

INSELN DER REFLEXION

Manager verspielen ihren beruflichen Erfolg, ihre Gesundheit und ihr Lebensglück, wenn sie sich keine Freiräume schaffen.

Einige praxiserprobte Tipps schützen nachhaltig vor Überlastung.

VON TOBIAS LEIPPRAND UND MICHAEL SCHWALBACH

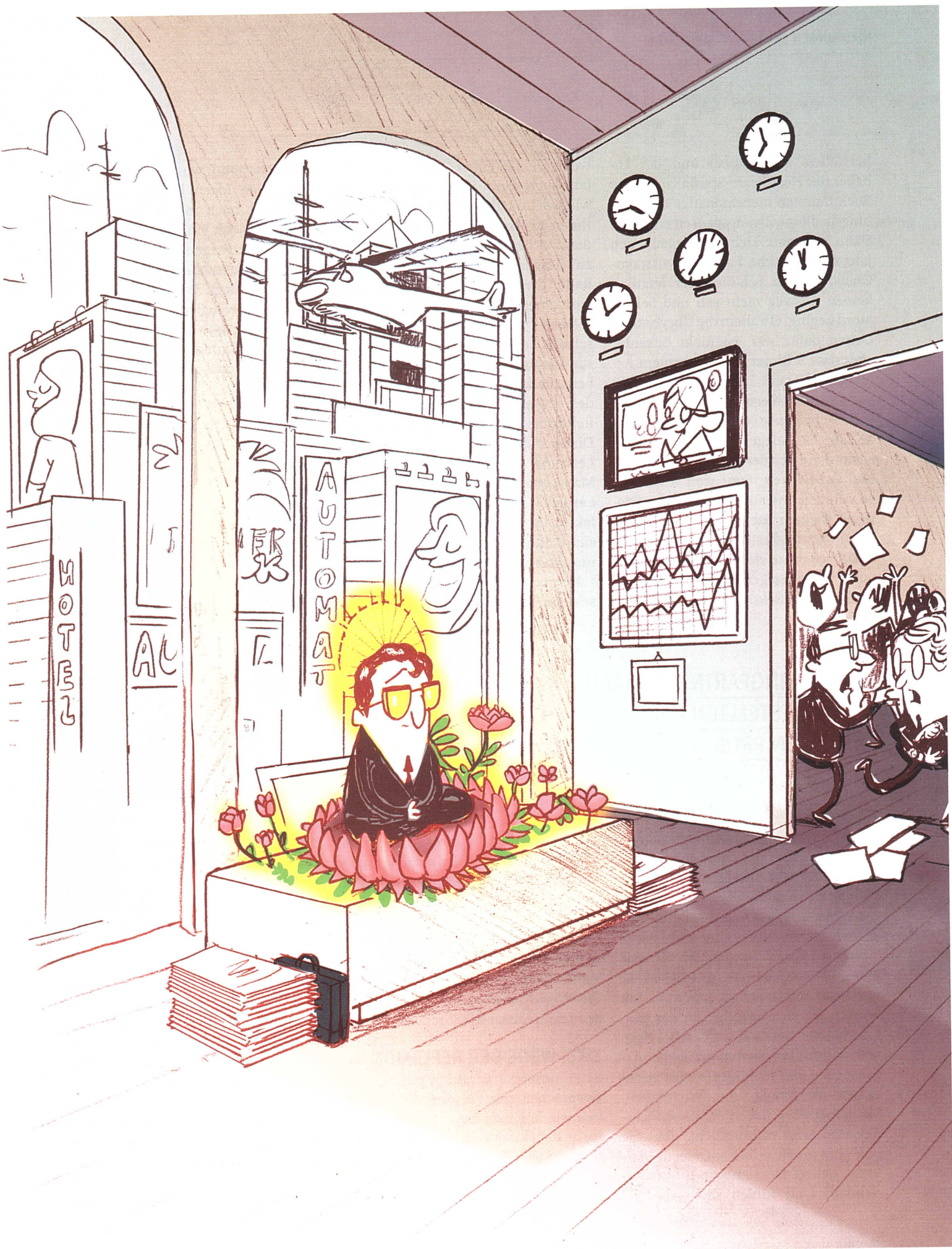
Sie kennen das sicher: Ständig stehen Sie in der Öffentlichkeit, erleben Krisen quasi als Normalzustand, sind global stark vernetzt – kurzum, alles fordert Sie dazu auf, sich verstärkt dem Tagesgeschäft zu widmen. Doch für wichtige Themen wie Strategie, Innovation, Mitarbeiter oder für sich selbst haben Sie wenig bis keine Zeit. Wenn Sie das als unverrückbare Tatsache akzeptieren, haben Sie als Führungskraft bald ausgedient. Spitzenmanager müssen sich heute Zeit nehmen und Räume für Reflexion schaffen, wenn sie auch morgen ihre Position halten oder ausbauen wollen. Denn nur über Reflexion bekommen sie den nötigen Abstand, die Weitsicht und die Urteilskraft für solide Entscheidungen und innovative

