

Macht macht nicht satt

Wo Sinnfragen Sinn machen: Spitzenleistung statt Sinnkrise im Betrieb kann durch professionelles Business Coaching erzielt werden - was man im Profisport schon lange weiß, muß die Wirtschaft aber erst noch lernen

von Felicitas von Elverfeldt

Um die 40 ereilt die meisten Manager eine "Sinnkrise": Der Erfolg in der Öffentlichkeit befriedigt innerlich nicht mehr und die Frage: "Wozu das alles?" steht im Fokus. Um derartigen Phasen vorzubeugen, sie zu bewältigen und somit dauerhaft Spitzenleistung erzielen zu können, nehmen Topmanager zunehmend die professionelle Unterstützung durch einen Coach in Anspruch.

"Mein ganzes Leben ist verpfuscht..." mit diesem Gedanken wachte der erfolgreiche Manager Frank B. an seinem 40. Geburtstag auf. Dabei sah sein Leben von außen betrachtet eigentlich ganz passabel aus: Ein Posten im Topmanagement einer großen Bank, um dessen Status ihn viele beneideten, ein gutes Gehalt, eine verständnisvolle Ehefrau, zwei Kinder, zwei große Autos. Alle Ziele, die er sich einmal gesetzt hatte, waren erreicht. Warum war er dann aber trotzdem nicht glücklich? Hatte er es bei allen Anstrengungen, ein glückliches und erfolgreiches Leben vorzubereiten, versäumt, dieses auch zu leben? Auf vieles hatte er für seine Karriere verzichten müssen und immer wieder tauchte die Frage auf: "Wozu das alles?"

In der täglichen Praxis sind Fälle wie Sinnkrisen von Führungskräften keine Seltenheit. Das äußere, perfekte Erscheinungsbild und ihre innere Verfassung widersprechen einander häufig: Nach außen hat der Manager viele soziale Kontakte und steht häufig im Rampenlicht, innerlich fühlt er sich dennoch oft einsam und voller Selbstzweifel.

Die Einsamkeit resultiert aus den Mechanismen und Spielregeln, die besonders im oberen Management gelten: Je höher man in der Hierarchie eines Unternehmens aufsteigt, desto dominierender wird das Machtstreben, zumeist auf Kosten der anderen. Jedoch führt das Anhäufen von Macht und Einfluß nach außen innerlich selten zu Zufriedenheit und Erfüllung. Macht macht nicht wirklich satt.

Außerdem sind die meisten beruflichen Themen so vertraulich, daß es dafür kaum Gesprächspartner gibt. Die beruflichen Anforderungen erlauben in der Regel keine Zeit für Freunde, Freizeitaktivitäten und die Beschäftigung mit anderen Themen beziehungsweise Interessen. Ein ehrliches und uneigennütziges Feedback wird somit selten.

Typisch für die Lebensmitte häufen sich Sinnkrisen zumeist in einem Alter zwischen 35 und 45 Jahren: Menschen in der Lebensmitte müssen sich nicht nur mit den immer zahlreicher werdenden Falten und grauen Haaren abfinden, sondern außerdem eine unerklärliche chronische Antriebsschwäche oder grundlose Niedergeschlagenheit verkraften.

Diese Krise ist typisch für den Übergang von der ersten zur zweiten Lebenshälfte. Quälend wird häufig die Vorstellung erlebt, daß man den Rest des Lebens auf ebenso belanglose Weise verbringen wird. Der Mensch zieht erstmals Bilanz, ob all seine wesentlichen Entscheidungen in der Vergangenheit auch richtig waren und was der Nachwelt hinterlassen werden soll.

Der berühmte Psychoanalytiker Carl Gustav Jung (1875-1961) nimmt den Menschen im mittleren Lebensalter jede Illusion: "Wir können den Nachmittag des Lebens nicht nach

demselben Programm leben wie den Morgen." Konkret bedeutet dies, daß Sinnkrisen und Einsamkeit nur durch einen inneren Wertewandel überwunden werden können.

Aus Schwächen profitieren, den eigenen Schatten akzeptieren - dies könnte nach Jung einer der ersten Schritte aus der Sinnkrise sein. Zunächst ist es wichtig, sich unabhängig zu machen von anderen Menschen, Erwartungen und Rollenbildern. Illusionen über sich selbst sollten aufgegeben werden. In der Terminologie C.G. Jungs heißt das, den eigenen "Schatten" anzuschauen und zu akzeptieren. Die schlichten und zugleich fundamentalen Fragen: "Wer bin ich? Was sind meine besonderen Talente und Potentiale? Wohin will ich? Wozu bin ich hier?" drängen sich in den Vordergrund.

Zudem ist die Identifikation der eigenen Werte, die bisher meist unbewußt unser Leben, unsere Entscheidungen bezüglich Partnerwahl, Freunden und Beruf gesteuert haben, sehr hilfreich. Derartige Basiswerte sind zum Beispiel Unabhängigkeit, Liebe, Sicherheit, Gesundheit, Einfluß, Anerkennung, Gerechtigkeit, Vertrauen, Herausforderung, Dinge bewegen, Familie.

Wenn diese individuell unterschiedlich selektierten und priorisierten Werte nicht bewußt gelebt werden, entsteht Unzufriedenheit. Aus den Werten ergeben sich Anregungen zum individuellen Lebenssinn und Zielen.

Um die wirklich wichtigen Ziele für sich selbst herauszufinden, ist die Reflektion mit einem neutralen Gesprächspartner oder Coach sinnvoll.

Dadurch wird der zunehmende Bedarf nach Coaching in der Wirtschaft nachvollziehbar.

Im Profisport weiß man schon lange, daß Spitzenleistung dauerhaft nur mit Unterstützung eines kompetenten Coaches erzielt werden kann. Maximale Leistung ist auch im Management nur dann möglich, wenn der Manager auch mit sich selbst im Einklang ist und dadurch seine individuellen Potentiale voll nutzt. Ein guter Coach im Profisport wie in der Wirtschaft kennt genau die Stärken und Schwächen seines Athleten, fördert ihn in seiner Entwicklung und stellt sicher, daß er sich körperlich und mental in optimaler Verfassung der Herausforderung stellt.

Die Autorin Felicitas Freiin von Elverfeldt, Wirtschafts-Psychologin, arbeitet seit zehn Jahren als Coach vorwiegend für Großkonzerne

Artikel erschienen am Sa., 26. Februar 2005

<http://www.welt.de/data/2005/02/26/544187.html>