

GESUNDE FÜHRUNG DURCH COPING UND RESILIENZ

Frau Dr. Christiane Chadasch spricht über die Philosophie ihrer Vorträge, Trainings und Coachings

Herausforderungen, denen ein Manager¹ gewachsen ist sind zahlreich. Er² trifft Entscheidungen - auch die Entscheidungen, welche ohne Rückhalt im Vorstand oder im Team getroffen werden müssen. „*Einsame Entscheidungen*“ nennt Rüdiger Striemer, Top-Manager der Softwarefirma adesso AG diese Entscheidungen in der Dokumentation „*Einsame Spitze – Top-Manager am Limit*“ von Tina Soliman und Torsten Lapp (2016). Er beschreibt dabei Entscheidungen, die ein Manager alleine verantworten muss. Diese Entscheidungen sind nicht durch ein Trapez abgesichert, wie wir es beispielsweise bei artistischen Übungen im Zirkus kennen. Der Manager hat für seine Entscheidungen häufig kein Sicherheitsnetz, um die Konsequenzen eines möglichen Absturzes beziehungsweise einer Fehlentscheidung zu minimieren. Es geht immer um alles oder nichts. Der auf den Manager einwirkende Druck ist immens. Dieser Druck besteht häufig über Jahre hinweg.

Dabei muss ein Top-Manager seinem Team zu jedem Zeitpunkt das Gefühl geben, dass er weiß was er tut und dass jeder auf seine Fachkompetenz vertrauen kann. „*Das Team erwartet von seiner Führungskraft, dass diese das Ziel kennt, weiß wohin der eingeschlagene Weg führt und welche Mittel zur Verfügung stehen*“, so Herbert Henzler, ehemaliger Europachef von McKinsey (Solimann & Lapp, 2016). „*Wenn die Führungskraft nicht über dieses Wissen verfügt, wird sie ausgetauscht*“, so Henzler. Von einem Top-Manager wird zu jedem Zeitpunkt erwartet, dass er mit diesem Druck umgehen kann und sein Team motiviert.

¹ In diesem Artikel werden die Begriffe des Top-Managers, des Managers und der Führungskraft eingesetzt, da alle drei Gruppen von der Thematik betroffen sind. Die Ebene der Verantwortung ist natürlich in jeder Position eine andere. Die Aufgaben von der Rolle der Führungskraft bis zum Top-Manager sind ähnlich, verlangen allerdings zunehmend Verantwortung.

² Der Lesbarkeit halber, wird im Text auf die weibliche Form verzichtet. Selbstverständlich sind weibliche und männliche Manager in gleicher Weise beschrieben.

Ein Top- Manager muss funktionieren, hat Freude daran und behauptet sich immer wieder neu. Er kann sich seiner Position trotzdem niemals sicher sein. Gewinnmaximierung ist die alles entscheidende Frage. Das Thema der Erschöpfung bleibt trotz zahlreicher Berichte über erschöpfte Top-Manager ein Tabu.

Milliardenhohe Ausfallkosten durch stressbedingte und psychische Erkrankungen³ werden gesellschaftlich weiterhin verkannt. Ein Renteneintrittsalter von unter 50 Jahren durch eine langjährige Überforderung sind auch nicht bedrohlich genug, um ein Umdenken einzuleiten. Lieber wird Geld für die Wiederherstellung der Gesundheit ausgegeben, als dass der Blickwinkel auf das Thema Gesundheit verändert wird. Deutschland konzentriert sich seit Jahren darauf, steigende Tendenzen im Bereich der stressbedingten Erkrankungen hinzunehmen und die Probleme bei der Versorgung Erkrankter zu ignorieren. Das Thema Prävention⁴ wird gleichbleibend stiefmütterlich behandelt und heißt für viele Unternehmen eine Massagematte auszurollen. Natürlich ist das besser als nichts aber bei weitem nicht ausreichend.

Es ist immer wieder überraschend, dass politische Entscheidungen nur langsam korrigiert werden und lieber darüber gesprochen wird, dass der demografische Wandel an den leeren Sozialkassen die alleinige Schuld trägt. Ein politisches Umdenken von der Pathogenese zur Salutogenese konnte sich bisher nicht durchsetzen. Gerne wird überlegt warum ein Mensch krank geworden ist (Pathogenese) und wie schlimm die Umstände sind. Selten wird den Gründen für ein gesundes Leben Beachtung zuteil. Die Frage wodurch ein Mensch gesund bleibt, auch wenn seine Herausforderungen enorm sind (Salutogenese), ist nahezu unberücksichtigt.

