

Etwas mehr Durchhaltevermögen, bitte – aber elegant!

Was wir an Schwänen so mögen, ist ja genau das: Elegant gleiten sie auf dem Wasser dahin, bewegen sich anmutig in ihrem reinen Weiss, aber unter dem Wasser paddeln sie wie verrückt, können auch recht aggressiv sein, wenn es sein muss. Sie haben etwas Mystisches, auch wenn sie ganz normale Wasservögel sind. Sie wirken unnahbar und betteln doch um Futter ... appearance is everything! – Auch im Business, vielleicht vor allem im Business, denn Business Resilience plädiert genau dafür – ein Widerspruch eigentlich –, hochgradig effizient und gleichzeitig äusserst resilient. Leistung, ohne dass man den Aufwand sieht. Das ist zwar möglich, aber wenn wir das nicht auf eine intelligente Weise bewerkstelligen, dann wird der Preis zu hoch.

Warum erinnert mich das so an klassisches Ballett? – Höchste Grazie und Leichtigkeit, aber nach 40 sind die meisten TänzerInnen, wie auch Leistungssportler, körperliche Wracks mit vielen Gebrechen. Genau wie im Business, in welchem Top- oder Sandwich-Managerinnen und -Manager reihenweise ausbrennen oder nur mit vielen mehr oder weniger legalen pharmakologischen Helferchen in den Seilen hängen bleiben. So sind wir wieder einmal beim alten Thema vom Grenzensetzen. In der Ökonomie gibt es dieses Modell der Gegenüberstellung von Resilienz und Effizienz: Ist ein Unternehmen supereffizient, dann ist es auch extrem zerbrechlich. Ist es aber sehr resilient, dann ist es wahrscheinlich nicht wettbewerbsfähig genug. Effizienz wird deshalb zwangsläufig als Trade-off gesehen gegenüber Resilienz und nicht als Additiv. Heisst, wir müssen uns jederzeit entscheiden, was wir wollen, und da wir beides wollen, geht keines ad extremis, sondern es ist eine bewusst gewählte Kombination. Es könnte aber auch ganz anders sein.

Seit den 1960er-Jahren wurde in Firmen auf Effizienz getrimmt. Dazu war Transparenz nötig, um die versteckten Taschen der Ineffizienz aufzudecken und zu leeren. Wir haben Mitarbeiterevaluationen, Benchmarks, Rankings, Downsizing und vieles mehr entwickelt und implementiert. Längst haben die Unarten der industriellen Revolution mit ihrem veralteten Menschenbild, dass man Menschen antreiben müsse zur Leistung, weil

sie an und für sich faul seien, die „white collar workers“ erreicht. Rigorose Kontrollen, Case Management und Beurteilungen in Bezug auf wenige businessrelevante Faktoren haben Hochkonjunktur. Schleichend sind sie gekommen, wir haben es wahrgenommen, waren uns aber nicht wirklich klar über die Auswirkungen und haben uns noch viel weniger gewehrt. Für die grossen StrippenzieherInnen funktioniert es – alle anderen bezahlen die Zeche durch Mehrarbeit, Schnellarbeit und erhöhte Kontrolle. In Führungsetagen sind 42-Stunden-Wochen bestenfalls süsse Erinnerungen an längst vergangene Zeiten, die Norm liegt eher bei 60 bis 70 Stunden.

In dieser Landschaft taucht nun das Schlagwort Business Resilience auf und wird immer lauter. Neben „purpose“ und „meaning“ wird es als „new frontier in management“ gehandelt. Was ist denn Resilience ganz genau? Langenscheidt übersetzt Resilience mit Spannkraft, Elastizität, Beweglichkeit, Strapazierfähigkeit, Unverwüstlichkeit und Zähigkeit. Aus Erfahrung wissen wir jedoch, dass diese Faktoren nicht unendlich sind. Irgendwann reisst der Faden oder bricht das Material. Stresstests können auch ziemlich genau voraussagen, wann. Maximale Effizienz ist also kurz vor dem Reißen oder Brechen, und da sind wir heute. Kann man die Resilienz noch erhöhen, dann kann man auch die Effizienz nochmals aufstocken. Sie kennen das aus dem täglichen Leben, und deshalb wird auch noch mehr

Resilienz gefördert. Allerdings könnte man auch einfach etwas weniger leisten, dann wäre das Leben auch angenehmer. Viele sind deshalb schon ausgestiegen aus diesem Hamsterrad – sie wollen einfach nicht mehr oder nur noch für sich selbst und nur noch, wenn es Sinn und/oder Spass macht.

