

GESUNDE FÜHRUNG: Unternehmensethik auf dem Prüfstand

Coping & Resilienz – 7 Fragestellungen und Antworten

Das 5-Säulen-Prinzip

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation¹ hat in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Günter Bentele und seinem Team 60 der größten Unternehmen in Deutschland u. a. nach Kommunikationswerten und ihrer Einstellung hinsichtlich ethischer Grundlagen in der Unternehmenskommunikation befragt (2014)². Das Ergebnis: **für 43% der Befragten sind ethische Probleme ein regelmäßiges Thema**³. Für Frau Petra Keller, 33 Jahre Top-Managerin sind unternehmensethische Herausforderungen das was der CEO einer amerikanischen Softwarefirma beschrieb: *„In unserem Business wird ständig von Ressourcen gesprochen – ich sehe allerdings keine Ressourcen, sondern Menschen.“*

Die zugrundeliegende Führungseinstellung, Menschen als Grundlage unternehmerischen Handelns zu erkennen, ist sowohl in Zeiten des Fachkräftemangels als auch in Zeiten massiver Krankenquoten ein entscheidender Kerngedanke. *„Diese Haltung führt im Vorstand immer wieder zu Diskussionen, denn personenbezogene Überstunden werden oft in die Jahresumsätze gezielt eingerechnet“*. Trotzdem ging Frau Keller bei ihrer Arbeit noch einen Schritt weiter und führte „das Lustprinzip“ in ihrem Unternehmen ein. *„Gemeint ist, dass die Mitarbeiter nur das machen, wozu sie Lust haben. Nur dann sind die Arbeitsergebnisse nicht nur befriedigend, sondern exzellent. Ich konnte das in vielen Situationen feststellen; es macht überhaupt keinen Sinn einen Mitarbeiter zu einer Tätigkeit zu überreden, zu drängen oder zu `motivieren`. Ich habe festgestellt, dass der Default Status der ist, dass Mitarbeiter motiviert sind!“* Der Mitarbeiter bekommt die Anerkennung, welche er sich wünscht, die ihn antreibt und die ihn an

¹ Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, Gründung 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster, Humboldt-Universität zu Berlin sowie DAX-Konzernen, Unterstützer sind 30 führende nationale und internationale Unternehmen

² http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research_report/FB-Nr_4_EthischeRichtlinien_Bentele_Seiffert.pdf

³ Resultat: Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation hat 2015 das umfassendste Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation gestartet, welches auf 5 Jahre angelegt ist.

sein Unternehmen bindet. Das Management gewinnt ein Team dem es delegieren und auf dessen Arbeit es sich verlassen kann.

Mitarbeiter = wertvolles Kapital

Wie werden ethische Kerngedanken gezielt kommuniziert?

(1. Fragestellung)

„Die Kunst ist so zu managen, dass die Mitarbeiter nicht demotiviert werden,“ lacht Frau Keller und hiermit spricht sie zwei entscheidende Punkte an. Zum einen ihren Humor. Dieses scheinbar nebensächlich angewendete Verhalten ist eine Copingstrategie. Coping bedeutet Bewältigung und das Lachen am Ende eines Satzes, der ein wenig offen bleibt und nach Antworten verlangt, entspannt die Situation. In der Fachsprache ordnet man diese Copingstrategie der Agogik (Sozialwissenschaft) zu. Hierbei wird durch die gezielte Anwendung von gepflegtem Humor eine schwierige Situation aufgelockert⁴. Diese Strategie erleichtert es einem Manager, die Ebenen der Kommunikation beliebig und gezielt zu verändern (Transaktionsanalyse). Das führt dazu, dass das eigene Team nicht blockiert, sondern positiv gelenkt wird und Energien für den Arbeitsalltag freigesetzt werden. Dieser Prozess gilt für beide Seiten der Kommunikation, für den Sender einer Botschaft und für den Empfänger (Watzlawick). Beide können auf der Sachebene kommunizieren (Schulz von Thun) und durch gute Ergebnisse Zufriedenheit mit der eigenen Leistung sowie Anerkennung für die Leistung des Anderen erzielen - vorausgesetzt sie verwenden die selbe Sprachkodierung.

