



## **Wie Führungskräfte wieder auf Augenhöhe mit sich selbst kommen**

Thomas Kleina

Die Globalisierung bietet der Wirtschaft verlockende Wachstumsimpulse. Die, die sich darauf einlassen finden sich in fester Umklammerung wieder: auf der einen Seite, das Genießen der Chancen, auf der anderen Seite, das sich weiter verdichtende Arbeitspensum, verkompliziert durch Zeit-, Kultur- und Sprachzonen. Dies fordert von den Durchführenden einen enormen Einsatz, teilweise bis zur Erschöpfung, und verursacht folglich Risse im sozialen Gefüge. Die persönliche Situation gerät bei manchen Führungskräften dauerhaft in Schiefelage. Das alles vor dem Hintergrund, dass soziale Kontakte faktisch die Basis dafür bilden, um mit Stress und seinen Auslösern erträglicher umgehen zu können. Eine Möglichkeit dagegenuhhalten ist die Stärkung der Introspektionsfähigkeit. Hier sind die Unternehmen gefordert, denn nur wer die Verantwortung gegenüber seinen Führungskräften wertschätzt und fördert, steht langfristig auf einem stabilem Fundament.

### **Samstag gehört Vati nicht mehr mir**

Die beruflichen Anforderungen bedrängen vehement die Privatsphäre und nehmen immer mehr Raum ein. Von der vom Deutschen Gewerkschaftsbund Ende der Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts geführten Kampagne zur Einführung der 5-Tage-Woche unter dem Motto „Samstags gehört Vati mir“ können Führungskräfte heute nur noch träumen. Die Grenzen zwischen Beruf und Privat lösen sich auf und man lässt sich vom Smartphone seine 7-Tage-Woche diktieren. Diverse Branchen glauben die Situation für sich nutzen zu können und beziehen diese bereits in ihre Werbung ein. Dabei sind Werbebotschaften, wie die eines Spirituosenherstellers „Überstunden sollte man abfeiern“, nicht nur hinsichtlich ihrer Wirksamkeit fragwürdig.

Die persönliche Autonomie, die sich aus Selbstbestimmung, Bindung und Selbstwert nährt, ermöglichte bis Ende des letzten Jahrhunderts ein verträgliches eigenverantwortliches Handeln, immer aber im Rahmen von bis dato gemeinhin akzeptierten Verhaltensregeln und Ritualen. Das Abhandenkommen von Regeln, wie etwas zu sein hat, schuf in uns neue, angenehm empfundene Freiräume. Freiräume, die allerdings einhergehen mit dem Verlust von Annehmlichkeiten und Sicherheiten, wie der eines verlässlichen Arbeitsplatzes.

Durch die heute einerseits noch nie da gewesenen Freiheiten und die andererseits immens gestiegene gefühlte Fremdbestimmung ist unsere bewährte Autonomie in Dysbalance geraten. Dort, wo sich Lebensgrundsätze auflösen („Samstags gehört Vati mir“), ist die Balance neu zu justieren. Wir kommen mit der „großen Freiheit“ noch nicht zurecht, uns fehlt es an Erfahrung in der Wahrnehmung möglicher Alternativen und an Orientierung. Irritiert und Halt suchend haben wir uns den Regeln der modernen Arbeitswelt untergeordnet und schnüren das berufliche Korsett immer enger.

Die Arbeit nimmt alle so in die Pflicht, dass abends erschöpft Notprogramme gefahren werden, um den eigenen erzieherischen Vorstellungen gerecht zu werden. Es kommt vieles abhandeln. Frauen im Dauerstress verdrängen ihre besonderen Kompetenzen der Intuition und Empathie. Ihre Kreativität für sinnvolle Zeit- und Umgebungsgestaltung bleibt auf der Strecke, was im beruflichen und privaten Umfeld schon viele missen. Väter, die Wochen unterwegs sind oder nur an Wochenenden ihre Zelte zu Hause aufschlagen, und Mütter, die von ein bisschen Selbstverwirklichung außerhalb des Berufs träumen, sind überall in der Nachbarschaft anzutreffen.

Probleme ließen sich früher im Familien- und Freundeskreis lösen, im Gespräch mit Eltern, Lebenspartner oder Freunden, in ruhigen Zeiten nach der Arbeit, am Wochenende. Man erhielt Zuspruch und Rückhalt.

