus den Augen.“
Dalai Lama

Altbewährte Management-Methoden wie Optimierung, Effizienzsteigerung oder Management by Objectives sind an ihre Grenzen gestoßen. Gesunde Führung braucht mehr. Eine Neuorientierung ist nötig, die die Menschen und ihre Ressourcen mit in ihr Konzept einbezieht.

Die gesamte Welt befindet sich im Umbruch. Alte Systeme sind noch nicht abgestellt, die neuen sind noch gar nicht existent, und dazwischen findet die Wirklichkeit statt. Schauen wir uns den Nahen Osten an: Die alten Machthaber wollen die Macht nicht abgeben, die jungen denken und handeln bereits jetzt ganz anders. Dazwischen liegen Welten – im wahrsten Sinne des Wortes. Dieser Umbruchprozess ist wie ein Geburtsvorgang zu verstehen. Die Geburt geht mit Schmerzen einher. Um den Prozess zu begleiten, braucht es im übertragenen Sinne Geburtshelfer; Hebammen, die die neue Lebendigkeit auf und in die Welt bringen. Dies gilt auch für die Unternehmen, in denen Menschen arbeiten.

Die sich rasant ändernde Welt hat Auswirkungen auf Firmenkultur und Führung. Sind die von Peter Drucker favorisierten Führungsparadigmen aus dem letzten Jahrhundert, wie zum Beispiel „Management by Objectives“, noch zeitgemäß oder gehören sie in die Museumsvitrine? Viele Mitarbeiter sind unzufrieden mit Ihren Chefs. Getrieben von Terminen geht den

Führungskräften eine Orientierung für das wirklich Wichtige verloren.

Unternehmensberater haben in der Regel einen speziellen Blick auf Unternehmen, vergleichbar mit dem Blick des Arztes auf seine Patienten. Beide, Berater und Arzt, schauen sich die Strukturen und Funktionsabläufe an und suchen nach den Schwachstellen. Aufgrund der gestellten Diagnose verschreibt der Arzt ein Medikament, damit das Symptom verschwindet. Berater gehen ähnlich vor, sie überprüfen Kennziffern und Abläufe und beraten ihre Kunden dahingehend, dass die Abläufe optimiert bzw. effizienter gesteuert werden. Diese defizitorientierte Vorgehensweise verschafft möglicherweise eine vorübergehende Linderung des Leidens, ist jedoch weder langfristig noch nachhaltig aufgesetzt. Wobei der Begriff „nachhaltig“ eher unter ökologischen und ökonomischen Aspekten verstanden wird – selten wird darunter auch der soziale Aspekt gesehen, der die menschlichen Ressourcen betrachtet.

Menschen sind unser wichtigstes Kapital

Hohe Arbeitslosenzahlen verunsichern die Menschen, Existenzängste treiben viele in die Burnout-Falle, die Selbstfürsorge bleibt auf der Strecke. In Zeiten des Wandels ist ein verändertes Führungsverhalten nötig, das Vertrauen in seine Mitarbeiter setzt, anstatt die Ausbeutung der Ressource Mensch voranzutreiben.

Dies gerät gerade in unseren hochindustrialisierten Ländern leicht aus dem Blick. Nicht nur Erwartungen von Vorgesetzten und Kollegen erhöhen den Druck auf den jeweiligen Mitarbeitenden – unabhängig von der hierarchischen Position. Auch die hohen Arbeitslosenzahlen, die Angst vor dem eigenen sozialen Abstieg und die Auswirkungen auf familiäre Situationen lassen den Krankenstand drastisch sinken und die

Selbstfürsorge der Arbeitnehmer in den Hintergrund geraten. Das Resultat: Gerade das, was vermieden werden soll, tritt ein: Viele Arbeitnehmer fallen wegen Burnout-Symptomen aus. Ein Ergebnis, das keinem nützt.

Das Burnout-Syndrom hat Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden und die Profitabilität von Unternehmen. In meinem Buch „Wege aus dem Burnout“ (Mannheim, 2006) habe ich die individuellen Dimensionen des Ausbrennens beleuchtet. In diesem Buch gehe ich einen Schritt weiter und betrachte die unterschiedlichen Dimensionen des Burnout-Syndroms mit der Intention, die Selbstheilungskräfte der Unternehmen systemisch und lebendig zu (re-)aktivieren, damit die Mitarbeitenden, anstatt krank zu werden, wachsen und mit ihren Potenzialen zum gesunden Wachstum der Unternehmen beitragen können.

Viele Managementansätze konzentrieren sich noch immer auf messbare Faktoren wie Kennzahlen, auf Effizienz oder die Erhaltung einer stringenten Aufbau- und Ablauforganisation. Sie denken noch immer in „Abteilungen“. Dieser Begriff kommt aus der Zeit der Lehnherrschaft und bedeutet „sich abteilen“. Doch abgeteilte Mitarbeitende sind nicht mehr Teil des Gesamtprozesses – Silodenken ist die Folge.

Solche Systeme funktionieren gut, wenn die Umgebung stabil ist. In Phasen der Veränderung braucht es jedoch eine grundsätzliche Änderung auch des Führungsverhaltens. Selten wird jedoch über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus geschaut.

Ein anderes Management-Problem ist, dass noch immer langjährige Mitarbeitende oder Fach-Experten zu Vorgesetzten gemacht werden. Doch viele haben nicht gelernt zu führen. Sie sind Spezialisten für Zahlen, Daten und Fakten, aber selten darin, Menschen zu begeistern. Nach einem Vortrag zum Thema Lebendige Führung sprach

mich ein Personalchef eines internationalen Konzerns an. Wir diskutierten über die Notwendigkeit neuer Führungsparadigmen, die die Menschen wieder ins Zentrum rücken. Über die Ausbildung der „Master of Business Administration“-Studiengänge äußerte er sich nur lapidar: „Wir züchten uns Verwaltungsexperten, ohne dabei das Potenzial der Menschen zu sehen“.

Menschen in den Teams eines Unternehmens sind wie Zellen eines Organismus. Mit eigener Identität ist jeder auch Teil des Ganzen. Diese Eigenschaft im Sinne der Selbstähnlichkeit haben auch alle anderen Bestandteile und Organe eines Organismus. Die Schöpfung ist weiser, als wir sie mit unserem analytischen Verstand zu verstehen versuchen. In jedem Atom lässt sich das ganze Universum abbilden. In jeder Zelle befindet sich der Bauplan für den gesamten Organismus. So gibt es auch eine Selbstähnlichkeit zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation, in der sie arbeiten.
Jede Zelle grenzt sich durch eine Zellwand ab und ist doch Teil des Organs. Jedes Organ hat eine Membran, die es zu einer Einheit werden lässt, und gehört selbst zu einem größeren Verbund. Der Ansatz dieses Buches geht von den gegenseitigen Rückkoppelungen zwischen den Zellen, Geweben und dem Gesamtorganismus aus und zeigt Wege auf, wie komplexe Systeme sich selbst organisieren und dynamisch weiterentwickeln.

Unsere Gesellschaft ist im Wandel. Alte Strukturen brechen auf. Zementierte Grundsätze, die über viele Jahre galten, beginnen zu bröckeln. Wir erleben eine Krise in der Finanzwelt, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft. Die Gier und die Macht der Finanzbosse haben große Wunden in Dimensionen wie Vertrauen und Wertschätzung geschlagen. Die neueste Forsa-Studie belegt, dass den

Managern von Unternehmen nur noch in 18 Prozent vertraut wird.

In vielen Workshops und Einzelcoachings habe ich Führungskräfte befragt, was ihnen auf dem Herzen liegt. Die Angaben sind nicht statistisch signifikant, da nur 357 Führungskräfte in unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Größe befragt wurden. Dennoch ergibt sich ein erstaunliches Stimmungsbild. Häufig kam es zu folgenden Äußerungen:

~ Mein Beitrag ist nicht erwünscht.

~ Ich fühle mich gehetzt und fremdbestimmt.

~ Ich kann hier sowieso nichts ändern.

~ Meine Freiheitsgrade werden immer kleiner.

~ Ich fühle mich innerlich leer.

~ Ich wünsche mir mehr Anerkennung und Wertschätzung.

~ Hier wird viel Wind um nichts gemacht.

~ Ich fühle mich nicht mehr dazugehörig.

~ Ich brauche mehr Freiraum.

~ Wir kontrollieren uns zu Tode und machen alles richtig, aber nicht das Richtige.

In einer anonymisierten Online-Studie, bei der über 2.400 Antworten auf Fragen zu Führung, Freude an der Arbeit und Erschöpfung ausgewertet wurden, haben die Autoren folgendes erhoben: Nur circa 20 Prozent der Befragten gab an, dass die in den Leitlinien genannten Werte wie

Vertrauen, Wertschätzung, Integrität, Verantwortung tatsächlich gelebt werden. Über 65 Prozent der Führungskräfte machten klar, dass sie Freiheitsgrade in der Ausübung ihrer Tätigkeit brauchen. 80 Prozent der Befragten sagten, dass ihnen erst der Sinn einer Aufgabe vermittelt werden muss, um leistungsbereit zu sein. Interessanterweise äußerten 25 Prozent, dass die Führungsmaßnahmen immer dann wirkungsvoll waren, wenn ein Veränderungsprozess initiiert wurde, bei dem die Mitarbeitenden mitgenommen wurden.

Leistung, die Leiden schafft

Führungskräfte sind meist Opfer und Täter zugleich. Karrierregeleitet versuchen sie ihre Aufgaben überzuerfüllen und sehen nicht mehr, wie sehr sie sich und ihre Mitarbeiter damit belasten. Das Ergebnis: Stress und Verhärtung führen zu Krankheit, zu Aggressionen oder Mobbing, von den Kosten, die dieses Verhalten verursacht, ganz zu schweigen.

So manche High-Potential-Karriere, die im Turbo-Tempo auf der Überholspur startete, endet mit einem emotionalen Zusammenbruch auf der Standspur des Lebens. Beseelte Arbeit wäre sinnvoller, anstatt nach noch mehr Anerkennung zu schielen. Enormer Stress wird aufgebaut, wenn leitende leidende Angestellte versuchen, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, innere Überforderung ist das Resultat.

„Over stressed and under valued“ ist ein globales Phänomen der hochmotivierten und flexiblen Hochleistungsträger, deren nimmer sattes Ego täglich neu genährt werden will. Für Führungskräfte kann es ganz schön anstrengend sein, herauszufinden, dass es außer ihrer Arbeit noch etwas anderes im Leben gibt.

Die Enttäuschung der Over-Committer ist dann vorprogrammiert, wenn die ersehnte Anerkennung für die

massive Anstrengung in den exzessiven Überstunden – auch in Form finanzieller Entlohnung – nicht entgegengebracht wird. Wissenschaftlich ausgedrückt, handelt es sich dabei um eine Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance).

Viele Hochleister kennen das: Die ganze Woche perfektionistisch Vollgas geben, Deadlines einhalten, Überstunden leisten, bis in die Nächte und an den Wochenenden E-Mails beantworten, mit letzter Reserve den Freitag überstehen, erschöpfter Schlaf am Wochenende, keine Lust mehr auf Freizeitaktivitäten und bei Urlaubsbeginn dann krank werden. Der durch das zu viele Wollen, Müssen und Machen induzierte Raubbau an den eigenen Energien ist keine Voraussetzung für gute Arbeit, sondern die Weichenstellung in Richtung eines Burnout-Syndroms.

Dauerbelastungen, Hektik, Druck, Angst und Verunsicherung können gerade in Zeiten von Umstrukturierungen in Unternehmen nicht zu Höchstleistungen der Mitarbeitenden führen – im Gegenteil: Die so unter Druck gesetzten Mitarbeiter reagieren in ihrem „inneren Unternehmen“ mit Bluthochdruck, der Stress schlägt auf den Magen-Darm-Trakt und die Anspannung und Arbeitsbelastung führen zu unerträglichen Nacken- und Rückenleiden bis hin zu Depressionen. Immer häufiger berichten Menschen in Coaching-Sitzungen über Schlaflosigkeit, Konzentrationsstörungen, Ohrgeräusche und depressive Verstimmungen.

