Cristina Barth Frazzetta | Claudia James

Unternehmens-führung systemisch gedacht

Ein Weg zum integrierten Unternehmenserfolg

pape go
kostenlos mobil weiterlesen

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Unternehmensführung systemisch gedacht

Cristina Barth Frazzetta / Claudia James

Unternehmensführung systemisch gedacht

Ein Weg zum integrierten Unternehmenserfolg

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4555-9 Bestell-Nr. 10350-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4567-2 Bestell-Nr. 10350-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4568-9 Bestell-Nr. 10350-0150

Cristina Barth Frazzetta / Claudia James
Unternehmensführung systemisch gedacht
1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 13
1.1 Die Freude an der Arbeit – wohin ist sie verschwunden? ... 13
1.2 Das Machbarkeitsparadigma ... 14
1.3 Leben und Arbeiten – ein gemeinsames Ganzes ... 15
1.4 Effizienzsteigerung – eine moderne Seuche? ... 16
1.5 Paradigmen als Programm ... 16
1.6 Erfolgreich sein – aber ausgewogen ... 17

2 Weshalb wir dieses Buch geschrieben haben – oder: Was bedeutet Erfolg? ... 19
2.1 Von der kurativen Medizin zur Prävention ... 19
2.2 Handlungsspielräume wiederentdecken und ausweiten ... 22

3 Das Machbarkeitsparadigma – Versuch einer historischen Herleitung ... 27
3.1 Der Bausatz des Universums ... 27
3.1.1 »Der Da-Vinci-Code« ... 28
3.1.2 Die Erfolgsgeschichte des Zerlegens ... 29
3.2 Jede Methode hat ihre Grenzen ... 29
3.3 Fragmentierung unserer Gesellschaft ... 30

4 Die Macht der Paradigmen ... 33
4.1 Der menschliche Kompass ... 33
4.1.1 Persönliche Survival-Kits ... 35
4.1.2 Die Unumstößlichkeit erlernter Lösungsmuster ... 35
4.1.3 Oder: Muster umstoßen als neue Lösung ... 36
4.1.4 Den Werkzeugkasten ausbauen ... 37

5 Wirtschaft und Gesundheit – Wohlstand basiert auf beidem ... 39
5.1 Zwei Seiten einer Medaille ... 39
5.2 Erschöpfung als Maßstab für Erfolg? ... 40
5.3 Sinnvolle Prozesse sind nicht zwangsläufig sinnstiftend ... 40
5.4 Analyse bis zur Paralyse ... 41
5.5 »Müßiggang ist aller Laster Anfang« oder »Dem Glücklichen schlägt keine Stunde«? ... 43
5.6 Was Menschen als Glück empfinden ... 44
5.7 Lemminge begehen keinen Suizid – sie überschätzen ihre Kräfte ... 45

6 Unternehmenskultur und Machbarkeit ... 47
6.1 Unternehmenskultur als Prägung ... 47
6.2 Zukunft ohne Gegenwart ... 48
6.3 Machtmissbrauch oder Führung? ... 49
6.4 Wenn Unternehmensleitbilder mehr als nur Worthülsen sein sollen ... 50
6.4.1 Erwünschtes Verhalten ableiten ... 51
6.4.2 Gelebte Leitwerte bestimmen auch die Arbeitszufriedenheit ... 54
6.4.3 Wahrnehmung: das beste Mittel zur Wertschätzung ... 55
6.4.4 Machbarkeit als Werte-Killer ... 55

7 Machbarkeit und Ohnmacht in der Medizin ... 57
7.1 Von der Verleugnung der Ohnmacht ... 57
7.2 Agieren bis zur Erschöpfung ... 58
7.3 Mehr vom Gleichen bringt mehr vom Gleichen ... 59
7.3.1 Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann ... 62
7.4 Bauchgefühl wagen ... 63

8 Wie das Machbarkeitsparadigma das Handeln in Unternehmen bestimmt ... 65
8.1 Im Bann der Kennzahlen ... 65
8.2 Was ist wirtschaftlich? ... 66
8.3 Hinterfragen ist erlaubt ... 67
8.4 Plan und Planerfüllung(swahn) ... 67
8.4.1 Der Plan: erzwungene Selffulfilling Prophecy ... 68
8.4.2 Wenn der Sinn dem Plan zum Opfer fällt ... 69
8.5 Systemisch handeln als Alternative ... 70
8.6 Kann Planerfüllung Sinnerfüllung sein? ... 71
8.7 Chancen sind wie Sonnenuntergänge – wer zu lange wartet, verpasst sie ... 72
8.8 Realität ist für jeden etwas anderes ... 72
8.9 Wir sind am besten in der Ergänzung ... 74
8.9.1 Die »Energizing Preference« ... 75
8.9.2 Die »Attention Preference« ... 76
8.9.3 Die »Decision Preference« ... 78
8.9.4 Die »Lifestyle Preference« ... 80
8.10 Diversity beginnt schon unter Gleichen ... 83
8.11 Planer an den Schaltstellen ... 85
8.12 Vor lauter Zahlen den Sinn nicht aus den Augen verlieren ... 85
8.13 Aufwand reduzieren, Sinnhaftigkeit und Motivation steigern ... 87
8.14 Flexibilisierung anstatt starrer Planerfüllung ... 88
8.15 Auch ganzheitlicher Erfolg braucht Kennzahlen ... 90

9 Machbarkeit ausbalancieren ... 91
9.1 Erst verstehen – dann handeln ... 91
9.2 Der eigenen Wahrnehmung vertrauen ... 92
9.3 Werte und Ethik: wirksame Instrumente zur inneren Stärkung ... 93
9.4 Aus dem Labor zurück in die Realität ... 96
9.4.1 Von der Schwierigkeit, Stroh zu Gold zu spinnen ... 97
9.4.2 Das System selbst nutzen ... 100
9.5 Der Zusammenhang zwischen Mikro- und Makroebene sind wir ... 101
9.6 Effizienzsteigerung als falsch verstandene Optimierung ... 102
9.7 Verantwortung für das Wichtige übernehmen ... 102
9.7.1 Richtig aussortieren – Priorisierung nutzen ... 103
9.7.2 Wer loslässt, hat die Hände frei für etwas anderes ... 104
9.8 Entlastung anstelle von Druck ... 105

10 Balance ist Führungsthema ... 107
10.1 »Zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust« ... 107
10.1.1 Realität anerkennen ... 109
10.2 Das Netzwerk weben ... 111
10.2.1 Intrige und Diplomatie – zwei ungleiche Schwestern ... 112
10.3 Netzwerken mit Diversität ... 112
10.4 Selbstreflexion und echte Neugier ... 113
10.4.1 Ohne Fremdbild geht es nicht ... 113
10.5 Wir wissen mehr als wir denken ... 115
10.6 Empathie als Kompass ... 115
10.7 Fordern und fördern – nicht über- oder unterfordern ... 116
10.8 »Wo gelacht wird, sind noch Kapazitäten frei« ... 117
10.9 Die Klaviatur der Führungsstile ... 119
10.9.1 Flexibel variieren können ... 121
10.10 Weiterentwicklung – ein stetiger Fluss ... 123
10.10.1 Der Mix macht's ... 124
10.10.2 Man sieht sich mindestens zwei Mal im Leben ... 126
10.10.3 Die eigene Unit als Marke ... 126
10.10.4 Heterogenität wird belohnt ... 127

11 Kommunikation bedeutet Verbindung aufnehmen ... 129
11.1 Moderation und Kommunikation – ein starkes Paar ... 129
11.2 Der Zauber offener Türen ... 130
11.3 Der größte Irrtum hinsichtlich der Kommunikation ist die Annahme, sie habe stattgefunden … ... 130
11.4 Störungen gehen vor … ... 133

11.5 Das Drama des Managers ... 134
11.5.1 W wie Wunder ... 135
11.5.2 Das Wissen im Kopf der anderen entdecken ... 136
11.5.3 Das Schweizer Messer coachender Führung ... 136
11.6 Gesprächsführung mit offenen Fragen: Wertschätzung für MitarbeiterInnen ... 137

12 Vertrauen – Delegieren – Fehler minimieren ... 139
12.1 Freiheiten gewähren = Risiken eingehen? ... 139
12.2 Vertrauenskultur ist die Basis eines guten Risikomanagements ... 140
12.2.1 Routine macht unaufmerksam ... 141
12.2.2 Stress kommt von außen – Hektik von innen ... 142
12.3 »Endlich wissen wir, wie wir es nicht machen dürfen« ... 145
12.4 Vertrauen heißt auch zutrauen ... 146
12.5 Entlastung und Motivation durch Delegieren und Vertrauen ... 149

13 Delegieren will gelernt sein ... 151
13.1 Erst das Vertrauen, dann die Arbeit ... 151
13.2 Sisyphos oder doch lieber sortieren und delegieren? ... 152
13.2.1 »Kannste mal eben?« – warum Abgrenzung nicht immer unkollegial ist ... 153
13.2.2 Der Berg an Arbeit ... 154
13.3 Delegieren – das sagt sich so leicht ... 155
13.4 Von dem Vergnügen, sich eines Besseren belehren zu lassen ... 158
13.4.1 Mix aus Fähigkeiten und Werten ... 160

14 Erfolg[4]: Machbarkeit sinnvoll nutzen ... 163
14.1 Gesundheit hat mit Equilibrium zu tun ... 163
14.2 Von der Nützlichkeit der Primär-Emotionen – auch im Business ... 164
14.2.1 Von der Fragwürdigkeit der Sekundär-Emotionen – auch im Business ... 166
14.2.2 Das Empfinden wiederfinden ... 169
14.3 Komfortzone Stress – Wir gewöhnen uns wirklich an alles ... 172
14.4 Gesundheit basiert auf vier Säulen ... 175
14.5 Sinn des Lebens und Lebenssinn ... 179
14.6 Modell für ein gesundes Wirtschaften ... 181
14.6.1 Vier Säulen für einen ganzheitlichen Unternehmenserfolg ... 181
14.6.2 Begründung des Modells ... 182
14.6.3 Gleichwertigkeit ... 183
14.7 Säule 1: Erneuerungskraft und Integrationsgrad des KundInnen-Feedbacks ... 183
14.7.1 Definition ... 183
14.7.2 Auswirkungen auf Unternehmensprozesse ... 184

14.7.3 Die richtigen Schlüsse ziehen ... 185
14.7.4 Mit KPI abteilungsübergreifende Teamarbeit sichern ... 187
14.7.5 Den Fokus auf die wesentlichen Werte legen ... 188
14.7.6 Gewinn/Verlust ... 189
14.8 Säule 2: MitarbeiterInnen-Befinden ... 190
14.8.1 Definition ... 190
14.8.2 Verantwortung des Unternehmens ... 191
14.8.3 Verantwortung der MitarbeiterInnen ... 191
14.8.4 Ermittlung des MitarbeiterInnen-Befindens ... 192
14.8.5 Kommunikation ... 192
14.8.6 Mitwirkung ... 193
14.8.7 Maßnahmen ... 193
14.8.8 Gewinn/Verlust ... 193
14.9 Säule 3: Schadschöpfung und Ressourcen-Bilanz ... 194
14.9.1 Definition ... 194
14.9.2 Gewinn/Verlust ... 195
14.10 Säule 4: Finanzielle Lage ... 196

15 Diskussion ... 197

Widmung ... 201
Literatur ... 203
Glossar ... 207
Danksagung ... 211
Die Autorinnen ... 213

Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:

1. Kostenlose App installieren

2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen

3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen

4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App

Hier geht's zur kostenlosen App:
www.papego.de
Erhältlich für Apple iOS und Android.
Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg
www.papego.de

»Die Wirtschaft hat dem Menschen zu dienen und nicht umgekehrt.«

Angela Merkel, Festrede zu 100 Jahren ILO 2019

1 Einleitung

1.1 Die Freude an der Arbeit – wohin ist sie verschwunden?

Seit vielen Jahren wird, mit nur sehr wenigen »Ausreißern« in einzelnen Jahren, ein kontinuierliches Wachstum der Wirtschaft (Veränderung des Bruttoinlandsproduktes (BIP) gegenüber dem Vorjahr) in Deutschland beobachtet.[1,2] In jüngerer Zeit sehen wir uns parallel dazu mit einem anderen gesellschaftlichen Phänomen konfrontiert: In den Gesundheitsreports der großen Krankenkassen zeichnet sich ein seit ein paar Jahren anhaltender Trend ab: der Anstieg von Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen. Diese Krankheitskategorie belegt statistisch mittlerweile einen der beiden vorderen Plätze. Maßgebliche Treiber sind die beiden Diagnosen »Depressive Störungen« und »Reaktionen auf schwere Belastungen«.[3] Sie zeigen, dass das Arbeiten in einer globalisierten und sehr schnell agierenden Welt viele überfordert, und sie haben unseren Blick als Autorinnen auf die Frage gelenkt, ob Management und Führung daran etwas ändern könnten.