Ideen in dieser zunehmend dynamischen und komplexen Welt. Wir stellen Ihnen in diesem Beitrag zwei Strategien vor und geben Ihnen konkrete Tipps, wie Sie solche Inseln der Reflexion in Ihren Alltag einbauen können.

Vor einiger Zeit skizzierte eine Befragung unter deutschen Topführungs-kräften das Dilemma, in dem die heutige Führungselite steckt: Die vom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), der Stiftung Neue Verantwortung und der Personalberatung Egon Zehnder befragten Unternehmenschefs, Spitzenpolitiker, Universitätspräsidenten, Gewerkschafts- und Verbandschefs betonen durchweg, als wie wichtig sie die Zukunftsplanung in einer komplexen und beschleunigten Welt erachten. (Tobias Leipprand war Mitautor dieser

Studie – *Anm. d. Red.*; weitere Informationen zur Studie siehe Servicekasten Seite 89). Doch bedauerlicherweise finden die Topmanager dafür keine Zeit. Sie beschreiben ihren Alltag als geprägt von Dauerkrisen, vielen Stakeholder-Interessen, hoher Entscheidungstaktung verbunden mit ständiger Medienpräsenz. Hinzu kommt die Dringlichkeit: Viele Dinge gleichzeitig sind so wichtig, dass keines davon warten kann. Auf diesen Dauerstress kennen die meisten Führungskräfte nur eine Antwort: länger und härter arbeiten. Der Tag hat nur 24 Stunden, also erholen sie sich im Zweifelsfall weniger und nehmen sich weniger Zeit für sich.

Doch mit dieser Haltung bringen sie sich und ihre Organisation in Gefahr. Der Vorstandsvorsitzende des Farben-



herstellers Akzo-Nobel und der Inhaber des Healthcare-Spezialisten Otto Bock mussten mehrmonatige erschöpfungsbedingte Zwangspausen einlegen. Dann ereignete sich im vergangenen Jahr der tragische Fall des Swiscom-Chefs Carsten Schlöter, der letztlich keinen Ausweg mehr sah und Selbstmord beging. Ob allein die Überlastung Grund dafür war, ist nicht bekannt, aber dass Schlöter unter enormem Arbeitsdruck stand, hatte er in Interviews vor seinem Tod erwähnt.

Diese Beispiele sind leider keine Einzelfälle. Sie belegen die enormen Herausforderungen der heutigen Führungs- und Arbeitswelt. Statt sich Auszeiten zu nehmen und auch über die langfristigen Themen nachzudenken, stürzen sich Führungskräfte ins Tagesgeschäft. Dabei sehen sie sich als Opfer des Systems: Sie hätten gern häufiger die Möglichkeit zu reflektieren, um für anstehende

wenn Sie mal einen Gang runterschalten, auch wenn Sie eigentlich wissen, wie wichtig das sein kann. Es fehlt Ihnen an Vorbildern, die genau das anders machen. Erschwerend kommt hinzu: Gerade wenn man sich bis an den Rand der Erschöpfung überarbeitet, fehlt einem die Kraft für Veränderung.

