

GESTALTEN STATT AUSHALTEN

Unbarmherzige globale Konkurrenz, volatile Märkte und unberechenbare Kunden zwingen Manager zu einer bisher nie gekannten Beweglichkeit. Allzeit verfügbar, stets erreichbar und mobil rund um den Globus – so wünschen sich die Unternehmen ihre Leistungsträger. Wie aber gehen die Spitzenkräfte damit um?

Capital hat nachgeforscht, warum die einen den Job auf ein belastendes Lebensgefühl reduzieren, während sich andere von vergleichbaren Ansprüchen sportlich herausgefordert fühlen – sie bisweilen gar als prickelnde Champagnerdusche empfinden.

Der Schlüssel: Klare Prioritäten, Geradlinigkeit und Selbstdisziplin. Lesen Sie dazu das Zehn-Punkte-Programm auf den nächsten Seiten.

1. DAS COMMITMENT

Können Sie sich das vorstellen? Es gibt Menschen, die können gar nicht sagen, wie viel oder wie lange sie arbeiten. Gabriella Schnitzler zum Beispiel: „Ich weiß nicht, ob ich Zehn-, Zwölf- oder Vierzehnstundentage habe“, sagt die Deutschland-Chefin des Pariser Luxuswarenherstellers Louis Vuitton. „Mir macht mein Job einfach riesigen Spaß.“

Unter der Woche lebt die 47-Jährige nahezu rund um die Uhr in der Louis-Vuitton-Welt – ohne dies allerdings belastend zu finden. „Wenn ich mich abends noch mit guten Kunden oder Presseleuten auf einen Aperitif treffe, dann ist das doch keine Arbeit. Das sind Begegnungen mit interessanten Menschen, für die ich dankbar bin.“

Ihr gefällt es, sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen. „Ich muss den Kundenservice und die Abläufe täglich im Blick haben, mich vergewissern, ob das Merchandising noch stimmt und mit der Pariser Zentrale Kontakt halten.“ Wenn das persönliche Gespräch sinnvoller sei, dann nehme sie kurzfristig den Flieger. „Ohne ein Höchstmaß an Flexibilität könnte ich nicht arbeiten.“

Gabriella Schnitzler hat sich klar dafür entschieden, das, was sie tut, mit ganzem Herzen zu tun. Ein weiser Entschluss. Denn ob die heute allseits erwartete Flexibilität dem Einzelnen zu Lebensfreude und Weiterentwicklung verhilft oder ihn in seiner Schaffenskraft lähmt, hängt davon ab, inwieweit er in der Lage ist, die Forderungen als seine Lebensreali- ►



Gabriella Schnitzler. Die gebürtige Schweizerin steht seit fünf Jahren erfolgreich an der Spitze von Louis Vuitton Deutschland. Der Luxusartikler wächst hier zu Lande zweistellig. Ihr Jobverständnis: „Ich arbeite mit Begeisterung und kann mich auf meine Mitarbeiter verlassen.“



Alexander Jahn.

Der 43-jährige
Diplom-Physiker leitet die
Geschäftsplanung
im Bereich Animal Health
der Bayer Healthcare in
Leverkusen. Seine Karriere
ist geprägt von Flexibilität.

Dennoch sagt er:

„Meine Verfügbarkeit
hat Grenzen.“

Und die hat er
genau definiert.

tät zu akzeptieren. „Ein inneres Commitment, ein bedingungsloses Ja zu dem, was ist, stellt die Grundlage für jede Form von Lebensbewältigung dar“, sagt der Münchner Managercoach Jens Corsen. Im Coaching erlebe er oft, dass die, die in diesen Zeiten über Ergebnisdruck und zu hohe Belastung klagten, Ja sagen, aber Nein denken. „Die produzieren sich selbst den größten Stress.“ Sie seien nicht mehr Treiber der Entwicklung, sondern Getriebene – getrieben von einem Druck, den die anderen ihnen auferlegen.

