

Führungskräfte kämpfen gegen Hoffnungslosigkeit und Frust

Gemäss einer Studie des Seco von 2006 belaufen sich die jährlichen Kosten von arbeitsbedingtem Stress in der Schweiz auf 4,3 Mrd. Franken. Also gegen 10% des BIP. Und die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich stellte kürzlich fest, dass 2007 gegenüber 1992 viermal mehr Menschen unter Depressionen leiden, meistens wegen Überforderung durch globalisierte Wirtschaftsstrukturen. Vermehrt handle es sich um junge Menschen.

VON BERNHARD AEBISCHER

Sowohl das Berufs- als auch das Privatleben sind von dieser Entwicklung betroffen. Die Betroffenen leiden genauso wie ihr Umfeld. Die Kosten sind enorm. Was können Manager persönlich verbessern, um diese Trends zu stoppen und in Zukunft noch erfolgreicher zu sein?

Globalisierung und Stress

Immer mehr Fach- und Führungskräfte fühlen sich überfordert. Meistens müssen externe Faktoren als Gründe herhalten. Unter anderem eben die Globalisierung, die gut oder weniger gut sein mag. Tatsache ist, dass sie stattfindet. Viele verurteilen und bekämpfen sie. Niemand kann sie schlagen. Betroffene würden besser bei sich selbst ansetzen und nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie mit dieser Entwicklung am besten Schritt halten könnten. Statt der Globalisierung oder anderen externen Stress-Faktoren den Schwarzpeter zuzuschieben.

Viele Manager interpretieren das heutige Leben als hektisch, risikoreich, ungewiss, unübersichtlich, veränderlich. Sie wehren sich energisch

gegen diese Belastungen. Sie analysieren immer häufiger selbst oder mit fremder Unterstützung ihren beruflichen Stress. Dann möchten sie den ständig zunehmenden Stress aus ihrem Leben herausfiltern. Sie ändern Arbeitsprozesse und Arbeitszeiten, nehmen sich eine Auszeit, wechseln den Job, therapieren ihre Neurosen, betreiben Wellness, managen ihre Zeit. Die langfristigen Erfolge der Massnahmen sind eher bescheiden. Die Manager kommen einfach nicht richtig vom Fleck und nicht auf Touren. Einem im Grossen und Ganzen besser werdenden Leben stehen zunehmend Opfer und Verluste gegenüber.

Die Betroffenen wollen den Stress reduzieren. Und setzen damit auf die falsche oder zumindest auf die schlechtere Karte. Selten betrachten sie nämlich die persönliche Energie-seite und fragen sich: Was brauche ich grundsätzlich für Energien? Wie gewinne ich neue Energien? Wie kann ich zusätzliche Energien abrufen? Sie wollen schliesslich im Leben nicht nur über die Runden kommen, sondern die dynamische Zukunft aktiv mitgestalten.

Die Manager-Geschichten gleichen sich

«Meine Karriere verläuft nicht so, wie ich mir das vorgestellt habe.» So tönen Führungskräfte, wenn etwas in ihrem Leben schief gelaufen ist. Dann geht es oft um Gesundheit oder Beziehungen. Fragen tauchen auf wie: Was macht das Ganze überhaupt für einen Sinn?

Manager betreiben in der Regel grossen Aufwand für ihre vielen Erfolge. Sie opfern ihr Familienleben, ihre Gesundheit und sogar ihre Persönlichkeit. Sie sind überzeugt, ohne Opfer und Verluste wären sie weniger erfolgreich und würden eine schlechtere Karriere machen. Diese Einstellung ist falsch und gefährlich. Denn jedes Mal, wenn sie für einen Erfolg etwas opfern oder verlieren, verschwenden sie von ihren Energien statt zusätzliche Energien zu gewinnen. So betreiben sie Raubbau. Irgendwann sind dann ihre Batterien leer. Meistens unwiderruflich. Früher oder später fragen sie sich, ob es das gewesen sei.

Manager tendieren dazu, Opfer und Verluste bei Sinn, Gesundheit und Familie zu akzeptieren. Sie meinen, das wäre halt nun mal so. Bei ihrer Karriere kennen sie hingegen kein Pardon. Für ihren Erfolg tun sie alles. Da machen sie kaum Abstriche. Dafür müssen andere Lebensinhalte büssen. Das Berufsleben wird dann zum Leben für Erfolg. Und das Privatleben wird dann nicht einmal mehr zum Leben für Glück, sondern nur noch zum Leben für Opfer und Verluste. Eine saubere Trennung.