Aaron Antonovsky⁵ hat sich mit dieser Fragestellung eingehend beschäftigt. Ihn interessierte warum ein Mensch trotz massiver Belastungen gesund bleibt. Dabei beschreibt Antonovsky das Kohärenzgefühl (Sense of Coherence, SOC) als entscheidendes Kriterium. Drei Aspekte sind

³ Gesundheitsreport 2016: DAK und TK

⁴ Latein = praevenire = zuvorkommen

⁵ Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt-Verlag.

hierbei für ein gesundes Leben trotz großer Herausforderungen von tragender Bedeutung:
Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit.

Übertragen auf den Alltag als Manager bedeutet das, um gesund zu bleiben und die damit verbundenen Herausforderungen immer wieder gesund handeln zu können, muss eine Belastung in ihrem systemischen Zusammenhang erkannt und **verstanden** werden. Eines der Systeme in denen sich ein Manager bewegt ist sein Arbeitsumfeld. Innerhalb dieses Systems gelten besondere Regeln⁶. Koalitionen werden geschlossen, wieder aufgelöst und an anderer Stelle verhandelt. Durch Aufgabe, Sinn und Zweck sind die Menschen innerhalb dieses Systems miteinander verbunden. Sie befolgen bestimmte Regeln über die sie sich stillschweigend verständigt haben. Dabei hat die zum System gehörige Gruppe Auswirkungen auf den Einzelnen und der Einzelne bestimmt die Gruppendynamik (Luhmann, 2016⁷).

Hier liegt eine unermessliche Chance für die eigene Gesundheit begründet. An dieser Stelle setzt professionelles Führungskräftecoaching an, denn „Gesunde Führung“ beginnt mit der persönlichen Einstellung, einem gesunden Selbstwertgefühl sowie dem Vertrauen seinem Team gegenüber.

Kommt es bei der Zusammenarbeit zu Schwierigkeiten, müssen diese aus dem salutogenetischen Blickwinkel heraus mit **Sinn** bedacht werden. Was könnte beispielsweise der Nutzen einer innerbetrieblichen Krankheitswelle sein? An dieser Stelle umzudenken, ermöglicht die Auflösung einer Stressblockade. Neue Energie wird freigesetzt, so dass die Krise bewältigt werden kann und ein gesund geführtes Team voller Stolz auf seine Führungskraft blickt. Jeder einzelne Mitarbeiter kann sich zu jeder Zeit auf das Management des Unternehmens verlassen und sich mit diesem identifizieren. Die dabei durch den Manager aufgebaute faire und wohlwollende, innerbetriebliche Kommunikation hat Auswirkungen. Diese Auswirkungen dringen bis zum Kunden vor.

Ein Manager, dem es durch adäquate Führungskompetenzen gelingt **Handlungsoptionen** zu vermitteln und die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, zeichnet sich aus.

⁶ Kybernetik = Selbststeuerung von Systemen durch Regel- und Steuerungsmechanismen. Begründer Norbert Wiener.

⁷ Luhmann, Nickolas (2014). Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage. Stuttgart: UTB GmbH.

Er kann es sich „leisten“ transparent zu arbeiten und für die Integrität vertraulicher Gespräche zu sorgen. Das Team erschöpft sich nicht wie es Jörg Fengler und Andrea Sanz (2011⁸) beschreiben. Die zermürbende Situation, welche viele Manager, Führungskräfte und Teams kennen saugt letztendlich dem härtesten Manager die Energie heraus. Immer wieder dieselben Meetings ohne erkennbares Ergebnis und mit Demotivation und Flurgesprächen. Niemand fühlt sich zuständig. Stringenz Fehlanzeige. Das ist veränderbar! Wer weiß wo er steht, wo sein Ziel ist und warum er dorthin einen bestimmten Weg wählen muss, kann Blockaden beseitigen und zufrieden einen erfolgreichen Arbeitsprozess unterstützen. Jeder Manager kann lernen, diese Entscheidungen respektvoll an sein Team weiterzugeben.

