

# Antreiber und Getriebener – wenn auch noch mehr Effektivität nicht hilft Erfolgsfördernde Energien kultivieren

*Marco M. kommt zum Coaching, nachdem er aufgrund eines körperlichen Zusammenbruchs in einer Klinik psychosomatisch behandelt wurde. Er hatte vor gut einem Jahr eine Führungsposition übernommen und der zuständige Psychiater rät ihm nun zum Wechsel seiner Arbeitsstelle, da er den Belastungen einer Führungskraft offensichtlich nicht gewachsen sei. Er selbst beschreibt den Zusammenbruch als ein völliges Versagen und daher könne er aktuell die Arbeit auch nicht wieder aufnehmen. Dies steht im Gegensatz zu den Aussagen seiner Geschäftsführung. Sie möchte nicht auf seine Leistungen verzichten und bietet ihm an, seine Situation in einem externen Coaching zu überdenken. Was ist geschehen?*

*Nachdem er sein Abitur mit der Note 1.3 „hinter sich gebracht“ (Zitat Marco M.) hatte, studierte er Betriebswirtschaft. Er fiel durch hervorragende Leistungen auf und hatte schon vor Abschluss seines Studiums mehrere lukrative und herausfordernde Stellenangebote zur Auswahl. Er entschied sich für das anspruchsvollste Angebot. Nach kurzer Zeit hatte er seinen Aufgabenbereich erfasst und übertraf die Erwartungen seines Arbeitgebers. Die positive Meinung der Geschäftsleitung bezüglich seiner Führungsqualitäten konnte er jedoch nicht teilen, da er immer wieder eigene Fehleinschätzungen und Fehler erkannte. Dank seiner großen Flexibilität konnte er diese gut ausgleichen, ging dabei allerdings oftmals mit seinem Engagement über die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit hinaus. Den Hinweis eines Vorgesetzten, sorgsam mit den eigenen Kräften umzugehen, wertete er als Kritik an seinen Führungsqualitäten.*

*Nun gönnte sich Marco M. kaum noch Zeit für sich und seine Partnerin. Er brachte viele neue Ideen in den Arbeitsprozess ein, die er in hoher Geschwindigkeit umzusetzen versuchte. Er überprüfte jeden seiner Schritte detailliert, um so noch präziser zu handeln. Auch seine Mitarbeiter mühten sich aufrichtig, seine oftmals sprunghaften Ideen umzusetzen. Er selbst hatte das Gefühl, nicht schnell genug zu sein, und ärgernte sich über jeden Fehler seiner Mitarbeiter, die er als persönlichen Angriff verspürte. Schließlich hatte er für diese alle möglichen Unterstützungen auf den Weg gebracht. Er war immer für sie ansprechbar und konnte seine Verärgerung kaum unter Kontrolle halten, wenn dann doch etwas nicht hundert Prozent so lief, wie er es geplant hatte. Da konnte er auch schon einmal laut und ungerecht werden. Mit sich selbst ging er noch unnachgiebiger um. Er steigerte sein Engagement stetig, sodass es keine Ausnahme mehr war, dass er nur drei bis vier Stunden Schlaf bekam. Seine Beziehung zu seiner Lebensgefährtin entwickelte sich auch immer schwieriger, vor allem weil diese „nicht verstehen konnte, dass er nicht zuletzt wegen ihr solche Belastungen auf sich nehme. Er wolle schließlich ihre Ansprüche an ein angenehmes Leben erfüllen“.*

*Die Stimmung in seinem Team veränderte sich immer mehr hin zu einem misstrauischen, unsicheren Umgang miteinander. Seine Mitarbeiter konnten ihn immer schlechter einschätzen. Er wechselte unvermittelt von einem umgänglichen, mitfühlenden Vorgesetzten hin zu einem unberechenbaren Choleriker. Nach eineinhalb Jahren kam es zum Zusammenbruch.*

*Während unseres ersten Treffens berichtete Marco M., dass ihn seine Lebensgefährtin vor drei Monaten verlassen habe. Dies habe ihn „tief getroffen und er hege eine große innere Wut“ in sich, für die er sich allerdings schäme. Er habe auch noch niemandem davon erzählt.*

Auf den ersten Blick scheint es sich um ein nachvollziehbares Überforderungssyndrom zu handeln. Lange Jahre haben wir in solchen Situationen mit unseren Klienten an einer besseren Ressourcenausschöpfung, einer effektiven Organisation der Arbeitsprozesse oder einer Stabilisierung bzw. dem Aufbau von Führungsqualitäten gearbeitet. (Siehe auch weitere Informationen für Sie zum Download auf unserer Unterstützungsseite zu den Themen: energetisches Persönlichkeitsprofil; FREI-Modell; REIS-Modell; Haltung zum Erfolg kreieren; Er-Lebensfeld).

Dabei trafen wir allerdings immer wieder Menschen, die, obwohl sie in diesen Faktoren keinerlei Defizite aufwiesen, trotzdem in solche persönliche „Niederlagen“ schlit-terten. Es machte hier auch wenig Sinn, mit konventionellen Techniken des Selbst-managements zu arbeiten. Es mussten also andere Gründe dafür ursächlich sein, die gerade hochqualifizierte, motivierte und erfolgreiche Menschen in solche, für sie ausweglos erscheinende Situationen brachten. Neugierig forschend machten wir uns auf die Suche und fanden schließlich eine erstaunliche, aber keineswegs überraschende, sondern durchaus logische Begründung. Um zu verstehen, welcher „Orkan“ Marco M. aus der Bahn geworfen hat, unternahmen wir zunächst eine kleine Forschungsreise bis zu den Anfängen unseres individuellen Lebens. Die dort gewonnenen Erkenntnisse führten zu einem Aktionsplan für eine grundlegende Veränderung nicht seines Verhaltens, sondern seiner inneren Haltung zu sich und der Welt.

## **Wenn aus positiven Eigenschaften Saboteure werden**

Wenn wir in diese Welt geboren werden, sind wir vollkommen hilflos auf die Unterstützung wohlwollender Menschen in unserer Umgebung angewiesen. Wir folgen vom ersten Tag an (und das endet erst an unserem letzten) zwei großen Bedürfnissen: Wir wollen zu irgendjemandem **dazugehören** und wir wollen uns **stetig weiterentwickeln**<sup>1</sup>. Diese beiden Bedürfnisse, bzw. diese uns antreibenden Energien, sind für uns lebensnotwendig. Da wir vollkommen hilflos sind, brauchen wir einen Menschen, der uns versorgt, zu dem wir dazugehören, der uns füttert, die Windel wechselt und uns eine warme Stelle zum Schlafen anbietet.

- 
- 1 Gerald Hüther: Was wir sind und was wir sein könnten, Ein neurobiologischer Mutmacher; S. Fischer Verlag, Frankfurt a. M., 2011