

Führungskräfte sind einem besonderen Gesundheitsrisiko ausgesetzt. Daher müssen sie spezielle Prophylaxe betreiben. BERNHARD SCHREGLMANN

Bernhard Schreglmann Salzburg (SN). „Heutzutage, wo jeder schon Stress hat, ist man erst ab einem „Burn-out“ wirklich wichtig“, Witze dieser Art kursieren zwar, doch das Thema ist in keiner Weise witzig, sondern im wahrsten Sinn des Wortes „Tod-ernst.“

Zwar wissen viele Menschen, die das Wort „Stress“ gerne auf der Lippe führen gar nicht, was das auch wirklich bedeutet. Immer mehr Menschen sind aber von echten „Stress“ (im medizinischen Sinne), von Herzinfarkt oder Burn-out-Syndrom betroffen.

Vor allem Führungskräfte, wie der Coach und Trainer Paul Lürzer weiß. Aus seiner Sicht ist eine Führungsposition automatisch mit einem Gesundheitsrisiko verbunden: „In vielen Fällen ist das so, wenn der Druck von mehreren Seiten überdurchschnittlich hoch ist. Führung ist Arbeit. Wir alle haben unsere Berufe in Fachausbildungen oder Universitäten gelernt. Führung war dabei zu selten Thema. Das bedeutet, einer hohen Herausforderung stehen wenig erlernte Fähigkeiten gegenüber, das ergibt Druck pur.“

Ständiges Agieren an der Leistungsgrenze Aus seiner Erfahrung lasse sich schließen, dass Führungskräfte ständig an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit operierten. „Stress, Angst und das Empfinden, am Limit zu sein, das Gefühl ständiger Überforderung, bestimmen den Alltag“, weiß der Experte.

Krankmachende Mechanismen sind neben fehlenden Führungswerkzeugen zusätzlich: Massive Arbeitsüberlastung, beruflicher Perfektionismus, das Fehlen von Kontrollmöglichkeiten auf Grund unklarer Ziele, fehlende Wertschätzung der Arbeit und Wertinhalte, fehlendes Gemeinschaftsgefühl und Teamarbeit, das Fehlen von Fairness, Respekt oder Gerechtigkeit sowie verwaschene oder sich dauernd ändernde Organisationsstrukturen.



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

Prophylaxe ist also angesagt, doch richtiges, also „gesundes“ Führen muss man lernen. Lürzer: „Wie schon erwähnt, ist Führung Arbeit, die es als Handwerk zu erlernen gilt. Egal ob Grundlagenwissen im Seminar und oder in Bezug auf berufliche Situationen im Coaching. Dabei gilt es die Grenzen der Leistungsfähigkeit und der meist zufällig gewählten Arbeitsmethodik kennen zu lernen und bewusst und beharrlich zu erweitern bzw. zu ändern.“

Individuelle Arbeitsmethodik In seinen Seminaren begegne ihm häufig der Irrglaube, dass es dabei eine universelle Arbeitsmethodik gäbe, die für alle Menschen und alle Situationen gelte. „Arbeitsmethodik ist individuell. Sie muss auf die persönlichen Eigenheiten, auf die Aufgabe, die Situation, die Umgebung und die Mitarbeiter passen“, betont Lürzer.

Gesundheitliche Probleme haben aber auch viel mit persönlichen Werten und Einstellungen zu tun. Lürzer: „Wer permanent die eigenen Werte negiert und im Beruf ausschließlich nach den Philosophien und Strategien anderer arbeitet, läuft automatisch Gefahr in die Krankheit getrieben zu werden.“

Doch viele Manager „brauchen“ offenbar gewisse Verhaltensmuster. Lürzer: „Dabei fällt mir in den Seminaren ein gewisser Aktionismus der Führungskräfte auf. Alle beginnen sofort mit der Durchführung der Aufgaben. Selten wird analog des „Management-Regelkreises“; gearbeitet: Situation analysieren, Ziele setzen, Maßnahmen planen, Umsetzung und Kontrolle.“

Man muss also auch gesundes Führen lernen, ist der Experte überzeugt: „Ja, das ist



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul

so. Konkret geht es dabei um ein Stärken der Zivilcourage, ein bewusst machen eigener Werte, die reflektierte Identifikation mit Unternehmen und Produkt, das klare Vermitteln der Unternehmens- und Organisationsziele, das Schärfen der Wahrnehmungsgenauigkeit sowie das Verinnerlichen guter Führungswerkzeuge.“ Im Seminar seien die Grundlagen erlernbar, im Coaching könnten sie situationsadäquat weiterentwickelt werden, rät Lürzer.

Innerbetriebliche Risikofaktoren Sehr eng hängen auch innerbetriebliche Faktoren und Gesundheitsgefährdung zusammen. Lürzer: „In vielen Mediationen, Konfliktcoachings oder Teamklausuren begegnen mir in jüngerer Zeit immer öfter folgende Situationen: Es wird Personal eingespart, die Aufgaben werden mehr, die Mitarbeiter sind frustriert. Das alles schafft eben Druck und verschlechtert das Betriebsklima. Angst und Stress nehmen zu. Darauf folgen die bekannten Krankheitsbilder. Die Spirale für Führungskräfte und Mitarbeiter beginnt sich nach unten zu drehen.“

Richtiges Führen ist demnach die einzig möglich Prophylaxe, um nicht in diesen Strudel zu geraten. „Damit meine ich eine positive persönliche Einstellung zu entwickeln, passende Führungswerkzeuge zu erlernen, Distanz zu kniffligen Situationen zu schaffen und die Fähigkeit zwischen der persönlichen Rolle und der Berufsrolle klar zu unterscheiden.“

Mit Hilfe dieser Maßnahmen hätten Führungskräfte einfach mehr Handlungsoptionen. Lürzer: „In einem System ist das Element mit den meisten Handlungsmöglichkeiten jenes das steuert, und wer als Führungskraft selbst nicht steuert, der wird gesteuert.“

© SN.



Paul Lürzer KG
Weinbergstiege 2
5201 Seekirchen am Wallersee
Coaching- & Mediationsraum
Mayrwiesstraße 2, 5300 Hallwang/Salzburg

Telefon: 0043 (0) 664 4108140
E-Mail: office@luerzer-training.at
Website: <http://www.luerzer-training.at>
Xing: https://www.xing.com/profile/Paul_Luerzer
Skype: luerzerpaul