

## **1 Stress ohne Ende – »Das ist halt so als Führungskraft«**

Führungskraft zu sein, ist toll. Diese Rolle hat viele spannende Seiten, kann hochbefriedigend sein und Erfüllung bringen. Ich habe durch meine Arbeit als Arbeitsmedizinerin viele verschiedene Betriebe der unterschiedlichsten Größen und Branchen kennengelernt: Überall sah und sehe ich Führungskräfte, die mit viel Tatkraft, Herz und Verstand an ihre Arbeit herangehen und im Grunde sehr gerne tun, was sie tun.

Der größte Anreiz an ihrem Job ist für die meisten meiner Beobachtung nach: Sie können gestalten. Oder sie haben zumindest ein Mitsprache- oder Vorschlagsrecht. Sie können sich einbringen und haben deutlich mehr Durchsetzungsmöglichkeiten als ihre Mitarbeiter. Ich habe erst kürzlich mit einer jungen Frau gesprochen, die letztes Jahr ihre erste Führungsstelle angetreten hat: Sie hat mir begeistert erzählt, wie sehr sie ihre größere Entscheidungsfreiheit schätzt und wie gerne sie die Verantwortung dafür trägt. Sie merkt, dass sie auf diese Art sich und ihre Mitarbeiter voranbringen und im Team Veränderungen anstoßen kann, die dringend notwendig sind. Sie sagt, sie habe den Schritt in ihre neue Rolle noch keinen einzigen Tag bereut.

Natürlich bedeutet eine Führungsposition oft auch einen Gehaltschritt – doch das ist für die meisten Führungskräfte, mit denen ich spreche, nicht das Hauptmotiv. Gerade in den jüngeren Generationen steht der Wunsch, etwas zu bewegen, an erster Stelle.

Es ist ja tatsächlich so: Wenn es Ihnen gelingt, etwas zu bewegen, ist das wie ein Energie-Booster. Sie haben Freude, Sie bekommen Bestätigung, Sie können Dinge verwirklichen, die Ihnen vorschweben. Sie haben Gestaltungsmöglichkeiten und Einfluss. Sie arbeiten zumindest in gewissem Rahmen selbstbestimmt und sind nicht abhängig von den Entscheidungen anderer – gerade wenn Sie Ihr eigener Chef sind.

Darüber hinaus: Wenn Sie richtig gut führen, bekommen Sie zu Ihren Mitarbeitern einen Zugang, der Ihnen – neben allen



Problemen und Konflikten – auch jede Menge positive Erlebnisse bringt.

Führungskraft zu sein, ist also an sich eine erstrebenswerte Sache. Führung wird auch dringend gebraucht: Jedes Unternehmen braucht Menschen, die in Führung gehen, Verantwortung für andere übernehmen und etwas zum Positiven gestalten wollen. Das gilt nicht nur für jedes Unternehmen, sondern auch für grundsätzlich jede Organisation – ja, jede Gemeinschaft. In diesem Sinne gehen sogar sehr viel mehr Menschen in Führung, als »nur« die, die sich im Beruf als Führungskräfte bezeichnen.

Führungskraft zu sein, ist an sich eine erstrebenswerte Sache.

Hand aufs Herz: Ich kenne so gut wie niemanden, der nicht zumindest in einem Teilbereich seines Lebens und zu gewissen Zeiten eine Führungsrolle übernommen hat. Und damit oft vor ganz ähnlichen Herausforderungen steht wie ein »Chef« im Betrieb.

Vielleicht haben Sie noch die Fernsehwerbung eines großen Hausgeräteherstellers vor Augen, die vor einigen Jahren lief: Darin antwortet eine Hausfrau und Mutter auf die Frage, was sie beruflich tut, mit einem selbstbewussten Lächeln: »Ich führe ein sehr erfolgreiches kleines Familienunternehmen.« Recht hat sie.

Denn egal ob Sie eine Abteilung, einen Verein, eine Familie, eine Jugendfußballmannschaft oder auch einen Menschen in Ihrem Umfeld durch eine schwierige Lebensphase leiten: Das alles fällt unter Führungsarbeit. Sie übernehmen damit eine wichtige Aufgabe – und eine potenziell sehr befriedigende Arbeit.