„Mir ist es wichtig, für Gespräche bereitzustehen, mit meinem Team ehrlich umzugehen, und bei unternehmensinternen Konflikten zu vermitteln. Offene Gespräche sind das alles entscheidende Kriterium einer gesunden Führung! Tatsächliche Probleme müssen benannt, vereinbarte Gesprächszeiten eingehalten und das Gespräch mit einem guten Ergebnis beendet werden. Heute wird geredet ohne Sinn und Ziel. Wir haben geredet, entschieden und gehandelt. Unternehmerische Entscheidungen hatten Bestand. Wir wollten das ganze Projekt voranbringen, hatten Spaß und nach einem langen Arbeitstag, wusste ich, was ich getan hatte,“

⁴ Agogik ist die Art wie Gruppen professionell geführt, geleitet und beraten werden.

Herr Ludwig Klapheck über die Führungsqualitäten seiner Zeit. Er war 37 Jahre Führungskraft eines mittelständigen Unternehmens, Politiker und ist Träger des Bundesverdienstkreuzes:

Gelingende Kommunikation = Offenheit + Ergebnis

Wodurch gelingen stringente Gespräche?

(2. Fragestellung)

Frau Keller und Herr Klapheck sprechen vielen aktiven Managern aus dem Herzen, denn vor allem zu Beginn ihrer Karriere wollen diese Großes erreichen. Im Verlauf des Arbeitsprozesses verblasst die eigene Motivation. Herr Sebastian Sch., Personalleiter in einem Unternehmen mit 59.000 Mitarbeitern berichtet: *„Ich will das Beste für meine Mitarbeiter, schließe mich mit dem Betriebsrat kurz, halte einen engen Kontakt zum Vorstand und sehe meine Teams regelmäßig. Trotzdem sind die Mitarbeiter unzufrieden und unsere Krankenquote liegt in Spitzenzeiten bei über 20%. Das gefährdet unsere Arbeit. Wir können Lieferzeiten nicht einhalten und verlieren Aufträge an Konkurrenzunternehmen.“* Das ist leider kein Einzelfall und führt durch bestimmte Mechanismen zur eigenen Erschöpfung. **Mehr Druck, mehr Leistungsbereitschaft, noch mehr Druck, erweiterte Überstunden, grübeln in der Freizeit, nicht mehr abschalten können und schließlich demotiviert, nahezu leer.** Die hier betrachtete Resilienz etikettiert die persönliche, psychische Widerstandsfähigkeit und wie diese schrittweise verloren geht. Um diesen Verlust zu verhindern, ist es wichtig, Grenzen zu setzen. Wichtig ist es immer wieder zu trainieren, diese Grenzen genau erkennen zu können, denn bei den meisten Managern besteht der ihnen bekannte Druck fortlaufend. Erst im Urlaub merken viele, dass sie erschöpft sind. Es kommt zu Streit in der Familie und anstelle eines Auftankens gewinnt die Erleichterung an Bedeutung, sich nach dem Urlaub wieder in die Arbeit stürzen zu dürfen. Die Verdrängung des eigentlichen Problems funktioniert hervorragend. Privaten Konflikten wird aus dem Weg gegangen. Manche nehmen ihre Überforderung nicht wahr und weiten ihre persönlichen Belastungsgrenzen zunehmend aus. Manche gehören zu dem Personenkreis, der erst mit Auftreten eines Herzinfarktes merkt, dass persönliche Grenzen bei weitem überschritten wurden. Herzbeschwerden sind in Deutschland laut statistischem Bundesamt (2017) noch immer die häufigste Todesursache. Chronisch ischämische Herzkrankheiten (76.013

Todesfälle), akuter Myokardinfarkt (49.210 Todesfälle) und Herzinsuffizienz (47.414 Todesfälle) bilden hierbei die Spitze.

Top-Manager = Grenzenlose

Gibt es einen Ausweg aus der Erschöpfung?

