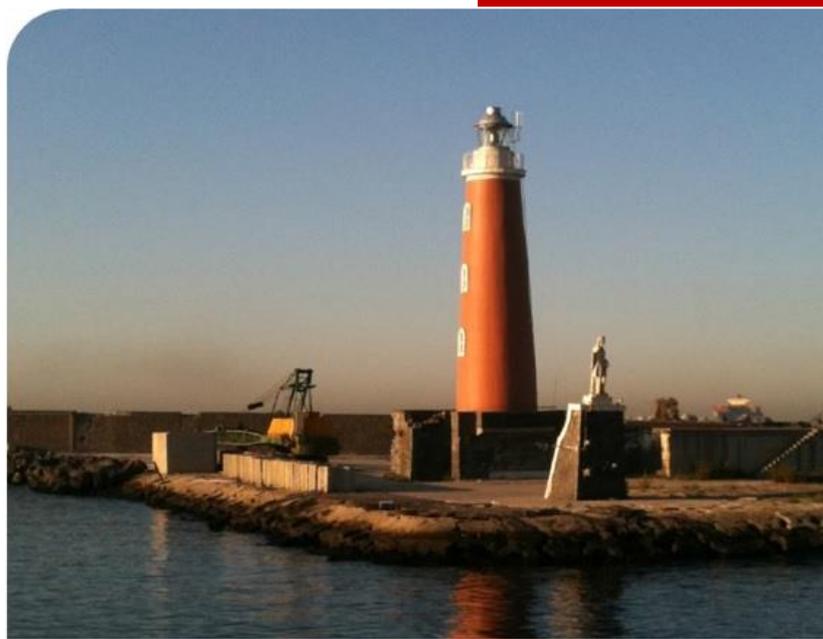


Hauptsache GESUNDHEIT – Führungskraft beginnt im Kopf



Martin Simmel
Diplom-Psychologe

Professor Wühr und Simmel
Gesundheits MANAGEMENT Systeme
Hochweg 75A
93049 Regensburg
Tel. +49 941 260 95 213

Hauptsache GESUNDHEIT – Führungskraft beginnt im Kopf!

Was ist eigentlich Gesundheit?

Wieso ist das Thema für Menschen in Unternehmen überhaupt relevant?

Was hat das mit Führungs-KRAFT zu tun?

Diese drei Fragen werde ich im Folgenden gemeinsam mit Ihnen beantworten. Ich stelle mir das so vor, dass Sie den Artikel nicht einfach nur lesen, sondern sich ein Stück daran beteiligen.

Wie das gehen soll? Lassen Sie sich überraschen...

Bevor wir starten, noch eine kurze Frage: Haben Sie schon mal etwas von ultradianen Rhythmen gehört? Nein? Man kennt ja in der Regel die circadiane Rhythmik bzw. den sogenannten Biorhythmus. Kurz erläutert, beschreibt dieser den Umstand, dass wir über den Tag verteilt bis Mittag ein relatives Leistungshoch erleben, nach der Mittagspause in ein „Suppenkoma“ fallen, nachmittags noch einmal eine Hochphase haben und dann in den Abend hinein müder werden und schließlich schlafen.

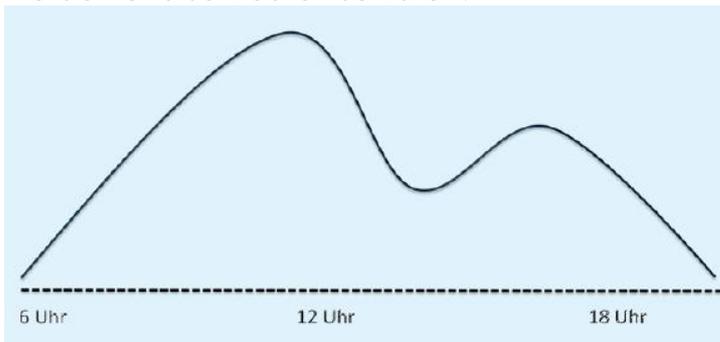


Abb. 1: Circadiane Rhythmik

Die ultradiane Rhythmik wurde wissenschaftlich erst kürzlich näher erforscht. Man hat erkannt, dass unser Organismus alle 90 bis 120 Minuten für etwa 10 bis 15 Minuten Pause macht. Er reguliert seine Energie ein wenig herab, so als würde man das Licht in einem Raum etwas dimmen.

