TOP

STRESSBEWÄLTIGUNG

Nichts geht mehr

Die digitale Transformation ist für Manager Stress pur: Sie müssen zusätzlich zum üblichen Pensum tief greifende Veränderungen vorantreiben und rechtfertigen. Welche Gefahren das birgt und wie Führungskräfte die Herausforderung meistern. Ein Leitfaden.



Fotos: XXXXXXXXXX

Nach nur drei Monaten im vermeintlichen Traumjob brach Melanie Goel zusammen. „Ich bin nach einem langen Messetag spätabends mit dem Auto von Gießen nach München gefahren und war völlig übermüdet“, erinnert sich die 31-Jährige. Um nicht einzuschlafen, habe sie das Fenster geöffnet, Cola getrunken und laut gesungen. Doch dann begann es plötzlich, im Kopf zu kribbeln. „Das fühlte sich an wie tausend Ameisen auf der Kopfhaut.“ Die Managerin fuhr sofort auf den Seitenstreifen, brachte ihr Auto zum Stehen – und wurde bewusstlos. „Als ich wieder zu mir kam, raste mein Herz und die Arme waren taub.“

Mit Mühe und Not schaffte sie es zu einem Gasthof, wo sie die ganze Nacht wach lag. „Ich dachte, wenn ich jetzt einschlafe, wache ich nicht mehr auf.“ Als Goel einige Tage später – nach intensivem Zureden ihres Mannes – eine psychosomatische Klinik aufsuchte, diagnostizierten die Ärzte eine Panikstörung und rieten zu einer stationären Behandlung.

„Während des dreimonatigen Klinikaufenthalts wurde mir klar, dass ich vorher die ganze Zeit in einem Tunnel war, ohne es zu merken“, erzählt Goel. Als Marketing-Managerin sei sie ständig unterwegs gewesen, habe nichts delegiert und zwölf bis 14 Stunden am Tag gearbeitet – sieben Tage die Woche (siehe Interview Seite 12). Die Geschichte von Melanie Goel zeigt:

WEB-TIPP

Jede Menge interessante Beiträge zum Thema Führung und Digitalisierung gibt es unter:

management-circle.de
(Suchbegriff: Führung 4.0)

Wer zu viel arbeitet und die Warnsignale des Körpers ignoriert, riskiert gravierende Folgen. Und diese Gefahr wächst derzeit insbesondere bei Führungskräften. Denn viele von ihnen stehen angesichts des rasanten technologischen Wandels unter hohem Druck: Sie müssen tief greifende Transformationen ihrer Unternehmen vorantreiben und rechtfertigen – von ständiger Erreichbarkeit ganz zu schweigen.

Kein Wunder, dass 82 Prozent der Manager in Deutschland ihren Job schwieriger finden als früher, wie eine Studie der Unternehmensberatung Boston Consulting Group 2019 offenbarte. Fast zwei Drittel der Führungskräfte klagen demnach über Stress. Und nahezu zeitgleich zeigte eine KKH Umfrage, dass die Zahl der Burn-out-Fälle rasant zugenommen hat – und zwar insbesondere bei Männern ab 50, also jener Gruppe, die in den Führungsetagen besonders stark vertreten ist.

„Der Druck auf Führungskräfte ist in den vergangenen Jahren stark gestiegen“, bestätigt Michael Krekels, 43, Vorstandsvorsitzender des DFK (Verband für Fach- und Führungskräfte) in Essen. Ein erheblicher Stressfaktor sei dabei die ständige Erreichbarkeit. „Viele gönnen sich kaum noch Auszeiten und sind selbst im Urlaub durchweg erreichbar.“ Gespräche mit Betroffenen und Experten zeigen,



BUCHTIPP

Petra Bernatzeder:
„Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz – Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit“, Springer-Verlag (2018), 152 Seiten, ISBN: 978-3-662-55248-3, 34,99 Euro

dass meist Veränderungen auf zwei Ebenen notwendig sind: Führungskräfte müssen an sich selbst arbeiten – und an den Strukturen und Prozessen im Unternehmen. Was die organisatorische Ebene betrifft, haben zahlreiche Unternehmen bereits Fortschritte gemacht. Um innovative Strategien, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und schneller auf neue Rahmenbedingungen reagieren zu können, setzen sie auf flachere Hierarchien, interdisziplinäre Teams und kürzere Entscheidungswege.

Das könnte Vorgesetzte entlasten, weil Mitarbeiter mehr entscheiden dürfen und weniger Kontrolle notwendig ist. Doch die Realität sieht leider oft anders aus: „Viele Manager halten trotz neuer Strukturen an alten Führungsmethoden fest“, sagt der Leadership-Coach Sebastian Quirmbach, 43, der Unternehmen und Führungskräfte berät. „Das sorgt für erhebliche Reibung.“

So stellt der Co-Autor des Buches „Die Löwen-Liga – Wirkungsvoll führen“ immer wieder fest, dass Vorgesetzte zwar selbst organisierte Teamarbeit preisen und größere Entscheidungsspielräume ankündigen, am Ende aber in alten Verhaltensmustern verharren. „Eine neue Zeit braucht neue Führungsmethoden“, sagt Quirmbach. Dann berge der Wandel der Arbeitswelt eine große Chance, den Stress zu reduzieren – zum Wohle der Gesundheit und des Unternehmens (siehe Interview Seite 12). Dazu müssen Führungskräfte ihren Worten aber Taten folgen lassen und tatsächlich Verantwortung abgeben.

TOP



BUCHTIPP

Rüdiger Striemer:
„Raus! – Mein Weg von der Chefetage in die Psychiatrie und zurück“,
Piper (2016), 256 Seiten,
ISBN: 978-3-492-30892-2,
9,99 Euro

Besonders wichtig ist zudem die Fähigkeit, Teams zu unterstützen und Diskussionsprozesse zu moderieren. „Die Managementwerkzeuge, die dazu notwendig sind, kann jeder lernen – auch wenn bei manchen ein grundsätzliches Umdenken nötig ist“, sagt Quirmbach.

Er trainiert mit Führungskräften zum Beispiel, eine offene, konstruktive Diskussionskultur vorzuleben. „Besonders wichtig ist dabei, kritische Aussagen nicht persönlich zu nehmen und zu dicht an sich heranzulassen.“ Stattdessen sollten Vorgesetzte analysieren, welches Bedürfnis den Kritiker antreibt – und dann dieses Bedürfnis ansprechen, statt mit einem Gegenangriff zu kontern. Auf diese Weise strahlen sie Gelassenheit aus und vermitteln zugleich Wertschätzung.

Distanz ist auch in anderer Hinsicht wichtig: Das Problem vieler Manager ist, dass sie Anerkennung oft nur noch aus dem Job ziehen. So ging es dem früheren Daimler-Manager Jan Bredack, 47 (siehe Erfahrungsbericht Seite 13). Dabei wäre es enorm wichtig, dem Privatleben höhere Priorität einzuräumen – also Hobbys, Familie, Beziehungen. Und das heißt zum Beispiel, den Alltag neu zu organisieren und sich Auszeiten zu nehmen.





AUF KÖRPER UND GEIST HÖREN

Wie erkennen Führungskräfte, dass sie Burn-out-gefährdet sind? Eine Checkliste.

Schlaflosigkeit: Sie finden nicht in den Schlaf oder wachen nach kurzer Zeit bereits wieder auf und liegen stundenlang wach?

Erschöpfung: Sie fühlen sich über Wochen erschöpft und spüren auch nach einer durchgeschlafenen Nacht keine Besserung?

Lustlosigkeit: Sind Sie antriebs- und lustlos, selbst bei Dingen, die Sie sonst gerne tun?

Nervosität: Können Sie sich nicht mehr konzentrieren und schießen Ihnen ständig Sorgen und Gedanken durch den Kopf?

Gereiztheit: Reagieren Sie schnell aufbrausend und unverhältnismäßig auf Kleinigkeiten?

Schmerzen: Haben Sie anhaltende körperliche Beschwerden wie beispielsweise Nacken-, Rücken- oder Kopfschmerzen oder ständig Infekte?

Wenn Sie zwei oder mehr dieser Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, sollten Sie einen Termin beim Hausarzt vereinbaren. Hausärzte sind mittlerweile vertraut mit den Symptomen chronischer Erschöpfung, können erste Maßnahmen in die Wege leiten und an benötigte Fachärzte überweisen.





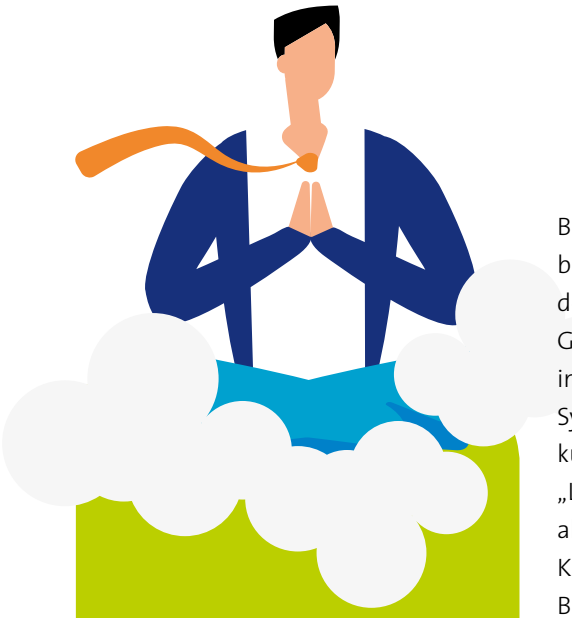
CHRISTIAN NIEDERLE,

ALTER, Geschäftsführer der Düsseldorfer Beratungsgesellschaft Network Corporate Finance

