

Seine Freiheit als Manager verlieren und wiedergewinnen

Tun Sie 100 %ig das, was Sie tatsächlich tun wollen? Wenn ja, dann sind Sie frei (und es erübrigt sich für Sie, hier weiter zu lesen). Tun Sie nur zur Hälfte das gern, was Sie tun? Dann sind Sie halb frei und halb unfrei. Und wenn es nur 20 Prozent sind, hinter denen Sie voll und ganz stehen, dann ist es nicht weit her mit Ihrer Freiheit.

Umso freier jemand aber ist, umso mehr Energie, Mut und Feuer verfügt er. Freiheit als Kraftquelle ist unschätzbar. Wer den Löwen jagend in freier Wildbahn gesehen hat, wundert sich, wie das gezähmte Tier im Zirkus auf seinem Podest noch das gleiche Raubtier ist.

Und wie ist es beim Manager und der Managerin? Fühlen sie sich im Unternehmen kraftvoll wie im Dschungel oder dressiert wie im Zirkus? Denn nur wer sich als Manager frei fühlt, schöpft sein Potential und seine Kreativität ganz aus, sei es bei seinen strategischen Aufgaben oder im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden.

Doch viele sind heute nur mehr gehetzt und gestresst - weit weg vom Idealbild der Freiheit. Immer häufiger sind da nicht strahlende Führungspersönlichkeiten am Werk, sondern eher geschundene Fronsklaven.

Im folgenden Beitrag geht es darum, was es braucht, um seine Freiheit wiederzugewinnen. Nicht eingegangen wird auf den tatsächlichen Freiraum, den jemand im Unternehmen hat. Der ist zwar wichtig, aber nicht ausschlaggebend. Es geht um ein inneres Gefängnis, das sich einer selbst baut und sich dann freiwillig hineinbegibt. Kein Vorstandsvorsitzender, auch keine Gewerkschaft kann jemand daraus befreien. Das kann der einzelne nur selber tun.

Sicher sind die äußeren Rahmenbedingungen in den letzten Jahren härter geworden sind. In meinen Gesprächen mit Managern auf jeder Ebene gleichen sich im Kern die unterschiedlichen Bilder, mit der sie ihre Situation beschreiben. Da fühlt sich der eine wie im Hamsterrad, getrieben von Kräften, die inzwischen von ihm unabhängig sind - ohne nur einen Moment zur Ruhe kommen zu können. Wer anhalten will, stürzt ab. Oder ein anderer erlebt sich wie auf einer Sträflingsgaleere. Es geht nur noch darum, mit letzter Kraft zu rudern und immer weiter zu rudern. Und selbst wer sich als Aufseher auf der Galeere sieht, sitzt mit im gleichen Boot. Denn jahrelang die Peitsche schwingen zu müssen, um andere anzutreiben, macht die eigenen Arme lahm.

Dabei fing die Karriere doch so anders an. Als junger Mann oder als junge Frau am ersten Arbeitsplatz - da waren sie noch tatkräftig, lebensfroh und voller Schwung. Die Begeisterung über die eigene Aufgabe und an die eigene Leistung gab ihnen das Gefühl einer Zukunft, die sich offen, fast grenzenlos vor ihnen ausbreitete.

Wie verliert sich diese Freiheit? Gehirnforscher, Theologen und Philosophen streiten sich heute aufgeregt um die Frage, ob es den freien Willen überhaupt gibt. Sitzen wir vielleicht nur einer Illusion auf, während wir in Wirklichkeit von selbständig ablaufenden Gehirnprozessen, autonomen chemischen und elektrischen Nervenimpulsen gesteuert werden?

Doch ganz gleich wie solche Diskussionen ausgehen - ihre Ergebnisse ändern kaum etwas an unserem persönlichen Erleben. Freiheit ist keine abstrakte Größe, sondern eine konkrete Erfahrung. Es ist ein innerer Zustand, ein bestimmtes Gefühl. Jeder mag sein persönliches Erleben, frei zu sein, anders beschreiben. Aber im Kern erlebt jemand, der sich frei fühlt, sich als lebendig und sich im Einklang mit sich, seinen Wünschen und Bedürfnissen. Er gestaltet den eigenen Weg und das eigene Leben.

