



## Arbeit & Gesundheit

**Frage:** Frau Ristl, was bedeutet „Gesundes Führen“ eigentlich konkret?

**Antwort:** Das fängt damit an, dass sich Führungskräfte für ihre Mitarbeiter/innen als Persönlichkeiten interessieren. Also nicht nur pro forma fragen „Wie geht's, wie war das Wochenende?“ - obwohl das auch schon besser als nichts ist. Chefs sollten aber zu verstehen versuchen, mit welchen Menschen sie es zu tun haben und nicht nur die Arbeitsabläufe im Blick haben. Menschen sind so unterschiedlich, es geht darum, das jeweilige Potential zu erkennen. Der eine ist unglücklich, wenn er nicht selbstständig arbeiten darf - andere wiederum brauchen mehr Anleitung und ein Gefühl der Sicherheit. Handelt es sich um Kreative, um Umsetzungsorientierte, um Analytiker oder um Einfühlende? Arbeitsteilung und Teamzusammensetzung müssen ja nicht nur nach formalen Ausbildungserfordernissen und Berufsjahren durchgeführt werden, sondern nach Mitarbeiterpotentialen und Kompetenzen. Das ist ein ganz konkreter erster Schritt. Die Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass sie am richtigen Platz sind und ihre Stärken gut einsetzen können. Dann erhalten sie auch öfter Wertschätzung.



**Frage:** „Wertschätzung“ war im letzten Jahrzehnt ein oft verwendeter Begriff in Seminaren. Es gibt aber Stimmen, die meinen, dies sei in der täglichen Praxis ein wenig untergegangen. So meinte Christian Reitterer von der Unternehmensberatung prom2 in einem Presse-Leserbrief vom 26.6.2012: *„Respekt? Leider Fehlzanzeige! „Tschuldigen“ ist ein Motto, das man sich auch in vielen Chefetagen von Unternehmen zu Herzen nehmen sollte. (...) Führungskräfte, die es nicht schaffen, „Guten Morgen“, „Bitte“ oder „Danke“ zu sagen, die bei einem persönlichen Gespräch gleichzeitig ein E-Mail am Smartphone beantworten, sind keine Seltenheit. Und „Tschuldigen“ gehört in der Regel auch nicht zum gängigen Wortschatz dieser Chefs, obwohl natürlich auch sie Fehler machen. Diese einzugestehen wäre sogar vertrauensbildend.“* Ist das nicht schwer überzeichnet?

**Antwort:** Ganz und gar nicht. Das ist aus meiner Erfahrung mit den Berichten unseren Klienten ganz deutlich: Zum Selbstbild der meisten Führungskräfte gehört noch immer: Ich mache keine Fehler, und wenn doch, dann hänge ich die nicht an die große Glocke! Dieses Verhalten ist etwas ungeschickt: Fehler werden auch von Mitarbeiter/innen erkannt, die Ehrlichkeit aber vermisst. Im schlimmsten Falle entsteht als Konsequenz von Seiten der Mitarbeiter/innen die Kultur des „Missgeschicke unter den Teppich kehren“.

**Frage:** Wie geht's anders?

**Antwort:** Offenheit schafft Vertrauen. Vertrauen Ehrlichkeit. Ja, man kann dagegen einwenden, dass sind auch nur Schlagworte. Und es stimmt: Vertrauen fällt nicht vom Himmel und kann nicht vorausgesetzt werden. Es muss erarbeitet werden. Damit müssen aber Führungskräfte beginnen. Vertrauen ist das Produkt von Beziehungsarbeit. Es kann auch bei gutem Willen und Einsicht schiefgehen und ja, Vertrauen kann auch missbraucht werden. Aber Führungskräfte, denen diese Frage von Haus aus egal ist, verunmöglichen Vertrauen auf alle Fälle.

**Frage:** Ist es eine Persönlichkeitsfrage oder hängt es davon ab, ob jemand in einem Managementkurs gut aufgepasst hat?