(3. Fragestellung)

Eine „Gesunde Führung im Rahmen der Resilienz“, bedeutet persönliche Grenzen zu erkennen, zu verbalisieren und zu verteidigen. Die erste Person, welche diese Grenzen immer wieder überschreitet, ist man selber. Regelmäßige Selbstreflexion ist wichtig. Manager müssen lernen, ihre Grenzen zu akzeptieren⁵. Dauerhafte Leistungsstärke kann nur in einem gesunden Gleichgewicht erzielt werden. **Nur wer sich selber verantwortungsvoll führen kann, ist in der Lage sein Team „gesund zu führen“** (Resilienzfaktor Selbstwirksamkeitsüberzeugung).

Das Gleichgewicht zwischen beruflicher Anspannung und persönlicher Entspannung muss langfristig gewährleistet sein. Im Fall von Herrn Sch. bedeutete das, dass der Krankenstand normalisiert wurde, und dass das Team zufrieden arbeitet. Auf der einen Seite sorgt das für eine gesunde Situation für Herrn Sch. persönlich. Auf der anderen Seite kann durch den Erhalt des Standortes ein sicherer Arbeitsplatz für den einzelnen Mitarbeiter bereitgestellt werden. Durch zuverlässige Lieferzeiten und zufriedene Kunden stärkt das Unternehmen seine Marktposition. Für Herrn Sch. ist es wichtig, aufmerksam zu bleiben, denn wenn sich nach einer Verbesserung der alte Zustand wieder einschleicht, ist das eine normale Herausforderung und er muss dieser erneut mit gezielten Maßnahmen, die er erlernt und regelmäßig ausbaut, souverän entgegenreten.

Auf seinem Weg und in diesem Prozess wurde Herr Sch. unterstützt. Gemeinsam mit dem Team wurden bestehende Probleme definiert. Knackpunkte waren hausintern bekannt, führten aber nicht zu einer adäquaten Veränderung⁶, Meetings fanden seit Jahren statt, ohne miteinander voran zu kommen. „Gesunde Führung“ bedeutet Klarheit für alle Beteiligten. **Was erwartet**

⁵ Chadasch, C. (2017). Alarmruf – Auswege für erschöpfte Manager. Göppingen: Manuela-Kinzel-Verlag.

⁶ „Zwischen Wissen und Anwendung klafft im Leben häufig eine tiefe Kluft. Und aus Wissen entsteht nicht zwangsläufig Veränderung.“
Miriam Meckel, 2011

wer von wem? In welchem Zeitraum, hat wer welche Aufgaben zu erledigen? Wie können Erfolge anerkannt werden? Drei einfache Fragen, die zu häufig nicht klar und emotionslos beantwortet werden können.

Die Resilienz von Manager und Mitarbeitern kann nur gestärkt werden, wenn Lasten abgebaut werden und eine innerbetriebliche Zuverlässigkeit entsteht. Zuverlässigkeit bedeutet, dass ein Manager für sein Team eine klare Führungsqualität verkörpert, und dass ein Manager sich auf sein Team verlassen kann. Diese Zuverlässigkeit fordert von beiden Seiten eine gesunde Konsequenz.

Herr Hans Verheijke⁷, Chairman der Business Performance Academy beschreibt mangelhafte Führungsqualitäten und die damit verbundenen Folgen für den jeweiligen Manager: *„Stress im Management taucht dann auf, wenn der einzelne Manager keine langfristige Vision zu sich selbst hat. Das daraus entstehende Resultat ist, dass er sich in der Zeit in der sich die Welt schnell verändern kann, alles zu eigen macht was zu einem Trend wird. Er will perfekt sein, ohne sich selber anzunehmen und seinen persönlichen Führungsstil zu entwickeln. Einstellung und Reaktion sind für die Mitarbeiter nicht eindeutig. Grundlage seines Handelns ist kein `proaktives Mind-Set`. Der Manager schwächt sich in seiner Position. Er hat sich weder Grundlagen erarbeitet, noch hat er eine eigene Meinung, die er selbstbewusst vertritt. In Sitzungen ist der Manager dann hin- und hergerissen von dem was er hört, und versucht sich bestmöglich zu positionieren. Es ist schwer, wenn er sich seiner selbst nicht klar ist, dann vermeidet er es, Entscheidungen zu treffen. Gedanken kreisen und erschöpfen ihn.“* Das ist kein ungefährlicher Schachzug. Natürlich erlebt der Manager auf der einen Seite die gewünschte Gruppenzugehörigkeit, ist aber nicht in der Lage überzeugend zu führen. Aus diesem Grund ist es wichtig `Präventiv gesund zu führen`.