Zugegeben – für die erfolgreiche Managerin in der Welt der schönen Dinge mag es einfacher sein, ein von Herzen kommendes Ja zu ihrer Jobrealität zu sprechen als für manche Konzernführungs-kräfte. Aber es geht nicht um schwer oder leicht. „Es geht um die klare innere Selbstverpflichtung, die Konstellationen des Berufslebens – so wie sie sich stellen – erst einmal anzunehmen“, sagt Corsen.

Von Freitag auf Montag musste sich der BASF-Manager Stefan Rotter entscheiden, ob er die Zelte in Ludwigshafen abbricht und mit Frau und Kindern als Vertriebsleiter für Chemikalien nach Taiwan geht. „Wir erwarteten damals unser zweites Kind. Und eigentlich passte es für die Familie gar nicht“, erinnert sich der 45-Jährige. Nach Rücksprache mit seiner Frau hat der Diplomkaufmann dem Auslandseinsatz dennoch zugestimmt, „weil mit der Wahl von BASF als Arbeitgeber die grundsätzliche Entscheidung für ein Leben mit häufigen Ortswechseln gefallen war“.

Auch Dominique Rotondi ist keiner, der über Belastungen jammert und seine Realität beklagt. Der Einzelhandelskaufmann, der als Einkaufsleiter bei dem Baumarktbetreiber Zeus Hagebau arbeitet, wechselte in den vergangenen sechs Jahren dreimal auf Grund von Umstrukturierungen die Firma. Heute lebt er unter der Woche in Soltau, am Wochenende in Solingen bei seiner Familie. Er ist viel auf Achse – besucht Messen, Ausstellungen, fährt zu Lieferanten und sieht bei den Franchisenehmern nach dem Rechten. „Wir müssen schnell sein und mitkriegen, was der Kunde will.“ Zudem

leitet er noch fünf Projekte, in vier anderen sitzt er mit im Team. Wie er das durchhält? Für ihn keine Frage. „Das ist mein Leben. Wenn ich das nicht so wollte, würde ich es nicht machen.“

Rotondi, Schnitzler oder Rotter sind keine Arbeitswütigen, die zwanghaft vor sich selbst oder ihrer Familie flüchten. Die drei Führungskräfte sind Beispiele dafür, wie ein inneres Commitment wirkt: Sie haben ein für alle Mal beschlossen, ihre Tätigkeit mit Freude zu erledigen. Der Gewinn? Zufriedenheit, Klarheit, innere Ruhe und das, was der Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi den Flow nennt – das Erlebnis, in der Tätigkeit ganz aufzugehen.

2. DER EIGENE STANDPUNKT

Das innere Commitment zu dem, was ist, heißt freilich nicht, dass sich Führungskräfte zum Spielball der unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche machen müssen. Wie der Baum starke Wurzeln braucht, um den Stürmen standzuhalten, so braucht auch der flexible Manager einen eigenen Standpunkt, der ihm hilft, sich dort abzugrenzen, wo Forderungen zu Überforderung werden. „Es kommt darauf an, biegsam zu sein, ohne sich verbiegen zu lassen“, sagt Felix Schuler, der seit Jahren für die internationale Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) arbeitet.

Der Bayer-Manager Alexander Jahn ist fest davon überzeugt, dass er den Balanceakt zwischen äußerer Dynamik und innerer Gelassenheit nur schafft, „weil ich eigene Vorstellungen von meiner Karriere habe und meine Verfügbarkeit Grenzen hat“. Die Konsequenzen, die manch einer befürchtet, wenn er einmal Nein sagt, seien „reine Kopfgeburten“. Der 43-jährige Diplom-Physiker, der heute die Geschäftsplanung im Bereich Animal Health leitet, hat sich in der 15-jährigen Zeit bei dem Leverkusener Weltkonzern als höchst flexibel gezeigt. Er war in der Informatik und im Personalwesen tätig und arbeitete sich dann in das komplexe Finanzwesen ein. Drei Jahre lang lebte Jahn als Finanzchef von Bayer Kanada mit Frau und Kindern in Toronto. „Für uns alle eine tolle Zeit!“