**Antwort:** Es ist auch eine Persönlichkeitsfrage. Nur reife und gefestigte Persönlichkeiten können mit Verlust umgehen, mit Kontrollverlust. Die können was abgeben und Fehler zugeben ohne an Substanz zu verlieren. Ja, mehr noch: Die können notfalls auch aufhören, Chef zu sein und haben keinen Horror davor, ihre Position abzugeben und etwas anderes zu machen.

**Frage:** Sind diese Anforderungen an Führungskräfte nicht etwas zu hoch angesetzt?

**Antwort:** Es muss ja nicht jeder eine Führungskraft werden. Das ist in Wirklichkeit nicht nur eine fachliche und unternehmerische Herausforderung, sondern – da es ja auch um die Führung von Mitarbeiter/innen geht – eine Sache der Menschenführung. Das muss man wollen.

**Frage:** Weshalb gelangen Leute in Führungspositionen, die zwar gesunden Ehrgeiz haben, sich aber mit dem Mensch Mitarbeiter/in nicht ernsthaft auseinandersetzen wollen?

**Antwort:** Wir sollten insgesamt davon wegkommen, dass Führungskraft-Sein eine Frage der Macht, und damit auch des potentiellen Machtmissbrauchs ist. Eine gute Idee wäre es, auch die Niveau-Unterschiede in der Entlohnung etwas zu nivellieren - innerhalb der Unternehmenshierarchie als auch was die Verteilung der Lebensverdienstsumme betrifft. Das schafft andere Anreize. Ich weiß aber, dass dies heutzutage ein noch ketzerischer Gedanke ist.

**Frage:** Vielleicht würden viele auch gerne die Menschenführung richtig angehen wollen, können aber nicht immer. Nach einer Untersuchung der Jürgen-Mayer-Stiftung 2011 gaben Führungskräfte des mittleren Managements mehrheitlich an, sich in einer wenig komfortablen „Sandwich-Position“ wiederzufinden.

**Antwort:** Das gibt es natürlich auch: Das mittlere Management steht oft enorm unter Druck von oben und sieht keinen anderen Weg, als den Druck auf die eigenen Mitarbeiter/innen weiterzugeben. Dazu kommt, dass die meisten Mitarbeiter/innen in Groß- und Mittelbetrieben vom Mittelmanagement geführt werden. Das Problem ist also schwerwiegend.

**Frage:** Also geht es nicht um ein fehlendes Bewusstsein, sondern um unglückliche Verhältnisse?

**Antwort:** Was meinen Sie damit?

**Frage:** In der Theorie finden die meisten Führungskräfte gesundheitsorientiertes Führen wohl ganz gut. Was antworten Sie aber jemandem, der sagt: In der täglichen Praxis geht es darum, die Umsatzzahlen für das laufende Quartal den Vorgaben der Geschäftsführung anzunähern, sonst kann man sich als Führungskraft nicht lange in dieser Position halten?

**Antwort:** Auch hier geht es um Bewusstsein. Nämlich darum, dem Topmanagement klarzumachen, dass unrealistische und überzogene Unternehmensziele nur kurzfristig den Leistungsdruck erhöhen, der irgendwann als krankmachender Stress bei den Mitarbeiter/innen landet. So kann auf die Dauer kein erfolgreiches Unternehmen geführt werden.

**Frage:** Der Freiheit der Unternehmensführung wird doch vom Markt enge Grenzen gesetzt. Es geht um die Verteilung des Kundenkuchens ...

**Antwort:** Ja, das stimmt auch. Mitunter setzen sich aber jene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz durch, die nicht am schnellsten sind, sondern den längeren Atem und die Mitarbeiterpotentiale nachhaltig gepflegt haben.

*Die Fragen stellte Martin Seelos*



AUTONOM TALENT® ist ein international tätiges Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt im Talent-, Stress- und Ressourcenmanagement.