

## Gesunde Führung in gesundem Körper?

*Ganzheitliche Selbstführung mit Motivation, Führung mit Herz, Sinnvermittlung: Stichworte und Rezepte für «gesunde Führung» gibt es viele. Anlässlich des 6. Health LeaderSHIP vom 23. Oktober auf dem Bielersee versuchten wir eine Art «Realitäts-Check».*

VON THOMAS BERNER

Rund 35 Gäste durfte das Netzwerk *santé&entreprise* unter der Leitung von Beat Rüfli am 23. Oktober auf dem Bielersee begrüssen. Die Themenpalette war breit: Entscheiden, motivieren, Verantwortung übernehmen, aber auch Selbstreflexion, das Zulassen von Kritik oder das persönliche Wohlbefinden bei Führungsaufgaben wurden erörtert und diskutiert.

### **Die drei Pflichten einer Führungskraft.**

Doch was ist «Führung» überhaupt? Mathias Müller, studierter Psychologe, Buchautor, Politiker und Berufsoffizier der Schweizer Armee, lieferte in seinem Keynote-Referat eine vergleichsweise einfache Definition: Führung bedeute, «das Handeln der Unterstellten auf das Erreichen eines Ziels ausrichten». Die Quelle dieser Definition mag aufgrund des beruflichen Hintergrunds des Referenten nicht überraschen: Sie steht so nämlich auch im militärischen Dienstreglement. Und sie klingt relativ einfach. Doch dahinter verstecken sich drei Pflichten, die die «Führenden», also die Chefs, erfüllen müssen: Erstens sind sie es, die die Entscheide fällen müssen. Sie können wohl Aufgaben und Analysen an andere Personen delegieren. Doch entscheiden müssen letztlich die Chefs. Und dann gilt es die Entscheide umzusetzen. Das heisst zweitens: Die Teams motivieren, indem ihnen der Sinn des Entscheids nachvollziehbar erläutert wird. Und drittens schliesslich gilt es für die Chefs, Verantwortung zu übernehmen. Dies fällt nicht schwer, wenn der Entscheid zum richtigen Ziel führt, Verantwortung muss aber ein Chef auch dann übernehmen, wenn Fehler eingeräumt werden müssen. Anhand ver-

schiedener persönlich erlebter Beispiele zeigte Mathias Müller, dass Führung alles andere ist, als nur Befehle zu erteilen. Immer spiele auch der persönliche Wertekompass eine Rolle: «Niemand will schlecht handeln. Menschen wollen es immer gut machen», so Müller. Doch er räumte selbstverständlich ein, dass, was die einen für gut befinden, für andere auch schlecht sein kann. Auch die Stärken und Schwächen seiner Untergebenen muss ein Chef gut kennen. Dies sei eine weitere Essenz guter Führung. Und zum Thema «Fehlentscheide» gab Mathias Müller den Zuhörerinnen und Zuhörern auf den Weg, Kritik zuzulassen und zu «lernen statt zu bereuen».

**Führung benötigt Ressourcen.** «Das Kader ist belastbar» ist ein viel gehörtes Bonmot, nicht nur im Militär. Nur: Die Belastbarkeit hat Grenzen, ein schlechtes Verhältnis von Belastungen und Ressourcen kann die Gesundheit gefährden. Dies zeigen etwa die regelmässigen Erhebungen von Gesundheitsförderung Schweiz im Rahmen des Job-Stress-Indexes. Die letzte Erhebung von 2018 zeigte wiederum einen Anstieg bei der Zahl gestresster Personen, also solchen, die zu wenig Ressourcen aufbringen können, um hohen Belastungen standzuhalten. Rund jede vierte arbeitstätige Person leidet unter Stress. Auch Führungskräfte können selbstverständlich davon betroffen sein. Nicht nur die Führung eines Teams läuft dann aus dem Ruder, sondern auch die Selbstführung, d.h. die Fähigkeit, die eigenen Ressourcen, seine Stärken und Schwächen, richtig einzuschätzen. Mögliche Folgen: Nicht-Entscheide oder Fehlentscheide häufen sich, die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden steigt, Führung wird sozusagen «ungesund».

