

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

www.jobwinner.ch
ALPHAS Kaderportal



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 4./5. SEPTEMBER 2004. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

Adoleszenz im Management

Juvenile Grenzgänger

Manager müssen auf das «Führen» in einer «narzistischen», «ewig jugendlichen» Gesellschaft vorbereitet sein. Als reife, starke Helden mit «Bodenkontakt» für Exzess-Prävention.

von Betty Zucker (*)

Nach den Exzessen lamentieren die verschiedensten Analysen darüber, wie Grenzen überschritten werden konnten. Etwa in der Höhe der Gehälter oder von der Kreativität in die Kriminalität. Ein Fazit ist: Mehr Reife im Management! Aber ist das heute realistisch? Sind Führungskräfte nicht auch, wie wir alle, Kinder ihrer Zeit?

Ewige Adoleszenz

Je schneller sich die Gesellschaft wandelt, desto mehr Anpassungen, Flexibilität und Risikobereitschaft fordert sie dem Einzelnen ab. Zugespitzt gesagt: wer nicht eine gewisse Lust am Überschreiten von Grenzen hat – nach dem Vorbild Adoleszenter – riskiert, wirtschaftlich und gesellschaftlich auf der Strecke zu bleiben. Der seit langem andauernde Jugendlichkeitskult hat nicht bloss

eine ästhetische Komponente, sondern hat auch psychische, wirtschaftliche und soziale Folgen. Denn im rasanten Wandel zählt nur eines: jugendliche Flexibilität, Kraft, Schnelligkeit, Mobilität, kurz Risikobereitschaft – auch wenn im Moment Konsolidierung angesagt ist.

Auch die Konsummärkte werden vom Jugendkult dominiert. Die omnipräsente Popkultur erzählt nicht vom Reifen, sondern vom Jungsein. «Schläfer» nennt die Marktforschung Verbraucher, die selbstgenügsam alle Jubeljahre eine Phil Collins CD erstehen. Mit seinem terroristischen Doppelgänger hat der Popschläfer gemeinsam, dass er als Bedrohung wahrgenommen wird. Die Negativdefinition des Alters ist: Alt ist, wer nicht mehr konsumiert. Der fitte Alte, der mit nie erlöschender Vitalität konsumiert und innoviert, ist populär.

«rock till you drop»

Das Lebensalter und die damit einhergehende Reifung emanzipiert sich von der Biologie und wird zu einer Frage der Performance nach dem Motto: jeder ist so jung wie er sich fühlt. Body-Engineering und Life-

style-Medizin wie Fett- und Menstruationsvernichter, Langzeitverhüter und Viagra stehen Pate. Bill Clinton, Cher, Madonna oder die Stones: «rock till you drop.»

Grenzgänger und Risktaker

Wie anstrengend der ewige Abschied von der Jugend ist, zeigt das Gesicht Mick Jagers, in dem sich Jugendgestalt und Totenmaske zu begegnen scheinen. Doch wo alle jung sind, ist es keiner mehr. Der Konkurrenzkampf um die knapp gewordene Ressource Jugendlichkeit steigt und wird in Fitnessstudios, Stresseminaren, Sport und in der Wirtschaft ausgetragen. Bloss: ewig Adoleszente sind nun mal nicht reif. Auch wenn sie schon 45 Jahre alt sind und älter.



Betty Zucker

Sie suchen nach Grenzen indem sie sie überschreiten. Im Überschreiten der Grenzen, im Tabubruch, erproben sie ihre Kräfte. Sie stellen sich und die Gesellschaft auf die Probe. Sie werden zu

Grenzgängern. Und das heisst auch Risktaker, sie müssen es werden, denn im immer intensiver werdenden Wettbewerb heisst es immer mehr Bestehendes verändern, Grenzen überschreiten. Darin liegt die Innovation, die es braucht um im Wettbewerb zu überleben. Sieben Tage die Woche, 24 Stunden mit internationalem Benchmarking. Ein CEO bringt es auf den Punkt: «Stabilität ist etwas für alte Männer».

