

Gudrun Happich

# Was wirklich zählt!

Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit  
für Top-Führungskräfte

---

Was wirklich zählt!

---

Gudrun Happich

# Was wirklich zählt!

Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit  
für Top-Führungskräfte

Gudrun Happich  
Galileo . Institut für Human Excellence  
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-03558-7  
DOI 10.1007/978-3-658-03559-4

ISBN 978-3-658-03559-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Irene Buttkus

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

Damit eine Pflanze wächst und gedeiht, müssen Licht, Temperatur und vieles andere stimmen. Am falschen Platz verkümmert sie. Ganz ähnlich ergeht es uns Menschen: Auch wir benötigen den richtigen Platz, damit sich unsere Talente und Stärken entfalten können. Doch wie finden wir diesen „idealen Platz“ oder diese „ideale Position“?

Dieses Buch möchte Ihnen den Weg dahin zeigen – den Weg zu Ihrem idealen Platz, an dem Sie Erfolg *und* persönliche Erfüllung finden.

Wenn es um Lebensglück und Erfolg geht, können Führungskräfte auf zahlreiche Ratgeber zurückgreifen. Meist laufen die Ratschläge dann auf eine der folgenden drei Botschaften hinaus:

- Steigen Sie die Karriereleiter hinauf, erklimmen Sie die Spitze – dann sind Sie glücklich. Wenn Sie nur fest daran glauben und hart arbeiten, klappt es auch.
- Steigen Sie aus, revoltieren Sie gegen das Bestehende, werfen Sie Job, vielleicht auch Ehe über Bord – und beginnen Sie etwas völlig Neues.
- Gehen Sie den Weg der spirituellen Erleuchtung, kehren Sie dem Materiellen den Rücken – und Sie werden glücklich. Nicht Geld zählt, sondern das innere Glücklichein.

Diese Botschaften mögen im Einzelfall den richtigen Weg weisen, meist gehen sie aber an der Realität vorbei. In fast 20 Jahren als Executive-Coach habe ich mehr als 1000 Leistungsträger begleitet – und da ist vor allem eines deutlich geworden: Es gibt keine pauschalen Lösungen. Ziel und Weg sind so individuell, wie jeder Mensch einmalig ist.

Mit diesem Buch lade ich Sie ein, Ihren ganz persönlichen Weg zu Erfolg *und* Erfüllung zu gehen. Am Ende *kann* ein Ausstieg oder Unternehmenswechsel stehen, überraschend oft findet sich die ideale Position aber auch im bestehenden Unternehmen: Manchmal genügt es, intern die Stelle zu wechseln oder einfach nur neue Bedingungen auszuhandeln. Gelegentlich liegt die Lösung sogar darin, im derzeitigen Unternehmen eigens eine neue Position zu schaffen.

Die Vorgehensweise, die Sie in diesem Buch kennenlernen, hat sich im Kreise meiner Coaching-Klienten vielfach bewährt – und ist damit „reif“, auch einem größeren Publikum vorgestellt zu werden. Es erwartet Sie keine wissenschaftliche Abhandlung, sondern

ein tiefer Einblick in die Coaching-Praxis: Als „Beobachter durchs Schlüsselloch“ nehmen Sie am Coachingprozess ausgewählter Klienten teil, können deren Ängste, Zweifel und Hoffnungen nachvollziehen – und lernen Lösungswege kennen, die aus manchmal verzweifelten Situationen herausführen. Die Beispiele sind authentische Fälle, wenn auch soweit anonymisiert und abgewandelt, dass die notwendige Vertraulichkeit sichergestellt bleibt.

Wer um seine Stärken, Talente, Werte und Leidenschaften weiß und in der idealen Position tatsächlich seiner „Berufung“ nachgeht, erbringt Höchstleistungen, ohne in die Gefahr eines Burnouts zu geraten. Er ist mit Leichtigkeit und Leidenschaft bei der Sache. Das bringt ihm selbst Erfolg und Zufriedenheit, doch auch sein Unternehmen profitiert davon: Motivierte Mitarbeiter, die sich voll engagieren, verbessern nicht nur den geschäftlichen Erfolg, sondern fühlen sich in ihrer Position auch wohl und haben deshalb keine Wechselambitionen. Angesichts von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung ist das ein starkes Argument, das in immer mehr Unternehmen an Bedeutung gewinnt und zu einem Kulturwandel beiträgt.

Das Buch schließt an meinen Ratgeber „Ärmel hoch!“ an. Hat sich dieser speziell mit den schwierigsten Führungsthemen befasst, so wird nun die Perspektive über konkrete Führungssituationen hinaus erweitert und auf eine Kernfrage gelenkt: Wo möchte ich als Führungskraft hin? Wie treffe ich für mich selbst die richtige Entscheidung? Und wie löse ich dieses für mich persönlich wohl schwierigste „Führungsproblem“?

Jeder Mensch hat das Recht, ein erfolgreiches und erfülltes Leben zu führen, das seinen Ressourcen und Wünschen entspricht. Anliegen dieses Buches ist es, die hierzu erforderliche Hilfestellung zu geben.