Er wolle jedoch keine Karriere um jeden Preis. „Ich habe mich nicht mit Haut und Haar Bayer verschrieben.“ Im Augenblick freut er sich, wieder in Leverkusen zu sein. Jetzt hat die Familie Priorität. „Meine Eltern werden älter. Die sollen nun erst mal was von ihren Enkelkindern haben.“ Natürlich ist er bereit, wieder ins Ausland zu gehen. „Aber ich würde nur ein Land akzeptieren, in dem sich meine Familie wohl und sicher fühlen kann.“

3. DIE PERSÖNLICHEN WERTE

Ähnlich wie der eigene Standpunkt, der als Gegenpol zur geforderten Flexibilität im Joballtag innere Stabilität gibt, wirken Werte, die dem Handeln Kontur geben. Immer mehr Führungskräfte bekennen sich zu Haltungen wie Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit oder Loyalität und sind auch bereit, sich daran messen zu lassen. „Ich will verlässlich sein“, sagt Axel Niehausmeier, der sich gerade als Personaldienstleister selbstständig macht. „Das zieht sich wie ein roter Faden durch mein Berufsleben.“

Verinnerlichte Werte verschreiben allerdings keine doktrinaire Moral. Sie sind vielmehr Voraussetzung für das Überleben in einer flexiblen Welt, weil sie der Persönlichkeit Identität geben und ihr Verhalten berechenbar machen. Für religiöse Menschen sind Werte wie Menschlichkeit und Ehrlichkeit Konsequenz ihres Glaubens. Sie binden ihr Dasein an Gott, stellen ihre Person nicht in den Mittelpunkt, sondern fühlen sich von einer Macht getragen, die stärker ist als sie selbst. Stefan Rotter kann das bestätigen. „Mein Christsein gibt mir innere Unabhängigkeit und einen Kompass für mein Handeln.“

Außer in Taiwan lebte der BASF-Manager mit seiner Familie drei Jahre lang in den USA. Immer wieder neue Menschen, neue Lebenskulturen, neue Umgebungen. Vor Kurzem stand wieder ein Wechsel an. Seit Februar arbeitet er als Vertriebsleiter für technische Kunststoffe in der Slowakei.

In den evangelischen Gemeinden im Ausland findet er jedes Mal „so etwas wie Heimat. Wir treffen dort Menschen, die zu Freunden werden.“ ▶



Mirjam Schöning.
Die 35-jährige Direktorin der Genfer Schwab Foundation vereinbart einen interessanten, reiseintensiven Job mit Wochenendehe und einer kleinen Tochter. Ein anstrengender Spagat. Den nimmt sie in Kauf. Warum?

„Ich muss das Gefühl haben, dass ich mich weiterentwickle. Leben ist für mich Lernen.“

4. DIE FREUDE AM LERNEN

Die Flexibilität wurde der Diplomaten-tochter Mirjam Schöning in die Wiege gelegt. Aufgewachsen in der Dominikanischen Republik, Guatemala, Kanada und Deutschland kann sich die Direktorin der Genfer Schwab Foundation for Social Entrepreneurship ein Berufsleben ohne Reisen, ständig neue Begegnungen mit Menschen und wechselnde Aufgaben nicht vorstellen. Ihre Devise: Leben ist Lernen. Für die Stiftung organisiert sie in Deutschland, der Schweiz, Südafrika, Indien und Polen die Wett-

bewerbe zum Social Entrepreneur des Jahres – immer auf der Suche nach interessanten Unternehmertypen, die sich für die Abschaffung sozialer Missstände engagieren. Im Schnitt hält sie sich eine Woche pro Monat im Ausland auf. Die 35-Jährige lebt mit ihrer 18 Monate alten Tochter Angelina plus Vollzeit-Kindermädchen in Genf, ihr Mann, Berater bei der Consultingfirma Bain & Company, wohnt in Düsseldorf.

Das Beispiel der jungen Managerin zeigt, dass objektive Belastungen nicht als solche empfunden werden, wenn die

Grundhaltung passt. Interesse für fremde Kulturen, Lernwillen, Offenheit und Neugier – für Schöning ist das gleichermaßen Energiequelle wie Lebenselixier. „Mir ist wichtig, dass ich mich weiterentwickle. Ich bin glücklich, dass ich einen Job habe, der mir solch inspirierende Möglichkeiten bietet.“

5. DER UMGANG MIT DER ZEIT

Viele Führungskräfte planen diszipliniert den Tag, füllen ihre To-do-Listen aus, entwerfen Wochenpläne – immer in der Hoffnung, dass sie den Wettlauf

mit der Zeit gewinnen. In Wahrheit halten sie sich nur noch mehr Termine und Aufgaben auf. Zeit ordnet sich nicht allein durch akribische Planung, sondern durch klare Prioritäten. Manager müssen lernen, zwischen Dringendem und Wichtigem zu unterscheiden.

