

### Der Konflikt zwischen Unternehmenserwartungen und eigenen Werten

# Erfolgreich sein und sich selbst treu bleiben

**In einer immer anspruchsvoller werdenden Arbeitswelt sehen sich Führungskräfte immer häufiger Konflikten zwischen den Erwartungen des Unternehmens und ihren Werten ausgesetzt. Viele geben aus Karriereüberlegungen diesem Druck nach, nicht wenige von ihnen stellen zu einem späteren Zeitpunkt fest, dass sie das nur unter Aufbietung enormer Kräfte aufrechterhalten können. Andere haben früher ein Störgefühl. Die Erfahrungen aus meinen Coachings sowie früheren Konzerntätigkeiten bestätigen meine Überzeugung, dass es praktisch für jeden einen Weg gibt, sich selbst treu zu bleiben und trotzdem – oder gerade deswegen – erfolgreich zu sein.**

**Die Situationen, in denen diese Fragestellungen auftreten, sind vielfältig. Im Folgenden skizziere ich zwei Beispiele.**

Im ersten Beispiel geht es darum, dass es in Unternehmen häufig ein Anforderungsprofil für Führungskräfte gibt. Ein Potenzialträger entspricht diesem Profil nicht ganz und sucht nun nach seinem eigenen Weg, im Unternehmen erfolgreich zu sein, ohne sich zu verbiegen. Im zweiten Beispiel geht es darum, dass das Führungsverhalten eines Managers im deutlichen Widerspruch zu der Erwartungshaltung seines Vorgesetzten steht. Hier geht es darum, den Handlungsspielraum für seinen wertschätzenden Führungsstil zu finden.

In Coachings kommen auch sehr persönliche Aspekte zur Sprache, daher behandle ich sämtliche Inhalte mit uneingeschränkter Vertraulichkeit. In den Beispielen habe ich alle Daten so verfremdet, dass jegliche Wiedererkennbarkeit ausgeschlossen ist.

### Es gibt immer eine Alternative

**Karriere – warum etwas weniger Führungsanspruch nicht zwangsläufig zu weniger Erfolg führen muss:** Ingo Schwarz arbeitet seit zwei Jahren in einem Bankkonzern. Dort ist der Diplom-Kaufmann im Controlling für die Strategische Planung zuständig. Zuvor war er zwei Jahre im Controlling einer Fonds-Management-Gesellschaft. Jetzt stellt sich für ihn die Frage, wohin sein Karriereweg führen soll. Ihm ist deutlich geworden, dass er mit seinen bisherigen Aufgaben unterfordert ist; eine Einschätzung, die seine Chefin teilt. Er ist der Leistungsträger in ihrem Bereich. Prozesse, die er ver-

antwortet, führen immer zu einem guten und mit allen Schnittstellen abgestimmten Ergebnis. Eine Führungsaufgabe steht im Raum. Dazu nimmt er an einem Audit bei einem externen Berater teil. Das Ergebnis beschreibt ihn als kompetenten Prozessmanager mit analytischer Stärke und Kooperationsfähigkeit, wirft jedoch eine Frage auf: Ist Ingo Schwarz ausreichend durchsetzungsstark? Er ist betroffen von der Rückmeldung, und seine Chefin empfiehlt ein Coaching mit einem externen Sparringspartner. Wir erarbeiten das Coaching-Ziel, das wir mit seiner Chefin besprechen:

- Reflexion des Auditergebnisses
- Berufliche Standortbestimmung: Was ist der nächste berufliche Schritt? Ist die Führungslaufbahn der richtige Weg? Falls ja, was braucht es noch? Falls nein, was sind mögliche Alternativen?

Es scheint mir, dass es im Unternehmen nur ein „Entweder-Oder“ gibt. Entweder ein Potenzialträger wird Führungskraft, oder er bleibt in seiner Funktion. Wurde Ingo Schwarz unbewusst eine Führungslaufbahn vorgeschlagen als einzige Option für eine Karriere? Meine Erfahrung aus zahlreichen Führungskräfte-ACs in Konzernen und den Coachings zeigt, dass dies ein häufiges Dilemma ist.

