

Unternehmer: «Persönliche Dimension» als unerlässliche Basis

Die tragende Säule des unternehmerischen Erfolgs von Familienunternehmen ist die Persönlichkeit des Unternehmers. Diese steht aber nicht isoliert da, sondern wird von familiären, unternehmerischen oder volkswirtschaftlichen Faktoren mitbestimmt und kann durch den Unternehmer selbst auch verändert bzw. entwickelt werden. Mit diesem Beitrag beginnen wir in loser Folge eine Serie zu verschiedenen Aspekten des Unternehmers, insbesondere des Familienunternehmers.

Work-Life-Balance im Zentrum

Das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben wird oft erst dann zum Thema, wenn es verloren gegangen ist. Motivierte Performer lassen nach, laugen aus oder fallen sogar vom einen auf den anderen Tag völlig aus dem Rennen. Wer hätte gedacht, dass es ihnen nicht gut geht? Und vor allem: Selber haben sie jeden Gedanken daran stets strikte von sich gewiesen!

Ein solcher Prozess mit *Endstation Burnout* ist schleichend und deshalb besonders perfid. Er trifft gerade die pflichtbewussten, leistungsbereiten und stark mit ihrer Arbeit identifizierten Personen. Wer zusehends zum Perfektionismus neigt, eine gewisse Abhängigkeit von der Bestätigung anderer hat, eigene Bedürfnisse vernach-

lässigt und eigene Gefühle nicht wahrnimmt, gehört eindeutig zur Risikogruppe.

Vorrangiges Ziel jedes Unternehmers muss es deshalb sein, seine Work-Life-Balance aufzubauen, auszubauen oder wenigstens zu erhalten.

Im Folgenden finden sich einige Handlungsansätze für die Praxis:

Diagnostik

- Wohlbefinden regelmässig checken

Intervention

- gezielte Planung von Regenerationsphasen
- regelmässig Sport treiben
- Entspannung und soziale Kontakte pflegen

Prävention

- frühzeitig professionelle Hilfe suchen
- vom Perfektionismus wegkommen

Innovation

- Kontakte mit Arbeitspartnern und Freunden pflegen, die einem gut tun.

Unternehmer-Workouts als Notwendigkeit?

Längere Arbeitszeiten als Folge akuter Herausforderungen im Geschäftsleben führen zum Streichen sportlicher Aktivitäten. Die Fitness reduziert sich nach und nach. Permanente kulinarische Highlights tragen dazu bei, an Körpermasse zuzulegen. Mangelnde Bewegung und falsche Sitzhaltung besorgen das Übrige. Oder hiess es schon immer «no sports»? Die körperliche Leistungsfähigkeit stellt jedenfalls eine ultimative Grenze dar. Oft wird diese unfreiwillig erreicht. Erst dann setzt das Nachdenken ein.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, sich von Fitnessexperten (Trainern, Ärzten u. a. m.) unterstützen zu lassen. Interessanterweise sind *männliche Führungskräfte* in der Regel aber *sehr gesund*. Jeden-

Übersicht 1

Work-Life-Balance: Körperliche und mentale Strategien

Diagnostik	Intervention	Prävention	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> – Chronische konfliktreiche Beziehungen – mangelnde soziale Unterstützung – mangelnde Bedürfnisbefriedigung – Analyse von Selbstgesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> – Laufen, ohne zu schnaufen. Jede Treppenstufe zählt (Ausdauertraining) – massvoller Alkoholgenuss verlängert das Leben, Rauchen verkürzt es. – Wie man isst, ist so wichtig, wie was man isst. 	<ul style="list-style-type: none"> – Entspannungstechniken (z. B. Muskelentspannung nach Jacobsen) – stressfreie Zonen schaffen – Nicht: «Wen die Götter verderben wollen, dem erfüllen sie jeden Wunsch». 	<ul style="list-style-type: none"> – Kohärenz, Stimmigkeit und Geborgenheit tragen zur Gesundheit bei – Spaziergang bei Sonnenschein mit jemandem, den man mag – Etwas «ausser der Reihe» tun.

falls gesünder als die durchschnittliche Bevölkerung. Allerdings stehen sie häufig unter Beschwerdedruck («keine Zeit, keine Musse, gehetzt»), wodurch sie meist angespannt wirken. Ärzte und Psychologen empfehlen die in *Übersicht 1* dargestellten körperlichen und mentalen Strategien.

