

löst, dass ein wichtiger Mitarbeiter in den WK muss? Oft ist dies ja in der Tat ein massives Problem...

**KKdt Keckeis:** Ich habe durchaus Verständnis, aber ein paar Punkte bereiten mir auch Sorgen. Es gibt enorm viele KMU, in denen ein Mensch, der fehlt, den gesamten Betrieb zum Erliegen bringt. Aus Streben nach Effizienz hat man sich überspezialisiert. Für mich ist das völlig unseriös: Die betreffende Person könnte ja auch erkranken oder einen Unfall haben. Wenn das KMU dann zusammenbricht, hat man einen prinzipiellen Fehler im System. Von uns hat man verlangt, dass wir berechenbar werden. Früher haben wir die Leute mit einer Frist von drei Wochen aufgebeten. Jetzt sind wir soweit, dass wir 20 Monate im Voraus publik machen, wer wann erscheinen muss. Geändert hat das nichts: Immer noch verschiebt etwa ein Drittel den Dienst, oft mit der Begründung, dass der Arbeitgeber nicht verzichten kann. Dies zeigt mir, dass es Entwicklungen gegeben hat, die korrigiert werden müssen. Wir produzieren Sicherheit, und den Patrons muss bewusst werden, wie gross der Nutzen einer sicheren Schweiz für sie und ihr Unternehmen ist und dass die Abwesenheit eines Mitarbeiters zu diesem Nutzen beiträgt.

Wir haben letztendlich ein ähnliches Problem: Wir haben so lange gespart, dass auch bei uns jeder Mann eine Schlüsselfigur ist. Ein Beispiel: Ein Arzt ist in einem Operationsaal unentbehrlich, aber das ist er auch in der Armee, und man muss Lösungen finden, mit denen beide Seite leben können.

Gleichzeitig tut es mir Leid für die KMU, die ernsthaft in Schwierigkeiten kommen. Ein CEO in einem Grossunternehmen kann damit leben, aber für die KMU ergibt sich ein echtes Problem, über das man aus meiner Sicht zu spät zu diskutieren begonnen hat. Ich denke aber auch, dass wir bereits enorm viel unternommen haben. Dienste können aufgeteilt werden, so lässt sich in Zusammenarbeit meistens eine Lösung finden. Vor allem haben wir die Armee enorm verjüngt: Das Gros der Soldaten ist rund 26 – und in diesem Alter sind die meisten Leute noch keine Schlüsselfiguren in ihrem Unternehmen.

Korpskommandant Keckeis,  
herzlichen Dank für dieses  
ausführliche Gespräch.

tw ◆



Heinz Kaegi:  
Unternehmer, Sinn-  
und Teamentwickler,  
Kraftentfalter –  
[www.kaegi-empowerment.com](http://www.kaegi-empowerment.com)

KAEGI SPRICHT KLARTEXT

## Job und Privatleben im Einklang

**Gemäss dem Neuwaldegger Top-Management Survey 2006 fühlen sich in der Schweiz über 50 Prozent der befragten Manager sehr häufig stark belastet. Die „Handelszeitung“ berichtete im Jahre 2000, dass sich in den Führungsetagen rund 70 Prozent der Manager vor Arbeitsplatzverlust fürchten. Ist dies ein Grund, sich die Gesundheit zu ruinieren?**

Die Wirtschaft fordert immer mehr von ihren Leistungsträgern. Der Wettbewerb intensiviert sich und es wird fast unmöglich, Geschäftliches und Privates unter einen Hut zu bringen. Wer ist in diesem Kontext für mein Leben als Manager verantwortlich? Die Wirtschaft? Der Wettbewerb? Ich selbst? Im gleichen Ausmass, wie wir die Ursachen im Umfeld suchen, ignorieren wir die Möglichkeiten der persönlichen Kraftentfaltung. Wir werden vom Gestalter zum Opfer. Vorwiegend von monetären Anreizen ferngesteuerte Opfer werden allerdings abhängiger – und schwächer. Das schafft Raum für Ängste und verleitet zur Kompensation durch mehr Arbeit. Dabei nimmt die Leistung zu und die Wirkung ab – man brennt aus. Dass so auch die ausserberuflichen Lebensbereiche in Mitleidenschaft gezogen werden, ist eine natürliche Folge. Dies ändert sich, sobald entweder die bewusste Einsicht oder spätestens der Leidensdruck zur Ablösung dieses Paradigmas geführt haben.

Wie lange ist es her, dass Sie richtig im Fluss der Arbeit waren? Wann waren Sie zuletzt an einem Meeting vollkommen präsent – mit leuchtenden Augen und beseelt von einer Idee? Wie weit zurück liegt Ihr letztes freies und erfüllendes Wochenende, welches diese Bezeichnung wirklich verdient? Das eigene Leben in Einklang zu bringen, erfordert verschiedene Qualitäten, Balance auf Knopfdruck gibt es nicht. Es sind vielmehr essenzielle Fragen, welche uns die Prinzipien für eine mögliche Ideallinie entdecken lassen. Das fordert von uns Disziplin, Mut und Zeit für eine aufrichtige Auseinandersetzung mit wesentlichen Fragen der Lebensführung.

### Wer und wozu bin ich?

Die Sinnfindung und die Erarbeitung des persönlichen Kernleistungsversprechens schaffen die Basis für persönliche Kraftentfaltung. Wer eine Mission hat, weiss wozu er existiert und entfacht das Feuer in sich selbst – im Geschäfts- wie auch Privatleben.

### Wohin will ich?

Wer eine Vision hat, hat ein Motiv und weiss, wofür er Gas gibt. Wer von einer Vision getragen wird, hat es leichter als diejenigen, welche einer Illusion hinterher jagen (müssen). Das gilt für die beruflichen wie für die privaten Bereiche des Lebens.

### Was treibt mich an?

Das eigene Wertesystem entdecken heisst, sich bewusst zu machen, wie das Unternehmen „Ich“ gesteuert ist. Bei den meisten von uns sind die unbewussten Programme der Vergangenheit noch aktiv. Sie schaffen Raum für das Risiko der Fernsteuerung. Solche Konditionierungen aufzulösen schafft emotionale Freiheit und Kraft, um die Balance zwischen Geschäft und Privat zu erarbeiten. In der Regel bewirkt die ehrliche Beantwortung dieser ersten Fragen bereits Energie für neue Horizonte. Wenn wir uns selbst den Wert geben, den wir wirklich haben, werden wir unseren Gedanken und Worten konsistente Taten folgen lassen. Ganz im Sinne von Tolstoi: „Das Glück besteht nicht darin, dass du tun kannst, was du willst, sondern darin, dass du immer willst, was du tust.“