Wir reflektieren, wie er das Audit angegangen ist. Ihm wird klar, dass ihm eine Führungsaufgabe als einzige Möglichkeit erschien, beruflich weiter zukommen. Dabei kann er nicht sagen, was ihn an einer solchen Position genau reizt. Er geht davon aus, dass ein Wechsel in die Controlling-Abteilung eines anderen Unternehmens dieses Problem nicht lösen,



**Autorin |**  
Claudia Holz, Diplom-Kauffrau und Coach, Claudia Holz Coaching, München

info@claudiaholz.de

sondern nur aufschieben würde. Es wird ihm deutlich, dass es zunächst darum geht, herauszuarbeiten, was er beruflich machen möchte und was nicht. Danach werden Maßnahmen abgeleitet. Er stellt fest, dass für ihn die Führungsaufgabe Mittel zum Zweck gewesen wäre und nicht unbedingt die Antwort auf seine Suche nach mehr Herausforderung. Ich empfehle ihm, Schritt für Schritt vorzugehen:

1. Welche Ausbildungen, Kompetenzen bringt er mit?
2. Welche Erfahrungen hat er gesammelt?
3. Was macht ihm Freude?
4. Welche Rahmenbedingungen braucht er?

Durch diese Überlegungen kommt er zu der Erkenntnis, dass er schon einiges erreicht hat, deutlich mehr, als ihm bewusst war:

1. BWL-Studium, Projektmanagement-Ausbildung
2. Erfahrung in Prozess-Management, Controlling und der Bankbranche
3. Umgang mit Menschen, neue Aufgaben, Projekte ohne Routine, Gestaltungsfreiheit
4. Sicherheit einer Anstellung, Konzernstruktur, kein KMU

Bis zum nächsten Coaching ist es seine Aufgabe, zu diesen Fragen Freunde oder Kollegen um Resonanz zu bitten. Es ist für ihn sehr bereichernd, zu hören, dass seine Meinung oft gefragt ist und viele seinen Rat erbitten. Das hatte er als selbstverständlich angesehen.

Im nächsten Schritt geht es darum, ein Brainstorming zu möglichen Rollen, Aufgaben, Berufen, Projekten zu starten – ohne Rücksicht darauf, ob sie umsetzbar sind. Dabei sind auch alte Träume hilfreich. Seine Liste umfasst zum Beispiel: Chorleiter, Segellehrer, aber auch die Begeisterung für Change-Projekte, Entwicklungshelfer, Arzt, Pfarrer et cetera.

Nun stelle ich Ingo Schwarz ein Raster zur Verfügung, mit dem er die Ideen analysieren kann, beispielsweise:

Was würde Spaß machen, was wäre vielleicht auf Dauer langweilig?	Was will er? Und was eben nicht?
Was kann er da schon, was braucht er noch dafür?	Was kann er?
Wie sieht der Bedarf dafür aus?	Machbarkeit?
Was gibt es sonst zu beachten?	Einstiegsbarrieren, Chancen/Risiken, Sicherheit, et cetera

Neben dieser sachlichen Analyse spielt auch seine Intuition eine wichtige Rolle. Für Ingo Schwarz wird das Wesentliche deutlich: Er schätzt den Austausch mit Menschen. Gern geht er auf ihre Fragen und Themen ein. Außerdem magt und leitet er gern Projekte. Seine ruhige Art hilft ihm, die Unterstützung von Steering-Committee-Mitgliedern und Kollegen im Projekt zu gewinnen.

Es gelingt ihm, die verschiedenen Aspekte und die für ihn notwendigen Rahmenbedingungen zu integrieren. Gern möchte er im Unternehmen bleiben und dort übergreifende Projekte leiten, am liebsten Veränderungsprojekte. So lässt er die Routine hinter sich und arbeitet stärker eigenständiger. Um mehr Sicherheit zu gewinnen, würde er sich gern zum Thema Change Management weiterbilden. Er sieht Bedarf für einen internen Berater im Konzern. Im Coaching nimmt er sich Zeit, die Idee zu beleuchten und reifen zu lassen. Bis zum nächsten Gespräch bitte ich ihn, sich auch dazu Resonanz von seinen Freunden einzuholen. Als wir uns wiedersehen, wirkt Ingo Schwarz positiv und ruhig. Er hat nun eine Idee, wie er seinen beruflichen Weg weitergehen kann. Dabei bekommt er das, was er gesucht hat, ohne etwas aufgeben zu müssen.

Ingo Schwarz bereitet das Gespräch mit seiner Chefin vor und arbeitet die Vorteile für das Unternehmen heraus. Die Idee, einen internen Change-Berater zu etablieren, ist ja schon ein kleiner „Change-Prozess“. In der Reflexion mit mir gewinnt er zunehmend Sicherheit und Überzeugungsstärke, ohne die aus Unternehmenssicht kritischen Aspekte, wie etwa Kosten und Akzeptanz, aus dem Auge zu verlieren.

Trotz anfänglichen Zögerns seiner Chefin gelingt es ihm, sie für die Idee zu gewinnen. Sie engagiert sich für ihn, sodass der unternehmensinterne Abstimmungsprozess Fahrt aufnimmt. Ingo Schwarz hat Antworten auf seine Fragen gefunden und damit das Coaching-Ziel erreicht. Im Abschlussgespräch werten wir mit der Vorgesetzten aus, was er für sich erreicht hat und wofür er aufmerksam bleiben möchte.