Doch wer sich keinen Freiraum schafft, verspielt nicht nur seine Gesundheit und vielleicht auch sein Lebensglück. Er gefährdet die Zukunft des eigenen Unternehmens. Denn Reflexion, sagt Vordenker Peter Senge, Direktor des Center for Organizational Learning der MIT Sloan School of Management, ist die Voraussetzung für Lernen – ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter. Senge hält sich daran und reserviert jeden Morgen und Abend Zeit für sich.

Nehmen Sie sich also die Zeit für Entschleunigung und Reflexion. Sie wer-

den Tellerrand, wo Sie sich Inspiration und neue Ideen holen. Andererseits der Blick nach innen; die Introspektion, die noch ein bisschen mehr Mut und Entdeckergeist erfordert. Sie können sich aussuchen, welcher Weg Ihnen mehr liegt. Wenn Sie sich zu den besonders Neugierigen zählen, versuchen Sie einfach beide. Im Folgenden geben wir Ihnen für beide Strategien konkrete Tipps, wie Sie diese umsetzen können.

DER BLICK NACH AUSSEN

Die Analyse ist ein wenig deprimierend: In den Vorstandsetagen der deutschen Wirtschaft ist der Blick über den Tellerrand noch nicht besonders ausgeprägt. Dort sind oft noch Kaminkarrieren im eigenen Bereich oder sogar im eigenen Unternehmen an der Tagesordnung. Laut der Studie des Eliteforschers Michael Hartmann vom Som-

IN COACHINGPARTNERSCHAFTEN MIT GLEICHGESTELLTEN KÖNNEN SIE IHRE AKTUELLEN PROBLEME SPIEGELN LASSEN.



hende Entscheidungen und künftiges Handeln besser gewappnet zu sein. Doch leider fehlt die Zeit. Das scheint absurd, denn als Chefs könnten sie ja Aufgaben delegieren und sich die Zeit einfach nehmen. Was läuft hier falsch?

Sich Freiraum zu schaffen ist eine mutige Kärnerarbeit – das haben Sie vielleicht selbst schon erfahren. Oft müssen Sie sich dabei gegen das gängige falsche Verständnis der heutigen Leistungskultur stemmen: lange Arbeitszeiten und ständige Geschäftigkeit stehen für Erfolg und Wichtigkeit. Möglicherweise haben Sie diese Sichtweise so sehr verinnerlicht, dass Sie sich permanent selbst antreiben. Vielleicht halten Sie sich gar für unverzichtbar. Und fühlen sich schuldig,

den nicht nur ein besserer Strategie sein. Sie werden auch in Krisenzeiten eher einen ruhigen Kopf behalten, verlassen sich stärker auf Ihr Bauchgefühl und können entschiedener handeln. Kollegen und Mitarbeiter werden Sie vermutlich inspirierender finden. Und höchstwahrscheinlich – das zeigt jedenfalls die Wissenschaft – werden Sie insgesamt zufriedener mit Ihrem Leben sein.

ZWEI WEGE DER REFLEXION

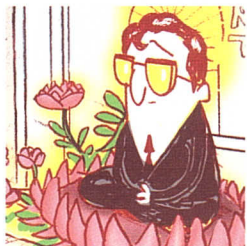
Aus unserer Beratungspraxis und Gesprächen mit Führungskräften haben wir folgende zentrale Ansätze für mehr Reflexion in Ihrem Alltag identifiziert. Sie haben die Wahl zwischen zwei grundverschiedenen Strategien. Einerseits der Blick nach außen, über

mer des vergangenen Jahres haben 90 Prozent der Vorstände und Aufsichtsratschefs der 212 größten deutschen Unternehmen noch nie außerhalb der Wirtschaft gearbeitet. Gut zwei Drittel der Vorstandsvorsitzenden haben keinerlei Auslandserfahrung.

Zeit für Horizonterweiterung! Nehmen Sie sich ein Beispiel an den Foren der Young Presidents Organisation (YPO). Hier finden sich jeweils sechs bis acht CEOs verschiedenster Branchen in einer Gruppe zusammen – darunter auch der gemeinnützige und der öffentliche Sektor. Ein solches Forum trifft sich mehrmals im Jahr zum intensiven Austausch. Die Teilnehmer können die Gruppe nutzen, um fernab der eigenen Organisation aktuelle

Probleme oder Fragestellungen unter ihresgleichen zu diskutieren und sich Rat zu holen – wechselnd moderiert von den Mitgliedern. Die Gespräche sind streng vertraulich, und die Teilnahme an allen Sitzungen ist absolut verpflichtend. Es gibt keine Ausnahmen. Dies zeigt die Wertschätzung und das Commitment, die die Mitglieder mitbringen müssen – was sie auch gern tun. Denn der Mehrwert ist für sie immens.

Ein solcher Blick über den Teller, wie ihn Formate wie die Foren der YPO ermöglichen, kann Ihnen helfen, die eigene Organisation und die eigenen Führungsentscheidungen von einer neuen Seite zu beleuchten. Zudem profitieren Sie persönlich davon, Ihre Sichtweise mit der anderer abzugleichen. Gerade in unserer heutigen stark vernetzten Welt ist das Verständnis für die Handlungslogiken anderer enorm wichtig.



Mehr Weitblick ermöglichen Ihnen auch folgende Ansätze: Zunächst gibt es konkrete Programme, auf die Sie als Führungskraft zurückgreifen können. Zum Beispiel arbeiten bei der Organisation Seitenwechsel Führungskräfte aus der Wirtschaft für eine Woche in einem sozialen Kontext; sie verrichten ihren Dienst etwa auf einer Pflegestation oder in einem Hospiz. Dazu gibt es jeweils eine Vor- und Nachbereitung. Die Anbieter sehen in ihrem Programm eine Weiterbildung, die Reflexionserfahrung für die Manager ist tief greifend. Weitere interessante Plattformen bieten die Stiftung Neue Verantwortung oder auch Common Purpose. Bei beiden kommen Führungskräfte aus Privatwirtschaft, öffentlichem und gemein-

nützigem Sektor zusammen und arbeiten an konkreten gesellschaftspolitischen Fragestellungen.

Coachingpartnerschaften mit Gleichgestellten aus anderen Bereichen können Sie selbst initiieren. In solchen Beziehungen können Sie sowohl private als auch geschäftliche Probleme von Personen spiegeln lassen, die auf der gleichen Senioritätsebene, jedoch in gänzlich anderen Kontexten arbeiten. Wichtig ist, dass keine Geschäftsbeziehung besteht und Sie wirklich vertraulich und offen sprechen können. Reden Sie andernorts nicht von den besprochenen Inhalten, aber reden Sie allgemein darüber: Als Führungskraft können Sie solche Peer-Coachingsysteme in Ihrer Organisation oder Abteilung etablieren.

Wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen, fällt es anderen leichter nachzuziehen. Damit stärken Sie gemein-

der so steil werden wie zuletzt bei Ihrem Berufseinstieg. Solche Wechsel sind nicht leicht. Und in Deutschland sind sie leider immer noch die Ausnahme. Holen Sie sich also Hilfe bei einem Coach oder einer Personalberatung. Aber bleiben Sie dran, denn mit einem breiten Erfahrungshorizont können Sie zu den gefragtesten Führungskräften der Zukunft gehören.

DER BLICK NACH INNEN

Sie können reflektieren, indem Sie sich, wie eben beschrieben, von anderen einen Spiegel vorhalten lassen. Die Alternative: Sie können Ihren Blick nach innen richten. In Seminaren, Coachingbeziehungen, vertraulichen Gesprächen, aber auch in unserer Praxis als Yogalehrende konnten wir die erfolgreichsten Strategien hierfür isolieren: Meditation, Yoga, Achtsamkeitstraining oder spirituelle Praxis. Allen

YOGA IST EINE IDEALE LÖSUNG FÜR GESTRESSTE MANAGER: SPORT, REFLEXION, REGENERATION – ALLES IN EINEM PAKET.

sam die Lernkultur. Ein Beispiel: Bei der Hamburger Handwerksgruppe Philip Mecklenburg wurde der Ansatz der YPO-Foren unternehmensweit mit großem Erfolg umgesetzt: Die Geschäftsführer einiger Tochterbetriebe finden sich regelmäßig in moderierten Peer-Coachinggruppen zusammen.

Und schließlich empfehlen wir Ihnen: Bauen Sie immer wieder Veränderungen in Ihre Karriere ein. Setzen Sie sich unterschiedlichsten Kontexten aus. Nutzen Sie Gelegenheiten, ins Ausland zu gehen. Denken Sie auch über einen zeitweiligen Wechsel in den gemeinnützigen Sektor oder die öffentliche Verwaltung nach. Mit Ihrer Expertise können Sie dort viel beitragen, gleichzeitig wird Ihre Lernkurve wie-

Praktiken ist gemein, dass es zunächst darum geht, den Trubel, der im eigenen Kopf herrscht, einzudämmen, um sich selbst näherzukommen und zu Selbsterkenntnis zu gelangen.

Wenn Sie oft das Gefühl haben, in einer Art Hamsterrad zu laufen; wenn Sie immer mehr und härter arbeiten und dennoch am Ende eines langen Arbeitstages das Gefühl haben, Sie hätten wieder zu wenig geschafft; wenn Sie nachts über wichtige anstehende Dinge grübeln, anstatt zu schlafen, dann könnte der Weg der Entschleunigung mittels dieser Praktiken für die Innenschau für Sie genau richtig sein. Der positive Nebeneffekt: Sie nehmen die Zügel Ihres Lebens und Ihrer Organisation wieder fest in die Hand.

Zugegeben – dieser Weg verlangt eine intensivere Auseinandersetzung mit sich als etwa der Austausch mit ähnlich Gesinnten aus anderen Branchen. Auf der anderen Seite kann auch die Wirkung tiefer und nachhaltiger sein. Sowohl für Sie selbst als auch für Ihr Unternehmen.

Unternehmen wie Google haben die Bedeutung von Introspektion und Entschleunigung erkannt: Der Konzern bietet Kurse für persönliches Wachstum und Achtsamkeit an. Ein 16-stündiger Kurs „Search Inside Yourself“ beinhaltet Übungen zu Selbstreflexion, Empathie sowie Achtsamkeitstraining. Das sehr erfolgreiche Programm wurde mittlerweile zum Verkaufsschlager außerhalb von Google.

Die Strategie des Konzerns wird von der Wissenschaft gestützt: Zahlreiche Studien haben die positive Wirkung von Achtsamkeitstrainings belegt: ge-

Auch wir selbst versuchen, viele dieser Ansätze von Entschleunigung und Reflexion in unseren Berufsalltag zu integrieren. Yoga ist uns dabei so wichtig geworden, dass wir es nicht nur praktizieren, sondern auch unterrichten.

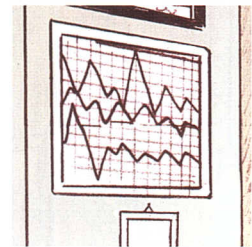
Yoga ist beinahe eine All-in-one-Lösung für gestresste Manager. Sport, Reflexion, Regeneration – alles ist in einem Paket zu haben. Dabei fördert gerade die beim Yoga praktizierte Verbindung von Körper und Geist Schlüsselkompetenzen wie die Balance zwischen Gefühl und Verstand. Dadurch schulen Sie Ihre Intuition so weit, dass Sie sich unter Zeitdruck stärker auf sie verlassen und fundiertere Bauchentscheidungen treffen können. Und Sie lernen unter Stress ruhig und gesund zu bleiben. Bei Yoga geht es nicht um Ideologie oder Esoterik, auch wenn manche noch diesem Vorurteil anhängen: In unsere Yogaklassen kommen

integrieren? Wie vermeiden Sie, dass die Zeiträume für Reflexion zu einem weiteren Punkt auf Ihrer viel zu langen Aufgabenliste werden?

Unser Vorschlag lautet: Etablieren Sie Inseln der Reflexion. Wenn die Außenschau für Sie der ideale Weg ist, vereinbaren Sie gleich zu Beginn des Jahres feste Termine für Auszeiten oder Coachinggespräche und lassen Sie Ihr Büro und Ihre Kollegen wissen, dass diese Termine unantastbar sind. Damit setzen Sie gleich ein Zeichen in Ihrer Organisation. Oder melden Sie sich für eines der länger laufenden Programme an – damit fordert man Zeit von Ihnen ein, ohne dass Sie selbst immer wieder die Initiative ergreifen müssen.