Für Christian Niederle ist es besonders wichtig, die Hoheit über seinen Arbeitsablauf zu behalten. „Ständige Erreichbarkeit ist heute selbst im Projektgeschäft nicht mehr der erwartete, geschweige denn der gelebte Standard“, sagt er. Schon kleine Änderungen wie das Ausschalten von Eingangsbenachrichtigungen auf dem Smartphone „bringen Ruhe in den Tagesablauf und erhöhen die Konzentration“. Zudem definiert Niederle Zeiten, in denen er nicht erreichbar ist – und kommuniziert sie gegenüber Mitarbeitern und Kunden.

Doch bei vielen Führungskräften geht es noch immer Schlag auf Schlag. So zeigte jüngst eine Umfrage des Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, dass sich nur 38 Prozent der Manager in Deutschland tagsüber „sehr sicher“ eine Auszeit nehmen. Ein weiteres gravierendes Problem: Viele schlafen ausgesprochen schlecht. Bei Melanie Goel etwa kreisten die Gedanken oft bis spät in die Nacht um den Job. Und wenn sie endlich wegdämmerte, wachte sie häufig kurze Zeit später wieder auf. „Dann habe ich angefangen, E-Mails zu schreiben.“ Dieses Phänomen ist weitverbreitet, nicht nur unter Führungskräften: 41 Prozent der Deutschen klagen darüber. Dass beruflicher Stress zu Schlafstörungen führt, zeigte vor wenigen Monaten eine Forsa-Umfrage im Auftrag der KKH. Neben Klassikern wie Sport und gesunder Ernährung ist

Fotos: XXXXXXXX



ONLINE-STRESS & SCHLAFCOACH

Wie Sie Stress abbauen – und wie die KKH Sie dabei unterstützt.

Die KKH bietet ihren Versicherten die Möglichkeit, kostenfrei am qualitätsgesicherten und zertifizierten Online-Stress- & SchlafCoach teilzunehmen. Verschiedene Programmeinheiten bieten gezielte Hilfestellung, um mehr Gelassenheit in Beruf und Alltag zu erlangen.

Das individuelle Acht-Wochen-Programm dauert 45 Minuten je Einheit und kann rund um die Uhr genutzt werden. Gleich im ersten Schritt zeigt das Programm Stressquellen auf, um anschließend zu erklären, wie die Anspannung verringert und die Schlafqualität verbessert werden kann. Vertonte Entspannungsübungen, Meditationen und ein Schlaftagebuch unterstützen dabei.

kkh.de/stresscoach

es für guten Schlaf wichtig, frühzeitig runterzufahren. Je länger Führungskräfte arbeiten – und sei es nur, indem sie ihre beruflichen E-Mails checken – desto schwieriger wird es mit der erholsamen Nachtruhe. Als Faustregel gilt: mindestens eine halbe Stunde vor dem Schlafen offline gehen.

Moderne Führungsmethoden, neue Arbeitsabläufe und mehr Schlaf können helfen, den Worst Case zu verhindern. DFK-Vorstand Krekels rät zudem, den eigenen Vorgesetzten oder Aufsichtsräten klar zu signalisieren, wenn die Belastung überhandnimmt. Das Problem: Das passt nicht zum Selbstbild der meisten Manager. Aus diesem Grund zögern auch viele, ärztliche Hilfe in Anspruch zu nehmen, wenn sich Symptome einer psychischen Erkrankung mehren (siehe Kasten Seite 10). „Leider fürchten viele, dass ihnen das als Schwäche ausgelegt wird“, sagt Krekels, dessen Verband mehrere Burn-out-Fälle betreut. „Hier muss ein Umdenken im Sinne der Betroffenen einsetzen.“

Viele Führungskräfte erkennen allerdings nicht, wie ernst die Situation ist. Wie Jan Bredack, bei dem zwei Coaches einschreiten mussten: „Während eines Führungskräfte-Meetings kamen sie plötzlich auf mich zu und haben mir gesagt, dass ich krank bin und ärztliche Hilfe brauche. Allein hätte ich den Absprung vermutlich nicht geschafft.“ Danach war Bredack neun Monate außer Gefecht – kehrte dann aber an anderer Stelle in den Daimler-Konzern zurück und gründete später das Start-up Veganz, einen Hersteller veganer Nahrungsmittel. „Heute bin ich für den Burn-out dankbar“, sagt er. „Er hat mir die Chance gegeben, ein neues, glücklicheres Leben zu beginnen.“



Lesen Sie auf den folgenden Seiten, wie betroffene Führungskräfte ihre persönliche Krise überwunden haben und was sie in Zukunft anders machen möchten. Ein Experte erklärt, wie es gar nicht erst so weit kommt.



DR. YVONNE ZIMMERMANN,

Vorstandsvorsitzende der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG).

„Führung braucht Werte“

„Klassische Führungskompetenzen reichen heutzutage nicht mehr aus“, sagt Dr. Yvonne Zimmermann. Die Qualifizierung und die Weiterbildung von Führungskräften gehören zu den Schwerpunkten der ADG im rheinland-pfälzischen Montabaur. Der spezifische Ansatz dabei: die Kombination aus Leadership und werteorientiertem Handeln. Zimmermann: „Leadership funktioniert in Zukunft nur, wenn die einzelne Führungskraft eine Kultur der Kooperation, des Vertrauens und der gemeinsamen Werte im Unternehmen schafft.“ Ursprünglich als reines Bildungsinstitut für Genossenschaften ins Leben gerufen, hat die Akademie – zu der auch eine Business School mit berufsbegleitenden Studiengängen und ein Forschungsinstitut gehören – ihr Angebot inzwischen branchenübergreifend geöffnet. Zu den jüngsten Initiativen gehört das Netzwerk „CooperativeLeadership!“, in dem sich Manager zusammengeschlossen haben, die ihr persönliches Wertesystem mit dem beruflichen Ethos in Einklang bringen möchten. „Dies ist nicht nur Voraussetzung für eine wertschätzende Unternehmenskultur, sondern auch für das Wohlbefinden und die Authentizität der einzelnen Führungskraft“, so Zimmermann.

adgonline.de

TOP





MELANIE GOEL,

31, brach 2017 nach drei Monaten in einer Führungsposition zusammen. Wir haben mit ihr über ihren alten Job und ihr neues Leben gesprochen.

„Wie im Tunnel“

news+: Frau Goel, Sie haben früher Leistungssport betrieben und 2017 nach Stationen bei einer PR-Agentur und einem Start-up als Marketing-Managerin eines Elektroautoherstellers angefangen. Wie fühlte sich das an?
Goel: Ich dachte: Jetzt habe ich erreicht, was ich immer wollte. Ich habe voller Elan losgelegt und sieben Tage die Woche zwölf bis 14 Stunden gearbeitet. Es drehte sich quasi alles um den Beruf. Ich konnte nicht mehr abschalten und habe oft nachts um zwei Uhr E-Mails geschrieben. Ich war im Tunnel.

news+: Was waren die größten Stressfaktoren?
Goel: Als ich im Tunnel war, habe ich das nicht gemerkt, aber ein Faktor war sicher der Druck, die in Start-ups und im Marketing üblichen ambitionierten Zielvorgaben zu erreichen. Heute weiß ich, wie wichtig ein Nein und gutes Zeitmanagement sind, damals fehlten mir Wissen und Durchsetzungsvermögen. Hinzu kamen hohe Erwartungen an mich selbst: Als ehemalige Skilangläuferin war ich es gewohnt, an meine Leistungsgrenze zu gehen – und bisweilen darüber hinaus.

news+: Sie haben sich inzwischen selbstständig gemacht und bieten mit Ihrer Firma alpengraphics Logos, Design und Marketing an. Wie viel arbeiten Sie heute?
Goel: Maximal acht Stunden pro Tag, und die Wochenenden sind tabu. Wichtig war für mich, den finanziellen Druck zu senken – mein Mann und ich leben deshalb derzeit sehr minimalistisch. Noch wichtiger ist aber, dass mir die Arbeit Spaß macht.



SEBASTIAN QUIRMBACH,

43, Leadership-Coach, erklärt, worauf es bei der Führung heute ankommt – und wie Manager ihre emotionale Fitness steigern.

„Auge des Sturms“

news+: Herr Quirmbach, die Zeit, als der Chef als größter Experte galt, ist angesichts des rasanten Wandels und der steigenden Komplexität vorbei. Welche Funktion haben Führungskräfte heute?
Quirmbach: Der „Hero Leadership“, der im Alleingang Ziele definiert und dann deren Einhaltung penibel kontrolliert, ist Geschichte. Ich vergleiche die neue Rolle gerne mit der eines Gastgebers.

BUCHTIPP

Sebastian Quirmbach, Peter Buchenau, Zach Davis:
„Die Löwen-Liga – Wirkungsvoll führen“,
Springer Gabler (2015), 173 Seiten,
ISBN: 978-3-658-05286-7,
17,99 Euro





Foto: XXXXXXX

news+: Was meinen Sie damit?
Quirmbach: „Host Leadership" bedeutet, dass Führungskräfte den Rahmen abstecken und etwa die Bedingungen für Meetings festlegen. Die Mitarbeiter entwickeln dann in offenen Diskussionen selbst Ideen – und ständig neue Ziele. Führungskräfte fungieren eher als Gastgeber und Moderatoren.

news+: Das hört sich entspannt an.
Quirmbach: Neue Führungsmethoden bergen die Chance, Stress abzubauen. Leider haben viele Vorgesetzte ihre Rolle noch nicht gefunden und setzen weiter auf Mikromanagement. Das sorgt für Reibung.

news+: Was raten Sie Chefs?
Quirmbach: Sie sollten ihre neue Rolle annehmen und an ihren kommunikativen Fähigkeiten arbeiten. Wichtig ist, auch in turbulenten Situationen Gelassenheit auszustrahlen, mit dem Team Lösungswege zu entwickeln und Konflikte zu entschärfen. Dann sind Vorgesetzte das ruhende Auge des Sturms.

news+: Kann man Gelassenheit lernen?
Quirmbach: Mit der richtigen Haltung erhöht man die emotionale Fitness. Dazu gehört, Kritik nicht zu dicht an sich heranzulassen und das Bedürfnis des anderen dahinter zu erkennen.





JAN BREDACK,

47, stieg schnell auf – und stürzte jäh ab. Wie es dazu kam, warum es ihm heute gut geht.

„Wirre Gedanken"

„Ich bin in der DDR aufgewachsen und habe nach der Wende Karriere bei Daimler gemacht. Schnell hatte ich Verantwortung, Geld, Gestaltungsmöglichkeiten. Das Problem: Ich habe Anerkennung allein aus dem Job gezogen. Wo darf ich in der Tiefgarage parken? Wie viel Budget verantworte ich? Das war meine Welt. Diese Verengung hat sich gerächt, als mein Förderer den Konzern verließ. Danach bekam ich keine Projekte mehr durch, Mitarbeiter wurden illoyal. Ich habe versucht, das mit noch mehr Einsatz zu kompensieren – und mich gefühlt wie ein Autofahrer, dessen Wagen angehoben wird: Du gibst Gas, aber nichts passiert. Das hat mich immer dünnhäutiger und nervöser gemacht; ständig schossen mir wirre Gedanken durch den Kopf.

Zum Glück haben mir dann zwei Coaches gesagt, dass ich Hilfe brauche. Ich fiel ihnen damals auf, weil ich wiederholt fahrig und unkonzentriert wirkte. Und als ich nach einer Auszeit zurückging, habe ich mich weniger reingesteigert – auch wegen einer neuen Leidenschaft: dem Vegetarismus. Daraus ist inzwischen mein Unternehmen Veganz entstanden. Ich arbeite zwar genauso viel wie früher und kann immer noch schlecht abschalten. Aber mein Leben hat einen Sinn über Garagenstellplätze hinaus. Ich bin intrinsisch motiviert und deshalb ausgeglichen. Das versuche ich auch Mitarbeitern zu vermitteln, indem ich sie zu Mitunternehmern mache – durch Eigenverantwortung und Anteile."

SO HILFT DIE KKH

Gewinnen Sie Ihre Führungskräfte für das Thema Gesundheit mit unseren maßgeschneiderten Seminaren. Hier vermitteln wir Ihren Führungskräften beispielsweise das Basiswissen zur gesundheitsförderlichen Führung und stärken die Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern.

kkh.de/gesundheitsmassnahmen

Präventionskurse

Diese Kurse, die einen gesunden Lebensstil fördern und somit zu einer Stressreduzierung beitragen, bezuschusst die KKH für ihre Versicherten zweimal jährlich. Vier Handlungsfelder werden dabei abgedeckt: Bewegung, zum Beispiel Rückenschule oder Pilates; Entspannung (Stressbewältigung, Yoga); Ernährung (Abnehmprogramm, Ernährungsberatung); Suchtprävention wie Raucherentwöhnung.

kkh.de/gesundheitskurse