Kürzlich fragte mich ein Student der Hochschule für Oekonomie und Management, der sich zur Führungskraft ausbilden ließ: „*Wenn es doch so einfach ist, warum funktioniert es in der Praxis nicht?*“

Die Antwort auf diese Frage ist klar abzuleiten. Menschen trainieren für das kleinste Hobby, erlernen eine Sprache schrittweise oder bauen sich ihre berufliche Position über Jahre auf. Wenn es aber darum geht Denkmuster, die sich in der Kindheit entwickelt haben zu verändern, obliegen sie dem Irrtum, dass sie einmal einen Vortrag über die Thematik hören und sich sowohl tiefgreifende Dinge, welche sich über einen langen Zeitraum eingeschlichen haben verändern als auch negative Strukturen direkt und automatisch erneuern. Viele Asiaten sind in dieser Hinsicht deutlich intelligenter als viele Europäer, denn sie wissen, dass solche großen Schritte einen langen Prozess darstellen. Das Ziel ist, ein zufriedenes Leben in Balance und mit dem Blick auf sich selber und auf andere zu führen.

Der Vortrag zum Thema „Gesunde Führung durch Coping & Resilienz“ dient der Inspiration und soll alte Denkmuster mit neuen Ideen anfüllen. Er ist ideal dafür geeignet, eine große Anzahl von Zuhörern zu erreichen und einen Anstoß zur Entwicklung zu geben. Bei einem Training geht es darum Situationen in der Gruppe offen anzusprechen und zu definieren. Miteinander werden funktionierende Handlungsoptionen entwickelt. Dazu dienen theoretische Konstrukte und aktive Phasen im Unternehmen in denen der einzelne Manager erlernte

⁸ Fengler, J., Sanz, A. (2011). *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Konzepte ausprobieren kann, um dann gegebenenfalls im nächsten Training daran weiterzuarbeiten. Möglicherweise hat der Manager bis zum nächsten Training auch positive, durchschlagende Erfahrungen gesammelt. Dann kommt ein sehr schwerer Lernschritt, wie mir duale Studenten immer wieder berichten. *„Erfolge zu feiern ist so schwer. Meistens steht direkt die nächste Aufgabe an“*, so eine Führungskraft der Internationalen Hochschule für Wirtschaft und Management. *„Wenn Sie da sind, geht die Sonne auf.“*

Natürlich muss für Sie auch die Sonne aufgehen, wenn ihr Coach für Coping und Resilienz nicht da ist. Manchmal reichen zwei bis drei Trainings für strukturelle Verbesserungen. Tiefergehende und messbare Veränderungen brauchen mehr Zeit. Das Trainingsziel wird im Vorfeld klar definiert, denn nur ein Ergebnis, welches das Unternehmen tatsächlich voran bringt ist erstrebenswert und kann evaluiert werden.

Beim Einzelcoaching besteht eine 1:1 Situation. Das bedeutet, dass der einzelne Top-Manager in einem geschützten Rahmen seinen persönlichen Zustand offen diskutieren und nachhaltig verändern kann. Es gibt keine Tabus. Masken können abgelegt und vor dem Verlassen des Büros bewusst wieder angelegt werden, um sich im Unternehmen zu behaupten. Miriam Meckel (2011⁹) beschrieb ihren persönlichen Weg damals mit den Worten: *„Zwischen Wissen und Anwendung klafft im Leben häufig eine tiefe Schlucht.“* Hier komme ich ins Spiel.

Als Experte für gesunde Führung durch Coping & Resilienz bewege ich mich seit drei Jahrzehnten im Gesundheitssektor. Sowohl im In- als auch im Ausland konnte ich Erfahrungen sammeln. Diverse berufliche Positionen haben mich viel gelehrt. Sechs Jahre Forschungsarbeit über Copingstrategien und Resilienzfaktoren im Rahmen meiner Dissertation an der Universität zu Köln haben gezeigt, dass die Lebenszufriedenheit auch unter massiven Belastungen von den eigenen Selbstmanagementfähigkeiten abhängig ist. Das ist eine Chance für jeden Top-Manager, sich nicht länger zu erschöpfen.

Es bedrückt mich zu hören unter welchen Belastungen Manager immer noch agieren müssen. Einige beschreiben, dass sie nur abschalten können, wenn sie auf Alkohol zurückgreifen. Gerne

⁹ Meckel, M. (2011). *Briefe an mein Leben. Erfahrungen mit einem Burnout*. Reinbek: rowohlt.

würde ich als politische Beraterin agieren, um gesunde Strukturen im gesundheitspolitischen und unternehmerischen Denken zu unterstützen.