Haben Sie das schon mal bemerkt? Vielleicht nicht bei sich selbst, sondern bei anderen Personen? Woran? Man gähnt, lehnt sich zurück, blickt aus dem Fenster mit starrem und unbeweglichem Blick, ...

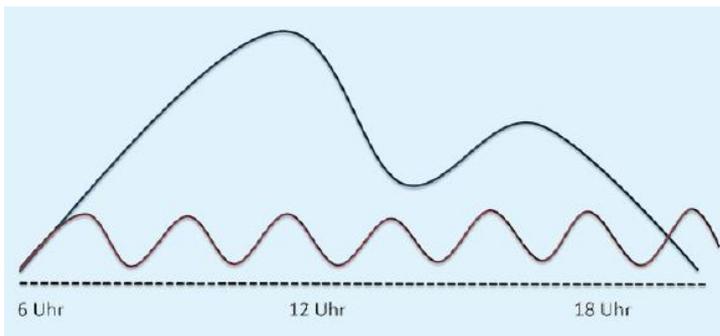


Abb 2: Ultradiane Rhythmik

Die Kunst besteht darin, überhaupt zu bemerken, dass der Organismus diese Rhythmik hat und seine kleine Pause macht. Im Alltag gelingt uns das nicht immer. Ein vollgepackter und eng getakteter Vormittag führt in der Regel eher dazu, dass wir die kleinen Pausensignale des Organismus überhören und - statt inne zuhalten und dem Bedürfnis einen Moment lang Beachtung zu schenken - noch eins drauf setzen und uns pushen.

Wenn wir das chronisch machen, erleben wir abends etwas, das wir als Interferenzphänomen bezeichnen könnten: Die Augen schließen sich, weil müde und der Geist schaltet nicht ab – es denkt noch mit uns.

Kennen Sie jemanden, der das schon mal erlebt hat? Ich frage lieber so, dann fällt es uns in der Regel leichter, zu antworten.

Konsequenz aus diesen Beobachtungen und Erkenntnissen? Ganz einfach: Wenn Sie sich im Laufe des Artikels immer wieder mal zurücklehnen und die Augen schließen, weiß ich, dass Sie verstanden haben, was ich Ihnen gerade erklärt habe.

Sollten Sie in der nächsten Zeit im Büro bei der Arbeit darauf angesprochen werden ... „Schlafen Sie?“, so lautet die wissenschaftlich korrekte Antwort: „Nein, ich synchronisiere meinen ultradianen Rhythmus!“

Was ist eigentlich Gesundheit?

Die Frage scheint einfach, bei genauerer Betrachtung erkennen wir jedoch, dass die Antwort nicht ganz eindeutig auf der Hand liegt. Viele Profis wie Ärzte und Therapeuten werden darin ausgebildet, Krankheiten und deren Symptome zu erkennen, die dann wiederum therapiert werden. Gesundheit und Krankheit sind eben nicht zwei Seiten einer Medaille – wer nicht krank ist, ist nicht automatisch gesund. Vielmehr bewegen wir uns im Laufe unseres Lebens in einem Kontinuum zwischen den Polen Krankheit und Gesundheit hin und her. Wie Gesundheit entsteht bzw. wie man Gesundheit selbst machen und herstellen kann, damit haben sich verschiedene Wissenschaftler auseinandergesetzt.

Drei sehr plausible Antworten mit hoher praktischer Relevanz werde ich hier darstellen und erörtern.

