

Zuversicht - die neue Führungskraft

Starker / Roos

2025

ISBN 978-3-8006-7603-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

3

Zoom auf die Führungsebene

»Führungskräfte haben denselben Stress wie alle anderen auch, dazu kommt aber eine Zusatzbelastung durch ständig zunehmende Aufgaben, Erwartungen und Verantwortung.«

Randolf Jessl, Journalist und Geschäftsführer
Authority

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

A. STRESSBILANZ BEI DEUTSCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

Wenn wir in den Arbeitsalltag von Führungskräften schauen, dann fühlen sich laut einer Umfrage 61 % von 1.000 befragten Führungskräften erschöpft. Bei den jungen Führungskräften gaben sogar 72 % an, erschöpft zu sein.²⁶ Eine weitere Studie konnte aufzeigen, dass Führungskräfte sich stärker erschöpft fühlen als der Durchschnitt aller Beschäftigten.²⁷ Laut der Studie »Erschöpfung 2023«, für die 1.200 Erwachsene befragt wurden, gaben etwa 30 % der Befragten an, bereits einen Burn-out erlebt zu haben. 13 % waren in den vergangenen zwölf Monaten an einem Burn-out erkrankt, unter den 18- bis 29-Jährigen sogar 18 %. In diesen

Studien werden unter anderem die arbeitsbezogenen Faktoren körperliche Belastung, ständige Erreichbarkeit, Überstunden und Termindruck sowie die schlechte Vereinbarung von Beruf und Familie als Stressoren benannt, die zu der seitens der Befragten benannten Erschöpfung führen.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) kam in ihrer »Studie zur mentalen Gesundheit bei der Arbeit« zu dem Ergebnis, dass emotionale Anforderungen die größte Belastung bei Führungskräften auslösen.²⁸ Und weiterhin – ebenso wesentlich für unser Thema –, dass die Arbeits- und Gesundheitssituation von Führungskräften in Zusammenhang mit gesundheitsförderlichem Führungsverhalten steht und sich die Arbeitsbedingungen nicht nur direkt auf die Führungskräfte selbst, sondern indirekt auch auf die von ihnen Geführten auswirken.

Geht es der Führungskraft schlecht und betreibt sie keine Selbstsorge, wirkt sich das negativ auf ihr gesundheitsförderliches Führungsverhalten und somit nachteilig auf die Mitarbeitenden aus.

Bereits der Arbeitsalltag an sich hat also schon das Potenzial, Erschöpfungszustände auszulösen. Und nun kommen die mittlerweile als Stapel- oder Polykrisen benannten äußeren Umstände und die damit korrespondierende Ungewissheit hinzu, die bei sehr vielen Menschen Unsicherheit auslöst. In Ruhe über diese Entwicklungen und ihre Auswirkungen und über daraus resultierende Handlungsfelder nachzudenken und nach möglichen Lösungen zu suchen, wäre in solchen Momenten eigentlich das Mittel der Wahl. Doch unter der Last der vielen negativen Eindrücke geschieht etwas ganz anderes: Das Krisenerleben führt dazu, dass diverse Gefahr signalisierende Reize aufgenommen werden, und dann übernimmt fatalerweise die Amygdala mit der Folge, dass Menschen vom benötigten aktiven Durchdenken einer Herausforderung in ein reaktives, alte Muster aktivierendes Verhalten wechseln.

Wir haben es daher mit dem Problem zu tun, dass eine in den Unternehmen verstärkt erlebte Krisenstimmung, welche mehr und andere Management- und Führungskompetenzen erfordern würde, auf eine zunehmend erschöpfte Führungsmannschaft trifft. Diese berichtet von hohen emotionalen Belastungen und einem Stress auslösenden Arbeitsalltag.

Werfen wir also noch kurz einen genaueren Blick auf die Stressoren im Arbeitsalltag von Führungskräften, bevor wir auf die Lösungsebene gehen.

