

---

*„Für den Einzelnen entscheidet nicht beruflicher Auf- und Abstieg über Glück und Unglück. Letztlich kommt es nicht so sehr darauf an, was einer erreicht hat, sondern was einer tut und warum er es tut. Sinn ist wichtiger als Geld und Macht.“*

*Daniel Goeudevert, deutscher Topmanager und  
ehemaliger Vorstandsvorsitzender von VW*

# Coaching im Spannungsfeld zwischen Sinn und Erfolg

*Hans-Georg Huber*

Wie kaum ein anderes Thema zuvor prägt Coaching das aktuelle Bild der betrieblichen Weiterbildung und insbesondere der Führungskräfteentwicklung. Während viele Weiterbildungsmaßnahmen als Folge der wirtschaftlichen Katerstimmung auf dem Prüfstand stehen oder sogar gänzlich gestrichen wurden, wird der Sinn und Nutzen von Coaching kaum mehr in Abrede gestellt.

Im Gegenteil: Es ist gerade der massive Veränderungsdruck, der auf Unternehmen und ihren Mitarbeitern lastet, der die Nachfrage nach Coaching in den vergangenen Jahren stark hat ansteigen lassen. Die ständigen Umstrukturierungen in Unternehmen, das Zusammenlegen oder die Auslagerung ganzer Abteilungen und die immer größere Komplexität der zu beherrschenden Faktoren sind an den Führungskräften nicht spurlos vorübergegangen. Kaum eine Führungskraft bleibt länger als zwei Jahre an ihrer Position, dann ist entweder der nächste Karriereschritt fällig oder der Gang ins berufliche Abseits. In dieser Zeit stehen Führungskräfte unter extrem hohem Druck, kurzfristige Ergebnisse zu produzieren, für mittel- und längerfristige Führungsstrategien ist kaum noch Platz.

In vielen dieser Unternehmen erleben die Menschen, dass die strikte Ausrichtung auf Rentabilität und Shareholder-Value die Human-Values verdrängt hat, mit massiven Folgen für die Unternehmenskultur und damit auch für die Situation der Führungskräfte. Humankapital, die eigentlichen stillen Reserven des Unternehmens, wird vernichtet. Der nahezu ausschließliche Fokus auf den äußeren, in Zahlen messbaren Erfolg, geht zu Lasten des inneren Erfolgs, der Unternehmenskultur und des Engagements der Mitarbeiter. Viel zu viele Mitarbeiter haben innerlich gekündigt oder machen Dienst nach Vorschrift. Sie strengen sich vielleicht an, um ihren Arbeitsplatz zu behalten, aber das Herzblut, das außergewöhnliche Leistungen hervorbringt, dünnt sich immer mehr aus. Es entstehen Reibungsverluste zwischen Mensch und Unternehmen, die sich auf Dauer auch negativ auf die Unternehmensergebnisse auswirken.

## Erfolg ohne Erfüllung – ein Spagat mit Folgen

Viele Führungskräfte fühlen sich beruflich zunehmend entwurzelt. Die Identifikation mit dem Unternehmen und der Unternehmenskultur nimmt ab, die Menschen fühlen sich gehetzt und überfordert, beruflicher Erfolg und inneres Wohlbefinden klaffen immer mehr auseinander. Am stärksten ist diese Entwicklung bei Führungskräften in Großunternehmen zu spüren, aber auch bei vielen Unternehmern in kleinen und mittelständischen Betrieben. Eine ähnliche Entwicklung wie in den Unternehmen hat parallel auch bei vielen Führungskräften stattgefunden. Sie sind zwar äußerlich erfolgreich, haben aber ihr Inneres aus den Augen verloren und erleben ihren beruflichen Erfolg heute zunehmend als sinnlos. Dabei ist der Erfolg an sich nicht das Problem, ganz im Gegenteil. Er ist wichtig für jede Form von Entwicklung, er motiviert und gibt Selbstvertrauen. Zudem gibt er Wohlstand, Macht und Status und damit Voraussetzungen für weiteren Erfolg. Das große Problem ist, dieser Erfolg kann Defizite in anderen wichtigen Lebensbereichen nur sehr begrenzt kompensieren. Dennoch bewegen sich viele Führungskräfte nahezu ausschließlich auf der von außen wahrnehmbaren Erfolgsspur.