Doch wie sieht es im Alltag aus? Wie zufrieden und glücklich sind Führungskräfte mit ihrer Arbeit? Dazu will ich Ihnen von einem Erlebnis berichten, das ich vor nicht allzu langer Zeit hatte ...



## Die rote Karte

Ich war in ein großes Unternehmen eingeladen, um einen Vortrag zu Stressmanagement in der digitalen Welt zu halten: vormittags für die Mitarbeiter und nachmittags für die Führungskräfte. Die Moderatoren hatten vorab Karten ausgeteilt, für jeden Teilnehmer eine grüne, eine gelbe und eine rote. Nach einer kurzen Einführung zu meinem Vortrag stellten sie dann dem Publikum die Frage: »Wie gestresst fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz?« Die, die sich gar nicht oder wenig gestresst fühlten, sollten die grüne Karte heben, die, die sich durchaus belastet fühlten, die gelbe, und die, die unter dem Stress leiden oder sich gar zeitweise überfordert fühlen, die rote.

Ich stand jeweils schon auf der Bühne und hatte also einen guten Überblick über die Karten, die gehoben wurden. Am Vormittag bei den Mitarbeitern war das Bild eindeutig: Es überwogen die grünen, es gab nur wenige gelbe und praktisch keine roten Karten. Am Nachmittag bei den Führungskräften war das Bild ebenso eindeutig, aber völlig anders: Mindestens zwei Drittel hoben die gelbe und etliche die rote Karte. Grüne Karten sah ich kaum. Zwei völlig unterschiedliche Bilder – in ein und demselben Unternehmen.

Auf dieses Stimmungsbild unter Verantwortlichen treffe ich in vielen Unternehmen: Zumindest phasenweise laufen fast alle Führungskräfte buchstäblich heiß. So heiß, dass bei einer Untersuchung ein größerer Teil auf die Frage »Würden Sie gerne Ihren Führungsjob bis zur Rente weitermachen?« sagte: »Ich weiß nicht, ob ich das durchhalten kann.«

Zumindest phasenweise laufen fast alle Führungskräfte buchstäblich heiß.

Verwunderlich ist das nicht, wenn Sie sich deren tägliche Belastung ansehen. Lassen Sie uns zum Beispiel Marius Hirsch, den Geschäftsführer eines mittelständischen metallverarbeitenden Unternehmens, während den ersten beiden Stunden seines ziemlich normalen Arbeitstages begleiten:

Gleich nach einem Minimalfrühstück ist Marius Hirsch frühmorgens von zu Hause aus gestartet, um als ersten Termin des Tages einen neuen Kunden zu treffen. Er drückt ordentlich auf die Tube, denn er will trotz des morgendlichen Berufsverkehrs auf jeden Fall pünktlich kommen.

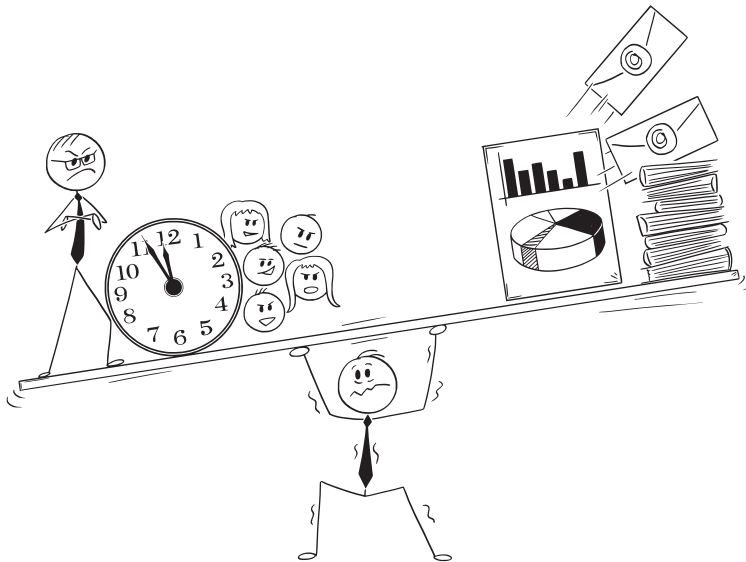
Noch während der Fahrt ruft seine Sekretärin an, dass es in der Produktionslinie A ein Problem gegeben hat und der Fertigungsleiter ihn dringend sprechen muss. Was soll er tun? Rechts ranfahren, um sich auf das Gespräch konzentrieren zu können? Keine Chance, sonst kommt er zu spät. Also führt Marius Hirsch das hitzige Telefonat über die Freisprechanlage und versucht gleichzeitig, den immer dichter werdenden Verkehr im Auge zu behalten. Ach ja, und die Sekretärin hat ihm bei der Gelegenheit auch noch mitgeteilt, dass der Krankenstand im Betrieb im letzten Quartal um zwei Prozentpunkte gestiegen ist. Der Betriebsrat möchte mit ihm Lösungsvorschläge diskutieren.

