



Arbeit & Gesundheit

Frage: Frau Mag. Ristl, sprechen wir über Ihr Konzept des gesunden Führens. Sie machen das an den drei "V" fest: als Vorbild wirken, Verantwortung wahrnehmen und Vertrauen schenken ...

Antwort: Ich sage immer noch dazu, dass auch die passende Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeiter/innen den gemeinsamen Nenner der drei Verhaltenselemente darstellt. Das Führen einer Organisationseinheit und das Führen von Mitarbeiter/innen hat nicht nur eine fachliche Seite, sondern ist auch Beziehungsarbeit. Hier kommt das Verhalten von Führungskräften ins Spiel. Wollen Führungskräfte nachhaltige Gesundheit im Betrieb verankern, müssen sie selbst als gutes Beispiel voran gehen. Mitarbeiter orientieren sich in ihrem Verhalten an ihrem Leiter. Schauen Sie sich einmal an, ob im Team regelmäßige Pausen gemacht werden. Sehen die Mitarbeiter/innen, dass auch ihr Chef Pausen macht, werden sie sich auch einmal leichter losreißen können. Die richtige Pausenkultur ist ein mögliches Mittel, um Stress und langfristig Burnout zu vermeiden. Das hat also mit Kommunikation zu tun. Die Führungskraft soll nicht nur den Mitarbeiter/innen sagen, Pausen sind in Ordnung, sie soll diese auch selbst machen – die Sichtbarkeit überzeugt. Nicht überzeugend ist es, wenn Führungskräfte sich die meiste Zeit in ihrem Büro separieren oder von einem Termin zum nächsten hetzen.



Frage: Ist es nicht schwer, Vorbild zu werden?

Antwort: Wenn ich Führung ernst nehme, keineswegs. Man kann mit Selbstreflexion starten. Das ist es eine überraschend praktische und konkrete Angelegenheit. Bei unseren Projekten hören wir in die Unternehmen genau hinein: Gibt es ein freundliches Begrüßungsritual am Morgen? Werden Vereinbarungen und Zusagen eingehalten? Essen sie im Stehen oder vor dem PC? Nehmen Sie sich Zeit für Sport oder gilt es jeden Tag bis spätabends im Büro zu sitzen? Werden E-Mails auch in der Nacht versendet? Wer sich hier richtig verhält, hat bereits eine ganze Menge zu einer gesunden Arbeitskultur beigetragen.

Frage: Können Verantwortung übernehmen und Vertrauen schenken sich nicht gegenseitig behindern? Bei ersterem geht es darum, etwas selbst in die Hand zu nehmen, bei letzterem darum, etwas abzugeben.

Antwort: Nein, auch hier meinen wir gesundheitsorientiertes Tun und Verhalten und nicht Arbeiten im fachlichen Sinne. Verantwortung übernehmen bedeutet allgemein, die Auswirkungen des eigenen Handelns abzuschätzen, dafür einzutreten und gegebenenfalls dagegen steuern zu können. Auf das Thema gesund Führen angewandt: Ich muss meine Mitarbeiter/innen notfalls auch auf einen gesünderen Lebenswandel ansprechen können. Das ist heutzutage noch sehr ungewöhnlich in Österreich. Ich muss mir aber bewusst sein, dass Schlafmangel nicht nur zu Müdigkeit, sondern auch zu Fehleranfälligkeit führt. Ich muss mir als Führungskraft auch überlegen, wo liegen meine Leistungspotentiale und Grenzen und wo die der Mitarbeiter/innen. Das sind betriebliche Ressourcen, die ich richtig einsetzen und pflegen muss, etwa durch Anerkennung.

Frage: Jetzt fehlt nur noch das Vertrauen ...

Antwort: Genau. Vertrauen ist das Gegenteil zur Kontrolle. Natürlich ist es möglich, viele Schritte der Mitarbeit/innen und Kunden zu kontrollieren. Das ist in einem bestimmten Ausmaß weit verbreitet. Und das mag auch eine Art von Sicherheit geben. Aber die trügt. Denn damit wird ein reziprokes Verhalten der Mitarbeiter kultiviert: Nur das zu tun, was der Kontrolle auf alle Fälle standhält. Unternehmerisches, exploratives Handeln wird dabei eher verkümmern. Fehler, die ja immer mal passieren, werden verschleiert statt offen ausgesprochen. Dazu kommt: Die Kontrolleleistung ist ja ein eigener Energieaufwand, der dem Chef bei anderen Agenden fehlt. Vertrauen schenken ist aber nicht leicht: Das bedeutet z.B. wichtige Markt- und Kundenkontakte mit Mitarbeiter/innen zu teilen oder abzugeben.

Frage: Wenn man sich bereits sehr gut kennt, ist Vertrauen schenken ja keine große Kunst. Man weiß, was bei wem in guten Händen ist. Die Schwierigkeit ist doch, wenn man beim Delegieren an Mitarbeiter/innen noch nicht abschätzen kann, wie es ausgeht.