Wenn äußerer Erfolg (Karriere und Wohlstand) und innerer Erfolg (Erfüllung und Sinn) nicht mehr zwei Seiten derselben Medaille sind, die jeweils die Grundlage für die andere Seite bilden, verliert der Mensch sehr schnell sein natürliches Gleichgewicht. Aber gerade dieses Gleichgewicht ist eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Führung in einer Zeit kontinuierlichen Wandels, die den Mitarbeitern Vertrauen und Orientierung vermitteln soll. Hat die Führungskraft ihre innere Balance verloren, wird aus der Rolle schnell eine Maske, die nach außen Kompetenz und Stärke signalisiert, während innerlich Ängste und Unsicherheit vorherrschen. Das verkleinert nicht nur das Wirkungsfeld der Führungskraft, die vor allem von ihrer Glaubwürdigkeit lebt. Der Spagat zwischen der souveränen Außendarstellung und der inneren Hilflosigkeit sowie die ständige Angst vor der Enttarnung verbrauchen auch ein enormes Maß an Energie. Die explosionsartige Ausweitung von Burn-out und Depressionen im Management ist Ausdruck davon, dass hier etwas grundlegend schief läuft.

Menschen, die erfolgreich sind, bekommen in der Regel von ihrer Umgebung viel Wertschätzung. Diese „Anerkennung des Tuns“ ist ein wesentlicher Baustein für ein stabiles Selbstwertgefühl und damit für jeden Menschen unverzichtbar, aber eben auch sehr verführerisch, die eigenen Grenzen und Wünsche zu missachten. Viele Führungskräfte kommen ins Grübeln, wenn sie im Coaching danach gefragt werden, wie viel Wertschätzung sie jenseits von Leistung und Erfolg bekommen – einfach dafür, dass es sie gibt? Sätze wie „Schön, dass es dich gibt“ oder „Ich bin gerne mit dir zusammen“ berühren etwas völlig anderes, als die Botschaft „Du bist ein toller Hecht“, „Wie Sie das wieder hinbekommen haben ...“.

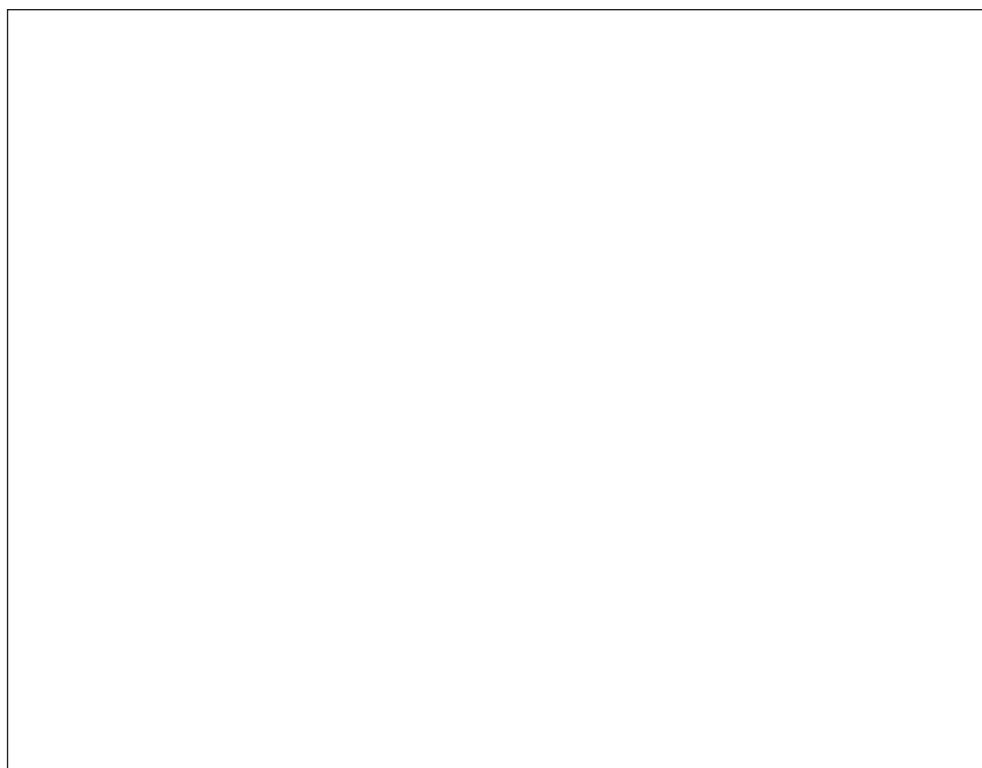
Professionelle Kommunikation im Management achtet zwar vorgeblich auch auf die Wertschätzung der Person, aber dieses Interesse an dem anderen ist häufig unter Kosten/Nutzen-Effekten instrumentalisiert. Das musste z.B. Daniel Goeudevert schmerzlich erfahren, der in einem seiner Bücher sehr anschaulich beschreibt, wie seine vermeintlichen Freunde aus dem Management, nachdem er keine Machtposition mehr innehatte, für ihn nicht mehr zu sprechen waren.