Führungskräfte beginnen bald einmal, diese Nachteile zu kompensieren: Wenn der Sinn verloren geht, wenn die Gesundheit angeschlagen

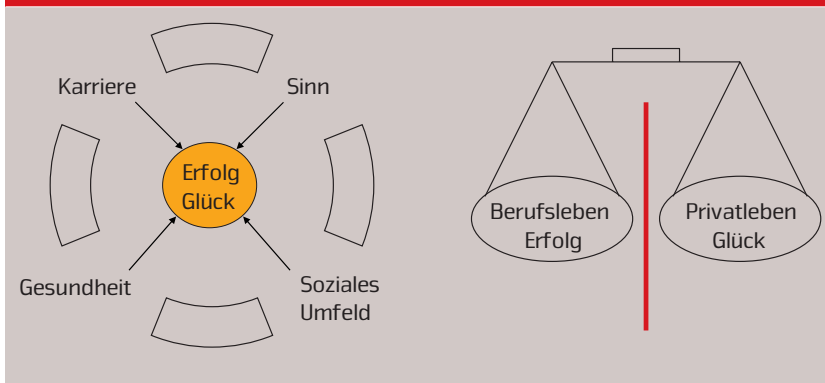
ist oder wenn die Familie auseinanderbricht. Sie flüchten sich in verworrene Beziehungsabenteuer, holen sich Adrenalinstösse bei Extremsportarten oder kaufen sich verrückte Autos, die überhaupt nicht zu ihnen passen. Sie versuchen, mit Alkohol, Medikamenten oder härteren Drogen zu regenerieren. Von aussen mag ein solches Leben zwar nach Glitter und Glamour aussehen. Aber in Wirklichkeit geht ihre ganze Strahlkraft verloren. Diese Menschen verkrampfen und verleugnen sich. Sie werden immer unproduktiver. Von schöpferischer Kraft keine Spur mehr.

Nur wenige Führungskräfte verbinden völlig ungezwungen ihr Berufs- und Privatleben miteinander. Das sind durchwegs Persönlichkeiten, die sehr kreativ und produktiv sind. Sie arbeiten mal mehr, mal weniger. Sie geniessen ihre Arbeit, ohne Workaholics zu sein. Sie lieben ihre Arbeit, denn sie hat den gleichen Stellenwert in ihrem Leben wie ihr soziales Umfeld. Sie sind erfolgreich und freuen sich über ihre Erfolge. Auch ihre Familie, Freunde und Mitarbeitenden sehen das so. Sie lieben diese Führungspersönlichkeiten und gönnen ihnen ihre Erfolge von ganzem Herzen. Das hat positive Auswirkungen auf die Beziehungen und die Erfolge. Verschiedene Studien zeigen, dass die Aufstiegschancen steigen, je besser die Beziehungen und die emotionale Stabilität sind.

Verschmelzung statt Balance oder Trennung

Viele Fach- und Führungskräfte spielen das Berufs- gegen das Privatleben aus. Sie brauchen für diesen Kampf reichlich Energien, die sie besser produktiv einsetzen würden. Diese Ener-

VERSCHMELZUNG VS. WORK-LIFE-BALANCE



gie-Verschwendung nennen sie dann die Suche nach Balance. Und wenn eines der Leben gewinnt, verliert das andere bestimmt. Meistens unterliegt ja das Privatleben: Durchschnittlich wird jede dritte Ehe geschieden, bei Führungskräften ist es jede zweite. Oder sie wollen ihr Berufsleben sauber trennen von ihrem Privatleben. Obwohl das immer weniger gelingt, halten noch viele daran fest. Das wird mit der Zeit immer frustrierender.

Ob Balance oder Trennung, keine dieser Strategien kann verhindern, dass sich die beiden Leben laufend überschneiden und vermischen. Doch vielen Business-Leuten fehlen einfach Einsicht und Instrumente sowie Mut und Wille, um Berufs- und Privatleben einander näher zu bringen. Und um schliesslich erfolgsversprechend miteinander zu verschmelzen. Stattdessen betreiben sie Work-Life-Balance. Schon der Begriff suggeriert, dass Arbeit und Leben zwei verschiedene Dinge seien, die irgendwie miteinander im Wettbewerb stehen würden. Sie treffen Massnahmen zur besseren Abstimmung von beruflichen und ausserberuflichen Interessen, checken zum Beispiel ihre Life-Domain-Balance. Damit weder die Arbeit noch das andere Leben dominieren, wollen sie trennen oder ausbalancieren. Arbeit soll erfolgreich und Leben soll glücklich machen. Der Erfolg bleibt so auf den Beruf und das Glück bleibt auf die Privatsphäre beschränkt.

Wohin gehört denn die Arbeit sonst, wenn nicht auch zum Leben? Arbeit ist doch ein integrierender Bestandteil des Lebens, oder etwa doch nicht, wenn man dem Wortlaut von Work-Life-Balance folgt? Wäre es nicht sinnvoller, die Karriere so in das Leben zu integrieren, dass das ganze Leben besser würde?

Vision und Power für die Fusion von Berufs- und Privatleben

Die wirklich erfolgreiche Karriere hängt davon ab, wie gut die verschiedenen Lebensinhalte wie Sinn, soziales Umfeld und Gesundheit mit dem Beruf vereinigt werden. Karriere, Sinn, Gesundheit und Familie miteinander verschmelzen. Darum geht es. Dann entstehen Erfolg und Glück gleichzeitig im ganzen Leben. Dieser Erfolg macht nichts kaputt. Weder die Erfolgreichen selbst noch jene Menschen, die sie umgeben. Die so er-

folgreich Erfolgreichen vermeiden seelische Kosten und körperlichen Raubbau, die sie selbst, ihre Familie, ihr Unternehmen und die Volkswirtschaft schwer belasten. Damit Führungskräfte ihre Karriere echt erfolgreich gestalten können, müssen sie jene Bedingungen erfüllen, die für nachhaltigen Erfolg unerlässlich sind: Die Richtung muss stimmen, in die sie gehen, und die richtige Energie muss da sein, die sie dafür benötigen.

Damit die Richtung (Vision) stimmt, braucht es einen ausgeprägten Open-Mind. Eine geistige Grundeinstellung, die aus fast unerschöpflicher Neugier besteht. Diese Lebenshaltung steht unter dem Motto: Neues und Ungewohntes lieben lernen, Unbekanntes annehmen und Überraschungen zulassen. Neue Wege tun sich dann wie von selbst auf, die in die richtige Richtung weisen.

Die richtige Intensität (Power) ist da, wenn die Energie sich quasi selbst erneuert. Was nicht durch Kraft- und Willensakte oder gar Ehrgeiz geschehen kann. Diese Energie kann aus einer Begeisterung hervorgehen, die ihrerseits auf der persönlichen Vision basiert. Mit dieser sogenannten Überschuss-Energie formen dann Führungspersonlichkeiten jene Wirklichkeiten, die sich am Horizont abzeichnen. Wenn sie von ihrer persönlichen Vision getragen und begeistert durch das Leben gehen, spüren das die Menschen um sie herum. Familie, Freunde und Geschäftspartner folgen ihnen. Sie setzen ihre Energie für sie ein. Diese Führungskräfte ernten so zusätzliche Energie. Sie kommen immer müheloser zu mehr Energie. Ihre eigene Energie potenziert sich. Die Batterien der Überschuss-Energie werden nicht eines Tages einfach leer sein.

Gute Beispiele dafür sind die echten Unternehmer. Früher waren das die meist etwas schrulligen Patrons. Sie haben zwar ihre Ecken und Kanten. Doch sowohl ihre Mitarbeitenden als auch ihr privates Umfeld verzeihen ihnen diese. Sie gehen mit ihnen durch dick und dünn.

Niemand braucht unbedingt Unternehmer zu sein, um die Lebensvision zu verwirklichen. Viel wichtiger ist, die persönliche Vision kennenzulernen und entschlossen in Taten umzusetzen. Als Geschenk dafür erhalten diese Führungspersonlichkeiten auch noch die Energie der



Ständig steigender Druck führt Mitarbeiter an den Rand der Verzweiflung.

Menschen, die sie umgeben. Dann ist für ihr ganzes Leben immer genügend Überschuss-Energie da. Der deutsche Trendforscher und Zukunftsberater Gerd Gerken zum Beispiel hat Konzepte und Methoden entwickelt, die es anspruchsvollen Führungskräften ermöglicht, diese spezielle Energie zu gewinnen. Gerken macht in seinen Kernaussagen deutlich: Wer nicht genügend Überschuss-Energie besitzt, erlebt das Leben als permanenten Stress. Wer versäumt, den Code des Besser-Werdens in seinen Organismus hineinzuführen, riskiert, dass sein Arbeiten zum Raubbau wird. Wer darauf verzichtet, Inclusive-Fitness aufzubauen, versäumt das geglückte Leben.

Manager benötigen heute Überschuss-Energie, um erfolgreicher erfolgreich zu sein. Egal wie sie sich diese beschaffen. Gewinnen sie diese Energie, beginnt das Zusammenspiel zwischen Karriere, Sinn, Gesundheit und Familie wie von selbst zu funktionieren. Es braucht und gibt dann keine Parallelspele mehr für das Be-

rufsleben und das Privatleben, die sich gegenseitig Energie stehlen. Diese Führungskräfte verursachen keine seelischen Kosten und vermeiden mühelos körperlichen Raubbau. Weil sie ihre Karriere mit ihren Lebensinhalten wie Erfolg, Gesundheit, Sinn und sozialem Umfeld verschmelzen haben. Solche Führungspersonlichkeiten werden oft als Glückspilze bezeichnet. Weil sie es einfach geschafft haben, gleichzeitig erfolgreich und glücklich zu sein. ■■■■

Bernhard Aebischer ist Coach und Trainer für Unternehmen und Führungskräfte mit den Schwerpunkten Erfolgsintelligenz, Führung, Karriere, Selbstoptimierung, Zukunftsfitness. Zehn Jahre Master Coaching Ausbildung. 25 Jahre Management Praxis in Geschäftsleitung, Verkauf, Marketing, Logistik bei EU- und US-Unternehmen im In- und Ausland. Betriebsökonom HWV. Mitglied des Efficiency Clubs, der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management ZGP, der Schweizerischen Kader-Organisation SKO und THE COACHING NETWORK. Präsident des lokalen Gewerbevereins.
www.die-echte-karriere.com