



Die Geschäftsleitung der Merck Finck Treuhand AG hat die Gefahr von Überforderung der Leistungsträger erkannt und als Unternehmensrisiko bewertet. Sie setzt auf Stärkung der Selbstfürsorge. Und: Work Life Balance wird als unternehmerische Herausforderung angepackt.

Balance halten



*Nicole Truckenbrodt,
Geschäftsführende Partnerin von NAVO Consulting,
Feldkirchen
Kontakt: n.truckenbrodt@navoconsulting.de*



*Wilfried Hoffmann,
Vorstand der Merck Finck Treuhand AG,
München
Kontakt: wilfried.hoffmann@merckfinck.de*

Hohe Komplexität, extremes Tempo, ständige Veränderungsbereitschaft und enormer Druck prägen den unternehmerischen Alltag von Führungskräften und Leistungsträgern. Große Verantwortungsbereiche erfordern überdurchschnittliches Engagement: 70 bis 80 Arbeits-Wochenstunden sind Normalität, ständige Erreichbarkeit wird vorausgesetzt. Täglich warten Hunderte von E-Mails, der BlackBerry bleibt selbst im Urlaub aktiv. Auf die Dauer führt das ans Limit. Burnout, Tinnitus und andere stressbedingte Krankheiten sind die Folge. Anstatt diese Symptome als Warnung zu sehen, werden sie oft als Indizien mangelnder Leistungsfähigkeit ge-

wertet. Das Credo: Überforderung fordert noch mehr Härte gegen sich selbst, besseres Zeitmanagement, mehr Planung, mehr Koordination – und weiter geht's! Der Erfolg gibt letztlich Recht.

Bei der Merck Finck Treuhand hat das Management diese Gefahr früh erkannt und nicht zuletzt als Unternehmensrisiko bewertet, dem rechtzeitig begegnet werden muss. Die

Stichwörter in diesem Beitrag

- Leistungsfähigkeit
- Selbstführung
- Werte-Beauftragter

Tochtergesellschaft von Merck Finck & Co, Privatbankiers berät seit 2002 vermögende Privatkunden. Durch das kontinuierliche Wachstum der Vermögen wächst auch die Nachfrage nach professioneller Beratung stetig. Ein enormer Anstieg der zu betreuenden Kunden und die Versechsfachung der Unternehmensgröße innerhalb von zwei Jahren sind die Konsequenzen. Eine der Stärken sieht die Treuhand in ihrer Unabhängigkeit. Sprich: Man agiert losgelöst von einem etwaigen Verkauf eigener Produkte, wie er im Finanzdienstleistungsbereich vielerorts üblich ist.

Selbstfürsorge stärken

Diese große Kundennähe erfordert eine dezentrale Struktur mit inzwischen sechs Standorten. Und so führen der große Erfolg im Markt und die außergewöhnliche Kundennähe zu überdurchschnittlicher Belastung

der Mitarbeiter. Dies war der Anlass für die Treuhand, gemeinsam mit NAVO Consulting nach einem Ansatz für ein gesünderes und ausgeglichenes Arbeitsleben der Mitarbeiter zu suchen. Seit 2005 entwickelt NAVO Consulting für die Merck Finck Treuhand deshalb tragfähige Lösungen, um das exponentielle Unternehmenswachstum erfolgreich zu steuern.

NAVO Consulting versteht Organisationen als lebendige Systeme, in denen Ziele, Struktur, Kontextbedingungen und Verhalten der Menschen ständig wechselseitig aufeinander wirken. Aus dieser Perspektive ist das Thema Work Life Balance keine rein individuelle Aufgabe, sondern eine unternehmensrelevante Herausforderung. Gelingen kann Work Life Balance nur durch die Verzahnung von individuellen Kompetenzen mit den Unternehmenswerten.

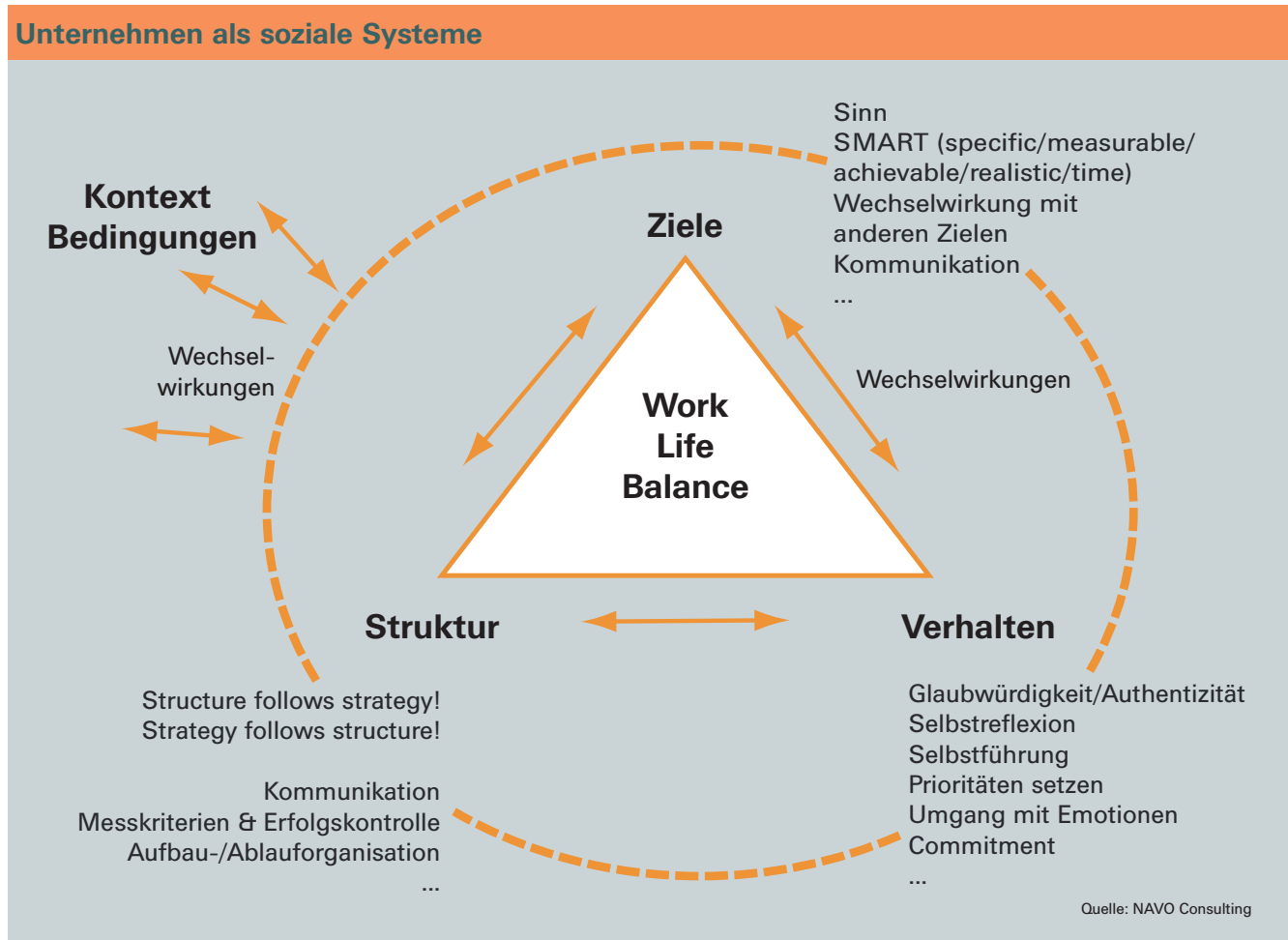
Um Selbstreflexion und Selbstfürsorge im Unternehmen strukturübergreifend

zu verankern, setzt die Merck Finck Treuhand auf einen Prozess mit einander ergänzenden Maßnahmen: Neben der jährlichen Dreitages-Auszeit werden Mini-Auszeiten, Vorstand-coachings, Einzelcoachings und Führungsteam-Reflexionen durchgeführt.

Direkte Auswirkungen

Die Selbstführung hat direkte Auswirkung auf die täglichen Entscheidungen im Unternehmen. Selbstführung zeigt sich an einer Vielzahl von Verhaltensweisen. Dazu gehört,

- ob und wie Prioritäten gesetzt werden
 - wie Entscheidungen zustande kommen
 - ob aus Fehlern gelernt wird
 - wie vertrauensvoll man mit Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, und mit sich selbst täglich umgeht.
- Verbunden ist sie auch mit dem eigenen Führungsverständnis. Denn ob



Führung als rein zahlengetriebene Analyse oder auch als Auseinandersetzung mit Menschen und deren Anliegen verstanden wird, macht für Leistungs- und Entscheidungsqualität einen großen Unterschied. Gerade in der zunehmenden Komplexität. Strategische Ausrichtung, Struktur und Unternehmenskultur wirken wiederum täglich zurück auf die Person. Wer sich nur auf das Balancieren von Leben und Arbeiten, also von Privat- und Berufswelt, konzentriert, lenkt den Blick eindimensional auf rein persönliche Aspekte des Verhaltens. Ein entscheidender Punkt wird beim Thema Work Life Balance oft übersehen: Balance bedeutet im Englischen

unter anderem auch Bilanzierung. Für eine langfristig wirkungsvolle und gesunde Führungskraft ist es eine der wesentlichen Fähigkeiten, Abstand gewinnen zu können. Anzuhalten, um auf sich selbst und die Situation zu blicken, so wie sie gerade ist. Seine Emotionen und die Situation akzeptieren. Gerade dann, wenn anscheinend keine Zeit dafür vorhanden ist, braucht es diesen gelassenen, unverstellten Blick auf die Realität.

Diesen erreicht man weder durch Erhöhung des Tempos, noch durch schnelle, wirkungslose Feuerwehreaktionen, sondern nur durch Achtsamkeit, Zugang zu Emotionen und zur eigenen inneren Ruhe. Dazu braucht es die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Es geht nicht darum, ein Zen-Mönch zu werden, sondern hohe Leistung, Sinnstiftung und Führung durch gelassene Komplexitäts-Reduktion zu erreichen.

Merck Finck Treuhand hat im Rahmen ihrer strategischen Unternehmensentwicklung unter dem Leitmotiv „Gelebte Werte schaffen unternehmerischen Wert“ einen Werte-Beauftragten eingeführt. Mit den Teams führt er regelmäßige Bestandsaufnahmen im Alltag durch. Dieser Check erinnert alle Beteiligten sowohl an die Selbstverpflichtungen beim Thema Work Life Balance, als auch an die vereinbarten Spielregeln im Team. Zudem wird Vertrauen im Führungsstil konsequent gelebt: Es zählt nicht die Anwesenheit, sondern das Ergebnis. Bei Merck Finck Treuhand wird keine Führungskraft schräg angesehen, wenn sie einmal später kommt oder früher geht: Selbstverantwortung steht höher als unreflektierte Pflichterfüllung.

Komplette Belegschaft

Selbstfürsorge ist innerhalb der Merck Finck Treuhand ein wichtiger Wert. Damit die Mitarbeiter dafür sensibilisiert sind, nimmt sich die komplette Belegschaft zu Beginn jedes Jahres eine sehr wirksame dreitägige Auszeit. Die gesamte Merck Finck Treuhand ist absolut teamorientiert. Deshalb ist es selbstverständlich, dass alle Teammitglieder, von der Assistentin

bis zum Vorstand, an dieser Auszeit teilnehmen und offen miteinander in Dialog treten. Offenheit ist die Grundvoraussetzung, es verlangt ein hohes Maß an Vertrauen.

Gelebte Werte

Ziel der Auszeit ist es, sich selbst und die Arbeit kritisch zu beleuchten. Die Übungen dazu wirken auf den ersten Blick für Außenstehende durchaus unscheinbar. So hatte bei der letzten Auszeit jeder die Aufgabe, eine Stunde lang in der Natur für sich zu sein. Nichts tun. Schweigen. Nur da sein, sich treiben lassen, zu sich kommen. Hintergrund der Übung: Nichts zu tun, klingt sehr trivial, ist aber für viele eine große Herausforderung. Die Gedanken sind wie innere Antreiber und lassen es kaum zu, für Momente nur zu sein und nichts zu tun. Viele Manager sind durchweg so sehr im Tun verhaftet und innerlich getrieben, dass sie sich und den Moment nicht mehr wahrnehmen: Die Gedanken kreisen wie ein Autopilot in der Zukunft oder Vergangenheit, der gegenwärtige Moment und das, was jetzt ist, wird nicht wahrgenommen.

Damit verschenken sie enormes Potenzial. Nur wer präsent ist, kann situationsgerecht agieren. In Momenten des Nichtstuns kann das eigene Gedankenkarussell angehalten und Präsenz hergestellt werden. Achtsamkeit des Augenblicks, Konzentration auf das Innere, Zugang zur eigenen Intuition und inneren Ruhe sind der unmittelbare Nutzen. Aus dieser Ruhe heraus in den Dialog mit anderen zu kommen, das ist der wesentliche Unterschied. Denn: Ein weiterer wichtiger Effekt dieser Auszeit ist es, dass Probleme unverstellt angesprochen werden können. Alle haben plötzlich Zeit. Es geht um Ausrichtung auf das Wesentliche: Wer sich diese Verhaltensmuster einmal angeeignet hat, kann seinen Alltag ausgeglichener bewältigen, seine Aufgaben mit den Bedürfnissen des Körpers in Einklang bringen. Bei Merck Finck hat man dies gelernt; der Arbeitsalltag ist seitdem ein anderer geworden, wie die Mitarbeiter bestätigen.

Selbstfürsorge in der Diskussion

Zukunft Personal

Autor **Wilfried Hoffmann** wird die Aktivitäten der Merck Finck Treuhand rund um Work Life Balance auf einer **Podiumsdiskussion** der Fachzeitschrift PERSONAL vorstellen, die während der Messe „Zukunft Personal“ am 9. und 10. September auf dem Kölner Messegelände stattfindet. Weitere Aspekte des Themas „Selbstfürsorge: Basis für den Unternehmenserfolg“ steuern Karsten von Rabenau, Bereichsleiter aktiv.net bei Otto in Hamburg und Thorsten Uhle, Leiter der Abteilung Mensch und Arbeit bei der Leverkusener Currenta, bei. Selbstfürsorge kann bei sportlichen Aktivitäten und Entspannung oder Selbstfindung beginnen und hört bei der Schuldenberatung und Suchtprävention noch lange nicht auf. Das wird die Diskussion am **9. September um 13.45 Uhr in Forum 2 (Halle 4.1)** zeigen, die von PERSONAL-Chefredakteurin Ruth Lemmer moderiert wird.

Mitarbeiter der Fachzeitschrift PERSONAL erwarten Sie in Halle 5.1 am Stand H 19. Freikarten für die „Zukunft Personal“ können Sie bestellen bei:

**Birgit Holz, Tel. 0211/887-1440,
Fax 0211/887-97-1440,
b.holz@fachverlag.de**

www.zukunft-personal.de