Wenn Chefs krank machen

STRATEGIE: New Work sieht oft älter aus, als man denkt. Denn viele Chefs sehen sich als oberste Kontrolleure. Die Folgen sind fatal. Aber es gibt Auswege aus dem Kontrollwahn.

Angstkultur schlägt Kreativität. Manche Manager merken nicht einmal, wie schädlich ihr Verhalten für die ganze Firma ist.
Foto: panthermedia.net/hsfeli

Von Chris Löwer

Mikromanagement?“, lachte der Mitarbeiter eines sich nach außen agil und innovativ gebenden Tech-Unternehmens nur müde, „Wir erleben hier Nanomanagement!“ Als Führungskräftetrainerin Gudrun Happich das hörte, war sie nicht wirklich erstaunt. „Kontrolle spielt in technischen Berufen unverändert eine große Rolle. Teilweise ist das extrem“, sagt die Chefin des Kölner Galileo-Instituts. Sie erlebt zwar Unternehmen im Wandel, aber dabei auch viele Ingenieure im Mittelmanagement, die unter dem Spagat leiden, dass sie zwar mitdenkende, selbstständig arbeitende Teams brauchen, in den oberen Führungsetagen jedoch die Schaltstellen mit Kontrollettis vom alten Schlag besetzt sind.

Nicht ungewöhnlich, dass E-Mails zumindest in Kopie an den Chef gehen müssen oder gar vorher von ihm abgesegnet werden oder dass er zweimal täglich in der Tür steht und nachfragt, ob alles erledigt ist oder vor lauter Leistungsbewertungen kaum noch eine solche erbracht werden kann. Je kleiner die Kleinigkeit, desto größer die Kontrolle.

Die Münchner Topmanagementberaterinnen Dorothea Assig und Dorothee Echter machen dafür eine Unsicherheit in Unternehmen angesichts des digitalen Wandels verantwortlich, der fatalerweise durch mehr Kontrolle begegnet wird. „Doch damit steigt nur die Komplexität, die man eigentlich bekämpfen möchte“, sagt Dorothea Assig. „Loslassen fällt vielen Führungskräften schwer, da sie Sicherheit möchten. Aber die lässt sich kaum durch nicht enden wollende Planungsrunden, Evaluierungen und Feedbackschleifen schaffen. Im Gegenteil“, betont Dorothee Echter. Die Folgen sind deftig: „Mitarbeiter verlieren ihre Kreativität, gleiten in die innere Immigration ab, entfachen Kleinkriege oder werden krank“, sagt Assig. Letzteres belegen Studien von Ryan Vogel (Pennsylvania State Universität) und Marie Mitchell (Universität von Georgia): Das Selbstwertgefühl leidet demnach derart, dass der Krankenstand steigt. Reagiert wird darauf entweder, indem Mitarbeiter gegenüber der Organisation aggressiv werden oder sich bei Vorgesetzten einschleimen. Beides auf Dauer ungut.

„Kontrollwahn fördert die Angstkultur“, weiß auch Happich, „und das macht krank.“ Abgesehen davon werde ein Teufelskreis in Gang gesetzt: Der Mitarbeiter spart sich aus Angst vor Sanktionen jegliche Eigeninitiative und wartet lieber auf Anweisungen vom Chef – der wiederum eine passive, unkreative Mannschaft beklagt. Man möchte dem Chef zurufen: Selber schuld! Doch der wirkt meist nach bestem Wissen und Gewissen, ist überzeugt, dass ohne Mikromanagement der Laden nicht läuft. Diese Erfahrung hat Führungskräftetrainer Bernd Geropp gemacht. Folge: „Wer seine Mitarbeiter ständig kontrolliert, zeigt damit, dass er ihnen misstraut. Er unterstellt ihnen, unmündig, unfähig und nicht vertrauenswürdig zu sein.“ Logischerweise hinterlässt das demotivierte, frustrierte Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift leisten. Geropp: „Der Chef erkennt gar nicht, dass sein Kontrollwahn dazu geführt hat.“

Kann man ihm die Augen öffnen, ohne die eigene Karriere zu ramponieren? Wie lässt sich Freiraum für Ideen und Eigenverantwortung schaffen, wenn das die hierarchische Struktur, in der es sich Kontrollettis bequem gemacht haben, nicht hergibt? Assig und Echter setzen, wie sie sagen, auf „Ambition“. In den Vordergrund müsse die Frage gerückt werden: Was wollen wir wie erreichen? Und eben nicht wie der Mikromanager fragen: Wer hat was erreicht, und wenn nicht, warum?