Wie vereinbart, meldet sich Ingo Schwarz ein Jahr später bei mir. Er hat seine Weiterbildung gemacht. Sein Angebot hat sich im Unternehmen herumgesprochen und die Nachfrage steigt. Da nun ein konzernweites Change-Projekt mit Unterstützungsbedarf durch Ingo Schwarz ansteht, wurde ihm eine zusätzliche Stelle bewilligt. Dadurch kommt er nun doch in eine erste kleine Führungsposition.

Dieser Prozess ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie man bei sich und seinen Fähigkeiten bleiben kann. Wer seine Aufgabe mit großer Begeisterung angeht, erzielt dadurch meist erstklassige Arbeitsergebnisse und ist somit erfolg-

reich – im eigenen Verständnis wie auch im klassischen Sinne. Erleichtert wird das, wenn die Unternehmens- und Führungskultur ein neues Denken zulässt. In diesem Fall hat die Vorgesetzte das Potenzial erkannt und ihm den Freiraum gegeben, neue Wege zu gehen.

### Werteorientiert führen

**Personalabbau – wie Führungskräfte jetzt ihren Werten treu bleiben, auch wenn sie selbst betroffen sind:** Erik Mertens arbeitet seit sieben Jahren für die deutsche Tochtergesellschaft eines amerikanischen Elektronik Konzerns. Der 42-jährige Wirtschaftsingenieur leitet den Bereich Vertriebssteuerung in Frankfurt. In Folge des Zukaufs einer deutlich größeren Tochtergesellschaft in Hamburg entscheidet das Unternehmen, alle deutschen Stabsfunktionen dort zu konzentrieren. Auch Mertens' Bereich wird in wenigen Monaten aufgelöst. Im ersten Gespräch mit seinem Chef macht er deutlich, dass für ihn ein Umzug oder Pendeln aufgrund seiner familiären Situation nicht in Frage kommen. Er schätzt seinen Marktwert so ein, dass er in Frankfurt angemessene Alternativen finden wird. Sein Chef nimmt die Entscheidung zur Kenntnis und teilt Erik Mertens mit, dass dann auch er das Unternehmen verlassen muss. Das Gespräch findet unter großem Zeitdruck statt. Weder erfährt er Wertschätzung noch Verständnis. Erik Mertens ist über die Art und die Härte der Botschaft sehr enttäuscht. Sein Chef macht deutlich, dass er nun „zack, zack“ die Entlassungsgespräche mit seinen Mitarbeitern führen soll. Gleichzeitig soll er den Geschäftsbetrieb bis zur Übergabe nach Hamburg aufrechterhalten und die Mitarbeiter bei der Stange halten.

Erik Mertens kennt mich aus seinem Coaching bei der Übernahme der Bereichsleitung und wendet sich erneut an mich. Als Ziele definieren wir:

- Umgang mit der eigenen Situation
- Erhaltung der Handlungsfähigkeit
- Vorbereitung der Gespräche mit den Mitarbeitern

Zu Beginn liegt der Fokus auf Erik Mertens' persönlicher Betroffenheit und der Verarbeitung der Situation. Kernfrage ist, was sie für ihn bedeutet und wie es möglich wird, neben der Verantwortung für seine Mitarbeiter auch gut auf sich selbst zu achten. Wir analysieren, wie seine Familie diese Nachricht aufgenommen hat. Er ist froh, in seiner Frau eine ausgeglichene Gesprächspartnerin zu haben. Die ersten Erkenntnisse sind, dass er den Personalabbau inhaltlich wie vorgegeben umsetzen wird, aber auf der Beziehungsebene

mit den Mitarbeitern seinen Prinzipien treu bleiben möchte. Diesen Freiraum hat er von seinem Vorgesetzten eingefordert, der ihm dies zähneknirschend zugestanden hat. Damit ihm dies gelingt und er aufrecht aus dieser Krisensituation herausgehen kann, entschließt er sich, seine eigene berufliche Neuorientierung vorerst zurückzustellen.

Im Weiteren geht es darum, mit welcher inneren Haltung er in die Gespräche mit den Mitarbeitern geht und welche Botschaften dabei wichtig sind. Viel Zeit bleibt ihm nicht, denn schon in Kürze wird der Vorstand die gesamte Belegschaft informieren. Wir identifizieren folgende Aufgaben für das Mitarbeitergespräch:

- Zeit für ein echtes Gespräch
- Wertschätzung und Bedauern zum Ausdruck bringen
- Wichtig ist, zu vermitteln, dass die Entlassung nicht in der Person oder Qualifikation begründet liegt
- Starke Emotionen wie Wut, Trauer, Enttäuschung, et cetera aufnehmen, deren Nachvollziehbarkeit bestätigen und Verständnis zeigen
- Die Unternehmensentscheidung vertreten und begründen, auch wenn sie bedauerlich ist
- Unterstützung anbieten, aber inhaltlich nichts versprechen, was er nicht halten kann
- Seine Erwartungen an die Mitarbeiter für die Übergabe nach Hamburg formulieren
- Mit jedem Mitarbeiter ein zweites Gespräch verabreden

Im nächsten Coaching werden wir die Gespräche aus. Die Reaktionen waren sehr unterschiedlich, und er akzeptiert, dass die Verantwortung bei jedem einzelnen Mitarbeiter liegt, wie er mit der Situation umgeht. Aber er erkennt, dass es ihm gelungen ist, seine Vorstellungen größtenteils umzusetzen. Er spürt jetzt die Anspannung der letzten Zeit und wie viel Kraft ihn die Gespräche gekostet haben. Es entlastet ihn, all dies einfach mal auszusprechen.

Im weiteren Verlauf erarbeiten wir, welche Faktoren in der zweiten Gesprächsrunde relevant sind. Wir berücksichtigen dabei, dass seine Mitarbeiter sich teilweise in einer Schockphase befinden. Daher muss er die erfolgsrelevanten Geschäftsprozesse stark selbst steuern. Er will zudem herausfinden, wo der Einzelne gerade steht und was er jetzt braucht. Bei den anstehenden Schritten ist er bereit, zu unterstützen (Qualitätssicherung für den CV, Beratung bei einem Wechsel nach Hamburg, Überlegungen zur Finanzierung eines Übergangs in einen vorzeitigen Ruhestand sowie Nutzen seiner Kontakte bei der Vermittlung neuer Jobs). Abschließend wirbt er für eine professionelle Abwicklung

des Bereichs inklusive Übergabe nach Hamburg und bittet die Mitarbeiter um ihre Hilfe, auch wenn es schwerfällt.

Durch seine zugewandte Art fühlen sich die Mitarbeiter gesehen und schätzen seinen Einsatz. Daher hält das Team das tägliche Geschäft aufrecht und setzt die Übergabe nach Hamburg um. Das ist der richtige Zeitpunkt, das Coaching auszuwerten und abzuschließen.

Nach einem Jahr nimmt Erik Mertens Kontakt zu mir auf. Er hat nach kurzer Zeit die Vertriebsleitung bei einem anderen Frankfurter Unternehmen übernommen. Er berichtet, wie wichtig seine Erfahrung aus der Krisenzeit für die Auswahl seines neuen Arbeitgebers war, zu dessen zentralen Prinzipien eine werteorientierte Führung gehört.

### Sich treu bleiben lohnt sich

Diese beiden Beispiele sollen zeigen, dass es möglich sein kann, seine eigenen Werte und Überzeugungen auch in einem schwierigen Umfeld zu leben und erfolgreich zu sein. In beiden Beispielen entsteht von der Unternehmensseite ein starker Druck, der durchaus auch dazu hätte führen können, dass sowohl Ingo Schwarz als auch Erik Mertens ihr Gefühl für sich selbst und ihre Werte verloren hätten und sich für einen anderen Weg entschieden hätten. Ingo Schwarz wäre dann eine Führungskraft geworden ohne innere Überzeugung. Kurzfristig hätte ihn die neue Führungsaufgabe zwar von der Routine befreit und das berufliche Vorankommen gesichert. Das wäre für ihn, seine Mitarbeiter und damit für das Unternehmen jedoch keine gute Entscheidung gewesen. Im Falle Erik Mertens hätte durchaus die Möglichkeit bestanden, dass er den Fokus auf sich selbst gerichtet hätte und es ihm mit seinen Mitarbeitern an einer empathischen Umsetzung und wertschätzender Führung gefehlt hätte. Ich bin fest davon überzeugt, dass dies Erik Mertens in seiner weiteren beruflichen Laufbahn belastet hätte, denn er wäre in einer entscheidenden Führungssituation seinen eigenen Werten nicht gerecht geworden. Darüber hinaus hätte auch das Unternehmen Schaden genommen, denn eine negative Mitarbeiterstimme schadet dem Ruf eines Unternehmens mehr, als viele positive Stimmen nutzen können.

Erfolg stellt sich aus meiner Erfahrung immer dann besonders nachhaltig und zufriedenstellend ein, wenn man in einer Aufgabe und einem Umfeld tätig ist, die auch emotional passen. Wenn das nicht gegeben ist, kostet das den Einzelnen viel Kraft. Die Anstrengung, die erforderlich ist, sich selbst treu bleiben zu können, lohnt praktisch immer. 