

„Viele Führungskräfte sind an der Grenze des Machbaren“

27. September 2021, 07:00

Corona, Homeoffice, Sparzwang, Tarifkonflikt – die letzten anderthalb Jahre haben uns viel abverlangt. Besonders viel Druck lag und liegt auf den Führungskräften, die nicht nur mit der eigenen Belastung kämpfen, sondern auch mit den Sorgen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert sind. Die DB Akademie lädt zu einem Tag zum Thema „Ressourcenorientierte Führung“ ein. Was bedeutet das, sind Achtsamkeit und Gesunde Führung mehr als esoterisches „Gedöns“ und wo bitte ist die Ausfahrt, wenn man feststellt: „Ich kann nicht mehr“? DB Update sprach mit Coachin Ellen Pachabeyan.



Ellen Pachabeyan

Corona, Homeoffice, Sparmaßnahmen, Tarifkonflikt – die vergangenen Monate waren nicht ohne. Sind in dieser Zeit mehr Führungskräfte zu Ihnen gekommen, die gesagt haben: „Ich kann nicht mehr“?

Dass Führungskräfte an der Grenze des für sie Machbaren sind, das sehe ich in meiner Praxis schon viele Jahre. Der erlebte Druck, das Tempo, in dem Veränderungen geschehen und damit der Anspruch an die persönliche Flexibilität und den Umgang mit Unsicherheit – all dies gab es schon vorher und hat Führungskräften zugesetzt. Aber für viele hat sich die Situation in den letzten anderthalb Jahren zugespitzt. Zu den beruflichen Herausforderungen kommen die privaten Belastungen wie Arbeiten von zu Hause, Home Schooling, gesundheitliche Themen, soziale Isolation und so weiter. Auf der einen Seite stehen also deutlich mehr Belastungen und auf der anderen Seite viel weniger Möglichkeiten, im Privaten Ressourcen zu aktivieren, abzuschalten, aufzutanken – das schafft ein ungutes Gleichgewicht.

Inwiefern haben sich die Sorgen und Belastungen im Führungsalltag verändert – und welche Erkenntnisse ziehen Sie daraus für Ihre Coachings?

Viele meiner Coachingprozesse sind menschlicher, persönlicher, manchmal auch emotionaler geworden. Man versteckt sich weniger hinter der professionellen Rolle bzw. definiert diese neu. Eine gute Entwicklung, finde ich.

Viele meiner Klient:innen fordert es besonders heraus, dass sie neben den eigenen Stressfaktoren mehr denn je mit den Emotionen, Belastungen bis hin zu persönlichen Krisen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert sind. Das ist für viele Führungskräfte ungewohnt und sie haben kein Handwerkszeug dafür. Hinzu kommt die Unsicherheit: Können Verträge verlängert werden, werden wir im nächsten Jahr noch genug Arbeit haben oder kurzfristig qualifizierte Kräfte finden, um die Arbeit zu schultern?

Nicht von ungefähr ist das Thema Resilienz bei meinen Kund:innen äußerst gefragt. Der Blick für die eigenen Ressourcen und die der Mitarbeitenden ist immens wichtig. Wenn wir nicht den Blick schärfen für das, was schon gut ist, was trotz aller Widrigkeiten gelingt, wo wir über uns hinauswachsen, würden wir doch alle den Kopf in den Sand stecken!

Resilienz, Selfcare, Achtsamkeit: Was sagen Sie denen, die das – um mal einen Altkanzler zu zitieren – für „Gedöns“ halten?

Ich habe eine gewisse Sympathie für den Altkanzler. Diese Begriffe sind inzwischen Modewörter und ich verstehe, wenn manche nicht ganz sicher sind, was wirklich dahinter steckt. Das muss sich jede:r selber fragen: Sind wir wirklich achtsam mit uns? Haben wir die Meditations-App bloß runtergeladen oder nutzen wir sie auch regelmäßig? Kümmern wir uns gut um uns selbst, indem wir beispielsweise abends nicht mehr die Mails des Kollegen oder der Chefin beantworten und stattdessen unsere wertvolle Zeit für Familie oder Sport verteidigen? Ja, das erfordert durchaus Mut und Konsequenz. Aber nur wenn wir unsere Tanks regelmäßig aufladen, schaffen wir es, im Team eine gute „Trotz allem“-Atmosphäre zu gestalten, mit der wir zuversichtlich durch die schwierige Zeit kommen. Und eben nicht, wie so oft, doch nur jammern, dass alles schwieriger wird. Werden Achtsamkeit, Resilienz und Selbstfürsorge nur als ein Feigenblatt durch die Unternehmenskultur vereinnahmt, wird sich nichts verändern und wir machen weiter wie immer, bis irgendwann nichts mehr geht. Wollen wir das wirklich? Wir müssen in der neuen Arbeitswelt noch geschickter darin werden, uns selbst gesund und motiviert zu halten. Das muss wachsen und braucht kontinuierlich Aufmerksamkeit und konsequentes Dranbleiben im Alltag.

Die DB Akademie veranstaltet mit Ihnen als Coachin am 7. Oktober einen ganzen Tag zum Thema „Ressourcenorientierte Führung“. Was kann man sich darunter vorstellen?

Ressourcenorientierte Führung legt den Fokus auf die Stärken, die Haben-Seite, auf das was gelingt und stärkt. Sehr oft ist Führung genau auf das Gegenteil ausgerichtet: Was können wir noch optimieren? Wie können wir verhindern, dass ein Fehler geschieht? Wie führe ich durch kritisches Feedback dem Mitarbeitenden seine Schwächen und „Baustellen“ vor Augen? Sehr häufig bekomme ich Coachinganfragen genau mit diesem Fokus. Die Führungskraft oder der Mitarbeitende soll ins Coaching, um an den Defiziten XY zu arbeiten. Stattdessen könnte ich doch fragen: Was begeistert Sie an Ihrem Job? Was können Sie besonders gut? Wie haben Sie es bisher geschafft, auf Ihrem beruflichen Weg Krisen zu überwinden?

Als Führungskraft kann ich nicht nur Zeit und Budget zur Verfügung stellen, sondern den Mitarbeitenden auch regelmäßig Feedback zu den beobachteten positiven Veränderungen geben. Das setzt enorme Motivation, Selbstbewusstsein und Freude an der Veränderung frei. Genau dies ist auch im Führungsalltag relevant und darum geht es an unserem DB Day „Ressourcenorientierte Führung“ in Potsdam. Weil es beim Thema Ressourcenorientierung viel um Herz, Verstand und Körper geht, war es uns wichtig, den Tag in Präsenz stattfinden zu lassen, natürlich unter Berücksichtigung aller Vorsichtsmaßnahmen. Ich freue mich sehr, dass das nach der langen Zeit der reinen Digital-Formate nun wieder möglich ist.

Ellen Pachabeyan ist Diplom-Psychologin und Professional Certified Coach (PCC) der International Coaching Federation. Seit über 15 Jahren bietet sie Einzel-, Gruppen- und Teamcoachings zu Selbstmanagement, Resilienz, Karriereorientierung und Führung an. Als Trainerin ist sie in den Bereichen Stressmanagement, Resilienz und Selbstmanagement für Führungskräfte tätig, u.a. für die DB Akademie. www.pachabeyan.de

Veranstaltungsangebote der DB Akademie zum Thema:

[DB Day „Ressourcenorientierte Führung“](#) am 7.10.2021 (1 Tag) in Potsdam: Lernen Sie, die Zeichen im Kopf von Minus auf Plus zu stellen und erfahren Sie mehr über den stärkenden Umgang mit dem, was ist. Es gibt noch (wenige) freie Plätze; Infos und Anmeldung [hier](#).