Warum hält dieses Gefühl der Freiheit nur so häufig den täglichen Belastungen im Beruf nicht stand? Freiheit ist keine Selbstverständlichkeit, die uns unser Leben hindurch automatisch begleitet. Sie ist etwas, was immer wieder errungen werden will.

Unfreiheit beginnt, wenn die Begeisterung nachlässt

Wie kippt Freiheit um in Unfreiheit? Denn keiner wird doch zu seiner Arbeit gezwungen, jederzeit kann er im Unternehmen die Kündigung oder den Rücktritt auf den Tisch legen.

Der Übergang geschieht meist schleichend. Die Herausforderungen und Aufgaben steigern sich mit dem Höherklettern auf der Karriereleiter. Zusätzliche Belastungen werden als selbstverständlich und notwendig angenommen. Sie bestimmen mehr und mehr das eigene Handeln. Die Arbeitszeit wächst und wenn sie nicht mehr wachsen kann, dann ist die erforderliche Konzentration während der Zeit höher. Ständiger Zeitdruck baut sich auf. Da die Zeit kein unbegrenztes Gut, geht jede Minute mehr Arbeitszeit auf Kosten anderen "Zeitvertreibs". Ruhepausen werden kürzer, notwendige Regenerationsphasen werden gestrichen. Druck und Stress wachsen kontinuierlich an

Auch das Privatleben leidet. Die Verabredung mit Freunden, das geplante festliche Abendessen mit der Partnerin, dem Partner oder die Geburtstagsfeier für das Kind müssen zurücktreten, manchmal so kurzfristig, dass andere allmählich anfangen, sich zurückzuziehen.

Irgendwann erschöpft sich die körperliche und seelische Kapazität, entspannt mit der Situation umzugehen. Jetzt greifen biologische Mechanismen ein. Angesichts des Drucks wird der Überlebensmodus angeworfen. Ein innerer Gang wird auf Dauer höher geschaltet. Allerdings geht auch die dadurch mobilisierte Kraft mit der Zeit zu Ende. Angst zu versagen, taucht auf. Der gnadenlose Wettbewerb, intern und extern, führt dazu, dass im Überlebensprogramm die nächste Aktivierungsstufe eingeschaltet wird. Nachgetankt wird nicht mehr genügend, die Reserven werden ganz aufgebraucht. Ein allmählicher Raubbau an der Gesundheit hat eingesetzt.

Zusätzlich mag sich - auch bei gleichbleibender Belastung - etwas an der eigenen Werte- und Prioritätenliste verändern. Für den 25-Jährigen mögen 80 Stunden Einsatz die Woche ein Beweis der eigenen Leistungsfähigkeit sein, die ihn stolz macht. Die Lebenserfahrung spricht dagegen, dass das für jeden 50-Jährigen noch genau so ist.

Der junge Manager, der sich mit Begeisterung auf die ersten Herausforderungen seiner Tätigkeit geworfen hatte, fühlte sich frei. Alles in ihm zog an einem Strang. Erkennbar war das durch die Freude an der Tätigkeit. Denn Freude geht Hand in Hand mit dem Gefühl von Freiheit.

Unfreiheit beginnt, wenn die Begeisterung nachlässt. Dann werden Belastungen nicht mehr als selbstverständlich begrüßt und angenommen. Ein innerer Teil taucht auf, der damit unzufrieden ist. Dieser Teil protestiert, wenn das geplante freie Wochenende gestrichen wird. Er wird sauer, wenn das eigene Sportprogramm auf der Strecke bleibt. Er möchte streiken, wenn die Familie zu kurz kommt.

Allerdings hat dieser innere Unruhestifter kaum eine Chance. Er wird überhört und unterdrückt. Denn angesichts der Anforderungen scheint es keine andere Wahl zu geben. Aber auch wenn der Störenfried geknebelt wird, lässt er sich nicht ganz zum Schweigen bringen. Er lähmt und macht unzufrieden.

Eine innere Spaltung tritt ein zwischen der einen Seite, die effektiv handelt und managt und einer anderen Seite, deren Bedürfnisse vernachlässigt werden. Damit erlebt sich der Manager nicht mehr als autonome Schaltstelle, die frei entscheidet. Stattdessen fühlt er sich nur mehr gedrängt und gezwungen. Seine Freiheit siecht dahin. Die einstige Lebendigkeit und der frühere Schwung gehen unmerklich verloren.