Prävention = wertorientierte Führungsqualität

Wie kann ein Manager sich langfristig behaupten und einem Team geben was es braucht?

(4. Fragestellung)

⁷ Einladung zur aktuellen Umfrage hinsichtlich einer „Gesunden Führung“: <https://indivsurvey.de/umfrage/83483/730L6e>

Prävention als Führungsqualität anzunehmen bedeutet zuvorzukommen. Können die Manager von heute Mitarbeiter so motivieren, dass diese sich wertgeschätzt fühlen und das Unternehmen unterstützen möchten? Aktuelle **Forschungsergebnisse** der Business Performance Academy und der Gesundheitsakademie Chadasch (2017) weisen hinsichtlich einer gesunden Führung durch zukunftsorientierte Manager darauf hin, dass das Team eine entscheidende Rolle für den Arbeitsalltag spielt (100%). Nur 16,67% der Probanden sind mit ihren Weiterbildungen in diesem Bereich unzufrieden. Dahingegen gaben 87,22% der Befragten an, dass sie davon ausgehen, dass weniger als 50% der Führungskräfte auf eine Führungsausbildung zurückgreifen können und ein Fachkräftemangel auf Führungsebene besteht. 69,77% sind der Meinung, dass die Führungskomplexität in den letzten 20 Jahren zugenommen hat. Ein gesundheitsorientiertes Führen und präventive Mitarbeiterführung sind für 100% der Führungskräfte entscheidend.

Die Zahlen der Techniker Krankenkasse könnten sich durch das innovative Denken auf Managerebene verändern, da die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen psychische Erkrankungen sind. Die Krankenquote lag 2016 bei 4,18%. Das sind 15,2 Fehltage pro versicherter Person. Aus Unternehmenssicht bedeutet das, dass diese Fehltage durch Mehrarbeit anderer Mitarbeiter aufgefangen werden müssen. Das ist im Rahmen einer Gesunden Führung eine falsche Richtung unter der Manager leiden und erkranken, wie die Dokumentation „Einsame Spitze – Top-Manager am Limit“ (Soliman & Lapp, 2016) zeigt. Auch wenn starke Manager wie Herr Rüdiger Striemer, Top-Manager der Softwarefirma adesso AG, im Film zeigen, dass sie eine neue Richtung einschlagen können, bleiben Change-Prozesse unabdingbar.

Herr Siegfried Paul, Top-Manager eines Oel-/Chemie-Konzerns blickt auf die unternehmensethischen Entwicklungen der letzten Jahre zurück. Er wickelte 27 Jahre lang millionenschwere Geschäfte weltweit ab und war in Saudi-Arabien, dem Irak, Nigeria, Russland, den USA sowie anderen Ländern geschätzter Geschäftspartner: *„Zu meiner Zeit wurde die Eigenverantwortung einer Führungskraft gefordert. Sowohl das Vertrauen in die Kompetenz als auch in das korrekte Handeln wurden vorausgesetzt und von der Unternehmensführung getragen. Heutige Manager stehen anderen Herausforderungen gegenüber. Sie müssen zu gleichen Teilen sowohl das Unternehmen mit den dazugehörigen*