Die reflexartigen Reaktionen des Menschen auf Stress – Flucht oder Starre – zeigen sich auch in der Arbeitswelt. Durch immer mehr Arbeit treten viele MitarbeiterInnen die »Flucht nach vorn« an, dabei steigt das Risiko der Erschöpfung bei Dauerstress. Andere reagieren mit dem Muster der Erstarrung, welches sich in einer demotivierten Haltung äußert, bei der die MitarbeiterInnen Dienst nach Vorschrift leisten und innerlich gekündigt haben.

Dabei wäre es ein wirksames Mittel, die Freude an der Arbeit, eine bessere Balance zwischen Frei- und Arbeitszeit und damit die Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen zu stärken. Doch ist das in unserem globalen Wirtschaftssystem überhaupt möglich?

Diese Frage haben wir – die Autorinnen – uns gestellt und sind bei unserer Spurensuche einem Phänomen auf den Grund gegangen, dass wir das *Paradigma der Machbarkeit* nennen. Dieses Paradigma ist aus unserer Sicht die tieferliegende Ursache für eine allumfassende Fehlentwicklung in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt. Indem wir

1 Statista: Wirtschaftswachstum in Deutschland anhand der Veränderung des Bruttoinlandsproduktes (BIP) gegenüber dem Vorjahr in den Jahren 1992 bis 2018: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2112/umfrage/veraenderung-des-bruttoinlandprodukts-im-vergleich-zum-vorjahr/, letzter Abruf März 2019

2 Metz, R.: Deutschland in Daten, Bundeszentrale für politische Bildung, http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/deutschland-in-daten/221081/bip, letzter Abruf März 2019

3 Marschall, J. et al (2017): DAK-Gesundheitsreport 2017. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Update: Schlafstörungen. In: Storm, A. (Hrsg.): Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung (Band 16). Hamburg 2017, S. 8

dieses subtil wirkende Paradigma sichtbar machen, eröffnen wir eine neue Perspektive auf bestimmte, geradezu paradoxe Verhaltensweisen von einzelnen ManagerInnen und ganzen Konzernen. Wir können diese in einem anderen Licht betrachten, nicht um sie zu beschönigen, sondern vielmehr um grundsätzlich neue Lösungsansätze zu generieren.

Bevor wir auf die Wirkung von Paradigmen allgemein eingehen und die Herkunft dieses speziellen *Machbarkeitsparadigmas* historisch begründen und seine Erscheinungsformen mit Beispielen genauer beschreiben, möchten wir es bereits an dieser Stelle kurz beleuchten.

1.2 Das Machbarkeitsparadigma

Bei unseren Überlegungen sind wir davon ausgegangen, dass unsere westliche Gesellschaft unbewusst von der Überzeugung beherrscht wird, dass wir Menschen fast alles beeinflussen können und daher nichts einfach geschehen lassen (dürfen).

Methodisch führt diese Überzeugung dazu, dass wir analysieren, antizipieren, planen und kontrollieren, was uns große Fortschritte in Wissenschaft und Wirtschaft beschert hat. Allerdings führt sie auch dazu, dass wir diese Methoden selbst dort einsetzen, wo wir »schicksalhafte« Einflüsse des Gesamtsystems (unser Planet), in dem wir uns befinden oder auch des Lebens an sich akzeptieren müssten.

Dieses Leugnen der partiellen Ohnmacht des Menschen führt zu der enormen Anstrengung, immer mehr Details beherrschen zu wollen, wodurch wir schließlich den Blick auf das Wesentliche verlieren und uns in einem sich immer schneller drehenden Rad wiederfinden. Diese Entwicklung hat in jeder Hinsicht, sei sie auf persönlicher Ebene, auf Ebene von Unternehmen oder global, schwerwiegende Auswirkungen auf unsere Ressourcen.

Zudem führt der ständige Tätigkeits- und Handlungszwang aus unserer Sicht nicht nur dazu, dass der Blick für das Wesentliche verloren geht, sondern auch dazu, dass die Unterscheidung zwischen »richtig« und »falsch« oder zwischen Handlungen, die einen positiven bzw. einen negativen Einfluss auf die Umgebung haben, immer schwerer fällt. Denn die Menschen nehmen sich schlichtweg nicht mehr die Zeit, die nötig ist, um ihr Tun zu bedenken und zu hinterfragen oder ihr Bauchgefühl hinzuzuziehen.

Dabei ist natürlich nicht zu übersehen, dass die Überzeugung, Einfluss nehmen zu können, zu großen Fortschritten und Segnungen für die Menschheit geführt hat. Da sich diese Überzeugung aber im Laufe der Geschichte verselbstständigt hat, kommt es zu Exzessen, die wir obendrein als Normalität zu empfinden scheinen.

Unser Anliegen ist es daher, das *Machbarkeitsparadigma* einer bewussten Betrachtung zugänglich zu machen, wodurch wir zu einer neuen Wahlfreiheit bezüglich seiner Anwendung und damit zu neuen Lösungen im Sinne eines ganzheitlichen Wirtschaftens kommen können.

1.3 Leben und Arbeiten – ein gemeinsames Ganzes

Die Arbeitswelt und die private Lebenswelt einer Person sind keine voneinander abgetrennten Einheiten. Vielmehr sind beide Teile eines Systems, die untrennbar miteinander verbunden sind und einander beeinflussen.

Rein *zeitlich* ist eine Trennung zwar möglich und sollte im Sinne einer guten Lebensbalance auch erfolgen, also in Zeit, in der man arbeitet und in Zeit, in der man sich tätig oder untätig erholt und sich anderen wichtigen Lebensbereichen widmet. Trotzdem können wir die beiden Einheiten nicht als voneinander getrennte *Systeme* betrachten, weil sie z. B. über Werte, innere Einstellungen und Mechanismen miteinander vernetzt sind.

Einen solchen verbindenden Mechanismus stellt unserer Meinung nach das *Paradigma der Machbarkeit* dar. Dieses scheint uns geradezu mechanisch zu steuern und dazu zu zwingen, ständig etwas beeinflussen, verändern, *machen* zu müssen – mit all den Auswirkungen, die dieses fortwährende Tun zur Folge hat.

Wie kommt es aber, fragten wir uns, dass in einer Zeit des Überflusses in unserer Gesellschaft ein krank und unglücklich machendes Phänomen so wenig – von uns allen – hinterfragt wird? Und das, obwohl es ein Phänomen ist, das im Rückblick zukünftigen Generationen vermutlich so gruselig und bedrückend erscheinen wird wie uns heute die Pest-Epidemien des Mittelalters.

Beschleunigung als Folge der Machbarkeit
Wir sind davon überzeugt, dass das oben benannte Paradigma Körper, Geist und Ressourcen in allen Lebensbereichen überlastet und als Folge daraus eine immerwährende Effizienzsteigerung entsteht – fast möchte man sagen: Effizienzsteigerung um ihrer selbst willen. Ihr Effekt ist logischerweise eine fortwährende Beschleunigung, denn einmal geschafft, erzeugt sie schnellere Prozesse, erfordert somit schnellere Reaktionszeiten. Eine Effizienzsteigerung zieht unweigerlich sofort die nächste nach sich.

Jede noch so kleine »effizienzfreie Zone« wird beleuchtet und bereinigt oder zumindest sofort gefüllt, wodurch ein Innehalten Angst oder zumindest Unbehagen auslöst, weil die Menschen nicht mehr lernen, wie sie ein erholsames Pausieren als sinnvoll erleben können.

1.4 Effizienzsteigerung – eine moderne Seuche?

Spätere Generationen werden diese Epoche vielleicht die Accelleration-Era nennen und darüber staunen, dass der Zusammenhang zwischen der Fixierung auf eine bestimmte Methode (Effizienzsteigerung) und der eindeutigen Zunahme von bestimmten Krankheiten zwar hier und da »benannt«, aber dennoch nicht »erkannt« wurde. Obwohl das leichter zu erkennen gewesen wäre als z.B. der bakterielle Auslöser der Pest.

Wie kommt es also, dass wir – man kann bis zu einem gewissen Grad sagen, dass wir *alle* – das Phänomen der andauernden Effizienzsteigerung mit all seinen Folgen unhinterfragt akzeptieren, als sei es unvermeidlich wie eine Staublunge für die Minenarbeiter in den Kohlebergwerken des 19. Jahrhunderts? Ein solches allgemeines Verhalten in Zeiten vielfältiger wissenschaftlicher Fortschritte und Erkenntnismöglichkeiten ist nur durch übergeordnet wirksame Paradigmen erklärbar.