„Ingenieure sprudeln meist vor Ideen, wollen Dinge verändern und verbessern“, sagt Echter. Darüber sollen sie mit ihrem Chef sprechen und vor allem darüber, mit welchem Wissen sie selber und welchen Fähigkeiten im Team diese Ziele erreicht werden können. „Das erhöht die Wahrscheinlichkeit enorm, dass der Chef zuhört und einem folgt“, sagt Assig.

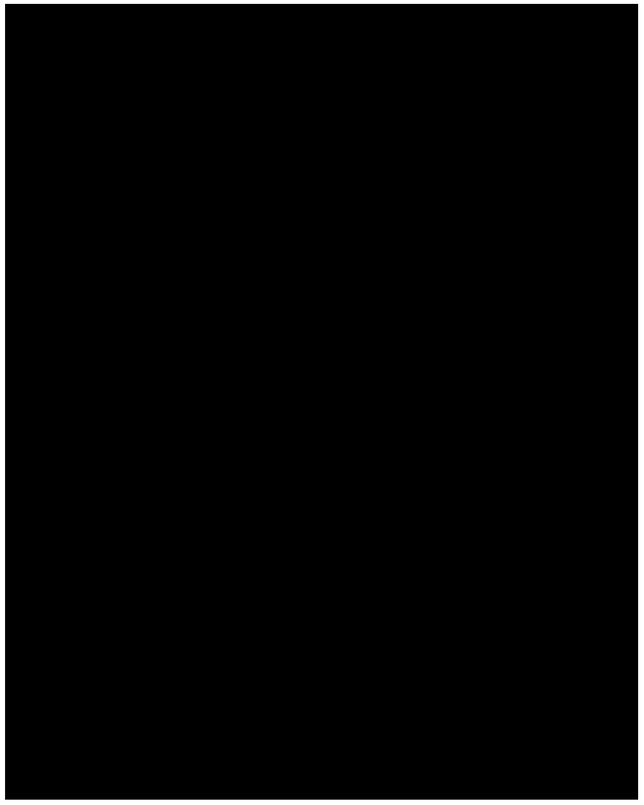
Wer seine Ambitionen offenbart, kann überdies dafür Mitstreiter gewinnen. „Nur so geht es. Den Chef zu ändern, das wird nicht funktionieren“, ist Assig überzeugt. Grundsätzlich gelte es, von Bewertungsgesprächen und dergleichen wegzukommen hin zum Dialog über Ziele und darüber, welche Talente im Team dafür nutzbar gemacht werden können. Echter: „Es geht um Stärken, nicht um Schwächen.“

Happich unterstreicht, dass weniger Kontrolle nicht mit weniger Führung gleichzusetzen ist: Das Team machen lassen, aber durchaus Orientierung und Feedback geben, inwieweit Teilziele erreicht werden oder wo man nachjustieren muss. „Kontrolletti-Chefs grätschen gern in die Teamarbeit mit immer neuen Vorschlägen, Hinweisen und was man noch tun könnte“, sagt er. Dem sollte man freundlich aber bestimmt widerstehen, indem man auf vorher vereinbarte Ziele verweist und den Chef um eines bitten: „Wenn Sie uns unterstützen möchten, dann halten Sie uns bitte den Rücken frei.“ Happich: „Wichtig ist, klar und konsequent zu sein, die Verantwortung dahinzupacken, wo sie hingehört.“ Was auch heißt, den Chef in angemessenem Ton in seine Schranken zu weisen, um sich Freiräume zu schaffen.