Antwort: Ja, da geht es schon um Unsicherheiten und Risiken. Es bedarf einer reifen und in sich gefestigten Persönlichkeit, das auszuhalten und nicht in eine Art Kontrollwahn zu verfallen. Grosso modo wird die Rechnung aber so aufgehen: Mitarbeiter/innen, die Vertrauen spüren, aus Fehlern lernen dürfen und nicht ständig den Blick des Chefs über den Schultern spüren, werden mittelfristig auch leistungstärker und verantwortungsbewusster.

Frage: Frau Ristl, nach einer *Akademie-Studie* mit dem Titel "Verantwortungsvoll führen" von 2012 gaben 82% der befragten Manager an, mitunter im Job gegen die eigene Überzeugung zu handeln. Wie bewerten Sie die Frage: Ist Charakter zeigen ein schöner Luxus? Anecken kann sich ja nicht jeder leisten, oder?

Antwort: Um anecken geht es nicht, wenn sich alle zuerst auf ein Unternehmensziel einigen und dieses sodann umzusetzen versuchen.

Frage: Aber jeder ist mal irgendwo anderer Meinung oder ist vom Gegenteil überzeugt.

Antwort: Es kommt darauf an, was genau damit gemeint ist: Einschätzungsdifferenzen wird man wohl

aushalten müssen – aus dem Ergebnis soll jeder seine Schlüsse ziehen können. Es kommt auch darauf an, wem gegenüber man trotz anderer Überzeugung nachgibt: Ist es die Führungskraft, die sich bewusst zurücknimmt und sich gegenüber den Mitarbeiter/innen nicht immer durchsetzen will. Das kann teamstärkend sein. Das sollte dann aber auch offen kommuniziert werden. Oder handle ich gegen die eigene Überzeugung, weil ich annehme, dass dies von weiter oben von mir verlangt wird. Bei ethischen Konflikten ist es meist so: Sich selbst auf Dauer „zu verbiegen“ ist jedenfalls ein erheblicher Kraftaufwand ... Energie, die woanders sinnvoller eingesetzt wäre. Einen ethischen Konflikt zur rechten Zeit zu eskalieren und eine Lösung zu finden ist langfristig der geringere Kraftaufwand.

Frage: Die "Lösung" kann dann sein, dass einer der Beteiligten geht?

Antwort: Auf alle Fälle ist das „sich verbiegen“ für die Psyche und den Körper wenig förderlich. Das kann auch bedeuten, dass jemand woanders wohl besser eingesetzt und glücklicher wäre.

Newsletter: Frau Mag. Ristl, vielen Dank für das Gespräch!

Die Fragen stellte Martin Seelos



Mag. Andrea Ristl beschreibt ihr Unternehmen:

AUTONOM TALENT® ist ein international tätiges Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt im Talent-, Stress- und Ressourcenmanagement. Mit unseren innovativen Beratungslösungen zeigen wir rasch und objektiv Potenziale von Menschen in Unternehmen auf. Unsere wissenschaftlich evaluierte AUTONOM TALENT®-Methode messen – entwickeln - sichern basiert auf einer individuellen Analyse, die es ermöglicht, wesentlich schneller die aktuellen Herausforderungen in den Organisationen zu lösen. Grundlage der AUTONOM TALENT®-Methode ist die 24-Stunden-Messung der Herzratenvariabilität. Durch die 24h- Messung erhalten Sie eine objektive Standortbestimmung Ihrer aktuellen körperlichen Leistungsfähigkeit (Parameter: Schlafqualität, Erholungsfähigkeit, Stressindex, Biologisches Alter etc.) sowie ein persönliches Talentprofil. Im Ergebnisfeedback werden die Ergebnisse aus der Messung im Detail besprochen und ein individueller Entwicklungsplan erstellt, der Grundlage für weiterführende Gestaltungsmaßnahmen auf individueller oder organisationaler Ebene, wie Coachings oder Workshops ist.

AUTONOM TALENT® wurde 2006 in Wien von Frau Mag. Andrea Ristl gegründet und berät Einzelpersonen und Unternehmen in den Bereichen Changemanagement, Gesundes Führen, Altersgerechtes Arbeiten, Potenzialentwicklung oder im Stress- und Ressourcenmanagement. Die Methode ist wissenschaftlich evaluiert. Primäres Ziel der Forschung ist die Entwicklung und Implementierung innovativer Strategien im Talent- Stress- und Ressourcenmanagement im biopsychosozialen Kontext. Mit den Studien sollen Beiträge zum Lösen aktueller unternehmens- und wirtschaftspolitischer Herausforderungen (gesund.führen, alter(n)sgerechtes Arbeiten, Umgang mit Veränderung) geleistet werden.

Die aktuelle Forschungsstudie wird im Rahmen einer Australian Research Council (ARC) Förderung mit der Queensland University of Technology (QUT in Brisbane Australien) und der University of Queensland (UQ) durchgeführt. Mit diesem Forschungsprojekt konzentriert sich AUTONOM TALENT® auf die Weiterentwicklung optimaler Interventionen im Talent- Stress- und Ressourcenmanagement.