1.5 Paradigmen als Programm

So wie im Mittelalter das Paradigma direkter Einflussnahme eines personifizierten Gottes den Blick der Menschen auf eine »Kausalkette« (Erreger und Übertragungswege) verstellte, so müssen auf unser Verhalten ebenfalls bestimmte Paradigmen unmerklich wirken.

Wir haben eines davon besonders in den Blick genommen und nennen es das *Machbarkeitsparadigma*. Unsere Beobachtungen schöpfen wir beide aufgrund unserer beruflichen Expertise in Unternehmenszusammenhängen – Claudia James als Managerin aus der Innenperspektive und Dr. med. Cristina Barth Frazzetta als Executive Coach aus der Außenperspektive.

Führungskräfte im Fokus
Bei unseren Beobachtungen, Ausführungen und Lösungsansätzen haben wir insbesondere ManagerInnen in Unternehmen im Blick. Menschen also, die in der heutigen Wirtschaftswelt an Schaltstellen sitzen und diese mehr oder weniger nutzen.

Warum aber konzentrieren wir uns gerade auf sie? Weil das Wirtschaften, das sogenannte *ökonomische* Handeln, eine enorme Triebfeder für unsere Entwicklung mit globalen Auswirkungen für alle Lebensbereiche darstellt. Und da – wie einleitend gesagt – die Arbeits- und Lebenswelten der Menschen untrennbar miteinander verbunden sind, ist die Beleuchtung derjenigen, die die Arbeitswelt gestalten, ein wesentlicher Baustein, um gesamtgesellschaftliche Erkenntnisse und Lösungen zu schaffen.

Von der Dysbalance zur Balance
Unsere heutige Weltsicht scheint uns einseitig ausgeprägt und in manchen Teilen festgefahren zu sein. Dabei ist uns bewusst, dass gerade diese Weltsicht zugleich zahllose Vorteile mit sich brachte und hervorragende Errungenschaften möglich machte. Es gilt also nicht, diese abzuschaffen, sondern sie zu modifizieren.

Das Buch soll daher das Bewusstsein für eine besonders stark wirkende übergeordnete Grundannahme schärfen und dadurch mögliche Wege zu einer Verbesserung eröffnen. Es regt an, eigenes Handeln zu hinterfragen und eigene Handlungsspielräume (wieder) zu entdecken. Denn wenn eine »kritische Masse« an kleinen Veränderungen erreicht ist, wird sich zwangsläufig eine größere Veränderung einstellen.

Wir sind davon überzeugt, dass uns Menschen letztendlich das Streben nach *Erfolg* antreibt. Gleichzeitig ist es von grundlegender Bedeutung, wie Erfolg definiert wird, denn diese Definition gibt die Richtung vor, in die wir uns bewegen.

1.6 Erfolgreich sein – aber ausgewogen

»Erkenne Dich selbst« und »Nichts im Übermaß«: Auf diese beiden Inschriften am Tempel des Apollon in Delphi beziehen sich Platon und Sokrates in ihren Diskursen. Beide Aufforderungen waren bereits beim Betreten des Tempels Teil der Richtungsweisung, die sich der Ratsuchende auf seinem Weg zum Erfolg von dem dort wirkenden, berühmten Orakel erhoffte. Sie sind also sozusagen die Voraussetzung jeglichen Erfolgs.

Die Philosophie befasst sich seit der Antike mit Fragen des Erfolgs und setzt ihn, sehr verkürzt gesagt, mit einem guten Leben gleich, ja, häufig auch mit Glück. Darüber hinaus vertreten Philosophen die Ansicht – auch dies eine Verkürzung –, dass Erfolg kein dauerhafter Zustand sei, der sich durch das Erreichen äußerer Ziele final etablieren lasse; dass es ihn demnach immer wieder neu zu erreichen gelte und dass er sehr viel mehr mit innerem Wohlbefinden (»Seelenruhe«[4]) zu tun habe, als mit äußeren Gütern. Denn äußere Ziele, insbesondere materielle, könnten das innere Wohlbefinden zwar möglicherweise befördern, es aber an sich nicht herbeiführen. Deshalb verwundert es auch nicht, dass Menschen, wenn sie nach ihren Erfolgen gefragt werden, selten rein materielle Antworten, im Sinne von »mein Haus, mein Auto, meine Yacht«, geben. Die Aussagen haben hingegen meistens viel mehr mit Freude, Stolz und Glück zu tun.

4 Seneca, L.A. (1999): De Tranqillitate Animi – Über die Seelenruhe. In: Rosenbach, M. (Hrsg.): Philosophische Schriften in fünf Bänden. Darmstadt 1999, S. 101–175

Sehr schnell sprechen Menschen also von Glückserfahrungen im weiteren Sinne, wenn sie nach Erfolg gefragt werden. Die Sätze klingen in etwa so: »Es macht mich glücklich und stolz, dass ich es geschafft habe, zehn Kilo abzunehmen und jetzt schon lange viel gesünder lebe«. »Es ist wunderbar, dass meine heute erwachsenen Kinder sagen, ich sei Ihnen ein guter Vater!«. »Meine Mitarbeiter haben mir in diesem Jahr ein richtig schönes Feedback auf meinen Führungsstil gegeben«. »Mein größter Erfolg ist, dass ich den Mut hatte, mein Examen noch ein drittes Mal zu machen!«. »Ich bin nach der Niederlage vor drei Jahren wieder aufgestanden und habe mit dem Wenigen, das noch da war, etwas ganz Neues aufgebaut«. Selbst wenn die Antwort eine materielle Komponente hat, so wird diese doch häufig im Zusammenhang mit positiven Erfahrungen auf dem Weg dorthin oder auch mit dem Erreichten selbst genannt. Mitunter hört sich das dann so an: »Das hat zwar richtig viel Geld gebracht, aber das Wichtigste ist doch …«

Lebensfreude und Glücksempfinden von innen schienen Epikur (4. Jh. v. Chr.) zugleich Wege und Indikatoren für persönlichen Erfolg zu sein. Die Stoa (4. Jh. v. Chr.) rät sogar dazu, die Intentionalität auf das Äußere ganz abzulegen, um zu einer Art innerer Ruhe zu gelangen – was aber nicht bedeutet, sich nicht mehr mit Äußerem zu befassen, vielmehr weiterhin in Bezug auf ein Ziel zu tun, was man kann, ohne jedoch das Ziel selbst zum Glück zu machen. Bei dieser Betrachtungsweise bekommt die Definition des Erfolgs eine zusätzliche, qualitative Seite und wird umfassend. Er kann nicht mehr auf die Zielerreichung verschoben werden, sondern bezieht den Weg dorthin mit ein. Schäden, die in Kauf genommen werden, müssen einen angemessenen Ausgleich finden, weil sonst das Wohlbefinden (aller) auf der Strecke bleibt und sich auch bei Ankunft am Ziel nicht einstellen wird.

Wir sind deshalb der Meinung, dass notwendige Veränderungen erst durch das Erkennen und Hinterfragen des *Machbarkeitsparadigmas* und eine in Teilen neue bzw. erweiterte Definition von *Erfolg* möglich werden. Wirtschaft und Gesundheit als Handlungs- und Auswirkungsfelder sind dafür von essentieller Bedeutung. Um auf diesem Weg voranzukommen, stellen wir am Ende des Buches zwei Modelle vor, die ausbalancierte Gesundheit des Einzelnen und ausbalancierten Erfolg von Unternehmen beschreiben (könnten).

In der Hoffnung, Reflexion und neue Perspektiven für Denken und Handeln anzustoßen, bedienen wir uns in diesem Buch auch ganz bewusst des Perspektivwechsels zwischen uns Autorinnen.

2 Weshalb wir dieses Buch geschrieben haben – oder: Was bedeutet Erfolg?

Cristina Barth Frazzetta

2.1 Von der kurativen Medizin zur Prävention

In den 35 Jahren meiner beruflichen Tätigkeit als Ärztin, Psychotherapeutin und Coach habe ich die Veränderung der Arbeitswelten hautnah erlebt, was natürlich auch Auswirkungen auf mein eigenes Berufsleben hatte. Das erste Mal war das so, als ich nach 15-jähriger ärztlicher Tätigkeit die Konsequenz aus meinen beunruhigenden Beobachtungen zog: Unser reparativ-kurativ agierendes Gesundheitssystem, in dem Prävention nicht vorgesehen war, bescherte mir quasi täglich aus meiner ärztlichen Sicht Vermeidbares. Dazu schienen mir die Diagnosen geradezu passende Botschaften zu senden. Hier einige Beispiele:

Schmerzhafte, bewegungseinschränkende Verspannungen in Schultern, Rücken und Kreuz: »Ich kann es nicht mehr ertragen«; wiederkehrende Stirn- und Nebenhöhlen-Entzündungen: »Ich habe die Nase voll!«; psychovegetatives Erschöpfungssyndrom: »Ich muss durchhalten«; reaktive Depression, Schuldgefühle und Leere: »Was soll das alles, was mache ich hier …«. Und nicht selten galt es sogar schon in der Lebensmitte der Betroffenen Hörstürze, Herzinfarkte und Schlaganfälle zu behandeln.