Psychologische Hemmfaktoren berücksichtigen

Wer Unternehmer kennt, weiss auch um ihre befremdlichen Seiten. Wie oft entsteht doch der Eindruck, die Verhältnisse oder beteiligten Akteure seien «nicht ganz normal». Nicht immer zu Unrecht, wie die nachfolgende Typologie zeigt.

Das Hauptproblem ist, dass in einem zentralisierten Unternehmen der Bezug Person/Organisation so eng ist, dass jeder Tick sich von der Spitze rasend schnell abwärts verbreitet. Aus dem individuellen Tick werden dann Entscheidungen, Strukturen und Organigramme. Die folgende Typologie hilft, eigene und fremde Handlungstendenzen – mit einem Augenzwinkern – in die richtigen Bahnen zu lenken. Aber Achtung: Es braucht Mut, sich selber den Spiegel vorzuhalten und nüchtern zu taxieren!

Einige Hemmfaktoren und die jeweiligen Abhilfestrategien zeigt *Übersicht 2* (vgl. S. 6).

Sabbaticals für Unternehmer?

Als *Sabbatical* gilt die längerfristige, unbezahlte Freistellung von der Arbeit. Sie kann zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten variieren. Wer im Sabbatical ist, gilt weiterhin als *betriebszugehörig*.

Dem Unternehmer kommt im Sabbatical zunächst der selbe Nutzen zu wie seinen Arbeitnehmenden. Die Beschäftigung mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen wird möglich. Längere Sabbaticals ermöglichen *Auslandaufenthalte* oder den



Dr. Leopold H. Hüffer

Der Autor, Diplom-Psychologe der Universität München, promovierte an der Universität Dortmund zum Dr. phil. (1996). Von 1991 bis 1999 war als Consultant und Projektleiter für Executive Assessments und -Coachings bei Dr. Lohs Planconsult (München), Kepner-Tregoe GmbH (Wiesbaden/Princeton N. J.) und Manres AG (Zollikon) tätig. Seit 1999 hat er einen Lehrauftrag an der Universität Zürich inne und unterhält seit 2004 eine Forschungszusammenarbeit mit der ETH Zürich. Seit 2000 ist er Managing Partner der Hüffer AG (Zürich).

Abschluss einer neben- oder ausserberuflichen Qualifikation. Planvoll eingesetzte, zeitlich begrenzte und an den betrieblichen Erfordernissen ausgerichtete Sabbaticals stellen sicher, ein einsatz- und leistungsfähiger Unternehmer zu bleiben. Eingeübte Denk- und Handlungsmuster können überwunden werden.

Als Risiko muss genannt werden, dass der Unternehmer umfangreiche Arbeitszeit- und Kapitalkontingente in die Zukunft seines Unternehmens investiert hat. Tritt er das Sabbatical an, dann kann er diese Kontingente für einen Zeitraum von

zwei bis neun Monaten nicht mitgestalten. Machbar wird das Sabbatical nur durch eine vollwertige Stellvertreterlösung. Auch dann müssen immer noch Entscheidungen akzeptiert werden können, die in Abwesenheit des Unternehmers getroffen werden.

Nachstehend einige Handlungsempfehlungen für die Praxis:

Diagnostik: Komme ich mit bestimmten unternehmerischen oder persönlichen Themen nicht weiter? Bin ich «Hamster im Laufrad»?

Intervention: Klärung von Fokus, Sinn und Zweck des Sabbaticals (Themen-Schwerpunkte).

Prävention: Stellvertreterlösung aufbauen (kann, je nach Ausgangslage, ein mehrjähriger Prozess sein).

Innovation: Sicherstellung der Impulse aus der gut organisierten «Auszeit».

Unterschiedliche Archetypen des Unternehmers

Die Wirtschaftspsychologie grenzt vier verschiedene Typen von Unternehmern ab. Dadurch sollen Handlungsansätze für den Unternehmer offengelegt werden. Die in *Übersicht 3* (vgl. S. 7) dargestellte Unternehmertypologie kann ein weiterer Beitrag dazu sein, den Umgang mit sich selbst und anderen in erfolgsorientierte Bahnen zu lenken.

Einsatzbereiche für unternehmerische Senioren

Der *Übergang in den Ruhestand* kann – gerade für den Unternehmer – ein gern verdrängtes Thema sein. Nicht selten muss der Abschied des Seniors erzwungen werden. Oder die unvermeidliche biologische Realität markiert die Grenze.

Folgende «*Unruhestandskriterien für Profis*» können ein Orientierungsrahmen

Übersicht 2:

Hemmfaktoren und Abhilfestrategien

Diagnostik	Intervention	Prävention	Innovation
<i>Dramatische Persönlichkeit</i> (Pracht entfaltend, charismatisch) «Ich will Aufmerksamkeit erregen und Menschen, die mir wichtig sind, beeindrucken»	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensprofil schärfen – Verlustbringer eliminieren 	<ul style="list-style-type: none"> – zuverlässige Koordination und Kontrolle einführen – Kerngeschäft wieder beleben 	<ul style="list-style-type: none"> – Mega- und Kolossal-Projekte einstampfen
<i>Misstrauische Persönlichkeit</i> (Verfolgungswahn, strikte Kontrolle) «Ich werde von etwas bedroht. Ich muss wachsam sein und kann niemandem trauen»	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensspitze erweitern und stärken – strategischen Schwerpunkt setzen – Entscheidungswege und Berichtswesen vereinfachen 	<ul style="list-style-type: none"> – Informationsfluss stärken – Geheimniskrämerei eindämmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauensbildende Massnahmen einleiten
<i>Unnahbare Persönlichkeit</i> (Distanzierungsbedürfnis, politisierte Kulturen) «Zwischenmenschliche Kontakte sind zum Scheitern verurteilt, es ist besser, man lässt die Hände davon»	<ul style="list-style-type: none"> – internen Informationsfluss verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> – Massnahmen zur Bildung einer Unternehmenskultur verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> – Altruismus und Hilfsbereitschaft fördern
<i>Depressive Persönlichkeit</i> (Hilf- und Hoffnungslosigkeit, Selbstunsicherheit) «Kurswechsel haben keine Aussicht auf Erfolg: Ich kann den Lauf der Dinge nicht ändern. Ich bin einfach nicht gut genug»	<ul style="list-style-type: none"> – Führung wiederbeleben und kräftigen – strategische Ausrichtung neu bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> – leistungsorientierte Normen einführen und erhalten – Strukturen und Abläufe vereinfachen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kundendienst verbessern – sich Unternehmen mit herausragender Performance als Benchmark setzen
<i>Zwanghafte Persönlichkeit</i> (Kontrollzwang, bürokratisch) «Ich muss alles, was mich betrifft, unter Kontrolle haben und beherrschen»	<ul style="list-style-type: none"> – bürokratische Strukturen aufsprengen – sich mit Diversifizierung in benachbarte Branchen wagen 	<ul style="list-style-type: none"> – in Forschung und Entwicklung investieren – Unternehmergeist und strategische Erneuerung fördern 	<ul style="list-style-type: none"> – stärker auf Marketing und Kundenwünsche reagieren

für die neue Lebensphase sein. Diese Kriterien können einen allfälligen Absturz in depressive Empfindungen, «nicht mehr gebraucht zu sein» u. a. m., verhindern. Die neue «Vita activa» ähnelt allerdings stark den bisherigen Bedürfnissen. Nur das Aktivitätsfeld ändert sich:

1. *Unabhängigkeit*: Der Unternehmer nimmt weiterhin sein Leben selbst in die Hand.
2. *Ästhetik*: Der Unternehmer lebt mit Stil und Eleganz.
3. *Altruismus/Hilfsbereitschaft*: Der Unternehmer engagiert sich für soziale Aktivitäten und kümmert sich auch um andere Menschen.
4. *Wohlbefinden*: Der Unternehmer stellt seine Gesundheit sicher (Körpertraining/Ernährung).
5. *Offenheit*: Der Unternehmer bleibt lernwillig und neugierig.
6. *Nähe*: Der Unternehmer schafft sich einen Kreis verlässlicher Freunde.
7. *Gelassenheit*: Der Unternehmer bewahrt sich Sinn für Humor.

Oft entwickelt sich bereits im Zeitraum ab dem 40. Lebensjahr ein zweites inhaltli-

ches Lebensthema, das im Ruhestand dann zum Hauptthema avancieren kann.

MBA für Unternehmer

Die Anzahl der MBA-Weiterbildungsprogramme weitet sich jedes Jahr aus. Insbesondere lokal verankerte Business Schools sind – aus Gründen der räumlichen Erreichbarkeit – von grossem Interesse. Alternative und/oder Ergänzung zum MBA ist ein selbst zusammengestelltes Seminarprogramm. Es kann an verschiedenen Institutionen der Managementweiterbildung im In- und Ausland realisiert werden.

Gerade die Zeit *nach dem eigentlichen MBA-Programm* sollte nicht vergessen werden.

- Sind die räumlichen Voraussetzungen der Erreichbarkeit gegeben?
- Kann im Rahmen einer Alumni-Organisation das eigene bzw. das Business-School-Netzwerk weiterhin gepflegt werden und so der Zufluss an Ideen und Menschen aufrechterhalten werden?

Hat ein Unternehmerclub eine Chance?

In der Summe gilt vielleicht immer noch, was Stampfli schon 1998 formulierte: dass

sich nämlich wichtige Exponenten der Wirtschaft in den Alumni-Organisationen von Business Schools und etablierten Service-Clubs (Rotary, Lions, Kiwanis) begegnen. Noch exklusivere, lose Netzwerke können sich branchen- und interessenbezogen bilden. Oft begegnet man ihnen dann, wenn sie dem Unternehmer die Kooptierung anbieten. Zuvor stehen sie sowieso nicht offen.

Gerade der Unternehmer ist teilweise derart auf Unabhängigkeit aus, dass ihn der nichtorganisierte lose Kontakt mit interessanten Personen noch mehr interes-

Übersicht 3

Die vier klassischen Archetypen von Unternehmern

- | | |
|--------------------------------|---|
| Unternehmer-Erbauer | <ul style="list-style-type: none"> – Macher, will das Unternehmen entwickeln – denkt in Konzepten und Erfolgen, wenig Interesse an Details – trifft gewagte Entscheidungen, setzt sich auch gegen Widerstand durch – bewegt sich (oft aus Langeweile) von der einen Aufgabe zur anderen |
| Unternehmer-Integrator | <ul style="list-style-type: none"> – Menschenführer mit hoher Sozialkompetenz – sucht (extrem) Konsens und Harmonie, fördert den Teamgeist – scheut trockene Zahlen und schwierige Entscheidungen – kann gut delegieren und motivieren – neigt dazu, von wirtschaftlichen Folgen seines Handelns abzusehen, unterstreicht ethische Werte |
| Unternehmer-Organisator | <ul style="list-style-type: none"> – Systematiker, kann vor allem gut organisieren und strukturieren – sehr kostenbewusst – scheut unkalkulierbare Risiken und nicht durchdachte Handlungen – oft Sanierer, manchmal auch Bürokrat – legt grossen Wert auf Genauigkeit |
| Unternehmer-Spezialist | <ul style="list-style-type: none"> – häufig ein Fachmann, selten mit Visionen, öfter mit Tunnelblick – hat in vielen Fällen sein Produkt erfunden oder entwickelt – misst seinen Erfolg hauptsächlich an technischen Leistungen – spart an allen Kosten, ausser am Produkt – liebt es, sich mit (echten und unechten) Problemen zu befassen. |

