

„Viele Personaler überschreiten ihre Grenzen“

HRler sind ähnlich Burn-out-gefährdet wie Menschen in sozialen Berufen, sagt Ärztin und Unternehmensberaterin Mirriam Prieß. Ein Gespräch über ausgebrannte Organisationen und inneren Dialog.

INTERVIEW: CHRISTOPH BERTRAM

► **Personalwirtschaft:** Frau Prieß, Sie haben einmal geschrieben, dass wirtschaftlich erfolglose Unternehmen in über 80 Prozent aller Fälle an den unbewussten Minderwertigkeitsgefühlen ihrer Führungskräfte scheitern. Wie das?

Mirriam Prieß: Eine der größten Schwierigkeiten von Führungskräften ist nach wie vor der Umgang mit den eigenen Schwächen. Je höher sie in der Hierarchie aufsteigen, umso weniger dürfen sie es sich leisten, schwach zu sein. Das ist vom Grundsatz richtig, aber Stärke erreicht man nicht über Verdrängung oder Kompensation. Die Mehrzahl der Führungskräfte verliert jedoch die Augenhöhe sich selbst gegenüber, wenn sie mit ihren Schwächen konfrontiert wird. Anstatt ihre Defizite anzugehen, verdrängen sie diese und versuchen, ihr Minderwertigkeitsgefühl und ihre Unsicherheit im Außen zu kompensieren.

Und das kann letztlich den wirtschaftlichen Misserfolg des gesamten Unternehmens nach sich ziehen? Ja, etliche Führungskräfte versuchen, ihre innere Ohnmacht durch die Macht ihrer Position auszugleichen. Das kann beispielsweise dazu führen, dass sie Mitarbeiter klein machen, um sich selbst größer zu fühlen. Es geht dann nicht mehr um die Person noch um die Sache, sondern um die Kompensation der eigenen Minderwertigkeit. Man kann es auch so zusammenfassen: Je wertloser ein Mensch sich fühlt, umso wertloser muss er im Außen handeln. Und das resultiert schließlich in Fehleinschätzungen, Fehlentscheidungen und Fehlverhalten, weil Grenzen nicht mehr respektiert werden.

Wie im Fall des Dieselskandals bei VW? Da wurden die Grenzen des Machbaren, des Rechts und der Moral offenbar missachtet, nicht zuletzt weil eine regelrechte Angstkultur herrschte.

Ferndiagnosen können schnell zu Fehldiagnosen werden. Aber bei Volkswagen fehlte wohl ein zentrales Ele-

ment von guter Führung: die Dialogfähigkeit. Dabei geht es nicht darum, schöne Gespräche zu führen, sondern um die Fähigkeit, sich selbst, seinen Mitarbeitern und seinen Kunden auf Augenhöhe zu begegnen, Grenzen zu erkennen und innerhalb dieser das Bestmögliche zu erreichen. Überlegen Sie nur einmal, was durch die fehlende Augenhöhe am Ende für persönliche und wirtschaftliche Reibungsverluste bei VW entstanden sind!

Was meinen Sie genau mit der Fähigkeit zum Dialog als Grundbedingung guter Führung?

Führung muss die Mitarbeiter emotional erreichen, auf dieser Ebene finden Inspiration, Motivation und die Bereitschaft zur Kooperation statt. Für einen Dialog braucht es fünf Voraussetzungen: Augenhöhe, Interesse, Offenheit, Empathie und Respekt beziehungsweise Wertschätzung. Ich meine jedoch nicht nur die Fähigkeit, für gelingende Beziehungen im Außen zu sorgen, wenn ich von Dialogfähigkeit spreche. Dazu gehört ebenso eine gesunde Beziehung zu sich selbst. Viele Führungskräfte haben diesen inneren Austausch mit sich verloren und schwächen so nicht nur sukzessive ihre innere Widerstandskraft, sondern setzen im Außen falsche Grenzen und erschöpfen ihr Team.

Die Folgen kennen Sie nur zu gut. Als Psychotherapeutin behandeln Sie seit Jahren Burn-out-Patienten. Und aus der Unternehmensberatung heraus sagen Sie, dass manchmal ganze Organisationen ausbrennen. Wie kann so etwas geschehen?

Bei Unternehmen läuft auf der wirtschaftlichen und prozessualen Ebene dasselbe ab wie auf der persönlichen Ebene. Das ist ein Mechanismus, der dem Phänomen des Burn-outs immer zugrunde liegt: der Verlust des Dialogs und eine Störung der Beziehungsebene. Ein Burn-out entwickelt sich in vier Phasen: Alarm, Widerstand, Erschöpfung, Rückzug. Diese Phasen können Sie auch in Teams und Organisationsstrukturen



Foto: Martin Biebling

Zur Person:

Dr. Mirriam Prieß war acht Jahre als Ärztin und Psychotherapeutin in einer psychosomatischen Fachklinik tätig. In leitender Funktion verantwortete sie die Behandlungsschwerpunkte Ängste, Depressionen und Burn-out. Seit 2005 berät sie Unternehmen, coacht Führungskräfte im Konflikt- und Stressmanagement und hält Schulungen sowie Vorträge im Bereich Gesundheitsmanagement und Prävention.

beobachten. Zunächst gibt es einen emotionalen Peak nach oben und dann ein sukzessives In-sich-Zusammenfallen bis hin zum Stillstand.

Birgt gerade die Unternehmenswelt solche Risiken, da sie eine nüchterne, rationale Welt sein soll? Statt innere Konflikte und Emotionen zu thematisieren, wird rationalisiert.

Leider! Denn dadurch wird es schlimmer, als es eigentlich sein müsste. Ein Käse, den Sie im Schrank verstecken, anstatt ihn zu entsorgen, wird zwar für den ersten Moment aus Ihrem Blickfeld verschwunden sein, aber nach einer gewissen Zeit den ganzen Raum verpesten. Das heißt, je länger Sie über das schweigen, was ist, umso mehr Raum nimmt es ein und umso schwerwiegender erscheint es.

Inwiefern ist HR hier gefordert?

Für HRler ist Dialogfähigkeit noch zwingender notwendig, doch ein Großteil von ihnen verfügt nicht über sie. Viele Personaler sind Burn-out-gefährdet, da sie ihre Grenzen überschreiten, indem sie sich am Personal abarbeiten. Das ist wie in den sozialen Berufen: Man versorgt die anderen, statt sich selbst zu versorgen. Außerdem müssen Sie als Personaler konfliktfähig sein und Führungskräften selbstbewusst gegenüber treten. Viele versuchen eher, in der Harmonie zu bleiben.

Das Problem ist allerdings auch oft, dass HR selbst wenig Wertschätzung im Unternehmen erfährt.

Ja, das ist ein ganz zentraler Punkt. Darum muss ein Personaler umso mehr Respekt und Wertschätzung sich selbst gegenüber haben. In dem Moment, in dem Sie um Ihren eigenen Wert wissen, können Sie auch in den Situationen auf Augenhöhe bleiben, in denen Sie nicht

anerkannt werden. Man kann es nicht deutlich genug sagen: Wenn HRler nicht dialogfähig sind, innerlich wie äußerlich, kann es nicht funktionieren.

Ein Begriff, der im Umgang mit den gestiegenen beruflichen Anforderungen häufig fällt, ist Resilienz, die Stärkung der eigenen psychischen Widerstandsfähigkeit. Muss nicht die Führungskraft dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter nicht überlastet werden?

Das würde ja bedeuten, dass die Mitarbeiter unmündig sind. Nein, jeder hat in seiner Rolle und auf seiner Ebene die Verantwortung zu übernehmen. Das heißt, die Führungskraft hat für menschliche Bedingungen zu sorgen, in der Bestleistung möglich ist, und der Mitarbeiter muss die Bereitschaft haben, seine Komfortzone zu verlassen, wie die Fähigkeit, dort, wo notwendig, Nein zu sagen.

Aber baut das Konzept der Resilienz nicht gerade noch mehr persönlichen Druck auf? Nach dem Motto: Wenn ich den Anforderungen nicht gewachsen bin, habe ich nicht genug für meine Resilienz getan. Im Gegenteil, psychische Widerstandsfähigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass man den inneren Dialog beherrscht und darüber einen sicheren inneren Stand entwickelt. Dann agiert man im Außen gelassener und stärker. Das heißt, Sie sind dazu in der Lage, an der richtigen Stelle Ja und an der richtigen Stelle Nein zu sagen und mit Druck gelassener umzugehen.

Und dann kann man sich als Führungskraft erlauben, schwach zu sein und auch einmal zu scheitern?

Das Interessante ist: Resilienz führt dazu, Grenzen leichter zu akzeptieren und am Ende gerade dadurch wesentlich weiter zu kommen. Sie scheitern seltener, doch wenn Sie scheitern, sehen Sie darin eine Chance zur Weiterentwicklung, anstatt sich dafür zu verurteilen. Das heißt, Sie stehen wesentlich schneller wieder auf und gehen weiter. Die Frage des Versagens stellt sich also gar nicht – sondern die des eigenen Wachstums. ■



Auf den Seiten 72 und 73 hier im Heft finden Sie **aktuelle Buchtipps** zum Thema BGM