Richtlinien beachten als sich auch in die Verantwortung für ihre Familie zuhause und das Team vor Ort einbringen. Die an den Manager gestellten Ansprüche sind dadurch enorm gestiegen. Ich habe mir keine Vorstellungen von einem perfekten Mitarbeiter gemacht. War ein Mensch schwach, war er schwach. War ein Mitarbeiter ehrlich und gewissenhaft, habe ich ihn dementsprechend unterstützt. Ich habe nie versucht, Menschen zu verformen, sondern darüber nachgedacht, welche sinnvolle Aufgabe und welchen Handlungsspielraum ich dem einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen geben kann. Ich halte nichts davon jemanden zu loben, wenn er es nicht verdient hat, nur damit ich selber positiver wahrgenommen werde.“ Herr Paul denkt nach: „Zu meiner Zeit bestimmten unternehmensethische Werte das tägliche Handeln. Das ist seit Jahren verloren. Ein Geschäft mit einem Handschlag, mit einer auf gegenseitigem Vertrauen basierten Absprache abzuschließen, wird inzwischen erstickt in Richtlinien und komplizierten Vertragsregeln. Das führt dazu, dass Manager an Kraft und Glaubwürdigkeit verlieren.

*Gesunde Führung bedeutet für mich **konsequent und zielgerichtet zu handeln, realisierbare Entscheidungen zu treffen und dabei die Werte nicht aufzugeben. Ein ehrlicher und überzeugender Umgang auf allen Ebenen** ist hierbei entscheidend. Der Gesprächspartner erwartet authentisches Handeln. Ein Top-Manager muss den Gesprächspartner davon überzeugen, dass er ihn nicht übervorteilen will. Er muss ihn sogar davon überzeugen, dass er ihn auf Fehler aufmerksam machen wird. Dabei muss er in der Lage sein, seinem Gesprächspartner in die Augen zu sehen, denn der Blickkontakt bei einem Abschluss eines Geschäftes sagt enorm viel über den Gesprächspartner und den Wert des Unternehmens aus mit dem die Geschäfte abgewickelt werden.*

Heute nehmen Geschäfte mit größerem Risiko zu. Durch die Einführung von Boni-Zahlungen und überhöhte Erfolgsprämien wird dem persönlichen, schnellen und finanziellen Erfolg ein größerer Entscheidungsrahmen beigemessen. Diese Herausforderungen hatten wir seinerzeit nicht und ich denke, dass für die Unternehmensführung von heute neue Aufgaben und Strukturen entwickelt werden müssen.“

Komplexe Change-Prozesse = Ehrlichkeit

Können Manager heute ethische Wege gehen?

(5. Fragestellung)

Frau Christiane C. wusste bei Übernahme ihrer Position im Management nicht, was auf sie zukam. *„In meinem ersten Quartal musste ich damit zurechtkommen, dass der Überstundenabbau, der Resturlaub und alle Weiterbildungen von meiner Vorgängerin in den Zeitraum der Übernahme ihrer Position durch mich geplant waren. Zudem gab es laufende Verfahren von denen ich bei Vertragsunterzeichnung nichts wusste. Gelder waren veruntreut worden. Eine Einarbeitung fand nicht statt. Ich atmete tief durch und machte das Beste aus der Situation. Beginnend sortierte ich die Sachlage.“* Coping: Frau C. ließ sich nicht durch inneren und äußeren Stress blockieren.