Anstatt an den Symptomen einzelner Mitarbeitenden herumzudoktern, wäre es wirksamer, mit Abstand auf sich selbst und auf die Organisation zu schauen. Es geht dabei nicht um eine detaillierte Datenanalyse einer Momentaufnahme, sondern darum, ein ganzheitliches Bild

zu erlangen, das mit jedem neuen Blick an Schärfe und Kontur gewinnt.

Viele Führungskräfte sind Opfer und Täter zugleich. Eine Studie der Talent-Management-Beratung Development-Dimensions-International (DDI) vom Februar 2012 macht deutlich: Führungskräfte im zwischenmenschlichen Umgang versagen. Ihnen fehlt es an Empathie für ihre Mitarbeitenden. Sie schenken den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter kaum Aufmerksamkeit. Besonders auffällig: Nach Aussage der Angestellten wollen über 50 Prozent der Führungskräfte Probleme lieber selbst lösen, anstatt die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eigenständige Lösungsansätze zu finden.

Wenn die Mitarbeitenden die teuersten Faktoren im Unternehmen sind, warum machen wir sie nicht wertvoller? Doch der innere Treibstoff für die Karriere ist nicht zu unterschätzen. Mitarbeiter treiben sich selbst an, in immer kürzerer Zeit immer noch mehr zu schaffen, bis sie selbst geschafft sind. Vor lauter Reizüberflutung läuft der Körper im Daueralarmzustand auf maximaler Drehzahl, um gerade noch den hohen Anforderungen gerecht werden zu können. Dabei spüren sich die Menschen selbst nicht mehr. Wer von sich selbst abgespalten ist, kann nicht bei sich sein.

Stress kann ein enormer „Energizer“ sein und Menschen – im positiven Sinn betrachtet – zu Höchstleistungen anspornen. Chronischer Stress dagegen ist häufig das Resultat von Spannungen und Druck. Die unternehmensimmanente Spannung kann dazu führen, dass Menschen sich aufreiben oder im System aufgerieben werden (Burnout und Wearout). Chronischer Stress, Überlastung und Überforderung beeinflussen das Verhalten der Menschen und führen zu Veränderungen des Systems im Unternehmen. Reflektorische Verspannungen führen auch zu einer Verhärtung im Team-Gewebe.

Spannungskopfschmerzen, Nackenverspannungen und Rückenschmerzen bei den Mitarbeitern drücken sich auf Teamebene durch Mobbing, Wut und Aggression aus. In den Unternehmen führt dies zu Veränderungen der emotionalen Tragfähigkeit und der Leistungsfähigkeit. Die Verspannung der Nackenmuskulatur verhärtet auch die Emotionen und führt dazu, dass weniger Tränen vergossen werden. Im Unternehmen wird dies sichtbar an emotionslosen Dienstanweisungen und seelenlosen Prozessketten.

Wenn nur noch die Arbeit zählt

Überengagierte Mitarbeiter gelten noch immer als die Besten, doch gerade das Rund-um-die-Uhr-Arbeiten birgt hohe Gesundheitsrisiken und Folgekosten. Hier gilt es, auf Führungsebene Einhalt zu gebieten und an die Verantwortung für sich selbst und die betroffenen Mitarbeiter zu appellieren. Zudem sollten im Unternehmen Ansprüche und Erwartungen unter die Lupe genommen werden.

Führungskräfte ohne Führungskraft – der Haltungsschaden fängt meist beim Denken an. Viele exzessiv leistungsbereite Führungskräfte sind zu Selbsteinpeitschern geworden. Im vorauseilenden Gehorsam wird wie im Extremsport immer noch mehr geleistet. Der innere Antreiber heißt „Da geht noch was“. Das Langebleiben und Als-Letzter-auf-dem-Parkplatz-Stehen beeindruckt und stachelt immer noch viele an, wenngleich diese Art der Präsenzkultur durch die Wireless-überall-Verfügbarkeits-Telekommunikation längst nicht mehr zeitgemäß ist.

Workaholics werden nicht als Kranke gesehen, sondern gelten als die besonders leistungswilligen, ehrgeizigen und daher förderungswürdigen Führungskräfte. Vielen Chefs sind diese Menschen die „geschätztesten“ Mitarbeiter, die sich bis zum äußersten der gemeinsamen Sache hingeben.