Die Experten Nossrath Peseschkian und Lothar Seiwert sagen, dass Gesundheit der Ausdruck subjektiven und objektiven Gleichgewichts von vier relevanten Lebensbereichen sei. Dazu gehören zum einen Arbeit und Leistung, zum anderen Gesundheit und körperliches Befinden, außerdem der Bereich Kontakt- und Beziehungspflege zu Familie und Freunden sowie das Feld Sinn und Kultur.

Antwort 1

„Gesundheit bedeutet auch, im Gleichgewicht zu sein!“

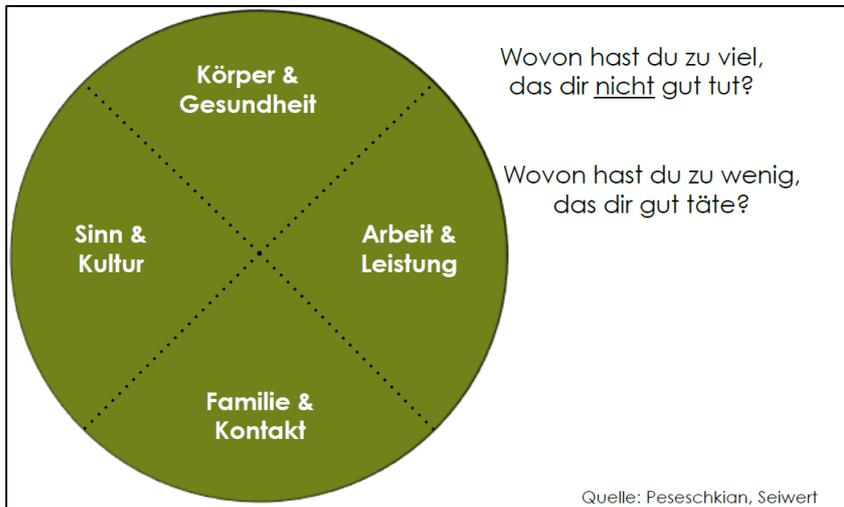


Abb.3 Gesundheit heißt auch, im Gleichgewicht zu sein

Bitte skizzieren Sie doch mal diesen Kreis auf einem weißen Blatt Papier und schätzen Sie ein, wie sich diese Felder zum aktuellen Zeitpunkt in Ihrem Lebenskontext darstellen. Nehmen Sie sich soviel Zeit, wie Sie brauchen. Vielleicht unternehmen Sie sogar einen kleinen Spaziergang und nehmen zwei Fragen mit auf den Weg:

1. Wovon hast du zu viel, das dir nicht gut tut?
2. Wovon hast du zu wenig, das dir gut täte?

Merken Sie etwas? Es geht schon los! Ihre Intuition sucht und bewertet wahrscheinlich bereits, welche förderlichen und belastenden Faktoren aktuell in Ihrem Lebenskontext wirken.

Es hat sich als nützlich und sinnvoll erwiesen, sich mit den zwei bis drei Hauptfaktoren zu beschäftigen und die förderlichen stärker in den Fokus zu rücken als die belastenden. Bitte fragen Sie sich: Was ist zu tun, um die förderlichen Faktoren zu pflegen und weiter zu entwickeln?

Wer seine Konzentration und Aufmerksamkeit vornehmlich in diese Richtung lenkt, kann seine Lebensqualität und Gesundheit deutlich positiv beeinflussen und verbessern.

Glauben Sie nicht?

Probieren Sie es aus – drei Monate lang, bis es „chronisch“ wird. Dann können Sie die Methode sicher beurteilen und entscheiden, ob sie für Sie passt.

Antwort 2

„Arbeit als gesundheitsfördernder Faktor!“

Der Psychologieprofessor Csikszentmihalyi wollte herausfinden, was Menschen glücklich macht und hat sie im Alltagskontext befragt, was sie gerade machen und wie sie sich dabei fühlen. Ganz einfach lassen sich seine Erkenntnisse in der folgenden Grafik zusammenfassen.

