

## Sich angemessen abzugrenzen, ist nicht delegierbar

**Der Schlüssel liegt in uns.** Grundsätzlich sind Menschen in ihrem Denken und Handeln frei. Einschränkungen und Grenzen setzen wir uns selber. Die Erfahrungen in den ersten Lebensjahren prägen unser Selbst- und Weltbild und lassen sich im erwachsenen Alter nur schwer verändern.

Sie sind zur «Wahrheit» geworden und werden durch entsprechende Ereignisse immer wieder bestätigt.

In diesem Sinne ist die Kindheit nicht nur ein Bildungs-, sondern auch ein Missbildungsprozess. Menschen schränken sich im Leben schrittweise, viele bis zur Unerträglichkeit, ein. Statt dass sie ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse in den Vordergrund stellen und ihre Fähigkeiten und Potenziale zur Erreichung ihrer Ziele nutzen, lassen sie sich durch «selbst gesetzte Grenzen» behindern und durch äussere Anforderungen und Anreize antreiben.

Menschen, die sich bewusst sind, dass ein gesunder Geist einen gesunden Körper braucht und die Zeit sowie ein intaktes Umfeld zu den wertvollsten Gütern auf Erden zählen, gehen anders mit sich und ihrem Leben um – ausgewogen, zielgerichtet, lustvoll.

**Die Jagd nach einem Mythos.** Für ein Leben als Manager sind ebenso wenige geschaffen wie für eines als Gärtner, Zahnarzt oder Richter. Trotzdem ist der Anreiz, mit aller Gewalt eine Position im Topmanagement zu ergattern, für viele unglaublich gross. Wie unter Drogen jagen ganze Horden junger Hochschulabgänger einem Mythos nach. Sie erfüllen zwar die rationalen Voraussetzungen, decken aber die entscheidenden Erfolgsfaktoren nicht oder nur ungenügend ab. Dies sind zum Beispiel die Fähigkeiten, richtig zu kommunizieren, mit hohem Druck, immer wieder neuen Anforderungen und Rahmenbedingungen sowie unangenehmen Entscheidungen umzugehen oder hohe Verantwortung, auch für andere, zu tragen. Die Ausbildung gehört übrigens auch zu den Voraussetzungen, ist aber nicht wirklich ein entscheidender Erfolgsfaktor. Führungskräfte, die all das mitbringen, was heute im Topmanagement gefordert wird, leiden nicht unter ihrer Arbeit. Sie gehen in ihrem Job auf und wachsen mit ihren Aufgaben. Ganz im Sinne des chinesischen Sprichworts «Drachen steigen gegen den Wind».

**Mit der Zeit tanzen ...** Die meisten Menschen, vornehmlich in den oberen Führungsetagen, haben eine eigenartige Vorstellung von der Zeit. Sie haben immer zu wenig Zeit, als ob man mehr oder weniger davon haben könnte. Albert Einstein hat zwar mit seiner Relativitätstheorie bewiesen, dass sich die Zeit unter bestimmten physikalischen Rahmenbedingungen verändert. Dass diese Voraussetzungen in unserem Businessalltag auf Erden allerdings

nicht gegeben sind, lässt sich unschwer feststellen. Das Problem ist natürlich nicht die zur Verfügung stehende Zeit, sondern wofür wir sie einsetzen. Vor Jahren durfte ich mit einem Konzernleiter zusammenarbeiten, der beinahe immer Zeit fand für ein Gespräch, ein Mittagessen oder einen Spaziergang. Auf die Frage nach seinem Geheimnis erklärte er mir: «Ich sitze zuoberst in der Hierarchie, kann daher selber über meine Zeit bestimmen, und das tue ich auch!»

Dies führt zur Thematik der Abgrenzung. Im diametralen Spannungsfeld stehen sich dabei oft die Erwartungen aus dem Umfeld und die eigenen Bedürfnisse gegenüber. Geht man vom Grundsatz aus, dass der gebildete Mensch der Schmied seines eigenen Glücks ist, liegt die Antwort auf der Hand. Sich als Manager angemessen abzugrenzen, kann nicht delegiert werden. Die Aufgabe ist vollumfänglich der Verantwortung des Einzelnen zuzuordnen – ganz im Sinne von «love it, change it or leave it». Robin Cornelius, Gründer von Switcher, bringt mit seinem Zitat «Man muss lernen, mit der Zeit zu tanzen ...» das Problem mit einem schönen Bild auf den Punkt.

**Distanz bringt Übersicht.** Versucht man dem Leben, seinen Aufgaben, Wünschen und Zielen auf der Basis seiner eigenen Werte Sinn zu geben, ändert sich der Bezug zum Umfeld. Die Distanz zum aktuellen Problem vergrössert sich, das Gesichtsfeld wird erweitert und eröffnet neue Perspektiven. Keinem Schachspieler käme es in den Sinn, mit der Nase auf dem Schachbrett zu spielen. Wer mitten im Geschehen steht, verliert die Übersicht. Als Figur auf dem Schachbrett spielt man nicht, man wird gespielt!

Wer die Fülle des Lebens erkennt, setzt nicht alles auf eine Karte. Und schon gar nicht für Geld, Macht oder Anerkennung. Die wirklich wichtigen Dinge sind nicht dort zu holen, und der Preis ist nicht selten viel zu hoch. Ganz abgesehen von der Tatsache, dass der Grenznutzen materieller Güter extrem schnell abnimmt. Auch mit einem exklusiven Lebenswandel kann man ein hohes Einkommen nicht wirklich «verbrauchen», nur horten oder verschleudern.

**Den eigenen Weg gehen.** Führungskräfte sind sich gewohnt, Ziele zu setzen. Sie tun dies für ihre Unternehmen in Form von Visionen, Missionen, Leitbildern oder dergleichen. Sobald es jedoch um das eigene Leben geht, bewegen sie sich im luftleeren Raum. Die wenigsten haben ihre persönlichen Werte und Ziele formuliert. Diese sind aber Voraussetzung, um wichtige Dinge, wie das eigene Verhalten, folgenschwere Entscheidungen, die Wahl von Beziehungen oder die Verwendung der Zeit, auf Sinn und Zweck zu überprüfen.

Ein ausgewogenes, erfülltes und erfolgreiches Leben zu führen, könnte der Sinn des Lebens sein und ist vermutlich die schwierigste Aufgabe überhaupt. Menschen investieren in ihrem Leben viel Geld und Zeit in Dinge, die nicht wirklich zu ihnen gehören und sie nicht wirklich glücklich machen. Sich als Mensch zu erkennen, seine Werte und Ziele zu definieren, sein Leben systematisch darauf auszurichten, sich zu verändern, zu reflektieren, zu lernen, sind in diesem Zusammenhang Schlüsselaufgaben. Sie bilden in ihrer Summe die grössten Herausforderungen in unserem Leben. Ob man das Ziel erreicht, ist nicht die richtige Frage, sondern, dass man sich auf den Weg macht!



Werner von Allmen ist Geschäftsführer des Swiss Excellence Forum und Autor verschiedener Bücher zum Thema Business Excellence und Personal Excellence. Als Berater und Coach hat er sich in Wirtschaft und Verwaltung im Bereich ganzheitliche Unternehmensführung einen Namen gemacht. Im Jahre 2005 entwickelte er unter Einbezug namhafter Wirtschaftsethiker den «Swiss Ethics Award», mit dem ethische Projekte in der Wirtschaft ausgezeichnet werden.