B. ALTE WERTSCHÄTZUNGSANKER UND ERWARTUNGSVIELFALT

»In vielen Firmen gilt man laut der ungeschriebenen Gesetze der Firma als ›Held der Arbeit‹, wenn man besonders lange bleibt – je länger, desto heroischer und bedeutsamer.«

Madeleine Leitner, Beraterin

Überstunden, Pausen auslassen, ununterbrochen an Meetings teilnehmen, im Urlaub arbeiten – das kommt Ihnen als Führungskraft unter Umständen bekannt vor. Diese Engagement-Parameter des Industriezeitalters sollten im digitalen Zeitalter, das von Overflow geprägt ist, eigentlich nicht mehr gelten. Aber immer noch sind die Karrierewege gepflastert mit Erwartungen an Überengagement, obwohl die neurowissenschaftlichen Ergebnisse, denen zufolge Urlaub, richtige Pausen oder Freizeit die echten Leistungsfaktoren im digitalen Zeitalter sind, eine deutliche Sprache sprechen.

Eigentlich wäre es für uns hochrelevant, in einem sich deutlich verdichtenden Alltag Räume für Konzentration und Nachdenken zu schaffen, was aber wegen diverser veralteter Erwartungen an viele der Beteiligten nicht umgesetzt wird. Spätestens hier entstehen dann Wertekonflikte zwischen den Erwartungen, die Führungskräfte (ausdrücklich oder implizit) spüren, und der Art, wie sie mit ihren Teams umgehen wollen.

88% der befragten Führungskräfte äußerten in der jährlichen Befragung durch den Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TU München, dass sie Wertekonflikte als belastend empfinden und in diesen Situationen Stress erleben. Jede siebte Führungskraft (15,7%) gab sogar an, sehr häufig oder täglich Stress durch Wertekonflikte zu verspüren. Dabei zeigt sich ein enger Zusammenhang mit der Häufigkeit empfundener Wertekonflikte: Je öfter Führungskräfte ethisch oder moralisch herausfordernde Situationen erleben, desto mehr Stress empfinden sie auch. Zwei der drei am häufigsten von den Befragten genannten Situationen, die ihnen am meisten zusetzen, sind Minderleistungen der Teammitglieder – was zu einem Spagat führt zwischen notwendigem kritischem Feedback und motivierender Führungsleistung – und der bekannten Sandwich-Position zwischen den eigenen Vorgesetzten und dem eigenen Team, weil hier eine Erwartungsvielfalt entsteht, die unter Umständen auch Zielkonflikte beinhaltet.²⁹

C. KRISENSTIMMUNG IN DEN TEAMS

»In Meetings oder beim Gespräch an der Kaffeemaschine stecken sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann gegenseitig mit ihrer negativen Einschätzung an. Alles dreht sich nur noch um Krisen und Probleme, Konstruktives hat keinen Platz mehr – das nennen wir in der Forschung kollektive Ruminatio.n.« PD Dr. Kristin

Knipfer, Geschäftsführerin TUM Institute for LifeLong Learning TU München

Widmen wir uns nun, bevor wir in den Lösungsmodus gehen, der Teamebene und ihrer aktuellen Dynamik im Krisenkontext. Das Überschwappen der allgemeinen Krisenstimmung auf die Unternehmen wird sich also unter Umständen auch in der Stimmung der Teams und damit in Ihrem unmittelbaren Führungsalltag widerspiegeln, und deshalb wollen wir uns nun mit den dahinter liegenden gruppendynamischen Phänomenen befassen.

In Experimenten untersuchten Forschende des Exzellenzclusters Kollektives Verhalten der Universität Konstanz aus den Bereichen Biologie und Psychologie die Übertragung von Stress von einem Individuum auf eine Gruppe, aber auch die Stressübertragung innerhalb von Gruppen.³⁰ So betrachteten die Psychologinnen Alisa Auer, Lisa-Marie Walther und Petra Wirtz unter anderem das Stresserleben von Studierenden bei schriftlichen universitären Prüfungen, von Orchestermusikerinnen und -musikern während einer Probe und eines Konzerts sowie von Angestellten in Situationen am Arbeitsplatz. Die Stressübertragungsreaktion hat einen ähnlichen Verlauf wie die Reaktion auf selbst erlebten Stress, jedoch in geringerem Ausmaß.