### **Alle scheinen betroffen, in Bewegung, irgendetwas nicht mehr wirklich erreichbar**

Aber wie ist das heute? Wer würde sich für mich Zeit nehmen? Können sich Ältere eigentlich noch in meine Lage versetzen? Wäre es überhaupt opportun? Könnte ich damit umgehen, wenn ich mich erst mal anvertraut habe? Ständig quälen uns Fragen, denen wir im stressgeplagten Alltag keinen Raum geben und die sich in unserer Seelenablage unbeantwortet und belastend stapeln. Die hoch gelobte Selbstbestimmtheit führt paradoxerweise für viele zum Rückzug und manche auch in die Isolation.

### **Unternehmen sind Opfer eigener Strategien**

Viele Unternehmen haben sich frühzeitig auf die globalen Herausforderungen eingestellt. Heute sind auch sie Leidtragende dieser Entwicklung – was auf den ersten Blick suspekt erscheint, werden sie doch primär als Treiber gesehen. Die Vergangenheit holt sie ein, da sie



es verpasst haben Szenarien zu entwickeln, wie Strategien und Managementtrends sich unter den derzeitigen Randbedingungen auswirken.

Es sind die vor Jahrzehnten installierten, sich periodisch wiederholenden Restrukturierungsprogramme, die zwangsweise alles immer wieder in Frage stellen und sich kontinuierlichen Veränderungen verpflichten. Wurden früher Projektgruppen gebildet, deren Teilnehmer sich mehr oder weniger aus dem Tagesgeschäft zurückzogen, erfolgt heute alles während der mit Überstunden gesättigten Arbeitszeit.

Vom Pförtner bis zur Führungsetage, alle können von den Auswirkungen betroffen sein, wenn bestehende Strukturen immer wieder aufgebrochen werden. Die Veränderungen vollziehen sich so schnell, dass Mitarbeiter weder inhaltlich abgeholt werden, noch haben sie die Möglichkeit sich darauf einzustellen, geschweige denn es für sich umzusetzen. Veränderungen sollen in einem Umfeld zu mehr Effizienz führen, wo Neues gar keine Zeit erhält sich zu bewähren. Berater nutzen diese Unüberlegtheit und erwecken bei Unternehmen den Anschein, noch etwas „rausholen“ zu können: „So bringen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, das Neue zu tun“.

Outsourcing ist ein weiteres zu hinterfragendes Erbe aus dem letzten Jahrhundert. Hier werden unter der Überschrift „Fokussierung auf Kernkompetenzen“ Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen bestbietend abgegeben. Aus einer abteilungsübergreifenden wurde eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit – gebremst durch Kulturunterschiede und holprige Sprachkenntnisse. Man wird das Gefühl nicht los, das Räderwerk nach außen gegeben zu haben, und der dazugehörige Schmierstoff, der das Räderwerk nicht blockieren lässt, verblieb im Unternehmen. Weil es nicht reibungslos läuft, halten Mitarbeiter neben ihren eigentlichen Aufgaben das neue unternehmensübergreifende System am Laufen – „Einer muss es ja tun, schließlich können die betroffenen Kollegen, Kunden und Lieferanten nichts dafür.“ Was zurückbleibt ist eine weitere kontinuierliche Mehrbelastung bei den Mitarbeitern und bei den Vorgesetzten das Empfinden nichts ändern zu können.

Mit der gleichen Energie, mit der an Outsourcing als Option festgehalten wird, sucht das Management paradoxerweise verdeckt nach Wegen Entscheidungen zu umgehen. So gründete die deutsche Tochtergesellschaft eines amerikanischen Unternehmens hier eigens eine

Gesellschaft, um die Abwicklung des von der Konzernmutter vorgegebenen Einkaufs über Indien zu meiden.

### **Widersprüche und Zielkonflikte zermürben**

Widersprüchliche Aussagen, über die man in guten Zeiten hinweg sieht, erhalten in turbulenten Phasen hohe Aufmerksamkeit. So nehmen Mitarbeiter wahr, dass Entscheidungen vom Management mit großzügigen Ausnahmeregelungen einhergehen. Einerseits werden Kosteneinsparprogramme durchgeführt, andererseits wird Geld „aus dem Fenster geworfen“. Es ist nicht die Höhe des Betrages, es sind die Gegensätze, die Frust auslösen, wenn offizielle Strategien stillschweigend umgangen werden.