Gerade noch rechtzeitig trifft Marius beim Kunden ein. Dort aber verkündet ihm die Empfangsdame süß lächelnd, dass der Termin sich leider eine halbe Stunde nach hinten verschiebe, weil ihr Chef aufgehalten worden sei. Marius Hirsch schluckt: Verflixt, wie soll er dann rechtzeitig zu seinem nächsten Meeting kommen? Da darf er einfach nicht fehlen, sonst geht wieder nichts voran. Gleichzeitig muss er doch heute auch noch den Besuch des Vorstands vorbereiten, der sich kurzfristig für morgen angesagt hat: Der will die Perspektive für die nächsten zwei Jahre auf der Basis der letztjährigen Ergebnisse wissen. Oh je, jede Menge Zahlenkram. Die Nachtschicht wird immer wahrscheinlicher.

Marius rennt in dem Empfangsbereich auf und ab, immer den Blick auf sein Handy gerichtet. Das brummt ständig, weil dauernd neue Mails und Nachrichten hereinflattern.

Endlich kommt der Kunde. Marius Hirsch legt sich beim Gespräch ordentlich ins Zeug, denn der Auftrag ist extrem wichtig für die Firma. Schließlich greift er in seine Tasche, um das Angebot, an das er letzte Nacht noch Hand angelegt hat, mit großer Geste auf den Tisch zu legen. Dann stockt sein Atem: Oh nein, er hat den Ausdruck zu Hause liegen lassen. Für einen Moment wird ihm ganz flau ...

Marius Hirsch ist keine Ausnahme. Er ist eher die Regel: Viele Führungskräfte stehen ständig unter Strom. Sie sitzen nicht gelassen am Schreibtisch und dirigieren fröhlich ihre Mitarbeiter. Ihre Tage sind eine einzige Hetze.



Denn Führungskräfte haben Druck. Großen Druck. Und zwar von allen Seiten ...

## Druck von oben

Jede Führungskraft in einer Sandwich-Position kann ein Lied davon singen: Sie bekommt Zielvorgaben, zahlenmäßige Auflagen, Projekte mit Deadlines und und und. Ich weiß nicht, ob Sie schon jemals erlebt haben, dass der Vorstand sagt: »Liebe Führungskräfte, das letzte Jahr war super. Noch mehr brauchen wir nicht.« Ich nicht. Immer höher, schneller, weiter ist die Devise – und zwar von Jahr zu Jahr. Prämien gibt es nie dafür, dass Sie die Zahlen der letzten Periode wieder erreichen – dabei waren diese doch so gut.

Immer höher, schneller, weiter ist die Devise.

Um die immer weitere Steigerung zu erreichen, brauchen Sie ab einem gewissen Punkt auch die Möglichkeit, andere Wege zu gehen, wenn mit der Hälfte der Leute die doppelte Arbeit bewältigt werden soll. Ist eine Abteilung erst einmal auf Kante genäht, ist das Optimierungspotenzial einfach ausgeschöpft. Um dann noch besser zu werden, müssen Sie zum Beispiel innovative Konzepte entwickeln. Dafür brauchen Sie Kreativität.

Diese Kreativität wird von Ihnen als Führungskraft darüber hinaus auch erwartet, wenn der Betrieb in eine Krise gerät, eine individuelle oder eine generelle wie Corona. Da müssen Sie sich etwas einfallen lassen!

Aber: Kreativität braucht Zeit und eine gewisse gedankliche Freiheit. Vielleicht haben Sie selbst schon einmal an sich beobachtet, dass Ihnen die besten Ideen dann kommen, wenn Sie mit Routinetätigkeiten wie Zähneputzen, Joggen oder Gärtnern beschäftigt sind. Das ist physiologisch gar nicht anders möglich, denn in diesen Mußzeiten ist Ihr Gehirn nicht im Dauerstress – und Sie sind so deutlich kreativer.

