

Klaus Eidenschink

## Besonderheiten im Coaching von Mächtigen

---

Coaching auf C-Level-Ebene ist mit Besonderheiten behaftet. In der hier startenden Reihe möchte ich aus 20 Jahren Beratung dieser Art berichten. Ich selbst brauchte geraume Zeit, um die Gefährdungen solcher Rollen und die Beziehungsfallen im Coaching zu verstehen.

### Teil 1: Selbstisolation



Der Vorstandsvorsitzender eines Bankkonzerns kommt ins Coaching. Ich frage ihn beim 1. Termin nach seinen Motiven. Er sagt, er wolle einen Coach, der ihm „Tipps“ gibt. Der Coachee wirkt freundlich und jovial, unterschwellig äußerst wachsam und mißtrauisch. Deshalb frage ich ihn: „Ich würde gern von Ihnen wissen, wie vorsichtig ich Ihnen gegenüber in unseren Gesprächen sein soll?“ Er schaut mich überrascht an und interessiert sich für den Grund meiner Frage. „Ich bin mir bei Ihnen unsicher, ob ich willkommen bin, wenn

ich potentiell Unangenehmes ausspreche!“. Er erklärt mir sehr jovial, dass er mit Kritik keine Probleme habe. Im Gegenteil, deshalb sei er doch da. Daraufhin sage ich nur, dass ich ihm dies nicht glaube. Nun wirkt er erstmalig wirklich überrascht und fragt "Warum?". In diesem ‚Warum‘ wirkt er aufrichtig und einladend. Das ist die Grundlage, um ihm rückzumelden, dass er zwar mit *Worten* sein Interesse an Feedback bekundet, mit seiner *Körpersprache* jedoch das Gegenteil mitteilt: "Sie wirken unnahbar, vorsichtig und innerlich unsicher. Sie versuchen all das zu verbergen. Das würde ich gern verstehen." Er schaut ein klein wenig verunsichert. „Klar will ich das verbergen. Das gehört doch zur Rolle!“ „Das mag in Teilen so sein. Jedoch halten Sie sich so *umfänglich* bedeckt, dass sie unlesbar werden. So lösen sie Angst aus. Das wiederum führt dazu, dass die anderen vorsichtig werden. Dies wiederum spüren Sie selbst natürlich ebenfalls, so dass Ihre Unsicherheit steigt.“ „Genau so ist es, ich weiß gar nicht wie ich mit den Kollegen dran bin!“.

Spätestens in Top-Positionen erliegen viele der Gefahr, eigene Unsicherheiten mit Überkompensation zu bearbeiten. So wird die Verarbeitungsform der eigenen Ängste zum Bedrohungspotential für andere.

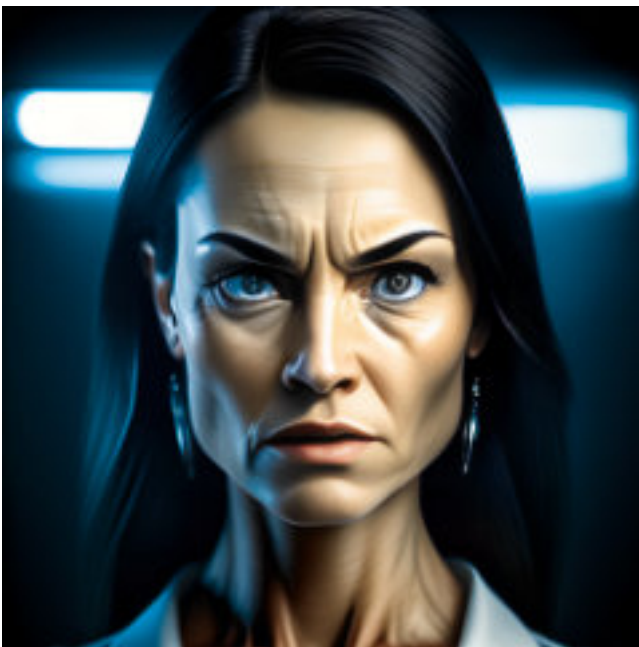
Ängste schüren Ängste. Wenn hier der Coach ungünstig mitspielt, wird das Coaching sinnlos. Es gibt mehrere Arten ungünstig mitzuspielen:

- ▶ Man kann selbst so tun, als hätte man keine Angst.
- ▶ Man kann sich angepasst verhalten und etabliert eine Beratungssymbiose.
- ▶ Man bleibt unterdosiert in seinen Interventionen und schont das Gegenüber.
- ▶ Man klammert heikle Themen aus.

Bei allen vier Punkten wiederholt sich die Unternehmensrealität: Versiegen des Informationsflusses, vorseilendem Gehorsam, oberflächliche Beziehungen, die nicht wirklich krisen- und konfliktauglich sind, Krähenteamdynamik, wo keiner dem anderen etwas am Zeug flickt.

Daher braucht ein Coach ein Höchstmaß an Unabhängigkeit vom Auftraggeber und ein Verständnis unbewußter psychodynamischer Prozesse. Auch bei Mächtigen bestimmen die Ängste das, was sie hören und sehen können und wollen.

## Teil 2: Aggression (7.5.)



Wer in Top-Positionen kommen möchte braucht Durchsetzungsstärke. Diese kann sich aus unterschiedlichen Quellen speisen: Fachwissen, Klugheit, Rhetorik, Ausstrahlung, Gestaltungswille, Netzwerk und „Freunde“, aber eben auch aus Aggression, Kampfeslust, Konkurrenzorientierung, Härte oder Gemeinheit und Egozentrik.

Frau W. ist Vorständin in einer männerdominierten Branche. Vorzeigefrau. Sie ist der Beweis, dass man sich vor den Männern nicht klein machen muss. Im Gegenteil. Die Männer kuschen. So richtig. Sie betritt meine Räume. Auf den ersten Blick ist klar, da begegnet mir jemand, mit der nicht gut Kirschen essen ist. Sie kommt, weil der Aufsichtsrat es will und dieser ihr gesagt hat,

dass es schwer wird, sie zu halten, wenn sie nicht geschmeidiger und diplomatischer wird. Ihre Empörung darüber ist offensichtlich. „Wenn Männer so führen wie ich, dann wird das akzeptiert!“ ist einer ihrer ersten Sätze. „Mir wurde nie etwas geschenkt, also werde ich auch das hinbekommen!“ Ihre Härte - vor allem zu sich - bedrückt mich. „Was würden Sie denn gern geschenkt bekommen?“ frage ich. „Wollen Sie mich verarschen?“, „Nein, warum sollte ich das tun wollen? Irgendwie scheinen Sie nicht damit zu rechnen, dass ich es gut mit Ihnen meinen könnte? Die Wahrscheinlichkeit, dass ich diesen Impuls in mir lange

aufrechterhalten kann, ist allerdings zugegebenermaßen nicht sehr hoch. Schade, weil ich finde, Sie könnten mein Wohlwollen und meine Unterstützung durchaus brauchen.“ Stille. „In der Welt gibt es nichts umsonst!“, platzt es aus Ihr heraus.