„Wer seine Zeit nicht verplempern will, braucht den Wechsel zwischen Speed und Muße“, sagt der Experte Lothar Seiwert. „Jeder sollte sich ab und zu mal Stille gönnen und darüber nachdenken, wofür er seine Lebenszeit eigentlich verwenden will.“

Im Alltag sind es eher die kleinen Dinge, die einen davor schützen, zum Sklaven des Zeitdrucks zu werden. Der promovierte Volkswirt Felix Schuler zum Beispiel akzeptiert das flexible BCG-Beraterleben ohne Wenn und Aber – bis auf eine Ausnahme. „Allzeit auf dem Sprung und immer erreichbar, das bin ich nicht.“ Das beliebte Managerspielzeug BlackBerry hat er sich gar nicht erst angeschafft. „Mich würde das dauernde Blinken nerven. Ich versuche, den Informationsfluss selbst zu steuern.“ Wie er das macht? Ganz einfach: Ein paar Mal am Tag ruft er per Laptop seine E-Mails ab. Und das Handy bleibt Samstag und Sonntag ausgeschaltet.

6. GESUND BLEIBEN

Manager können den zunehmenden Anforderungen nur standhalten und Freude an der eigenen Leistung mobilisieren, wenn sie ein Gespür für das individuelle Gleichgewicht von Körper, Geist und Seele entwickeln. Vor allem die Jüngeren glauben, das Thema „Wie bleibe ich gesund?“ auf spätere Jahre verschieben zu können. Doch Zwölfstundentage, häufiges Reisen, das viele Sitzen in Meetings und Kundengesprächen und die innere Anspannung hinterlassen Spuren und fordern ihren Tribut.

Dominique Rotondi, der Einkaufsleiter von Zeus Hagebau, hat den Hörsturz, der ihn im vergangenen Jahr von einer Minute auf die andere überfiel, als Schuss vor den Bug interpretiert und seinen Lebensstil geändert. „Ich achte heute mehr auf meine Ernährung und habe sowohl an meinem Arbeitsort als auch zu Hause

ein Fahrrad stehen. Wenn es nicht gerade in Strömen gießt, schwinde ich mich abends noch aufs Rad und drehe ein paar Runden.“

Entweder vernachlässigen Manager wie Rotondi den körperlichen Ausgleich oder sie betreiben ihren Sport mit demselben Leistungsdenken, das sie auch in ihrem Job verfolgt. Wir alle kennen die Jogger, die uns keuchend und schwitzend im Wald begegnen – in der fälschlichen Annahme, sie tun sich was Gutes.

„Stressabbau erfordert mehr als nur Druck und Dampf abzulassen“, sagt der Psychologe und Managercoach Christoph Eichhorn. „Der Körper braucht die Balance von Anspannung und Ruhe.“ Nichts gegen ein gutes Lauftraining. Aber es ist kein Allheilmittel, um sich Gesundheit und Lebensfreude zu erhalten.

Die Palette der Alternativen muss größer werden. Kein Zweifel: Das Joggen stählt die Kondition. Aber manchmal kann ein bewusster Gang durch eine interessante Ausstellung, das Erleben von Musik oder ein gemütlicher Spaziergang besser die Gedanken klären und den Kopf wieder frei machen.

Das Gespür, das Manager brauchen, um zu entscheiden, welche Art von Rekreation in der jeweiligen Situation Not tut, nennt Eichhorn Erholungskompetenz – eine Fähigkeit, die sich nicht lernen lässt wie eine Sprache, sondern sich durch Achtsamkeit ausbildet.