Wann ist ein vielbeschäftigter Manager in der Lage seine persönlichen Ressourcen zu pflegen, damit diese sich nicht erschöpfen? Er findet in seinem strengen Tagesgeschäft, welches sich in der Regel auch in die Wochenenden, Feiertage und Urlaube verlagert gerade so viel Zeit, um seinen Rhythmus beizubehalten, der seit Jahren funktioniert hat und die Familie irgendwie zusammenhält. Die Arbeit und seine Einstellung hierzu sind wie die Luft, die andere Menschen zum Atmen benötigen. Seine Ressourcen scheinen unerschöpflich. Es geht weiter, schneller, höher und erfolgreicher von Tag zu Tag, von Monat zu Monat und von Jahr zu Jahr. Bis es eben von heute auf morgen möglicherweise nicht mehr weitergeht, weil Körper und Seele streiken.

Kopfschmerzen, die lange ignoriert wurden, Rückenschmerzen, die über Wochen als lästig empfunden wurden und Schlafprobleme, welche durch Medikamente eingestellt werden konnten, waren nicht Warnsignal genug. Auch die Verdauungsschwierigkeiten oder der Verlust der Libido, sind doch nicht mit erschöpften Ressourcen in Verbindung zu bringen.

Natürlich wird der Porsche¹⁰ getankt und der Audi gepflegt. Die persönlichen Ressourcen spielen aber nach wie vor keine Rolle. Ein kurzes Tennismatch, ein Chill-out-Dring am Abend und gelegentlich ein Theaterbesuch müssen ausreichen, um kraftvoll den Managerposten auszufüllen. Das gelingt aber nicht jedem Manager auf Dauer. Viele spüren erst den Verlust einer der fünf entscheidenden Ressourcen, wenn diese nicht mehr als Selbstverständlichkeit zur Verfügung stehen.

Beruf, finanzielle Situation, Familie, soziales Umfeld und Gesundheit sind **die** fünf Säulen auf denen die persönliche Leistungsstärke aufgebaut ist. Bricht eine Säule weg, kann der Verlust durch den Rückgriff auf die anderen vier Säulen kompensiert werden. Auch bei der Belastung von zwei Säulen ist das möglich.

Wenn aber drei der oben genannten fünf Säulen angegriffen sind, ist es intelligent anzuhalten, zu analysieren und sich professionelle Hilfe zu gönnen, denn jede einzelne Säule hat

¹⁰ Die Automarken sind zufällig gewählt.

Auswirkungen auf die verbleibenden Säulen und gefährdet deren Stabilität. Wenn beispielsweise die Gesundheit angegriffen ist hat das Auswirkungen auf den Beruf, die Familie, das soziale Umfeld und je nach Dauer der gesundheitlichen Probleme auch auf die finanzielle Situation.

Oder die finanzielle Situation ist der Auslöser der persönlichen Schieflage, da beispielsweise die Aktienkurse eingebrochen sind. Das hat Auswirkungen auf die Gesundheit, da möglicherweise Schlafprobleme und Konzentrationsmangel auftauchen. Das wirkt sich wiederum auf den Beruf aus, da die Aufmerksamkeit abnimmt. Dasselbe gilt für den Familienalltag und die sozialen Ressourcen, denn an eine Verabredung ist in solchen Momenten nicht zu denken. Durch verstärkten Einsatz wird versucht den ansteigenden Herausforderungen entgegenzutreten.

Ein Mensch und sei er noch so erfolgreich, kann alles verlieren, wenn er zu lange ignoriert, dass er ein Problem hat. Persönliche Intelligenz besteht darin die Wahrheit zu erkennen, anzunehmen und dann nach Lösungen zu suchen. Wie Irvin D. Yalom sagte: „*Die Analyse ist zu kostbar, als dass Sie nur den Kranken vorbehalten bleibt.*“ (Gisiger, 2015¹¹). Welcher Manager schreitet aber mit Freude zu einem Coaching und ist bereit dazu vorübergehend das aufzugeben was ihn stark macht, um gewinnbringende Handlungsstrategien zu entwickeln?