Aggression als Mittel, um in einer als feindlich wahrgenommenen Welt allein zurechtzukommen, ist in den Top-Etagen durchaus verbreitet. Diese kann geschickter verpackt sein, als in dem Beispielfall. Aber wer solche Menschen ändern will, beißt auf Granit und kann seinerseits auf den Schlag warten. Ich habe keinen Fall kennengelernt, wo das Prinzip „Es kann nur einen geben!“ nicht von klein auf eingeübt wurde. Sie war lange die Verliererin, aber nach der Pubertät konnte sie die Seite wechseln.

Wer als Coach damit rechnet, dass eine solch erfolgreiches Muster schnell aufgegeben werden kann, ist naiv. Problematisiert man die Aggression, wird man zum Feind. Daher ist es wichtig, die fehlende Güte ins Spiel zu bringen. In solchen Leben war oft nie jemand auf der eigenen Seite. Zu diesen einsamen, verkämpften Seiten gilt es Kontakt aufzubauen und Vertrauen zu gewinnen. Allein, dass ich gegenüber dem Aufsichtsrat Vertraulichkeit wahren würde, war in ihrer Sicht unvorstellbar.

Diese tief sitzende Paranoia erzwingt beim Coach eine vergleichbar Sturheit diese *nicht* zu bedienen und sich gleichzeitig nicht davon abhängig zu machen, dass Freundlichkeit angenommen wird. Es dauerte ein Jahr, bis sie Vertrauen fasste. Dass ihr Vertrag verlängert wurde, lag daran, dass sie den AR-Vorsitzende selbst vom Coaching berichtete und ihn bat, ihr Zeit zu geben. Daran, dass sie bat und nicht forderte, merkte dieser, dass sich etwas geändert hatte.

### Teil 3: Freund oder Feind?



Aus meiner Sicht ist es ein Merkmal wirklich guter Manager, wenn sie ihren „Freunden“ in der Firma immer auch ein wenig misstrauen und in ihren „Feinden“ immer auch etwas Gutes vermuten können. Oft aber ist es - wie im folgenden Beispiel - genau anderes herum.

Herr P. sitzt mir musternd, achtsam und mit durchdringendem Blick gegenüber. Es ist unser 2. Gespräch. „Versuchen Sie etwas über mich herauszufinden?“, frage ich ihn freundlich. „Wie kommen Sie darauf?“, „Nun ja, ich fühle mich so wie in einem Bewerbungsgespräch. Sie mustern und ich werde gemustert. Ist das so falsch?“ Er lacht. „Nein, ist es nicht. Ich muss einfach wissen, auf welcher Seite Sie stehen.“ „Aha, und wenn Sie das dann zu wissen glauben, was folgt dann für



mich daraus?“ „Das ist doch klar. Wenn Sie auf meiner Seite sind, dann bleibe ich. Andernfalls beende ich das Coaching.“ „Woran prüfen Sie das denn?“ „Im Wesentlichen daran, ob sie den gleichen Mindset haben wie ich.“

So wie er ticken viele im Top-Management. Freunde sind gleich, Feinde sind anders. Kritiker sind damit verdächtig und fallen ins feindliche Lager. Diese Spaltung der Welt in eine gute und böse Seite der Umgebung bietet unglaublich viel Orientierung und macht handlungsfähig. Man meint zu wissen, wem man vertrauen darf und wem nicht. Auch in der Umwelt orientieren sich innerhalb kürzester Zeit alle an diesem Schema: Bist Du für mich oder gegen mich?

So fragte ich ihn: „Was aber wäre denn, wenn die beste und notwendigste Art auf ihrer Seite zu stehen, darin besteht, einen eigenen Mindset Ihnen gegenüber aufrechtzuerhalten und Ihnen nicht die Deutungshoheit, die Kontrolle und die Definitionsmacht zu lassen. Das haben Sie im Unternehmen doch mehr als genug. Nun auch noch einen Coach der tickt wie Sie?“

Wenn Top-Manager in einem Freund-Feind-Schema emotional und kognitiv verhaftet sind, hat die Beschäftigung mit dieser Thematik hohe Priorität. Solange jemand nur die Vorteile, aber nicht die enormen Kosten einer solchen Bewertungslogik sieht, kann es keine wirklichen Fortschritte in der Führungskompetenz geben. Wenn Kritisches mit Feindlichem gleichgesetzt wird, dann verarmt der Alternativenraum einer Organisation dramatisch. Es findet eine Selbstimmunisierung der Clique um die entsprechende Person statt. Damit werden die Entscheidungen schlechter und die Innovation sinkt. Gute Leute gehen.

All das besprach ich mit ihm und endete mit der Frage: „So nebenbei: Was ist an Leuten, die Ihnen nicht nur zustimmen, eigentlich so gefährlich für Sie?“ Da schaute er mich verblüfft an: „Das weiß ich streng genommen gar nicht!“, „Vielleicht sind Sie ja beileibe nicht so souverän wie Ihnen lieb wäre? Souveränität zeigt sich am Umgang mit Kritikern, nicht mit Claqueuren!“

Ich verstehe bis heute nicht wirklich, warum ein kontaktvoller Umgang mit Kritikern nicht Kernkriterium für das Besetzen von Top-Positionen ist. Denn das Coaching von Mächtigen, die dies spät im Leben lernen sollen, ist meist langwierig und anspruchsvoll für beide Seiten.

#### Teil 4: Hyperintelligenz



Unter Mächtigen befinden sich viele sehr, sehr kluge Leute. Oft hyperintelligent. Kein Problem, nur Ressource? Mitnichten! Wer bei Aufgabenstellungen in Teams schon nach fünf Minuten erfaßt hat, wofür die andere 50 Minuten brauchen, trainiert früh im Leben ein prominentes Grundgefühl ein: Ungeduld. Ungeduldig werden Menschen dann, wenn sie auf etwas warten. Hyperintelligente Menschen warten verständlicherweise darauf, dass es „weiter“ geht. Zwei naheliegende, aber ungünstige Formen, damit umzugehen, bestehen darin, dass man entweder sein Interesse an der Sache

aufgibt (Rückzug), oder die Ungeduld ausagiert. Im letzteren Fall wird man schnell abwertend („Bin ich hier der Einzige, der es versteht?“) oder man erklärt den anderen die Lösung, bevor diese das Problem erfaßt haben. Das führt zu Entmündigung und Depotenzierung der Mitarbeiter oder zu Mikromanagement und der damit verbundenen Demotivation.

