

Boris Grundl



Paragraf 61

## Gehe klug mit Verantwortung um

Wir werden mental immer kränker. Aus dem BKK Gesundheitsreport 2016 ist zu entnehmen: „Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 40 Jahren von zwei Prozent auf 15,1 Prozent. Die durch psychische Krankheiten ausgelösten Krankheitstage haben sich in

„**Wer sich selbst permanent überfordert, leidet an einer Illusion der eigenen Stärke. Ein Schöpferwahn.**“

diesem Zeitraum verfünffacht.“ Mittlerweile sind psychische Probleme der häufigste Grund für Frühberentungen. Laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin belaufen sich die Krankheitskosten auf 16 Milliarden Euro pro Jahr. Soweit die Fakten.

Was hat sich in den letzten Jahren so dramatisch verändert, dass solch ein katastrophales Ergebnis zustande kommt? In Summe geht es um drei entscheidende Veränderungen. Die extreme Zunahme an Tempo, Transparenz und Komplexität in unserem Leben. Das alles zerrt an uns: an unseren Nerven, unseren Beziehungen, unserer Gesundheit. Das Interessante dabei ist: Diese Veränderungen erklären primär die Entstehung und die Entwicklung der mentalen Überforderung. Doch die mentale Unterforderung (und damit das Erleben von Sinnlosigkeit) nimmt ebenfalls zu. Wie passt das zusammen? Lassen Sie uns den Blickwinkel wechseln.

Was sind die tatsächlich positiven Aspekte dieser Veränderungen? Was können wir für uns daraus lernen und wie vielleicht sogar davon profitieren? Überbelastung und Unterbelastung lassen sich mit zu viel und zu wenig Verantwortung erfassen. Wer

sich selbst permanent überfordert oder überfordern lässt, leidet an einer Illusion der eigenen Überlegenheit und Stärke. Ein Schöpferwahn. Und wer sich längere Zeit selbst unterfordert oder unterfordern lässt, leidet an einer Illusion der eigenen Unterlegenheit. Ein Opferwahn. Aus meiner Sicht geht es hier darum, bildlich gesprochen, ob wir zu viel oder zu wenig tragen. Also gibt es dazwischen einen Korridor der passenden, klugen Verantwortung. Um den geht es. Es geht darum, diesen Korridor zu erkennen und zu leben. Das scheint eine Kunst zu sein, die nicht jedem gelingt.

In den Unternehmen ergibt sich zukünftig daraus die Notwendigkeit, Verantwortung klug zu verteilen: 50 Prozent liegen beim Ermöglichen passender Verantwortungsübernahme (Unternehmen und Führungskräfte), die anderen 50 Prozent beim Willen zur Verantwortungserfüllung (Individuum). Also müssen Unternehmen lernen, wie sie klug mit Verantwortung umgehen und diese fordern – wie sie „gesunde Verantwortungsentwicklung“ ermöglichen. Doch das Thema „Verantwortung“ spielt in der Entwicklung von Führungskräften bis jetzt keine zentrale Rolle. Auf der anderen Seite muss das Individuum lernen, wo es wirklich hingehört. Denn nur dort, wo wir unsere Talente zu Stärken entwickeln, werden wir die geforderten Spitzenergebnisse konstant liefern können.

Wer seine Stärken entwickelt, muss genauso seine Schwächen kennen und Lösungen dafür suchen. Dazu bedarf es der Hilfe anderer, die dort Stärken haben, wo unsere Schwächen liegen. So entsteht Teamfähigkeit. Auf dem Weg dahin müssen wir bewusst eine weitere Illusion überwinden – die der Selbstgenügsamkeit. Wir Menschen brauchen einander. Um voneinander zu lernen, um uns aneinander zu reiben und um miteinander zu wachsen.

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ (Econ Verlag, Oktober 2017). Boris Grundl zeigt, wie wir uns von oberflächlichem Schwarz-weiß-Denken verabschieden. Wie wir lernen, klug hinzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. [www.borisgrundl.de](http://www.borisgrundl.de)