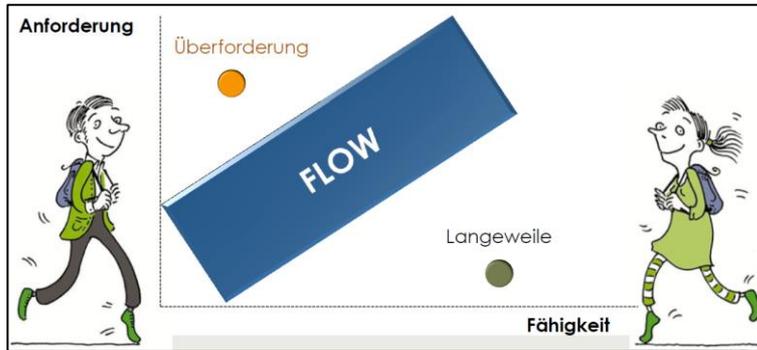


Abb. 4 Das Flow-Erleben

Wenn wir mit Aufgaben konfrontiert sind, die schwierig sind, eine hohe Anforderung darstellen und demgegenüber mit niedrigen Fähigkeiten aufwarten können, sie zu bewältigen, gelangen wir mit hoher Wahrscheinlichkeit in den Zustand der Überforderung. Andererseits bedeuten Aufgaben mit geringer Anforderung und hoher Fähigkeitsstatus unsererseits Unterforderung und Langeweile. Wenn sich Anforderungen und Fähigkeiten bestmöglich entsprechen, entsteht ein Zustand, den viele Probanden mit „Flow“ bezeichnet haben. Wir vergessen die Zeit während des Tuns, alles fließt und geht uns leicht von der Hand. Flow entsteht im aktiven Tun, nicht auf der Couch oder am Strand.

Aus diesen Forschungsarbeiten lassen sich viele Erkenntnisse ableiten. Zum Beispiel können Sie jetzt erklären, wie Arbeit zum gesundheitsfördernden Faktor wird. Das Rezept lautet: Sorgen Sie dafür, dass das, was Sie tun, weitestgehend und bestmöglich Ihren Talenten und Fähigkeiten entspricht. Und: Machen Sie ausreichend Pause, weil Flow Energie verbraucht und ein Zuviel auch anstrengend sein kann.

Außerdem können Sie jetzt Ihrem Nachbarn auch erklären, wie man einen „Burnout“ macht, falls der mal fragen sollte.

Erstens: Gehen Sie permanent in die Überforderung, am besten ohne Pausen! Als Führungskraft werfen Sie Ihre Mitarbeiter ins kalte Wasser und fragen Sie vorher nicht, ob sie schwimmen können! Auch sehr effektiv ist es, den Mitarbeiter in einen zugefrorenen See zu werfen und dann alleine zu lassen – alles schon passiert.

Zweitens: Bleiben Sie in Arbeitskontexten, die Sie chronisch unterfordern. Erfahrungsgemäß gehen dabei nicht nur der Sinn, sondern auch die Energie verloren!

Drittens: Gehen Sie in „Dauer-Flow“ und vergessen Sie, Pause zu machen. Damit verlieren Sie ebenfalls mehr Energie, als Sie gewinnen und „brennen aus“.

Antwort 3

„Gesundheit entsteht, wenn wir gesundheitsbildende Werte schöpfen können!“

Grossarth-Maticek hat in seinen Längsschnittstudien chronisch kranke Patienten gefragt, was in ihrem Leben wichtig ist, worauf sie Wert legen und was ihnen fehlt. Er beschreibt die sogenannten „gesundheitsbildenden Werte“ auf persönlicher und auf sozialer Ebene.

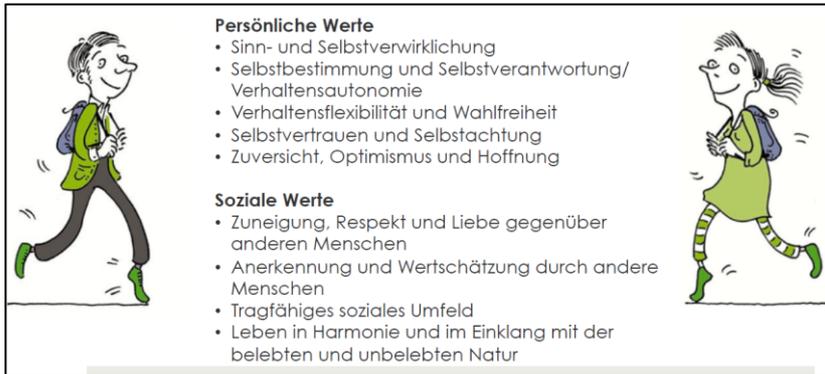


Abb. 5 Die gesundheitsbildenden Werte

Wenn Sie für sich diese gesundheitsbildenden Werte als bedeutsam erachten und Ihr Alltag ausreichend Möglichkeiten bietet, diese Werte leben zu können, entsteht Gesundheit.

Vielleicht nutzen Sie eine nächste Gelegenheit und nehmen diese Liste mit auf einen kleinen Spaziergang. Was verstehen Sie beispielsweise unter Sinn und Selbstverwirklichung? Welche Bedeutung hat dieser Wert in Ihrem aktuellen Lebenskontext? Hat sich das im Laufe der Zeit verändert? Vermissen Sie etwas? Wie wäre es, wenn es ideal und bestmöglich umgesetzt wäre?

Über die Wertelandschaft einer Person betreten wir direkt den Bereich unserer psycho-emotionalen Steuerungsinstanz. Man könnte sagen, wir beschäftigen uns mit unserer „Software“. Meistens unterbewusst, jedoch über unser Denken und Tun sichtbar und spürbar.

Das, was uns wichtig ist, treibt uns an. Es mobilisiert unsere Energie und schafft Motivation (lat. movere = bewegen). Und: Nicht immer sind unsere Werte gleichgerichtet.



Abb. 6 Das Werteschöpfungsprinzip

Es ergeben sich im Alltag nicht selten scheinbare Wertegegensätze und somit Ambivalenzen („Zwickmühlen“). Die bewusste Wahrnehmung dieser Wertekonflikte verschafft uns Zugang dazu und ermöglicht (Auf-)Lösung.

Und als ob das nicht schon spannend genug wäre: Unsere Wertelandschaften ändern sich im Laufe des Lebens. Dies geschieht vielleicht, weil wir es bewusst tun und neue Prioritäten setzen, oder es passiert uns scheinbar einfach so. Äußere Umstände ändern sich, außergewöhnliche Lebensereignisse prägen uns, bemerkenswerte Menschen treten in unser Leben usw.

Wenn sich Wertelandschaften ändern, entsteht meistens eine eigenartige Zwischenwelt. Das Alte passt nicht mehr und das Neue ist (noch) nicht da. Kennen Sie das? Manch einer spricht in diesem Zusammenhang von einer „Krise“ – irgendwie dazwischen eben. Und was macht der Mensch, wenn er sich irgendwie dazwischen befindet? Richtig. Meistens (ver-)sucht er den Weg zurück in alte Gewohnheiten. Nur wenige sagen dann „Oh spannend, es entsteht etwas Neues und ich weiß noch gar nicht was!“.

Nicht weniger bewegend erleben wir Situationen, in denen unsere Werte, das, was uns wichtig und wertvoll ist, verletzt werden. Egal, ob dies bewusst oder zufällig – weil wir es so bewerten und erleben – passiert: Unser Organismus reagiert darauf. Und zwar jeder ein bisschen anders mit unterschiedlichen Ausprägungen. Typische Reaktionsmuster beschreibt folgende Abbildung.