Das Beispiel dazu: Die Vorständin ist für die Forschung in einem großen Pharmakonzern zuständig. Sie hat 3 Klassen übersprungen, mit 16 Abitur gemacht. Mit 20 war sie promoviert, mit 30 Bereichsleiterin. Sie spielt ausgezeichnet Cello, war Wettkampfsportlerin. Da kann man schon mal beeindruckt sein. Im 360-Grad-Feedback werden ihr überall Bestnoten gegeben, nur wird sie als zu ungeduldig und arrogant empfunden. Das will sie ändern. Aber geht das? Menschen ändern sich - wie alle Systeme - durch veränderte Aufmerksamkeitsfokussierung.

„Worauf achten Sie denn, wenn Sie in solchen Meetings sitzen?“ Sie schaut mich erstaunt an: „Auf die Themen, die präsentiert werden, und wie man sie lösen muss! Ist doch klar, was denn sonst?“ „Nun ja, das ist dann klar, wenn Sie sich selbst für die Problemlösung zuständig machen. Aber dann sind Sie offensichtlich meist die Schnellste in der Runde!“ „Stimmt!“, sie lächelt leise in sich hinein.

Intelligente Menschen richten ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf Sachfragen. Ist ja auch naheliegend, dort braucht man sein Denkvermögen besonders. Tut man das, ist die Ungeduld allerdings unvermeidlich. „Was bekommen Sie in solchen Kontexten denn von Ihren Kollegen und Mitarbeitern mit?“ „Dass sie sich bemühen!“ „Verstehe. Und - denken Sie die anderen merken das?“ „Hmm, vermutlich! Das wird denen natürlich nicht wirklich gefallen!“ „Stimmt. Was tun Sie denn dafür, dass Sie mit Ihrem Umfeld eine Beziehung aufbauen, wo die Menschen lesen können, dass Sie einfach nur schneller aber nicht deshalb ‚besser‘ sind?“ „... hmm, eigentlich nichts!“

Sie erkannte sofort, dass dies ein Problem war. Intelligenz ohne Bezogenheit führt - wie bei jedem anderen Talent - zu sozialen Schwierigkeiten. Es fiel ihr leicht, ihre Neugier nun darauf zu richten, wie

andere ihre Impulse aufnehmen. So wurde ihre Sensibilität für kommunikative Prozesse besser, ja sie fing an Spass daran zu haben, etwas „lesen“ zu lernen, was ihr nicht in die Wiege gelegt worden war.

### Teil 5: Ausbeutung



Niemand kommt allein nach oben. Man braucht Unterstützung. Die kann von mächtigen Förderern stammen oder von der „Mannschaft“, also denen die zuarbeiten. Ich habe im Laufe der Jahre viele in den Top-Etagen kennengelernt, die auf höchst geschickte Weise im Stande waren, andere auszubeuten und unbemerkt für eigene Belange zu instrumentalisieren.

Herr O., frisch gekürter Vorstandsvorsitzender, kommt ins Coaching, um mit mir zu planen, wie er „sein“ neues Vorstandsteam gut hinter sich bringt. „Wissen Sie, da sind zwei dabei, die haben Angst, dass ich den Laden zu sehr aufmische.

Eigentlich sollte ich die beiden rasch durch Leute ersetzen, auf die ich mich schon seit 20 Jahren verlassen kann. Wie kann ich das bei Aufsichtsrat gut einfädeln. Sie kennen sich da doch aus!“ „Oh, vielleicht zu viel der Ehre. Aber zunächst: Wollen Sie mir verraten, was die Personen auszeichnet, auf die Sie sich verlassen?“ „Nun, die reißen sich alle verfügbaren Beine für mich aus und machen nie ein Aufhebens darum.“ „Dann wollen Sie diese dafür belohnen?“ „Nein, ich mag es nur nicht, wenn ich mit Leuten zusammenarbeiten soll, deren erste und einzige Loyalität nicht mir gilt!“ „Hmm, sind Sie denn ganz sicher, dass das in Ihrer neuen Rolle ein Prinzip ist, welches Ihnen gut tut bzw. Sie nicht großen Risiken aussetzt? Mir jedenfalls wird da Angst und Bang, wenn ich Ihnen zuhöre!“ „Dann bin ich wohl bei Ihnen falsch!“ „Kann sein oder aber genau richtig! Jedenfalls gilt meine Loyalität Ihnen im Ganzen und nicht dem Teil von Ihnen, der andere benutzt, um seine Ängste zu beruhigen.“ Er blieb - und es blieb ein Ritt auf Messerschneide. Menschen, die andere mit Hilfe von Dankbarkeitspflichten ausbeuten, tragen starke Schmerzen in sich. Oft fehlt ihnen das Urvertrauen, dass es die Welt gut mit ihnen meint. Wem dieses Urvertrauen fehlt, ist grundsätzlich in Gefahr, selbst nicht gut zur Welt sein zu können. Dann bleibt die Ausbeutung als Notbehelf.

Spätestens in Vorstandsrollen ist das heikel, da Gleichschaltung droht. Gibt es nur noch den „Chef und seine Getreuen“ dann verarmt der Entscheidungsraum, nötige Konflikte werden umgangen, Angst dominiert im Umfeld des Mächtigen. Wer es als Hierarch duldet, dass andere sich für ihn/sie aufarbeiten bzw. dies geschickt fördert, ist keine motivierende Führungskraft, sondern erschafft ein „System“, das dadurch gekennzeichnet ist, dass der Frondienst der Vielen dem Einem/den Wenigen zugutekommen. Wer als Coach sich der Organisation und nicht ausschließlich dem Rollenträger verpflichtet fühlt, der muss diese Zusammenhänge sehen können und moral- und vorwurfsfrei ansprechen können. Denn schlimm sind diese Phänomene nicht nur für die, die sich dem andienen, sondern immer auch für die, die

vordergründig davon profitieren. Ausbeutung anderer schadet dem Ausbeuter seelisch in einem Ausmaß, das oft unerkannt und unbenannt bleibt. Auch von Coaches.

## Teil 6: Imposanz



Wenn Menschen in sich ruhen, sich nicht gefährdet fühlen und sich auch nichts beweisen müssen, dann werden sie bisweilen zu imposanten Wesen. Solche Menschen haben meist auch wenig Angst vor sich selbst, sie verlangen sich nichts ab. Sie tun, was sie tun, und sind, was sie sind. Personen dieser Art finden sich natürlich auch öfters in hochrangigen Positionen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Auch solche Menschen kommen zum Coach. Warum? Und was gilt es zu beachten?