Weil dieser Prozess schleichend ist, wird er oft als notwendiger Teil der Karriere hingenommen. Die negativen Folgen für einen selbst und die nähere Umgebung werden achselzuckend ertragen. Natürlich kann jemand nach wie vor enorme Leistungen bringen. Und der Körper ist oft so robust, dass er das Schaffen an seiner Leistungsgrenze lange verzeiht.

Ist das der normale Lauf der Dinge? Ist dieser Werdegang vom idealistischen Jungmanager zu dem am Ende ausgelaugten Ruheständler zwangsläufig? Oder lässt sich Freiheit zurückgewinnen?

Frei ist, wer den eigenen Entscheidungen folgt

Wer nur noch reagiert statt zu agieren, ist nicht mehr Herr des eigenen Lebens. Auch wer sein Leben lang automatisch auf dem Gleis bleibt, auf das er sich einmal gesetzt hat, kann sich selbst in ein Gefängnis alter Pläne sperren. Frei ist, wer eigene Entscheidungen immer wieder neu trifft und ihnen dann folgt. Nur so bleibt er Gestalter der Karriere und des eigenen Lebens.

Wie kommt jemand dahin? Indem er sich gründlich mit sich selbst und seinen Zielen, Plänen und Wünschen auseinandersetzt. Indem er von Zeit zu Zeit eine Bestandsaufnahme vornimmt und Zwischenbilanz zieht. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn es braucht Abstand und Ruhe. Je mehr jemand im Alltag ums Überleben kämpft, je penetranter einen das Tagesgeschäft bis in die letzten Winkel der Existenz verfolgt, desto weniger gedankliche Kapazität und Tiefe bleiben für eine Gesamtschau übrig.

Stimmen die Wünsche und Ziele noch genauso? Was hat sich verändert? Eine Neubewertung erfolgt, Prioritäten mögen sich verschieben. Die Lebensplanung wird aktualisiert. Tue ich das, was ich tatsächlich will? Wo stehe ich? Wie fühle ich mich dabei? Wo will ich hin?

Sich bei diesen Fragen auf Beruf und Karriere zu beschränken, ist zu wenig. Leben spielt sich auch jenseits des Tellerrands des Berufs ab. Wie geht es Beziehungen, Freundschaften und der Familie? Wie steht es mit den eigenen Bedürfnissen, Träumen und Zielen? Was will noch gelebt werden? Man bedenke: "Wenn einer auf seinem Totenbett zurück blickt, wird er selten bedauern, zu wenige Stunden im Büro gewesen zu sein."

Manchmal hilft ein Schock. So lief mein erstes Gespräch mit einem Vorstandsmitglied eher zäh. Beim zweiten Gespräch wirkte er gänzlich verändert. Kurz zuvor war ein befreundeter Kollege an einem Herzinfarkt gestorben. Der Todesfall hatte ihn derart erschüttert, dass sich plötzlich neue Lebensthemen in den Vordergrund schoben.

Jede Veränderung kostet ihren Preis

Wichtig dabei: Nicht blauäugig sofort die veränderte Zukunft planen, sobald Defizite erkannt sind! "Ich werde in Zukunft mehr delegieren, regelmäßig Sport treiben, pünktlich abends zuhause sein, und Autogenes Training werde ich auch noch lernen." Solche guten Vorsätze, bisweilen auch im Seminar oder Coaching gefasst, gehen in der Realität regelmäßig schnell verloren.

Warum? Veränderung gibt es nicht umsonst. Jede Veränderung kostet ihren Preis - auch wenn er oft übersehen wird. Wir alle besitzen in unserem Inneren eine Art Instinkt, der unser Handeln an einem klaren Aufwand-Nutzen-Verhältnis orientiert. Wir tun etwas, weil der Nutzen, den wir uns versprechen, den Aufwand wert scheint. Wenn sich also jemand aufreißt, dann nur deshalb, weil das gewünschte oder erhoffte Ergebnis ihm diesen Preis wert ist. Niemand ist da ein Opfer. Auf den Punkt gebracht: Wenn jemand seine Ehe wegen seiner Karriere kaputt gehen lässt, dann deshalb, weil ihm die Karriere diesen Preis wert ist.