Instant Helden

Diese Dynamik lässt Manager auch zu Höchstleistungen auflaufen. Und diese werden allorts gebraucht und gefordert. Man geht in unserer Wettbewerbs-Gesellschaft vom Sieg aus. Sieger werden prämiert und erscheinen auf den Frontseiten der Magazine. In der individualisierten Gesellschaft werden narzisstische Züge und Höchstleistungen idolisiert. Die mediale Heldenvielfalt bietet jedem seine persönliche «Hall of Fame». Der Durchschnitt, die grosse Masse, wird immer weniger akzeptiert. Statt dessen wird die Illusion, etwas ganz besonderes zu sein, genährt. Redet man mit jungen Menschen, so ist das Topmodel, der Superstar oder der CEO Orientierungsgrösse.

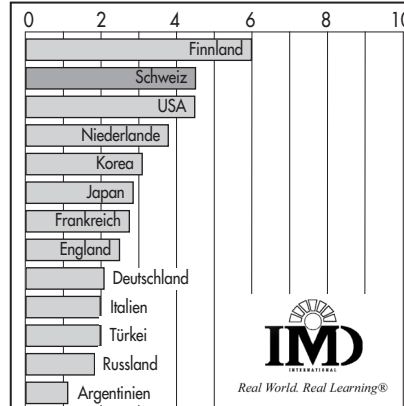
Nicht zufällig sind Ratgeberbücher, die Techniken der charismatischen Selbstenthussiasmierung propagieren, die heimlichen Bestseller. Die Botschaft heisst «Du schaffst es». Im Aussehen, im Aktien-Portfolio, im Aufstieg («Machiavelli für Frauen»), im zu verlängernden, fitten spirituell erfüllten Le-

ben. Und wenn einem das Leben einen Streich spielt, heisst es: Positiv denken! Das nährt Allmachtsphantasien, ebenfalls Ingridenzen der Adoleszenz.

Früher wurden Grössenphantasien durch relativ feste Strukturen, Bindungen und traditionelle Werte kanalisiert. Heute ist alles im Fluss. Dank Individualisierung, «transzendentaler Obdachlosigkeit», pluralisierter Normen verbunden mit Technologie, offenen Grenzen haben Manager – wie wir alle – nicht nur mehr «Möglichkeitssinn». Sie haben real mehr Möglichkeiten ihre Omnipotenzphantasien umzusetzen. «Die Firma war die Inkarnation des Allmachtstraumes ... ein

(Fortsetzung auf Seite 3)

Ökonom. Handlungsspielraum im Verhältnis zur institutionellen Bürokratie



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2004
www.imd.ch/wcy



(Fortsetzung von Seite 1)

paar Tage nach dem Crash trug ich ein T-Shirt, das einen Bungee-Springer zeigt und darunter den Satz: Firma X – I did it», sagt mir der ehemalige Geschäftsführer.

Angstlust als Stimulans

Gleichzeitig haben Führungskräfte auch mehr Möglichkeiten, sich ohnmächtig zu fühlen. Angesichts des Wandels und des damit verbundenen Gefühls des Ausgeliefertseins: den Börsen und ihrer Quartals-Panik, den neuen Erkenntnissen, die bisherige Gewissheiten in Irrtümer verwandeln und neu den Chinesen. Diesem Zusammenspiel von Allmachts- und Ohnmachtsgefühlen, von Euphorie und Apokalypse äussert sich auf der individuellen Ebene im Gefühl der Angstlust, im Anblick der Gefahr.

Kunst der Führung

Dies alles fördert das persönliche Gleichgewicht, die Balance und Reife, nach der sich alle sehnen, begrenzt. Manager müssen auf das «Führen» in einer «narzisstischen», «ewig jugendlichen» Gesellschaft vorbereitet werden. Das Verarbeiten von Niederlagen, jenseits des sozialen Kannibalismus, kennzeichnet reife Führung. Nicht die Siegerprämierung. Wenig Grosses entsteht ohne Grössenideen, das zeigen die Pioniere.

