

Unternehmensberater Wolfgang Eder über „Gesundes Führen“:

# „People healthy, company healthy“

Der österreichische Unternehmensberater Wolfgang Eder referierte im Rahmen des „Unternehmensnetzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung“ zum Thema „Gesundes Führen“. Im Anschluss gab er für „Die Wirtschaft“ ein Interview.

**„Die Wirtschaft“: Was war für Sie der Grund, einen Vortrag mit dem Inhalt „Gesundes Führen“ zu gestalten?**

Es gibt zu viele schlechte Führungskräfte. Und es gibt noch viel mehr Mitarbeitende, die unter dieser schlechten Führungsqualität leiden. Das kann zu vielen ungünstigen Wirkungen auf die emotionale, mentale oder sogar physische Gesundheit der Mitarbeitenden führen. Gesundes Führen versucht, Führungskräfte für die Wirkungen ihres Führungshandelns zu sensibilisieren.

**„Die Wirtschaft“: Losgelöst von dem Thema - welche Qualitäten sollen gute Führungskräfte generell haben?**

Eine gute Führungskraft zu sein, bedeutet, in 4 Handlungsfeldern wirksam und handlungskompetent zu sein: 1. beim Fachwissen bzw. der fachlichen Handlungskompetenz; 2. beim Management: Dabei geht es um alle methodischen Führungsaufgaben und zugehörigen Führungswerkzeuge.

Die wichtigsten Management-Aufgaben und -Kompetenzen sind z.B. Zielmanagement, Verbindlichkeit, Prioritätensetzung, Umsetzungs- bzw. Realisierungsfähigkeit, unternehmerisches Denken, Problemlösungsvermögen, Proaktivität, Schnittstellengestaltung, Entscheidungsfähigkeit, Repräsentativität usw. 3. Leadership: Das umfasst alle Aufgaben rund um die sozialen Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft; 4. Selbstreflexionskompetenz: Darunter

versteht man die Bereitschaft einer Führungskraft, sich in ihrem Führungshandeln regelmäßig zu hinterfragen.

**„Die Wirtschaft“: Gibt es heute noch gute Führungskräfte? Wenn ja, in welchen Bereichen haben Sie sie erlebt?**

Mir sind in den vergangenen 12 Jahren meiner Tätigkeit als Personalentwickler und Trainer viele beeindruckende Führungspersönlichkeiten begegnet. Fast alle davon waren eher bescheidene (und dennoch selbstbewusste) Menschen, die den Bezug zu ihrer betrieblichen Umwelt und vor allem den Bezug zu ihren Mitarbeitenden nicht verloren hatten. Beeindruckend viele gute Führungskräfte scheinen aus der Produktion zu entstammen.

**„Die Wirtschaft“: Was bedeutet für Sie „Gesundes Führen“ konkret?**

„Gesundes Führen“ ist eigentlich nichts anderes als gutes Führen, mit einem Fokus auf die Gesundheit der Mitarbeiter und auf die eigene Gesundheit mit einem Führungshandeln, das sowohl auf Verhaltens- als auch auf Verhältnisprävention ausgerichtet ist.

**„Die Wirtschaft“: Wie profitieren Unternehmen, die auf „Gesundes Führen“ setzen?**

Ein Topmanager eines meiner Kunden, den wir bei einem Kaminnabend nach den wichtigsten Learnings aus seiner beeindruckenden



Wolfgang Eder.



Foto: Gorbach/AK

Wolfgang Eder referierte zum Thema „Gesundes Führen“.

Führungskarriere befragt haben, hat dazu mal Folgendes gesagt: „People happy, company happy!“ In Anlehnung daran möchte ich noch ergänzen: „People healthy, company healthy!“ Es ist eigentlich ganz einfach: Wenn Mitarbeitende mental, emotional und körperlich gesund sind und auch die Organisation kommunikativ, prozessual und strukturell gesund ist, dann steigt automatisch die Leistungsfähigkeit der einzelnen Akteure.

**„Die Wirtschaft“: Gibt es in den Unternehmen die Voraussetzungen, dass die Prinzipien des „Gesunden Führens“ überhaupt umgesetzt werden können? Wenn nicht, woran scheitert es?**

Die Grundprinzipien des „Gesunden Führens“ sind aus der Praxis entstanden, indem analysiert wurde, wie Führungskräfte „Gesundes Führen“ im realen Berufsalltag erfolgreich verwirklichen konnten. Somit ist als wichtigste Voraussetzung vor allem die Bereitschaft dazu zu nennen. Scheitern kann es natürlich an vielem - z.B. am mangelnden Commitment aus der oberen Führungsetage oder an der Dynamik, dass man in vielen Unternehmen sich mit Firlefnanz wie mentaler und emotionaler Gesundheit der Mitarbeiter nicht beschäftigen darf.

**Die Wirtschaft: Sie beschäftigen sich auch mit Burn-Out-Prävention. Modediagnose oder Folge von überbordendem Stress in der Arbeitswelt, im Leben?**

Burn-Out ist eine Modediagnose. Und Burn-Out ist eine Tatsache! Die Forschungsarbeiten von Dr. Jimenez von der Universität Graz belegen klar, dass es in der Arbeitswelt nach wie vor zu viele stark Burn-Out gefährdete Menschen gibt. Meiner Erfahrung nach ist Burn-Out vor allem ein Resultat von zwei Faktoren: zu hohe Belastungen und zu wenig Erholungsfaktoren! Zu diesem Schluss kommt ja auch die arbeitspsychologische Forschung recht häufig. Wenn Menschen auf der einen Seite zu viel körperliche, mentale und emotionale Energie für die Arbeit verbrauchen und andererseits keine Möglichkeiten mehr haben, ihre Energiequellen wieder aufzuladen, dann kann der Körper (oder die Seele) ja gar nicht mehr anders, als abzuschalten. Allerdings muss man schon auch anerkennen, dass eine hohe Belastung durchaus auch im Privatleben entstehen kann und nicht nur durch die Arbeit. Als Beispiel seien hier nur mal alleinerziehende Mütter/Väter oder pflegende Angehörige genannt.

■ Interview: (pf)