

Management

Harald Nedwed Der Migros-Bank-Chef hält nichts von Luxus und bekommt keinen Bonus. Dafür bügelt er. **Seite 13**

Auch Powermänner brauchen Pausen

DAUERAKTIVITÄT Viele Führungskräfte sehen es als Muss, fast rund um die Uhr im Einsatz zu stehen und stets erreichbar zu sein. Wer jedoch dauernd unter Hochdruck arbeitet, verlernt zu entspannen – mit verheerenden gesundheitlichen Folgen.

CHEFSACHE

Der gute Ruf der Schweiz ist unser Kapital



KLAUS J. STÖHLKER

Unternehmensberater für Öffentlichkeitsbildung, Zollikon ZH

Wer glaubt, der Ruf eines Landes könne kurzfristig zerstört werden, irrt. Sogar die USA werden bei uns noch von vielen bewundert, obwohl sie seit über 40 Jahren unnötige Angriffskriege führen und der Lebensstandard des amerikanischen Volkes sich in dieser Zeit signifikant verringert hat. Die Habgier der grössten US-Banken hat die westliche Welt in die schlimmste Wirtschaftskrise seit 80 Jahren getrieben. Dennoch lieben wir die USA, denn «schuld» am Niedergang grosser Teile des Landes ist der dortige Finanzplatz in Zusammenarbeit mit einigen Politikern.

Die Schweiz hat ihren guten Ruf während über 160 Jahren als liberales und fortschrittliches Land aufgebaut, das seinen Bürgern, Kunden und Gästen exzellente Dienstleistungen erbringt. In dieser Zeit sind andere Staatssysteme zusammengebrochen, tobten Kriege rund um den Globus, beherrschten Hunger und Ausbeutung grosse Landstriche. Die Schweiz wird deshalb weltweit wegen ihrer konkreten geschichtlichen, gesellschaftlichen und

«Es ist die Wirtschaft, die mit Dienstleistungen und Produkten unser gutes Image bestätigt. Die Politik trägt dazu eher wenig bei.»

wirtschaftlichen Leistung bewundert. Das Fehlverhalten einzelner Unternehmen wird nicht als gravierend betrachtet, weil die Menschen in ihren eigenen Staaten nichts anderes erleben.

Auch wenn die Beschleunigung zugenommen hat, ändern sich Images von Staaten nur langsam. Argentinien wurde vor 100 Jahren noch bewundert; Chinas Ruf lag zur gleichen Zeit zutiefst darnieder. Russland, noch unter den Zaren, war auf der diplomatischen Ebene hoch willkommen, während sich die Revolution bereits abzeichnete. Aus der Ferne betrachtet und auch im Auge vieler Einheimischer ist die Schweiz «The golden nugget of the world», weil wir auch die jüngsten Stürme besser als andere überwinden haben.

Gerade deshalb stellt sich im Umfeld des 1. August die Frage, ob wir vom guten Ruf leben, der in der Vergangenheit aufgebaut wurde, gewissermassen nur die Zinsen verzehren und das Imagekapital erhalten, oder ob wir damit begonnen haben, vom Kapital zu leben? Die UBS gilt in den USA nicht als Schweizer Bank. In Deutschland wissen viele Konsumenten nicht, dass Nestlé eine Schweizer Firma ist. Unsere Außenpolitik gilt im Ausland als kaum existent. Als Tourismusland sind wir eine Traumdestination nur für reiche Minderheiten. Es wäre an der Zeit, unseren politischen und gesellschaftlichen Ruf neu zu belegen. Es ist gerade die Wirtschaft, die mit Dienstleistungen und Produkten unser gutes Image bestätigt. Die Politik trägt dazu eher wenig bei.

«PAUSEN-KONZEPT»

Regelmässige Auszeiten verordnet

Das Experiment Jessica L. Porter und Leslie A. Perlow, Wissenschaftlerinnen an der Harvard Business School, wollten etwas tun gegen das Allzeit-bereit-Arbeitsethos. Während vier Jahren hielten sie zwölf bis zu fünfköpfige Beraternetzwerke der Boston Consulting Group an, regelmässige fixe Auszeiten – Beispiel: Einen Abend pro Woche – festzulegen und in diesen auf alle arbeitsbezogenen Tätigkeiten und Kontakte strikt zu verzichten.

Das Resultat Das Selbst-Experiment stiess einen Dialog an; die meisten sahen sich anfänglich ausserstande, ihr Arbeitspensum in kürzerer Zeit zu bewältigen. Die Ergebnisse überraschten aber alle: Die Beziehungen verbesserten sich, die Teams kommunizierten mehr und besser, optimierten ihre Arbeitsabläufe. Die Teilnehmer wurden gar zufriedener und loyaler als die «Durchschuffer». Das Konzept der individuellen Auszeiten wurde im Unternehmen etabliert.

COMBIS

Ein «Powernap» im Büro: Gerade stark beanspruchte Führungskräfte sollten sich regelmässig entspannen, wenn sie gesund bleiben wollen.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Pro Woche arbeite ich mehr als 80 Stunden», sagt Uhrenunternehmer Jean-Claude Biver. Morgens steht der Hublot-CEO um 3.30 Uhr auf und arbeitet während 16 Stunden. Damit steht der erfolgreiche Wirtschaftsboss in einer langen Reihe von Unternehmern und Managern, die sich dem Arbeitsethos der dauernden Verfügbarkeit verschrieben haben. Freizeit? Haben nur Bequeme und Nichtsnutze. Work-Life-Balance? Tönt gut, ist aber für Vorgesetzte unrealistisch. Längst hat sich ein Arbeitsmuster festgezurrert, das für Verantwortliche und Erfolgreiche weder abendliches Entspannen noch geschäftsfreie Wochenenden mehr vorsieht.

Die Beschleunigung der Arbeitsabläufe hat den Druck auf jeden Einzelnen massiv erhöht. Mit der Globalisierung und der Personalverknappung füllt sich das individuelle Pflichtenheft. Der Technikstress zehrt an den Nerven; Umstrukturierungen verunsichern, konjunkturelle Flauten verängstigen. Die beruflichen Belastungen greifen weit ins Private hinein:

Auch abends glaubt man, sein Geschäftsmail checken zu müssen, auch auf Auslandsreise gibt das Blackberry den geschäftlichen Ton an und erinnert permanent an Unerledigtes.

Menschheitsgeschichtlich neu

Seit Jahren schiessen Ratgeber für Entspannung und gegen Burnout ins Kraut. Betroffene Unbekannte und Prominente berichten bündelweise von ihrem erzwungenen Ausstieg, ihren stressbedingten Depressionen und Süchten, ihren biografischen Neuanfängen in Alpenluft oder auf hoher See. Allen besseren Einsichten zum Trotz hat sich an der besondern in Kaderpositionen vorherrschenden Mentalität der permanenten Präsenz nichts geändert.

Im Gegenteil. Immer mehr Führungskräfte knüpfen den Unternehmenserfolg an ihre Dauerverfügbarkeit, nutzen jede freie Minute für den Job und gönnen sich kaum mehr als 15 Minuten Pause pro Tag. Mehr liege nicht drin, da ihr Unternehmen ansonsten substanzielle Verluste erleiden würde, sagen sie. «Genau diese permanente Verfügbarkeit

im Informationszeitalter, das ist menschengeschichtlich neu, darauf sind wir nicht eingestellt», darauf sind wir nicht eingestellt», sagt Maja Storch, Psychologin und Sachbuchautorin (siehe «Nachgefragt»). Vor wenigen Wochen hat sie mit dem Präventionsmediziner Gunter Frank das Buch «Die Mañana-Kompetenz, Entspannung als Schlüssel zum Erfolg» veröffentlicht. Darin zeigen die beiden anhand neuer Erkenntnisse aus der Neuropsychologie, dass die Dauerverfügbarkeit höchst fragwürdig und gesundheitsschädigend ist.

Allen Einsichten zum Trotz hält sich die Mentalität der permanenten Präsenz.

Warum tut man sich das eigentlich an, dieses Dauerschuftens? Erfolgsdruck? Karrierestreben? Gesellschaftlich normierte Richtlinien? Hand aufs Herz: Muss ein CEO wie Biver wirklich 16 Stunden pro Tag arbeiten, um den Erfolg seines Zeitmessers zu garantieren? Als Uhrenspezialist müsste er ja

wissen, dass das wertvolle Gut «Zeit» nicht endlos verfügbar ist.

Nicht selten steht hinter einem Workaholic, der mit seiner Dauerschufterei kokettiert – «Mein Job macht mir so viel Spass» –, ein Mensch mit ernststen psychischen Problemen. Dass nur Karriere macht, wer mehr als 60 Stunden in der Woche arbeitet, entlarvt der deutsche Headhunter Marcus Schmidt als Mythos. In seinem Buch «Die 40 grössten Karriereemythen» hält er fest, dass Führungskräfte oft und gerne von ihren immensen Arbeitspensum sprechen und sich dabei stets auf Ideale wie hohe Leistungsbereitschaft und Fleiss berufen. «Flexible und möglichst wenig limitierte Verfügbarkeit gehört in der aktuellen Arbeitswelt nach wie vor zu den generellen, akzeptierten Werten der Führungskräfte. Sie gehört zum Konsens, zum Wertekanon.» Dauerpräsenz als Signal für Leistung?

Das kann nicht sein, sagten sich zwei Wissenschaftlerinnen der Harvard Business School in Boston. Sie verordneten zahlreichen US-Mitarbeitenden der Boston Consulting Group wöchentliche fixe Pausen ohne Blackberry und

Mail. Mit verblüffenden Resultaten: Die Kommunikation verbesserte sich, Zufriedenheit und Loyalität stiegen (siehe Box).

«Langeweile» als Gewinn

Die Einsicht? Weniger ist mehr. Regelmässige, qualitativ wertvolle Auszeiten sind unverzichtbar für Körper, Psyche und Produktivität. Kaum jemand kann tage-, wochen- und jahrelang auf hohem Konzentrations- und Leistungspegel verharren. Jeder muss zuverlässig den Aktivitätsmodus verlassen, «herunterfahren» und in Entspannungsphasen neue Kräfte schöpfen. «Die Fähigkeit, sich Pausen, Rituale und Musse wieder aktiv zu gönnen, stellt heute einen wichtigen Schlüssel zu einem dauerhaft erfüllten und zufriedenen Leben dar», schreibt Maja Storch. Wer innehält, gewinnt Distanz, die Raum schafft für kreative Impulse und die eigene Bedeutung relativiert. Wie sagten doch unsere weisen Grosseeltern: Dir ist langweilig? Gut, lass es dir langweilig sein ...

Gunter Frank/Maja Storch, Die Mañana-Kompetenz, Entspannung als Schlüssel zum Erfolg, Piper Verlag, München 2010.

NACHGEFRAGT | MAJA STORCH, Inhaberin Institut für Selbstmanagement und Motivation, Zürich (ISMZ)

«Es ist eine Kompetenz, sich echt entspannen zu können»

Arbeiten wir zu viel?

Maja Storch: Kaderleute ganz klar ja. Bei ihnen wird eine 24/7-Verfügbarkeit erwartet; das ist mörderisch, ja, moderne Sklaverei, die Menschen kaputt macht.



MAJA STORCH

Trotzdem arbeiten immer mehr – Männer – bis zum Umfallen ...

Storch: Ja, es gibt viele, die das toll finden, da es ihren Selbstwert erhöht. Die Nutzen im Flugzeug das Blackberry bis zur letzten Minute und fühlen sich dabei so wichtig.

Was ist falsch daran?

Storch: Diese Daueraktivität ist eine Autobahn in Richtung Burnout. Dieses entsteht aus Überlastung und Dopaminrausch. Die Daueraktivität wirkt hocheuphor-

risierend, da sie das dopaminerge System ankurbelt, was eine Eisdrogen produziert, die wie Kokain funktioniert. Im Sympathikus-Tonus können wir hochkonzentriert agieren; ist dieser zum Dauerzustand geworden, wird der für die Entspannung zuständige Parasympathikus unterdrückt.

Mit welchen Folgen?

Storch: Zu uns in die Praxis kommen viele 40-jährige Männer in Führungsjobs, die bereits in die-

sem jungen Alter nach Viagra fragen. Denn der permanente Dopaminhochstand verunmöglicht Entspannung, was unter anderem zu Erektionsproblemen führt.

Warum bewirken Work-Life-Balance-Ratgeber zu wenig?

Storch: Das Konzept der Work-Life-Balance wird falsch umgesetzt. Den Hochschulabgängern wird eingeblutet, in ihrem Lebenslauf supergute Hobbys anzugeben. Statt sich diesen in Musse hinzugeben, betreiben sie sie exzessiv. So erholt man sich nicht.

Was steckt dahinter? Geltungsdrang? Flucht? Selbstlegitimation?

Storch: Der Mensch hat vier Hauptmotive: Beziehung, Leis-

tung, Macht und Freiheit. Führungspersonen zeichnen sich meist durch ein hohes Leistungsmotiv aus. Das können sie vielleicht zehn Jahre locker durchziehen. Aber wer dauernd unter Hochdruck steht, wird krank. Ausserdem hat er Entzugerscheinungen, wenn die Arbeit fehlt oder der Erfolg ausbleibt.

Was halten Sie von betrieblich verordneten Auszeiten?

Storch: Viel. Es gibt Firmen wie Swiss Re, die ihre CEO eine Woche pro Jahr in andere Berufe schicken, etwa als Chauffeure für Behindertentransporte. Das prägt.

Eine Woche genügt wohl kaum zum Umdenken ... Gelingt die

Wende nur, wenn Körper oder Psyche aussteigen?

Storch: Die Mañana-Kompetenz ist Führungskräften schwer zu erklären, denn es geht ihnen ja meist (noch) ausgezeichnet. Aber vielleicht sind ihre Frauen ansprechbar, die neben und an ihnen leiden. Wir wollen vermitteln, dass es eine Kompetenz ist, sich echt entspannen zu können.

Wer setzt das neue Denken durch?

Storch: Medien müssen den Einstellungswechsel verbreiten. Bösse müssen ihn vorleben und demonstrieren über Mittag ihren Powernap durchziehen, mit einem Sombbrero-Schildchen an der Tür.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI