

# Wie viel Ponyhof verträgt der Job?



**KONFERENZ MIT KONFETTI**  
„Arbeit darf keinen Spaß machen, sie muss anstrengend sein – dieses preußische Leistungsdenken ist nicht mehr zeitgemäß“, sagt Tamara Diel



Früher hatte das Privatleben im Job nix verloren – heute interessieren sich Chefs immer häufiger etwa für die Eheprobleme ihrer Mitarbeiter. Warum es **empathische Manager und den Kuschelkurs** an der Spitze braucht, erklärt Business-Coach Tamara Diel

INTERVIEW: SINAH HOFFMANN

# d

Die Arbeitswelt ändert sich gerade rasant. Interessierten sich Chefs noch vor ein paar Jahren nur aus steuertechnischen Gründen für den Beziehungsstatus ihrer Mitarbeiter, plaudern sie heute beim After-Work-Prosecco über verkorkste Tinder-Dates. Und zwar aus gutem Grund: Junge Menschen interessieren sich heute kaum noch für unbefristete Arbeitsverträge und dicke Boni. Sie wollen sich im Job in erster Linie wohlfühlen. Start-ups haben dieses Laissez-faire-Gefühl längst zu ihrer Unternehmenskultur erklärt. Konservativen Arbeitgebern falle der Schritt in die Zukunft hingegen deutlich schwerer, sagt Unternehmensberaterin Tamara Diel. Im Cosmo-Interview verrät sie, warum viele Firmen neue Führungskonzepte brauchen und Bällebäder im Büro nicht gleich das Ende der Disziplin bedeuten.

**Frau Diel, müssen sich Unternehmen für die Gefühle ihrer Mitarbeiter interessieren?**  
Das kommt darauf an, ob sie auch noch in Zukunft Erfolg haben wollen oder nicht.  
**Wie meinen Sie das?**

Viele Firmen, die ich betreue, haben schon heute aufgrund des demografischen Wandels massive Probleme, gute Leute zu finden. Wer die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter ignoriert, verliert den Wettbewerb auf lange Sicht.  
**Heißt das, wir haben bald nur noch Meetings im Bällebad?**

Überspitzt gesagt: ja! Wo steht geschrieben, dass man acht Stunden am Tag in kahlen und kreativitätsfreien Räumen sitzen muss? Wenn jemand seine Arbeit gut und vor allem eigenverantwortlich macht, dann ist es egal, ob er im Bällebad, in der Besenkammer oder in Honolulu sitzt.

**Und was ist mit privaten Problemen, einer Trennung oder Depression etwa? Psychische Erkrankungen sind immerhin die zweithäufigste**

**Ursache für Krankschreibungen, nach Rückenschmerzen. Muss das auch der Chef abfangen?**  
Abfangen ist das falsche Wort, aber wer heute den agilen, dynamischen, flexiblen Mitarbeiter sucht, der 24/7 erreichbar ist und noch im Urlaub seine Mails checkt, kann ihm nicht die Ausstattung von gestern anbieten. Chefs können nicht mehr sagen: Du hast zu funktionieren, und dein Privatleben interessiert nicht. Dafür sind die persönliche und die berufliche Welt zu stark miteinander verwoben.

**Muss der Boss also heute Therapeut sein?**  
Das kann und darf er natürlich nicht sein. Coach ist da die bessere Bezeichnung. Die Kernaufgabe einer Führungskraft ist es, den Teammitgliedern den Rücken freizuhalten und sie so zu unterstützen, dass sie ihren Job bestmöglich ausführen können. Auch wenn das bedeutet, sich mit Beziehungsproblemen oder Streit unter den Kollegen zu beschäftigen.

**Das dürfte viele Führungskräfte überfordern...**  
Absolut. Ich höre von meinen Klienten oft den Satz: „Ich bin doch nicht der Babysitter.“ Ich frage dann zurück: „Mit welcher Motivation sind Sie Chef oder Chefin geworden?“ Wer führen will, muss Menschen mögen, Beziehungen managen, Informationen sammeln und Entscheidungen treffen. Viele wollen das gar nicht. Sie wollen vor allem Karriere machen, Geld anhäufen und ihr Ego pushen.

**Wie kann man dieses Mindset ändern?**  
Die Führungskräfte müssen auf ihre Rolle vorbereitet und in Kommunikations- und Konfliktmanagement geschult werden. Langfristig ist es aber noch viel wichtiger, dass nicht diejenigen in die Chefetagen aufrücken, die sich rücksichtslos nach oben boxen und dann Befehle nach unten erteilen.