Wenn Sie sich an die Innenschau wagen, so empfehlen wir: Schaffen Sie sich Rituale, die Sie tragen. Seien Sie nachsichtig mit sich selbst, und verlangen Sie sich nicht noch mehr Disziplin ab.

MEDITIERE TÄGLICH 20 MINUTEN – AUSSER WENN DU SEHR BESCHÄFTIGT BIST. DANN MEDITIERE EINE STUNDE.



ringeres Burn-out-Risiko, bessere Konzentration, gesteigerte Empathie und emotionale Intelligenz. Dabei haben Forscher auch festgestellt, dass die emotionale Intelligenz tendenziell dort am geringsten ist, wo sie am meisten gebraucht wird, nämlich an der Unternehmensspitze. Bei Topführungskräften besteht also oftmals der größte Handlungsbedarf.

Wenn Sie die Reflexion gleich mit sportlicher Betätigung verbinden möchten, dann könnte Yoga für Sie der richtige Weg sein. Peter Terium, CEO von RWE, praktiziert beispielsweise Yoga. Auf Reisen nutzt er eine Yoga-App, die ihm Anleitungen für Yogaübungen gibt, die er auch in seinem Hotelzimmer ausführen kann.

zunehmend Managerinnen und Manager, die einfach etwas gegen ihr chronisches Rückenleiden tun wollen, ihren Energiehaushalt ausbalancieren möchten oder weil sie nach mehr Tiefgang und Sinn in einer immer hektischeren und kleinteiligeren Welt suchen.

DEN ALLTAG VERÄNDERN

Nun haben Sie Außen- oder Innenschau betrieben; haben vielleicht Kontakt aufgenommen zu einer Ihnen bekannten Führungskraft aus einer anderen Branche und hatten ein erstes gutes Gespräch. Oder Sie waren in einem Yogastudio, haben im Hotelzimmer mit einer Meditations-CD entspannt. Wie können Sie das, was Sie dabei für sich entdeckt haben, in Ihren Berufsalltag

Planen Sie eine längere Auszeit, auf die Sie sich freuen können, das gibt Kraft. Beispielsweise eine Woche Schweigen im Kloster, eine Pilgerwanderung oder ein Sabbatical, das Sie zum Nachdenken oder zum Schreiben nutzen.

Noch nachhaltiger aber agieren Sie, wenn Sie Phasen der Ruhe und Introspektion in Ihren Alltag integrieren. Das sehen wir sehr häufig in Gesprächen mit Spitzenführungskräften. Denn die Fähigkeit, immer wieder umzuschalten zwischen schnellem Entscheiden und überlegter Zukunftsplanung, können Sie nur auf diese Weise trainieren. Planen Sie feste Termine für Meditation oder Yoga ein. In allen größeren Städten gibt es mittlerweile unterschiedlichste Meditationskurse

und zahlreiche Yogastudios. Informieren Sie sich, lassen Sie sich beraten, und probieren Sie ein paar Schulen aus, bevor Sie sich entscheiden. Die Qualitätsunterschiede sind groß. Wenn Sie etwas Erfahrung gesammelt haben, wird es Ihnen leichtfallen, selbst auf einer Dienstreise Ihr Training fortzusetzen. Beim Yoga ist es sogar so, dass die Mischung aus Ruhe, Dehnung und Sport derart viele Glückshormone ausschüttet, dass Sie eine Art positive Abhängigkeit entwickeln können. Sie sehnen sich einfach so danach, dass es Sie ganz von selbst wieder auf die Matte zieht.

Idealerweise schaffen Sie die richtigen Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen, sodass andere auch teilhaben können, etwa über interne Kursprogramme wie Businessyoga, über Rituale im Unternehmen wie eine absolut heilige Mittagspause, oder über physische Einrichtungen wie Ruhe- und Meditationsräume.

Oft hilft es auch, sich einer Gruppe von Gleichgesinnten anzuschließen. Der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs etwa meditierte viel im Tassajara Zen Center in Kalifornien. Die Prinzipien der Zen-Meditation – Schlichtheit und Klarheit – brachte er mit in sein Unternehmen. Sie prägten die Designprinzipien von Apple, die Menschen nicht ohne Grund berühren: Die schlichten Formen versprechen Ruhe und Ästhetik in einer hektischen Welt. Auch VW-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch praktiziert regelmäßig Zen. Dafür hat er in seinem Haus einen eigenen Meditationsraum errichten lassen.

Uns ist natürlich klar, dass Sie in Ihrem Bestreben, sich Reflexionsräume zu schaffen, ständig im Konflikt mit der wachsenden Informations- und Entscheidungsflut des Tagesgeschäfts stehen. Motivieren sollte Sie aber, dass abgewogene und nicht in der Hektik des Alltags getroffene Entscheidungen bessere Unternehmensergebnisse zur Folge haben. Vielleicht treibt Sie auch die Sorge vor dem nächsten Bandscheibenvorfall ins Yogastudio. Am nachhaltigsten jedoch handeln unserer Er-

fahrung nach jene Manager und Organisationen, die in der Reflexionspraxis mehr sehen als nur ein Mittel zum Zweck, sondern sich auf die Suche nach Sinn und Bedeutung im Leben begeben und so die Übergriffe des Arbeitsalltags abwehren können.

FAZIT

Sich selbst und anderen im hektischen Arbeitsalltag Raum für Reflexion zu schaffen ist eine hohe Kunst. Als Führungskraft müssen Sie Meister dieser Kunst werden, denn sie wird künftig zum Einmaleins guter Führung gehören. Wenn Sie stattdessen lieber die Grenzen der eigenen Belastbarkeit austesten oder mit der Zahl Ihrer Arbeitsstunden angeben, demonstrieren Sie damit lediglich, dass Sie sich bestehenden Zwängen unterordnen.

In Führung gehen heißt heute, die Dinge neu, anders und besser zu gestalten. Veränderungen sind nie einfach. Uns hilft es, die manchmal absurden Anforderungen, die die Welt und unser Arbeitsumfeld an uns stellen, mit einer Prise Humor zu nehmen. Wie etwa dieses Sprichwort aus dem Zen-Buddhismus: „Meditiere täglich 20 Minuten – außer wenn du sehr beschäftigt bist. Dann meditiere eine Stunde.“

TOBIAS LEIPPRAND

ist Executive Director des Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (LEAD) in Berlin, das Führungstrainings und Organisationsberatung anbietet und zu zeitgemäßer Führung im 21. Jahrhundert forscht. Er ist zudem Yogalehrer bei Spirit Yoga Berlin.

MICHAEL SCHWALBACH

ist Coach und Berater für Spitzenführungskräfte bei IFE Advisory zu den Themen Führung, Veränderungsgestaltung und Kulturentwicklung. Daneben unterrichtet er Manager in achtsamer Selbstführung durch Meditation und Yoga.

SERVICE

LITERATUR

PETER SENGE: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta 2008.

HBM ONLINE

ELLEN LANGER IM GESPRÄCH:
„Das Leben besteht aus Augenblicken“,
in: Harvard Business Manager,
April 2014, Seite 34,
Nachdrucknummer 201404034.

INGMAR HÖHMANN, MICHAEL LEITL:
Die Arbeit beginnt vor dem ersten Tag,
in: Harvard Business Manager,
August 2013, Seite 30,
Nachdrucknummer 201308030.

LESLIE A. PERLOW, JESSICA L. PORTER:
Weniger arbeiten – mehr leisten,
in: Harvard Business Manager,
Januar 2010, Seite 24,
Nachdrucknummer 201001024.

INTERNET

Die Studie „Jeder für sich und keiner fürs Ganze“ der Stiftung Neue Verantwortung, des Wissenschaftszentrums Berlin und Egon Zehnders:
<http://bit.ly/P5frFl>

KONTAKT

tobias.leipprand@le-ad.de
m.schwalbach@l-ife.org

NACHDRUCK

Nummer 201406084, siehe Seite 102
oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2014 Harvard Business Manager