Vorwort

Mai 2012 – der Dokumentarfilm der Regisseurin Carmen Losmann „Work hard – Play hard" läuft gerade in den Kinos und zeigt in einer ergebnisorientierten Business-Sprache, wie in der heutigen Arbeitswelt der „richtige Mitarbeiter" mit „viel Spaß" und voller Optimismus ganz in seiner Arbeit für das Unternehmen aufgehen soll. Diese Sprache ist mir bestens bekannt. Ich bin als Top-Managerin darin aufgewachsen. Auch ich habe sie mit der Muttermilch der jeweiligen Unternehmen aufgesogen; aber ich bin auch vom Herzen Geisteswissenschaftlerin und deswegen unter meinen Kollegen oftmals ein Exot. Meine ganz persönliche Erfahrung, meine Gespräche mit zahlreichen Klienten zeigen mir sehr klar, dass wir an einer Grenze angekommen sind. Viele meiner Klienten stellen sich dieselben Fragen: Wie viel sind wir bereit, für unsere Arbeit zu geben, sogar noch einen Schritt weiter: Wie viel sind wir bereit, für angeblich notwendige Wachstumsziele zu leisten, allein weil „die anderen" es von uns fordern. Viele erkennen oft zu spät, zum Beispiel nach einem Burnout, dass sie eben als erfolgreiche Manager mitnichten die Heroes unserer Zeit sind mit viel Gestaltungsfreiraum, sondern oft nur mehr fremdgesteuerte Marionetten eines gesamtgesellschaftlichen Leistungssystems, das sein Ziel in einer Hochleistungskultur verinnerlicht.

Dennoch – ich bin immer noch der Meinung, dass Leistung, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit die wesentlichen Erfolgsfaktoren für den Einzelnen, für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft sind und auch bleiben werden. Fordern und Fördern sind richtige und wichtige Kernaufgaben jeder Führungskraft hinsichtlich seiner Mitarbeiter, genauso wie Werte, Vertrauen und Wertschätzung jedes Einzelnen. Ebenso Profit, denn ohne Gewinn kann kein Unternehmen überleben und Arbeitsplätze schaffen. Auch das muss sich jeder bewusst machen. Eine Firma ist keine Sozialeinrichtung. Eine Firma muss Leistung von ihren Mitarbeitern fordern und darauf vertrauen können, dass ihre Mitarbeiter bereit und fähig sind, Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Das sind die Grundpfeiler des gegenseitigen Vertrags. Während früher von der Ausbeutung der Arbeiterklasse in den

industriellen Vorhöfen der Hölle gesprochen wurde, haben wir es heute mit der subtilen Selbstausbeutung unserer Leistungsträger, der High Performer oder Bestleister zu tun, die wie die Lemminge freiwillig mit vollem Ehrgeiz und Leistungsbewusstsein dem Ruf nach dem „richtigen Mitarbeiter", dem „richtigen Manager" folgen.

Denn wir Bestleister haben viel gelernt in den letzten Jahrzehnten, kennen die wesentliche Managementliteratur und praktizieren optimiertes Zeitmanagement, springen zwischen Projekten und Zeitzonen hin und her. Nur eines haben wir verlernt: zu leben!

Da nützt es uns wenig, wenn Professor Fredmund Maliks Werk zu den Kernproblemen im Management: „Führen – Leisten – Leben" heißt, aber den wesentlichen dritten Part – Leben – außer Acht lässt. Seit seinem Erscheinen 2006 ist es verdientermaßen zum Klassiker der Managementliteratur geworden. Im Mittelpunkt stehen die wesentlichen Fragen und Antworten zu den Bereichen Führen und Leisten, jedoch nicht Leben. Professor Malik gibt selbst an, dass er explizit weniger dazu geschrieben habe, als die Position des Wortes im Titel vermuten ließe, ging aber implizit davon aus, dass seine Prinzipien eines wirksamen Managements gleichsam auch ein balanciertes Leben ermöglichten. Warum? Er stellt wirksames Management, richtiges Management, den Beruf in calvinistischer Leistungstradition grundlegend in den Dienst eines erfüllten Lebens. Sein Versprechen: Wer sich an seine Vorschläge hält, hat die besten Chancen, erfolgreich im Beruf zu sein und auch seine Work-Life-Balance dauerhaft in den Griff zu bekommen. „Gerade wirksame Menschen leben (dies) vor" (Malik 2006, S. 12).

Sein Wort in Gottes Ohr – vielleicht mag es manche geben, bei denen dies funktioniert.

Allerdings sprechen der Anstieg psychischer Erkrankungen, die Zunahme allein der Thematik Burnout in den letzten Jahren eine ganz andere Sprache. Als Executive Coach vieler High Performer, das heißt der Zielgruppe, von der Professor Malik spricht, sehe ich ein anderes Bild.

Gerade unsere Leistungsträger, diejenigen, die voller Engagement sind, voller Bereitschaft, Verantwortung als Manager tragen zu wollen; gerade diese „Bestleister" sind an ihre Grenzen der Leistungsfähigkeit gekommen. Viele haben nicht einmal die Zeit, diesen schleichenden Prozess wahrzunehmen. Viele nennen es nicht so. Sie „outen" sich nicht. Sie versuchen alles, um „alles in den Griff zu bekommen und dauerhaft zu halten". Es gelingt ihnen allzu häufig nicht mehr.

Da fühlen sich erfolgreiche Führungskräfte als Versager, weil sie Unmögliches, ja Unmenschliches von sich verlangen und tagtäglich leisten wollen. Einen 24-Stunden-Tag in voller Verfügbarkeit an sieben Tagen die Woche in Einklang zu bringen mit dem eigenen Wunsch, ein guter Partner, Vater, Sohn oder Freund zu sein; oder einfach nur mal Zeit für sich selbst haben zu können. Das ist völlig

davon unabhängig, ob wir von männlichen wie weiblichen Führungskräften sprechen. Top-Leistung rund um die Uhr, Belastbarkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Dauer-Vitalität mit kontinuierlichem Optimismus werden gefordert.

In diesem Buch wende ich mich daher diesem drittel Teil zu und reorganisiere die Prioritäten: Leben – (Selbst) Führen – Leisten.

Ganz bewusst bleibe ich jedoch im Denken Maliks über Management, wie auch in der Tradition des von ihm wie mir sehr geschätzten Management-Vordenkers Peter F. Drucker. Beide haben mein Verständnis über erfolgreiches Management dauerhaft und dankbar geprägt.

Dieses Buch tritt daher ganz bewusst in den Dialog mit den beiden führenden Management-Experten, um den Aspekt Leben in der aktuellen Wirtschaftssituation mehr in den Fokus zu rücken und mit den Erfahrungen und Erlebnissen aus meiner Beratung wie auch dem Coaching von Führungskräften zu differenzieren. Interessant war für mich auch die Erkenntnis, wie Konzepte und Strategien bereits vor mehreren Jahrzehnten erkannt, aber nicht in unserer jetzigen Management-Praxis umgesetzt wurden. Als hätten wir jahrzehntelang den Kopf in den Sand gesteckt.

Ich bedanke mich sehr für die Bereitschaft meiner Coaching- und Consulting-Klienten, meiner Management-Kollegen wie Business-Partner in den Personalabteilungen und Personalberatungen, mir mit ihrer Offenheit den Kern der Praxis einer modernen agilen Hochleistungskultur offengelegt zu haben, insbesondere Ildiko Kreisz, Accenture ASG Senior Vice President Human Resources, Katrin Neuendorf, Senior Human Resource Manager von Microsoft, sowie Bernd Schröder, CFO Sport+Markt und Leslie A. Perlow, Konosuke Matsushita Professor of Leadership, Bereich: Organizational Behavior der Harvard Business School. Ich bedanke mich bei den Professoren der Harvard Business School und der MIT Sloan School of Management, die seit Mitte der 90er Jahre wegweisend für mein persönliches Wachstum waren und auch heute für einen konstruktiven Erfahrungsaustausch: allen voran Professor Mark Maletz, Professor Nitin Nohria, Professor Edgar H. Schein und Professorin Teresa Amabile. Die Namen meiner Coaching-Klienten habe ich selbstverständlich durchgehend geändert, um meine Integrität und Diskretion zu gewährleisten.

Zusätzlich bedanke ich mich bei den Autoren, von denen Literaturangaben aufgeführt werden. Ein reiches Netzwerk – von schriftlichen wie persönlichen Partnern – auf das meine Synapsen weiter aufbauen können. Eine große Lebens- und Netzwerkbereicherung.

Roswitha van der Markt, Juni 2012

http://www.springer.com/978-3-8349-4473-3

Das Ich-will-mehr-Prinzip
Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur
van der Markt, R.A.
2012, XIV, 270 S. 14 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4473-3