**Sondern?**  
Unternehmen brauchen in der Zukunft dringend empathische Menschen an der Spitze, >

**„Wenn jemand seine Arbeit gut macht, dann ist es egal, ob er im Bällebad oder in Honolulu sitzt.“**

TAMARA DIETL, COACH



**TAMARA DIETL**  
Unsere Expertin coacht Unternehmen und Vorstände zu ihren Spezialthemen: Digitalisierung, Transformation und agiles Management. Sie sagt: „Die technische Vernetzung von allem mit jedem überall und zu jeder Zeit ist eine riesige Herausforderung und wird die Art, wie wir leben und arbeiten, grundlegend verändern.“

FOTOS: CONNOR DWYER/STOCKSY UNITED, DAGMAR MORATH, ZENKARA/ISTOCKPHOTO.COM



## „Bei einer Grippe ist der Körper krank, bei Liebeskummer die Seele.“

TAMARA DIETL, COACH



die sich für andere interessieren, Freude am sozialen Miteinander haben und sich selbst nicht so wichtig nehmen, weil sie sich selbst gut führen können.

*Dieser neue Kuschelkurs kann aber auch belastend für die Mitarbeiter sein. Nicht jeder möchte mit dem Vorgesetzten über Scheidung oder Therapiesitzungen sprechen.*

Darum sollte emotionale Unterstützung im Job ein Angebot und kein Zwang sein. Viele Mitarbeiter wurden noch mit dem Glaubenssatz sozialisiert, dass Gefühle zeigen mit Schwäche gleichzusetzen ist. Natürlich scheuen sie davor zurück, sich dem Chef zu öffnen, weil sie befürchten, bei der nächsten Beförderungsrunde leer auszugehen.

*Wie holt man die ins Boot?*

Durch Anerkennung und wertschätzende Kommunikation. Allein zu wissen, dass man als Mensch und nicht als Maschine gesehen wird, nimmt viel Druck von den Schultern.

*Was halten Sie von freien Tagen bei Liebeskummer oder Menstruationsbeschwerden?*

Entscheidend ist, zu verstehen, dass die Freiheit, die wir uns in der Arbeit wünschen, einen Zwilling hat – und der heißt Verantwortung. Wenn wir wirklich eigenverantwortlich handeln, dann können wir auch selbst

entscheiden, warum wir zu Hause bleiben. Bei einer Grippe ist der Körper krank, bei Liebeskummer die Seele. Wir müssen erwachsenen Menschen zumuten, selbst zu entscheiden, wie sie diese beiden Leiden für sich bewerten. *Viele Führungskräfte haben vermutlich Angst, dass alle nur noch faul in der Hängematte liegen...*

In kleinen, agilen Teams mit flachen Hierarchien ist eine solche Angst unbegründet. Die Kollegen werden es nicht erlauben, dass sich jemand auf ihre Kosten durchwurstelt.

*Sie meinen, die Mitarbeiter übernehmen untereinander die soziale Kontrolle?*

Ganz genau. Es gibt bereits Unternehmen, die ihren Angestellten völlige Freiheiten gewähren. Sie können selbst entscheiden, wann sie morgens kommen, wie lange sie in den Urlaub fahren, in welches Hotel sie bei geschäftlichen Terminen einchecken und wie viele Flaschen Champagner sie sich dann aufs Zimmer liefern lassen. Es gibt nur eine Regel.

*Und die wäre?*

Alles ist im Intranet aufgelistet und für jeden sichtbar. Und dann wird der Kollege, der in Paris im „Ritz“ nächtigt, plötzlich im Kollektiv daran bemessen, welchen Mehrwert er für das Unternehmen generiert. Wenn er seinen Job richtig gut macht, werden ihn die Kollegen nicht für solche Annehmlichkeiten strafen. Wer aber immer um vier Uhr nachmittags den Rechner herunterfährt und anderen seine Arbeit zuschiebt, macht sich im Team auf Dauer nicht beliebt. Sie glauben gar nicht, wie schnell faule Mitarbeiter durch ein solches transparentes System in die Puschen kommen.

*Was kann man tun, wenn der eigene Arbeitgeber auf solche neuen Konzepte unwillig oder ablehnend reagiert?*

Veränderung ist nicht nur eine Bringschuld, sondern auch eine Holschuld. Arbeitnehmer können nicht erwarten, dass ihnen neue Arbeitszeitmodelle auf dem Silbertablett präsentiert werden. Gerade in konservativen Unternehmen brauchen Mitarbeiter ein inneres Engagement, müssen dranbleiben, immer wieder bitten, diskutieren und auch Vorschläge ausarbeiten. Das bedeutet Arbeit und ist ungemütlich. Aber nur so lässt sich Zukunft gestalten.