Allerdings erforschen wir selten unsere Motive klar und schonungslos genug. Lieber tappen wir ein Stück weit im Nebel. Der Manager analysiert gründlich und realistisch im Geschäftsleben. Aber was das eigene Leben betrifft, vergisst er oft seine Analysefähigkeiten, wie es ein Buchtitel "Beruflich Profi - privat Amateur?" treffend benennt.

Erst wenn jemand sich über die Vorteile und den Preis im klaren ist, kann er sich ganz entscheiden. Zum Beispiel

verbindet der Manager, der bisher zu wenig delegiert, damit eine wichtige Absicht. Er möchte die Kontrolle und den genauen Überblick in seinem Verantwortungsbereich behalten. Nimmt er sich jetzt vor, wichtigen Aufgaben anderen zu übertragen, verliert er den vorherigen präzisen Überblick. Er riskiert, dass unvorhergesehene Schwierigkeiten auftauchen, weil andere die Aufgaben nicht so erfüllen, wie er es tun würde. Das ist ein hoher Preis. Er wird seinem guten Vorsatz, mehr zu delegieren, nur dann folgen, wenn ihm dieser Preis bewusst ist, und wenn er wirklich bereit ist, ihn zu bezahlen.

Preis und Vorteil müssen klar nebeneinander stehen. "Ich bin bereit, die nächsten 5 Jahre meine Kinder wach nur am Wochenende zu sehen. Die Aufgaben, die mir mein Beruf stellt, dazu meine Karriere, sowie das finanzielle Wohlergehen und die Sicherheit meiner Familie sind es mir wert."

Jetzt muss nur noch die Frau am gleichen Strick mitziehen. Dann ist die Freiheit gewonnen, die ganze Energie die Woche über in die beruflichen Anforderungen zu stecken. Da mag es noch ein Bedauern geben wegen des Preises. Aber die Entscheidung ist unter Abwägung aller Faktoren getroffen worden. Die innere Spaltung mit den daraus resultierenden Konflikten und der automatischen Schwächung hört auf. Die Kraft steht ganz den Zielen zur Verfügung.

Eine Sackgasse tut sich dann auf, wenn jemand zu oberflächlich entscheidet. Meist hat er sich aus Angst vor Konsequenzen nicht gründlich genug mit eigenen unterdrückten Bedürfnisse beschäftigt. Um frei zu werden, muss er auch ihnen Rechnung tragen. Erleichterung und Freiheit wird er ohne das dauerhaft nicht finden.

Was aber, wenn die Frau mit dieser persönlichen Priorität nicht einverstanden ist? Dann ist die Auseinandersetzung mit ihr erforderlich, das Offenlegen und Abgleichen der Ziele und Wünsche beider Partner. Freiheit meint nicht, dass der eine auf Kosten des anderen sich auslebt - abgesehen davon, dass das sowieso nicht auf Dauer gut geht. Wenn alles auf dem Tisch ist, dann können Vereinbarungen gefunden und gemeinsame Entscheidungen getroffen werden, ohne dass einer von beiden das Gefühl hat, die schlechteren Karten gezogen zu haben.

Um sich für die Zukunft vorzubereiten, ist es wichtig, sich über die eigenen Grenzen im klaren zu sein. Auch wenn für jemand eindeutig der Beruf an erster Stelle kommt, bleibt die Frage: Gibt es eine absolute Schmerzgrenze? Wenn ja, wo liegt sie? Je mehr jemand hier bewusst im Vorfeld Überlegungen anstellt, desto leichter entsprechen dann Reaktionen in kritischen Situationen der langfristigen Lebensplanung. Unfrei ist jemand, der keine Grenzen mehr zieht und sich dann irgendwann ausgeliefert und gezwungen fühlt. Frei ist, wem bewusst ist, dass er auch anders könnte, wenn er wollte. Der Löwe, der im Zirkus Kunststücke vollführt, ist dann frei, wenn er weiß, dass er, wenn er will, jederzeit auch die Manege verlassen und wieder auf die freie Wildbahn gehen kann.

Einfluss und Macht zu riskieren oder aufzugeben, ist ein besonders hoher Preis. Je höher jemand aufsteigt, desto wichtiger wird er und desto mehr verlieren andere eigene Bedürfnisse an Gewicht. Nun wäre das kein Problem, könnte jemand bis zum letztem Atemzug an der Macht bleiben. Doch nur der Papst ist in dieser glücklichen Lage. Schwierig, bisweilen tragisch, wirkt das Schicksal derjenigen, die sich den verbleibenden Jahren ihres Lebens ohne ihre Macht stellen müssen, wenn die ganze bisherige Richtung ihres Lebens davon ausgefüllt war. Erst die Qualität der Lebensjahre nach dem Berufsende zeigt, wie viel innere Freiheit jemand auch vorher schon gewonnen hatte.

Wer hadert, ist unfrei

Was es braucht, um die eigene Freiheit zu behalten oder wiederzugewinnen, lässt sich auch noch aus einem anderen Blickwinkel beschreiben. Die vier Grundsätze lauten:

Love it
Change it
Leave it
Love it

Love it! Das ist die Priorität. Je mehr jemand seine Arbeit liebt, desto leichter fällt sie ihm und desto erfüllender wird sie. Wer lernt, mehr von dem zu tun, was er mag, und das lieber zu tun, das ihm bisher lästig war, wird zufriedener. Aber das "Love it" als Haltung funktioniert nicht immer. Bisweilen sind die Umstände einfach unerträglich.

Dann kommt der nächste Schritt: Change it! Jetzt setzt jemand seine ganze Kraft ein, die Situation zu verändern. Wer z. B. im Wust der eigenen Aufgaben untergeht, der ändert diese Aufgabenlast, wenn er sich anders organisiert, besser delegiert, nach einem Gespräch mit dem Chef entlastet wird usw. Allerdings: Wie schon oben ausgeführt, kostet jeder dieser Schritte seinen Preis.

Was aber, wenn jemand alles probiert hat, aber nichts hat geholfen? Dann ist die notwendige Konsequenz: Leave it! Die Situation muss verlassen werden. Da wird die Abteilung gewechselt oder ganz gekündigt. Das mag hart sein, unter Umständen krepelt es das ganze Leben um. Aber es ist der nächste notwendige Schritt in die Freiheit.

Und wenn auch das nicht geht? Ich und kündigen?! Die Kinder studieren, das Haus ist noch nicht abbezahlt, niemand gibt mir mehr in meinem Alter eine vergleichbare Position! Dann gibt es nur noch eine letzte sinnvolle Möglichkeit: Love it!

Wer die Situation annimmt, so wie sie ist, gewinnt Freiheit. Da würde jemand gerne in den Vorstand aufsteigen, aber aus irgendwelchen Gründen ist es nicht geschehen und er sieht, dass es auch nicht mehr geschehen wird. Er hadert mit sich, dem Unternehmen und seiner Arbeit - die Realität ist anders als erhofft. Mit der Bitterkeit vergiftet er auf Dauer sein Leben. Erst wenn er die Situation ganz und gar annimmt „so und nicht anders ist es“, endet die Unzufriedenheit und die innere Spaltung hört auf.

Dazu muss er manche alten Träume und Wünsche aufgeben. Es ist ein neuer Schritt durch Einsicht. Es braucht keine

„Arbeit“, um dahin zu kommen, und es ist auch keine „Leistung“. Innere Freiheit lässt sich nicht erarbeiten. Um sie zu gewinnen, braucht es den Überblick, der durch den Abstand zum eigenen Leben und mit dem Erkennen der eigenen Endlichkeit erreicht wird.

So war einer meiner Gesprächspartner frustriert von seiner gegenwärtigen Position und hatte nur noch die Kündigung im Kopf. Allerdings hatte er trotz längerer Suche noch keine vergleichbare Stelle gefunden. Nun war er hin- und hergerissen. Auf der einen Seite kochte der Ärger gegen den in seinen Augen total ungerechten Chef. Auf der anderen Seite hatte er Angst ins Blaue hinein das Unternehmen zu verlassen, vor allem da seine Frau vor kurzem ihr zweites Kind bekommen hatte. Zusätzlich belastete ihn zu bemerken, wie sein Frust immer mehr Energie von seiner Arbeit abzog. In mehreren Gespräche kreiste er immer wieder um diese Themen.

