

FÜHREN KANN NUR, WER SICH SELBST FÜHREN KANN

Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie

Prof. Dr. Klaus Linneweh

«Nur wer mit sich selbst erfolgreich "umgehen" kann, kann auch verantwortungsbewusst andere führen. Dies ist zugleich eine körperliche, psychische und geistige Aufgabe.»

Vorwort

Durch diesen Artikel wird die persönliche Kompetenz zur Einordnung und Handhabung von Belastungssituationen gesteigert, ebenso die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Der Leser hat am Ende gelernt, dass die Führung der eigenen Person unverzichtbarer Bestandteil der Führung von Mitarbeitern ist. Er hat gelernt, die unterschiedlichen Rollenanforderungen in ein aktives Persönlichkeitsmanagement zu integrieren und persönliche Perspektiven zu entwickeln.

1. Die "stresshafte" Situation

Beruflicher Erfolg und Karriere haben für die meisten Führungskräfte einen hohen Preis. Betrachtet man alle Einflussfaktoren, von denen unter Umständen ein ungünstiger Einfluss auf die individuelle Lebenszufriedenheit und das eigene Wohlbefinden ausgehen kann, wie z.B.

- der immense Arbeitsumfang,
- der permanente Zeitdruck,
- das Übermass an Sachaufgaben in Relation zu den eigentlichen Führungsaufgaben,
- die Erwartung des Unternehmens in Hinblick auf Mobilität, Flexibilität und die Identifikation mit der Unternehmenskultur,
- die Vielfalt unterschiedlicher Rollenerwartungen,
- die oft konträren Forderungen, Einstellungen, Lebenserwartungen des Partners, der Familie und der Freunde,

dann wird deutlich, dass sich viele Führungskräfte sowohl objektiv als auch subjektiv in einer Lebenssituation befinden, die auf längere Sicht gesehen nicht nur die Lebenszufriedenheit beeinträchtigen kann, sondern auch Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit und letztlich sogar die psychophysische Gesundheit gefährdet.

Führungskräfte beklagen diese Situation der Überforderung, der ständigen Hetze und der Fremdbestimmtheit, der sie sich ausgesetzt fühlen und die immer weniger Zeit für Lebensbereiche ausserhalb des Berufes lässt, halten sie aber oft genug für unabänderlich oder nehmen sie als vorübergehende Begleiterscheinung von beruflichem Erfolg in Kauf. Im Grunde wissen Führungskräfte aber, dass die Hoffnung, der Stress werde sich vielleicht auf einer höheren Stufe der Karriereleiter verringern, ein Trugschluss ist.

Allmählich geraten Führungskräfte so in einen Zustand, bei dem das Leben ausserhalb des Berufes – nämlich Familie, Freizeit, Erholung, Musse, soziale Kontakte, persönliche Interessen, Hobbys – zu einer "Restgrösse" zusammenschrumpft. Dies gilt besonders dann, wenn ein grosser Teil der berufs-freien Zeit auch noch für sogenannte "Funktionärstätigkeiten" aufgewandt wird, wie dies bei vielen Führungskräften der Fall ist.

Spätestens hier wird dann deutlich, dass auch das soziale Umfeld der Führungskraft – die Familie, die eigenen Kinder, Freunde, Verwandte und Bekannte - die Kosten einer solchen Lebensweise mittragen müssen.

Aus all dem resultiert vielfach ein allgemeines Unbehagen, ein Gefühl, das eigene Leben nicht mehr unter Kontrolle zu haben, von Ereignissen oder Prozessen bestimmt zu werden, statt diese selbst zu bestimmen. Nicht selten wird der Wunsch nach einem umfassenden Neuanfang zum Ausdruck gebracht, wobei die Hoffnung mitschwingt, dass man sich dann in höherem Masse selbst verwirklichen könne.

Häufig aber sind gerade diejenigen, die erfolgreich verantwortungsvolle Leitungsfunktionen ausüben, tagtäglich weitreichende unternehmerische Entscheidungen fällen und umsetzen, die gewohnt sind, Mitarbeiter motivierend zu führen, hilflos, wenn es darum geht, sich selbst und die eigene Lebenssituation genau so effektiv zu managen wie die beruflichen Aufgaben.

2. Rollenkonflikte

Das erfolgreiche Management der eigenen Person ist aber eine unverzichtbare Voraussetzung für Führungsfunktionen.

«Nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere verantwortungsbewusst führen können.»

Dieses Persönlichkeitsmanagement bedeutet im Grunde nicht mehr, aber auch nicht weniger als das *selbstbestimmte Ausüben von Leitungsfunktionen in Bezug auf die eigene Person und das eigene Lebensumfeld*. Zentrale Aktionsfelder des Persönlichkeitsmanagements sind der Beruf, die Familie und die Freizeit, die als integrative Lebensfelder gesehen werden müssen.

Ziel dieser Managementaktivitäten ist es, die eigene Person bewusst und selbstbestimmt zu führen, sich selbst und die eigenen Lebensumstände so zu organisieren, dass man unvermeidbaren Belastungssituationen des beruflichen wie des privaten Alltags wieder mit grösserer Gelassenheit begegnen und die eigenen Lebenskraft sinnvoll mit Zufriedenheit und auch mit Freude einsetzen kann.

Die Führung der eigenen Person beinhaltet damit zum einen die Bereitschaft, die bisherige Lebensweise in Frage zu stellen, sich auch einmal kritisch im Licht der anderen zu sehen, und zum anderen die Suche nach Wegen, um sich von unnötigen Fremdbestimmtheiten frei zu machen, um in Zukunft stärker zu agieren und weniger zu reagieren.

Bei der Suche nach Ursachen für die subjektive Überforderungssituation, in der sich viele Führungskräfte ihrer eigenen Einschätzung nach zur Zeit befinden, stösst man auf zwei für diese Berufsgruppe spezifische Phänomene:

Das eine ist das Übergewicht der Arbeitszeit gegenüber der frei verfügbaren "Freizeit" und die damit einhergehende permanente hohe physische und psychische berufliche Beanspruchung, die ständig geforderte Flexibilität in Denken und Handeln:

- So sind 12 - 14 Arbeitsstunden pro Tag im mittleren und höheren Management eher die Regel als die Ausnahme.
- Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt hier bei 55 Stunden bei einer Bandbreite von 40 - 80 Stunden.
- Im Mittel werden 70 - 80 % der Wachzeit für die Erledigung beruflicher Aufgaben aufgewendet.
- Die individuelle Freizeit, also die Zeit, in der die Führungskraft "tun und lassen kann, was sie will", liegt zwischen maximal 28 und minimal 10 Stunden pro Woche. Dies sind, das Wochenende eingeschlossen, 1,5 bis 4 Stunden am Tag.

Je höher die Führungskraft in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto geringer fällt das individuelle Freizeitbudget aus (vgl. Streich).

Das zweite ist die ausserordentlich grosse Vielfalt unterschiedlicher Rollen und mit diesen einhergehender Rollenerwartungen bzw. –anforderungen, denen sich dieser Personenkreis gegenübersteht. Rollenverhalten ist gelerntes Verhalten; das heisst, es wird durch das bestimmt, was die Gesellschaft oder eine bestimmte Gruppe in einer bestimmten Situation vom Inhaber der jeweiligen Rolle erwarten. Er entspricht diesen Erwartungen dann durch mehr oder minder rollenkonformes Verhalten.

Die spezifische Situation der Führungskräfte besteht nun zum einen darin, dass bei ihnen, zumal wenn sie noch nicht die Spitze der Karriereleiter erreicht haben, die eigene Berufsrolle sich mehrfach ändert: Ein Studienrat an einem Gymnasium bleibt entweder bis zu seiner Pensionierung Kollege der übrigen Lehrkräfte und Mitarbeiter des Schulleiters oder wird selbst irgendwann Schulleiter. Eine Führungskraft wird im gleichen Zeitraum in aller Regel mehrere Hierarchieebenen durchlaufen, u. U. mehrfach das Unternehmen wechseln oder in unterschiedlichen Abteilungen bzw. Tochterunternehmen tätig sein, und auf diesem Wege unterschiedliche Mitarbeiter-, Kollegen- und Vorgesetztenrollen ausfüllen müssen. Aus den Kollegen von heute können morgen Vorgesetzte oder auch Mitarbeiter werden, aus Vorgesetzten Kollegen usw.

Zum anderen sind im Gegensatz zu vielen anderen Berufsgruppen Beruf und Privatleben zwei Bereiche mit höchst unterschiedlichen ethischen und moralischen Anforderungen und unterschiedlicher Wertigkeit. Viele Führungskräfte leiden darunter, dass sie in diesen beiden Lebensbereichen nicht selten mit gegensätzlichen bzw. nur schwer miteinander zu vereinbarenden Verhaltenserwartungen konfrontiert werden und dadurch immer wieder in eine nur schwer lösbare Konfliktsituation geraten. Unternehmen verlangen von ihren Führungskräften in der Regel ein hohes Mass an Mobilitätsbereitschaft, während Ehefrau und Kinder einem Ortswechsel wegen der damit für sie verbundenen hohen sozialen Kosten (wie etwa Verlust des Freundeskreises, Schulwechsel, Eingewöhnung in ein neues Soziales Umfeld) meistens ablehnend gegenüberstehen.

Führungskräfte sind sich über die unterschiedlichen Rollenanforderungen durchaus bewusst. Sie wissen, dass Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Aufgaben unverzichtbar sind, im privaten Bereich für die hier zu lösenden Aufgaben völlig ungeeignet sein können und vielfach auf Ablehnung stossen. Und umgekehrt!

Beispielsweise sind nach einer Untersuchung von Streich Begriffe wie "Effizienz", "Leistungswille" und "Rationalität" im Empfinden der Führungskräfte sehr stark in die berufliche Sphäre eingebunden, während sie für den privaten Bereich eine eher untergeordnete Bedeutung haben. Auch "Komplexität", "Autorität" und "Macht" werden, wenn auch in geringerem Masse eher dem Berufsleben zugeordnet. Gegenteilig eingeordnet wurde nur der Begriff "Gefühl"; er spielt die wichtigste Rolle im privaten und die geringste im beruflichen Bereich, d.h. Führungskräfte sind der Meinung, dass sie im Privatleben eher gefordert sind und eher die Möglichkeit haben, Gefühle zu äussern als im Arbeitsleben.