Der Druck von oben ist aber nicht der einzige ...

## Druck von unten

Von Ihren Mitarbeitern bekommen Sie als Führungskraft ebenfalls Druck und oft nicht wenig. Diese wehren sich zum Beispiel, wenn sie das Gefühl haben, dass schon wieder die nächste »Optimierungssau« durchs Dorf getrieben werden soll. Der ewige Change macht sie – genauso wie die meisten Führungskräfte auch – mürbe.

Dabei ist es ja nicht so, dass die Arbeitswelt sich in früheren Jahrzehnten nicht auch gewandelt hätte: Heute trägt dieses Kind nur eben einen eindrucksvollen neuen Namen – es heißt »Transformation«. Was sich aber definitiv verändert hat, ist die Schnelligkeit der Zyklen, in der der Wandel abläuft.

Dieser schnelle Wandel erzeugt Angst und Angst erzeugt Widerstand. Und diesen Widerstand bekommt die Führungskraft voll ab, weil sie ja die Vorgaben von oben zusammen mit ihren Mitarbeitern umsetzen muss.

Der schnelle Wandel erzeugt Angst und Angst erzeugt Widerstand.

Darüber hinaus ist es ja auch nicht mehr der Normalfall, dass Mitarbeiter – komme, was da wolle – ihrem Unternehmen treu bleiben. Im Gegenteil: Angestellte müssen sich schon fast dafür rechtfertigen, wenn sie über viele Jahre in ein und demselben Betrieb arbeiten. Als Führungskraft bekommen Sie auf der anderen Seite große Schwierigkeiten, wenn Ihnen Ihre besten Mitarbeiter davonlaufen. Das wissen Sie so gut wie Ihre Mitarbeiter. Der Spruch »Mitarbeiter kommen zu Unternehmen und verlassen Führungskräfte.« hat sich inzwischen herumgesprochen. Das heißt, die Drohung einer Kündigung macht Führungskräften zusätzlich Druck, weil sie sich nicht nur neue Mitarbeiter suchen müssen, sondern auch automatisch den Schwarzen Peter für die Fluktuation zugeschoben bekommen.

Der Druckfaktor für Führungskräfte aber, der in den letzten Jahren wirklich durch die Decke gegangen ist, ist folgender ...

### Druck von der Seite

Ich nenne diesen Druck den »von der Seite«, weil er weder von oben noch von unten, sondern von rundherum kommt: Gefühlt gibt es keine Chance, ihm zu entkommen.

Drei »Hauptverdächtige« für diesen Druck habe ich identifiziert. Der erste dieser drei betrifft heute jeden von uns. Führungskräfte trifft er jedoch ganz besonders hart, weil bei ihnen die verschiedensten Fäden zusammenlaufen: Es geht um die Informationsflut.

Vielleicht kennen Sie noch die guten alten »Post-Journale«. Darin gingen die relevanten aktuellen Informationen an alle wichtigen Personen im Unternehmen – und zwar reihum. Das hieß, dass die Liste der Empfänger eine natürliche Limitierung hatte, wenn der Umlauf nicht drei Jahre dauern sollte. Heutige E-Mail-Verteiler haben diese Limitierung nicht. Das hat zur Folge, dass auf Verdacht und im Zweifel jeder in diesen Verteiler aufgenommen wird, bei dem auch nur ein Hauch von Interesse vermutet oder gewünscht wird: So wird scheinbar wahllos und oft unstrukturiert alles an alle verschickt und auch weitergeschickt. Oder geantwortet – selbstverständlich an den ganzen Verteiler. Oder umbenannt und neu verteilt, so dass der Empfänger nicht mehr erkennen kann, dass er genau diese Rundmail schon zehnmal erhalten hat. Das passiert nicht nur mit einer E-Mail, sondern täglich mit hunderten. Mir berichten Führungskräfte, dass sie zwischen 400 und 800 Mails am Tag bekommen. Das ist nicht leistbar.

400 und 800 Mails am Tag? Das ist nicht leistbar.

Ganz klar: Die Informationsflut gehört zu den Hauptfaktoren, die am Arbeitsplatz Druck erzeugen – das steht so auch im



Stressreport, den die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgibt.

Das liegt nicht nur daran, dass Ihnen jede E-Mail Arbeit macht, weil Sie sie zumindest überfliegen und vielleicht auch beantworten müssen. Jede Nachricht, besonders wenn sie sich mit einem Geräusch auf Ihrem Handy oder Computer bemerkbar macht, reißt Sie aus Ihrer Konzentration heraus.

Zweiter Verdächtiger: die Grenzenlosigkeit. Grenzen verschwimmen zwischen Beruf, Familie und Freizeit. Ich mag das Schlagwort Work-Life-Balance nicht – schließlich höre ich nicht auf zu leben, wenn ich arbeite –, aber private Freiräume sind wichtig. Zeiten, zu denen Sie nicht permanent abrufbar sind. Erst kürzlich hat mir eine Führungskraft wieder erzählt: »Ich hatte ein halbes Jahr keinen Tag Urlaub. Endlich konnte ich mich dann für zwei Wochen loseisen. Dafür habe ich eine umfassende Übergabe gemacht und kommuniziert, dass ich nicht gestört werden will: Trotzdem haben mir Kollegen auf meinen privaten WhatsApp-Account Fragen geschickt und um Rückmeldung gebeten – und nichts davon war wirklich ein Notfall.«

Diese Erwartung einer ununterbrochenen Erreichbarkeit verstärkt den Druck immens. Sie ist meistens ja auch gekoppelt damit, dass der Sender einer Nachricht erwartet, dass Sie nicht irgendwann, sondern sofort reagieren. Ich erlebe immer häufiger, dass ich eine WhatsApp bekomme und nach fünf Minuten die Nachfrage: »Hallo?« Und nach zehn Minuten: »Was ist los? Bekomme ich keine Antwort?«

Die Erwartung einer ununterbrochenen Erreichbarkeit verstärkt den Druck immens.

Die Erwartung an die Reaktionsgeschwindigkeit ist mit der digitalen Vernetzung explodiert. Ich wünsche mir definitiv nicht die Zeit zurück, in der wir Briefe bekommen, gelesen, dann das Antwortschreiben diktiert und abgeschickt haben, um wiederum

zwei Wochen auf die Entgegnung zu warten. Allerdings hat es auch seinen Preis, dass das jetzt alles so viel schneller geht.



Diese Geschwindigkeit hat übrigens noch eine weitere belastende Folge. Diese nenne ich den dritten Hauptverdächtigen für den massiven Druck von der Seite: Weil es eben möglichst schnell gehen muss, läuft ein großer Teil der beruflichen Kommunikation über E-Mail – am besten über kurze, schnell getippte. Aber das kann brandgefährlich sein: Erstens ist es nicht leicht, schwierige Sachverhalte in aller Kürze schriftlich richtig zu vermitteln. Meist ist das viel aufwändiger, als es kurz mündlich zu erklären. Zweitens – und das ist oft noch viel heikler – ist bei einer Mail der Interpretationsspielraum viel größer als bei einem Gespräch. Sie müssen jemanden schon sehr gut kennen, um seine Nachrichten richtig zu interpretieren.

Dazu kommt, dass E-Mails oft sehr spontan formuliert werden, die Emotionalität kommt viel direkter an. Die kann den Empfänger dann mit voller Wucht treffen, weil er sie vielleicht gar nicht einordnen kann.

So können E-Mails auf beiden Seiten stressen: Der Sender muss großen Aufwand treiben, um ein Missverständnis zu vermeiden.



Und der Empfänger muss darüber nachdenken und womöglich auch nachfragen, ob diese Mail nun wirklich als die Kritik gemeint ist, wie sie bei ihm ankommt. Besonders weil das Thema »Respekt« mit der Verbreitung der sozialen Medien schwer ins Wanken gekommen ist.

E-Mails können auf beiden Seiten stressen.

Der Druck kommt also sowohl von oben, als auch von unten und auch noch von der Seite. Doch damit nicht genug.

## Druck auf dem Kessel

Es gibt auch diverse Faktoren, die den Druck quasi von innen ansteigen lassen. Einen der wichtigsten erlebe ich hauptsächlich bei solchen Führungskräften, die gleichzeitig Fachaufgaben haben. Während sie diese fachlichen Aufgaben erledigen, sind sie ein Teil des Teams. Aber immer wieder müssen sie auch ihre Leitungsfunktion ausüben. Sie haben also zwei Rollen.