Coaching kann ein Ort sein, an dem Imposanz keine Schauseite braucht. In den Clubs der Mächtigen haben auch unter ihresgleichen die Beteiligten seelischen Frackzwang. Auch wenn man jovial das Miteinander genießt, läuft die Psyche nicht in Stumpfsocken durch die Gegend. Die daraus resultierende Einsamkeit lässt Menschen beim Coach landen. Früher nannte man diese Rolle Spiritual, was ich eigentlich für die bessere Bezeichnung dieses Begegnungsformat ansehe. Grundsätzliche Überlegungen zu Sinn und Zweck von Leben und Wirtschaft, zur Vollendung einer Lebensaufgabe, zur Gestaltung der (geistigen) Hinterlassenschaft stehen dann im Fokus. Überhaupt das Ringen mit den „letzten Fragen“, bei denen es nicht mehr um Wahrheit, sondern um Weisheit geht - wo finden sich heute Parks, in denen man die uralten Geister befragen kann, die in noch älteren Bäume zu Hause sind? Coaching kann einer dieser Gärten sein.

Um als Coach hier Wege zu finden und zu gestalten, braucht es nicht Ausbildung, sondern Herzensbildung, nicht Wissen, sondern Bildung, nicht Erfolg, sondern Krisenerfahrung. Denn auch imposante Menschen kommen nicht darum herum, das Loslassen als solches zu erlernen. In einem tätigen Leben kam die *vita contemplativa* oft zu kurz. Dieser Mangel wird dann im letzten Lebensdrittel oft besonders bewusst. Archaische Sehnsüchte nach Alleinheit und das Wissen um die letztlich Vergeblichkeit allen Tuns müssen seelisch verarbeitet werden, ohne dass die vorhandenen Fähigkeiten auf solche inneren Regungen vorbereiten.

Im engeren Sinn der Entwicklung als Unternehmer:in oder Vorstand/Vorständin gilt es allerdings auch oft, die Sinne dafür zu schärfen, dass nicht alle Menschen im Umfeld mit unbewusst verankerter Mächtigkeit gut umgehen können. In der Regel wird unterschätzt, in welchem Ausmaß andere sich klein machen, kleinlaut werden, sich in Überanpassung flüchten oder sich rebellisch verstricken und konkurrierend abarbeiten. Bei Menschen, die ihre Macht brauchen, um ihre Ohnmacht zu kompensieren, ist das meist anders. Diese wollen die Kleinheit oder den Kampf der anderen. Es ist ihnen Beweis ihrer Stellung.

Hingegen kann es Merkmal aufgeklärter Macht sein, ungünstige Verhaltensweisen bei anderen im Umgang damit zu akzeptieren, sich ein Stück Konfliktmoderationskompetenz zu erwerben und ein Verständnis für innere seelische Konflikte als Ursache von problematischen Situationen im sozialen Feld zu generieren. Aus und mit Souveränität lernen - ist dann die Devise am Ende eines langen Weges.

### Teil 7: Zugewandtheit



Zugewandte, herzliche und offene Menschen - auch solche trifft man in hohen Ämtern und Positionen an. Kommen diese zum Coach, dann ist auffällig, wie oft es um Themen geht wie „Ich werde ausgenutzt“, „Ich bin bisweilen zu gutgläubig!“, „Die anderen glauben, ich könne keine harten Entscheidungen treffen!“ u.ä.m.

Dann entstehen sehr schnell komplementäre Lösungsideen wie: „Ich muss härter werden!“ oder „Ich werde jetzt mal ein Exempel statuieren!“ Muss man sein Herz verschließen um an der Spitze bestehen zu können? Viele sehen das so.

Frau P. ist hochgeachtet. Ihre rhetorische Brillanz, ihre Zugänglichkeit, die Umsicht in der Förderung von Schlüsselpersonen, die Weitsicht und ihre Gabe Komplexität zu erfassen, sind in ihrem gesamten Umfeld unstrittig. Sie ist gesuchte Ratgeberin auch für die Politik und NGOs. Dennoch sitzt sie etwas unglücklich vor mir. „Ich habe eine wirkliche Herausforderung vor mir. Ich möchte und werde einem langjährigen Kollegen den Vertrag nicht verlängern. Ich mag und schätze ihn, und - er ist überfordert. Ich bringe das nicht übers Herz!“ Ihre Trauer und ihr Schmerz sind präsent und sichtbar. „Tu mir leid, wenn ich etwas trivial sein sollte: Was spräche denn dagegen, es ihm genauso zu sagen?“ „Hmm, wenn er doch sieht, wie schwer es mir fällt, dann glaubt er mir meine Entschlossenheit nicht und denkt, dass es andere sind, die mich dazu gedrängt haben!“ „Interessant, d.h. Sie denken, wenn Sie grundsätzlich zu jemandem Ja-sagen, dass Sie dann nicht gerade deshalb auch im Speziellen Nein-sagen dürfen oder müssen?“

Schon Freud sagte, dass sich eine wirksame Autoritätsperson dadurch auszeichne, dass sie Liebe und Aggression integriert habe. Weil (!) - nicht obwohl - man jemand liebt, sagt man nein. Verständnis ohne Grenzen ist keines, Grenzen ohne innere Bezogenheit sind unwirksam oder führen in unfruchtbare Konflikte. Wer aber denen, die er mag, Grenzen setzt, braucht die Kompetenz mit Schuldgefühlen zurecht kommen. Menschen, wie die Coachee, die ein hohes Maß an Kontaktfähigkeit haben, brauchen daher für den rechten Gebrauch ihrer Aggression eine ausgewiesenen Schuldtoleranz. Wenn man das Herz verschließt und abspaltet, kann man ohne schlechtes Gewissen herumholzen. Alle anderen müssen die Trauer zulassen, die es mit sich bringt, Entscheidungen zu treffen, die andere belasten.



Dass die empfundene Trauer einen Wert haben könnte, leuchtet ihr sofort ein. Die Aussicht ihre Sympathie zu dem Kollegen nicht verleugnen zu müssen, um „konsequent“ zu wirken, war ungemein entlastend.

An der Integration von den beiden menschlichen Grundempfindungen - Liebe und Aggression - arbeite ich relativ häufig mit Menschen in diesen Rollen. Die einen müssen mehr das eine, die anderen mehr das andere in ihr Führungsverhalten einfließen lassen. Die meisten brauchen Unterstützung beides gleichzeitig (!) im Kontakt aufrechterhalten zu können. Dann allerdings werden Menschen richtig wirksam.

### Teil 8: Interessendominiert



Ein oft unterschätztes, jedoch sehr generelles Problem ist, dass Unternehmensleiter oft die am schlechtesten informierte Stelle der Firma sind. Warum?

Die beiden Brüder, Inhaber und Geschäftsführer des großen mittelständischen Unternehmens geraten sich immer wieder in die Haare. So sehr, dass sie ernsthaft überlegen, ob eine Fortführung der Doppelspitze möglich ist. Bei genauerer Untersuchung der Verhältnisse tritt vor Augen,

dass beide in aller Regel mit sehr unterschiedlichen Personen in der Firma reden. Urplötzlich sagt einer der beiden: „Oh je, wenn ich mir das so anschau, dann arbeiten wir beide eigentlich nicht in der gleichen Firma, sondern jeder von uns in seiner. Wir bekommen vollkommen verschiedene Infos und Briefings zu den gleichen Themen. Da sind doch immer Interessen der Bereichsleiter im Spiel!“

Wie recht er hat - nicht nur in dieser Firma. Jeder der mit Hierarchen und Entscheidungsinstanzen spricht, verfolgt immer auch spezifische Interessen. Das muss weder bewusst sein, noch muss es in schlechter Absicht geschehen, noch müssen es persönlich motivierte Interessen sein. Aber die Information verfolgt zumeist einen Zweck, präferiert eine Selektion, die man sich wünscht, dass das Gegenüber sie übernimmt. Alles, was gesagt wird, wird von jemand gesagt, der Absichten hat. Je mehr Macht in der Rolle repräsentiert ist, desto massiver wird dies.

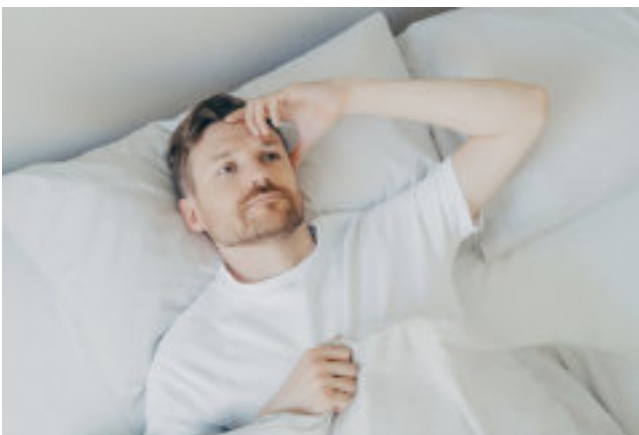
Die Herausforderung für Mächtige ist also, eine Kompetenz zu entwickeln, die Interessen, die in den Mitteilungen mit transportiert werden, zu dechiffrieren und dann auszuwerten. Nur so kann man das Ausmaß, in dem man manipuliert wird, begrenzen und berücksichtigen.

Dies ist auch für den Coach wichtig im Blick zu behalten. Sonst übernimmt man zu leicht den Bezugsrahmen des Coachees, indem man wie in diesem Fall Konflikte im Umfeld der Klienten als

Beziehungskonflikte interpretiert und zu bearbeiten versucht. Man ist in Gefahr das falsche Thema zu bearbeiten. Die Sensibilität für die in jeder Organisation repräsentierten Interessenkonflikte ist im Coaching (von Mächtigen) unabdingbar. Dabei ist es wichtig, diese Phänomene nicht zu bewerten, sondern als Teil der Organisationodynamik zu begreifen. Das „gegeneinander“ Ausspielen ist Teil dieser Dynamik. Es gibt in dem Sinn keine Ehrlichkeit, sondern nur Anschauungen und Teilwahrheiten in Organisationen, die zu Entscheidungsalternativen geformt werden müssen.

Die beiden Brüder trafen eine einfache Entscheidung. Für einen gewissen Zeitraum nahmen sie sich die Zeit, wichtige Gespräche mit ihren jeweiligen Direct Reports zusammen zu machen. Sie staunten nicht schlecht, dass es mit ihren Konflikten sofort vorbei war und statt dessen sehr fruchtbare Konflikte in den Meetings aufkamen. So änderte sich die Konfliktarena: Weg von der Beziehung der beiden hin zur Gruppendynamik des erweiterten Leitungsteams.

### Teil 9: Agitierte Depression



Eine landläufige Fehlinformation ist es, dass Depressionen vornehmlich oder ausschließlich durch Antriebslosigkeit gekennzeichnet wären. Eine wichtige Unterform ist nämlich die sogenannte „agitierte Depression“. Komischer Begriff? Ja, weil Bewegung und Starre miteinander kombiniert werden. Das wesentliche Symptom ist nämlich Rastlosigkeit. Solche Zustände von Getriebenheit und Hektik finde ich auch immer wieder besonders im Top-Management, da diese Verfassungen zu Arbeitswut und extremen Arbeitszeiten führen können. Das gilt in vielen

Unternehmen leider mittlerweile als Zeichen von Engagement und Einsatz - darum auch die Beförderungen -, nicht aber als Merkmal von ungünstiger Selbstregulation.

Das Beispiel: Herr A., Inhaber in 3. Generation eines mittelständischen Familienunternehmens mit knapp einer Milliarde Umsatz, kommt zum Coaching, weil er unter starker Schlaflosigkeit leidet, die auch trotz der Medikamente seines Hausarztes nicht wirklich besser geworden ist. Auch sein enormer Bewegungsdrang besorgt ihn. Ohne Ausdauersport kann er nicht mehr sein. Er kann auch nicht still vor mir sitzen. Ein Wasserfall ist ein ruhiges Geschehen im Vergleich zu seinem Sprechtempo. Aus seinem Umfeld wird im Sprunghaftigkeit, zielloses und unbedachtes Handeln rückgemeldet. Aber alle bewundern seine Energie. „Wenn ich Ihnen so zuhöre, entsteht in mir das Bild von einem Menschen, der im Grunde gar nicht so recht spürt, was ihm gut tut. Könnte das sein?“ frage ich ihn. Er nickt. „Darum geht es auch nicht, schließlich muss ich ein Unternehmen führen.“ „Verstehe. Dem Unternehmen geht es also gut, wenn es Ihnen schlecht geht?“. Da muss er lachen. „Nein, so natürlich auch nicht, aber ich kann auch nicht den ganzen Tag im Liegestuhl verbringen.“ „Und wenn, was wäre dann?“. Er denkt nach. „Vielleicht käme mir dann alles ziemlich sinnlos vor. Die Arbeit und der Liegestuhl.“

Sinnlosigkeit wurde zum roten Faden der Coachinggespräche. Ihm wurde bewusst, dass er sich sinnlos fühlt, weil er seine Sinne los ist. Viele meinen, dass Sinn ein Phänomen im Denken ist. Man muss seinen Sinn finden. Definiere Deinen Purpose! Das kann aus meiner Sicht nicht funktionieren, da diese Art von Sinn beliebig und austauschbar ist. Sinn entsteht durch Wahrnehmung von gelingender Resonanz. Er ist ein Effekt von Präsenz. Nicht das Ziel oder der gute Zweck adeln eine Handlung mit Sinn, sondern die erlebte Verbundenheit mit der Gegenwart.

Es überkam ihn eine große Trauer. Von Termin zu Termin mehr. Aus der agitierten Depression wurde eine Melancholie. So spürte er, wie fern, wie entfremdet ihm alles inklusive seiner Familie vorkam. Eine große innere Stille breitete sich aus, die er äußerlich durch zwei Monate Auszeit unterstützte. Er musste sich auf den Gedanken einlassen, ob er überhaupt weiter machen wollte. Zu seiner Überraschung tauchte aus dieser Stille eine andere, neue Kraft auf. Eine, die ihn nicht von der Welt trennte, sondern ihn mit ihr verband.

## Teil 10: Machtkämpfe



Machtspiele in den Chefetagen sind Alltag. Sich in Position bringen, einen langen Atem haben, geschickt Erfolge sich selbst und Fehler anderen zuweisen, im Hintergrund agieren - der Möglichkeiten sind viele, mit denen man Einfluss nehmen kann, ohne offen im Krieg zu sein. Vordergründig beste Freunde und den Dolche im Gewande - das ist nicht nur ein beliebter Plot in Filmen, das ist in mächtigen Gremien und Kreisen durchaus häufige Realität.

Das kann man negativ werten und wird auch häufig so getan. Oft wird es als beklagenswerte Form „männlicher“ Machtausübung klassifiziert. Warum ist das so verbreitet? Wegen der Machtgier alter weißer Männer? Ich bezweifle das und biete eine andere Erklärung an.

Beispiel: Die neu berufene Vorständin für Legal und Compliance hat eine schwere Aufgabe vor sich, da sie vom Aufsichtsrat das Mandat bekommen hat, vermutete Verstöße gegen dieses und jenes ab sofort nicht mehr zu tolerieren. Sie erwartet Konflikte. Da ihr alle Kollegen allerdings sehr zuvorkommend begegnen, wird sie unsicher, ob das echt ist oder nur taktisches Verhalten. „Mal angenommen, es wäre taktisch - was würde das für Sie bedeuten?“ frage ich sie. „Ich wäre empört!“, „Warum?“, „Na ich werde nicht gern angeheuchelt!“

Sie nimmt das Verhalten der Kollegen persönlich und sieht es nicht als Kommunikation unter Rollenträgern. Sobald jedoch im sozialen Feld Rollen besetzt werden, entfalten diese eine Eigenlogik, der

sich niemand komplett entziehen kann. Rollen sind Erwartungsbündel und entwickeln eigene „Sinnangebote“: Fast jeder kennt das, wenn man etwa in eine Polizeikontrolle gerät. Dann fühlt man sich gleich „anders“. So auch im Kontext der Rollen von „Mächtigen“, deren Einfluss auf die eigene Zukunft (Strafzettel oder Complianceverstoß) man sich nicht so leicht entziehen kann. Geraten Mächtige aneinander, entstehen spezifische Spielkonstellationen. Pokalspiel zwischen Bundesliga und Regionalliga ist anders als Championsleague-Finale. Hier ist geht es oft zunächst eher um abtasten, den anderen in (Schein-)Sicherheit wiegen, Spielzüge unbemerkt vorbereiten usw. Mächtige Rollen in Organisationen repräsentieren meist gegensätzliche Interessen. Kommt persönliche Konkurrenz um Positionen oder Renommee dazu, wird das Miteinander zum Schachspiel. Nicht aus Machtgier, sondern weil man im „Feld der Macht“ lebt und kommuniziert.

Als der Klientin diese Zusammenhänge klarer wurden, verlor sie die Empörung. Sie begann Freude und Geschicklichkeit zu entwickeln. Das Durchschauen von Täuschungen und Ablenkungsmanövern gefiel ihr. Es trübte nicht den guten Kontakt zu den Kollegen. Der Respekt der anderen wuchs und in dem Moment wurden manche Winkelzüge auch überflüssig.

Stellungskämpfe dienen dem sozialen Feld zum Austarieren von Möglichkeiten, die in einem offenen Dialog nicht denkbar wären. Macht kann funktional oder dysfunktional sein. Als Coach, der mit Mächtigen arbeitet, ist es wichtig anzuerkennen, dass man dem Feld der Macht nirgends auf der Welt entkommen kann. Schon gleich gar nicht, wenn man glaubt es abschaffen zu können.

### Teil 11: Das Gespenst im Vorstandszimmer



Der Säuglingsforscher D. Stern hat die Bezeichnung „Gespenst im Kinderzimmer“ geprägt. Damit hat er das Phänomen bezeichnet, dass Mütter sehr häufig die Erfahrung machen, dass sie - wenn sie das Kinderzimmer betreten - in Inhalt und Stil zu Formulierungen greifen, die sie von ihrer eigenen Mutter kennen. Quasi so als ob die Oma des Kindes als Gespenst mit im Raum ist. „Oh Gott, jetzt rede ich doch glatt so wie ich es bei meiner Mutter immer gehasst habe!“. Dahinter steckt das psychologische Prinzip, dass soziale Rollen einen erheblichen Einfluss darauf nehmen,

welche seelischen Selbstrepräsentanzen im Hier und Jetzt aktiviert werden.

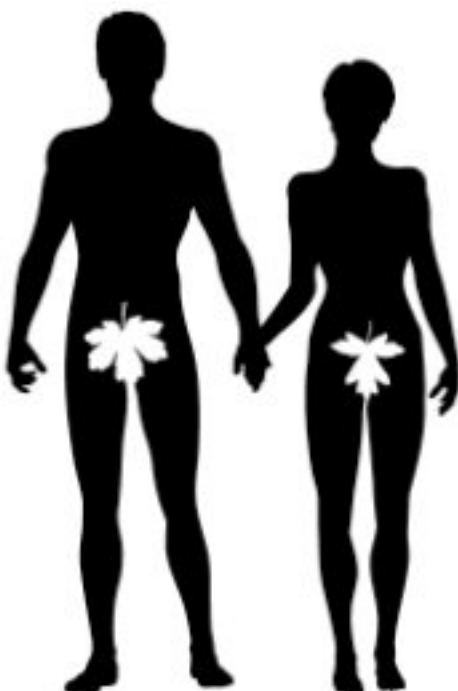
Das gilt nun in gleicher Weise, wenn Menschen in formale Machtpositionen kommen. Es ruft ihn ihnen die oft bislang unbewusst verankerten Denk-, Fühl- und Wahrnehmungsmuster auf, die mit erlebten Machtbeziehungen einhergingen. Das sind natürlich oft die verinnerlichteten Elternfiguren, aber eben oft

auch Großeltern, ältere Geschwister, Erzieher, Lehrer, Trainer etc.! Dann ist man mächtig und stellt zu seiner Überraschung fest, dass man ähnliche Züge bekommt, wie der verhasste Musiklehrer:

Der Coachee kommt zu mir, weil seine Abteilungsleiter eine Art „Palastrevolte“ angezettelt haben, nach dem Motto „Er oder wir!“ Auf einem Konfliktworkshop mit einem Kollegen von mir, wurde ihm eine „letzte Chance“ von seinem Team eingeräumt. Einigermassen verzweifelt sitzt er vor mir: „Ich kann mir selbst nicht erklären, warum ich in Sitzungen häufig so herablassend und beschämend werde. Es ist so als sei ich plötzlich ein anderer!“, „Ah, interessant, zu welchem anderen werden Sie denn?“. Er überlegt länger. „Das hört sich jetzt vielleicht komisch an, aber irgendwie kommt mir mein Musiklehrer in den Sinn, bei dem ich von 4 bis 13 Klavierunterricht hatte. Ich hasste ihn. Seine süffisante und gemeine Art, mich blosszustellen und mir immer und mir immer wieder zu vermitteln, dass ich nicht gut genug war, war die Qual meiner Kindheit. Aber genau so behandle ich nun - wie im Reflex - andere im Meeting! Schlimm!“

In solchen Fällen ist es ungemein wichtig, dass im Coaching Raum geschaffen wird, um diese destruktive Repräsentanz zu erforschen. Es braucht die Erlaubnis, sich diesem inneren Teil zuzuwenden und zu verstehen, dass dieses verinnerlichte Muster - im Fachjargon „Introjekt“ - das importierte Arbeitsmodell für eine mächtige, anleitende Rolle ist. Erst wenn man das Fremde im Eigenen als fremd erleben kann, kann ein Impuls entstehen, dieses Fremde wieder aus sich zu „entfernen“ und es mit der eigenen Art zu füllen, wie man Einfluss auf andere ausüben möchte. Wer die Software seiner Kindheit in der Chefetage benutzt, muss sich nicht wundern, dass er suboptimale Ergebnisse erzielt. Denn dann werden aus früher Beschämten die Beschämer von heute, aus den damals Geknechteten die Despoten, aus Alleingelassenen von früher die Entscheidungsschwachen im Hier und Jetzt.

## Teil 12: Der Coach als Feigenblatt



Also gleich vorneweg: Ich bin gern Feigenblatt als Coach. Dabei haben sie ja keinen so guten Ruf: Feigenblätter gelten sie als ehrenrührig, als Ausweichmanöver, als Mittel des Taktieren, als Beruhigungsmittel für das Umfeld oder zur Entlastungsfunktion überforderter Vorgesetzter oder Aufsichtsräte. Kurzum: Mit Feigenblättern sollen Blößen verdeckt werden. Wären nackte Seelen die schöneren?

Das Feigenblatt „Coach“ ist unter Mächtigen nicht ganz unbeliebt, weil man so nachweisen kann, dass man an sich arbeitet und sich reflektiert. Das ist heutzutage nicht nur eine beliebte Selbstzuschreibung, sondern es wird nachgerade erwa-tet. Wer als unreflektiert gilt, hat es zunehmend auch auf der Chefetage schwerer. So kommen Mächtige um sich eine solche Blöße nicht zu geben, aber eben nur (!) deshalb. In Teilen der Beraterszene werden sie als „Geschickte“ diffamiert, mit denen sich nicht ordentlich

arbeiten ließe. Das halte ich vielen Fällen für einen Irrtum. Wie gesagt ich bin gern Feigenblatt.

Die Personalvorständin kommt ins Coaching, weil ihr Vorstandsvorsitzender auch „schon immer“ einen Coach an seiner Seite hat. Ich sage: „Das ist ja eine schöne Sache. Gibt es auch auf Ihrer Seite etwas, was Sie sich von unserem Termin und den vielleicht folgenden erhoffen?“; „Nun ja, so ein wenig Reflexion und Durchsprache von aktuellen Ereignissen schadet ja niemandem!“ „Da sind Sie aber bescheiden, wenn sie mit nicht eintretendem Schaden zufrieden sind. Gibt es denn etwas, womit ich Ihnen schaden könnte?“. Sie schaut mich an: „Klar, fangen Sie nur nicht an in meiner Seele herumzuführen!“.

Die Angst, vor psychologischer „Übergriffigkeit“, aber auch vor Enttarnung oder dem Gewährwerden verletzlicher Seiten, ist auch bei Mächtigen häufig. Darum schützt man sich durch Flucht in Belanglosigkeiten und fachlichem Austausch über strategische o.ä. Fragen. Darum bin ich gern Feigenblatt, weil ich es mag, wenn Menschen sich schützen. Auch vor mir als Coach. Warum denn nicht? Sie schützen sich ja nicht vor mir, sondern vor dem, was sie in der Rolle vermuten. Das ist ein wunderbarer Start für Beratung.

Drei Termine später: „Mal angenommen, Sie würden mir vertrauen und würden mir etwas erzählen, wobei Sie wirkliche Hilfe bräuchten, was würden Sie mir dann erzählen?“ „Ich vertraue niemandem!“ „Das habe ich schon gemerkt. Aber angenommen, Sie würden?“ Stille. „Ich habe mir noch nie im Leben echte Hilfe geholt! Das wäre viel zu riskant! - Pause - Ich bin ganz schön allein.“ In dem Moment fiel das Feigenblatt. Menschen in jeder Position - ganz unten wie ganz oben - können Angst haben, andere wirklich zu brauchen, angewiesen zu sein oder andere für sich wichtig werden zu lassen. Wenn Urvertrauen beschädigt wurde und mit basalen Autarkieüberlebensstrategien beantwortet werden musste, ist der Gang zum Coach in den Augen der Betroffenen der mögliche Beginn einer Retraumatisierung. Da ist Vorsicht, Abstand und Pseudocompliance eine verständliche Haltung am Anfang.

### Teil 13: Das Ideal des guten Mächtigen



Macht funktioniert paradox. Und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Die Paradoxie, die ich heute zum Fokus nehme, ist jene, dass mächtige Personen Entscheidungen treffen sollen, die sowohl (sachlich) richtig sind als auch (sozial) akzeptiert werden. Das Ideal des „guten Herrscher“ - welches die Paradoxie unsichtbar machen soll - besteht darin, dass er oder sie wie Moses das Meer spaltet (= der richtige Weg ins gelobte Land) und das Volk ihm ambivalenzfrei und motiviert folgt (= volle Zustimmung aller). Wahrheit wird gleichgesetzt mit dem, was alle glücklich macht.