Eine Impfung gegen Stress
Die Analyse der Lebenssituationen meiner Patienten ergab überproportional häufig Probleme am Arbeitsplatz. Die von ihnen geschilderten Situationen waren fast immer objektiv – oder besser gesagt und mit gesundem Menschenverstand betrachtet – schlicht überfordernd: Arbeitszeiten von 14 Stunden, häufige Zusatzarbeiten an den Wochenenden, nicht selten getoppt durch einen zumindest empfundenen Mangel an Wertschätzung und ein angespanntes Betriebsklima.

Als zusätzlich psychotherapeutisch tätige Allgemeinmedizinerin hatte ich dadurch zwar immer eine volle Praxis mit langer Warteliste, aber ich erkannte natürlich, dass meist die Möglichkeit bestand, früher zu intervenieren. Deshalb fand ich mein gezwungenermaßen abwartendes Handeln geradezu unethisch, denn ich wollte präventiv, oder noch besser »primärpräventiv« tätig sein.

Die einzige echte primärpräventive Maßnahme, die im Rahmen unseres Gesundheitswesens zumindest damals anerkannt war, war das Impfen. Anders als bei der Vorsorge, also der üblichen Prävention, sucht man beim Impfen nicht nach einer Krankheit im Frühstadium, sondern wendet sich an Menschen, die sicher noch nicht krank sind, ja, bei denen man nicht einmal weiß, ob sie jemals krank werden, und behandelt sie im Vorhinein. Man verabreicht ihnen ein Mittel, das in ihrem Körper eine Reaktion auslöst und bewirkt auf diese Weise, dass sie schließlich gegenüber der möglichen Erkrankung immun werden.

Es musste doch auch so etwas wie eine Impfung gegen die Erkrankungen durch Stress geben, gegen all die Erschöpfungs-Krankheiten und Fatigue-Fälle, die ich gesehen hatte und die durch die Lebensumstände und Arbeitsbedingungen der Menschen entstanden waren. Heute werden diese unter dem Begriff »Burn-out-Syndrom« (Ärzte nennen es eher »psychovegetative Erschöpfung«) zusammengefasst.

Im Jahr 1996 machte ich kurz entschlossen meine Praxis zu, denn ich wollte diese Themen zukünftig lange bevor sie zu pathologischen Befunden führen und vor Ort anpacken, um rechtzeitig wirksam gegenzusteuern.

Ich entschied mich damals, ManagerInnen in Unternehmen im Hinblick auf ihre Führungsaufgabe zu unterstützen und bot mich ihnen als Sparring (später hieß es dann Coach) zur Reflexion ihrer konkreten Fragestellungen an. Die Idee war, dass gelungene Selbstführung und Selbstrespekt die Voraussetzungen eines fürsorglichen und zugleich zielorientierten Umgangs mit MitarbeiterInnen sind. Das schien mir der wirksamste Hebel gegen das Ausbrennen auf beiden Seiten zu sein.

Tatsächlich konnte ich viele Jahre erfolgreich in unterschiedlichsten Branchen Führungskräfte, deren MitarbeiterInnen, ganze Teams und vereinzelt sogar die ganze Belegschaft darin unterstützen, vorsorglich stressmindernd (also »primärpräventiv«) mit sich und anderen umzugehen. Die Mittel waren dabei immer die gleichen: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Führungskompetenz auf der Basis von emotionaler Intelligenz und Reflexion.

Die neue Ohnmacht der Entscheider

Was hat sich seither verändert?

Auch wenn meine Arbeit auf der Individual- und Teamebene bis heute noch erfolgreich ist, stößt sie doch auf der systemischen Ebene nach 20 Jahren zunehmend wieder – wie damals im Gesundheitssystem – an immanente Grenzen.