So führen gewünschte Effizienzbestrebungen, vermeintlich zum Wohle der Mitarbeiter, zur weiteren Verdichtung des Arbeitspensums. Der falschen Logik folgend, sind schon weitere im Anzug. Nicht nachvollziehbare Aussagen sind ständige Wegbegleiter. Einerseits werden persönliche Netzwerke als ein Muss gesehen, andererseits wird ihre Zerschlagung durch Umorganisation immer wieder herbeigeführt. Offensichtlich selbst herbeigeführte Probleme erzwingen Mehrarbeit, zugleich sind Überstunden abzubauen. Kreativität ist gewünscht, allerdings wird sie durch Kontrolle, Zertifizierungen und ausufernde Tätigkeitsbeschreibungen weiterhin eingeschränkt. Verantwortlichkeiten werden auf Kundenanforderungen zugeschnitten, jedoch müssen Abteilungen Kundenanfragen beantworten, deren fehlende Kundennähe für alle offensichtlich ist. Viele können gar nicht mehr nachvollziehen, in welchen Kontext sie eingebunden sind und welchen Beitrag sie und ihre Kollegen für das Unternehmen gerade leisten.

Dazwischen stehen in Erklärungsnot geratene Führungskräfte. Und dann noch der Vorwurf im privaten Kreis, wo man doch eigentlich Entlastung erhofft. Warum man nichts dagegen tue, da es doch für alle so offensichtlich sei. Was Führungskräfte rund um die Uhr begleitet und nicht mehr loslässt, ist das flauere Gefühl auf die meisten Fragen keine wirkliche Auskunft geben zu haben bzw. geben zu können. Kognitive und emotionale Unstimmigkeiten werden zum Wegbegleiter. Mitarbeiter wünschen offene und wertschätzende Gespräche, wenn Entscheidungen des Managements nicht nachvollziehbar sind. Die gefühlte Ignoranz wirkt demotivierend und für manche demütigend zugleich.

### **Überforderte Führungskräfte reagieren mit Leugnung, Abwesenheit und Schroftheit**



Man versteckt sich hinter unzähligen Terminen, nicht abebbender Informationsflut und vor sich hergeschobenen, weiter ungelösten Fragen und verweist auf die eigene fehlende Perspektive, je das Licht am Ende des Tunnels zu erblicken. Selbst das Gefühl, in früheren Zeiten eine verlässlich tröstende Konstante, verursacht zum Jahresende Unsicherheit. Ist der hohe variable Anteil in berechenbaren Zeiten als quasi „fester Bestandteil“ willkommen gewesen, muss heute jeder durch die Vorgabe nicht realisierbarer Ziele, mit merklichen Gehaltsanpassungen nach unten rechnen. Von (Existenz)Ängsten getrieben gilt es nun seinen Lebensstandard zu verteidigen, sein Gesicht zu wahren. Auf Kollegialität ist kein Verlass mehr, denn ausschließlich der Bessere erhält die gewünschte Aufmerksamkeit, wird gefördert und befördert.

In der Öffentlichkeit präsentiert sich das Management verständnisvoll für die Situation seiner Führungskräfte. Sie werden angehalten in der Freizeit Energie zu tanken, sich der Familie zu widmen. Endlich Einsicht? Mitnichten.

### **Unterschwellige Botschaften stellen Glaubwürdigkeit in Frage**

So betonte der CEO eines Unternehmens der IT-Branche in einem Web-Talk mit den Mitarbeitern, selbst auf Freizeit zu verzichten, weil „die Lage des Unternehmens es derzeit erfordert“. Und die Medien zitieren den Präsidenten der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, dass psychische Störungen nicht zugenommen hätten, „sie werden nur häufiger diagnostiziert“.

Auch Aussagen der Führungskräfte, wie sie mit dem derzeitigen Druck umgehen und welche Lösungsansätze sie sehen, sind nicht immer verwertbar. Erste Andeutungen werden durch verharmlosende Nebensätze gleich wieder relativiert. Die Kollegen veralbern ihre belastende Situation untereinander, keiner kommt aus der Deckung hervor. Jeder hat Angst der Erste zu sein und dann alleine zu stehen.