siert als das Zusammentreffen in einem Unternehmerclub. Gerade in einer freundschaftlich-lockeren Assoziierung von einflussreichen Individuen kann sich, wie das Beispiel Bill Gates – Warren Buffett zeigt, Entscheidendes ereignen.

Zusammenfassung/Aktionsfelder

Das Management der persönlichen Dimension für die Unternehmensnachfolge ist erst durch die konkrete und praxisorientierte Auseinandersetzung mit sich selbst möglich. Hierfür sind *Selbstdisziplin und Eigenverantwortung* erforderlich. Ein erster Schritt der Selbsteinschätzung anhand der oben aufgeführten Kriterien kann die Richtung weisen. Was kann ich abhaken,

wo zeigt sich Handlungsbedarf? In der Weiterbildungsplanung für das kommende Jahr sind so Themenschwerpunkte zu definieren.

Wirksame *Verhaltensänderungen* in der persönlichen Dimension stellen bedeutende Veränderungsziele dar. Die Übergänge von lockeren Anstössen zur effektiven Verhaltensänderung sind gerade in der persönlichen Dimension fliessend. Einiges wird sich mit Lebenspartner, Freunden und durch Austausch mit erfahrenen Geschäftsleuten klären lassen. Es lohnt sich immer, mit erfolgreichen Menschen diesbezüglich ins Gespräch zu treten.

Wird das Ziel höher gesteckt, geht es um *Verhaltens- und Einstellungsveränderun-*

gen, die nachhaltig in *Persönlichkeit und Leben verankert werden sollen*, dann ist nach aller Erfahrung ohne erhöhten Energieeinsatz und ein Minimalinvestment an Zeit und Geld nichts zu wollen, denn von Nichts kommt Nichts.

Verhaltensänderungen gelingen in einer Seminargruppe leichter als allein. Einen für Unternehmer besonders guten Zugang zu einem strukturierten Vorgehen bietet das Executive Coaching, das zeiteffizient, praxisnah und am Arbeitsplatz durchführbar ist. ■

Leopold H. Hüfner

PUBLIKATIONEN

des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

www.arbeitgeber.ch

■ Arbeit und Armut

Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

■ Arbeit und Gesundheit

Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

■ Arbeit und Alter

Positionspapier des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

■ Die familienpolitische Plattform des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes

■ Frau und Karriere (Margret Bürgisser, 1. Auflage 2003, ISBN-3-9522899-0-6)

■ Tipps für Arbeitgeber Nr. 24 (2001) – Familie, Kinder und Beruf

Informationen, Praktische Hinweise, Checkliste und Hilfen für Arbeitgeber

■ Tipps für Arbeitgeber Nr. 25 (2004) – Frau und Karriere

Informationen, Praktische Hinweise, Checkliste und Hilfen für Arbeitgeber

■ Tipps für Arbeitgeber Nr. 26 (2006) – Arbeit und Alter

Informationen, Praktische Hinweise, Empfehlungen und Hilfen für Arbeitgeber

Bezug: Schweizerischer Arbeitgeberverband

Hegibachstrasse 47, Postfach, 8032 Zürich, Telefon 044 421 17 17, Fax 044 421 17 18, hov@arbeitgeber.ch