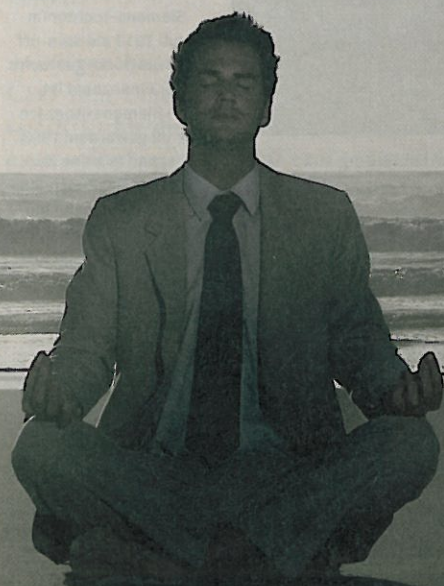


Yoga, Koks und Karriere

CFOs stehen unter enormem Druck. Bei zu viel Stress droht die Gefahr, das Gleichgewicht zu verlieren. Wie gehen Finanzchefs damit um? Text: Antonia Kögler



Auf der Suche nach dem inneren Gleichgewicht: Während manche Finanzchefs auf eine gute körperliche Verfassung bauen, greifen andere sogar zu Neuro-Enhancern.

— „Es war eine persönliche Grenzerfahrung, ich war am Limit.“ Josef X. Baumeister wählt deutliche Worte, wenn er seine letzten Monate als CFO beschreibt. Der ehemalige Banker war zehn Jahre lang Finanzchef bei einem familiengeführten Automobilzulieferer aus der Münchener Region. Lange Zeit verlief Baumeisters Arbeit als Finanzchef außerordentlich gut, das Unternehmen verzeichnete starkes Wachstum, die Umsätze kletterten stetig nach oben. Baumeister professionalisierte die Finanzierungsstruktur, arbeitete an der Neustrukturierung der Gesellschafterverhältnisse mit und betreute eine Vielzahl anderer Projekte. „Es kamen immer mehr Aufgaben auf mich zu, ich habe das zunächst aber nicht als belastend wahrgenommen“, erinnert sich Baumeister. Der Erfolg des Unternehmens gab ihm Rückenwind. Ein Skiunfall brachte ihn in dieser Phase plötzlich zu einer Zwangspause – drei Wochen Reha. „Auf einmal hatte ich viel Zeit nachzudenken und habe zum ersten Mal bemerkt, wie stark mich der Arbeitsdruck überhaupt belastet.“

Nach dem Erlebnis versuchte Baumeister gegenzusteuern. Er stellte seine Ernährung um, trieb zwei- bis dreimal die Woche Sport und versuchte, einen besseren Rhythmus in seinen Arbeitsalltag zu bringen. Körperlich fühlte er sich besser, doch auf einmal wurde das Geschäft richtig ungemütlich: 2008 brach die Automobilkrise über das Unternehmen herein, seine Bemühungen um sein Gleichgewicht waren wie weggewischt. Baumeister führte das Unternehmen gemeinsam mit dem CEO durch die Krise. 2010 sprang das Geschäft wieder an, es sollte eine Phase der Konsolidierung und Ruhe beginnen. Doch dann durchkreuzte der plötzliche Tod des CEO diesen Plan. „Das Unternehmen war plötzlich führungslos, ich musste einspringen“, sagt Baumeister leise – die Erlebnisse sind bis heute

»Stress ist in den Führungsetagen ein Tabuthema.«

— Anja Wilhelm, Beraterin

präsent: In den nächsten 18 Monaten ging er an sein persönliches Leistungslimit und übernahm den Chefposten. Die Arbeitstage wurden immer länger, Konflikte im Unternehmen häuften sich. Schlafstörungen und Erschöpfung nahmen zu, die Lebensqualität schwand. „Ich musste die Reißleine ziehen und das Unternehmen verlassen“, erklärt er rückblickend. Er kehrte seiner Karriere als CFO ganz den Rücken. Inzwischen berät Baumeister mittelständische Unternehmen bei Fragen rund um Wachstum, Nachfolge und Krise sowie bei der Neustrukturierung der Passivseite. Seine Erfahrungen aus dieser Zeit prägen seine Arbeit bis heute und fließen in die Beratung ein.

Josef X. Baumeister ist beileibe kein Einzelfall, auch unter CFOs sind Burn-outs und Erschöpfungszustände keine Seltenheit. „Finanzchefs sind zwar in der Regel Menschen, die gerne Verantwortung übernehmen und mit Druck umgehen können. Es gibt aber Situationen, die selbst den Stärksten umhauen“, sagt Beraterin Anja Wilhelm. Sie coacht



Josef X. Baumeister rät dazu, auch mal offline zu gehen.

Führungskräfte, um ihre Gesundheit und Belastungsfähigkeit zu stärken. „Stress ist in den Führungsetagen nach wie vor ein Tabuthema, deswegen suchen viele sich erst zu spät Hilfe“, berichtet Wilhelm. Meist kommen sie erst, wenn das Gefühl der Überforderung sehr groß ist oder die eigene Familie es einfordert.

Zu den Symptomen, die bei zu großer Belastung durch Stress auftreten, gehören Schlafstörungen, Erschöpfung, Lustlosigkeit und auch Zynismus. „Die Grenzen zwischen Burn-out und Depression sind fließend, das ist nur noch ein ganz kleiner Schritt“, warnt sie. Viele versuchen, anstatt den Schwierigkeiten auf den Grund zu gehen, dem Druck mit Hilfsmitteln standzuhalten. Die Probleme seien ähnlich gelagert wie bei anderen Führungskräften. Einige giffen zu Alkohol, andere könnten nur noch mit Marihuana entspannen. „Auch sogenannte Neuro-Enhancer, also Drogen, die wach machen, sind im Spiel“, sagt sie. Crystal Meth ist ihrer Erfahrung nach ebenfalls keine Droge, deren Konsum auf die Führungsetagen der Banken begrenzt ist.

Nicht jede Art von Stress zieht drastische Konsequenzen nach sich, erklärt Michael Schwalbach. Der Volkswirt und Yogalehrer berät Unternehmen bei schwierigen Führungsfragen und sieht die größte Ursache von Stress in der eigenen Sichtweise. „Bei einem Investorentag kann sich ein CFO theoretisch um Kopf und Kragen reden“, so Schwalbach. „In dieser Situation Stress zu empfinden ist ganz nor- »

Burn-out

Unter dem Begriff „Burn-out“ versteht man einen Zustand der völligen Erschöpfung, der durch den Beruf ausgelöst wird. Zu körperlichen Symptomen der Erschöpfung kommen häufig emotionale hinzu. Es kann auch zur Entfremdung vom eigenen Beruf kommen. Eine allgemeingültige medizinische Definition gibt es nicht.

mal. Problematisch wird es, wenn es chronisch so ist.“ Ursache dafür sei häufig, dass Führungskräfte ihren Rhythmus im Alltag verloren hätten. Grund dafür kann unter anderem die heutige Arbeitsumgebung sein, wenn ein Meeting das nächste jagt und ständig im Multitasking-Modus agiert wird.

Nach Anja Wilhelms Erfahrung haben CFOs allerdings durchaus eine hohe Resilienz, also eine



CFO Axel Kaufmann entschied sich für eine Auszeit.

Widerstandsfähigkeit, um mit solchen Belastungen des Alltags umzugehen. „Nach meiner Erfahrung empfinden CFOs die Komplexität und Geschwindigkeit in unserer heutigen Zeit eher als belastend im Hinblick auf ihre Entscheidungen für das Unternehmen“, sagt Wilhelm. Sind die Entscheidungen, die der CFO heute für das Unternehmen trifft, auch morgen noch richtig? Mit der hohen Komplexität des Unternehmensumfelds gehe eine steigende Unsicherheit in Bezug auf das Haftungsrisiko einher. „Es zieht sich wie ein roter Faden durch meine Gespräche, dass viele Finanzchefs das drohende Risiko, für ihre Entscheidungen in Haftung genommen zu werden, stark belastet“, sagt sie.

Die Rahmenbedingungen des Berufs kann man häufig nicht ändern. Viele Stressursachen lassen sich allerdings durch einen neuen Blickwinkel abfedern. Um die eigene Arbeit wieder mit etwas Abstand betrachten zu können, rät Wilhelm zu einem Perspektivwechsel. „Sie müssen auch nicht gleich ein Jahr nach Tibet gehen; ein verlängertes Wochenende in der Wildnis zu zelten kann auch schon helfen.“

Ein Finanzchef, der sich entschieden hat, für eine Zeit durchzuatmen, ist Axel Kaufmann. Der heutige CFO von Rational hat sich vor seiner jetzigen Aufgabe entschieden, ein Sabbatical einzulegen. Der Auslöser war kein überbordender Stress, die Zeit schien einfach reif für eine Pause. Seine Jahre bei dem Druckmaschinenhersteller Koenig & Bauer bestanden aus intensiver Restrukturierung

und Strategiearbeit, verbunden mit „vielen Einzel-schicksalen, die man nicht so leicht abschüttelt“, berichtet Kaufmann. Für den CFO war es keine leichte Erfahrung, dennoch blickt er positiv zurück: „Die Maßnahmen waren leider nötig, und, wie man heute weiß, auch sehr erfolgreich, die Firma ist wieder auf richtig gutem Kurs.“ Doch spurlos ging die anstrengende Phase an Kaufmann nicht vorbei. Er nahm sich im Anschluss die Zeit und erfüllte sich den Traum einer langen Afrikareise. „Ich wollte mich neu sortieren, Batterien aufladen und neue Herausforderungen sondieren.“ Und: Die Pause sorgte nicht für einen Karriereknick – im Gegenteil. Er lernte während des Sabbaticals den Aufsichtsratsvorsitzenden seines heutigen Arbeitgebers kennen: den Rational-Gründer Siegfried Meister.

Ob durch ein Sabbatical oder nur durch kurzes Durchatmen – Berater Michael Schwalbach glaubt, es sei entscheidend, dass man sich die Pausen nehme, die man brauche. Er selbst setzt dabei auch auf yogische Meditationstechniken. Auch ohne fernöstliche Lehre könne ein Umdenken im Arbeitsalltag helfen. Schwalbach kritisiert, in vielen Köpfen sei folgender Grundsatz verankert: Mehr Arbeit führt zu einem besseren Ergebnis. „Das ist ein gefährlicher Trugschluss“, betont er. „Wenn Führungskräfte sich nicht die Pausen nehmen, die sie brauchen, dann steigt auch ihre Fehlerquote.“ Das Arbeitsmantra gipfele teils darin, dass Schlafen unter Top-Managern als „uncool“ gelte. Dabei werde vergessen, dass das Verhältnis von Körper und Geist im Einklang sein muss, um mit Druck gelassen umgehen zu können. „Die wichtigsten Stellschrauben,

»Ich wollte mich neu sortieren und die Batterien aufladen.«

— Axel Kaufmann, CFO bei Rational

um widerstandsfähiger zu werden, sind und bleiben deshalb Schlaf, Ernährung und Bewegung“, sagt Schwalbach.

In dieser Hinsicht gut gerüstet fühlt sich Rüdiger Andreas Günther. Der ehemalige Leistungssportler und Deutsche Meister in Karate ist mittlerweile nicht nur CFO, sondern auch CEO. Er leitet den Frankiermaschinenhersteller Francotyp-Postalia. „Man braucht auf jeden Fall eine gute körperliche Konstitution, um mit den vielfältigen Ansprüchen im Berufsalltag umzugehen.“ Günther treibt deshalb selbst regelmäßig Sport – und animiert auch seine Mitarbeiter auf Dienstreisen zum morgendlichen Joggen. So gestärkt, empfindet er die Herausforderungen im Berufsleben eher als positiven Druck, der ihn antreibt. „In unserer Zeit und unserem Arbeitsumfeld ist das Arbeiten unter hoher Anspannung ja ein Stück Normalität“, sagt

Haftungsrisiken

Haftungsrisiken belasten CFOs besonders. Das hat das FINANCE CFO Panel im vergangenen Jahr ergeben. In der Umfrage unter mehr als 80 Finanzvorständen sagten 90 Prozent der Befragten, dass die Haftungsrisiken deutlich höher seien als noch vor fünf Jahren. Rund 44 Prozent gaben an, dass sie das auch persönlich beunruhige. Die Mehrheit konnte sich vorstellen, dass die gestiegenen Risiken zum Rücktritt eines amtierenden CFOs führen könnten.

Günther. Bis auf die wenigen Stunden, die er schlafe, sei er fast immer erreichbar. Ob man das als belastend empfinde, läge an der eigenen Einstellung. Er selbst genieße eher die Herausforderung. Dass er bei Francotyp-Postalia auch CEO sei, verstärke die Belastung ebenso wenig. „Ich trage jetzt zwar mehr Verantwortung, dafür fallen aber auch viele langwierige Abstimmungsprozesse weg“, erklärt Günther und fügt hinzu: „Letztlich ist klar, dass wir den Druck aus unserem Arbeitsleben nicht herausnehmen können, die Frage ist nur, wie wir damit umgehen.“

Herausfordernde Situationen, in denen es darauf ankam, gab es in Günthers Karriere zahlreiche. Er war auch für Unternehmen in besonders schwierigen Phasen tätig – zum Beispiel als CFO des angeschlagenen Kaufhauskonzerns Arcandor. Dennoch sei für ihn die wirtschaftliche Lage des Unternehmens kein entscheidender Faktor dafür, ob für ihn als Finanzchef Stress entsteht oder nicht. „Wenn in einem wachsenden Unternehmen eine große Akquisition ansteht, dann steht man genauso unter starkem Druck, die richtigen Entscheidungen zu treffen, wie in einer Krisensituation.“ Als Finanzchef des Erntemaschinenherstellers Claas erwarb er etwa die Traktorensparte von Renault – ein entscheidender Deal für das Familienunternehmen.