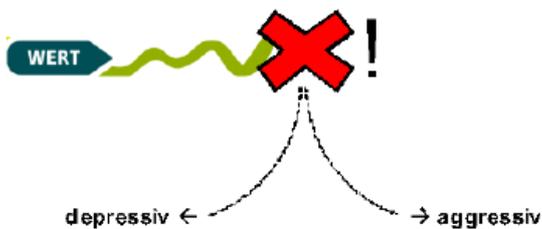


Abb. 7 Unser Organismus reagiert auf Werteverletzungen

Erkennen Sie Symptome und Phänomene, die sie selbst auch schon erlebt haben? Diese Abbildung beschreibt wohl am schlüssigsten, was mit „Psycho-somatik“ gemeint ist.

80 Prozent aller chronischen Rückenschmerzen sollen psychosomatisch sein! Das muss man dem Menschen erst mal erklären, dem der Rücken weh tut! Vor dem Hintergrund erlebter Werteverletzungen wird das meistens viel plausibler.

Eine andere Perspektive beschreibt Werteverletzungen im betrieblichen Kontext. Folgende Symptome sollen angeblich darauf hindeuten:

Abb. 8: Werteverletzungen und deren Auswirkungen im betrieblichen Kontext

- Resignation & innere Kündigung
- Dienst nach Vorschrift (Versuch, das System auszunutzen)
- Minderung der Loyalität (es werden negative Geschichten erzählt)
- Die Energie wird nicht mehr in die erwarteten Ergebnisse investiert, sondern in die persönliche/private Optimierung
- Jammern statt handeln
- (...)

Abb. 8 Symptome von Werteverletzungen im betrieblichen Kontext

Kennen Sie jemanden, der so etwas schon mal hatte? Nein? Jetzt wird es spannend, um nicht zu sagen psycho-logisch. Diese Betrachtungsperspektive führt uns zum einen zu einer Antwort, inwiefern das Thema Gesundheit im Unternehmen ein Schlüsselfaktor hinsichtlich Qualitätsmanagement, Produktivität, Leistungsfähigkeit und vor allem Leistungsbereitschaft sein kann. Zum anderen verdeutlicht dieser Blickwinkel die zentrale Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte.

Hägar wurde einmal gefragt: „Sag´ mal, wie bist du eigentlich Chef geworden?“ Und er antwortete: „Beharrlichkeit, Genialität und einfach Pech!“

Führungskräfte prägen selbstverständlich die (Werte-)Kultur eines Unternehmens. So, wie der Chef „tickt“, so „ticken“ die Menschen in seiner Umgebung.

Und jeder Einzelne kann und muss sich fragen, wie seine Werte mit den gelebten Werten des Unternehmens zusammenpassen. Massiv vereinfacht empfiehlt sich die Anwendung des „it-Prinzips“ (Quelle unbekannt):

Love **it**, change **it** or leave **it**!

Am Ende des Artikels fasse ich noch einmal zusammen und liefere ein Patentrezept, weil das von Experten gerne so gewünscht wird!

1. Finden Sie heraus, wie Sie und Ihre Mitarbeiter ticken!
2. Klären Sie für sich, ob und wie das zusammenpasst!
3. Machen Sie sich bewusst, wie Sie reagieren, wenn Ihre Werte verletzt werden! Und: Schützen Sie sich!
4. Beantworten Sie die Fragen:
Wozu braucht mich dieses Unternehmen? Was ist der Zweck meines Tuns?
... für sich selbst und für Ihre Mitarbeiter!
5. Sorgen Sie dafür, dass Sie und Ihre Mitarbeiter weitestgehend das machen, was sie können!
6. Und: Machen Sie Pause, wenn es der ultradiane Rhythmus einfordert!

Noch Fragen? Dann kontaktieren Sie uns bitte persönlich:



Martin Simmel
Diplom-Psychologe
Geschäftsführung

iGMS Institut
Hochweg 75A
93049 Regensburg
Tel. +49 941 260 95 213
E-Mail: info@igms-institut.de
Fax. +49 941 28 09 43 49

www.igms-institut.de
www.gesunde-unternehmen.expert

„Die Zukunft wird mit den Menschen gemacht!“