Geropp rät zu einem höflichen Vieraugengespräch: „Dabei nicht verallgemeinern, sondern konkrete Vorfälle benennen, um die Sachlage, die vielen nicht bewusst ist, zu verdeutlichen.“ Aber wo verläuft die Grenze zwischen nötiger Präsenz und übertriebener Kontrolle? „Einfach gesagt: Vereinbarte Ergebnisse zu einem vereinbarten Termin kontrollieren, ist in Ordnung. Den Weg dahin zu kontrollieren, nicht“, erklärt Geropp. „Wie viel Kontrolle und wie viel Freiraum gewährt wird, ist vom Mitarbeiter abhängig: von seinem Wissen, von seinen Fähigkeiten.“ Wie auch immer: Der Chef wird sich nur in überschaubaren Grenzen führen lassen. Je autoritärer, desto schlechter die Chancen. „Man hat die Wahl: Love it, change it, leave it“, sagt Geropp, „Wenn es gar nicht anders geht, muss man die Konsequenz ziehen und sich einen anderen Job suchen.“ cer

Achtsam lernen und lehren

STUDIUM: Dem Stress im Hochschulalltag können Studierende und Lehrende effektiv entgegenwirken – mit Achtsamkeit.



Achtung! Achten Sie auf sich, bevor Sie an die Grenzen der Belastbarkeit stoßen. Foto: panthermedia.net/Wavebreakmedia ltd

Von Thomas Corrinth

Birgit Meiler weiß: „Der Übergang in das Studium, die akademischen Anforderungen und die bereits während des Studiums anstehende Berufsfeldorientierung stellen hohe Anforderungen an die Stress- und Selbstregulationsfähigkeit der Studierenden. Hier kann zum Beispiel Achtsamkeitstraining helfen. Es reguliert Stress, beugt psychischen Störungen vor und fördert die Leistungsfähigkeit.“

Die Essener Psychiaterin und Psychotherapeutin ist unter anderem spezialisiert in achtsamkeitsbasierter Psychotherapie und kennt Probleme vieler Studierender aus der eigenen Behandlungspraxis.

Die Grundidee achtsamkeitsbasierten Trainings geht auf Jon Kabat-Zinn zurück. Der emeritierte Medizinprofessor an der University of Massachusetts Medical School entwickelte Ende der 1970er-Jahre das Programm „Mindfulness Based Stress Reduction“, kurz MBSR. Das klassische MBSR ist vielfältig weiterentwickelt worden und hat sich mittlerweile sowohl in klinischen als auch nicht-klinischen Anwendungsfeldern etabliert. „Ein Ziel des Achtsamkeitstrainings ist es, sich im gegenwärtigen Moment seiner inneren und äußeren Erfahrungen bewusst zu sein. Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen werden wahrgenommen, aber nicht bewertet. Automatisierte Gedanken und emotionsgeleitete impulsive Handlungen etwa werden reduziert. Um das zu erreichen, gibt es verschiedene Methoden“, erklärt Meiler.

Dass sich diese Methoden auch wirkungsvoll in den akademischen Alltag integrieren lassen, zeigt ein Vorhaben in Thüringen. Insgesamt sechs Hochschulen nehmen am Modellprojekt „Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft“ teil (siehe Infokasten). „Ziele des Projektes sind es, herauszufinden, ob und wie Achtsamkeitstraining helfen kann, zum einen souveräner und fokussierter mit den Anforderungen der Digitalisierung umzugehen und zum anderen die eigene Gesundheitsförderung zu stärken“, erklärt Mike Sandbothe. Der Professor für Kultur und Medien lehrt am Fachbereich Sozialwesen der Ernst-Abbe-Hochschule Jena und ist einer der beiden Leiter des Modellprojekts. Die Angebote reichen von achtsamen Mittagspausen bis hin zum Wahlpflichtmodul „Mindfulness Based Student Training“, das Studierende ein Semester lang in Achtsamkeitsmethoden schult. Lehrkräfte können sich indes zu „achtsamen Hochschullehrenden“ ausbilden lassen.

Ein solches Training hat auch Hubert Ostermaier vom Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Ernst-Abbe-Hochschule Jena absolviert. Er baut nun regelmäßig achtsamkeitsfördernde Methoden in seine Lehrveranstaltungen ein. Zum Beispiel sogenannte Dyaden. Dabei handelt es sich um eine meditative Dialogform, bei der die Gesprächspartner ganz bestimmte Regeln einüben. Die Zuhörer hören möglichst ohne Kommentieren und Interpretieren des Gesagten zu; die Sprecher teilen ihre Gedanken und Gefühle zu einem bestimmten Thema mit, ohne unterbrochen zu werden. Für viele Studierende sei diese Technik vor dem Hintergrund gewohnter digitalbasierter Kommunikation recht anstrengend, aber auch bereichernd.