Bestätigt wurden diese Ergebnisse durch das Ergebnis einer Längsschnittstudie des Forschungsteams rund um Shihan Li von der Carnegie Mellon University. Während einer sechsmonatigen Forschungsphase hatte das Team den Stresslevel von rund 300 Studierenden beobachtet. Dabei ermittelten die Forschenden zwei Faktoren, von denen es abhängt, wie stark sich der Stress des sozialen Umfelds innerhalb von Menschengruppen überträgt. Der erste Faktor leuchtet sofort ein: Stress steckt dann besonders an, wenn es in einer Gruppe bereits einen relativ homogenen Stresslevel gibt, also alle in unserem sozialen Umfeld ähnlich stark gestresst sind. Sind nur einige unserer sozialen Kontakte, wie Familie, Freunde

oder Kolleginnen, sehr gestresst und andere hingegen kaum, ist die Übertragungswahrscheinlichkeit des Stresses auf uns und andere viel geringer.

Der zweite entscheidende Faktor, ob wir uns anstecken lassen, liegt nach Erkenntnissen des Forschungsteams jedoch in unseren jeweiligen Persönlichkeitsmerkmalen, wobei auf die Faktoren Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus ein besonderes Augenmerk zu legen ist, wenn es um die Ansteckung durch Stress geht. Sehr gewissenhafte Menschen, die wenig neurotisch sind, sind nicht so leicht mit Stress anzustecken wie wenig gewissenhafte Personen, die zu emotional intensiven Reaktionen neigen. Darüber hinaus hilft die Überzeugung, die Kontrolle über eine Situation zu haben, um sich vor Übertragung zu schützen. Je stärker diese Überzeugung ausgeprägt ist, umso geringer ist die Übertragungswahrscheinlichkeit. Das Forscherteam folgerte aus all dem, dass man andere gestresste Personen meiden sollte, wenn man sich vor Stress schützen will.

Diese unwillkürlichen Übertragungsphänomene lassen sich auch auf »Jammern« in Gruppen und Teams übertragen. Die Arbeits- und Organisationspsychologin Simone Kauffeld fand bei ihren Studien heraus, dass sich im Laufe von Teamsitzungen sogenannte Jammerspiralen entwickeln können. »Bei uns geht mittlerweile alles den Bach runter!« wäre der typische Beginn einer solchen Spirale. Auf diese Aussage kann sowohl als Zustimmung wie auch als Bestärkung beispielsweise der Spruch »Bei uns ist es sogar noch schlimmer!« folgen. Eine solche Zustimmung verstärkt die Haltung des Jammerns – mit der Folge, dass noch mehr gejammert wird. Es entsteht also laut Kauffeld eine Spirale: Jammern führt zu Jammern, und so wird von den eigentlichen Schwierigkeiten abgelenkt. Solche Äußerungen taugen natürlich nicht dazu, Probleme zu verstehen oder gar anzugehen, im Gegenteil: Sie blockieren Denkprozesse, die zu Lösungen führen könnten.

Die Empörung ist im Unternehmen angekommen.

Im Kontext von Empörung kommt es zu einer ähnlichen Dynamik. Allerdings entfesseln Prozesse der Empörung unter Umständen sehr schnell eine aggressive Energie. Und da sich Empörungsspiralen ganz konkret gegen Menschen richten können, eskalieren sie schnell bis hin zu persönlichen Bedrohungen. Wenn sich die Mitglieder einer empörten Gruppe zudem noch als Einzige im Besitz der Wahrheit wähnen, bieten sich ihnen drei Erklärungsansätze: Die Person oder Gruppe, über die sie sich gerade aufregen, ist entweder dumm, krank oder böse, so Arist von Schlippe in seinem Buch »Das Karussell der Empörung«. Das funktioniert übrigens in alle Richtungen und hilft natürlich in keiner Weise weiter. Damit sind immer mehr Führungskräfte konfrontiert, weil auch das politische Ringen im Kontext der Krisen in die Unternehmen geschwappt ist. Die Frage,

ob sich Unternehmen und ihre Manager und Managerinnen politisch äußern sollen oder nicht, stellt sich nicht mehr. Die Empörung ist in den Unternehmen angekommen.