Bei der „Gesunden Führung durch Coping und Resilienz“ geht es darum, sich selbst und die Anderen gesund zu führen. Es geht darum, in einem geschützten Rahmen authentisch sein zu können und sich selber anzunehmen – mit Stärken und mit Schwächen.

Meredith Belbin¹² (2010) beschreibt ihr begründetes Wissen zu diesem Thema. Ein erfolgreiches Team muss durch Menschen mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen zusammengesetzt sein, um letztendlich erfolgreich zu agieren. Werden von einer Führungskraft für ein bestimmtes abzuleistendes Projekt nur Teammitglieder mit identischen Charaktereigenschaften eingesetzt, kann das Team dauerhaft nicht funktionsfähig sein. Es werden beispielsweise nicht nur Macher gebraucht, sondern auch Weichensteller.

¹¹ Gisiger, S. (2015). *Yaloms Anleitung zum Glücklichein*. München: Alamode.

¹² Belbin, M. (2010). *Team Rolls at Work*. Second edition. New York: Routledge.

Perfektionisten alleine können laut Belbin (2010) kein zufriedenstellendes Ergebnis liefern. Sie brauchen ebenso Beobachter, Umsetzer, Spezialisten, Weichensteller und Koordinatoren. Auch Teamarbeiter und Erfinder sind im Team unerlässlich. Zu einer gesunden Führung durch Coping gehört also ein Management welches die Aufgabe der Teamzusammensetzung ernst nimmt und nicht aus dem Bauch heraus Entscheidungen trifft, sondern diese auch theoretisch begründen kann. Er muss erkennen, dass er selber ein inneres Team hat, welches er so aufstellen kann, dass die einzelnen Anteile unterstützend wirken.

Durch geeignete Copingstrategien (Bewältigungsstrategien) werden automatische Verhaltensweisen freigesetzt, die dazu führen, dass Auswege für belastende Situationen gefunden werden. Diese reichen von einer Grenzsetzung bis hin zur vorübergehenden Verleugnung von Tatsachen. Nur durch diese Schutzmechanismen, ist ein belasteter Mensch in der Lage seinen Alltag aufrechtzuerhalten. Wenn beispielsweise ein Top-Manager weiß, dass er im häuslichen Umfeld Stress hat, weil er zu wenig Zeit für die Familie einplant, ignoriert er dieses gerne, denn seine letzte Kraft gehört dem Erhalt dessen was besteht. Für Probleme hat er keine Zeitfenster. Problemgespräche erschöpfen ihn und müssen zügig abgehandelt werden. In diesem Fall ist die Verdrängung eine Copingstrategie.

Nach und nach kann der betreffende Manager lernen geeignete Strategien einzusetzen, um Situationen für sich zu entscheiden und die Herausforderungen seines Lebens zu bewältigen. Je nachdem was wer in seinem Leben gelernt und im Unterbewusstsein als erfolgsversprechend abgespeichert hat, werden Entscheidungen gefällt.

Copingstrategien gezielt zu analysieren und in Frage zu stellen kann Freude machen. Mit Neugier eigene Lebensmuster aufzuschlüsseln, um nicht länger von Automatismen abhängig zu sein eröffnet neue Horizonte. Eine erfolgsversprechende Unternehmensführung ist das Ziel. Werden einzelne Aspekte einer Situation beleuchtet und Probleme in einem professionellen Training herausgegriffen, können die im inneren verwurzelten Lösungsmodelle aufgelöst und durch die Konzepte ersetzt werden, welche der Situation angemessene sind. Muster, welche dem Denken zugrunde liegen, sind bereits in der Kindheit eines Top-Managers entstanden.

Durch das Lernen am Modell (Bandura, 2010¹³) haben auch Manager als Kinder gesehen wie ihre Eltern Probleme bewältigt haben.

Manche kennen noch die selbst gemachte Aussage: „*Alles, nur nicht so werden wie meine Eltern*“. Auch Hochachtung dem Verhalten der Eltern gegenüber wird von vielen Führungskräften empfunden. Entscheidend ist das Wissen, dass sie selber die beobachteten Strategien abgespeichert haben und auf diese immer wieder zugreifen, um Herausforderungen zu handeln. Vor allem dann wenn die Ressourcen schwinden. Sie wenden dann auch Strategien an, von denen sie sich im Vorfeld distanziert hatten. Das Verhalten eines Menschen regelt sich häufig unterbewusst und greift auf diese Strategien zurück. Ein Manager, der gesund führen möchte, sollte sich dieser Automatismen bewusst sein, um gezielt agieren zu können. Reflektierte Manager können aber entscheiden in wie weit sie sich von nicht nützlichen Strategien trennen möchten, um gesund zu führen.

Das heißt die Kompetenz für die Bewältigung von Problemsituationen bleibt zu jedem Zeitpunkt des Coachings der Manager selbst. Es geht nicht darum, 08/15 Lösungen zu erlernen. Der Bezug zur eigenen Überzeugung wird hergestellt. Kongruent zu sein und dort Kraft zu tanken, wo es für den Manager persönlich, für sein Team, sein Unternehmen und seine Stakeholder Sinn ergibt, ist das Ergebnis eines professionellen Coachings.

Die dazu notwendigen Resilienzfaktoren umfassen persönliche Widerstandsfähigkeiten. Sie entscheiden darüber welcher Manager mit Stress umgehen kann und welcher Manager sich unter Druck negativ verändert. Auch die Resilienz hat sich im Kindesalter entwickelt und kann im Erwachsenenalter gezielt ausgebaut werden. Resilienzfaktoren sind Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Auch soziale Kompetenzen, Problemlösungskompetenzen und ein angemessener Umgang mit Stress zählen zu den Resilienzfaktoren. Was ist aber Stress nun eigentlich genau? Wann wirkt er schädlich und warum?

Stress ist der Zustand des Körpers als Antwort auf eine erhöhte Anforderung. Dieser Zustand bei dem die Blutgefäße verengt werden damit Vitalparameter wie die Atmung, der Blutdruck

¹³ Bandura, A. (2010). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

und die Herzfrequenz erhöht werden ist lebenswichtig. Nur so kann der Mensch vor Gefahren flüchten oder Herausforderungen bewältigen. Hält dieser Zustand aber zu lange an, ist der Druck auf die Gefäße zu hoch. Hierfür ist das körperliche System nicht ausgerichtet und es kommt zu Überdruckzeichen wie einem Herzinfarkt, einem Schlaganfall oder Sehstörungen.

Den positiven Stress nannte Hans Selye in den 1930er Jahren Eustress und den negativen Stress titelte er Distress. Die Auswirkungen von Stress auf den Körper werden durch das vegetative Nervensystem gesteuert. Dieses System funktioniert durch das Zusammenspiel von Antagonisten. Soll sich der Körper entspannen werden die dafür notwendigen Botenstoffe wie Noradrenalin ausgeschüttet. Um den Körper in einen Alarmzustand¹⁴ zu versetzen, wird Adrenalin ausgeschüttet. Diese Botenstoffe haben Auswirkungen auf alle im Körper enthaltenen Organe. Die Menge der Sauerstoffzufuhr, der Kohlendioxidgehalt, die Versorgung der Zellen mit Nährstoffen und die Entschlackung des Körpers wird durch die jeweilige Durchblutungs- und Versorgungssituation gesteuert. In einem gesunden Körper wechseln Eustress und Distress in regelmäßigen Abständen.

Das vegetative Nervensystem arbeitet autonom. Trotzdem liegen Ergebnisse darüber vor, dass beispielsweise das Praktizieren von Yoga Auswirkungen auf das Stresslevel eines Menschen hat. Bei der Kernspin-Tomografie sind Auswirkungen auf das Gehirn durch das Praktizieren von Yoga nachgewiesen worden. Diese aus der ayurvedischen Medizin kommende Technik wirkt auch dann, wenn herkömmliche Arzneimittel zur Linderung von Symptomen nicht mehr greifen. Als älteste medizinische Ausrichtung konzentriert Ayurveda sich seit 3000 Jahren darauf, den Menschen in einem gesunden Gleichgewicht zu halten. Dazu gibt es die drei Grundprinzipien des Lebens, die Doshas. In den Veden ist dieses Wissen verschriftlicht und gilt bis heute. Die darin zugrundeliegende ganzheitliche Betrachtung des Menschen ermöglicht eine umfassende Begleitung.