### **Privatsphäre gerät irreparabel in Schieflage**

Die Signale von privater Seite wurden lange verdrängt oder mit Stillhalteabkommen negiert („es kommen ja wieder bessere Zeiten“). Mit der Hartnäckigkeit der sich weiter verschärfenden Situation rechneten die wenigsten. Viele waren anfangs noch motiviert, sahen sich eher herausgefordert und angespornt. Die bereits wenige Luft zum Durchatmen wird nun auch hier dünner. Um Herr der Lage zu bleiben, ge-

hen viele rein rational vor, wie im Beruf bewährt. So werden freie Zeiten minutiös durchorganisiert. Handypausen zu den Essenszeiten bieten schon Anlass zu feiern. Familie und Freunde erhalten Anteile der verbleibenden Zeit und fühlen sich dabei als „Pausenfüller“. Ideale, Liebe und Ziele der ursprünglichen Lebensplanung relativieren sich bzw. gehen verloren.

Die von Partnern gewünschten Verhaltensänderungen werden unredlich abgeblockt – „das mache ich schließlich auch für dich“. Sie reagieren mit Rückzug, vieles läuft jetzt unausgesprochen. Die Enttäuschung manifestiert sich, und die Schwelle für weitere Dämpfer liegt niedrig. Manche Beziehung hält nur noch der Kitt der Angst eines Partnerteils, da er sich vor den Konsequenzen fürchtet, wenn er den Ast absägt, an dem er glaubte mitgebaut zu haben.

### **Privatsphäre wertschätzen, aber wie?**

Viele Unternehmen sind sich der Situation ihrer Führungskräfte bewusst. Mehr denn je werden Partner bei Incentives einbezogen. Die persönliche Betroffenheit der Partner wird jedoch weiter verkannt. Viele werden das Gefühl nicht los instrumentalisiert zu werden, um lediglich den neuen Istzustand abzusegnen.

Eine Partnerin schilderte ihre Eindrücke bei einer Incentive-Reise folgendermaßen: Man verbringt einige Tage auf Mallorca, bekommt Champagner und Motivationsprüche bis zum Abwinken. Es gibt Festreden mit Anwesenheitspflicht, die einen als Ausputzer anerkennen und so versuchen, auf subtile Art am Alten festzuhalten – „Sie wissen doch meine lieben Damen, dass hinter jedem starken, erfolgreichen Mann eine noch stärkere Frau steht.“ Man genießt die Aufmerksamkeit und lässt sich kurzzeitig ablenken, keiner möchte die alkoholinduzierte Stimmung trüben. Nach der Rückkehr weicht nicht nur der Kater, sondern auch die Euphorie für mögliche Veränderungen. Es knirscht weiter zwischen den Mühlsteinen von Arbeit und Privat, das soziale Miteinander pulverisiert sich mehr und mehr.

Hier sind die Unternehmen gefordert, denn private Probleme werden nicht auf sonnen-durchfluteten Inseln zurückgelassen. Es gilt sich in die Lage der Partner zu versetzen und die sonst geforderte Empathie innerhalb des Unternehmens auch in die Privatsphäre wirken zu lassen. Wenn nicht adäquate Unterstützung erfolgt, gibt es nur Verlierer: Führungskräfte, Mitarbeiter, Partner/Familie und auch Unternehmen und die Gesellschaft.



### **Es gibt kein Zurück in frühere Zeiten**

Und nun, was ist zu tun? Alles in Frage stellen? Aussteigen? Sich auf die Suche nach denen machen, die sich zu ändern haben? Die neue Freiheit wird uns weiter fordern. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext werden wir in immer kürzeren Zeitintervallen mit zunehmenden Zwängen und Optionen umgehen lernen müssen.

Wir sollten uns auch stets vor Augen führen, dass es unentwegt miserable Projekte gibt, Zyklen Durststecken beinhalten und jedem Hype Normalität folgt. Auch selbstbezogene, unfähige und überforderte Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter werden uns weiterhin begleiten und es wird auch immer Standortverlagerungen geben, die einen mit einem Umzug konfrontieren. Wer glaubt, dass Unternehmen sich ändern, um eigene Herausforderungen besser meistern zu können, der setzt auf das falsche Pferd und findet sich zwangsläufig in der Opferrolle wieder. Aus diesem Muster den Weg heraus zu finden, setzt eine stabile persönliche Autonomie voraus – eine ungewohnte Sicht.