Köln, August 2013

Gudrun Happich

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Am Abgrund

<b>1 Die verzweifelten Erfolgreichen</b> .....	3
1.1 Die Protagonisten .....	3
1.2 „Sei doch zufrieden!“ – Alles nur ein Luxusproblem? .....	9
1.3 Wenn die Fassade trägt: Erfolgreich – und doch unzufrieden .....	11
1.4 Die Ausgangslage: viele Fragen und Probleme .....	13
Weiterführende Literatur .....	18
<b>2 Gefangen im Teufelskreis</b> .....	19
2.1 Zwischen Tagtraum und Pflichterfüllung .....	20
2.2 Abdriften in den Teufelskreis .....	22
2.3 Der Zusammenbruch .....	23
2.4 Dem Teufelskreis entkommen .....	25
2.5 Die besten Leute – Ausgebrannt! .....	28
Weiterführende Literatur .....	29
<b>3 Abenteuer in drei Etappen</b> .....	31
3.1 Rückbesinnung auf den eigenen Bauplan .....	32
3.2 Karriere umgekehrt: Das Chipkarten-Modell .....	34
3.3 Die Idealposition erreichen: Der Reiseplan .....	35
3.4 Reisehinweise: Vorsicht bei Abkürzungen! .....	38
Weiterführende Literatur .....	40

## Teil II Die Entscheidung

<b>4 Voranalyse und Vorbereitung: Welcher Handlungsbedarf besteht?</b> .....	43
4.1 Bestandsaufnahme: Ziehen Sie Bilanz .....	44
4.2 Vorentscheidung: Gehen Sie wirklich an den Start? .....	47
Weiterführende Literatur .....	49

<b>5</b>	<b>Commitment: Wollen Sie wirklich?</b> .....	51
5.1	Das Commitment herbeiführen .....	52
5.2	Eine Entscheidung mit Tücken .....	53
<b>6</b>	<b>Das Zeichen zum Aufbruch: „Ja, ich will!“</b> .....	57
6.1	Vera Wolf: Energiegeladen und fest entschlossen .....	57
6.2	Thomas Vogel: Zornig und wütend .....	58
6.3	Dr. Gerald Biene: Aus der Erschöpfung heraus .....	59
6.4	Günter Schwan: Mit langem Vorlauf .....	61
<b>Teil III Herausfinden, was wirklich zählt</b>		
<b>7</b>	<b>Standortanalyse: Zur Besinnung kommen</b> .....	65
7.1	Von der Analyse zur Reflexion .....	66
7.2	An die Gefühlsebene andocken .....	72
7.3	Fragen zur Standortanalyse: Reflektieren Sie Ihre Situation .....	73
<b>8</b>	<b>Vorstoß zum Kern: Motive und Werte aufdecken</b> .....	75
8.1	Reise zu den inneren Werten .....	76
8.2	Werte und Motive als Lebenselixier .....	77
8.3	Dr. Gerald Biene: Einstieg in eine fremde Welt .....	78
8.4	Thomas Vogel: Lebenstraum als Erfinder und Regattasegler .....	84
8.5	Günter Schwan: Gespiegelt im Ebenbild .....	87
8.6	Vera Wolf: Goldfisch im Haifischbecken .....	89
8.7	Der Weg zu den eigenen Werten .....	92
	Weiterführende Literatur .....	93
<b>9</b>	<b>Übersehene Potenziale: Die eigenen Stärken entdecken</b> .....	95
9.1	Automatismen aufspüren: Das Normale ist die Stärke .....	96
9.2	Die Stärken ausfindig machen: Fünf bewährte Wege .....	98
9.3	Auf Entdeckungsreise: Stärkenanalyse in der Praxis .....	101
	Weiterführende Literatur .....	106
<b>10</b>	<b>Auf Schatzsuche: Weitere Potenziale heben</b> .....	107
10.1	Welche Schätze gibt es noch? .....	109
10.2	Schatzgräber am Werk .....	116
	Weiterführende Literatur .....	124
<b>11</b>	<b>Die Berufung finden: Von der Vision zur „Chipkarte“</b> .....	125
11.1	Die Vision finden .....	126
11.2	Die Vision greifbar machen .....	131
11.3	Der ideale Platz wird sichtbar .....	137
	Weiterführende Literatur .....	148

**Teil IV Erreichen, was wirklich zählt**

<b>12 Was die Reise kostet: Die Vision im Realitätstest</b> .....	151
12.1 Fundiert entscheiden: Die Vision im Test .....	153
12.2 Zwischen Zweifel und Entschiedenheit .....	155
Weiterführende Literatur .....	158
<b>13 Dem Kind einen Namen geben</b> .....	159
13.1 Arbeitstitel: Das Besondere in einen Namen gießen .....	161
13.2 Offizieller Name: Das Ziel bekannt machen .....	164
13.3 Auf Namenssuche .....	165
<b>14 Gelassen ans Werk: Strategie und Umsetzung</b> .....	169
14.1 Schritt 1: Die Position in der Realität finden .....	170
14.2 Schritt 2: Strategie und Handlungsplan aufstellen .....	171
14.3 Schritt 3: Den Plan umsetzen – Die Idealposition erreichen .....	174
14.4 Das Ziel im Visier – Aufbruch zur letzten Etappe .....	175
Weiterführende Literatur .....	185
<b>15 Negative Glaubenssätze: Die Handbremse lösen</b> .....	187
15.1 Glaubenssätze wahrnehmen und integrieren .....	189
15.2 Bremsklötze beseitigen – Freie Fahrt gewinnen .....	192
Weiterführende Literatur .....	201
<b>16 Es kommt anders, als man denkt</b> .....	203
16.1 Günter Schwan: Schneller Abschied .....	204
16.2 Thomas Vogel: Machtvolle Verbündete .....	206
16.3 Vera Wolf: Unerwartete Anfrage .....	207
16.4 Gerald Biene: Der Vorstand ruft .....	209
Weiterführende Literatur .....	210
<b>17 Angekommen! Und wie geht es weiter?</b> .....	211
17.1 Vera Wolf: Aufgeblüht .....	213
17.2 Thomas Vogel: Expandiert .....	214
17.3 Günter Schwan: Fokussiert .....	216
17.4 Gerald Biene: Erstaunt .....	219
Weiterführende Literatur .....	220

---

## Die Autorin



**Gudrun Happich**, Diplom-Biologin, arbeitet seit rund 20 Jahren als systemischer Führungskräftecoach. In über 20.000 Coaching-Stunden begleitete sie bislang mehr als 1.000 Leistungsträger in Unternehmen aller Branchen und Größen – und steht für schnell umsetzbare und nachhaltige Lösungsstrategien an Karriereschwellen und in Krisensituationen.

Ihr Leben war früh vom Leistungsprinzip geprägt: Gudrun Happich stammt aus einem Familienunternehmen und zählte in ihrer Jugend zu den besten Sprinterinnen in Deutschland.

Nach Abschluss ihres Studiums übernahm sie direkt Führungsverantwortung; mit 30 Jahren war sie in der Geschäftsleitung für rund 1.000 Mitarbeiter verantwortlich. Insgesamt war sie 12 Jahre als Führungskraft in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig.

Trotz dieser steilen Karriere war sie nicht wirklich zufrieden. „Wie schaffe ich es, beruflich erfolgreich zu sein, ohne mich innerlich zu verbiegen? Beruflichen Erfolg und persönliche Erfüllung zu verbinden?“ Diese lebensentscheidenden Fragen, die ihr heute Klienten oft stellen, bewegten sie damals selbst. Vor diesem Hintergrund gründete sie 1998 das „Galileo. Institut für Human Excellence“ in Köln und fand als Executive Business Coach ihre Berufung. Besonders am Herzen liegen ihr die echten Top-Performer eines Unternehmens: Führungskräfte, die nach Erfolg *und* Erfüllung streben, gewinnen in ihren Führungskräftecoachings Klarheit über die eigenen Möglichkeiten und Perspektiven. Gudrun Happich beschleunigt ihre Entwicklung zu modernen Führungspersönlichkeiten.

Die Diplom-Biologin entwickelte das bioSystemik®-Konzept, das systemisches, naturwissenschaftliches und unternehmerisches Know-how miteinander verbindet. Für ihr Konzept und ihre Arbeit wurde sie mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Coaching Award 2012, dem Gütesiegel „Top Consultant“ in der Kategorie Coach und dem Best of 2012-Zertifikat des Industriepreises. In ihrem Erfolgs-Ratgeber für Füh-

rungskräfte „Ärmel hoch!“ präsentiert sie die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie gut anpacken.



Mehr Infos unter  
[www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de) und [www.leistungstraeger-blog.de](http://www.leistungstraeger-blog.de)

---

# Verzeichnis der Abbildungen

Abb.1.1	Vera Wolf .....	4
Abb.1.2	Thomas Vogel .....	5
Abb.1.3	Dr. Gerald Biene .....	6
Abb.1.4	Günter Schwan .....	8
Abb.1.5	Der Entwicklungsprozess im Überblick: Vielfältige Ausgangslagen, individuelle Lösungen .....	17
Abb.2.1	Zwischen Hoffnung und Frust: Der typische Leistungsträger-Kreislauf .....	21
Abb.2.2	Ausstieg aus dem Teufelskreis: Umschalten auf das Ich-darf-Programm .....	27
Abb.7.1	Nicht alles ist schlecht: Auszug aus der Plusliste von Thomas Vogel ....	69
Abb.7.2	Schattenseiten: Auszug aus der Negativliste von Günter Schwan .....	71
Abb.11.1	Konkretisierung der Vision: Vorlage für Ihre persönliche Chipkarte ....	134
Abb.11.2	Chipkarte von Vera Wolf .....	140
Abb.11.3	Chipkarte von Dr. Gerald Biene .....	143
Abb.11.4	Chipkarte von Thomas Vogel .....	145
Abb.11.5	Chipkarte von Günter Schwan .....	147

---

## Verzeichnis der Tabellen

Tab.1.1	Typische Ausgangssituationen: Wann suchen Führungskräfte den Coach auf? .....	15
Tab.3.1	Reise in drei Etappen: Der Weg zur Idealposition .....	35
Tab.9.1	Instrumente, mit denen Sie Ihre Stärken aufspüren können.....	99
Tab.10.1	Schätze entdecken: Leitfragen für das Aufspüren zusätzlicher Potenziale und Besonderheiten .....	110
Tab.11.1	Wege zum Aufspüren der Vision.....	129
Tab.11.2	Leitfragen für die Konkretisierung der Vision.....	132

---

**Teil I**  
**Am Abgrund**

---

## Zusammenfassung

Es klingt paradox: Gerade die besten Führungskräfte sind häufig unzufrieden. Sie gehen einen erfolgreichen Berufsweg, der jedoch mit ihren Motiven und inneren Werten nicht im Einklang steht. Dem äußeren Erfolg steht eine tiefe innere Unzufriedenheit gegenüber, die das gesamte Lebenskonzept in Frage stellt. Eine Lösung erfordert Antworten auf drei grundlegende Fragen: Wer bin ich? Was will ich wirklich? Wie komme ich unter realistischen Bedingungen dahin? Die Lösungswege, die sich hieraus ergeben, sind vielfältig und individuell.

