

Link: <https://www.computerwoche.de/a/beruflicher-erfolg-und-erfuellung-lassen-sich-verbinden,3589780>

Buch für Manager: Raus aus der Krise

## Beruflicher Erfolg und Erfüllung lassen sich verbinden

Datum: 26.10.2018  
Autor(en): Alexandra Mesmer

**Es bis nach ganz oben geschafft zu haben, muss nicht mit persönlicher Erfüllung und Zufriedenheit einhergehen. Als Coach hat Gudrun Happich oft mit Managern zu tun, die trotz ihrer herausgehobenen Position unzufrieden sind. In ihrem Buch „Was wirklich zählt!“ zeigt Happich anhand vier Karrieren mögliche Auswege aus der Führungskrise auf.**

Als IT-Bereichsleiter eines Mittelständlers hatte Thomas Vogel schon genug zu tun, dennoch bekam er drei weitere Verantwortungsbereiche dazu. Interimsmäßig, aber eine Ablösung war nicht in Sicht. Vogel war überlastet und bald auch frustriert, da er innerhalb des Unternehmens nicht gehört wurde. Er wollte nur noch weg. Und dann saß er Gudrun Happich gegenüber.



Gudrun Happich: Die studierte Biologin arbeitet seit 20 Jahren als Executive Coach mit Führungskräften.  
Foto: Happich

Die studierte Biologin arbeitet seit 20 Jahren als Executive Coach mit Führungskräften, mit ihrem "Galileo. Institut für Human Excellence" berät Happich in moderner Unternehmensführung, Positionierung, Leistungserhalt und Transformationsprozessen. Die Erfüllung auf persönlicher und der Erfolg auf unternehmerischer Ebene sind die zwei Pole, die Happichs Klienten verbinden wollen. Ein Ziel, das selten leicht zu erreichen ist.

### Frust trotz Führungsposition

"Viele Klienten nehmen erst ein Coaching wahr, wenn ihr Leidensdruck schon hoch ist", stellt Happich fest. "Mitunter existiert eine mehrjährige Vorgeschichte, Frust oder ein Ohnmachtsgefühl haben sich aufgestaut." So wie bei Thomas Vogel, einem der vier Protagonisten ihres neuen Buches **"Was wirklich zählt! Mit Überzeugung führen"**.<sup>1</sup>

Vogel heißt wie die anderen drei Protagonisten des Buches in der Realität natürlich anders. An ihren realen Fällen und den gemeinsam mit Happich erarbeiteten Lösungsansätzen eröffnet sich dem Leser ein breit gefächertes Einblick, wie Auswege aus Führungskrisen gefunden werden können.

Allerdings braucht ein solcher Weg Zeit. Vom Moment des größten Frustes bis zu dem Punkt, an dem ihre Klienten wieder wissen, was sie wollen, vergeht oft mindestens ein Jahr. Zuerst ist es laut Happich wichtig, "den akuten Druck in der Arbeitssituation zu lindern und aufzulösen, bevor die Suche nach der Lösung beginnen kann. Spüren die Leute, dass sie doch kein hoffnungsloser Fall sind, erkennen sie, dass die Suche nach einer erfüllenden beruflichen Situation auch Spaß machen kann. Viele Klienten sind auch überrascht, dass sie mit relativ wenig Aufwand viel ändern können."

### **Was würde ich auch ohne Bezahlung tun?**

Thomas Vogel verdeutlichte in einem ersten Schritt der Geschäftsführung, dass er seine drei Interims-Jobs nicht mehr wahrnehmen kann. Im nächsten Schritt arbeitete er zusammen mit Happich seine Grundmotivation heraus: Was reizt mich? Was wäre in der besten aller Welten möglich?

"Finde heraus, wovon du im Inneren überzeugt bist, dann hast du im Äußeren Erfolg", sagt Happich. "Um herauszubekommen, was einem wirklich Spaß macht, kann man sich zwei Fragen stellen: Was könnte ich ganz lange machen, ohne auf die Uhr zu schauen? Was würde ich auch ohne Bezahlung tun? Der zweite Schritt ist, eine Liste zu schreiben, warum mir diese Aufgaben Freude machen. Im dritten Schritt gilt es zu überprüfen, ob ein roter Faden zu erkennen ist. Das Ergebnis der Überlegungen muss man schließlich dem Realitätscheck unterziehen: Kann ich das in meinem Unternehmen verwirklichen?"

Bei Thomas Vogel hat der Realitätscheck geklappt, er ist nicht mehr IT-Leiter, aber im Unternehmen geblieben - auch weil er den Geschäftsführer überzeugen konnte, dass er in einem anderen Verantwortungsfeld dem Unternehmen viel mehr nützt. Fühlte er sich früher als Erfüllungsgehilfe, ist er heute "erfüllt", da er in seiner neuen Position gestalten kann und dafür auch Anerkennung erhält.

### **Opferrolle hilft nicht weiter**

Für Coach Happich zeigt dieses Beispiel: "Wenn ich das Ziel habe, Erfolg und Erfüllung zu kombinieren, ist es wichtig, den idealen Platz für mich herauszufinden. Bin ich im Einklang mit mir, führe ich gut, und das ganze Unternehmen profitiert davon."

Aber nicht jede Führungskraft schafft es zufriedener zu werden, gibt Happich zu bedenken. So darf man sich nicht nur in der Opferrolle sehen und muss für den Coaching-Prozess Offenheit und Bereitschaft, sich darauf einzulassen, mitbringen. Das sei nicht so trivial, da man anfangs nicht wisse, was am Ende rauskommt, so Happich.



An der Spitze stehen, erfolgreich sein und sich trotzdem ohnmächtig, überfordert, unzufrieden und einsam zu fühlen – das kommt häufiger vor als manche glauben. In ihrem Buch "Was wirklich zählt!" zeigt Gudrun Happich Lösungswege anhand vier Führungskarrieren auf.

Foto: Springer

#### Links im Artikel:

<sup>1</sup> [https://www.amazon.de/gp/product/365821614X/ref=as\\_li\\_tl?ie=UTF8&tag=galiinstfuerh-21&camp=1638&creative=6742&linkCode=as2&creativeASIN=365821614X&linkId=dd858be933f683c94eb4edbd43933743](https://www.amazon.de/gp/product/365821614X/ref=as_li_tl?ie=UTF8&tag=galiinstfuerh-21&camp=1638&creative=6742&linkCode=as2&creativeASIN=365821614X&linkId=dd858be933f683c94eb4edbd43933743)