Überhaupt ist das Interesse an Achtsamkeit relativ groß bei Studierenden mit ingenieurwissenschaftlicher Ausrichtung. „Mein Eindruck ist, dass sich diese Zielgruppe leichter von ideologischen Vorstellungen und Vorbehalten lösen kann als Studierende anderer Fachrichtungen. Sie lassen sich von der Wirkung der Technik überzeugen – und es wirkt ja“, sagt Ostermaier. Unter Studierenden hat er auch eine kleine Evaluation durchgeführt, die diesen Eindruck bestätigt. So hielt die große Mehrheit der befragten Personen fünfminütige Achtsamkeitspausen in den Lehrveranstaltungen für sehr nützlich.

Der 21-jährige Jan Eric Walther studiert E-Commerce im dritten Semester. Mit dem Thema Achtsamkeit hatte er noch keine Erfahrungen, bis er die Lehrveranstaltungen von Professor Ostermaier besuchte. „Beim Ausprobieren von ähnlichen Dingen wie Yoga oder Tai Chi war mir der Ansatz als Ungläubiger meist zu spirituell, daher war ich auch hier erst mal skeptisch. Ich war allerdings positiv überrascht. Der Fokus lag auf Konzentrationsübungen und der Wahrnehmung seiner Umwelt und sich selbst.“

Durch die Dyadenübungen versuche er nun, seinem Gegenüber aktiver zuzuhören und es aussprechen zu lassen – was bisher nicht seine Stärke war. „Vor allem die Fünf-Minuten-Pause innerhalb der Vorlesungen hat mir geholfen, mich besser auf den Unterricht zu konzentrieren. Deshalb versuche ich auch privat, öfter beim Lernen und Arbeiten am PC eine kurze Pause einzulegen und ein wenig auf den Beinen zu sein.“

Inzwischen gibt es neben der Teilnahme an einem formalen MBSR-Training auch verschiedene Apps, die Interessierte dabei unterstützen können, Achtsamkeit im Alltag zu integrieren. „Die Angebote in den App-Stores reichen von einfachen ‚Achtsamkeits-Weckern‘ bis zu umfassenden Übungsprogrammen namens Ease oder Headspace“, erklärt Birgit Meiler. Viele Apps bieten kostenfreie Basisinhalte. Premiuminhalte können für einen zumutbaren monatlichen Betrag zwischen 10 € und 15 € genutzt werden. „Zum Einstieg würde ich aber die Teilnahme an einem geleiteten Achtsamkeitstraining empfehlen. Anbieter von Achtsamkeitsgruppen sind etwa auf der Internetseite des Instituts für Achtsamkeit zu finden. Bereits eine tägliche Achtsamkeitspraxis von zehn bis 15 Minuten kann positive Effekte haben“, so Meiler. ws

- www.achtsamehochschulen.de

Thüringer Modellprojekt „Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft“

- Seit dem 1. Januar 2018 läuft das auf zwei Jahre angelegte Hochschulprojekt „Achtsame Hochschulen in der digitalen Gesellschaft“. Partnerhochschulen sind die Ernst-Abbe-Hochschule Jena, die Friedrich-Schiller-Universität Jena und die Technische Universität Ilmenau. Zudem kooperieren die Universität Erfurt, die Hochschule Nordhausen und die Bauhaus-Universität Weimar. Gefördert wird das Projekt von der AOK Plus und dem Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft des Freistaats Thüringen.
- Vier Achtsamkeitsformate wurden innerhalb des Projekts entwickelt, die sich jeweils an den Bedürfnissen von Studierenden, Hochschullehrenden, Hochschulmitarbeitern und Führungskräften ausrichten. Mehr als 2000 Personen nehmen aus diesem Kreis an den Achtsamkeitsangeboten im Zeitraum 2018/2019 teil. Der Nutzen der Trainings wird sowohl sozialwissenschaftlich als auch medizinisch evaluiert. Letzteres etwa durch Stressmarker wie Herz- und Pulsratenvariabilität und Atmungsfrequenz. Das Ergebnis belegt die stressreduzierende Wirkung.
- Mittlerweile sind auch andere Hochschulen auf das Thüringer Modell aufmerksam geworden. So führt im Wintersemester 2019/2020 die Hochschule Osnabrück die in Jena entwickelte Zertifikatsausbildung „Achtsame Hochschullehrende“ durch. tc