Es gab Gefahrenquellen innerhalb des Unternehmens an dessen Behebung niemand interessiert war, unzufriedene Stakeholder wurden seit Monaten ignoriert. Kommunikationsstrukturen im Unternehmen waren unklar, Kommunikationskanäle überlastet und aufgelaufene Altlasten erdrückend. In den Mitarbeitergesprächen erwarteten Frau C. weitere Überraschungen. Beispielsweise gab es keine klaren Absprachen darüber wie Arbeit und Arbeitszeit eingeteilt waren. Zahlreiche offene Stellen zeichneten sich ab. Es gab keinen adäquaten Stellenplan und keine funktionierenden Strukturen. *„Mein erster Impuls war, mich aus dem Staub zu machen. Bei näherer Betrachtung dachte ich aber darüber nach, dass ich **das Ganze als spannende Herausforderung gestalten** könnte. Innerhalb eines halben Jahres sanierte ich das Unternehmen. Zu dem Zeitpunkt war ich so wütend, dass ich nicht mehr dazu in der Lage war, die Früchte meiner Arbeit zu genießen.“* Nachhaltigkeit bedeutet das Chaos zu ordnen, vorhandene Ressourcen zu mobilisieren und ein gesundes System zu erschaffen. Das Team braucht Sicherheit. Ein vorübergehender Raubbau mit eigenen Ressourcen ist tragbar. Von fünf stabilisierenden Säulen (Gesundheit, Familie, Beruf, finanzielle Absicherung, soziales Umfeld) können zwei Säulen zeitgleich angegriffen sein, ohne dass der Manager an Stabilität verliert. Frau Renate A. berichtet aber wie sie eine Säule nach der anderen einbüßte und nahezu alles in ihrem Leben verloren hat. *„In einem großen Chemiekonzern war ich leitende Physikerin. Ich hatte einen hervorragenden Ruf. Diesem wollte ich gerecht werden. Durch den hausinternen Stellenabbau verlor ich überraschend meine Arbeit. Das konnte ich nicht akzeptieren. Meinem privaten Umfeld erzählte ich nichts von den Entwicklungen. Ich ging weiter jeden Morgen aus dem Haus und kam spät am Abend zurück. Scheinbar zufrieden berichtete ich über meinen*

Arbeitsalltag. Mein Lügenkonstrukt war so stabil, dass ich beinahe selber daran glaubte. Nach einiger Zeit wurden meine finanziellen Mittel zunehmend knapper. Auch das erzählte ich niemandem. Im Gegenteil: Ich ging weiter golfen und fuhr meinen Porsche. Niemand bemerkte die Veränderungen an mir. Erst als ich massiv an Gewicht verlor, wurde ich auf meinen Zustand angesprochen. Das bedrängte mich dermaßen, dass ich mich immer weiter zurückzog. Ich sah keinen Ausweg. Ich konnte mich der Sache nicht stellen und entschied mich für Suizid.“

Diese Verzweiflung erleben in Deutschland jährlich 100.000 Menschen. 9.000 Menschen gelingt ihr Suizid. Es ist wichtig, Menschen in dieser Situation aufzufangen. Bereits Kinder müssen lernen, dass ein Scheitern im Leben möglich ist, und dass durch dieses scheitern nichts endgültig entschieden ist. Copingstrategien und Resilienzfaktoren sollten frühestmöglich geschult werden, denn egal wie gut jemand ist, es ist immer möglich Tiefschläge zu erleiden. Wichtig ist dabei nicht, wie tief jemand fällt, sondern welche Handlungsmöglichkeiten er hat, um wieder aufzustehen. „Gesunde Führung“ ist ein Lebensthema.

Wahrnehmungsveränderung = Resilienzstärkung

Wie kann ein Scheitern verarbeitet und wann muss diese Fähigkeit erlernt werden?

(6. Fragestellung)

Frau Melanie K., Erzieherin in einer unternehmensinternen Kita eines DAX Konzerns, berichtet: *„Viele Manager, die in ihrer Arbeit aufgehen, geben ihre Kinder früh in eine unternehmensinterne Kita. Das wird vom Unternehmen erwartet und mit Sanktionen gefordert. In den wenigen Stunden, die sie ihre eigenen Kinder tatsächlich sehen, ist Erziehung und Führung nicht mehr möglich. Die Eltern sind erschöpft. Potentiellen Konflikten mit ihren Kindern gehen sie aus dem Weg. Das Ergebnis sind orientierungslose, nicht selten grenzüberschreitende Kinder und Eltern, die im Unternehmen Top-Manager sind, am Wochenende aber Angst davor haben mit ihrem Kind alleine zu sein. Diese Eltern wissen nicht was sie mit ihren Kindern anfangen sollen.“* Diese Kinder gehören zu den Privilegierten der Welt. Sie sind das Management der Zukunft. Intellektuell gefördert und nicht selten emotional unterentwickelt. Bei der Betrachtung ihres Lebensweges zeichnet sich ein beneidenswerter Bildungsweg ab. Auf dem Campus einer Elitehochschule berichtet der Dozent Herr Leopold H.: *„Es geht um gute Noten. Die Studierenden erwarten eine Form der Bespaßung, die es*