BCG-Berater Schuler joggt am Abend nicht mehr um den Block, um den Tag zu verabschieden. Ihm tut gut, irgendetwas zu lesen, das nichts mit Wirtschaft zu tun hat – „Die Vermessung der Welt“ von Daniel Kehlmann zum Beispiel oder Brian Moores „Katholiken“. „Ich muss den Zahlen und Analysen wenigstens einmal am Tag entfliehen. Das brauche ich, um wieder auftanken zu können.“

Schuler bringt übrigens noch eine andere Geisteshaltung mit, die das Erlernen von Erholungskompetenz erleichtert. „Ich bin ein bayrischer Katholik“, sagt er. „Der freut sich an seiner Existenz und ist dankbar für sein Leben.“ Eichhorn hält die Dankbarkeit für eine der wichtigsten und zugleich einfachsten Strategien, um Belastungssituatio- ▶

➤ Wechseln zahlt sich aus – mit dem Gewinner-Depot.



Jetzt von kostenlosem Depot und 5 % Tagesgeldzinsen p.a. profitieren!*

- Günstig Wertpapiere handeln ab 9,90 Euro
- Spitzen-Fonds mit bis zu 100% reduzierten Ausgabeaufschlägen
- Auf Wunsch unabhängige Depotanalyse mit Anlageempfehlung

*Zinssatz gilt für 6 Monate und Guthaben bis 5.000 Euro bei M Indestdepotvolumen von 3.000 Euro. Depotgebührenbefreiung für mind. 1 Jahr.

www.comdirect.de oder
Telefon 01803 - 44 45 (0,09 Euro/Min.)

.comdirect



Felix und Alexandra Schuler.
 Der 35-jährige Berater der Boston Consulting Group ist unter der Woche mit seinem Team beim Kunden. Samstag und Sonntag gehört er der Familie. Dann kocht er oder – noch lieber – widmet er sich dem einjährigen Sohn Josef: „Ein besseres Fitnesstraining gibt es nicht.“

nen kompetent zu bewältigen. „Sie ist ein Gegenmittel gegen überkritisches sich Hinterfragen und permanentes sich Antreiben. Sie erleichtert es, innerlich loszulassen und zur Ruhe zu kommen.“

7. KRAFTQUELLE FAMILIE

Die hohen Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich Engagement, Zeit und Mobilität ihres Managements greifen tief in die private Welt der Führungskräfte ein und prägen das Leben der Familien. Die Wochenendehe und -familie, früher eher die Ausnahme, gehört heute für

nicht wenige zur akzeptierten Realität. Hat der amerikanische Sozialkritiker und Buchautor Richard Sennett (Der flexible Mensch) Recht, wenn er die geforderte Flexibilität als Grundübel unserer Zeit und Ursache für die Zerrüttung persönlicher Bindungen und die Gefährdung von Familien und Partnerschaften geißelt?

Die meisten Führungskräfte messen ihren Familien hohe Bedeutung zu. Sie schätzen den Rückhalt und die Unterstützung. Den Alltag indes teilen sie kaum mit ihr. Ihre Kraft lassen sie im Job.

Die Beraterin Gertrud Höhler beobachtet, „dass die Familie für die Meisten als Wärmehaushalt im Hintergrund wirkt und Managern das Gefühl gibt, noch an die elementaren Zusammenhänge des Lebens angebunden zu sein“.

Was aber sagt das aus über die Tiefe der Beziehungen? Sind sie tragfähig genug? Der Psychologe Joachim Lask, Spezialist für Fragen der Worklife-Balance und Inhaber des Darmstädter Workfamily-Instituts, ist optimistisch. Er glaubt, dass sich der Kontakt zu Kindern und Partnern auch über Entfernungen hinweg

vertiefen lässt. Paare sollten – über die Kinder hinaus – für etwas Verbindendes sorgen: das Interesse an Literatur etwa, an Kunst, Musik oder ein gemeinsames soziales Engagement.

Vätern, die unter der Woche woanders leben, rät Lask davon ab, am Sonntag als Entertainer des Nachwuchses aufzutreten und den Besuch von Spaßbädern und Erlebnisparks auf das Familienprogramm zu setzen. „Das ist zwar ganz nett“, sagt der Psychologe, „nutzt aber der Beziehung wenig.“

Wichtiger als das Sonntagsevent sei das Gespräch. Warum nicht morgens und abends mit den Kindern telefonieren und sich für ihre Welt interessieren? „Väter sollten nicht nur nach den Noten fragen, sondern auch die Freunde kennen und wissen, welches Buch gerade angesagt ist.“

Für BCG-Berater Schuler ist es keine Frage, sich in die kindliche Lebenswelt einzufühlen. Seit es seinen kleinen Sohn Josef gibt, versucht er, nicht länger als vier Tage pro Woche unterwegs zu sein. Freitag ist München-Tag im BCG-Büro. Dass ihm heute für persönliche Hobbys und Sport die Zeit fehlt, findet der 35-Jährige nicht weiter schlimm. „So ein Einjähriger ist das perfekte Fitnessstudio: Mit dem kann man krabbeln, man kann ihn heben und schleudern. Ich komme ins Schwitzen – und wir beide haben richtig Spaß dabei. Das bietet auch das perfekte Krafttraining nicht.“

8. VERTRAUEN IM TEAM

Manager, die auf neue Marktconstellationen und veränderte Kundenwünsche schnell und schlagkräftig reagieren sollen, brauchen motivierte Mitarbeiter, die mitziehen und bereit sind, sich einzusetzen. Die Louis-Vuitton-Deutschland-Chefin hat solche Mitarbeiter. „Ich arbeite mit einem phantastischen Team, auf das ich mich verlassen kann“, schwärmt Gabriella Schnitzler. Wie vor einigen Monaten in Frankfurt. Am nächsten Morgen sollte der neue Store eröffnet werden. Die Chefin war zur letzten Inspektion angereist. Und da fiel es plötzlich jedem auf: Zwei Kassenplätze waren auf einem Drittel der Gesamtflä-

che aufgebaut – einer zu viel. Außerdem versperrte eine Säule den Zugang zum luxuriösen Handtaschensortiment. „Es gab keine Alternative – wir mussten alles wieder abbauen und neu errichten“, sagt Schnitzler. Die Nacht vor der Eröffnung war nicht zum Schlafen da.

Eine kleine Begebenheit, die den Führungsstil der Managerin deutlich macht: Die gebürtige Schweizerin sucht keine Sündenböcke, wenn etwas schief läuft. Sie fackelt nicht lange, sondern korrigiert Entscheidungen, wenn sie der Realität nicht standhalten.

Gemeinsam die Ärmel aufkrepeln und anpacken, wenn's Not tut: Wie lässt sich so eine Atmosphäre herstellen? „Wir verstehen uns gut und vertrauen einander“, sagt Schnitzler. Effektive Zusammenarbeit braucht Kontakt. Ein produktives Arbeitsklima entsteht dort, wo sich Menschen gegenseitig nicht nur auf die Berufsrolle reduzieren, sondern als Personen wertschätzen und füreinander interessieren. Manche Manager halten absolute Distanz im Umgang mit Mitarbeitern für das ultimative Führungsrezept – schon aus Zeitgründen. Ein Irrtum. Wer so führt, bekommt allenfalls Anpassungsleistungen, aber niemals das volle Engagement.

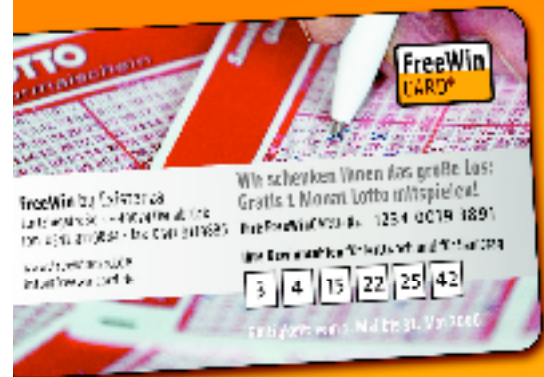
Und noch was: Auch in der Alltagshektik sollten Führungskräfte niemals vergessen, ihren Mitarbeitern für überdurchschnittliche Leistungen zu danken. Anerkennung und Wertschätzung können zu Höchstensatz beflügeln. Beides freilich muss von Herzen kommen. Mitarbeiter haben ein feines Gespür für inhaltsleere, entseelte Routineübungen.