Die Bedeutung dieses Ergebnisses erhöht sich noch, wenn man es in Beziehung setzt zu den gleichzeitig ermittelten Sympathiewerten für die Berufs- und Freizeitrollen. Hier zeigt sich ein deutliches Sympathiegefälle zwischen beiden Lebensbereichen: Am sympathischsten ist den Befragten die Rolle des Ehemannes. Es folgen die Rollen des Vaters, des Vorgesetzten, des Freundes, des Kollegen, des Mitarbeiters und als letzte die des Funktionärs.

Die grösste Sympathie hegen Führungskräfte danach also gerade für diejenigen Rollen, für die sie am wenigsten Zeit aufwenden können – die Rolle des Ehemannes und Vaters.

3. Traditionelle Lösungsmuster

Die meisten Führungskräfte versuchen, sich den divergierenden Rollenanforderungen und den mit ihnen immer wieder verbundenen Konfliktsituationen dadurch zu entziehen, dass sie sich für eine der beiden folgenden Verhaltensweisen entscheiden, die allerdings beide im Sinne eines erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement wenig tauglich sind.

- Absolute Priorität des Berufs vor der Familie
- Strikte Trennung zwischen beiden Lebensfeldern

Führungskräfte, für die Beruf und Karriere das wichtigste in ihrem Leben sind, werden ihr übriges Leben so organisieren, dass es ihnen auf jeden Fall ein Maximum an Regenerationsmöglichkeiten für den Beruf sichert. Sie treiben z.B. regelmässig Sport, tun dies aber in erster Linie, um sich ihre Fitness für den Beruf zu erhalten und mit ihrer physischen und psychischen Spannkraft den Anforderungen des beruflichen Alltags gewachsen zu sein. War für sie hierbei vor allem zählt, ist die messbare Leistungssteigerung, nicht etwa der Spass an der Bewegung. Bevorzugt werden deshalb in erster Linie Sportarten, bei denen eine Leistungssteigerung leicht erkennbar ist und bei denen sie nicht auf andere angewiesen sind, sondern selbst entscheiden können, wann und wie lange sie sie ausüben, wie z.B. Jogging oder Training im Fitness-Studio.

Der Bekanntenkreis dieser karriereorientierten Führungskräfte setzt sich meistens ausschliesslich aus Berufskollegen und Personen zusammen, mit denen sie im Rahmen ihrer vielfältigen Funktionärstätigkeiten zu tun haben. Diese homogene Zusammensetzung reduziert zum einen die Wahrscheinlichkeit, sich auch einmal mit anderen, unvertrauten Meinungen auseinandersetzen zu müssen; zum anderen lassen sich so berufliche Angelegenheiten problemlos in der Freizeit weiterbehandeln. In den Stunden, die sie zu Hause verbringen, möchten diese Menschen vor allem abschalten und in Ruhe gelassen werden. Gemeinsamen Freizeitaktivitäten, wie sie vielleicht von der Ehefrau geplant werden, stehen sie genau so ablehnend gegenüber wie Auseinandersetzungen über familiäre Entscheidungen oder dem Wunsch ihrer Kinder nach gemeinsamen Spielen.

Allmählich entsteht so ein Lebensumfeld, das mit dem der Familie oder früherer Freunde und Bekannter nur noch wenige Berührungspunkte aufweist. Die Führungskraft lebt – von der Familie her gesehen – weitgehend in einer Welt für sich und ist dabei stets in der Gefahr, durch die ausschliessliche Fixierung auf Beruf und Karriere den Blick für alternative Lebensgestaltungsmöglichkeiten zu verlieren. Im Extremfall wird der Führungskraft erst bei der Pensionierung deutlich, dass sie im Familienverbund, abgesehen von der materiellen Versorgung, schon seit langem eigentlich keine Aufgabe mehr hat, dass sie hier isoliert und vielleicht sogar überflüssig geworden ist.

Die übrigen Familienmitglieder haben dann schon längst ihren eigenen Freundeskreis aufgebaut und gemeinsame Freizeitaktivitäten ohne den Vater ausgeführt; wichtige Familienentscheidungen werden entweder von der Ehefrau oder von der "Restfamilie" gemeinsam getroffen, und das älteste Kind ist häufig zum Vertrauten der Mutter und zum Berater der jüngeren Geschwister geworden. Häufig wird der Führungskraft erst jetzt bewusst, wie weit man sich in den Jahren auseinander entwickelt hat. Es ist deshalb keineswegs unwahrscheinlich, dass in einer solchen Beziehung Familien- oder Eheprobleme manifest werden: Kinder, die ihren Vater nur im Urlaub zu Gesicht bekommen, für die der Vater jemand ist, auf dessen Ruhebedürfnis man zwar Rücksicht zu nehmen hat, den man ansonsten aber kaum kennt, reagieren oft mit aggressivem Verhalten. Eine Ehefrau, die sich vor allem auf den häuslichen Alltag beschränkt sieht, die sich bei familiären Entscheidungen meistens alleingelassen weiss, deren eigenen Bedürfnisse nach gemeinsamen sozialen Kontakten, nach kulturellen Anregungen (Theater, Konzerte, Ausstellungen usw.) und nach der Gesellschaft Erwachsener im Denken ihre Partners kaum zum Tragen kommen, wird sich vernachlässigt fühlen, entweder irgendwann resignieren, Aggressionen gegenüber dem Partner und/oder seinen beruflichen Karrierewünschen entwickeln oder nach anderen Kontaktpartnern suchen.

Eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben bringt für Führungskräfte das Risiko mit sich, dass in Zeiten beruflicher Krisen kein unterstützendes privates Netzwerk zu Verfügung steht: Eine Ehefrau, Kinder, Freunde oder Bekannte, die nichts von den beruflichen Aufgaben der Führungskraft und der spezifischen Struktur des Unternehmens wissen, sehen zwar durchaus deutlich die hohen psychischen und physischen Kosten der Karriere, sind aber kaum in der Lage, bei beruflichen Problemen oder Konflikten wirksame Hilfen zu geben. Die Führungskraft fühlt sich in ihrer Stresssituation alleingelassen. Berufliche Krisensituationen können einem solchen Menschen zwar die Gefahr der Vereinsamung deutlich machen, in die er sich selbst hineingebracht hat. Wenn er aber, wie dies gerade bei vielen Managern immer noch der Fall ist, dem falschen Mythos von der Führungskraft als dem allen Situationen gewachsenen "starken Mann" anhängt, der keinesfalls Unsicherheiten zeigen darf, wird er kaum Mittel und Wege finden, um aus dieser Isolation herauszukommen. Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass gerade in dieser Gruppe relativ viele zu finden sind, die auf beruflichen Stress mit Resignation, Selbstwertverlust oder "innerer Kündigung" reagieren.

In Partnerschaftsseminaren zum Thema "Führen der eigenen Person" zeigt sich immer wieder, dass sich nicht nur die Führungskräfte selbst dieser Gefahr durchaus bewusst sind, sondern oft noch in stärkerem Masse deren Lebenspartner. Die Frauen sehen deutlicher und in der Regel auch früher als ihre Ehepartner die hohen Kosten, die die berufliche Karriere ihnen selbst und vor allem ihrem Mann abverlangt; etwa ein Drittel der Frauen von Managern steht deshalb der derzeitigen beruflichen Position des Ehemannes ablehnend gegenüber. Überproportional viele Scheidungen und Trennungen werden deshalb

- im Anschluss an einen gemeinsamen Urlaub,
- nach dem "Aus-dem-Haus-Gehen" der Kinder (Situation des "leeren Nestes"),
- nach der Pensionierung – im Ruhestand beobachtet.

Die amerikanische Managementlehre hat in diesem Zusammenhang klare Prioritäten entwickelt, die vielleicht auch für europäische Führungskräfte eine Orientierungshilfe sein können:

Führung bezieht sich zunächst auf sich selbst, dann auf die Familie und das soziale Umfeld und dann erst auf den Beruf. Wer dagegen den Beruf an die erste Stelle setzt, wird u.U. zum Workaholic, zum gefährdeten Industrieschauspieler. Wir leben nicht, um zu arbeiten, sondern wir arbeiten, um zu leben. Jede Führungskraft ist für ihre physische, psychische und geistige Gesundheit selbst verantwortlich – nicht der Beruf, nicht die Familie oder falsch organisierte Freizeit.

4. Die Lösung: Persönlichkeitsmanagement als aktive Konfliktlösungsstrategie

An der hier skizzierten objektiv und subjektiv erlebten Situation wird sich nur dann dauerhaft etwas ändern, wenn die Führungskraft selbst die Initiative zu Veränderungen ergreift. Bezugspersonen in Berufs- und Privatleben können sie auf diesem Weg zwar wirksam unterstützen und bekräftigen, die Wegrichtung und das Ziel müssen aber von ihr selbst festgelegt werden – anderenfalls bestünde die Gefahr, wiederum in neue Fremdbestimmtheiten zu geraten.

Der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement besteht deshalb in dem Entschluss, in Zukunft selbst die Verantwortung für das eigene Leben in allen seinen Bereichen zu übernehmen.

Eine Umfrage nach detaillierten Wünschen von Führungskräften in bezug auf berufliche Tätigkeit und Privatleben (Streich) kam zu folgenden Ergebnissen:

Eine Konfliktreduktion im Berufsleben erhofft man sich durch

- Gleichlauf von Sach- und Führungsaufgaben im Arbeitsvollzug,
- Stabilisierung des zwischenmenschlichen Bereichs durch Steigerung der Kommunikation mit den Mitarbeitern,
- verbessertes eigenes Arbeitsverhalten besonders im Bereich des Zeitmanagements und
- stärkere Persönlichkeitsförderung durch das Unternehmen (beispielsweise im Rahmen einer Führungskräftepolitik, einer Intensivierung von Personalentwicklungsmassnahmen sowie einer Stärkung der Eigenverantwortlichkeit).

Ein weniger konfliktträchtiges Privatleben glaubt man durch eine stärkere Familienhinwendung erreichen zu können. Hierbei steht die Zielvorstellung einer partnerschaftlichen Gemeinschaft im Vordergrund.

Im Hinblick auf konkrete Freizeitaktivitäten wünschen sich Führungskräfte neben vermehrten Möglichkeiten zu individuellen Aktivitäten wie Lesen oder Reisen als Ausgleich zu den beruflichen Belastungen vor allem mehr Zeit für intensive sportliche Betätigung.

Ein erfolgversprechender Schritt in diese Richtung sind z.B. die in den Vereinigten Staaten schon relativ weit verbreiteten "Sabbaticals", bei denen der Mitarbeiter einen Teil seines Urlaubs anspart und sich so die Möglichkeit schafft, einmal mehrere Monate hintereinander nicht arbeiten zu müssen und so Distanz gewinnen und neue Kräfte "auftanken" kann.

Denkbar ist auch die Einrichtung eines "Familientelefons", dessen Nummer nur den Familienangehörigen bekannt ist und das der Familie die Möglichkeit gibt, dringliche Angelegenheiten zumindest kurz unmittelbar zu besprechen.

Leiden an einem Übermass an Fremdbestimmtheiten lässt nur zwei Lösungsmöglichkeiten zu: Entweder ich verändere die Umwelt oder mich selbst.

Es wurde viele Jahre versucht, Menschen an Organisations- und Führungsstrukturen anzupassen. Gefordert und gefördert wurde vor allem Anpassungsfähigkeit. Das Ergebnis waren Menschen ohne Profil, zu jedem Kompromiss bereit, "Ja-Sager" und "Quallen". Was unsere Gesellschaft aber in allen Bereichen des Lebens braucht, sind Menschen, die nach ihrer eigenen Überzeugung handeln, die auch einmal "nein" sagen, die Kreativität als Provokation begreifen, die als Führungskräfte wissen, dass sie nicht für Routine, sondern für eigene Ideen bezahlt werden. Was wir brauchen, sind "Schwertfische", Persönlichkeiten mit Profil auf der Suche nach Identität und mit deutlich sichtbaren individuellen Charaktereigenschaften.

In diesem Sinne ist Persönlichkeitsmanagement ein "induktiver" Weg der Personalentwicklung. Das Ziel ist, den einzelnen so stark zu machen, dass er unvermeidbare Fremdbestimmtheiten als positive Herausforderung annehmen kann.

Persönlichkeitsmanagement ist damit ein Prozess der Persönlichkeitsausformung, der Selbstverwirklichung. Durch bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Ich, d.h. den eigenen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Interessen, Wünschen, Hoffnungen und Ängsten und den von aussen herangetragenen Erwartungen und Forderungen, lernt der einzelne zunächst einmal sich selbst in den für ihn relevanten Lebensbezügen und Rollen besser kennen.

Auf dieser Basis kann er dann bewusste mittel- und langfristige Lebensstrategien entwickeln, die ihn zu einer höheren Lebenszufriedenheit zurückführen, indem sie ihm helfen,

- seine personale Identität zu entwickeln und zu leben, d.h. sich selbst als eigenständige Persönlichkeit zu erkennen und zu akzeptieren,
- die Selbstkontrolle über das eigene Leben zurückzugewinnen und selbstbestimmte Verhaltensstrukturen zu entwickeln, die nicht unbedingt den fremdbestimmten Rollenmustern der Gesellschaft entsprechen,
- seine individuellen Handlungspotentiale in den unterschiedlichen Lebensbereichen voll auszuschöpfen,
- Konfliktpotential zu reduzieren und Lösungen für festgefahrene Konfliktsituationen zu entwickeln und
- ein stabiles Gleichgewicht in der Balance zwischen Beruf und Privatleben aufzubauen.

Persönlichkeitsmanagement heisst, das eigene Ich so in einen zu akzeptierenden sozialen Rahmen einzubringen, dass es möglich ist, trotz der unvermeidbaren Belastungen Sinn, Spass und Zufriedenheit zu erleben.

Das individuelle Persönlichkeitsmanagement gliedert sich in folgende Schritte:

- die Standortbestimmung bzw. das Bewusstmachen der eigenen Situation, Antworten zu finden auf die Frage: "Wer bin ich, und wo stehe ich jetzt?"
- die Formulierung eines realistischen Zielkatalogs: "Wie möchte ich künftig leben? Wo will ich selbst von jetzt an in meinem Leben die Prioritäten setzen?"
- die Entwicklung von Strategien zur Erreichung der persönlichen Zielsetzung: "Welche Schritte sind notwendig, damit meine Lebensvorstellungen Realität werden?"
- die Realisierung der geplanten Veränderungen
- und schliesslich in einer erneuten Standortbestimmung die Kontrolle: "Was habe ich erreicht? Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf mich selbst und auf meine Beziehungen zu meinen Mitmenschen in Beruf und Privatleben? Was könnte ich in Zukunft noch verändern bzw. verbessern?"

Denn: Jede reflektierte Erfahrung, die wir mit uns und unserem Leben machen, dient der Entwicklung unserer Persönlichkeit.

5. Das ganzheitliche Konzept: Körper, Psyche, Geist

Führung der eigenen Person		
Körper	Psyche	Verhalten
Passiv Vermeidung von: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nikotin ▪ Alkohol ▪ Drogen ▪ Übergewicht 	Passiv <ul style="list-style-type: none"> ▪ Progr. Muskelentspannung ▪ Autogenes Training ▪ Meditation 	Arbeitsmethodik <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitplanung / Störfaktoren ▪ Rationelle Informationsaufnahme
Aktiv <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sport ▪ Fitness 	Aktiv <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konfliktverarbeitung ▪ Positives Denken 	

Grundsätzlich sollte ein Konzept zur aktiven, selbstbestimmten Lebensführung immer ganzheitlich angelegt sein.

Alles menschliche Denken, Handeln und Empfinden resultiert aus dem Zusammenwirken von körperlichen, geistigen und psychischen Faktoren. Die menschliche Persönlichkeit, also das, was wir selbst als Ich erleben, ist immer eine ganzheitliche Gestalt aus Körper, Geist und Seele. Anlagen, Dispositionen, Eigenschaften und Persönlichkeitszüge hängen eng miteinander zusammen. Die individuelle personale Ganzheit formt sich im Verlauf des Lebens in Wechselbeziehung mit der Umwelt – ein Veränderungsprozess, der bis zum Ende des Lebens andauert.

Veränderungen in einem der drei Bereiche bewirken immer auch Veränderungen in den beiden anderen Bereichen. Deshalb gehen beispielsweise starke und langandauernde geistige Über- oder Unterforderungen häufig mit psychischen Belastungsreaktionen und/oder körperlichen Stresssymptomen einher. Weiter nehmen bei eingeschränkter körperlicher Belastbarkeit meistens auch das psychische Wohlbefinden und die geistige Leistungsfähigkeit ab.

So wird man beispielsweise nach einem beruflich erfolgreichen Arbeitstag eher in heiterer, optimistischer Stimmung nach Hause fahren, bereitwillig auf die Freizeitwünsche der Ehefrau eingehen und vielleicht sogar mit Freude eine lange geplante, körperlich anstrengende Arbeit im Garten in Angriff nehmen.

Nach einem Tag beruflicher Misserfolge hingegen ärgert man sich über jede kleine Stockung im Feierabendverkehr, reagiert gereizt auf die temperamentvolle Begrüssung der Kinder, fühlt sich körperlich ausgelaugt und möchte nur noch in Ruhe gelassen werden.

Die ganzheitliche Betrachtung berücksichtigt diese Wechselbeziehungen zwischen Körper, Psyche und Geist und macht sie sich gleichzeitig zunutze. Im körperlichen Bereich geht es dabei um das bewusste Umgehen mit dem eigenen Körper, um die Fähigkeit, Körpersignale bewusst wahrzunehmen, sie zu verstehen und in angemessener Weise darauf zu reagieren. Mit Sicherheit gehört zu einem effektiven Führen der eigenen Person in diesem Bereich das Bemühen

- gesundheitliche Risikofaktoren zu minimieren, wie sie beispielsweise durch mangelnde Bewegung, Übergewicht, falsche Essgewohnheiten, zu hohen Alkohol- oder Nikotinkonsum, Abhängigkeit von Medikamenten oder Drogen ausgelöst werden,
- durch bewusste Ernährung und regelmässiges körperliches Training gesundheitlichen Schäden vorzubeugen und verlorengegangene Fitness wiederzugewinnen,
- durch gezielte Entspannung etwa im autogenen Training oder bei Muskelentspannungs- und Meditationsübungen sowie durch ausreichend lange, regelmässige Erholungspausen (Feierabend, arbeitsfreie Wochenenden, stressfreier Urlaub, ausreichender Schlaf) und Musse (Nichtstun, Lesen, Musik hören und dgl.) körperliche und psychische Verspannungen zu lösen, das allgemeine Erregungsniveau zu senken und wieder innerlich und äusserlich zur Ruhe zu kommen.

Im psychischen Bereich geht es um das subjektive Stresserleben. Die körperlichen Risikofaktoren lassen sich objektivieren, das persönliche Stresserleben ist dagegen das Ergebnis einer subjektiven Interpretation. Was für den einen positiver Stress ist, kann für den anderen ein negativer Stress sein. Es geht einmal um das Gewinnen einer richtigen Einstellung, um die Gelassenheit, um das "dicke" Fell. Wer seine Stresstoleranz erhöhen will, sollte seine eigenen Freuden und seine per

sönlichen Ärgernisse kennen. Er sollte versuchen, viel Positives, viel Schönes, viel Freude und Erfolg zu erleben. Positive Erlebnisse erhöhen die Stresstoleranz, negative Erlebnisse senken sie.

Zum anderen sollten das eigene Anspruchsdenken, eigene Gefühle, Wünsche, Hoffnungen, Träume, Befürchtungen und Ängste sowie das Umgehen mit den eigenen Bedürfnissen in der Auseinandersetzung mit den von aussen kommenden Erwartungen und Anforderungen zum Thema werden.

Es geht hierbei um die aktive Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen Ich und Umwelt, zwischen den eigenen und fremden Ansprüchen in bezug auf die unterschiedlichen Lebensbereiche und Rollen und den für den Betreffenden in Frage kommenden Realisierungsmöglichkeiten. Es geht um die Überprüfung eigener Ziele, auch um den falschen Ehrgeiz. Überprüfung eigener Ziele heisst, wieder zu entdecken, dass es auch selbstbestimmte Zielsetzungen und Wünsche gibt, die ausserhalb des täglich fremdbestimmten Umfeldes Freude, Erfolg und eine höhere Stresstoleranz ermöglichen.

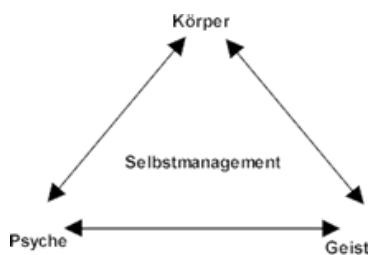
Zielsetzung der Standortbestimmung und der Veränderungsstrategien im geistigen Bereich ist das Erkennen von Belastungsfaktoren und Stressursachen in den einzelnen Lebensbereichen und die Suche nach Möglichkeiten, die eigenen Konfliktpotentiale bewusst zu verarbeiten.

Dabei geht es auch darum, den persönlichen Umgang mit den eigenen Rollen in Beruf, Familie und Freizeit zu überprüfen, persönliche Zielsetzungen und eventuelle Blockaden und Barrieren zu überdenken, Verhaltensgewohnheiten, wie z.B. die eigene Arbeitsmethodik und Zeitplanung, das Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Ehepartner, Familie, Freunden usw., einer kritischen Prüfung zu unterziehen und nach realisierbaren Alternativen zu suchen.

Der Entschluss, das eigene Leben in bestimmten Bereichen zu verändern, sollte nach Möglichkeit auch dazu führen, dass man versucht, für dieses Vorhaben möglichst kompetente Hilfe und Unterstützung von aussen zu bekommen. Manches wird sich gemeinsam mit anderen leichter verwirklichen lassen als allein. Anregungen und erste Erfahrungen im Umgang mit neuen Verhaltensformen bieten, z.B.

- Seminare, in denen effektive Techniken der Arbeitsorganisation oder des Zeitmanagements trainiert werden,
- Kurse, in denen Entspannungstechniken (autogenes Training, progressive Muskelentspannung usw.) erlernt werden können,
- Seminare zur Stressbewältigung,
- Coaching als individuelle Hilfestellung.

Eine umfassende Standortbestimmung, Selbstbesinnung und das Zurückfinden zu sich selbst sind nicht unter Zeitdruck und Stress zu realisieren. Gerade Führungskräfte sollten den Mut haben, sich regelmässig für einige Zeit den Anforderungen aus Beruf, Familie und Freizeit zu entziehen und sich ungestört in Musse, ohne Zeitdruck und Störungen von aussen, mit sich selbst beschäftigen, z.B. am Wochenende oder im Urlaub einmal allein einen längeren Spaziergang machen, an Seminaren, Kursen oder kulturellen Angeboten teilnehmen, die einem selbst für die persönliche Entwicklung wichtig sind. Ein "Wochenende der Stille" in einem Kloster erleben usw. Es geht um das "Loslassen" von Macht, Rollen und Erfahrungen. Musse, Mass und Meditation kommen aus einer Wortfamilie und meinen den Zeitraum, den man sich nimmt, um nachzudenken.



- Im körperlichen Bereich geht es um das Erkennen physischer Stressreaktionen, um das bewusste Umgehen mit dem eigenen Körper und einen ökonomischen Einsatz der zur Verfügung stehenden Kräfte.
- Im psychischen Bereich geht es um das subjektive Stresserleben, um das selbstbestimmte Handhaben eigener Bedürfnisse und Zielsetzungen.
- Im geistigen Bereich geht es um das Erkennen von Stressursachen – vor allem auch im beruflichen Bereich – und der Möglichkeit, das eigene Konfliktpotential bewusst zu verarbeiten.

6. Zehn Empfehlungen

Für den Weg zum erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement gibt es keine Patentrezepte, wohl aber eine Fülle von Anregungen, Techniken und Methoden sowie einige Grundregeln:

1. Selbstverantwortung

Übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst! Sehen Sie Stress als Herausforderung, und bemitleiden Sie sich nicht in aller Stille. Betrachten Sie sich nicht als "Gefangener Ihres Schicksals". Bejahen Sie den Stress, denn Leben und Leistung sind ohne Stress nicht möglich. Flucht vor dem Stress ist keine Stressbewältigung, sondern führt eher zu neuem Stress. Akzeptieren Sie nicht widerstandslos Stresssituationen, sondern versuchen Sie, Dis-Stress aktiv umzugestalten. Der grösste Teil der negativ empfundenen Stresssituationen ist selbst verursacht. Akzeptieren Sie aber auch für bestimmte Zeitabschnitte den herausfordernden aktiven und kreativen Stress!

2. Selbstbestimmung

Realisieren Sie soweit wie möglich selbstbestimmte Ziele! Nehmen Sie nur Aufgaben an, die herausfordernd, befriedigend und für Sie selbst wertvoll sind, deren Erfüllung für Sie eine Selbstbestätigung darstellt. Trainieren Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstmotivation, das heisst, bleiben Sie fähig, Ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle auszudrücken, ohne sich immer rechtfertigen zu müssen. Überprüfen Sie aber auch Ihre bisherigen Zielsetzungen. Übersteigerte Ansprüche und utopische Ziele sind ständige Quellen für Stressreaktionen. Versuchen Sie, Misserfolge, Krisen und Konflikte zur geistigen Neubesinnung zu nutzen. Die Erfüllung materieller Bedürfnisse sowie Anerkennung und Status können die eigene Selbstverwirklichung nicht ersetzen.

3. Bewusst handeln

Tun Sie das, was Sie tun, überzeugt! Leben Sie im Hier und Jetzt. Entwickeln Sie eine Sensibilität für den Augenblick. Trainieren Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Geniessen Sie Ihr Leben, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Wenn Sie "sündigen", dann überzeugt. Verteilen Sie Ihre Kraft auf verschiedene Lebensaktivitäten, nicht nur einseitig, zum Beispiel auf den Beruf. Handeln Sie bewusst im Beruf, in sozialen Aktivitäten, in der Freizeit, in Ihrer Familie. Leben Sie bewusst, lieben Sie bewusst, lernen Sie bewusst, lachen Sie bewusst, leiden Sie bewusst.

4. Positives Denken

Sehen Sie auch die guten Seiten! Sehen Sie an Krisen und negativen Ereignissen auch die positiven Seiten. Beunruhigen Sie sich nicht schon vorher über mögliche Stresssituationen, sondern stellen Sie bedrohlichen Ereignissen lohnende Ziele und positive Ereignisse gegenüber. Sehen Sie das Leben nicht als eine überwiegend ernste und schwere Sache an, sondern freuen Sie sich so oft wie möglich am Leben überhaupt. Lachen Sie auch einmal über sich selbst, und entwickeln Sie Sinn für Humor.

5. Bewusste Entspannung

durch Entspannungstechniken! Planen Sie Zeiten bewusster Entspannung ein, mindestens 15 Minuten täglich. Pausen, Mittagszeiten, Wochenenden, aber auch der Urlaub sollten "stressfreie" Zeiten sein. Sie sollten der "Problementfernung" dienen. Dies gelingt durch bewusste Entspannungsübungen, aber auch durch bewusste Freizeitgestaltung. Fitness, Sport, Sauna gehören ebenso dazu wie Hobbys. Wichtig ist, dass die aktiv oder passiv genutzte Freizeit Freude macht und zu einer "Umpolung" von Körper, Psyche und Geist führt.

6. Bewusste Anspannung

durch aktive Lebensführung! Der Entspannung steht die aktive Stressbewältigung gegenüber. Der körperliche Abbau des Affektstaus wird durch ein systematisches sportliches Training erreicht. Wählen Sie sich eine Sportart, die Ihnen Spass macht, und machen Sie sich immer bewusst: Übersteigerte Leistungsansprüche können Dis-Stress erzeugen. Aktive Lebensführung heisst aber auch: Vermeidung körperlicher Risiken durch gesunde Ernährung, Reduktion des Rauchens, Einschränkung des Alkoholkonsums und des Medikamentenverbrauchs.

7. Positive Umwelt

Schaffen Sie sich eine stressfreie Umgebung! Die Auswirkungen einer durch Stress belasteten Umwelt hängen im Beruf wesentlich von den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Firma, vom praktizierten Führungsstil und vom Betriebsklima ab. Vergleichbares gilt auch für die Familie. Man kann zu einer positiveren Umwelt beitragen, indem man seinen Mitmenschen mehr Vertrauen und Sympathie entgegenbringt. Betrachten Sie Probleme im sozialen Bereich auch aus der Sicht der anderen. Hilfreich kann es sein, weniger zu reden, mehr zuzuhören, zu beobachten und andere Meinungen zu tolerieren. Es geht aber auch darum, in sozialen Beziehungen eigene Rechte und Bedürfnisse zu artikulieren und Zonen gegenseitigen Respekts zu vereinbaren. Bei der Auswahl von sozialen Kontakten sollte man vorsichtig vorgehen und Beziehungen herstellen, die stärkend und unschädlich sind.

8. Stressfreie Arbeitsorganisation

Agieren Sie, statt zu reagieren! Stress entsteht vor allem im reaktiven Zeitstress. Bewahren Sie sich eine gut ausgewogene und herausfordernde Arbeitsmenge. Wer dauernden Zeitdruck erfährt, sollte versuchen, aktiv zu planen, weniger wichtige Dinge zu delegieren und Zeitpuffer einzuplanen. Überlastungen und Krisen werden durch Zeiten des Aufatmens ausgeglichen. Ein voller Schreibtisch zeugt von schlechter Arbeitsorganisation und zwingt zum Weitergrübeln am Feierabend. Zeitpolster sind unbedingt notwendig, um auch wichtige Dinge in Ruhe erledigen zu können. Auch die Mitarbeiter können dazu beitragen, "störungsfreie" Zonen zu schaffen.

9. Distanz und Gelassenheit

Schaffen Sie sich Ruhe- und Rückzugszonen! Stress entsteht häufig deshalb, weil die notwendigen Distanz zu Aufgaben, zu Menschen und zu sich selbst verlorengelassen. Man sollte den Mut finden, sich einmal in der Woche den Anforderungen aus Beruf, Familie und Freizeit zu entziehen. Die vielen unterschiedlichen Rollenerwartungen verhindern sonst die eigene Standortbestimmung. Selbstbesinnung und das Zurückfinden sich selbst sind notwendige Voraussetzungen zur Stressbewältigung.

10. Freude und Erfolgserlebnisse

Lernen Sie, sich wieder zu freuen! Verschaffen Sie sich positive Erlebnisse und Freude. Viele haben verlernt, sich zu freuen und alltägliche Dinge zu geniessen. Finden Sie Freude auch an einfachen Selbstverständlichkeiten. Es gibt viele Annehmlichkeiten des täglichen Lebens, über die man sich freuen sollte. Positive Erlebnisse erhöhen die Stresstoleranz. Versuchen Sie, wenigstens einmal täglich Freude zu empfinden!