schwermacht, adäquat Wissen zu vermitteln. Diese Studierenden sind davon überzeugt, dass ihnen die Welt gehört und ich der Lakai in ihrem Kabinett bin.“ Frau K. und Herr H. berichten hier über eine Situation, die zu lange akzeptiert wird. Wie sollen junge Menschen notwendige Lernerfahrungen sammeln? Wo können die Manager der Zukunft das notwendige Wissen für eine nachhaltige, ressourcenorientierte und auf allen Ebenen gewinnbringende Führungsstrategie erlernen?

Kinder = Manager der Zukunft

Wie kann der gesellschaftspolitische Auftrag erfüllt werden?

(7. Fragestellung)

Kinder brauchen gesunde Grenzen, in denen Sie sich frei bewegen können, sie brauchen in einer sich schnell wandelnden Welt Orientierung. Herr Matthias Schraner, Verhandlungsexperte hat hierzu eine klare Meinung: *„Manager, die als Jugendliche in sozialen Projekten tätig waren und in einer NPO Fuß gefasst haben, konnten lernen sich selber zu schützen. Sie wissen mit unterschiedlichen Emotionen gezielt umzugehen.“* Eltern, die im Management tätig sind, müssen neben gewinnorientierten Maximen ethische Grundsätze vermitteln, um ein handlungsstarkes Gesellschaftsmitglied heranzuziehen. Ihre Kinder entwickeln moralische Problemlösungskompetenzen aufeinander aufbauend (Kohlberg). Durch Nachahmung lernen ihre Kinder Werte, die sie als Eltern vertreten. Dabei kopieren sie was sie sehen und fühlen (Bandura).

Den Managern muss die Angst genommen werden, „alleine“ Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Handlungsoptionen, das Empfinden und Geben von Liebe sowie der Umgang mit der eigenen Hilflosigkeit sind für Kinder wichtig. Ein ehrlicher Umgang und ein gesunder Leistungsanspruch während der Entwicklung sind elementar. Im Negotiation Summer Camp (2017) gelingt es Herrn Schraner und seinem überaus freundlichen Team, Entscheidungsträger **und ihren Familien** das Wort zu erteilen. Hierdurch entsteht eine einmalige, gelingende und wertorientierte Gesprächsrunde, die berufliche Auswirkungen haben wird.

Der CEO des Schraner Negotiation Institutes, berät in über 40 Ländern Entscheidungsträger: *„Heute kennen sich viele Entscheidungsträger lediglich über Skype. Digitalisierung führt zu*

einer Distanz aus der sich Missverständnisse entwickeln. Wenn es innerhalb einer Zusammenarbeit zu einer Explosion durch Fehlschlüsse kommt, ist es oft zu spät, um noch eine gemeinsame Lösung zu finden.“ Herr Schraner greift die Meinung von Herrn Paul und Herrn Klapheck auf, „Top-Manager mit mindestens 30 Jahre Berufserfahrung, die vieles auf ihrem Weg geopfert haben und international tätig waren, bekommen in ihrer Position wieder gesagt was sie zu tun haben, das frustriert. Entscheidungskorridore von Führungskräften mit maximal 10 Regel zu vergrößern, ist das Ziel. Teams erhalten Sicherheit durch unmittelbare Zielvorgaben mit verständlichen Zielformulierungen, die angemessenen kodiert werden. So können sie optimal handeln. Grundlage hierfür ist eine gesunde Beziehungsebene, die sich durch die Kommunikation spiegelt. Rechtsverstöße sind klar definiert.“ Für Herr Schraner ist offensichtlich, dass die Stärkung der Resilienz hinsichtlich einer Gesunden Führung zukünftig weiter in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken wird.