9. MANAGING THE BOSS

Sandwich-Position nennen Managementexperten ein Dilemma, in dem vor allem mittlere Führungskräfte gefangen sind: Von unten drängen die Mitarbeiter auf Information, Beteiligung und Motivation. Von oben drücken Bereichsleiter und Vorstände und fordern Ergebnisse.

Sie geben zuweilen ihren eigenen Druck nach unten weiter, bestehen auf rascher Umsetzung der Strategie und setzen die Manager mit hochgeschraubten Zielvorgaben unter Stress. Die Schwie- ▶

Machen Sie Ihre Kunden zu Gewinnern!



**FreeWin
CARD**

Ihr Top-Verkäufer im Scheckkartenformat!

Die FreeWinCARD® ist das moderne Marketingtool und liefert Ihnen:

- mehr Kunden
- mehr Umsatz
- mehr Vorsprung im Wettbewerb



AKTION

Testen Sie die FreeWinCARD® noch heute und sie wird Sie überzeugen. Die ersten 1111 Interessenten* erhalten eine FreeWinCARD® gratis. Infos unter www.freewincard.de.

* Hinweis: Das Angebot richtet sich ausschließlich an gewerbliche Abnehmer. Die Gewinnspielermittlung oder Lotteriesteuer nehmen wir fällig ausschließlich über externe Spielermittler. Bitte beachten Sie, dass es sich um eine körperliche Karte handelt.

www.freewincard.de

FreeWin by Existenz • Lortzingstraße 2 • 49074 Osnabrück
fon 05 41 911 9884 • fax 05 41 911 9886 • info@freewincard.de

Führungskräfte und Flexibilität

rigkeiten, diese zu erreichen, interessieren nicht – nach dem Motto: Ich will keine Probleme, nur Lösungen.

Der flexible Manager braucht eine Kompetenz, die in keinem Anforderungsprofil steht und möglicherweise deshalb von ihm selbst oft unterschätzt wird: die Fähigkeit, mit wechselnden Chefs und deren Erwartungen so umzugehen und Konflikte so auszutragen, dass den Ansprüchen Rechnung getragen wird, die eigenen Interessen aber nicht ganz auf der Strecke bleiben. Der US-Managementjargon spricht von Managing the Boss – die Führung des Chefs.

Zeus-Hagebau-Einkaufsleiter Rotondi musste sich in den vergangenen Jahren immer wieder auf wechselnde Vorgesetzte einstellen. „Ich nehme mir die Zeit, um herauszufinden, wie jemand gestrickt ist, in welchem Rahmen er argumentiert und was ihm wichtig ist. Mit etwas Einfühlungsvermögen lässt sich auf diese Weise feststellen, wie man überzeugen kann.“ Demnächst steht an der Spitze seines Unternehmens ein Generationswechsel an. Erneut sind Empathie und Anpassungsfähigkeit gefragt, ohne sich zu verleugnen.

Manche Führungskräfte neigen zu Spontanaktionen und vergeuden wertvolle Energie in aussichtslosen Kämpfen mit Chefs, die ihnen ihre Zielvorgaben aufs Auge drücken wollen. Wie sich überzogene Forderungen in realistische Optionen verwandeln lassen? Es gibt keine Alternative zum Miteinanderreden. Rückgrat, Selbstbewusstsein und ein eigenes klares Führungsverständnis sind nötig, um in die Position des Verhandelnden zu kommen. Die Beraterin und Buchautorin Gabriele Stöger rät, vor der Unterredung mit dem Chef eine klare Bestandsaufnahme zu machen: „Was will ich erreichen? Die Ziele müssen im eigenen Handlungsbereich liegen. Man kann sich nicht zum Ziel setzen, dass der Chef sich ändern soll.“ Ein Vertriebsmanager könnte sich zum Beispiel vornehmen: „Ich rede mit meinem Vorgesetzten darüber, wie sich geschickt beworbene Verkaufsaktionen auf den Umsatz auswirken könnten.“