Die persönliche Lebenseinstellung zu verändern wird beim transaktionalen Stressmodell von Richard Lazarus aufgegriffen (Knecht, 2014¹⁵). Lazarus beschreibt Umweltfaktoren als Reize,

¹⁴ Chadasch, C. (2017). *Alarmruf. Auswege für erschöpfte Manager*. Göppingen: Manuela Kinzel.

¹⁵ Knecht, T. (2014). *Das transaktionale Stressmodell von Richard Lazarus*. München: Grin.

die durch die Wahrnehmung gefiltert werden. Wer also was genau wahrnimmt, hängt von der Selektionsfähigkeit des Einzelnen ab.

Bei der primären Bewertung ob ein Stressor positiv, irrelevant oder gefährlich ist geht es darum, die Herausforderung einzustufen. Stehen ausreichend Ressourcen zur Verfügung, um dem Stressor zu begegnen besteht keine Gefahr. Bei mangelnden Ressourcen entsteht Stress (sekundäre Bewertung).

Coping kann laut Lazarus problemorientiert oder emotionsbasiert stattfinden. Beim problemorientierten Coping wird die Situation als solches verändert. Stressoren werden eliminiert. Bei der emotionsorientierten Copingstrategie wird die Einstellung zu der Situation erweitert. Das heißt, dass beim problemorientierten Coping eine Kollegin aus dem Team entfernt wird und bei dem emotionsbasierten Coping die Sichtweise zur Kollegin erneuert wird. Beide Copingstrategien reduzieren den empfundenen und wahrgenommenen Stress, denn Kontrolle und Handlungsfähigkeit wurden zurückgewonnen. Zum Ende seines Stressmodells beschreibt Lazarus die Neubewertung der Situation. Anpassung und Lernen werden als Erfolg verzeichnet und greifen in ähnlichen Situationen erneut.

Selbstkontrolle zurückzugewinnen löst zahlreiche belastende Situationen auf. Findet dies nicht statt ist der Weg in die Erschöpfung beobachtbar. Zwölf Stadien werden hierbei durchlaufen. Auf erhöhten Druck reagiert der Manager, mit dem Wunsch sich zu beweisen. Hierfür zeigt er zunehmende Leistungsbereitschaft und vernachlässigt seine eigenen Bedürfnisse, verdrängt die damit verbundenen Konflikte und verändert seine persönlichen Werte. Wird er auf die Situation angesprochen, leugnet er diese. Um weiteren Diskussionen aus dem Weg zu gehen, zieht der Manager sich innerlich zurück und macht die Dinge mit sich selber aus. Sein Umfeld registriert diese Veränderung.

Der Manager entfernt sich nun auch von sich selbst und erlebt den Zustand der Depersonalisierung. Seine Gefühlswelt wird leer. Eine Depression entsteht. Letztendlich kommt es zu einer vollständigen Burnouterschöpfung. Hierzu ein Beispiel. Eine langjährige Führungskraft in einem großen Unternehmen findet ein Memo indem es heißt, dass betriebliche Bezinkosten überprüft werden. Dieses Memo nimmt die Führungskraft am Rande ihres Arbeitstages wahr und macht weiter wie bisher. Vierzehn Tage später auf einem Rastplatz. Eine

verwirrte Person steht dort und weiß nicht weiter. Wer sie ist, wohin sie will bleibt alles im Dunkeln. Eine beliebig ausgewählte Nummer auf ihrem Handy verbindet sie mit dem Unternehmen indem sie beschäftigt ist, so dass sie Hilfe bekommt. Was folgt sind zwölf Monate Behandlung und eine schrittweise Eingliederung in den Arbeitsalltag auf einer anderen Position mit weniger Verantwortung.

Bei Aufschlüsselung dieser komplexen Situation wurde folgender Zusammenhang deutlich. Das Memo wurde als Verletzung interpretiert und diese wurde verdrängt. Jahrzehntelange treue Arbeit wurde bedingt durch das Memo für die Führungskraft in Frage gestellt. Zwei Wochen später, nach ignorierten Frühsymptomen dann der völlige Zusammenbruch. Bei manchen Menschen führt dieser Zustand sogar bis zu einer Erblindung. Ein Verlust der Sehfähigkeit durch Stress! Was für ein Preis, der gezahlt wird um das Konstrukt eines Lebens aufrechtzuerhalten und so weitermachen zu können wie gewohnt, denn Erschöpfung passiert nur den anderen, denen, die nicht stark genug sind. Diese Meinung ist leider noch weit verbreitet.