Vier erfolgreiche Karrieren. Die Volkswirtin Vera Wolf steht vor dem Sprung ins Topmanagement eines Energiekonzerns, der Informatiker Thomas Vogel ist Bereichsleiter eines großen mittelständischen IT-Unternehmens, der Chemiker Dr. Gerald Biene wird als Vorstand in einem Pharma-Unternehmen gehandelt und der Ingenieur Günter Schwan ist Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens. Nach außen glänzen Karriere und Erfolg – und doch sind drei von den vier unzufrieden.

---

## 1.1 Die Protagonisten

### Fall 1: „Ich will an die Spitze“

Vera Wolf, Diplom-Volkswirtin  
Mitglied der Geschäftsleitung einer Konzerntochter (Energiebranche)  
45 Jahre, ledig, keine Kinder, in fester Beziehung

**Abb. 1.1** Vera Wolf

Das Thema Frauenquote hinterlässt bei Managerinnen oft gemischte Gefühle. „Wenn ich diese Position jetzt annehme“, klagte mir einmal eine Klientin, „dann denken ja alle, ich habe sie nur wegen der Quote bekommen . . .“ (Abb. 1.1).

Ganz anders Vera Wolf. Als das Personalmanagement eines Tages auf die Idee kam, Frauen besonders zu fördern, sah sie darin ganz nüchtern ihren Vorteil. „Eigentlich brauche ich das nicht“, bemerkte sie. „Aber wenn das Unternehmen jetzt unbedingt Frauen in Spitzenpositionen holen will, dann nehme ich das doch als Rückenwind!“ Eine Haltung, die besonders bei ihren männlichen Kollegen gut ankam: Man nutzt nun einmal die Gelegenheiten, die sich bieten.

Eine Haltung, die aber auch zeigt: Die Diplom-Volkswirtin strebt an die Spitze. Sie ist in der Energiebranche tätig, seit drei Jahren in der Geschäftsleitung einer Konzern-tochter. Nun plant sie, ins Management der Konzernzentrale aufzurücken, ihr Ziel ist die Vorstandsebene.

Der Sprung an die Konzernspitze: Viele unterschätzen, was das bedeutet. Man gelangt in eine neue Welt, in der andere Spielregeln gelten. Während in den unteren und mittleren Führungsebenen vor allem Leistung und Inhalte zählen, kommt es im Topmanagement weit mehr auf eine andere Form der Leistung an, nämlich auf Strategie, Taktik und Politik. Doch Vera Wolf weiß, was auf sie zukommt. Ihr politisches Geschick hat sie bereits als Geschäftsführerin der Tochtergesellschaft unter Beweis gestellt. Sie will jetzt ganz nach oben und ist sich bewusst, dass dort mit harten Bandagen gekämpft wird.

„Ich kenne diese Typen“, sagte sie beim ersten Coaching-Termin, „aber erst dort oben kann ich wirklich etwas bewegen.“ Deshalb wolle sie möglichst schnell den Schritt in die Vorstandsebene schaffen und benötige hierfür das erforderliche Handwerks- und Rüstzeug.

Wie bewerkstelligt sie den Sprung auf die höchste Führungsebene? Wird sie es schaffen?

**Abb. 1.2** Thomas Vogel**Fall 2: „Woanders wird alles besser“**

Thomas Vogel, Diplom-Informatiker  
Bereichsleiter IT-Unternehmen (5.000 Mitarbeiter, gerade von einem französischen Konzern gekauft)  
47 Jahre, verheiratet, eine Tochter

Gelegentlich meldet sich ein neuer Klient einfach per E-Mail. Er schildert darin seine Situation – und schon ist man mitten im Geschehen. So auch bei Thomas Vogel, Bereichsleiter eines großen mittelständischen IT-Unternehmens mit rund 5.000 Mitarbeitern. „Der Vorstand hat mir zusätzlich die Aufgabe übertragen, einen nicht intakten Bereich zu sanieren“, schrieb der Manager, „diese Sanierung wird ein Problem.“ Schon bei der Lektüre der E-Mail war nachvollziehbar, dass sich der Mann hoffnungslos überlastet fühlte (Abb. 1.2).

Der Vorstand ebenso wie seine unmittelbare Vorgesetzte indes standen zu Thomas Vogel. Ihnen war bewusst, was sie an ihm hatten, und boten ihm deshalb zugleich eine deutliche Gehaltserhöhung an. Eben das machte die Lage so schwer: Einerseits erhielt Thomas Vogel viel Anerkennung für seine Arbeit, andererseits versank er darin. Selbst für seine Frau und seine siebenjährige Tochter blieb keine Zeit mehr. Ihm wurde klar: So geht es nicht weiter. Doch wie dann?

Das vordringliche Problem lag darin, sich erst einmal Luft zu verschaffen. Mein Klient hatte den Sanierungsjob nun einmal übernommen. Also musste er zunächst einen Weg finden, die Arbeit zu bewältigen. Grenzen ziehen, zuspitzen, Prioritäten setzen: Es galt, das Kunststück fertigzubringen, zwei Vollzeitaufgaben parallel zu managen.

Als das einigermaßen gelang, schälte sich das eigentliche Problem heraus: das Gefühl, nicht am richtigen Platz zu sein. In den Augen des Vorstands war Thomas Vogel ein hervorragender Akquisiteur, hatte er doch in den vergangenen Jahren viele große Aufträge für das Unternehmen gewonnen. Er selbst sah das ganz anders. An die Rolle des Akquisiteurs sei er eher zufällig geraten. Da es ihm Freude mache, mit Menschen guten Kontakt zu halten, hätten sich die Akquisitionserfolge in der Vergangenheit fast von allein ergeben. Aktives Akquirieren sei jedoch nicht seine Sache.

**Abb. 1.3** Dr. Gerald Biene

Dieser Widerspruch belastete ihn enorm, zumal ein Großteil seines Gehalts von den Umsätzen abhing, die er ins Unternehmen hereinholte. Er rechnete fest mit diesem Zusatz Einkommen. Die durchaus realistische Vorstellung jedoch, hierfür auch einmal aktiv akquirieren zu müssen, behagte ihm überhaupt nicht.

Die Situation erschien meinem Klienten völlig verfahren. Immer mehr gelangte er zu der Überzeugung: „Ich muss weg hier, woanders wird alles besser.“

Das Unternehmen wechseln, ist das für Thomas Vogel die richtige Lösung?

### **Fall 3: „Ich muss an die Spitze“**

Dr. Gerald Biene, Diplom-Chemiker  
Geschäftsführer einer Konzerntochter (Pharmabranche)  
52 Jahre, verheiratet, zwei Kinder

Eine Karriere wie im Bilderbuch. Dr. Gerald Biene ist Geschäftsführer einer Konzerntochter in der Pharmabranche, die Führungsebene direkt unter dem Vorstand. Er hat eine Familie mit zwei Söhnen, der eine hat gerade mit dem Studium begonnen, der andere besucht die 10. Klasse des Gymnasiums. Im Unternehmen gilt Gerald Biene als loyal, leistungsorientiert, diszipliniert und höchst effektiv. Für die Mitarbeiter ist er ein guter Vorgesetzter, aus Firmensicht eine ideale Führungskraft. Er wird für den Vorstand gehandelt (Abb. 1.3).

Niemand ahnt, wie verzweifelt Dr. Biene in Wirklichkeit ist.

„Ich will nicht mehr“, gesteht er bei unserem ersten Treffen. „Jeden Spaß an der Arbeit habe ich verloren. Ich funktioniere nur noch, aber ich lebe nicht mehr. Mein Privatleben hat sich nahezu auf null reduziert.“ Nach außen hin hat er alles erreicht, was er sich vorgenommen hat. Doch mehr und mehr beschleicht ihn eine gewisse Leere. Wo ist die Perspektive? Wo bleibt das Leben? Er wolle noch einmal etwas Sinnvolles machen, sagt er. „Wenn ich aber jetzt aussteige, hinterlasse ich einen Scherbenhaufen.“

Ein typisches Problem für Leistungsträger ab einem Alter von etwa 45 Jahren, manchmal auch schon ab Mitte 30: Da sie sowohl beruflich als auch privat vieles aufgebaut haben, verharren sie in ihrer Lage, auch wenn sie unzufrieden sind. Den Gedanken, aus dem System auszubrechen, verwerfen sie: „Ich habe ein Haus gebaut, das ich abbezahlen muss, habe Familie und Kinder, bin eine Verantwortung eingegangen.“ Schnell kommen sie zu dem Schluss, dass sie bleiben müssen. Sie empfinden sich als Gefangene des Systems.

So ergeht es auch Dr. Biene. Seine Lösungsidee: Er möchte etwas Sinnvolles machen, denkt an eine soziale Tätigkeit, zum Beispiel im Pflegebereich. „Dann könnte ich Menschen konkret helfen und wüsste am Ende des Tages, dass ich etwas Gutes gestiftet habe.“ Doch das gehe ja nicht, da verdiene man nichts. Außerdem wolle er ja keinen Scherbenhaufen hinterlassen . . .

Das Gespräch dreht sich im Kreis. Erst lässt er seinen Gefühlen freien Lauf, spricht davon, dass er Krankenpfleger werden möchte. Dann argumentiert er wieder ganz sachlich, sieht geradezu durch die rosarote Brille: Es gehe ihm ja eigentlich gut, er habe gesunde Kinder, im Unternehmen werde er als Vorstand gehandelt. Gleich darauf meint er dann, dass auch der Vorstandsposten ihn nicht glücklich machen könne: „Ich muss da wahrscheinlich hin, weil man das von mir erwartet. Es ist das Höchste, was ich erreichen kann.“ Resigniert fügt er hinzu: „Ich muss weiter funktionieren.“

Der nach außen hin so erfolgreiche Manager ahnt, dass ihm der Aufstieg in den Vorstand keine Zufriedenheit bringt. Eine Alternative kann er jedoch nicht erkennen. Wie kann Dr. Biene glücklich werden, ohne einen Scherbenhaufen anzurichten?

#### **Fall 4: „Ich bin am falschen Platz“**

Günter Schwan, Diplom-Ingenieur

Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens, spezialisiert auf Umwelttechnik

49 Jahre, geschieden, zwei Kinder, lebt in fester Partnerschaft

Eigentlich hatte er immer gedacht, es ginge ihm gut, weit besser als dem „Normalbürger“. In seiner Position! Doch eines Tages fiel es Günter Schwan, Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Maschinenbau-Unternehmens, wie Schuppen von den Augen: Er war am falschen Platz – und das schon seit vielen Jahren (Abb. 1.4).

Die Erkenntnis kam für ihn völlig unerwartet. Anlass war seine Teilnahme an meinem Gruppencoaching für Führungskräfte, das aus fünf Werkstatttagen im Abstand von drei bis fünf Wochen besteht. Das Konzept sieht vor, dass sich eine kleine Gruppe von Führungskräften über einen längeren Zeitraum hinweg trifft und sich zu bestimmten Themen austauscht. So bauen sie gegenseitiges Vertrauen auf, und es entsteht eine sehr offene Atmosphäre, bei der Themen zur Sprache kommen, für die im Führungsalltag der Sparringspartner fehlt.

Günter Schwan war einer von fünf Teilnehmern eines solchen Gruppencoachings. Normalerweise wäre er nie auf die Idee gekommen, seine Position zu reflektieren. Er war ja erfolgreich. Das in Frage zu stellen, womöglich an einem höheren Sinn zu zweifeln, erschien

**Abb. 1.4** Günter Schwan

ihm ein überflüssiges Luxusproblem. Deshalb befremdete es ihn zunächst, als Teilnehmer der Gruppe von ihrer Unzufriedenheit zu erzählen begannen. Zum Beispiel ein Berater einer großen Unternehmensberatung, sehr erfolgreich, aber unglücklich: Er wollte eine Familie gründen, war aber ständig im In- und Ausland unterwegs. Das Lebenskonzept sei nicht aufgegangen, klagte er, und er wisse nicht, wohin.

Schließlich fing auch Günter Schwan an, sich zu öffnen. Auch er malte ein ehrliches Bild seiner Situation: Das Unternehmen gehört nicht ihm, sondern zwei Mitgeschäftsführern. Bei zentralen Fragen ist er regelmäßig anderer Auffassung, fügt sich aber dem Votum der anderen, um Streit zu vermeiden. Er arrangiert sich, stellt seine eigene Meinung hintenan. Über all das hatte Günter Schwan bislang nie nachgedacht, er nahm es als unveränderlich hin. Als er jetzt im Gruppencoaching sozusagen die Erlaubnis bekam, auch einmal das eigene Leben und die eigene Erfüllung zu thematisieren, drehte sich die Welt für ihn.

Er hatte eine gute Position, ohne Zweifel. Doch wollte er sich wirklich weiterhin mit seinen Mitgeschäftsführern herumschlagen? Wollte er weiterhin bei seinen Ideen zurückstecken? Er würde sie in diesem Unternehmen kaum verwirklichen können. Es gärte in ihm. Sollte er sich mit seinen eigenen Vorstellungen, die er für besser hielt, selbständig machen? Der Gedanke, endlich frei zu sein, machen zu können, was er wollte, faszinierte ihn. Andererseits zögerte er, seinen sicheren Geschäftsführer-Posten gegen eine ungewisse Zukunft einzutauschen.

Vera Wolf, Thomas Vogel, Dr. Gerald Biene und Günter Schwan verkörpern typische Situationen, in denen Führungskräfte die Unterstützung eines Coachs suchen. Im weiteren Verlauf des Buchs begleiten wir sie bei ihrer Suche nach dem richtigen Berufsweg, verfolgen ihre Strategien und Taktiken – und werden gemeinsam mit ihnen einige überraschende Wendungen miterleben. Als Leser erhalten Sie die Gelegenheit, am Coachingprozess der vier Ratsuchenden teilzunehmen, ihre Ängste, Zweifel und Hoffnungen nachzuvollziehen und ihre Lösungswege kennenzulernen.

„Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken“, stellte Galileo Galilei, der italienische Philosoph und Naturwissenschaftler,

fest. Ausgehend von dieser Erkenntnis sind die Beispielfälle darauf angelegt, Ihnen Anregungen zu geben und Sie dazu anzuleiten, Ihre Idealposition selbst zu erarbeiten und Ihren individuellen Weg zu finden. Hierzu ist es sinnvoll, zunächst den Gesamtzusammenhang darzustellen, in den sich die einzelnen Fälle einordnen lassen. Bevor wir deshalb auf die vier Protagonisten zurückkommen, wollen wir das Fundament legen, auf dem sich das Geschehen abspielt: Wie stellt sich die Ausgangslage dar? Welche Gemeinsamkeiten der Ratsuchenden lassen sich feststellen? Worin liegt das Paradox des „erfolgreichen Verzweifelten“ begründet? Welche Grundüberlegungen stehen hinter den Strategien, die wir später anhand der Beispiele kennenlernen werden?

---

## 1.2 „Sei doch zufrieden!“ – Alles nur ein Luxusproblem?

Angenommen Sie haben erreicht, was Sie sich vorgenommen haben. Sie sind auf der Karriereleiter hinaufgestiegen, verdienen gutes Geld. Auch privat sind die Dinge geordnet, Sie leben in einer zufriedenstellenden Beziehung. Sie sind also im klassischen Sinne erfolgreich. Wie fühlen Sie sich?

Mir erging es so: Mit 27 Jahren hatte ich alles erreicht, was ich mir bis dahin vorgenommen hatte. Ich wurde gut bezahlt und konnte auf meinem Gebiet, das ich studiert hatte, arbeiten. Als Projektleiterin trug ich nicht nur Führungsverantwortung, sondern war maßgeblich an der Durchführung prestigeträchtiger und großer Umweltsanierungsprojekte beteiligt. Um dahin zu kommen, hatte ich einiges in Kauf genommen. Ich traf Entscheidungen, die andere in meinem Umfeld missbilligten. Meine Eltern wollten nicht, dass ich Biologie studierte. Sie wollten nicht, dass ich nach Berlin ging. Auch wollten sie nicht, dass ich in einem Industrieunternehmen anfang. Ich setzte mich durch und ging meinen Weg. Mit Erfolg.

Und wie fühlte ich mich? Ich war kreuzunglücklich. Erfolgreich und doch verzweifelt – ich konnte es nicht fassen. Was ich selbst nicht begriff, war für meine Umgebung erst recht unverständlich. „Hast du ein Luxusproblem?“, fragten mich meine Freunde. „Du hast einen phantastischen Job, du hast Geld. Du hast eine super Position, wie du sie immer haben wolltest. Du bist in Berlin, in der Stadt, in der du immer sein wolltest. Du hast einen tollen Partner. Was willst du denn noch? Sei doch zufrieden.“

Sei doch zufrieden! Meine Ratgeber waren offensichtlich nicht in der Lage, mein Problem zu verstehen. Denn was würde passieren, wenn meine Unzufriedenheit anhielte? Würde ich dann noch meine Leistungsfähigkeit halten können, oder würde diese nicht im Laufe der Zeit zwangsläufig abnehmen? Und hatte das Unternehmen nicht ein Anrecht darauf, dass ich mein Bestes gab? Schließlich bekam ich gutes Geld für maximale Leistungsfähigkeit, nicht für Minderleistung. Das alles erschien mir mitnichten ein „Luxusproblem“ zu sein. Der Ursache meiner Unzufriedenheit auf die Spur zu kommen und nach dem zu suchen, was wirklich das Meine war, lag auch im ökonomischen Interesse meines Arbeitgebers. Es war keineswegs nur ein „Egotrip“, wie man mir vorwarf.

Ich fing also an, zu fragen und zu probieren. War ich im falschen Unternehmen? In der falschen Branche? Oder lag es im Privaten? Ich trennte mich von meinem Partner, vielleicht würde das ja helfen. Ich war wie besessen von dieser Idee, das Meine zu finden. Ich investierte viel Geld in Fort- und Weiterbildung und besuchte so ziemlich alle Seminare, deren Titel entweder mit „Wie . . .“ begannen oder die Begriffe „System“ und „Methode“ enthielten. Ich studierte Bücher, holte Tipps von Beratern und traf mich mit erfolgreichen Bekannten, um ihre Gedanken kennenzulernen. So sammelte ich jede Menge an Ideen und Techniken, was mich eine Zeitlang enorm motivierte. Doch es wollte mir nicht so recht gelingen, das Gelernte in meine Situation zu übertragen und umzusetzen. Ich experimentierte, stellte in Frage, verwarf.

Der Ursache meiner Unzufriedenheit kam ich nur langsam auf die Spur. Letztlich lag es an der Kultur des Unternehmens, die im Widerspruch zu meinen inneren Einstellungen stand. Das Thema, an dem ich arbeitete, stimmte; auch die Position, die ich im Unternehmen einnahm, war in Ordnung. Doch das Umfeld machte mir zu schaffen: Als Biologin bewegten mich Umweltthemen. Es war mir ein Anliegen, Umweltschäden zu beheben – zum Beispiel mikrobiologische Methoden zu entwickeln, um Abwässer zu reinigen. Meine Position im Bereich der Umwelttechnologie passte hierzu eigentlich recht gut. Was ich jedoch verdrängte, war die Haltung der Geschäftsleitung, die letztlich das Unternehmen prägte. Dem Chef, der ursprünglich aus der Baubranche kam, war die Umwelt völlig gleichgültig. Mit den Maßnahmen im Bereich der Umwelttechnik verfolgte er allein das Ziel, staatliche Fördermittel abzugraben. Hierfür sollte ich herhalten!

Da ich annahm, dass es nicht in meiner Macht stand, die Unternehmenskultur zu ändern, kündigte ich und wechselte in das Management eines Unternehmens in der Weiterbildungsbranche. Auch hier ging es schnell aufwärts, mit 30 Jahren war ich als Mitglied der Geschäftsleitung für 1000 Mitarbeiter verantwortlich. Die Aufgabe machte Spaß, Thema und Umfeld passten jetzt. Wiederum war ich sehr erfolgreich. Doch etwas stimmte noch immer nicht, wirklich zufrieden war ich nicht.

Es bestand also Bedarf, nachzujustieren. Nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ fand ich im Laufe der Zeit heraus, worauf es wirklich ankommt, wenn man nicht nur erfolgreich, sondern auch zufrieden sein möchte. Im Kern sind es drei Dinge: erstens das Tun, also die *richtige Aufgabe*, zweitens die Wirkung, also die *richtige Rolle*, und drittens das *richtige Umfeld*. Alle drei Komponenten ergeben den *richtigen Platz*, der für jeden von uns individuell und einzigartig ist.

Bei meiner Position in der Geschäftsleitung passten Aufgabe und Umfeld schon recht gut. Nicht wirklich ideal empfand ich jedoch die Rolle, die ich dort spielte. Ich hatte das Gefühl, für meine Zielgruppe, die Leistungsträger in Schlüsselpositionen, noch mehr bewirken zu wollen – und damit den wirkungsvollsten Hebel für mehr Zufriedenheit zu finden. Welche andere Rolle konnte diesem Anspruch noch besser gerecht werden?

Der wirkungsvollste Hebel für mehr Zufriedenheit könnte darin liegen, so überlegte ich, direkt bei den Leistungsträgern anzusetzen. So reifte der Gedanke, näher an meine Zielgruppe heranzugehen und mit ihr unmittelbar in Kontakt zu kommen. Meine Idee war es, die Leistungsträger bei ihrem Weg zu mehr Erfolg und Erfüllung unmittelbar zu un-

terstützten. Erste Schritte als Coach, noch parallel zu meinem Job in der Geschäftsleitung, bestärkten mich darin, dass ich den richtigen Weg gefunden hatte. Als ich dann mein eigenes Unternehmen als Executive Coach gründete, stand dahinter nicht der Wunsch, aus dem System auszusteigen und als Unternehmerin mein Glück zu versuchen. Es war vielmehr ein logischer Entwicklungsschritt, den ich subjektiv als Aufstieg empfand: Nun konnte ich mit der größtmöglichen Hebelwirkung realisieren, was ich wirklich tun wollte.

Im Rückblick lässt sich aus meiner Geschichte vor allem eines lernen: Es ist ein Fehler, beim Thema Karriere *und* Erfüllung zuerst an Positionen zu denken und dann – wenn man die Stelle hat – zu versuchen, mit Aufgabe, Rolle und Umfeld zurechtzukommen. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Überlegen Sie zuerst, was für Sie die ideale Aufgabe und Rolle ist, und suchen Sie dann nach der dazu passenden Position. Wie das gelingen kann, möchte Ihnen dieses Buch aufzeigen.

---

### 1.3 Wenn die Fassade trägt: Erfolgreich – und doch unzufrieden

Tolle Position, Dienstwagen, Familie – die Fassade glänzt, ja weckt den Neid der anderen. Das ist die eine Seite. Blickt man hinter die Fassade, regiert die Verzweiflung: Nach außen erfolgreiche Manager sind überlastet, stehen mit dem Rücken zur Wand, haben sich völlig verausgabt und suchen nach Auswegen. Oder Sie haben das Gefühl, nur noch zu funktionieren. Andere haben jeden Spaß an der Arbeit verloren. Vielleicht haben sie es sogar an die Spitze des Unternehmens geschafft, suchen jetzt aber vergeblich nach einer neuen Perspektive. Oder sie sehen ihre Position durch Umstrukturierungsmaßnahmen bedroht.

Erfolgreich und doch unzufrieden – diese Beschreibung trifft auf überraschend viele Leistungsträger in Schlüsselpositionen zu. „Ich drehe mich im Kreis, ich trete auf der Stelle“, gestehen sie, wenn sie offen sprechen können. „Wo ist das Leben geblieben?“, fragen sie. „So geht’s nicht weiter – aber wie dann?“ Oder: „Karriere, Geld, Ruhm – das habe ich alles. Aber mir ist die Leidenschaft verloren gegangen.“

Doch wie geraten Führungskräfte in diese Lage? Wie kann es sein, dass sie nach außen so erfolgreich, innerlich aber unerfüllt und verzweifelt sind?

Erfolg hat seine Kehrseite, das ist ganz normal. Wenn Sie erfolgreich Karriere machen wollen, ist das mit Anstrengung verbunden. Die Leistungen müssen überzeugen. Außerdem übernehmen Sie Verantwortung, müssen Entscheidungen treffen und stehen unter Druck. Sofern Sie dabei motiviert und von Ihrem Handeln innerlich überzeugt sind, lässt sich dieser Druck in aller Regel aushalten. Ein erfolgreicher Manager, viele Jahre Chief Information Officer (CIO) in einem Konzern, brachte es am Tag seiner Verabschiedung in den Ruhestand sehr schön auf den Punkt: „Wenn man seine Aufgabe mit Haut und Haaren und aus Überzeugung macht, blickt man wie ich auf ein erfülltes Berufsleben zurück. Andernfalls sollte man seine Finger von der Aufgabe lassen, der Preis ist enorm hoch. Das Schmerzensgeld kann dann nicht hoch genug sein.“

Genau da liegt das Problem: Viele Menschen führen Aufgaben aus, die mit ihren inneren Überzeugungen nicht im Einklang stehen. Gegen die inneren Motive und Werte zu leben,