Es gibt eine Wahrheit für alle oder - andersherum -, wenn alle gemeinsam etwas gut finden, dann ist das

auch wahr. Diese Gleichsetzung der Sach- und Sozialdimension spielt beim Coaching von mächtigen Entscheidern oft eine tragische Rolle, insbesondere bei Personen, die selbst hoch moralische oder humane Anforderungen an sich stellen. Denn sie versuchen das Unmögliche: Sie versuchen, dass ihre Entscheidungen richtig sind und gleichzeitig alle begeistern!

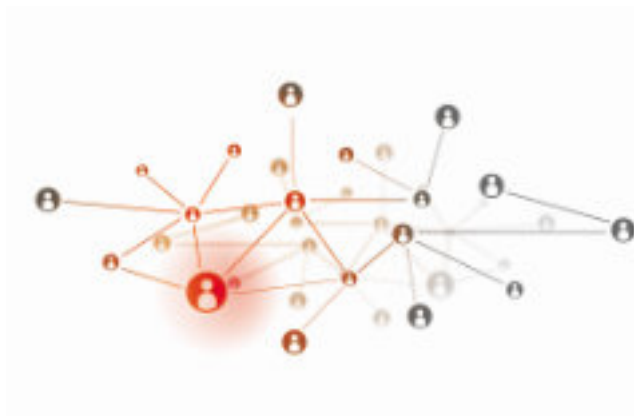
Beispiel: Der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens steht vor schwierigen und schweren Entscheidungen. Sein Leben lang konnte er einen Ruf als „anständiger Unternehmer“ aufbauen. Ehrlich und fair zu Mitarbeitern und Lieferanten, erfolgreicher Champion in einer Nische. Er ist in einer Zwickmühle. Der Technologiewandel in seiner Branche zwingt ihn zu radikalen Maßnahmen. Für die strategisch richtige Entscheidung muss er Investoren ins Unternehmen holen, die dafür Personalabbau und Änderungen im Produktportfolio verlangen, was er auch selbst richtig findet. Für diese Entscheidung „würde mich ein Teil der Belegschaft steinigen wollen“, sagt er, „Das kann ich nicht tun!“ Eine Entscheidung, die allen gleichermaßen gerecht würde, könnte mittelfristig das gesamte Unternehmen gefährden. Er ist - wie er sich auch dreht und windet -, voller Schuldgefühle und nächtelang ohne Schlaf.

Es ist Ausdruck einer Paradoxie, dass sich nie alle Teile einer Organisation zu einem Ganzen integrieren lassen, dass nie alle Interessen zufriedenstellend partizipieren können, dass nie über Herrschaft alle vereint werden können. Ein System kann sich nie widerspruchsfrei organisieren, weil auf der Ebene des Ganzen, es kein Teil seiner selbst sein kann, und auf der Ebene der Teile, kein Teil das Ganze sein kann.

In solchen Fällen halte ich es im Coaching für wichtig, nicht haltbare Ideale als solche zu benennen und mit dem Coachee zu besprechen. Mit einer kognitiv getrübbten Vorstellung von Führung lässt sich weder zufrieden werden noch lassen sich so angemessene Entscheidungen treffen. Denn Entscheiden tut - wann immer es eine echte Entscheidung ist - auch weh. Irgendwem, in irgendeiner Hinsicht, zu irgendeinem Zeitpunkt.

Der Coachee war auf der Basis in der Lage mit Trauer und Schmerz, aber im Reinen mit sich, eine Entscheidung zu treffen.

### Abschluss: Führen und Sich-führen-lassen



Systemtheoretisch kann man Macht als die Form von Einfluss verstehen, die sich in der Zeitdimension abspielt. Macht hat in Organisationen der, der Einfluss nehmen kann auf die Zukunft anderer. Autorität hat jemand, der aufgrund vergangener Sachkompetenz fachliche Antworten hat, Führung hat der, der gegenwärtig im sozialen Feld Gefolgschaft erntet. Alle drei Facetten von Einfluss stärken und schwächen sich wechselseitig.



Im Kontext Coaching von Mächtigen ist wichtig im Blick zu haben, dass Macht nicht von Unsicherheit erlöst. Man ist in Organisationen heute mit Problemstellungen konfrontiert, die von einem so hohen Anteil an Nichtwissen gekennzeichnet und in eine schwer durchschaubare soziale Dynamik eingebettet sind, dass es meist offen ist, ob und wie viel Kontrolle man über die künftigen Handlungsmöglichkeiten anderer hat.

Als mächtiger Entscheider hat man daher die Bedingungen für die eigene Wirksamkeit nie vollständig in der Hand. Der Umgang mit Unsicherheit, Intransparenz und den Gefühlen des Kontrollverlustes stellt an Führung wie Geführt-werden außerordentlich hohe Anforderungen. Es ist sowohl herausfordernd auf der Basis von Unsicherheit zu führen als auch sich im vollen Bewusstsein davon führen zu lassen, dass die Basis von Entscheidungen anderer immer riskant ist und durch Begründungen legitimiert wird, die auch anders hätten ausfallen können.

So kommt es für „Mächtige“ darauf an, dass sie Wege finden, alle in der Organisation dafür zu sensibilisieren, dass es normal ist, wenn ständig irgendwo etwas entschieden wird, was anderswo falsch gefunden wird. Die Regulation von Konflikten ist daher der Kernprozess, der in Organisationen geformt werden muss. Die Koppelungen von Menschen und Organisation, Organisation und Teams, Organisation und Umwelten, Organisation und Gesellschaft führen permanent zu Widersprüchen, Dilemmata, Verwerfungen und Unvereinbarkeiten. Einseitige Ausrichtungen – egal ob Humanisierung der Organisation, Profitmaximierung, Shareholderoptimierung oder Enkeltauglichkeit – sind unterkomplex und damit meist dysfunktional.

Stattdessen bekommt das Phänomen Vertrauen eine immer größere Bedeutung, da Einflussmöglichkeiten wachsen oder sinken, je mehr oder je weniger Vertrauen die „Mächtigen“ genießen. Machtrollen geraten so in eine erhebliche Abhängigkeit von dem Ruf, den sie in der Organisation haben.

Die Gestaltung von Macht darf deshalb nicht als Aufgabe von einzelnen (mächtigen) Personen verstanden werden, sondern als Fähigkeit der gesamten Organisation. Einflussnahme und Einflussnehmen-Lassens ist ein Zusammenspiel, welches die Mitglieder einer Organisation gemeinsam erbringen. Kooperation, Koordination und Synchronisation der Prozesse und Arbeitsleistungen in der Organisation lassen sich mit Macht allein nicht erreichen.

Demut wird so zur Grundtugend derjenigen Mächtigen, die sich dieses Label verdienen.