Klar wurde ihm u. a. dabei, dass ein Teil seines Ärgers aus der eigenen Familiengeschichte und seinen Schwierigkeiten mit seinem Vater herrührten. Aber das war nicht ausschlaggebend. Ausschlaggebend war letztendlich sein kraftvoller Entschluss, zugunsten der Sicherheit seiner jungen Familie im Unternehmen zu bleiben und das Beste daraus zu machen.

In einem Gespräch, drei Monate später, berichtete er von erstaunlichen Veränderungen. Seine Entscheidung hatte ihn erleichtert und insgesamt ruhiger werden lassen. So konnte ihn sein Vorgesetzter kaum mehr aus dem Gleichgewicht bringen. Den Einschränkungen, die ihn vorher sehr genervt hatten, begegnete er gelassener. Dadurch fühlte er sich insgesamt wohler, und zu seiner eigenen Überraschung wurden seine Leistungen jetzt mehr anerkannt.

Allerdings funktioniert das "Love it" nicht als billiger und bequemer Ausweg. Vorher muss der ganze persönliche Einsatz geleistet worden sein, die Situation zu verändern. Wer sich in die Tasche lügt, hat keine Chance. Auch wer gefangen bleibt im wehmütigen Rückblick, wer sich selbst oder dem Schicksal dauerhaft Vorwürfe macht, steckt fest.

Wer hadert, ist unfrei. Er hat noch nicht wirklich zugestimmt. Frei wird, wer die Situation annimmt, so wie sie jetzt im Moment ist, rückhaltlos "ja" dazu sagt und von hier aus weiter schaut. Er weint nicht über verschüttete Milch, sondern orientiert sich an dem, was ist und tut das, was er jetzt will. Er spürt die Kraft seiner Freiheit und wird sie zu seinem Nutzen und dem seines Unternehmens einsetzen.

www.ulsamer-unternehmensberatung.com

Was Sie tun können, um mehr Freiheit zu gewinnen

Nehmen Sie eine persönliche Auszeit zwischen drei Tagen und einer Woche, in der Sie Bilanz ziehen, wo Sie stehen und was Sie wollen. Wichtig ist, dass Sie sich während diese Zeit vom Tagesgeschäft abkoppeln - keine geschäftlichen Telefonanrufe und e-mails! Für manche hat sich als idealer Ort dazu ein Kloster oder ein Zen-Workshop erwiesen.

Diese Auszeit kann auch ein Seminar im kleinen Rahmen bieten, bei dem es um Lebensplanung und persönliche Ziele geht. Der Vorteil liegt im Austausch mit Gleichgesinnten und der Inspiration, die dadurch erfolgt.

Wer sich solche Auszeiten einmal im Jahr leistet, bleibt auf seiner eigenen Spur und wird Fehlentwicklungen frühzeitig entgegensteuern können

Last but not least: Eine Auszeit anderer Art sind regelmäßige Gespräche mit einem lebenserfahrenen Außenstehenden, um im persönlichen Kontakt Bilanz zu ziehen.

Im kleinen hilfreich sind die regelmäßigen Pausen im Alltag, besonders dann, wenn sie den Körper einbeziehen wie die halbe Stunde Jogging, das Golfspiel oder auch die Sauna. Auf Dauer ersetzen sie aber nicht den weiteren Abstand, der erforderlich ist, um den großen Überblick zu gewinnen.

Wer sich das nicht gönnen kann, weil die Anforderungen zu hoch sind? Keine Geschichte bringt es besser auf den Punkt als die schon altbekannte vom Mann mit der Säge. Der steht im Wald und schuftet sich ab mit einem Baum und sägt und sägt. Ein Spaziergänger macht ihn darauf aufmerksam, dass seine Säge ja ganz stumpf ist und er sie schärfen sollte. Seine Antwort: "Keine Zeit dazu - ich muss sägen!"

Wenn Sie Ihr Veränderungspotential wecken wollen

Beantworten sie folgende Fragen:

Stellen Sie sich vor, dass der Stress, den Sie aktuell haben und an dem Sie nichts verändern können, die nächsten zehn Jahre so bleiben wird. Genauso. Unverändert. Wie geht es Ihnen dabei?

In genau einem Jahr werden Sie an einem Autounfall sterben. Sie wissen das heute schon. Wie sieht das letzte Jahr Ihres Lebens aus?