

## KMU-PRAXIS

## Geiz und Gier

Zwischen Schnäppchenjägern  
und Grossverdienern

● VON MARCELLO SCARNATO\*

«Gier ist geil» titelt ein deutsches Manager-Magazin im Februar und bringt damit den aktuellen Zeitgeist aufs Cover. Die Anlehnung an das Werbeoriginal («Geiz ist geil») zielt auf die aktuelle Debatte um die «Abzocke» in den Chefetagen. Es charakterisiert zugleich auch die Spannweite der heutigen wirtschaftlichen Wahrnehmung: «In» ist entweder der Schnäppchenjäger oder der Grossverdiener.

## Alles ist eine Preisfrage

Während dem Geiz des ersten ein durchaus positives Image zuteil wird, hat der zweite einen negativen Touch. Gier ist unethisch. Die Gretchenfrage sei erlaubt: «Und wie hast du es mit der grossen Kohle?» – Ist nicht letztlich auch in der Unternehmensführung und -kultur alles eine Frage des Preises? Konzepte wie «Corporate Governance» helfen das Vertrauen in die unternehmerische Ethik wieder herzustellen.

Der Schein trägt tatsächlich, denn man darf nicht alle über den gleichen Kamm scheren – Schönrederei bei inszenierten Medienauftritten mit ausgewählter Mimik täuschen jedoch nicht über die exorbitante Kluft zwischen Spitzenmanager-Löhnen und jenen der Arbeiterklasse hinweg. Der Unmut ist nachvollziehbar.

## Kontroll-Dreiecke

Hier setzt Corporate Governance an: In der Vergangenheit haben viele Kontrollmechanismen versagt. Operative Fehler in der Chefetage wurden weder durch den Verwaltungsrat, noch durch die Revisionsstelle (so genanntes «inneres Dreieck») festgestellt oder korrigiert. Das war bei Enron so, offensichtlich bei Parmalat auch. Bei Swissair und Mannesmann hat der Verwaltungsrat (Aufsichtsrat in Deutschland) sogar noch explizit sein «Placet» zum verhängnisvollen Vorgehen erteilt. Oft versagt auch das «äussere Dreieck» zwischen Unternehmen, Aktionären und weiteren Anspruchsgruppen.

## Der richtige Umgang

In Corporate Governance steckt «govern», also regieren. Der St. Galler Wirtschaftsethiker Streiff bezieht sich in diesem Zusammenhang auf das «richtige Umgehen mit Menschen und Dingen, deren sich jemand annimmt, um sie für die Erfüllung eines gegebenen Zweckes zu gewinnen». Die Kunst des Regierens besteht demgemäss nicht darin, Menschen zu zwingen, das zu tun, was der Regierende will – «die Kunst besteht darin, in einem Komplex von Zielen, Dingen und menschlichen Beziehungen ein bewegliches Gleichgewicht herzustellen, das dem Zweck dient».

## Nicht alles ist erlaubt

Und genau an diesem Punkt muss man Corporate Governance von der so genannten Compliance abgrenzen. Während die erste auf die moralisch vertretbare Führung eines Unternehmens abzielt, meint die zweite das Handeln nach dem Legalitätsprinzip. Und wie sagt doch der Volksmund so treffend: «Nicht alles, was erlaubt ist, ist auch rechtens.»

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## «Zeit haben wir immer alle!»

Warum ein Manager einmal in der Woche um vier Uhr nach Hause gehen sollte

Wer auf Dauer hoher Belastung ausgesetzt ist und nicht krank werden will, muss für Ausgleich sorgen. Dieter Kissling, Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin in Baden, über den richtigen Umgang mit Ressourcen.

● MIT DIETER KISSLING  
SPRACH KATRIN PIAZZA

Herr Kissling, laut einer Seco-Studie aus dem Jahr 2000 haben Stresssymptome in den letzten 15 Jahren stark zugenommen. Ist Arbeiten ungesund geworden oder wir stressanfälliger?

Dieter Kissling: Die Belastungen sind sehr viel grösser geworden, und für mich ist klar: Wenn die Balance zwischen Ressourcen und Belastungen nicht stimmt, werden die Menschen eher krank.

Was verstehen Sie unter Ressourcen?

Ressourcen am Arbeitsplatz sind zum Beispiel Handlungsfähigkeit, Anerkennung, spannende Arbeitsinhalte, ein gutes Arbeitsklima, Karrieremöglichkeit. Hauptsächlicher Belastungsfaktor ist: Gestiegene Verantwortung bei gleich bleibendem oder sinkendem Handlungsspielraum. Die Fähigkeit zu persönlichen Entscheidungen ist wichtig. Wenn ich heute ausnahmsweise früher nach Hause gehen möchte, muss ich das können – ohne den unausgesprochenen Druck, es besser nicht zu tun. Wo solche Spielräume fehlen, entsteht langfristig Stress.

Welches sind heute die häufigsten Stresssymptome?

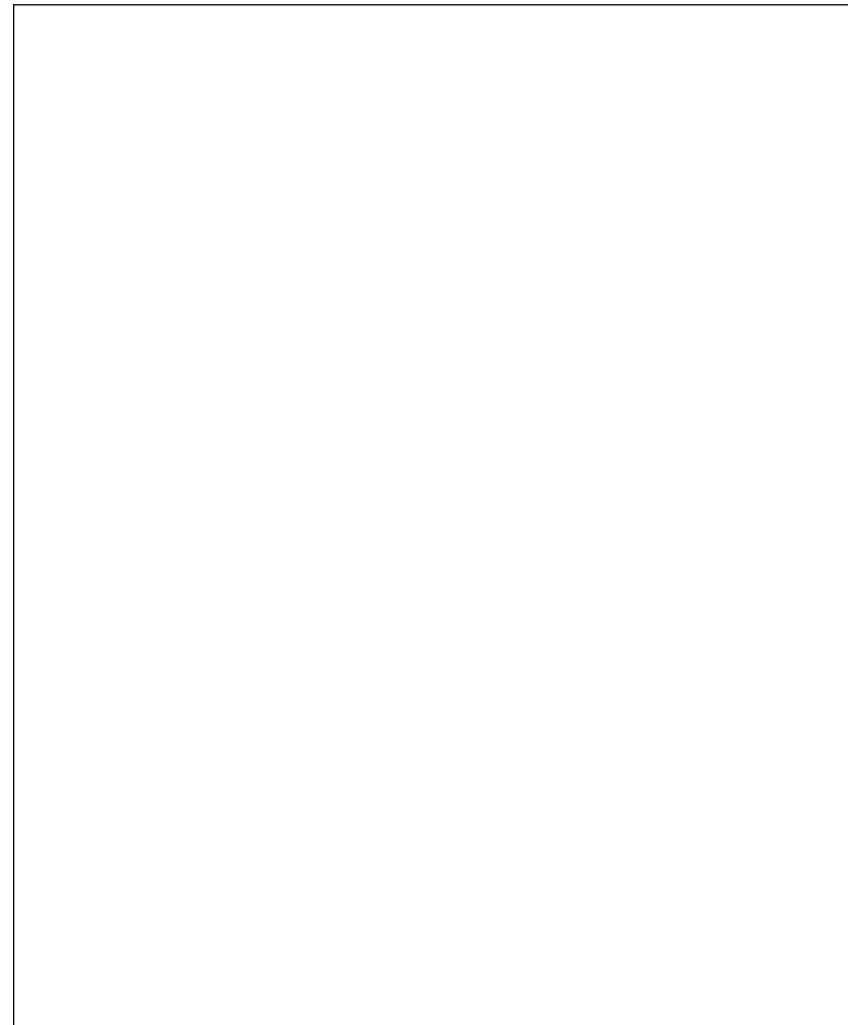
Magen-Darm-Störungen, Bauchkrämpfe, Herzrhythmusstörungen, Schulter-Nacken-Verspannungen – eigentlich alles Symptome von Organismen, die auf Flucht eingestellt sind. Zu mir kommen die Leute fast ausschliesslich mit körperlichen Problemen. Es kommt niemand, weil er Gedächtnis- oder Konzentrationsprobleme hat.

Woran erkennt der Einzelne denn kritische Zustände?

Die erkennt er eben sehr lange gar nicht. Das Problem ist: Wie könnte ein Manager zugeben, dass er nicht mehr kann? Er ist grenzenlos leistungsfähig, das erwartet das Umfeld von ihm, das erwartet er von sich selber. Grenzenlose Leistungsfähigkeit ist ein Merkmal unserer Gesellschaft. Deshalb kommen alle eigentlich erst, wenn sie schon am oder kurz vor dem Zusammenbrechen sind.

Ihr Rat an diejenigen, die es nicht so weit kommen lassen wollen?

Das Wichtigste ist, einzusehen: Wenn ich die Batterien entladen will, muss ich sie zwischendurch aufladen. Und wenn sie zu oft leer sind, muss ich Gegensteuer geben oder Ballast abwerfen. Konkret heisst das, dass man der Zeit ausserhalb der Firma einen anderen Stellenwert gibt. Seien wir doch ehrlich: Wir alle könnten sieben Tage in der Woche vierundzwanzig Stunden lang arbeiten und würden nie fertig! Wenn ich neun oder zehn Stunden lang arbeite, schaffe ich gewiss auch elf oder zwölf Stunden. Der Einzelne muss lernen, sich abzugrenzen und zu sagen: Dies ist das Pensum, das ich leisten will und kann. In dieser Zeit arbeite ich konzentriert und gut – danach pflege ich meinen Freiraum, indem ich dann vielleicht Sport treibe, Kontakt mit lieben Menschen pflege, einem Hobby nachgehe. Das ist eine Frage der Eigenverantwortung. Gerade Patienten mit psychosomatischen Symptomen erwarten von uns Ärzten oft, dass wir sie mit einem Fingerschnippen gesund machen. Ein Umdenken zu bewirken und zu zeigen, dass das Problem möglicherweise psychologisch bedingt ist, aber körperliche Folgen hat,



Dieter Kissling ist überzeugt: «Wenn mir der Stress über die Ohren wächst, bin ich schuld – nicht die Firma.»

Foto: zvg

ist schwierig. Der Patient macht meistens einen Erkenntnisprozess durch nach dem Muster: 1. Ich bin nicht grenzenlos leistungsfähig. 2. Ich habe Stress, es geht mir nicht gut. 3. Wie kann ich das ändern? – Das braucht Zeit und läuft nicht in einer Konsultation ab.

Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang die Verantwortung des Arbeitgebers?

Bei Firmen, die obligatorische Sitzungen regelmässig an Wochenenden ansetzen, stimmen für mich Ethik und Moral nicht. Der Arbeitnehmer hat ein Recht auf Erholung. Der Arbeitgeber muss sich ständig klar darüber sein, wie gross die Belastung für seine Mitarbeiter ist. Es gibt Phasen im Wirtschaftsleben, die hektischer sind für die Mitarbeitenden – das ist in Ordnung, solange ihnen danach die entsprechende Erholungsphase zugestanden wird.

70 Prozent der Befragten der Seco-Studie geben an, dass sie zwar gestresst sind, aber damit umgehen können. Heisst das, dass der Umgang mit Stress doch gelernt werden kann?

In der Seco-Studie gibt es drei Gruppen von Leuten. Eine sagt: «Ich habe keinen Stress.» Diese Gruppe verursacht einfache Kosten im Gesundheitswesen. Die zweite Gruppe sagt: «Ich habe Stress und bin krank.» Die verursacht sechsfache Kosten. Die Gruppe, die sagt: «Ich habe zwar Stress, aber ich habe ihn im Griff», verursacht immerhin noch vierfache Kosten. Das zeigt doch, dass diese Leute den Stress nicht wirklich im Griff haben, sie meinen es nur. Dafür müssen sie öfter zum Arzt oder brauchen mehr Medikamente. Bis zu einem gewissen Grad kann man aber mit Stressbewältigungsmethoden stresstoleranter werden. Solche Methoden sind sinnvoll, solange die eigene Belastungsfähigkeit noch nicht erreicht ist und durch Organisation oder Methodik effizienter gearbeitet werden kann. Entspannungsmethoden oder Ausdauertraining können unter diesen Voraussetzungen durchaus sinnvoll sein.

Stichwort «Fit for Fun»: Alles strebt nach Fitness – wo bleibt der Fun?

Stimmt – viele Leute stressen sich in der Freizeit noch zusätzlich. Im Wellnessbereich geht es meines Erachtens grundsätzlich ums Wohlbefinden und den Genuss. Im Fitnessbereich wird oft übertrieben. Für einige Menschen beginnt die Quälerei schon, wenn sie die Turnschuhe anziehen – und sie gehen trotzdem Joggen. Das muss doch nicht sein. Jeder sollte sich etwas aussuchen, was ihm Freude macht. Kontraproduktiv ist es auch, dreimal in der Woche im anaeroben Bereich durch die Gegend zu wetzen. Was man tut, sollte man korrekt und am Anfang vielleicht sogar unter fachlicher Anleitung tun.

Was bringen Entspannungsmethoden wie Yoga, autogenes Training, Qi-Gong und Ähnliches?

Viele Leute denken, es handle sich dabei um esoterischen Mist, weil der dahinter stehende Gedanke mit unserer Leistungsgesellschaft schlecht vereinbar ist. Der Einzelne muss einsehen, dass eine gute Entspannungsmethode wohltuend sein kann. Sie wurde ja nicht zufällig entwickelt, sondern beruht meist auf jahrhundertelanger Erfahrung. Tatsächlich bewirken solche Methoden eine Umkehr des Stressmechanismus im Körper: Die Atmung wird tiefer, der Blutdruck sinkt, die Darmtätigkeit wird angeregt, die Muskulatur entspannt ... Die Stressspannung im Körper wird richtiggehend heruntergefahren.

Solche Methoden zu lernen braucht Zeit – was Führungskräfte nicht haben.

Zeit haben wir immer alle. Wenn ich weiss, dass ich durch eine solche Methode meine Leistungsfähigkeit, meine Ressourcen steigern kann, dann bezahle ich den zeitlichen Preis, der mich das Erlernen kostet. Ich bin überzeugt davon, dass die moderne Führungskraft langfristig um solche Entspannungsmethoden nicht herumkommt – wer sich keine Zeit nimmt, sie zu lernen, wird später mit massiv mehr Zeit zu bezahlen haben, sei es auf der Intensivstation, sei es, weil die Partnerschaft in die Brüche geht. Tatsächlich wenden heute noch sehr wenige Führungskräfte solche Methoden an. In meinen Führungsseminaren sind es in der Regel höchstens 10 Prozent der

Teilnehmer. Es braucht erst einmal das Bewusstsein, dass es helfen könnte. Was mich zurückführt auf Ihre Anfangsfrage: Haben wir tatsächlich mehr Stress heute? Die Zahl der Stressbewältigungsmethoden, die seit den achtziger Jahren aufgekomen sind und heute angeboten werden, zeigt doch, dass ein Markt vorhanden ist. Offensichtlich existiert in der Bevölkerung ein Bedürfnis nach solchen Methoden.

Spielt es eine Rolle, welche Methode angewendet wird?

Sehen Sie: Die Stressfolgen sind individuell. Der eine hat mehr Magen-Darm-Probleme, ein anderer mehr Verspannungen, ein Dritter schläft schlecht. Jeder sollte die Methode anwenden, die ihm und seinen Symptomen am besten zusagt. Letztlich geht es darum, dass das System heruntergefahren wird. Das kann ja unter Umständen auch bei einem Gläschen Wein in entspannter Atmosphäre mit der Frau daheim passieren ...

... wobei bei vielen der Druck zu Hause ja auch zugenommen hat.

Richtig. Partner tragen heute einen nicht zu unterschätzenden Teil des Druckes mit. Zu mir kommen Frauen von Managern, die sagen: «Eigentlich bin ich Alleinerziehende. Wenn mein Mann nach Hause kommt, hat er die Männerkrankheit.» Das heisst: Er setzt sich vor den Fernseher und macht gar nichts mehr. In meinen Seminaren rate ich Führungskräften, einmal in der Woche das Büro um vier Uhr zu verlassen und zur Partnerin oder zum Partner zu sagen: «Am Dienstag ab fünf Uhr kannst du ganz über mich verfügen.» Am Anfang sind alle entsetzt und fragen: «Wie sage ichs meinem Chef?» Ich rate ihnen, ihm doch das Gleiche vorzuschlagen. Erstaunlicherweise stösst die Idee rasch auf Gegenliebe, denn im Grunde wissen alle, dass sie mit der Arbeit ohnehin nie fertig werden und es nicht wirklich auf die zwei, drei Stunden ankommt, die sie sich einmal in der Woche gönnen. Der Gewinn ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance und die Tatsache, dass die Partnerschaft den Stellenwert erhält, den sie verdient. Dabei werden nicht nur die eigenen Ressourcen wieder gestärkt, sondern gerade auch diejenigen der Partnerin oder des Partners. Zugegeben, das verlangt Selbstdisziplin. Aber Selbstdisziplin und Eigenverantwortung sind für mich ohnehin das A und das O.

Kurz gesagt: Es liegt also an mir, wenn mir der Stress über die Ohren wächst?

Ganz genau. Und wenn er mir über die Ohren wächst, bin ich schuld – nicht die Firma! Ich akzeptiere, dass es so ist. Und wenn die Firma es anders nicht erträgt, dann passt die Firma nicht zu mir und meinem Lebensstil. Entweder ich ändere etwas, oder ich sage ganz klar: Ich will dennoch unter diesen Umständen Karriere machen und bin bereit, dafür mit meiner Gesundheit zu bezahlen.

## Zur Person

kp.- Dieter Kissling promovierte 1983 an der Universität Basel, ist 46-jährig, verheiratet und Vater von vier Kindern. Seit 1995 betreut er als selbstständiger Betriebsarzt die Gesellschaften der ABB Schweiz und ist Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin (ifa) in Baden. Daneben ist er Lektor für Arbeitsmedizin an der Medizinischen Fakultät der Uni Bern. Seine Hauptinteressensgebiete sind die Berufsdermatologie und -allergologie, die Ergonomie und die psychischen Folgen der Berufsarbeit. In seiner Freizeit spielt Dieter Kissling gerne Tennis, taucht und fährt Schiff.