Um mit dem hohen Arbeitsdruck umzugehen, setzt Günther vor allem auf Teamarbeit. „Auch

möglich war. „Es gibt Momente, in denen man eine Entscheidung ganz alleine treffen muss, um das eigene Team nicht zu sehr zu drängen.“ Schwierige Entscheidungen, die auch im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter schmerzhaft gewesen sind, musste Günther zum Beispiel in seiner Zeit bei Arcandor treffen. Das Unternehmen steckte bei seinem Amtsantritt tief in der Krise und rutschte wenige Monate später in die Insolvenz – Günther konnte das Ruder nicht mehr herumreißen.

Der Beziehungsfaktor

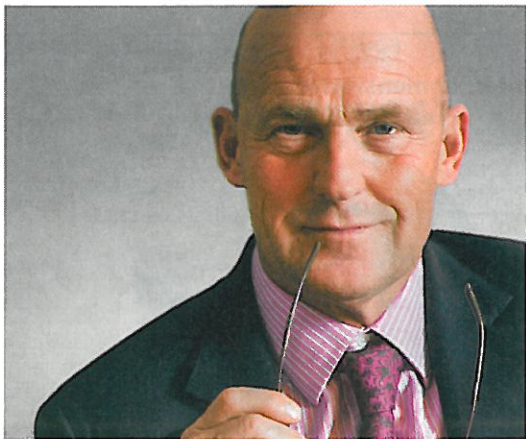
Ein gutes Zusammenspiel in den eigenen Teams nimmt für den Manager nicht nur den Druck von einzelnen Entscheidungen, sondern senkt insgesamt das Stresslevel bei allen Beteiligten. Deshalb sei es für ihn wichtig, einen offenen Austausch zu pflegen und seinen Mitarbeitern klar zu signalisieren, dass auch Fehler gemacht werden dürften. „Das wirkt befreiend, wenn man das weiß“, meint Günther. Zwingend bleibt für den Finanzchef, dass aus den Fehlern auch gelernt werde.

Nach Anja Wilhelms Erfahrung aus der Beratung erweisen sich diese zwei Konzepte als elementar, wenn es darum geht, Stress zu vermeiden. „In Unternehmen, in denen eine Kultur herrscht, in der auch Fehler gemacht werden können, schlagen Druck und Arbeitslast nicht so schnell in Stress um“, sagt sie. Ebenso baue das Gefühl, eine Entscheidung gemeinsam zu tragen, Belastung ab. Gerade Finanzchefs, die auch das Personalressort verantworten, sollten sich mit diesen Konzepten daher besonders intensiv auseinandersetzen.

Egal wie sehr Finanzchefs ihren Arbeitsalltag und ihre Einstellung optimieren, um Stress zu vermeiden – einen Preis müssen sie alle zahlen. In einer Position mit so viel Führungsverantwortung bleibt meist wenig Zeit für die Familie. Auch der Finanzchef Rüdiger Andreas Günther resümiert selbstkritisch: „In dem Bereich hätte ich sicher einiges besser machen können.“

Berühmtestes Beispiel für einen radikalen Weg aus dem Dilemma wurde im vergangenen Jahr Google-CFO Patrick Pichette, der den Posten an der Spitze gegen eine Weltreise mit seiner Frau eintauschte. Auch wer keine so großen Umbrüche in seinem Leben vornehmen möchte – Michael Schwalbach rät vor allem eins: „Entscheiden Sie bewusst darüber, was sie tun und was nicht. Die Selbstbestimmung ist der beste Schutz gegen Stress.“ Josef X. Baumeister hat eine wichtige Lehre aus seinen schmerzlichen Erfahrungen gezogen: „Ich hätte öfter nein sagen sollen, statt es allen rechtzumachen.“

antonia.koegler@finance-magazin.de



Für Rüdiger A. Günther ist Stress eine Frage der Einstellung.

wenn man als Finanzchef die Entscheidung letztlich alleine treffen muss, ist es sehr wichtig, vorher die beste Lösung in der Gruppe zu besprechen“, sagt Günther. Wenn man die Ideen und Einwände seiner Mitarbeiter in die eigene Entscheidung einfließen lasse, könne man eine bessere und bewusstere Entscheidung treffen. Im Gegenzug hat Günther in seiner Karriere vor allem die Situationen als belastend erlebt, in denen ein solcher Austausch nicht

Stress

Stress entsteht im eigenen Kopf. Wenn eine Person eine Situation als überfordernd bewertet, kann es zu Stress kommen. In der Situation wird Energie gebündelt, um die Herausforderung bewältigen zu können. Während kurzzeitiger Stress für den Menschen unproblematisch ist, kann chronischer Stress zu einer erheblichen Belastung werden.