

## Führen und Mut einmal grundsätzlich

Nicht überraschend sind die verschiedenen Positionen, die von den Buchbeiträgen zum Thema „Mut“ eingenommen werden. Schon Pichlkastners Zitate und meine Vorstellung unterscheiden sich. Bei näherer Betrachtung sind aber eher die Formulierungen verschieden, die Bedeutungen kaum. Die größten Unterschiede stammen eher von den Vorstellungen über die zeitliche Ausdehnung von Mutmanifestationen. Ich war eher geneigt, Mut als eine immer wieder kurz aufflammende Frucht einer waghalsigeren Grundhaltung zu definieren, andere setzen diese Grundhaltung mit den auffallenderen Manifestationen gleich. Meine Auffassung, dass ein mutiger Führer als Privatmensch auch weniger mutige Momente hat und seinen Mut oft anhand einer unangenehmen Situation neu auspacken muss, erhebt keinen unbedingten Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Dabei ist es wirklich interessant, die ausgesprochenen oder zwischen den Zeilen angedeuteten Meinungen in den Beiträgen der verschiedenen Experten zu vergleichen.

Kommen wir aber zurück zu den verschiedenen, aber doch oft überschneidenden Standpunkten, die sich nicht nur beim Thema „Mut“ nolens volens zu einem objektiveren Ganzen fügen und so Gemeinsamkeit und Organisation in den Text bringen.

### Der Stoffwechsel der Führungskraft

Noch eine andere Besonderheit zieht sich durch alle Bereiche des Textes und organisiert durchgehenden Zusammenhalt: Verschiedenste Aussagen und scheinbar unterschiedliche Darstellungen sind zum ersten Mal durch entsprechende körperliche Veränderungen von Führenden und Geführten überprüfbar und damit vergleichbar, weil wir das Glück hatten, mitten in die Ausbildungszeit von zukünftig Führenden an der Militärakademie „hineinzumessen“ und deren verschiedene

körperliche Reaktionen, die außerdem Ausdruck mentaler Vorgänge sind, im Gefolge mannigfacher Herausforderungen zu untersuchen. Wir waren quasi in der Position, Behauptungen über ganz unterschiedliches Führungsverhalten sofort am lebenden Objekt nachmessen zu können.

Ein Beispiel von vielen:

Einige Beiträge in diesem Buch stimmen miteinander überein, dass vorherige Gewöhnung an Herausforderungen auch den Nachhall eines sehr intensiven Geschehens mindert. Wir haben in diesem Zusammenhang anhand von Stoffwechselformenmessungen und damit korrelierten soziologischen Fragebögen beschrieben, wie bereits die Intensität der Erregung vor einem Fallschirmsprung direkte, wäg- und messbare Auswirkung auf die Erholungsphase nach dem Sprung hat. Es ist also der Grad der individuellen Erwartungshaltung, der für jede einzelne Person die Reaktionsstärke auf ein einschneidendes Ereignis und auch den Erholungsbedarf danach festlegt. Wir werden überall dort, wo diese physiologische Klammer gut sichtbar die verschiedenartigen Beiträge zusammenhält, Bemerkungen über die körperlichen Auswirkungen der angesprochenen mentalen Veränderungen einschieben, um dem Leser den messbaren Eindruck der herausgeforderten Psyche auf körperliche Vorgänge zu zeigen. Dabei sind Wiederholungen unvermeidlich, ja sogar erwünscht.

Apropos körperliche Vorgänge: Der messbare und rechenbare Zusammenhang zwischen psychischen Veränderungen und der körperlichen Reaktion darauf erlaubt es – zum ersten Mal konsequent verfolgt – Stoffwechselreaktionen des Körpers gleichsam als empfindliche Manometer der Reaktion auf mentalen Druck auf Führende zu benutzen. Ein Untersuchungsansatz, der sich als unerwartet sensibel herausgestellt hat, meist empfindlicher als psychologisches oder soziologisches Instrumentarium, mit deren Ergebnissen unsere physiologischen Werte aber immer wieder mathematisch vergleichbar sind.

### **Messbare Erschöpfungsgefahr**

Obendrein sind Stoffwechseleränderungen nicht nur als Messinstrument nützlich, sondern bestimmen auch wesentlich den Erfolg mentaler Einstellung auf eine Herausforderung.

Ein Beispiel:

Durch lang dauernde Belastung sind die Energiereserven einer Führungspersönlichkeit gefährlich vermindert worden. Eine zusätzliche Herausforderung wird zwar unter hoher Willensanspannung noch durchgestanden, die Stoffwechselluntersuchungen dabei zeigen aber nun nicht nur eine ungewöhnlich starke Reaktion auf den ausgeübten Druck, sondern auch die Reservenerschöpfung, so dass zwar die anstehende Aufgabe noch anstandslos gelöst werden konnte, was meist zu optimistischer Sicht auf die nächste Herausforderung Anlass gibt, dem Führer oder der Führerin aber dringend eine Erholungspause angeraten werden muss, unter dem Motto: „Wie lange hältst du es noch aus?“

Sollte man meiner Definition des Mutes als immer wieder neu hervorzuholendes Führungsrequisit beipflichten, so muss man wohl zugeben, dass diese mentale und charakterliche Anstrengung Erschöpften mehr Mühe abverlangt als Ausgeruhten und Spritzigen.

Jetzt liegt natürlich der Gedanke nahe, ob es denn nicht Möglichkeiten gibt, diesen Weg in die Erschöpfung abzuwenden, aufzuhalten, zu verlangsamen. Wir werden Verhaltensänderungen diskutieren, die aber traditionell nicht einfach sind. Als erste und leicht durchzuführende Maßnahme können Defizite, etwa an Elektrolyten, die durch die Messungen auffallen und noch bei jedem von uns untersuchten Erschöpfungs- oder Burn-out-Patienten sichtbar waren, korrigiert werden. Das ist schon weit weniger aufwändig, selbst für die Führungskraft, der ja ein großes Instrumentarium an Ausreden zur Verfügung steht, warum sie gerade jetzt unmöglich Zeit hat, ihr Verhalten zu ändern.

Wir haben zum Beispiel in vielen Publikationen beschrieben, dass Magnesiummangel – wie er in Ermüdungssituationen fast unweigerlich auftritt – einerseits zur Verstärkung der Ermüdungserscheinungen führt, andererseits durch Magnesiumgaben der Energieumsatz signifikant verbessert wird.

Zum Beispiel wird bei Anstrengung die Atmung nach Magnesiumsupplementierung messbar ruhiger.

## Blutmessung zeigt Erregung

Schauen wir uns aber nun eine kurze Zusammenfassung der Gründe an, warum Stoffwechsellmessungen aus ein paar Blutstropfen, die, für viele überraschend, auch die mentale Situation einer Führungsperson wiedergeben können, zum Verständnis des Zustandes der Führungskraft und ihrer Handlungen so wesentlich sind.

Warum Stoffwechseleränderungen bei Führungskräften?

1. Stoffwechseleränderungen = Belastungsquantifizierung
2. Stoffwechseleränderungen = oft erfolgsausschlaggebend
3. Stoffwechseleränderungen – beeinflussbar, deshalb ...
4. Wissen um Stoffwechseleränderungen wichtig
5. Hängen Stoffwechsel und Soziologie zusammen?

*Abbildung 1: Stoffwechsel und Führungskräfte*

Der Ausgangspunkt unserer physiologischen Betrachtungen über Führung und Mut zur Führung ist also die Führungspersönlichkeit selbst, dargestellt mit einer wahrscheinlich unerwartet intensiven Untersuchungsmethode.

Mit welchen evolutionär eingebauten Tricks eine gesunde und starke Persönlichkeit nicht nur Belastungen bewältigt, sondern auch während deren Bewältigung sich schon auf zukünftige, vielleicht noch unbekanntere Belastungen einstellt, wie diese weise Einrichtung oft missbraucht wird, wie erschöpfte Führungskräfte wirklich innerlich aussehen, wie ihnen zu helfen ist und vieles andere mehr wird uns beschäftigen.

## Binsenweisheiten unter der Lupe

Dabei sind uns zwei Aspekte besonders wichtig:

- Erstens die Tatsache, dass zwar viele unserer Erkenntnisse Binsenweisheiten sehr ähnlich sehen. Der Unterschied zwischen unseren Messergebnissen und weitverbreiteten Selbstverständlichkeiten wie „pausenlose Arbeit erschöpft“

liegt aber darin, dass wir sowohl die Intensität der Belastung als auch die Intensität der Erschöpfung jedes Einzelnen mit Methoden der Intensivmedizin messen können. Wir sind im Stande, die unterschiedliche Anstrengung zu messen, die ein und dieselbe Aufgabe verschiedene Personen kostet, und wir sind auch im Stande, genau zu quantifizieren, wie erschöpft jemand ist, nach dem bewährten System: „Was' wiegt, das hat's.“ Es ist also nie das binsenweise Urteil „anstrengend“ oder „erschöpfend“ von uns zu hören, sondern immer eine Quantifizierung dieser Anstrengung oder Erschöpfung, so dass der Zustand von Führungskräften vor oder nach Herausforderungen vergleichbar wird. Durch solche Messungen bei verschiedenartigen Aufgaben kann deshalb auch die Eignung einer bestimmten Person für eine spezielle Führungsaufgabe ermittelt werden, denn wer sich bei einer festgelegten Herausforderung am wenigsten anstrengt, der wird sie auch am besten bewältigen können, was ja letztlich der Sinn jeden Trainings ist.

- Zweitens sollten wir uns vor Augen halten, dass solche Zustandsmessungen von Führungskräften natürlich auch auf Geführte anwendbar sind. Die körperliche Reaktion, die mein Führungsverhalten bei meinen Mitarbeitern auslöst, ist einerseits ein empfindlicher Marker für mein Führungsgeschick, andererseits hängt vom körperlichen und mentalen Zustand meiner Leute der Erfolg der Lösung der Aufgaben ab, vor die ich sie stelle. Die möglichst genaue Kenntnis der mentalen und physischen Situation und Reaktion sowohl des Führenden als auch der Geführten ist also ein großer Vorteil bei der Lösung gemeinsamer Aufgaben.

Auch aus diesen Überlegungen entwickelt sich immer wieder der Gedanke:

Nicht das stereotyp vorgegebene Verhalten in tausendundeiner Führungslage soll als Taschen-Vademecum mitgegeben werden, sondern die Führungspersönlichkeit soll durch Anregung zum eigenen Nachdenken einen persönlichen Extrakt, ein persönliches Exzerpt aus diesen Texten zusammenfließen lassen können, das ihren eigenen und typischen persönlichen Schwächen und Stärken Rechnung trägt.

Glückauf.