

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-sind-trotz-erfolg-unzufrieden-mit-work-life-balance-a-957820.html>

zuletzt aktualisiert: 18. März 2014, 07:56 Uhr

JAMMERN AUF HOHEM NIVEAU?

Work-life-Balance Manche Führungskräfte geraten in ihrer Karriere in einen gefährlichen Teufelskreis. Sie kompensieren ihre Unzufriedenheit mit Leistung bis zum Umfallen. Doch warum sind diese gut bezahlten Manager unzufrieden? Und wie sehen die Wege aus diesem Dilemma aus? **Von Gudrun Happich**

Meine Klientin ist Top-Managerin in einem mittelständischen IT-Unternehmen. Sie ist unzufrieden mit ihrem Leben, erzählt es Freunden und stößt auf Unverständnis: "Du jammerst auf verdammt hohem Niveau." Die 45-jährige hat die klassische Führungskarriere bei einem Mittelständler durchlaufen; sie ist fachlich eine Koryphäe, von ihrer Mannschaft wird sie sehr geschätzt. Dennoch macht sich seit Jahren eine immer stärker werdende Unzufriedenheit breit, die sie bislang mit Überstunden kompensiert.

Beruflich erfolgreich, persönlich unglücklich - nach über 20 Jahren als Sparrings-Partnerin für Führungskräfte weiß ich, dass es gerade die Besten sehr häufig trifft. Ich nenne diesen Typus Leistungsträger. Diese Person ist nicht nur fachlich brillant, sondern zeichnet sich auch durch überdurchschnittliches Engagement, Loyalität und hohe Sozialkompetenz aus. Werte wie Vertrauen und Ehrlichkeit sind ihr wichtig.

Doch das klingt nur fürs Erste beeindruckend. Rund 86 Prozent kennen aus eigener Erfahrung eine Diskrepanz zwischen Zufriedenheit im Beruf einerseits und einem unausgefüllten Privatleben andererseits. Das ergab eine aktuelle Umfrage meines Instituts für Human Excellence, Galileo, unter Führungskräften zum Thema "Vereinbarkeit von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung bei Führungskräften.

Auf die Frage, ob und warum sie die Vereinbarkeit von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung für wichtig halten, konnten die Teilnehmer individuell antworten. Was die fast 100 Führungskräfte dazu schrieben, hat mich zum Teil tief berührt. Ein Teilnehmer schrieb, dass die Verbindung von Erfolg und Erfüllung "Lebensenergie spendet - es ist eine Art Immunsystem, das dann Probleme, andere Enttäuschungen puffern kann." Ein anderer kam zu der Aussage: "...weil ich mich besser fühle und bin, wenn die Arbeit mit dem Herzen gemacht werden kann...und ich nicht zwei Personen sein muss - eine für die Freizeit und das Leben und eine für den Job." Eine weitere Führungskraft formulierte es so: "Weil das Leben endlich ist."

Die fünf Problemfelder

Für fast alle Umfrageteilnehmer hat das Thema Vereinbarkeit von Erfolg und Erfüllung also eine entscheidende Bedeutung für ihr persönliches Lebensglück. Gleichzeitig geben die meisten von ihnen an, dass sie mit ihrer persönlichen Lösung unzufrieden sind. Was sind die Gründe dafür? Aus der Umfrage ergeben sich im Wesentlichen fünf Problemfelder:

1. Zu hohe Arbeitslast, zu viel Druck, zu wenig Zeit, zu viel Stress (30 Prozent der frei formulierten Kommentare fielen mehr oder weniger in diesen Bereich)
2. Langeweile, zu wenig Abwechslung, zu wenig Herausforderung (15 Prozent)
3. Mangelnde Führung vom Chef, keine Förderung, keine Perspektive im Unternehmen, Strategische Ausrichtung des Unternehmens unklar/nicht erkennbar (12 Prozent)
4. Wunsch nach Selbstbestimmung, Selbstständig machen (15 Prozent)
5. Sinnfrage, innere Unruhe, auf der Suche nach dem richtigen Weg: Was will ich wirklich, was ist mein Weg? (knapp 28 Prozent der frei formulierten Kommentare fielen in dieses Cluster)

Mit Jammern auf hohem Niveau haben diese Ergebnisse tatsächlich gar nichts zu tun. Schwelende Unzufriedenheit kann zu einer existentiellen Krise führen. Das habe ich in meiner Coaching-Praxis oft genug erlebt. Es leiden dabei nicht nur die Betroffenen, sondern auch das persönliche Umfeld und der Arbeitgeber.

Lösungswege

Wege aus dem Dilemma

In der Umfrage wurden die unzufriedenen Leistungsträger nach den Lösungswegen gefragt, die sie angesichts ihrer Problematik einschlagen wollen. 47 Prozent der Befragten nannten den Positionswechsel, 42 Prozent den Unternehmenswechsel, 22 Prozent den kompletten Ausstieg aus dem Job und 7 Prozent der Umfrageteilnehmer glauben, dass der Aufstieg innerhalb des Unternehmens ihre Situation verbessern kann (Mehrfachnennungen waren möglich).

Demnach befinden sich immerhin 64 Prozent kurz vor dem Absprung - ein für die Unternehmen durchaus alarmierendes Ergebnis. Schließlich kostet der Abgang eines Leistungsträgers ein Vielfaches seines Jahresgehalts. Ganz abgesehen vom Know-how-Verlust und anderen möglichen Konsequenzen. Ich habe es erst kürzlich erlebt, dass eine wirklich fähige Führungskraft zu einem Wettbewerber gewechselt ist und die ganze Mannschaft folgte.

Die genannten Lösungswege sind meiner Erfahrung nach recht klassisch. Das Credo lautet Flucht: "Weil es da, wo ich jetzt bin, nicht in Ordnung ist, muss ich an einen anderen Ort". Doch meiner Erfahrung nach ist dies meist eine Scheinlösung. Leistungsträger geraten auf diesem Weg nicht selten in einen Teufelskreis, der sie manchmal jahrzehntelang von Wechsel zu Wechsel treibt und dann am Ende doch nicht die erhoffte Zufriedenheit bringt.

Die eigenen Bedürfnisse kennen

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte gab an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und inneren Werten für ihre Zufriedenheit sehr wichtig ist. Darin liegt meines Erachtens auch der Schlüssel für die Unzufriedenheit. Dieses empfundene Manko kann kaum etwas mit der äußeren Welt zu tun haben. Äußerlich stimmt in der Regel die Fassade - tolle Position, Dienstwagen und Familie. Doch wie schaut es im Inneren einer Person aus? Wer bin ich? Was kann ich? Welches Umfeld brauche ich, um erfolgreich *und* glücklich zu sein? Interessanterweise versäumen es gerade die besten Leistungsträger, sich diese existentiellen Fragen in ihrer Karriere frühzeitig zu stellen.

Meine Theorie nach über 20 Jahren Coaching-Arbeit mit diesem Typ Führungskraft lautet: Leistungsträger sind sehr engagiert und neigen verstärkt dazu, sich am Außen zu orientieren, den Fehler bei sich zu suchen und Unzufriedenheit mit noch mehr Leistung zu kompensieren - bis sie entweder zusammenbrechen oder aus Frust dann doch das Unternehmen oder den Beruf wechseln.

Das kann kurzfristig vielleicht weiter helfen, langfristig wird es kaum eine Lösung darstellen, wenn zuvor der Schritt nach Innen versäumt wurde. Im Kern geht es meiner Erfahrung nach nur um drei Dinge, auf die es wirklich ankommt, wenn man erfolgreich *und* zufrieden sein möchte:

- Die richtige Aufgabe (also die ideale Tätigkeit)
- die richtige Rolle (in der man die höchste Wirksamkeit erreicht)
- das richtige Umfeld.

Aus diesen drei Komponenten besteht die individuelle ideale Positionierung im Berufsleben. Und finden kann man sie nur, wenn man den klassischen Karriereweg umdreht, das heißt, sich nicht an den Bedürfnissen des Marktes, sondern an den eigenen Bedürfnissen zu orientieren. Wer sich auf die eigenen Werte, Potenziale, Bedürfnisse fokussiert, kann seine einzigartige, unverwechselbare Strategie erarbeiten, um erfolgreich und zufrieden zu sein.

Daran sollten nicht zuletzt die Unternehmen interessiert sein. In der Umfrage wurden die Führungskräfte gefragt, wie sich die Vereinbarkeit von Erfolg und Erfüllung ihrer Einschätzung nach auf ihre Leistung und ihren Arbeitgeber auswirken würde. Rund drei Viertel antworteten mit "höhere Motivation, mehr Leistungsfähigkeit, mehr Engagement, mehr Innovation, bessere Identifikation mit dem Arbeitgeber, mehr hochwertigere und bessere Arbeitsergebnisse, Loyalität" und Ähnlichem.

MEHR ZUM THEMA

Selbstmanagement: Wann Sie kündigen sollten (15.10.2013)

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wann-die-zeit-fuer-einen-jobwechsel-gekommen-ist-a-928007.html>

Blog: Glücklich ohne Work-Life-Balance (15.12.2010)

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-733700.html>

Selbstmanagement: Man kann nicht alles haben (28.03.2013)

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-872159.html>

Selbstmanagement: Bitte nicht mehr "Work-Life-Balance" (22.01.2014)

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/management-work-life-balance-a-943283.html>

Kommentar: Da passt etwas nicht! (15.02.2013)

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-882597.html>

© Harvard Business Manager 2014

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH