

GÜNTHER HÖHFELD

DER

CARDIO COACH

Wie Führungskräfte
an Herzerkrankungen
wachsen

campus

Der Cardio-Coach

Günther Höhfeld ist Psychologe, Theologe und Führungskräfte-Coach. Seit der Überwindung einer lebensbedrohlichen Herztumorerkrankung hat er sich auf die Unterstützung herzkranker Führungskräfte spezialisiert. Gemeinsam mit seiner Frau betreibt er Höhfelds Hof, Zentrum für Selbst- und Gesundheitsmanagement, in Dolgesheim bei Mainz.

GÜNTHER HÖHFELD

DER
CARDIO-COACH

Wie Führungskräfte an
Herzerkrankungen wachsen

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. med. Thomas Meinertz,
Vorstandsvorsitzender der Deutschen Herzstiftung

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Alle im Buch vorkommenden Personen (Beispiele) wurden vom Autor anonymisiert. Die veröffentlichten Ratschläge sind mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft worden. Verlag und Autor weisen darauf hin, dass die Informationen kein Ersatz für professionelle Beratung oder Behandlung durch ausgebildete und anerkannte Ärzte sind. Auch kann und darf der Inhalt nicht verwendet werden, um eigenständig Diagnosen zu stellen oder Behandlungen zu beginnen.

ISBN 978-3-593-50588-6 Print

ISBN 978-3-593-43446-9 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43466-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und Myriad

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Dem Leben!

INHALT

Vorwort von Thomas Meinertz	11
Vom Ende zum Anfang	13

TEIL I: DAS ENDE

1. Eiskalt erwischt!	19
Ihre Haltung entscheidet	22
Macht, Geld, Ansehen, Lust	24
Wofür schlägt Ihr Herz?	29
2. Game over?	32
Psychosoziale Risikofaktoren	34
Ein jahrelanger Prozess	44

TEIL II: DIE SUCHE

3. Leidenschaft	49
Herzensmomente	51
Von der Sehnsucht lernen	55
4. Perspektivenwechsel	60
Sucht und Sehnsucht	63
Destruktive Glaubenssätze	67

5. Herzenssache Kommunikation	74
Kommunikation – eine individuelle Angelegenheit	74
Die Sprache des Herzens verstehen	78
6. Joint Venture zwischen Herz und Hirn	86
Kopf oder Bauch?	87
Mentales und emotionales Herz	91
Herz-Hirn-Kohärenz	96
7. HEART Leadership: Führen mit Herz	100
Das HEART-Führungsmodell	101
Der erste Entwicklungsweg: Positive Emotionen	104
Der zweite Entwicklungsweg: Motivation	118
Der dritte Entwicklungsweg: Ergebnisse	130
Der vierte Entwicklungsweg: positive Beziehungen	138
Der fünfte Entwicklungsweg: Sinnempfinden	147

TEIL III: DER ANFANG

8. Re-entry	161
Veränderung durch Selbstveränderung	162
Selbstführung	165
Persönliche Anreizlandschaft	170
9. Lessons learned	175
Grundbedürfnisse	176
Motive und Haltungen	183
Selbstkenntnis	187
10. Best Practice	196
Polynesisches Segeln	197
Wachsen an Widrigkeiten	204

Ausblick: Herz in Führung	214
Führen mit Weisheit	215
Hören Sie auf Ihr Herz!	217
Dank	219
Literaturverzeichnis	220
Internetseiten zur Herzforschung	224

VORWORT VON THOMAS MEINERTZ

Wie kann der gesundheitsbewusste Mensch aus seiner Herzkrankheit etwas Positives für sein Leben machen? Natürlich nicht nur der Manager – er steht als Prototyp für eine besonders betroffene Personengruppe –, sondern jeder, der bereit ist, aus seiner Herzkrankheit Konsequenzen zu ziehen: körperliche, geistige und seelische.

Im vorliegenden Buch schildert der Autor, wie nicht nur die klassischen Risikofaktoren, sondern insbesondere auch psychosoziale und Lebensstileinflüsse zur koronaren Herzkrankheit beziehungsweise zum Herzinfarkt führen. Diese Erkenntnisse sind nicht neu, zeigen aber leider im Alltag wenig Konsequenzen.

Mutig stellt der Autor in dem vorliegenden Buch ein neues Beratungskonzept – quasi ein Umdenken des Koronarkranken – vor. So zeigt er den Betroffenen einen neuen Weg, wie sie zu einem Lebensstil und Inhalt ihres Alltags finden können:

- durch positive Emotionen,
- durch positive Beziehungen,
- durch Engagement und Motivation,
- durch das Anstreben langfristiger Ergebnisse im Alltag und im Beruf.

Und nicht zuletzt:

- durch eine neue Sinngebung des eigenen Lebens.

Durch diese im sogenannten HEART-Führungsmodell propagierten Antriebskräfte soll der Betroffene seine Herzkrankheit zum Ausgangspunkt und Motor einer grundsätzlichen Veränderung

seines Lebens machen. Gelingt ihm dies, wird er auch mit seiner Herzkrankheit weiter in einer Führungsposition tätig sein können.

Ob Sie nun selbst betroffen sind oder als Angehöriger einem Herzkranken zur Seite stehen: Ich wünsche Ihnen, dass dieses Buch Sie dabei unterstützt, einen dauerhaft gesünderen und mental gestärkten Lebensweg einzuschlagen!

Prof. Dr. med. Thomas Meinertz

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Herzstiftung

Hamburg, Oktober 2016

VOM ENDE ZUM ANFANG

Steffens Herz geht in Führung

Dass es ihn einmal am Herzen erwischen würde, hätte Steffen sich nie im Leben träumen lassen. Als gefragter Architekt und Geschäftsführer eines internationalen Baukonzerns steht Steffen mitten in Saft und Kraft. 70 bis 80 Wochenstunden sind für ihn zur Gewohnheit geworden, zum ganz normalen Alltag. Seit 15 Jahren geht das nun schon so, Woche für Woche, Tag für Tag. Bis Steffen eines Montagmorgens plötzlich schwindlig wird und er mitten in seiner Präsentation vor Geschäftskollegen zusammenbricht. Diagnose: akuter Herzinfarkt. Was folgt, sind Notarzt, Notaufnahme, Notoperation und zehn Wochen Rehabilitationsklinik.

Mit seinem Vorderwand-Infarkt hat Steffen Glück im Unglück: Er überlebt. Dem Tod sei er gerade noch einmal von der Schippe gesprungen, so seine behandelnden Ärzte nach der risikoreichen OP. Von nun an muss Steffen lernen, mit sieben Stents und einer künstlichen Herzklappe zu leben. Dieses einschneidende Erlebnis geht dem Stararchitekten unter die Haut. Endgültig wacherüttelt wird er aber erst durch die Begrüßungsrede des behandelnden Professors in der Rehaklinik, die er nach seinem Krankenhausaufenthalt besucht. Die Eingangsworte des Kardiologie-Experten sind klar und deutlich: »Meine Damen, meine Herren, dass Sie heute hier sind, hat mit Ihrem Lebensstil zu tun. Und Sie wollen sicherlich, dass wir uns hier nicht so schnell wiedersehen, wovon ich ausgehe und was ich Ihnen wohlwollend unterstelle. Aber falls doch, dann hat auch das mit Ihrem Lebensstil zu tun!« Das sitzt.

Die Worte treffen Steffen mitten ins Herz. Einen zweiten Infarkt will er auf gar keinen Fall riskieren, denn dieser würde sein endgültiges Aus bedeuten. Und Ehefrau und drei Kinder ohne ihn zurücklassen. Noch während seines Aufenthalts in der Reha entschließt Steffen sich dazu, sein Leben drastisch umzukrempeln. Ein beherzter Entschluss. Für Steffen ein Magical Moment.

Entschiedenheit ist eine der Stärken, die Steffen an die Spitze seines Unternehmens gebracht haben. Und Entschiedenheit ist nun auch die Voraussetzung dafür, eine wichtige Wende in seinem Leben herbeizuführen. Ohne diese radikale Entscheidung in diesem magischen Moment an diesem Samstagabend mitten in Bad Nauheim, der Herzstadt Deutschlands, würde der Stararchitekt noch immer in seinem Karrieredenken gefangen sein. Gefangen im 24-Stunden-Management mit permanenter Präsenz und Erreichbarkeit, mit extremem Workload, Meetingmarathons, Jetlags und chronischem Schlafmangel; gefangen im Erfolgs- und Leistungsdruck eines international agierenden Unternehmens, getriggert durch Kennzahlen, Komplexität und Konzernpolitik. Und gefangen in seinem überzogenen Selbstanspruch und seiner herzerreißenden Selbstverausgabungsbereitschaft. Nachdem Steffen aufgehört hat, seinen rigiden Geltungsdrang zu befriedigen, beginnt er, aus seinem Herzen zu leben.

Mich beeindruckt sehr, was nach seinem Magical Moment an diesem denkwürdigen Samstagabend geschieht. Steffen steigt aus seinem Job als einer von drei Geschäftsführern aus und konzentriert sich voll auf seine Leidenschaft als Architekt. Im Auftrag des Konzerns will er Kirchen und Klöster bauen. Und das international. Er beginnt, seiner Passion zu folgen, und tut das, was er eigentlich schon immer wollte.

Mit seinen verrückten Ideen ist Steffen keineswegs gleich erfolgreich. Es ist harte Arbeit, den Konzern von seinen innovativen Plänen und ungewöhnlichen Vorhaben zu überzeugen. Und bis er seinen ersten Großauftrag generiert, vergehen sieben Jahre. Es sind harte Jahre, in denen mancher Bauherr sich nicht sofort traut, Steffens Entwürfe umzusetzen. Aber Steffen gibt nicht auf. Unbeirrt hält er an seiner Leidenschaft fest. Auch das imponiert mir. Und dann vereint Steffen in sich zwei Merkmale, die mich tief bewegen. Er ist Gestalter und er ist Geschäftsmann. Zum einen ist er ein Künstler, der bedeutende Bauten errichtet. Zum anderen ist er Geschäftsmann, der knallhart kalkuliert und verhandelt. Er kann Projekte steuern und Gewinne erwirtschaften. Und er kann Kunstwerke bauen und seinem eigenen Herzen folgen.

Beides auf einmal zu können, die Geschäftswelt mit der Welt des eigenen Herzens zu verbinden, das interessiert und inspiriert mich. Das nenne ich HEART Leadership. Und genau das ist es auch,

wozu ich Sie mit diesem Buch einladen, ermutigen und inspirieren möchte. Herzerkrankungen müssen keineswegs das Ende Ihrer Karriere bedeuten. Im Gegenteil: Sie können zum Motor einer inneren Veränderung für Sie als Person und für Ihre tägliche Führungspraxis werden. Lassen Sie Ihr Herz in Führung gehen, und geben Sie Ihrem Leben einen nachhaltigen Sinn.

Zu diesem Buch bin ich schon viele Jahre unterwegs. Es zu schreiben ist mir sozusagen ein Herzensanliegen. Zwei Gründe sind es, die mich zum Schreiben bewegt haben. Zum einen beschäftigen mich Fragen zu Identität und Persönlichkeit schon seit meiner frühen Kindheit. Was ist das Wesen des Menschen? Was ist der Kern, das Zentrum, die Mitte? Wie kann ich diese Mitte finden, wie aus ihr das tägliche Leben gestalten? Solche und ähnliche Fragen ziehen sich wie ein roter Faden durch mein Leben. Durch mein Theologie- und Psychologiestudium, durch meine langjährige Führungspraxis als Autor für Hörfunk und Fernsehen, durch meine Arbeit als Psychologe, systemischer Coach-Ausbilder, Supervisor und Cardio-Coach. Zum anderen wurden diese Fragen auch durch meine eigene Erkrankung an einem lebensbedrohlichen und sehr seltenen Herztumor genährt. Wo Sie, liebe Leserin, lieber Leser, eine natürliche Herzscheidewand haben, habe ich heute Goretex, eine feine, filigrane Membrane, atmungsaktiv, wasserdicht, die hoffentlich mein Leben lang hält. Gott sei Dank habe ich überlebt.

Dieses einschneidende Ereignis hat eine biografische Bruchstelle in meinem Leben markiert, und ich kann das schmerzvolle Erleben nicht ungeschehen machen. Mein Krankheitserlebnis hat die Thematisierung des Todes, der Unwiederholbarkeit und Unumkehrbarkeit der eigenen Zeit und des eigenen Lebens in mein Erleben eingeführt. Ich bin aus meiner vertrauten Alltagswelt herausgerissen und mit einer komplett neuen Anpassungsaufgabe konfrontiert worden. Doch ich habe erlebt, dass ich meinem eigenen Herzen sehr nahe sein und dass ich ihm trauen kann. Und ich habe erlebt, dass ich aus meinem reichen inneren, untrüglichen und unbewussten Erfahrungswissen eine neue innige und inspirierende Beziehung zu mir selbst und anderen aufbauen kann.

So habe ich mich auf den Weg gemacht, habe jahrelang geforscht, viele herzkrankte Führungskräfte begleitet und auch selbst externe professionelle Hilfe in Anspruch genommen. Meine eigene Herzkrankung schließlich hat mich eingeladen, ermutigt und inspiriert, mich als Betroffener, als Psychologe und als Theologe mit dem Herzen intensiv und ganz neu zu befassen und ein innovatives HEART-Führungsmodell zu entwickeln. Das Modell vereint Interventionen zum Bewältigen von Herzkrankungen mit aktuellen, auf der Positiven Psychologie gründenden Forschungsergebnissen. Es soll Ihnen zur Vorbeugung, zur Nachsorge nach einem Warnschuss sowie zu gesünderem Verhalten bei Ihrer Arbeit dienen.

Das vorliegende Buch ist in drei Teile gegliedert. Sie entsprechen dem wahrgenommenen Erleben der betroffenen Zielgruppe. Eingeflochten habe ich 15 Fallbeispiele aus meiner psychologischen Beratungspraxis. Sie dokumentieren, wie Führungskräfte an ihrer Herzkrankung persönlich und fachlich gewachsen sind.

I. Das Ende widmet sich dem einschneidenden Schockerlebnis der Herzkrankung und erläutert die entscheidenden bio-psycho-sozialen Risikofaktoren.

II. Die Suche behandelt die zentralen Führungsthemen Passion, Glaubenssätze, Kommunikation und Entscheidungen und präsentiert im Antwortkapitel das HEART-Leadership-Modell mit seinen fünf Kernelementen: positive Emotionen (Hope), Motivation (Engagement), Ergebnisse (Achievement), positive Beziehungen (Relationships) und Sinnerleben (Transcendence).

III. Der Anfang dokumentiert anhand von vier bewegenden Lebens- und Lerngeschichten, wie jeder sein einschneidendes Erlebnis in den Alltag integrieren und das Beste aus seiner Herzkrankung machen kann, vom herausfordernden Wiedereinstieg ins Unternehmen über den unerwarteten Rücktritt aus dem Vorstand bis hin zum bewussten Ausstieg.

Teil I: DAS ENDE

1. EISKALT ERWISCHT!

Frank wird abserviert

Frank scheint am Ende. Wie ein Häuflein Elend sitzt er in sich zusammengesunken im Sessel, die Schultern zusammengezogen, den Blick ausdruckslos und starr auf den Boden gerichtet. Jahrzehntlang hat er für seinen Job alles gegeben, alles. 20 Jahre ist er nun schon in diesem Pflegedienstunternehmen, einem mittelständischen Familienbetrieb. Er kennt ihn in- und auswendig, wie seine Westentasche. Vom Krankenpfleger hat er sich hochgearbeitet, bis zum Pflegedienstleiter, der er nun seit sieben Jahren ist. Fleiß, Hingabe, Treue, Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit: Das zeichnet Frank aus. Bei seinen Mitarbeitern ist er beliebt. Frank ist immer da, wenn man ihn braucht, auf ihn ist stets Verlass.

»Wissen Sie, für meine Firma habe ich mich total aufgeopfert, habe alles gegeben, unzählige Überstunden gemacht, auf Urlaubstage verzichtet, bin für Kolleginnen und Kollegen in die Bresche gesprungen, habe mich mit dem Laden voll identifiziert. Meine Firma ist mein Ein und Alles, sie ist mein Leben. Und jetzt das! Jetzt hat mir die Geschäftsführung einfach einen Jüngeren vor die Nase gesetzt und mich hintergangen, einfach so, ohne mir vorher etwas zu sagen. Dabei haben die mir vor drei Wochen noch einen Aufstieg in ihr Leitungsteam versichert.« Fassungslos starrt Frank mich an und ringt nach Worten. Er kann es immer noch nicht glauben, was man ihm da angetan hat. Er ist das Bauernopfer. »Wissen Sie, mit mir kann man es ja machen. Ich bin anscheinend einfach zu gutmütig. Diese leeren Versprechen, dieses Gefühl, ausgenutzt und degradiert worden zu sein, das bricht mir das Herz.«

So kommt es auch. Frank erleidet kurz darauf einen schweren Herzinfarkt. Für das Familienunternehmen hat er sich immer stark verausgabt, ohne dafür in angemessener Weise entschädigt worden zu sein. Und das bereits seit Jahren. Sein eigener Einsatz, sein vorbildliches Engagement, sein Wissen,

seine Zeit, seine Leistung, seine Identifikation mit dem Unternehmen wurden nie entsprechend belohnt. Und dann noch dieser Nackenschlag obendrauf, aus heiterem Himmel. Für Frank ist das zu viel. Sein Herz spielt nicht mehr länger mit, und es kommt, wie es kommen muss: zu einem schweren Infarkt.

»Gratifikationskrise« nennen Experten das, was Frank widerfährt. Erforscht hat die Krankheitsentstehung der Schweizer Medizinsoziologe Johannes Siegrist: Wird der hingebungsvolle Einsatz eines Beschäftigten nicht entsprechend belohnt, zum Beispiel durch Arbeitsplatzsicherheit, Karriere-, Einfluss- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, so kann dadurch ein seelisches Krankheitspotenzial entstehen. Wie bei Frank. Er hat sich jahrelang stark verausgabt, jedoch vom Unternehmen nur eine geringe Belohnung dafür erhalten und ist obendrein auch noch eiskalt abserviert worden. Im Cardio-Coaching erkunden wir miteinander, wie es bei Frank zu dieser beruflichen Gratifikationskrise gekommen ist. Offenbar hat er sie über längere Zeiträume einfach hingegenommen.

Doch was hat Frank überhaupt den Anlass gegeben, so zu handeln? Zum einen fühlt er sich dem Unternehmen stark verbunden und glaubt fest an seine Karrierechancen. Zum anderen sieht er für sich keine Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, was ihn wiederum von diesem Unternehmen abhängig macht. Ein Teufelskreis, wie sich später herausstellt. Darüber hinaus zeigt Frank eine übersteigerte Leistungsbereitschaft und exzessive Neigung, sich selbst extrem zu verausgaben. »Wenn es so weiter geht, geht es nicht weiter«, bekundet Frank am Ende unserer ersten beiden Sitzungen. Treffender hätte er es nicht formulieren können. Frank ist in ein Dilemma geraten. Und diese Zwickmühle hält ihn gefangen. Eine Zwickmühle aus Hingabe an das Unternehmen bei gleichzeitiger Abhängigkeit davon. Sein Infarkt ist für Frank ein Warnschuss, ein »harter, aber heilsamer Schuss vor den Bug«, wie er sich ausdrückt. Er erkennt, dass er sich selbst zu sehr abhängig gemacht hat, sowohl von seinen ausgeprägten Erwartungen an sich selbst als auch von denen des Familienunternehmens an ihn. Über Jahre hat sich Frank in einen Teufelskreis hineinmanövriert und ist unter die Räder einer Gratifikationskrise gekommen. Und die Räder rollen routiniert. Fragen über Fragen tauchen bei Frank jetzt auf. Wie soll es jetzt weitergehen? Jetzt, wo das Unternehmen seinen Nachfolger bereits bestellt hat und ein Jüngerer ihm vorgezogen wird. Jetzt, wo klar ist, dass er kein Teammitglied in der Geschäftsleitung mehr werden wird und er keine Chance auf eine weitere Beförderung bekommt. Und aus-

gerechnet jetzt, wo er sich besorgt fragt, ob er jemals wieder so leistungsfähig sein wird wie zuvor, ja, ob er überhaupt in einen Führungsjob wird zurückkehren können. Hinzu kommt die bange Frage: Wird er dem permanenten Erwartungs- und Erfolgsdruck standhalten können? Und was, wenn er einen Rückfall kassiert? Dann ist seine Karriere endgültig vorbei. Die will er aber auf gar keinen Fall aufs Spiel setzen. Denn sie ist ihm heilig.

Was also soll er jetzt tun? Love it, leave it, change it? Soll er im Unternehmen bleiben und so weitermachen wie bisher? Soll er kündigen und sich einen neuen Job suchen? Oder soll er versuchen, etwas zu verändern? Und wenn ja, was? Diese Fragen beschäftigen Frank sehr, und wir reflektierten sie in unseren folgenden Coaching-Gesprächen miteinander. Frank wird rasch klar, dass er sich in einen Teufelskreis hineinmanövriert hat, aus dem er nun so schnell und zielorientiert wie nur möglich ausbrechen will. Immerhin ist seine Krankheit ja kein Bandscheibenvorfall oder eine Magenverstimmung, sondern ein handfester schwerer Herzinfarkt. Mit der bitteren Konsequenz, in Zukunft regelmäßig Medikamente einnehmen und Herzsportgruppen besuchen zu müssen. Seine Arbeit hat ihn herzkrank gemacht, so viel ist ihm klar. Sein Führungsjob ist von den Versprechen der Vergangenheit und der Rhetorik der Zukunft bestimmt gewesen. Dieses perfide Spiel allerdings will er nicht länger mitspielen. Dafür ist ihm seine Gesundheit zu kostbar. »Frank, auf Sie ist Verlass, solche Mitarbeiter wie Sie braucht unser Unternehmen. Wir würden Sie gerne bei uns im Geschäftsleitungsteam sehen.« Die Worte seiner Vorgesetzten hat er noch im Ohr. Doch sie haben sich gegen ihn entschieden. Leere Versprechen hat er geerntet, mehr nicht. Das Familienunternehmen erwartet von ihm als Führungskraft beides: einerseits den Unternehmer im Unternehmen, den ideenreichen, kreativen, zielbewussten und selbstständig denkenden Mitarbeiter. Andererseits den treuen, loyalen, zuverlässigen und sich unterordnenden Arbeitnehmer. Frank hat beide Ansprüche zusammen perfekt bedient. Schließlich hat auch er beides vom Unternehmen erwartet: eine erfüllende, abwechslungsreiche und kreative Tätigkeit und einen sicheren, garantierten und gesunden Arbeitsplatz. Einen mit Flexibilität und der Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und Karriere zu machen.

Die ersten Jahre schien auch alles gut zu laufen. Frank fühlte sich dem Unternehmen immer mehr verbunden. Er kam gar nicht mehr auf die Idee, sich woanders umzuschauen. Wieso auch, sein Arbeitsplatz war sicher, denn

gepflegt werden müssen Menschen ja immer. Und auch Aufstiegschancen wurden ihm versprochen. So machte Frank sich vom Unternehmen immer mehr abhängig. Jetzt ist für ihn der Geduldsfaden gerissen. Jetzt geht es ans Eingemachte, und es hat ihn eiskalt erwischt, am Herzen erwischt. Seine Chefs haben ihm etwas vorgespielt und ihn ausgenutzt. Entgegen ihren Versprechen wird ein jüngerer Kollege bevorzugt. Und was ist mit ihm? Er soll offenbar elegant aufs Abstellgleis geschoben werden. Das ist zu viel. Das geht an sein Herz. Und mit einem schweren Hinterwandinfarkt und den möglichen gesundheitlichen Einschränkungen ist nicht zu spaßen. Nein, nicht mit ihm. Jetzt ist Zeit zu handeln. Und Frank handelt.

»Herzzeit« nennt er unsere Gespräche im Cardio-Coaching, in denen er sich regelmäßig Auszeiten nimmt, um über sich als Führungsperson und sein Führungshandeln gründlich zu reflektieren. Jetzt endlich geht es um ihn und um niemanden sonst. Frank entschließt sich, im Unternehmen zu bleiben. Aber mit einer anderen Haltung. Eines ist ihm klar geworden: In Zukunft wird er sich nicht länger ausnutzen, abservieren und vor den Karren des Familienunternehmens spannen lassen. Nein, er wird sich vor gar keinen Karren mehr spannen lassen. Und schon gar nicht vor den irgendwelcher überzogenen Erwartungen seiner Chefs. Er setzt sich zum Ziel, seinen extremen Selbstanspruch auf ein für ihn stimmiges Maß zu reduzieren und sich selbst nicht länger auszubeuten. Seine eigenen Erwartungen an sein Leben nahmen bisher den letzten Platz ein. Die Folgen waren fatal, und Frank zahlte dafür einen hohen Preis. Er hatte die Herrschaft und Kontrolle über sein Leben verloren. Er ließ andere Personen und Umstände sein Leben steuern. Und er vergab sich damit die Chance, der zu sein, der er wirklich ist – der zu werden, der er sein kann. Doch das soll jetzt anders werden.

Ihre Haltung entscheidet

Herzerkrankungen markieren eine biografische Bruchstelle im Leben eines Menschen. Das einschneidende Erleben kann nicht ungeschehen gemacht werden. Die Gefühls- und Gedankenwelt dreht sich unweigerlich um Themen wie Tod, Unwiederholbarkeit

und Unumkehrbarkeit der eigenen Zeit und des eigenen Lebens. Bei betroffenen Managern wirkt dies auch direkt in den Führungsalltag hinein: Sie müssen den Schicksalsschlag in ihre anspruchsvolle Arbeit integrieren, um ihre innere Stabilität wiederzuerlangen und ihren Aufgaben gerecht werden zu können. Sie haben eine große Anpassungs- und Integrationsaufgabe zu bewältigen. Und doch können sie aus ihrem schmerzvollen Erleben mehr machen, als sie denken. Trotz eines Umfelds, in dem alles auf Höchstleistung ausgerichtet und in dem vermeintlich nichts zu ändern ist.

Zweifellos: Führungskräfte sind zahlreichen herzbelastenden Haltungen und Arbeitsweisen ausgesetzt. Und das Jahr für Jahr, Woche für Woche, Tag für Tag. Viele Kräfte zerran an ihnen. Und das zehrt an ihren Kräften. Neben 24/7-Management, permanenter Präsenz, ständiger Erreichbarkeit auf dem Smartphone, enormem Arbeitspensum und Zeitmangel sind dies Meetingmarathons, häufige Dienstreisen inklusive Jetlag und chronisches Schlafdefizit. Hinzu kommen Stress und Überforderung durch Arbeitsfülle, Unwägbarkeiten und ständige Change-Prozesse im Unternehmen, gepaart mit dem ständigen Erwartungs- und Leistungsdruck, der auf ihren Schultern lastet. Nicht zu vergessen sind auch die latente Feindseligkeit, die Aggressivität, das Vergleichsdenken und der Ärger mit den Mitarbeitern. Manch einen beschleicht da das Gefühl, nie gut genug zu sein und beständig hinterherzuhinken. Man kann leisten, sich anstrengen und ins Zeug legen so viel man will, der ganze Arbeitseinsatz reicht einfach hinten und vorne nicht. Und morgen ist ein neuer Tag und das Spiel beginnt wieder von neuem. Andere Führungskräfte fühlen sich missverstanden, denken, ihr enorm hohes Engagement im Job werde nur wenig anerkannt, von Wertschätzung ganz zu schweigen. Und wieder andere erleben sich allein an der Spitze und leiden unter der Devise: je höher, desto einsamer.

Das Fazit: Deutschlands Chefs haben im Durchschnitt ein höheres Risiko, psychisch krank zu werden, als Otto Normalbürger. Vor allem Burnout und Depression drohen, welche das Risiko einer Herzerkrankung wiederum deutlich steigern. »Meine Herzerkran-

kung ist für mich wie ein Reset-Schalter gewesen«, bekannte mir gegenüber ein Manager offen im Coaching. »Offenbar brauchte ich erst diesen Schock, aber durch meinen Herzinfarkt bin ich wachgerüttelt worden. Meine innere Haltung ist mir jetzt klar geworden, das, was für mich wirklich zählt.« Seine Echtheit und Ehrlichkeit imponierten mir. Und haben mich zum Nachdenken eingeladen. Zum Nachdenken über das, was wirklich wichtig ist.

Eine innere Haltung brauchen wir alle in unserem Leben, eine ganz individuelle, starke innere Haltung. Sie ist das Fundament für ein erfülltes Leben. Denn aus dieser Haltung heraus werden Ziele gebildet. Und diese Ziele sind persönliche, ganz eigene Ziele. Und können manchmal sogar vollkommen konträr zu den Konventionen eines Unternehmens sein. Wie auch immer, entscheidend ist die Frage, ob diese Ziele in Verbindung mit unserem Inneren stehen und nicht von außen getrieben sind. Ist das Ziel, das Sie anstreben, wirklich das, was Sie antreibt? Oder sind es von außen an Sie herangetragene Ziele, die Sie sich zu eigen gemacht haben? Trägt das, was Sie tagtäglich tun, dazu bei, immer mehr Sie selbst zu werden? Oder entfremdet und entfernt es Sie immer mehr von sich selbst? Kurzum: Leben Sie von innen heraus, aus Ihrer inneren Haltung, aus dem, was Ihnen wirklich wichtig ist? Oder ist Ihr Leben von außen getrieben, darauf ausgerichtet, den Ansprüchen und der Anerkennung Ihres Umfelds zu genügen?

Macht, Geld, Ansehen, Lust

Diese vier Leitmotive sind in der Menschheitsgeschichte immer schon ein Antreiber gewesen. Seit Jahrhunderten bilden sie die zentralen Ziele, nach denen Menschen streben. Auch in der Wirtschaft sind sie der Treibstoff und halten die Räder am Laufen. Ja, sie bilden die Mechanismen, die Wirtschaft überhaupt erst funktionieren lassen. Wenn Sie als Führungskraft sich anstrengen, powern, top performen und die Karriereleiter nach oben steigen, bekommen Sie

im Gegenzug mehr Macht, Geld und Ansehen. Und das heißt Ansprüche und Konsum an: der Porsche Cayenne Turbo S für ihn, die Araberstute für sie, der 5-Sterne-Luxusurlaub für die ganze Familie – ultimativer, unmittelbarer Lustgewinn.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich habe nichts gegen Lust, Macht, Geld und Ansehen. Sie sind aus meiner Sicht keinesfalls schlecht, und ich verurteile diese vier Grundbestrebungen nicht. Nur sind es wirklich Ziele, die über allem stehen und unser Dasein bestimmen? Ziele, nach denen Sie tagtäglich mit ganzer Hingabe streben und sich ausstrecken sollten? Ziele, die Ihr einziger Lebenszweck sind? Ich bezweifle das. Und ich lade Sie ein, diese vier Lebensziele als alleinigen Daseinszweck einmal kritisch zu hinterfragen. Macht, Geld, Ansehen und Lust genießen: Ja. Nach Macht, Geld, Ansehen und Lust tagtäglich streben: Nein. Der Grund: In ihrer übersteigerten Absolutheit sind diese Ziele toxisch. Sie gefährden Ihre Herzgesundheit.

Macht

Zunächst einmal ist Macht per se nichts Schlechtes oder Schlimmes. Macht ist neutral. Und sie ist notwendig, um etwas bewegen zu können. Führen bedeutet, etwas zu leiten, auf etwas steuernd einzuwirken, jemanden zu begleiten, den eigenen Weg zu finden, oder auch eine dominante Position innezuhaben. In diesem Sinne üben Sie als Führungskraft Macht aus, es geht nicht ohne sie. Entscheidend aber ist, wofür Sie Ihre Macht einsetzen, zum Wohl oder zum Wehe Ihrer Mitarbeiter. Macht kann missbraucht werden. Je weiter Sie auf der Karriereleiter nach oben kommen, umso mehr sollten Sie den Umgang mit Macht beherrschen. Tun Sie das nicht, kann es für Sie und Ihr Umfeld problematisch werden. Dann besteht die Gefahr, dass es Ihnen nur noch um das Streben nach Macht und nicht mehr um die Führung von Menschen oder die Aufgaben an sich geht. Dann streben Sie rastlos nach immer mehr Macht. Dann wird Macht zur Gier, zum leitenden Lebensziel, zum egoistischen Selbstzweck. Daher appelliere ich an Sie, nicht gierig nach Macht zu