Die Marschroute für die Gesprächsführung: keine Vorwürfe, kein Jammern, keine Urteile – stattdessen klare Botschaften, Wahrnehmungen, Beschreibungen. Eine Alternative zu „Das ist so nicht zu schaffen“ wäre: „Um die Ziele zu erreichen, möchte ich mit Ihnen über Möglichkeiten reden, unser Werbebudget anders einzusetzen.“

10. RÜCKSCHLÄGE ALS CHANCEN

Das Risiko des Jobverlusts hängt heute wie ein Damoklesschwert über den meisten Managerexistenzen. Längst sind es nicht mehr allein Leistungs- und Ergebniseinbrüche, die Führungskräfte den Job kosten können. Auf Grund von häufigen Umstrukturierungen ist es beinahe an der Tagesordnung, dass Funktionen überflüssig werden, neue hinzukommen, andere personelle Konstellationen entstehen. Während früher eine einmal gefundene Organisationsstruktur sieben Jahre halten musste, wird sie heute ständig optimiert. Wer sich nicht geschmeidig genug neuen Machtbalancen anpassen kann, landet schneller auf der Straße, als ihm lieb sein kann.

Axel Niehausmeier ist einer von vielen, der das erlebt hat. Nachdem die Thiel Logistik – das Unternehmen, in dem er jahrelang als Geschäftsführer gearbeitet

dafür entschieden, das lukrative Angebot eines großen Möbelhändlers auszuschlagen – aus Rücksicht auf die Schulsituation seiner Kinder. „Ich wollte meiner Familie zum augenblicklichen Zeitpunkt keinen Umzug zumuten. Und das Pendeln wäre für mich auf Dauer zu aufreibend gewesen.“ Im April will er sich selbstständig machen – mit einem Serviceunternehmen, das sich auf das Outsourcing von Personaldienstleistungen spezialisiert.

Er ist optimistisch: Im Markt kennt er sich aus, potenzielle Kunden sind bereits interessiert und die ersten Aufträge winken auch schon. „Flexibilität braucht Mut“, sagt er. „Man muss ins kalte Wasser springen.“

Vorbei sind die Zeiten, da Managerbiografien Beamtenwerdegängen gleichen. Führungskräfte müssen sich auf Wechselbäder von Siegen und Niederlagen, Ein- und Durchbrüchen, Höhenflügen und Abstürzen einstellen.

Für Managercoach Jens Corssen steht und fällt der Umgang mit Niederlagen mit der richtigen Grundeinstellung zum Leben. Er formuliert sie so: „Es geht um die Alternative: ‚Halte ich an allem fest?‘ oder akzeptiere ich das ‚Stirb und Werde‘ als Gesetz des Lebens?“ Wer Niederlagen und Rück-

➤ **„Viele Führungskräfte erleben den Verlust des Jobs als Einbruch ihrer persönlichen Identität. Sie definieren sich durch das, was sie leisten und nicht durch das, was sie sind.“**

Jens Corssen, Managercoach

hatte – von der Delton-Gruppe gekauft wurde, verlor er Ende 2005 seinen Job. „Mit solchen Entwicklungen muss man rechnen“, sagt der 38-Jährige. „Wenn sich die Eigentümerverhältnisse ändern, werden die Karten neu gemischt.“

Niehausmeier machte die Erfahrung, dass es trotz allem wieder nach vorn geht. „Es kommt darauf an, solche Rückschläge als Teil der Normalität zu begreifen und sich in seinem Selbstbewusstsein nicht erschüttern zu lassen.“

Nach langem Hin-und-her-Überlegen hat sich der Logistikfachmann jetzt

schläge verarbeiten muss, dem empfiehlt der Münchner Psychologe eine sinnvolle mentale Disziplin: die Trennung der Fakten von der eigenen Bewertung. „Ich sage meinen Seminarteilnehmern immer: Was ist, ist. Das, was Sie hinzutun an Gedanken, Emotionen und Interpretationen, bestimmt Ihr Erleben und Ihr Lebensgefühl.“ Jede belastende Situation lasse sich auch als Lektion verstehen. „Ich kann entscheiden, ob und was ich aus ihr lernen will.“

Brigitta Lentz