Professor Robert Sapolsky von der Universität Stanford konnte zeigen, dass Menschen, die chronisch jammern (Kategorie eins), negative körperliche Auswirkungen ihres Jammerns erleben. Durch die ständige Wiederholung von schlechten, traurigen, wütenden und ohnmächtigen Gefühlen können, so Sapolskys Studienergebnisse, die Neurotransmitter im Gehirn eine neuronale »Neuverdrahtung« durchlaufen, die negative Gedankenmuster verstärkt. Ein ständiger Kreislauf negativer Gedanken kann sogar Schäden am Hippocampus verursachen, dem wichtigen Teil des Gehirns, der für Problemlösungen und kognitive Funktionen zuständig ist. Wir geraten in eine emotionale Höllenspirale, wie es Stefan Kölsch, Professor für Biologische Psychologie, erklärt.

Auch chronische Nörgler übertragen – teils natürlich unbewusst – ihre negativen Gefühle auf andere Menschen, ein Phänomen, dass sich projektive Identifikation nennt. Die Teamführungskraft und manch ein Teammitglied arbeiten sich dann daran ab, diese Nörgler zufriedenzustellen und ihnen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen.

beck-shop.de

Wir können festhalten, dass Jammern und Stress – wie Empörung übrigens auch – hochansteckend sind. Dadurch verschärft und verfestigt sich die Krisenstimmung im Unternehmen, aber auch in den Teams immer weiter. Insbesondere für emotional erschöpfte Führungskräfte ist es daher eine sehr große Herausforderung, diese schlechte Stimmung in den Teams aufzufangen.

TAKE AWAY

»Es waren nicht nur der Schlamm und der Schutt, den die Freiwilligen aus den Häusern geholt haben. Sie haben gleichzeitig Zuversicht gegeben, dass man dieses Chaos überhaupt bewältigen kann.« Anke Petermann, Journalistin

zur verheerenden Flut im Ahrtal

Zugegeben, das war eine sehr krisenorientierte Bestandsaufnahme; es gibt allerdings auch nichts zu beschönigen, da es sehr vielen Menschen im Arbeitskontext nicht gut geht. Diese kritische Analyse dient außerdem dem Ziel, unseren Abprungpunkt zu ermitteln: Ein hohes Maß an Erschöpfung auf Unternehmens-, Führungs- und Mitarbeitenebene trifft auf eine akute Krisenstimmung und aktiviert schlechte Erfahrungen, die bereits mit Restrukturierungen und Transformation gemacht wurden. Gleichzeitig löst die aktionistische Gestaltung des Arbeitsalltags bei vielen Menschen Stress aus, und die Stressmuster vieler Organisationen sind aufgrund der allgemeinen Krisenstimmung aktiviert. Die folgende Grafik illustriert die relevanten Handlungsfelder.

**Zusammenspiel kritischer Unternehmensdimensionen,
die zu einer erhöhten Anfälligkeit der Organisation
für Krisenstimmung und Krisen führt**



Wenn das Vertrauen in die Unternehmensleitungen schwindet, wie anhand der Studiendaten dargelegt wurde, und damit auch das Gefühl der Sicherheit, die Menschen in der Krise sich aber gleichzeitig mehr Vertrauen und Perspektive wünschen, dann resultiert daraus eine für die Unternehmen neuartige Herausforderung: Sie müssen beginnen, Zuversicht zu vermitteln. Denn die Folgen der durch die multiplen Krisen eingetretenen Veränderungsdichte sind überall spürbar, sodass auch in den Unternehmen eine Antwort darauf gefunden werden muss, wie man über Management und Führung sowie Beratung den Fokus auf Gelingendes und Zuversicht legen und damit die Basis für Produktivität in unsicheren Zeiten und komplexer Umgebung schaffen kann.

Wir kommen mit Teil II dieses Buches nun zur Lösungsperspektive und möchten Ihnen erläutern, warum Zuversicht ein Multitalent in der Krise ist und wie zuversichtliches Management und zuversichtliche Führung gestaltet werden können. Nehmen Sie sich aber zunächst einen ruhigen Moment, um die Ausführungen aus Teil I bezogen auf Ihre eigene Rolle zu reflektieren, um erste Hinweise auf mögliche Handlungsfelder zu bekommen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG