

Einmal Vollgas, immer Vollgas?

Andreas Zimmer

Einmal Vollgas, immer Vollgas?

Wie Manager stark führen
und gesund bleiben



Springer

Andreas Zimmer
Heidelberg, Germany

ISBN 978-3-662-55839-3 ISBN 978-3-662-55840-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55840-9>

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

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Verantwortlich im Verlag: Monika Radecki

Fotonachweis Umschlag: © Sashkin/stock.adobe.com //

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Warum, werden Sie sich vielleicht fragen, ein Stressmanagementprogramm speziell für Managerinnen und Manager? Die üblichen von den Krankenkassen oder über das Internet vertriebenen Programme richten sich an *alle* Beschäftigtengruppen. Stress ist nach der Logik dieser Programme ein allgemeines Phänomen unserer Arbeitswelt und bedarf daher universeller Bewältigungsstrategien, ganz gleich, ob es sich um eine einfache Angestellte, eine Abteilungsleiterin oder einen Geschäftsführer handelt. Ich halte dagegen: Führungskräfte sind teilweise anderen Belastungen ausgesetzt als Beschäftigte ohne Personalverantwortung. Ökonomische und personelle Verantwortung, dynamisches und flexibles Arbeiten mit wenig Vorhersagbarkeit, Rollenkonflikte zum Beispiel in der „Sandwich-Position“ sind Belastungen, die sie nicht mit ihren Mitarbeitern teilen. Auch die Lebenswelten von Mitarbeitern und Personalverantwortlichen unter-

scheiden sich erheblich. Wenn ein Stressmanagementprogramm indes Menschen dabei unterstützen will, ihre beruflichen Belastungen mit vorhandenen Ressourcen zu reduzieren, muss es auf die Arbeits- und Lebensverhältnisse möglichst konkret eingehen und dazu passende Bewältigungsstrategien vermitteln. Im vorliegenden Präventionsprogramm werden Sie ausschließlich Fallbeschreibungen und Anwendungsbeispiele aus Ihrer Arbeits- und Lebenswelt als Führungskraft finden.

Dieser Ratgeber richtet sich an Menschen in Führungspositionen, die Unterstützung beim Umgang mit psychischen Belastungen suchen, die den negativen Folgen von beruflichem Stress wirksam vorbeugen wollen. Er gibt Werkzeuge an die Hand, die bereits *vor* der Entstehung stressbedingter Erkrankungen ansetzen, es also gar nicht erst so weit kommen lassen sollen. Tipps zur Leistungssteigerung, zur Karriereberatung oder zum Umgang mit beruflichen Herausforderungen werden Sie hier nicht finden. Denn der Fokus liegt ganz auf Ihrer Person und nicht auf Ihrer Funktion. Viele Führungskräfte finden diese Perspektive ungewöhnlich, verstehen sie sich doch in erster Linie als unverzichtbare „Leistungsträger“ ihres Unternehmens. Ein Manager drückte es in einem Interview so aus: „Es hat über fünfzig Jahre gebraucht, bis mir zum ersten Mal klar wurde, dass an diesem Kopf, der immer für die Firma da war, auch noch ein Körper dranhängt – von der Psyche ganz zu schweigen.“

Das PsyGeMa-Präventionsprogramm will Führungskräfte dazu anregen, diese vielleicht neue Seite an sich zu entdecken und Stück für Stück zu erkunden. Das Programm gibt Anleitung zur Selbstfürsorge und Gesunderhaltung.

Die Grundlage bilden Befragungen, Interviews und Coachings, die ich mit Führungskräften in unterschiedlichen Positionen und aus verschiedenen Branchen über viele Jahre geführt habe. Am nachhaltigsten haben mich persönlich die Interviews mit psychisch belasteten Führenden beeindruckt: ihre Berichte von Macht, Einfluss und Erfolg, oft imposanten Karrieren, aber auch von schier endlosen Arbeitswochen, getrennt lebenden Familien und Ehen, die manchmal daran zerbrachen; ihr oft desillusionierter Blick darauf, „wie es in Unternehmen wirklich läuft“; ihr Mut, sich aus gesundheitlichen Gründen gegen die Karriere zu entscheiden und mit fünfzig oder später nochmals neu anzufangen.