Da sind wir doch beim Thema! Die Strapazierfähigkeit, Unverwüstlichkeit und Spannkraft zu erhöhen ist per se ja nicht schlecht. Wir schaffen das auch nur an der Leistungsgrenze. Das ist im Yoga nicht anders als im Business. Der Unterschied dabei ist lediglich, dass wir im Yoga liebevoll dazu angehalten werden, unseren Körper zu spüren, nur so weit zu gehen, dass es nicht wehtut, ganz weich zu werden und mit der Vision noch einen Zentimeter dazuzugewinnen. So wird ganz vieles, auch Unvorstellbares, möglich über Zeit, ohne dass wir Schaden nehmen. Stets üben, stets entwickeln, aber immer nur so viel, wie uns auch wirklich guttut. Sieht man die super Yogis und Yoginis mit ihren starken, gesunden, schönen, beweglichen Körpern, ihren klaren, strahlenden Augen und ihrer jugendlich energetischen Ausstrahlung, dann kann das doch so schlecht gar nicht sein. Was ist denn im Yoga anders als im Business, wo wir so viel Burn-out, so viel Stress, so viel Unzufriedenheit finden?

Im Yoga haben wir „slack“, das heisst immer auch die bewusste Entspannung. Zu Yoga gehört auch das meditative, reflektive

Nachfühlen und Spüren: das bewusste Wahrnehmen schlechthin. Es ist auch sehr viel altes und erprobtes Wissen dahinter, was wie zusammenhängt, wie geatmet wird in den Bewegungen und wofür die einzelnen Übungen dienen. Zu jeder Bewegung gibt es auch die Gegenbewegung. Yoginis und Yogis können bis ins hohe Alter praktizieren, während Leistungssportler oft schon in ihren Dreissigern aufgeben müssen. Leider ist Business, so wie wir es verstehen, eher Leistungssport als Yoga. Business Resilience werden wir erst kriegen, wenn wir ganz bewusst den Menschen als ganzheitliches Wesen würdigen. Wenn wir Menschen nicht mehr als „Human Resources“ sehen, sondern als Individuen mit ihren ganz individuellen Bedürfnissen, Fähigkeiten, Grenzen, Möglichkeiten, Umständen, Ansprüchen, Wünschen und Hoffnungen. Wenn wir Rücksicht nehmen auf ihre Eigenheiten, was geht, was sie motiviert, was sie ängstigt. Die wenigsten Unternehmen sind schon auf dieser Schiene. Alle brauchen wir Spass in der Arbeit, aber Fun ist nicht für alle eine Rutschbahn im Büro. Es brauchen auch nicht alle eine Chill-Ecke mit eisgekühlter Cola für ihr Wohlbefinden, sondern vielmehr ihren persönlichen Gestaltungsfreiraum. Solange wir Menschen als „Leistungsmaschinen“ sehen und trimmen, dürfen und können sich eben diese Menschen gar nicht bewusst wahrnehmen und spüren. Sollen sie vielleicht ja auch nicht. So werden sie aber nicht resilienter, sondern sie zerreißen, zerbrechen und brennen aus.

Was würde es brauchen, mehr yogisches Wissen und Können ins Business zu bringen? – Nicht in Form von Yogasessions über Mittag, sondern in der bewussten Entwicklung von was mir persönlich guttut, wie ich meine Fähigkeiten entwickeln kann, wie



CHRISTINA KUENZLE, B.A., B.M.A., M.S. war Unternehmerin, Personalleiterin, Leiterin einer Beratungsfirma für Executive Coaching und Outplacement, Mitglied der Konzernleitung eines Schweizer Industrieunternehmens und ist heute als Executive Coach wieder Unternehmerin. Sie lebt mit ihrer Familie im Engadin. Nebenberuflich setzt sie sich seit ihrer Kindheit mit Musik, Theater und Tanz auseinander und schöpft aus dieser Affinität Inspiration, Harmonie und Ausgleich. www.choice-ltd.com

FOTO: GÜNTER BOLZERN

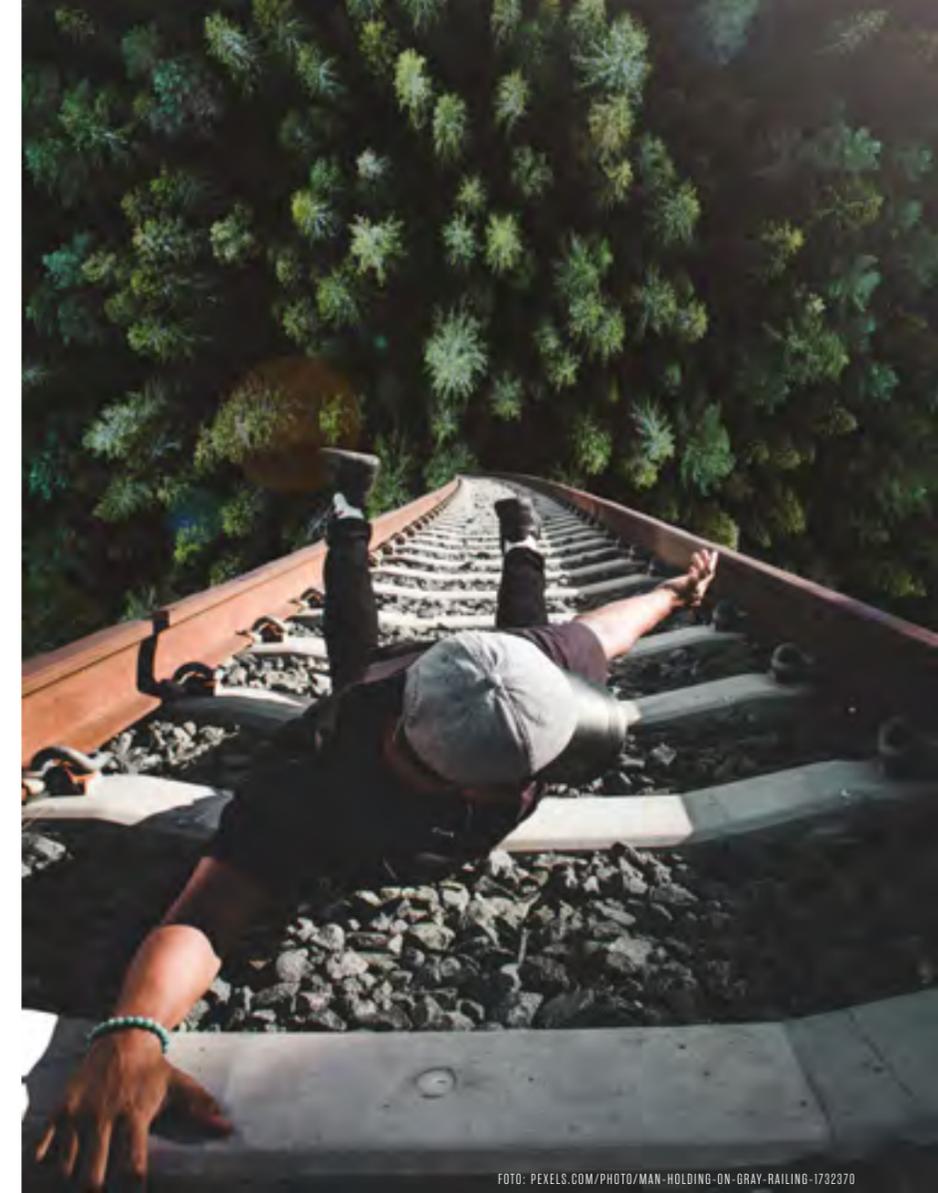


FOTO: PEXELS.COM/PHOTO/MAN-HOLDING-ON-GRAY-RAILING-1732370

ich meine Grenzen ausdehnen kann, meine Wirksamkeit erhöhen kann, welche „Übungen“ besser mit meinem Wesen harmonieren als andere, wie ich meine Beweglichkeit erhöhen kann ohne geistige und seelische „Muskelrisse“, aber auch, auf was ich Rücksicht nehmen muss, wo meine Grenzen sind, was geht, ohne dass der Preis zu hoch wird. „One size fits all“ wird da nicht sinnvoll sein, das ist Massarbeit für jeden Einzelnen. Beim Yoga können alle mitmachen, beim Leistungssport nur wenige. Ist unser Business nicht mehr und mehr zum Leistungssport geworden? Es werden keine Menschen mehr gesucht, sondern nur noch „Talent“. Was, wenn frau

nicht zum gesuchten „Talent“ passt? Gibt es dann noch einen Platz in der Wirtschaft?

Wir können uns nur wünschen, dass wir irgendwann wieder dahin zurückfinden, dass das Business für die Menschen da ist und nicht umgekehrt. Wir erbringen dann Dienstleistungen und schaffen Produkte, die gebraucht und gewünscht werden, ohne dass wir die Bedürfnisse erst schaffen müssen. Wenn wir auf yogische Art mit uns selbst umgehen, dann werden wir das auch in unserem Business so leben und vielleicht sogar auch für unseren Planeten mit all seinen Lebensformen. Elegante, gesunde Effizienz bei maximaler Resilienz als Resultat eines sehr bewussten und liebevollen Umgangs mit sich selbst, unseren Mitmenschen und der (Business-)Umwelt. Das ist möglich, wenn wir weise statt egoistisch, holistisch statt gierig, achtsam statt getrieben, selbstverantwortlich statt geführt und gebend statt fordernd durchs Leben gehen und unser Business gestalten. Immer aus dem höchstmöglichen Bewusstsein heraus und dieses immer hinterfragend.