Antonovsky (1997) verweist darauf, dass Gesundheit als Kontinuum zu verstehen ist. Gesundheit ist für ihn also kein fixer Punkt im Leben eines Menschen, sondern ein Punkt zwischen dem Ideal Gesundheit und der Realität. Diese Punkte stehen für Antonovsky in einem bestimmten Bezug zueinander und bedingen sich gegenseitig. Rückgriffe auf Ressourcen sind für ihn entscheidend, um Belastungen zu überwinden.

Im Gesundheitswesen werden aber Märkte erobert, die sich auf die Kontrolle der Gesundheit konzentrieren und dennoch an einem gesunden Konzept vorbeiplanen. Es geht auch hier leider zu oft um Profit. Die Lebensqualität des einzelnen Managers interessiert fehlerhafter Weise auf unternehmerischer Ebene weniger als auf persönlicher.

Was an dieser Stelle aber auch dringend hervorgehoben werden muss, ist dass es in Deutschland eine wunderbare soziale Absicherung gibt und Menschen zahlreiche Hilfen finden können. Das ist nicht überall auf der Welt so und sollte dringend verteidigt werden. Menschlichkeit ist der einzig sinnvolle Weg, wie auch Martin Buber weiß: „*Der Mensch wird am Du zum Ich.*“¹⁶ Der

¹⁶ Buber, M. (1996). *I and thou*. New York: Simon & Schuster.

Mensch ist ein soziales Wesen und braucht seine Umwelt, um seine Relation zur Umwelt auszubilden. Das heißt, dass nur der Manager, der sich mit anderen Menschen in seinem Unternehmen verbinden kann diese soziale Kompetenz ausbauen wird.

Führen Sie sich und andere gesund und greifen Sie auf Ihre persönlichen Copingstrategien und Resilienzfaktoren zurück. So können Sie Ihr Unternehmen stärken. Sie arbeiten mit einem zufriedenen Team zusammen und können innovative Ideen umsetzen. Ihr privates Glück wird eine Stütze auf die Sie zählen können. Investieren Sie in sich. Nutzen Sie Ihre Lebenszeit durch gesunde Führung. Der Weg aus einem Burnout dauert in der Regel doppelt so lange wie der Zeitraum der notwendig war, um in die Erschöpfung zu gelangen. Lassen Sie das nicht zu. Reagieren Sie jetzt. Nutzen Sie die durch Daniel Goleman¹⁷ beschriebene Emotionale Intelligenz.

Dr. Christiane Chadasch ist Expertin für gesunde Führung, Geschäftsführerin der Gesundheitsakademie Chadasch – DIE GESUNDHEITSAKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE und Partnerin der Business Performance Academy. Mit dem Chairman der Academy Herr Verheijke arbeitet Sie aktuell an einer Studie zum Thema „Erschöpfung im Management – Führungskräfte am Rande ihrer Kraft. Offenheit einem Tabu gegenüber und neue Handlungsoptionen.“

Die weitreichende Expertise im Gesundheitswesen, die sich über drei Jahrzehnte erstreckt bringt Frau Dr. Chadasch als Coach, Supervisorin, Hochschuldozentin, Speakerin und Autorin ein.

Sie ist spezialisiert auf gesunde Führung durch Coping & Resilienz, Prävention als Grundlage unternehmerischen Erfolges, Lebenszufriedenheit unter großen Belastungen sowie Auswege für erschöpfte Manager. Hierzu hat sie veröffentlicht.

Zielgruppe von Frau Dr. Chadasch sind das gehobene Management, Führungskräfte, Studenten mit Führungsambitionen und Teams, die ihre Führungskräfte verstehen möchten. Das Ergebnis: Sie führen gesund und erfolgreich.

¹⁷ Goleman, D. (1995). *EQ. Emotionale Intelligenz*. München, Wien: Carl-Hanser.

Meiersheide 8a · 53773 Hennef

Telefon 02242.9043530 · Mobil 0173.2536341

kontakt@christiane-chadasch.de · www.christiane-chadasch.de

IBAN DE18 3705 0299 1084 0090 39 · BIC COKSDE33XXX

Steuernr. 220/5064/3613

DR.
CHRISTIANE **CHADASCH**
COPING & RESILIENZ

GESUNDE FÜHRUNG