Umso wichtiger ist Perspektivenwechsel und «Bodenkontakt» für die Exzess-Prävention. Das Geschäft wird mit der durchschnittlichen Mehrheit gemacht, seien es Mitarbeiter wie Kunden. Letztlich wird es angesichts haltloser Strukturen immer wichtiger, Halt in sich selbst zu finden. Unabhängig(er) zu sein. Dann können sie die widersprüchlichen Erwartungen innovativ, schnell und mit «Biss» und gleichzeitig bitte weise, abgeklärt sowie transparent besser balancieren. Dann können reife und in diesem Sinne starke Helden zu einem konstruktiven Ende führen. Das ist die Kunst.

(*) Betty Zucker ist Inhaberin von Betty Zucker + Co. in Zürich. (www.bettyzucker.ch, bz@bettyzucker.ch)

Persönliche Arbeitstechnik

Selbstdisziplin erlernen

Der «innere Schweinehund» ist hinterlistig. Er liefert uns beste Ausreden, etwas nicht anzupacken. Das muss nicht sein. Die inneren Barrieren sind überwindbar.

Von Thomas Freitag (*)

In der Bäckerei entscheiden wir uns entgegen unseren Vorsätzen für die ungesündere Zwischenverpflegung. Bei der Arbeit lassen wir uns von Privatmails und Kollegen ablenken. Am Abend zappen wir nach der Nachrichtensendung alle Fernsehstationen durch, anstatt das Gerät auszuschalten. Später ärgert man sich über die innere, feige Stimme, den «inneren Schweinehund». Er flüstert uns oft den kurzfristig bequemeren Weg ein. «Nein» sagen kann jedoch erlernt werden. Oft braucht es eine veränderte Sichtweise: Nicht alles was auf den ersten Blick unangenehm oder anstrengend erscheint, ist tatsächlich so schlimm. Positiven Stimmen sollte ebenfalls Gehör geschenkt werden. Folgend ein Beispiel: Für viele ist der Gedanke an Sport am frühen Morgen ein Graus. Wer seine Denkmuster hinterfragt, kann einen Versuch wagen und an einem lauen Spätsommernmorgen joggen gehen. Ein beeindruckend schönes Natur- und Körpererlebnis wird möglich. Dieses Erlebnis kann helfen, die Denkhaltung zu verändern. Die Motivation für Wiederholungen steigt an.

Drei Voraussetzungen

Unter den folgenden drei Voraussetzungen kann man eine Gewohnheit verändern und die inneren Barrieren durchbrechen.

Erstens: Das Bewusstsein für die eigenen Denkmuster muss vorhanden sein. Dies kann durch eigene Überlegungen (Selbst-

reflexion) während einer ruhigen Minute erreicht werden oder durch Feedback einer Vertrauensperson.

Zweitens: Es braucht Motivation und Strategien, wie die Gewohnheit verändert werden kann. Das bedeutet, dass man ein Ziel hat und einen schriftlichen Plan, wie dieses Ziel erreicht werden kann.

Drittens: Für eine nachhaltige Veränderung braucht es Wiederholungen. Was man während etwa 30 Tagen anders tut, kann zu einer verinnerlichten neuen Gewohnheit werden – der innere Schweinehund erhält weniger Chancen.

Strategien für mehr Selbstdisziplin

Mit verschiedenen Strategien kann die Selbstdisziplin erhöht werden.

Innerer Dialog: Wer inneren Widerstand gegenüber einer Tätigkeit bemerkt, kann auf die unterschiedlichen inneren Stimmen hören: Was sind die Vorteile davon, etwas zu tun? Was ist angenehm daran? Welche Nachteile entstehen, wenn ich nachgebe? Woran merken andere, dass ich etwas Unangenehmes bewältigt habe? Wie werde ich mich fühlen, wenn ich «da durch» bin?

Fixzeiten einrichten: Für neue Gewohnheiten richtet man eine fixe Zeit im Wochenablauf ein. Während diesem «Slot» übt man die neue Gewohnheit aus. Das geht leichter



Thomas Freitag

zusammen mit einer gleich gesinnten Person. Beispiel: Jeden Donnerstag über Mittag Lauftreff bei der Finnenbahn.

Pausen machen: Unser Gehirn kann sich etwa 20 Minuten lang voll auf eine Tätig-

keit konzentrieren. Dann nimmt es sich eine Pause. In diesem Moment siegt oft der innere Schweinehund: Man lässt sich ablenken, trinkt einen Kaffee, liest die neuen Mails bis ins Detail. Eine bewusste Pause – und sei es nur für eine Minute – kann bereits die nötige Erholung bringen.

Kontrollen einrichten

Sich belohnen: Meistens ist das Gefühl, etwas vermeintlich Unangenehmes doch getan zu haben, bereits Belohnung genug. Für noch mehr Motivation stellt man sich selber eine Belohnung in Aussicht.

Kontrollen einrichten: Viele Leute brauchen externen Druck, um konsequent zu sein. Das Einbeziehen einer Vertrauensperson für gut gemeinte Kontrolle unterstützt bei der Zielerreichung und motiviert zusätzlich.

Arbeitsplatzorganisation: Man kann sich selber überlisten, indem man Ablenkungen ausschaltet. Eine ehrliche Analyse des eigenen Arbeitsplatzes zeigt oft potenzielle Ablenkungen: Das E-Mail-Programm mit akustischem Signal bei Mitteilungseingang, zu viel Papier auf dem Tisch, Merkzettel hier und dort. All diese Dinge rauben die Konzentration und bieten dem inneren Schweinehund Gelegenheiten, zuzuschlagen.

Tägliche Arbeitsplanung

Unbestritten bringt die tägliche Planung des Arbeitstages Zeiteinsparungen und bessere Zielerreichung. Meist fehlt den Teilnehmenden jedoch die Selbstdisziplin, das in guten Seminaren und Büchern erworbene Wissen wirklich anzuwenden. Mit der Begleitung durch eine externe Person kann der Lerntransfer verbessert werden. In einem bereits mit vielen Führungskräften und Mitarbeitern durchgeführten Programm unter dem Titel

«Breakfast Coaching» wurden bemerkenswerte Erfahrungen gemacht. Hauptziel des sechs Wochen-Coachings ist eine optimierte persönliche Arbeitstechnik. Die oben aufgeführten Voraussetzungen für mehr Selbstdisziplin werden im Programm wie folgt berücksichtigt.

Bessere Selbstorganisation

Das Bewusstsein für den Nutzen der Selbstorganisation und für die inneren Barrieren wird in Besprechungen gefördert. Mit lösungsorientierten Fragen können die Fähigkeiten der Absolventen verstärkt werden: Gibt es Beispiele in jüngster Vergangenheit, bei denen Sie einen Tagesplan erstellt und den Tag so abgearbeitet haben? Wie wird es sich auswirken, wenn der kommende Arbeitstag bewusst geplant wird? Gemeinsam werden Strategien entwickelt, mit denen die bessere Selbstorganisation angegangen und verankert wird. Eine Massnahme ist beispielsweise das tägliche Zeitfenster für die Tagesplanung. Fest in der Agenda eingeplant, hat diese Fixzeit oberste Priorität.

Telefonische Kontrollanrufe

Die Wiederholung der erwünschten neuen Gewohnheit hilft dabei, diese zu verinnerlichen. Mit telefonischen Kontrollanrufen wird der vom Teilnehmenden gewünschte externe Druck erzeugt. Die neue Verhaltensweise wird so lange wiederholt, bis sie automatisiert ist. Nach täglicher Selbstorganisation während mehreren Wochen ist die neue Gewohnheit erfahrungsgemäss verankert. Die Auswertungen der Rückmeldungen von Programmteilnehmern zeigen klar, dass diese mehr Selbstdisziplin verspüren. Sie können Ziele bewusster erreichen und fühlen sich dadurch ausgeglichener.

(*) Thomas Freitag ist Betriebswirtschaftler, ausgebildeter Coach und Berater für Organisationsentwicklung in Zürich. (www.mindmove.ch, freitag@mindmove.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter www.jobwinner.ch