### **Selbstbestimmtheit ist ein Schlüssel**

Der Druck unser eigenes Schicksal in die Hand zu nehmen, wird genau in den Bereichen schmerzhaft sein, in denen es bisher nicht erforderlich war, weil uns das eigenverantwortliche Handeln in Teilen abgenommen wurde und somit abhanden kam. Wir müssen wieder lernen, anderen Grenzen aufzuzeigen und eigenen Bedürfnissen ausreichend Raum zu geben, ohne uns dabei schuldig zu fühlen oder zu glauben, dass wir es unserem Gegenüber nicht zumuten können. Ein wichtiger Schritt hierfür ist, die Wahrnehmung der Introspektionsfähigkeit zu stärken, also die Wahrnehmung des eigenen Erlebens. Wir können uns dann mit unserem Verhalten auseinandersetzen, es reflektieren und so unsere Gefühle und Gedanken erkennen, einschätzen und bewusst nutzen. Erst wer sich wahrnimmt, nimmt andere wahr.

Wir müssen wieder in die Lage kommen, unsere Privatsphäre zu schützen. Die Hürde hierfür liegt hoch. Wie heißt es in einem Lied so schön, „...muss nur noch kurz die Welt retten und gleich danach bin ich wieder bei dir.“. Dieser Satz kann als Fingerzeig verstanden werden, denn begrüßen wir nicht manchmal Anlässe, die von uns ablenken, auch wenn sie offensichtlich nicht zu bewältigen sind oder in der Verantwortung anderer liegen? Selbstbestimmtheit und das Bedürfnis nach Nähe zu

liebgewonnenen und geschätzten Menschen darf nicht ohne kritische Prüfung und Selbstreflexion hinsichtlich persönlicher Betroffenheit dem Druck beruflicher Herausforderungen geopfert werden, denn gute soziale Kontakte sind eine maßgebliche Voraussetzung um Stress und seine Auslöser erträglicher zu machen. Die Balance zwischen Arbeit und Privat muss allerdings jeder für sich in Eigenregie herstellen.

### **Wir sind nicht alle gleich ausgestattet, uns ausreichend damit auseinanderzusetzen**

Es gibt Unternehmen die ihre Mitarbeiter in dieser Angelegenheit bereits aktiv unterstützen, in dem sie die gefühlte Nabelschnur zum stressgeplagten Berufsalltag für eine Erholungszeit kappen. Kollegen, die sich dabei in ihrer Freiheit eingeschränkt sehen, nachts Geschäftsmails zu beantworten, können so wenigstens die allseits vermisste Kollegialität unterstützen.

Es gilt der grenzenlosen Mobilität und dem „rund um die Uhr vernetzt sein“ Grenzen aufzuzeigen und Erholungspausen willentlich wahrzunehmen. Dies gilt so lange bis Unternehmen die globale Arbeitsteilung wieder auf ein nachhaltig, unternehmerisch sinnvolles Maß anpassen. Dieser Tag wird kommen.

### **Wie Unternehmen davon profitieren**

Führungskräfte in ihrer persönlichen Autonomie durch Coaching und Reflexionsfähigkeit unterstützende Veranstaltungen zu helfen, bedeutet, sie mit höherer Resistenz auszustatten hinsichtlich der Unwägbarkeiten des beruflichen Alltags. Diese verlieren an Tragweite und Bedeutung; und die Energie fokussiert sich wieder auf Managementverantwortung und wird nicht damit vertan Schuldige zu suchen, Leistungen abzutun oder zu relativieren.

Persönliche Autonomie unterstützt den Mut für Entscheidungen und versetzt gleichzeitig in die Lage Entscheidungen auch mitzutragen, wenn man selber so nie entschieden hätte. Dies ist von Bedeutung, weil sie einen Großteil interner Diskussionen ausmachen und so unnötige Ressourcen binden. Allen muss deutlich werden, jede Entscheidung kann per se auch anders getroffen werden, denn Herausforderungen bieten immer alternative Lösungswege.

Führungskräfte in ihrer persönlichen Autonomie zu unterstützen, bietet die Chance, dass sie sich wieder im Spiegel auf Augenhöhe begegnen können.