Oft ist noch nicht einmal der Führungskraft selbst klar, wann sie welchen Rollenhut aufhat. Das führt häufig zu Frust im Team und erst recht bei der Führungskraft – und macht Druck.

Oft ist noch nicht einmal der Führungskraft selbst klar, wann sie welchen Rollenhut aufhat.

Ein weiteres Beispiel ist der Wandel in der Altersstruktur. Früher war es häufig so, dass der älteste verdienteste Mitarbeiter irgendwann Führungskraft geworden ist. Ich sage nicht, dass das immer gut war, aber sein Alter hat ihm eine gewisse Seniorität und damit die Akzeptanz seiner Mitarbeiter eingebracht.

Heute gelangen viele jüngere Menschen in Führungspositionen, ganz einfach weil sie besondere Fähigkeiten und Kompetenzen



aufweisen können. Oder in Professionen arbeiten, die es vor fünf oder zehn Jahren noch gar nicht gab. Wenn junge Menschen ältere Mitarbeiter führen, bricht eine gewisse emotionale Hierarchie auf. Damit müssen beide Seiten erst einmal zurechtkommen.

Ein ähnliches Phänomen hat mit der Duz-Kultur Einzug gehalten: Hierarchien verschwimmen, die Distanz schmilzt. Ich kenne Firmen, bei denen klappt das toll. Aber ich kenne mindestens genauso viele Firmen, bei denen das richtig schiefgegangen ist. Ganz platt gesprochen: Es kann viel leichter ein »du Armleuchter« rausrutschen als ein »Sie Armleuchter«. Nicht jeder kommt mit solchen Strukturen gut zurecht: weder jede Führungskraft noch jeder Mitarbeiter. Trifft die Duz-Kultur auch noch auf eine stark hierarchisch geprägte Organisation, ist das Rollen-Tohuwabohu perfekt. Als Führungskraft baden Sie die Unklarheit dann aus.

Zu guter Letzt beleuchten wir einen ganz speziellen Punkt, der sehr wenig Aufmerksamkeit erhält, aber besonders wichtig ist. Viele Führungskräfte meinen, immer Stärke demonstrieren zu müssen. Wer eine Überforderung zugibt, hat Angst, seine Führungsautorität zu verlieren.

Auf der anderen Seite haben die meisten zumindest zeitweise das Gefühl, von der Vielzahl der Anforderungen geflutet zu werden: Sie sollen wirtschaftlich erfolgreich und innovativ sein, ihre Mitarbeiter zufriedenstellen, die Kunden zufriedenstellen, aber auch die Familie nicht vernachlässigen und sich auch noch gesund und fit halten.

Sie arbeiten Tag und Nacht und kommen doch kaum hinterher.

Entsprechend arbeiten sie Tag und Nacht und kommen doch kaum hinterher. Das alles gipfelt in dem Satz, den ich schon so oft von Führungskräften gehört habe: »Was soll ich denn noch alles machen ...«

## Führungsohnmacht

Denn das Schlimmste an diesen Druckfaktoren ist, dass die Führungskräfte sich ihnen ausgeliefert fühlen. Sie tun ja ihr Bestes, sie geben alles, sie haben schon viel versucht – aber nichts ändert sich.

Tatsächlich ist es dieses Gefühl der Ohnmacht, das hauptsächlich dazu führt, dass Führungskräfte unter ihrem Job leiden. Sie erleben sich als handlungsunfähig – und auf Dauer resignieren sie. Es bleibt ihnen nur die seufzende Einsicht: »Das ist halt so als Führungskraft. Da kann man nichts machen.« Und das wirkt wie eine »self-fulfilling prophecy«. Dann wird wirklich nichts besser. Im Gegenteil.

Denn Negativität ist wie eine ansteckende Krankheit. Ist der Chef ständig frustriert, schlecht gelaunt und dreht am Rad, werden sich seine Mitarbeiter nicht fröhlich pfeifend und voll Tatkraft morgens auf ihre Aufgaben stürzen. Weder die Führungskraft noch ihr Team wird die Leistung bringen, die sie gemeinsam bringen könnten. Was wiederum zu Frust auf allen Seiten führt.

Dann stöhnen alle zusammen über den Stress ohne Ende. Doch ich möchte Ihnen etwas verraten: Stress ist nicht das Problem ...