**Sich bedarfsorientiert ernähren.** Mit der Digitalisierung ist Führung zusätzlich anspruchsvoller geworden: Auf immer schnellere Entwicklungen muss reagiert werden, und die Informationsflut trägt das Ihre dazu bei. Das menschliche Gehirn ist zwar in der Lage, zu priorisieren und zu entscheiden. Der dafür verantwortliche Bereich des Gehirns, der sogenannte präfrontale Cortex, ermüdet dabei allerdings rasch – im Schnitt etwa nach einer Stunde. Über die Zuführung von Zucker kann die Leistungsfähigkeit zwar verlängert werden, doch für den Stoffwechsel ist dies nicht besonders günstig und kann mit einer unerwünschten Gewichtszunahme einhergehen. Doch Fakt ist: Der Körper «schreit» nach jenen Stoffen, die er gerade benötigt, und löst damit entsprechende Reize aus. Plötzlich hat man also Lust auf Schokolade, auf Kaffee, auf ein gutes Stück Fleisch. Diese «Gelüste» gilt es nicht zu bekämpfen, sondern richtig zu kanalisieren. Die Methode von bedarfsgerechter Ernährung kann hier Hilfestellung bieten. Gaby Stampfli, ebenfalls Mitglied des Netzwerks *santé&entreprise*, zeigte den Besuchern, wie dies konkret aussehen kann. Mahlzeiten sollten also so zusammengestellt werden, dass sie beispielsweise am Morgen etwas Aktivierendes, Energiereiches enthalten und am Abend aus Komponenten bestehen, die eine Erholung über Nacht fördern.

Indes: Jede Führungskraft muss sich seine eigenen Strategien für «gesunde Führung» schaffen. Stimmt das persönliche Wohlbefinden durch passende Ernährung, genügend Bewegung oder sonstigen entlastenden Ausgleich zum beruflichen Alltag, wirkt sich dies positiv auf Entscheide, Motivation und das Übernehmen von Verantwortung aus.

**Thomas Erne**

ist Geschäftsleiter der Schweiz. Stiftung für das cerebral gelähmte Kind.

**Schweizerische Stiftung für das cerebral gelähmte Kind**

Erlachstrasse 14  
3001 Bern  
T 031 308 15 15  
thomas.erne@cerebral.ch  
www.cerebral.ch

**Marc Brechbühl**

ist Geschäftsführer von Motio AG mit 5 Mitarbeitenden und 45 Freelancern.

**Motio AG**

Grenzstrasse 20 B  
3250 Lyss  
T 032 387 00 60  
info@motio.ch  
www.motio.ch

**Beat Rütli**

ist Inhaber der Einzelfirma bizfit.

**bizfit Beat Rütli**

Alte Landstrasse 56  
2542 Pieterlen  
T 032 377 36 25  
mail@biz-fit.ch  
www.biz-fit.ch

**Bruno Flückiger**

ist Head of Business Development bei Netrics AG mit 60 Mitarbeitenden

**Netrics AG**

Tennisweg 6  
2504 Biel  
T 058 531 31 31  
info@netrics.ch  
www.netrics.ch

**Was verstehen Sie unter «gesunder Führung»?**

Das fängt bereits bei der eigenen Gesundheit an: Wenn es mir selbst gut geht, dann hilft dies enorm, einen positiven Einfluss auf Mitarbeitende und Kollegen zu vermitteln.

Gesunde Führung wird massgeblich von der inneren Haltung bestimmt und basiert auf einer an humanen Werten ausgerichteten Führungskultur. Dabei steht die entgegenbringende Wertschätzung an erster Stelle.

Für mich bedeutet dies zunächst immer auch, sich selbst bewusst sein. Es geht darum, die Ressourcen gezielt einzusetzen, dies mit Freude und mit Überzeugung. Führung braucht zudem genauso viel Kenntnisse zum Gegenüber wie zu sich selbst.

Gesunde Führung heisst für mich, vernünftig mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren und sie motivierend zu führen. Nur so können sie selbst eine gesunde und optimale Leistung erbringen.

**Woran erkennen Sie, dass Führung «ungesund» wird?**

Auch hier geht es um die Frage, wie man sich fühlt. Das geschäftliche Umfeld übt einen grossen Einfluss auf mich aus. Wenn da alles stimmt, dann lässt sich Energie tanken, wenn nicht, fehlt diese, um als Vorbild zu wirken.

Wenn der Mensch nicht mehr im Zentrum steht und die Bereitschaft, gesund zu führen, nicht mehr da ist.

Die Herausforderung beginnt dann, wenn man zwar etwas mit viel Leidenschaft tut, dann aber in eine Spirale von zu hohen Ansprüchen gerät. Dann beginnt die Überforderung und ein ungesundes Tempo.

Da gibt es verschiedene Zeichen, etwa, wenn Mitarbeitende plötzliche Entscheidungen nicht mehr mittragen, dies aber nicht kundtun. Oder man erwartet konstant Höchstleistungen, die Mitarbeitende nicht mehr erbringen können und deshalb dann immer häufiger krankheitshalber fehlen.

**Wie setzen Sie «gesunde Führung» als Führungskraft resp. in Ihrer unternehmerischen Tätigkeit um?**

Mit einer Grundausstattung an Positivität! Das heisst: Ich versuche alle Dinge positiv wahrzunehmen und optimistisch zu sein. Gleichzeitig gilt es aber immer auch, den Realismus nicht zu verlieren.

Indem ich gesundheitsfördernde Strukturen und Rahmenbedingungen sicherstelle.

Mit Selbstfürsorge! Jemand, der viel gibt, muss auch stark auf sich selbst schauen. Gutes für sich selbst und für andere zu tun, Erfolge zu feiern und dankbar zu sein sind wichtige Faktoren.

Ich pflege einen kooperativen Führungsstil und gebe meinen Mitarbeitenden viel Freiraum – natürlich im Rahmen von Leitplanken und Zielvereinbarungen. Es geht mir dabei um Selbstmotivation; dies setzt aber voraus, dass Mitarbeitende diesbezüglich auch einen gewissen Reifegrad mitbringen, um mit ihren Freiheiten umzugehen.

**Worauf achten Sie besonders bei sich selbst, damit Sie mit gesundem Vorbild vorangehen können?**

Bewegung ist für mich sehr wichtig. Wenn ich z.B. viel Druck spüre, gehe ich bewusst zu Fuss zur Arbeit. Das erlaubt mir, meine Gedanken zu sammeln, den Kopf zu durchlüften. Das hilft mir enorm, bereit zu sein, um die Aufgaben dann anzupacken.

Ich nehme mir die nötige Zeit, um gut für mich zu sorgen. 7,5 Stunden Schlaf, eine halbe Stunde pro Tag für mein körperliches Training und 5 Portionen Früchte und Gemüse helfen mir, mich wohlzufühlen.

Ich stelle natürlich auch fest, dass man mit 30 Jahren ein anderes Tempo drauf hat als mit 50. Vor diesem Hintergrund gehe ich Dinge heute bedächtiger und fokussierter an und erlaube mir auch mal Nein zu sagen. Sport, Erholung und genügend Schlaf bilden den Ausgleich zum Beruf.

Wichtig ist, nicht mehr zu fordern als man selbst zu leisten in der Lage ist. Das hat viel mit gesundem Menschenverstand zu tun. Es geht mir auch nicht um Eigenlob; damit meine ich, dass ich mich als Führungsperson nicht selber in den Vordergrund stelle, sondern dass ich den Erfolg meinen Mitarbeitern gönne!