Ein Übermaß an „Anerkennung des Tuns“ kann einen Mangel an „Anerkennung des Seins“ nicht kompensieren. Genauso wenig, wie Status, Macht und Geld ein adäquater Ausgleich für gescheiterte Beziehungen und ein unerfülltes Privatleben sind. Dieser Mangel ist in der Regel in der eigenen Gefühlswelt diffus als Unwohlsein spürbar, wird aber meistens als natürlicher Preis der hohen Verantwortung verbucht.

### Vom Anspruch zum Wesentlichen

Im Coaching lasse ich Führungskräfte häufig eine Bilanz der wichtigen Lebensbereiche – wie z.B. Beruf, Familie, Partnerschaft, Freunde – machen. Das Ergebnis einer konsolidierten Bilanz sind häufig tiefrote Zahlen, der (berufliche) Erfolg macht plötzlich keinen Sinn mehr. Deswegen schauen viele Führungskräfte meist nicht so gerne dorthin. Aber die Augen zu verschließen, entbindet nicht von den Folgen. Die eigene Lebensbilanz ist die einzige Bilanz, die man nicht fälschen kann, weil das tatsächliche Ergebnis in uns körperliche und seelische Konsequenzen hat.

Diese Erkenntnis führt dann häufig zu dem Anspruch, daran etwas ändern zu wollen, indem man seine Zeit anders aufteilt: einen Tag „nur für die Familie“ da sein, den Hobbykeller ausbauen, mehr Sport treiben usw. In der Regel wird dies jedoch nicht lange



durchgehalten, weil man dann an anderer Stelle ein Problem bekommt – zu schnell stapeln sich beispielsweise die unerledigten Aufgaben auf dem Schreibtisch. So erhöht die gut gemeinte Absicht einer besseren Balance von Beruf und Privatleben nur noch weiter den Stresspegel und die innere Unzufriedenheit. Ergo verschiebt man die Lösung des Problems gerne in die Zukunft und spielt das allseits beliebte „Wenn-dann-Spiel“: Wenn das Projekt abgeschlossen ist ..., wenn ich meine Position gefestigt habe ..., wenn meine Assistentin eingearbeitet ist ..., dann werde ich mich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern.“

Natürlich ist der konstruktive Umgang mit der Ressource Zeit hilfreich, aber in der Regel liegt dort nicht der Schlüssel für persönliche Veränderung. Ersetzt man den Begriff Zeit durch Lebenszeit, wird deutlich erlebbar, dass es vor allem auch um eine grundsätzliche Prioritätensetzung geht. Ohne die ehrliche Beantwortung von Fragen wie z.B. „Was ist mir wirklich wichtig in meinem Leben?“, „Worauf möchte ich am Ende meines Lebens zurückblicken können?“, „Was will ich in meinem Leben bewirken?“ kommt man häufig nicht weiter. Diese Fragen berühren Grundlegendes: Spiritualität und Glauben, Visionen und Werte. In diesen Facetten von Sinn liegt sowohl eine klare Orientierung als auch eine hohe intrinsische Motivation. Hingegen kostet ein Verstoß gegen die eigenen Werte viel Energie und Selbstwert.

Nähert man sich diesen Themen, begibt man sich in eine Welt jenseits von richtig und falsch. Hier geht es in erster Linie um Stimmigkeit, d.h. eine harmonische Resonanz im Erleben der ganzen Person. Der Verstand sagt ja, die Gefühle sagen ja, der Körper sagt ja und unser energetisches System sagt ja. Man könnte auch von der Einheit von Körper, Geist und Seele sprechen. Die tollste Vision, die keine stimmige Resonanz in der eigenen Person findet, verpufft ebenso wirkungslos wie bloße Ansprüche. Oder anders herum: Während Ansprüche der meist vergebliche Versuch sind, sich selbst in eine bestimmte Richtung zu drängen, in die man eigentlich gar nicht will, entfalten stimmige Visionen einen starken Sog, sich auf diese zuzubewegen. Ähnliches gilt für unsere Werte.

Der konstruktive Umgang mit Dilemmata ist eine wesentliche Voraussetzung für gute Führung, da die unterschiedlichen Interessen nur in den seltensten Fällen unter einen Hut zu bringen sind. Kundenwünsche, Mitarbeiterinteressen, die Interessen der Geldgeber, aber natürlich auch die eigenen Interessen sind nur in den seltensten Fällen deckungsgleich. Um zwischen diesen Interessen nicht aufgegeben zu werden, braucht es ein stabiles Gleichgewicht und eine klare grundlegende Orientierung.

Wenn Sinn und Erfolg innerhalb der Person zu einem stimmigen Ganzen zusammenkommen, werden ihre Ziele von tieferen Beweggründen getragen. Dadurch wird ihr ganzes System ausgerichtet und fokussiert. Es entsteht ein dynamisches Gleichgewicht. An die Stelle unterschiedlicher Kräfte, die innerhalb der Person gegeneinander wirken, tritt eine klare Ausrichtung mit einer hohen Antriebskraft.

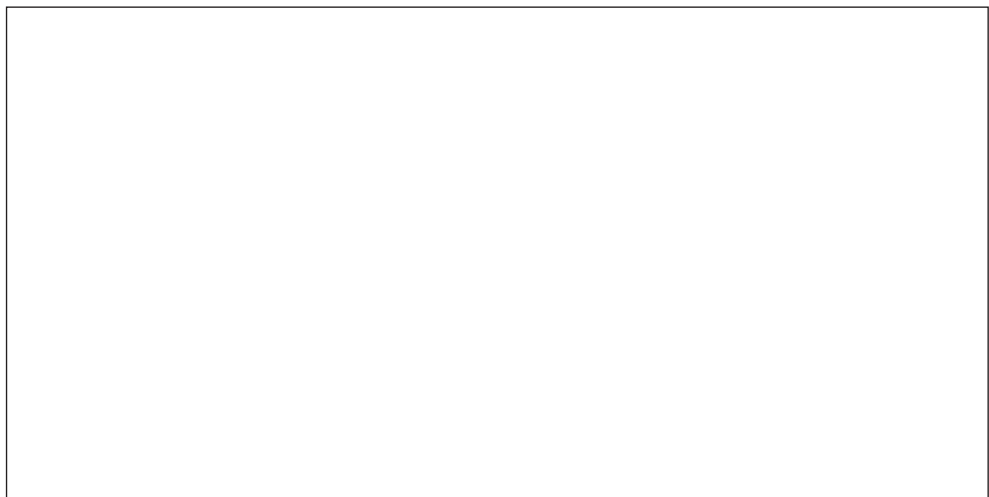
In der Verbindung von Sinn und Erfolg liegt aber auch der Schlüssel für soziale und emotionale Kompetenz, die Voraussetzung ist, um die zunehmend anspruchsvolleren Führungsaufgaben zu bewältigen. Erst diese Verbindung sorgt dafür, dass der Mensch konstruktiv mit sich selbst und mit anderen umgeht, sich selbst in einen ressourcenreichen Zustand bringt und Mitarbeiter glaubwürdig führen kann.

## Be- oder entschleunigen – zwei Führungstypen mit unterschiedlichen Anliegen an Coaching

In unserer Gesellschaft sind Leistung und Bezahlung eng miteinander verknüpft, und das ist gut so, weil der Mensch für sein Engagement honoriert werden will. Geld ist dabei ein wichtiger Faktor, weil er die wirtschaftlichen Grundlagen für das Leben schafft. Aber ist Geld wirklich die einzige Form adäquater Bezahlung? In welchen Währungen wollen wir eigentlich bezahlt werden? Stellt man diese Frage einem Coachingklienten, zeigt sich häufig, dass Wunsch und Wirklichkeit weit auseinander klaffen. So kommen oft die Freude an der Arbeit, persönliche und professionelle Entwicklungsmöglichkeiten, gemeinsame Werte und Visionen, Solidarität, ein gutes Betriebsklima, ein ausreichendes Maß an Freizeit zu kurz. Diese Währungen lassen sich durch ein Mehr an Geld nicht kompensieren und sie lassen sich in der Regel mit Geld auch nicht kaufen. Geld wird damit zum Schmerzensgeld für den Mangel an Grundsätzlichem und verliert damit seinen Charakter als Motivator.

Um diesem Dilemma zu entkommen, machen zunehmend mehr Führungskräfte eine Spaltung zwischen Beruf und Sinnsuche. Aus Berufung wird ein Job, der vor allem dazu dient, das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Da ihre Tätigkeit sie innerlich nicht mehr satt macht, suchen Führungskräfte diese Nahrung in anderen Lebensbereichen, vor allem in ihrem privaten Umfeld. Dies gilt verstärkt gerade für diejenigen Führungskräfte, die auf Grund ihrer sozialen und emotionalen Kompetenz in besonderem Maße für Führung geeignet sind. Sie laufen den Unternehmen innerlich und äußerlich davon, weil sie nicht bereit sind, den Preis zu bezahlen, der ihnen abverlangt wird.

Andere Menschen, die auf Grund ihrer Persönlichkeitsdefizite für Führung nur begrenzt geeignet sind, erleben weder den Mangel noch das Dilemma und streben stattdessen mit aller Macht eine Karriere als Führungskraft an. Sie führen das Leben eines Formel-1-Rennwagens, der keinen Rückwärtsgang kennt. Sie sind so mit dem beruflichen





ren Mitarbeitern „vorgesetzt“ und mit den entsprechenden Machtmitteln ausgestattet. Auf Grund der disziplinarischen Machtfülle muss der Mitarbeiter ihnen mehr oder weniger zähneknirschend folgen. Wahre Autorität hingegen kann man nicht verleihen, sondern man muss sie sich tagtäglich aufs Neue verdienen. Autorität wird der Führungskraft in erster Linie von ihren Mitarbeitern zugeschrieben und ist die entscheidende Voraussetzung für die Wirksamkeit von Führung.

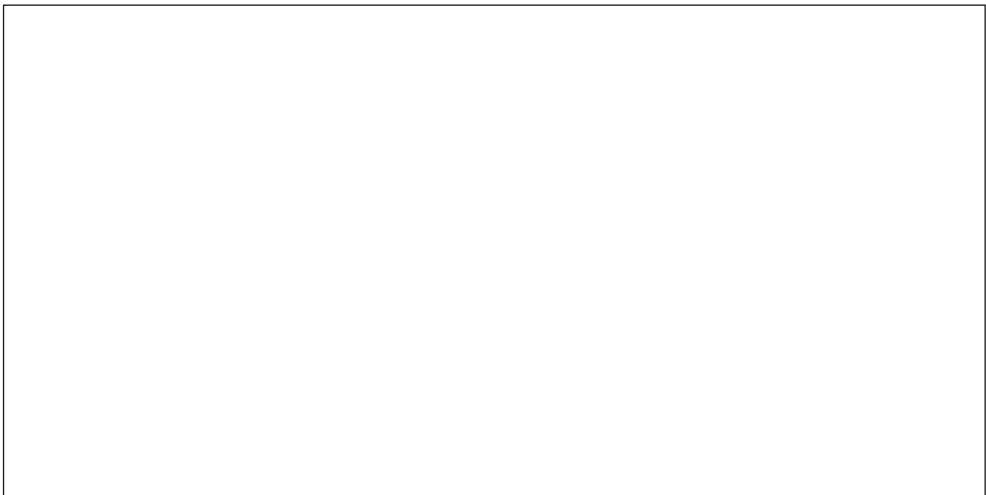
### Persönlichkeit, Rolle, Haltung und Methoden zusammenführen

Betrachtet man die Entwicklung in Führungskräfte trainings und auch im Coaching der letzten 20 Jahre, kann man beobachten, dass intervallmäßig abwechselnd die Priorität auf die Entwicklung der Persönlichkeit oder die Entwicklung von Methodenkompetenzen gelegt wurde, je nachdem, was gerade als Defizit ausgemacht wurde. In meinen Augen macht es wenig Sinn an dem einen zu arbeiten und das andere zu vernachlässigen.

Führungskompetenz und damit eine Erweiterung des eigenen Wirkfeldes entsteht durch das kongruente Zusammenwirken von Persönlichkeit, Rolle, Haltung und Methoden. Diese vier Faktoren sind aufs Engste miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig (siehe Abb. 1).

Ohne die passende Persönlichkeit im Hintergrund lässt sich keine stimmige und authentische Haltung als Führungskraft einnehmen. Und ohne Rollenklarheit lässt sich keine stimmige Haltung entwickeln, genauso wie Methoden nur durch Haltung und Persönlichkeit ihre besondere Wirkung entfalten.

Professionelles Coaching arbeitet an allen vier dieser „Baustellen“. Wer seine Führungskompetenz entfalten, oder auch nur auf Dauer bewahren will, kommt nicht darum herum, an Persönlichkeit, Rolle, Haltung und Methoden zu arbeiten. Dies setzt jedoch die Bereitschaft voraus, sich persönlich einzulassen und in Frage zu stellen. Aber gerade



dieses Einlassen ist häufig die entscheidende Hürde, die es zu nehmen gilt, bevor überhaupt ein Coaching stattfinden kann. Gerade für erfolgreiche Menschen ist es häufig nicht leicht anzunehmen, dass sie sich trotzdem weiterentwickeln müssen: „Ich habe es doch geschafft, ich brauch mich nicht mehr zu verändern.“ „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“ funktioniert in einem ernst zu nehmenden Coaching nicht.

### Orientierungshilfe durch ein stimmiges Führungsleitbild

Eine große Hilfe, um diese verschiedenen Faktoren zusammenzubringen, ist die Entwicklung eines Führungsleitbildes. Das kann ein gemeinsames sein, es kann aber auch ein individuell persönliches Führungsleitbild im Einzelcoaching sein. Leider wird ein Führungsleitbild immer noch häufig mit einem „To do“ oder „Not to do“ der Führung verwechselt. Aber ein Regelwerk, selbst wenn es mit Sanktionen verknüpft wird, schafft weder die Motivation, noch gibt es eine klare Orientierung. Ein Führungsleitbild lebt von seiner Stimmigkeit und der hohen Bereitschaft, es wirklich zu leben. Es muss Sinn machen und mit den eigenen Werten kompatibel sein. Nichts überzeugt Menschen mehr, als ihr eigenes Erleben und ihre eigenen Erfahrungen. Deshalb ist es sinnvoll, nicht von der Anspruchsseite an das Thema heranzugehen, sondern die Erkenntnisse aus eigenen Erfahrungen mit Führung einfließen zu lassen.

Mit einem stimmigen Führungsleitbild ausgerüstet, hat die Führungskraft ein Referenzsystem, an dem sie ihr eigenes Verhalten orientieren, aber auch messen und reflektieren kann. Dadurch entsteht auch ein hoch motivierter Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf. Darüber hinaus schafft ein Führungsleitbild aber auch die entscheidende Verbindung zwischen den eigenen Interessen, den Interessen der Mitarbeiter, der Führungsaufgabe und den Interessen des Unternehmens.

Um mit diesen vier „Baustellen“ Persönlichkeit, Haltung, Rolle und Methoden in ihrer Vernetztheit arbeiten zu können, braucht der Coach ein fundiertes psychologisches Know-how, eigene Erfahrungen mit Führung, Methodenkenntnisse und natürlich die Fähigkeit, diese Themen in ihrer Vernetztheit zu erkennen. Auch für den Coach gilt, Methoden wirken durch Haltung und Persönlichkeit. Ein toller Methodenkoffer reicht dafür nicht aus. Ein Coach, der seine Klienten professionell in deren Entwicklung begleiten will, befindet sich selbst in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Denn auch er muss in seiner eigenen Person diese vier Faktoren immer wieder zu einem stimmigen kreativen Ganzen verbinden, sonst fehlt ihm die Glaubwürdigkeit und damit die Wirksamkeit.

### *Weiterführende Literatur:*

- Hans-Georg Huber: *Sinnvoll erfolgreich*. Rowohlt Verlag, Reinbek 2004, ISBN 3-449-61936-9.