Dieser Ratgeber möchte Sie auf dem Weg zur Gesundheit unterstützen, aber nicht belehren. Geht es Ihnen manchmal auch so, dass Sie die immer gleichen Ratschläge nicht mehr hören wollen? „Üben Sie sich in Gelassenheit!“ „Kontrollieren Sie Ihren Ärger!“ „Lernen Sie endlich, Nein zu sagen!“ In Ratgebern, Vorträgen und Seminaren zur Stressbewältigung wimmelt es geradezu von solchen gut gemeinten Ratschlägen. Hand aufs Herz – hat irgendeine dieser Empfehlungen bei Ihnen bewirkt, dass Sie Einkehr gehalten und Besserung gelobt haben? Und haben Sie Ihr Verhalten von Stund an umgekrempelt?

Wohl kaum, denn Tipps zum Arbeits- und Gesundheitsverhalten überfluten unseren Alltag und nutzen sich allein durch ihre schiere Masse ab. Bei manchen Personalverantwortlichen lösen sie Gegenreaktionen aus: Sie distanzieren sich von den vermeintlich weltfremden Vorstellungen oder machen sich sogar über sie lustig. Ich möchte mit wohlmeinenden Ratschlägen aus mehreren Gründen Vorsicht walten

lassen: Erstens vertraue ich auf Ihre Kompetenz. Sie verfügen über einen nüchternen Realitätssinn und viel Erfahrung, wissen nicht nur für Ihre Mitarbeiter, sondern auch für sich die richtigen Entscheidungen zu treffen. Allein der Umstand, dass Sie diesen Ratgeber gekauft haben, ist mir Beweis genug, dass Sie es mit dem Thema ernst meinen und sich um Ihre Gesundheit kümmern wollen. Für Schulmeisterei mit erhobenem Zeigefinger besteht daher kein Anlass. Zweitens habe ich gelernt, dass Veränderung nur vom Individuum selbst ausgehen kann; Missionieren bringt also wenig bis nichts und deckt sich auch nicht mit einem auf Freiheit begründeten Menschenbild. Und drittens: Ist ein Vorsatz gefasst, so bedeutet das noch lange nicht, dass sich irgendetwas am Verhalten ändern wird. Der Weg von der geänderten Einstellung zum alternativen Verhalten ist nämlich nicht nur lang, sondern auch höchst ungewiss. Verhaltensänderungen verlaufen evolutionär, also langsam und mit vielen Schleifen und Rückschlägen; bloße Appelle, etwas anders zu machen, werden bei niemandem eine Revolution auslösen.

Die Entscheidung, ob und was Sie an Ihrem Arbeits- und Gesundheitsverhalten ändern möchten, werde ich ganz allein Ihnen überlassen. Menschen müssen nicht alles umkrepeln und vom Kopf auf die Füße stellen, um angemessen mit ihrer Gesundheit umzugehen. Allenfalls wird es um wenige Prozent Ihres Verhaltens gehen, die Sie überdenken und anpassen sollten, die restlichen 95 oder mehr Prozent funktionieren bereits sehr gut. Wenn Sie diesen Ratgeber lesen, sollen Sie sich in Ihrer Haut weiterhin wohl fühlen dürfen – und falls Sie die Lektüre angesprochen hat, vielleicht noch etwas wohler als vorher.

Die Kapitel dieses Ratgebers stellen zunächst dar, was am Verhalten der Managerinnen und Manager auffällt und mit welchen Konsequenzen dies verbunden sein kann. Das Material hierfür stammt aus wissenschaftlichen Studien, die ich in den letzten Jahren gemeinsam mit Kollegen zur psychischen Gesundheit von Führungskräften durchgeführt habe. Einen Abriss der Forschungsergebnisse finden Sie in Kapitel 1. Anschließend werden Argumente vorgestellt, die dafür sprechen, am eigenen Arbeits- und Gesundheitsverhalten etwas zu ändern. Falls Sie zur Überzeugung kommen, dass Ihr Verhalten tatsächlich einer Änderung bedarf, werden Sie Informationen darüber finden, was Sie konkret und wirksam verändern können. Die vorgestellten Werkzeuge greifen auf Techniken aus der Psychotherapie und dem Gesundheitscoaching zurück und sind am neuesten Stand der Forschung orientiert. So oft wie möglich werden diese Werkzeuge auf typische Belastungssituationen von Managern bezogen. Sie können jene Beispiele auswählen, die zu Ihrer eigenen beruflichen Situation passen und werden hierzu geeignete Bewältigungsstrategien finden. Auch können Sie je nach Interesse und Bedarf gerne zwischen den Kapiteln vor- und zurückspringen. Bei so vielen Optionen bleibt mir nur der Wunsch, dass Sie die für Sie richtige Wahl treffen und Vergnügen an der Lektüre haben.

Ich danke den Mitarbeiterinnen von Springer für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Frau Monika Radecki und Frau Hiltrud Wilbertz sowie deren externer Lektorin Frau Heidrun Schoeler.

Heidelberg, im September 2017 Prof. Dr. Andreas Zimmer

Über den Autor

Andreas Zimmer, Diplom-Psychologe, Master Personalentwicklung und Professor für Wirtschafts- und Gesundheitspsychologie, arbeitet als Hochschullehrer, Unternehmensberater, Fachreferent und Fachbuchautor. Er berät Unternehmen und öffentliche Institute bei der Gestaltung des Wandels der Arbeitswelt und beim Aufbau ihres betrieblichen Gesundheitsmanagements (weitere Informationen: www.gesunder-betrieb.com). In seinen Büchern, Vorträgen, Seminaren und Coachings zeigt er Möglichkeiten auf, wie wir auch bei sehr hohen beruflichen Anforderungen leistungsfähig und gesund bleiben können (u. a. „Gesund trotz Multitasking“, erschienen 2016 im Springer-Verlag). Komplexe psychologische Sachverhalte versucht er empirisch fundiert und allgemein verständlich darzustellen. Besonders freut es ihn, wenn er seine Leser, Zuhörer oder Klienten dazu anregen kann, besser zu arbeiten und gesünder zu leben.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum sollten Manager ihr Gesundheitsverhalten ändern?	1
	<i>A. Zimmer</i>	
1.1	Führung als Gesundheitsrisiko?	4
1.2	Wie Beeinträchtigungen bei Führungskräften entstehen	7
1.3	Sieben Sensoren helfen, einen Crash zu verhindern	9
1.4	Das PsyGeMa-Präventionsprogramm	13
2	„Über sowas redet man bei uns nicht!“	19
	<i>A. Zimmer</i>	
2.1	Arbeit und Psyche – in vielen Unternehmen immer noch tabu	20
2.2	„Aber ich doch nicht!“ – Gesundheitseinstellungen im Management	22

2.3	Das lange Erbe der „Great Man Theory“	27
2.4	Wie Führungskräfte zu einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur beitragen können	29
3	„Von morgens bis abends im Ring gestanden“	35
	<i>A. Zimmer</i>	
3.1	Um welche Belastungen geht es?	36
3.2	Wie der Arbeitgeber Belastungen senken kann	41
3.3	Wie Sie als Führungskraft Ihre Belastungen senken können	45
3.3.1	Überhöhte Leistungsansprüche abbauen	45
3.3.2	Belastungen senken durch Aufgabendelegation	51
4	„Wenn man’s dann völlig übertrieben hat ...“	55
	<i>A. Zimmer</i>	
4.1	Was bei Stress passiert	56
4.2	Stresssymptome erkennen und beeinflussen	61
4.3	Mehr Gelassenheit entwickeln, Ärger kontrollieren	68
4.4	Sich von beruflichen Anforderungen distanzieren	72
5	„... dass ich mich auch selber ausbeute“	75
	<i>A. Zimmer</i>	
5.1	Zur Entstehung „innerer Antreiber“	76

5.2	Bei Führungskräften verbreitete Einstellungs- und Verhaltensmuster	79
5.3	Einstellungs- und Verhaltensmuster ändern	86
6	„Kaum Momente, wo ich mich erholen kann“	95
	<i>A. Zimmer</i>	
6.1	Einfach immer so weiter? Widerstände und wie sie überwunden werden können	96
6.2	Für sich und seine Gesundheit sorgen	101
6.2.1	Erholung, Entspannung und Ausgleich	101
6.2.2	Bewegung und moderater Sport	107
6.2.3	Dinge (wieder) genießen können	109
6.2.4	Achtsam für sich und andere sein	111
6.2.5	Das soziale Netzwerk nutzen	114
7	„Was einen nicht tötet, das härtet ab“	117
	<i>A. Zimmer</i>	
7.1	Wenn Pläne scheitern: Umgang mit beruflichem Misserfolg, Niederlagen und Krankheit	118
7.2	Krisen verarbeiten, den Neuanfang gestalten	123
7.3	Die Eskapismus-Falle meiden, zu leben anfangen	127
	Literatur	137
	Im Text zitierte Literatur	137
	Literatur zum Weiterlesen	141