

Kräftemanagement für Führungskräfte

Bei Kräften bleiben ist für Führungskräfte in der Lebensmitte eine der grössten Herausforderungen. Eine erholsamen Eigenwelt aufzubauen, ist zentral für die eigene Gesundheit und Motivation.



Engagierte Führungskräfte laufen oft Gefahr, die eigenen Grenzen nicht rechtzeitig zu erkennen.

Zwei gesellschaftliche Entwicklungen der letzten Zeit haben die Bedingungen für die Balance zwischen Engagement und Erholung radikal verändert. In wenigen Jahren sind wir zur 24-Stunden-Gesellschaft geworden, und parallel dazu schreitet die Virtualisierung unseres Alltags voran. Es gibt sie kaum mehr, die

geschützten Räume fürs Ausruhen. Wir sind rund um die Uhr beschäftigt, und die Zeiträume von Musse und Erholung sind stark bedroht. Zudem sind unsere Organisation, unsere Produktion und unsere Kommunikation zunehmend geprägt von der Geschwindigkeit und den technischen Möglichkeiten der neuen Medien. Diese

beiden Entwicklungen haben den Handlungs- und Leistungsdruck im Alltag stark erhöht. Es wird heute in kürzerer Zeit viel mehr Leistung verlangt, und das rund um die Uhr, in der Arbeitswelt wie auch in vielen Bereichen des Privatlebens. Aber auch die Erwartungen vieler Menschen an sich selbst sind grösser geworden. Gerade engagierte Führungskräfte, die präsent sein und viel bewegen wollen, sind in Gefahr, sich zu viel zuzumuten.

Wenn Führungskräfte in eine Abwärts-spirale von Erschöpfung geraten, so meist durch eine Kombination von zu hohen Erwartungen an sich selbst und zu viel Druck von aussen. Zu lange macht man es den andern recht oder will eigenen Idealen genügen. Und vergisst dabei sich selbst. Wie gelingt es, die eigenen Grenzen rechtzeitig zu erkennen und im komplexen Alltag bei Kräften zu bleiben?

Gesamtbelastung ernst nehmen

Als Erstes gilt es, die Belastung im gesamten Alltag realistisch einzuschätzen. Erschöpfung entsteht immer im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Privatleben. Es ist wichtig, zu erkennen, welche Kraftressourcen in den drei Lebenswelten Arbeit, Zuhause und Eigenwelt wirken und ob insgesamt genug Kraftspender vorhanden sind. Zudem ist es entscheidend, Erschöpfungssymptome rechtzeitig wahrzunehmen, denn unser Verstand will häufig nicht wahrhaben, dass es zu viel ist. Seele und Körper senden frühzeitig Signale. Sie brauchen Raum, um zu verarbeiten und zu geniessen und wollen nicht ständig nur vorwärts drängen und leisten. Seine eigenen Grenzen zu sehen, ist kein Versagen, sondern eine Kompetenz! Wissen um die Dynamik von Erschöpfung, Erholung und Burnout ist dabei sehr hilfreich.

Sich klarer abgrenzen

Burnout ist im Kern eine fortgeschrittene emotionale Erschöpfung. Es braucht Mut, sich vor zu viel Kontakt und zu vielen Informationen zu schützen. Der Sinn darin ist jedoch gerade, sich die Fähigkeit zu erhalten, in den vielen Beziehungen präsent zu sein. Empfehlenswert ist auch, sich ört-

lich regelmässig von der Arbeits- und Familienwelt zu distanzieren. Dazu kommt heute die Kunst, sich virtuell abzunabeln, phasenweise auf E-Mail, Handy und Nachrichten ganz zu verzichten. Und schliesslich das Schwierigste: Nach der Arbeit nicht mental weiterarbeiten, Probleme lösen und sich sorgen, sondern die Leere aushalten, die dann zuerst kommt. Die tägliche Überfülle zu reduzieren, ist heute die Voraussetzung, damit neue Kräfte in einem überhaupt Raum gewinnen können. Im eigenen Atem erleben wir es: Zuerst muss ich ausatmen, bevor ich wieder einatmen kann.

Erholsame Eigenwelt aufbauen

Für viele ist es eine Herausforderung, sich selbst Erholung von Herzen zu gönnen. Was helfen kann, ist die Überzeugung, dass Leben ein Geschenk ist und weit mehr als nur Leistung erbringen, Pflichten erfüllen und funktionieren. Und die

Einsicht, dass meine Erholung nicht nur mir, sondern auch allen Menschen in meinem Umfeld guttut. Erholung geschieht nicht von selbst. Es geht um eine aktiv-wache Haltung, die im Wort selbst enthalten ist: sich etwas holen. Die Eigenwelt spielt hier eine zentrale Rolle. Sie ist wie eine Insel im Alltag, die nur von mir selbst und guten Freunden besucht werden darf. Der Körper erinnert sich, was ihm guttut. Was früher einmal die Lebenslust weckte, kann auch heute wieder Kraft geben für den Alltag: Hobbys, sinnlich-kreative Tätigkeiten, Aufenthalt in der Natur, Spiritualität, Freundschaften – ganzheitliche Erlebnisse, bei denen es nicht darum geht, zu müssen oder zu sorgen, sondern um Genuss, Spontaneität und Freude. Ein grosses Erholungspotenzial liegt in den Rand- und Pausenzeiten: am Morgen zwischen Aufstehen und Arbeitsbeginn, um die Mittagszeit, in der Zeit zwischen Arbeitsschluss und Zuhause, am Feier-

abend. Die bewussten kleinen Time-outs im Alltag zeigen grosse Wirkung! Es lohnt sich für alle, wenn Führungskräfte gut zu sich schauen und vermehrt darüber nachsinnen, wie sie sich regelmässig wirksam erholen können. Der Erfahrung nach braucht es dafür ein gutes Kräfte-management, das dem Aufbau einer Kraft spendenden Eigenwelt oberste Priorität einräumt.

CHRISTOPH WALSER
Coach ZiS, Theologe MA, ist selbständig tätig als Berater und Trainer mit Spezialisierung in den Bereichen Lifebalance, Burnout und Erholungskompetenz



Tel. 043 343 90 40
 christophwalser
 @bluewin.ch
 www.timeout-statt-burnout.ch

«Kein Schlagzeilen-Journalismus. Die Schweizer Monatshefte regen zum Nach- und Weiterdenken an!»

Remy Reichmuth, Privatbankier

Wie regieren? Neue Ideen für die Schweiz.
 Kritisch, relevant und prägnant.
 Reiner Eichenberger, Max Frenkel, Fredmund Malik und andere in der aktuellen Ausgabe.
Jetzt bestellen und lesen!

www.schweizermonatshefte.ch

SCHWEIZER
 MONATSHEFTE

Die Autoren-Zeitschrift

Politik Wirtschaft Kultur seit 1921