Das bestätigen auch die **Ergebnisse der Befragung**, die von Herrn Dr. Thomas Neunert, IUBH Düsseldorf (2017) interpretiert werden. Die Resilienzfaktoren Wahrnehmungsfähigkeit (92,3%) und das Empfinden von Glücksgefühlen (84,61%) sind für Führungskräfte entscheidende Kraftquellen, welche sie sich zum Großteil selber erarbeiten mussten. Sie sind zwar mit ihren Mentoren zufrieden (76,92%), haben aber nicht alle ihre positive Entwicklung ihrem Elternhaus zu verdanken (53,85%) Problemlösungskompetenzen durch die Eltern erlernt / 69,23% erleben ihre Eltern als Vorbild / 66,67% haben in ihrem Leben Traumata erlitten und 69,5 % wurden von ihren Eltern bei wichtigen Lebensthemen unterstützt). Trotzdem möchten Führungskräfte positive Impulse für ihre Teams setzen, genießen ihre Stellung im Team (73,33%) und bedienen sich hierzu dem situativen Führungsstil (100%). Sie legen Wert auf Ihre Offenheit (84,62%) und können mit Stress gut umgehen (76,93%). Präventive Maßnahmen sind für sie absolut entscheidend (92,31%) und entsprechende Schulungen werden von 100% der Befragten als sinnvoll erachtet. Darüber hinaus können die Führungskräfte gut Grenzen ziehen (100%) und stellen ihr Handy für ein ungestörtes Privatleben aus (76,93%). Die Mehrheit der Befragten arbeitet effektiv und zielführend. Kommunikative Strukturen erachten sie als wichtig (Respektvolle Kommunikation 84,62%). Diese Werte konnten sowohl in der Stichprobe als auch bei der Kontrollgruppe bestätigt werden.

„Gesunde Führung“ ist also ein zuverlässiges Verhaltensmuster, welches die Einstellung der Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber in der gemeinsamen Interaktion zum Ausdruck bringt (Lewin). Hierbei wechseln Stabilität und Flexibilität zu gleichen Teilen. Ethische Grundsätze sind in der Führungsetage für 61,54% sehr wichtig und für 38,46% wichtig (Neunert, 2017). Das lässt hoffen! Oder wie Herr Paul sagt: „*Ein Manager muss vor sich selbst bestehen!*“

Resilienzfaktoren durch die eine gesunde Unternehmensethik gefördert wird:

- Widerstände, die das Erzielen eines Ergebnisses blockieren auflösen
- Erfolge nicht hinnehmen, sondern diese zelebrieren
- Krisen gemeinsam überwinden – mit anschließendem Dank an das Team
- Alibifunktionen von Change-Prozessen greifbar machen und somit eliminieren, so dass eine tatsächliche, effektive und nachhaltige Veränderung im Unternehmen stattfinden kann

Ihr Nutzen durch das Fünf-Säulen-Prinzip „Gesunde Führung durch Coping & Resilienz“:

1. Realitätsentscheidung – Entscheiden Sie wer Sie sein wollen und erkennen Sie wo Sie sich aktuell befinden!
2. Copingstrategien – Überlegen Sie welche Ihrer Ressourcen Sie einsetzen können, um Ihr Ziel zu erreichen!
3. Resilienzstärkung – Pflegen Sie Ihren Energiehaushalt und bilden Sie Ihre persönlichen Fähigkeiten regelmäßig!
4. Gesunde Führung – Übertragen Sie Klarheit und Managementkompetenzen gezielt und geben Ihrem Team Sicherheit und Vertrauen!

Meiersheide 8a · D-53773 Hennef

Telefon +49 / 2242 / 904 35 30 · Mobil +49 / 173 / 253 63 41

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

5. Gewinn – Leben und führen Sie gesund, um Ihr Unternehmen auf dem Markt behaupten zu können!

Persönliches Wort Dr. Christiane Chadasch: *Ich bedanke mich bei all meinen Gesprächs- und Forschungspartnern für ihre Offenheit, ihr Vertrauen und die Möglichkeit, welche sie mir bieten durch ihre Erfahrungen, meine Arbeit zu verbessern. Frau Domke danke ich für die Begleitung auf diesem Weg!*