
DREI FRAGEN

Mit denen Sie alleine bleiben.

Ein Essay für Menschen mit Verantwortung

Günter Neubauer
Sparringspartner und Begleiter für Führungskräfte
Wien

Vorwort

Dieser Text ist für Menschen geschrieben, die in ihrem Beruf Verantwortung tragen — Geschäftsführer, Vorstände, Senior Leader, Unternehmer — und die an einem Punkt angekommen sind, an dem die Werkzeuge nicht mehr greifen, mit denen sie bisher gewonnen haben.

Es ist kein Ratgeber. Er enthält keine Methoden, keine Schritt-für-Schritt-Anleitungen, keine Versprechen. Er enthält drei Fragen.

Diese drei Fragen verwende ich in einer ähnlichen Form in fast jedem Erstgespräch, das ich führe. Sie sind nicht originell. Sie sind nicht klug. Sie sind nur unangenehm präzise. Wer sie ehrlich beantwortet, weiß innerhalb weniger Minuten mehr über sich selbst als nach Wochen des Nachdenkens im Auto, im Zug, auf der Couch um halb elf abends.

Das ist nicht meine Leistung. Das ist die Eigenschaft echter Fragen: Sie schneiden durch.

Sie können diesen Text in fünfzehn Minuten lesen. Sie können auch eine Stunde mit einer einzelnen Frage verbringen. Beides ist richtig. Was nicht funktioniert, ist die Fragen zu lesen und nichts mit ihnen zu tun. Dafür müssen Sie nichts aufschreiben, nichts beweisen, niemandem berichten. Nur kurz innehalten, bevor Sie weiterscrollen.

Drei Hinweise, bevor Sie beginnen.

Erstens. Wenn Sie bei einer der Fragen merken, dass Sie sie überspringen wollen — das ist die Frage, die zählt. Lesen Sie sie zuerst.

Zweitens. Es gibt keine richtigen Antworten. Es gibt nur ehrliche und unehrliche. Sie wissen sofort, welche von beiden Sie gerade geben.

Drittens. Wenn nach einer Frage keine Antwort kommt — wenn da nur Leere ist — dann ist *das* die Antwort. Notieren Sie sie nicht, aber unterschätzen Sie sie nicht.

FRAGE 1

Was würde sich in Ihrem Leben ändern, wenn Sie morgen aufhören würden zu funktionieren?

Diese Frage klingt harmlos. Sie ist es nicht.

Die meisten Menschen, die ich kenne und die Verantwortung tragen, haben sich daran gewöhnt, dass sie funktionieren. Es ist ihre Grundausstattung geworden. Sie liefern, sie tragen, sie sind verlässlich. Und weil sie es immer waren, fragt niemand mehr nach. Schon lange nicht.

Diese Frage zwingt Sie für einen Moment, sich vorzustellen, wie es wäre, wenn Sie morgen nicht mehr funktionieren würden. Nicht weil Sie krank sind, nicht weil Sie kündigen, nicht weil etwas Dramatisches passiert ist. Sondern einfach: weil Sie nicht mehr.

Was passiert dann?

Wer sofort eine konkrete Antwort hat, hat das Thema schon vor sich. Vielleicht: *Mein Team würde scheitern.* Oder: *Meine Kinder würden nicht verstehen, was los ist.* Oder: *Ich wüsste am Mittwochnachmittag nicht, wer ich bin.* Solche Antworten sind diagnostisch wertvoll. Sie zeigen, woran Sie sich festhalten — und woran sich andere an Ihnen festhalten.

Es gibt aber eine zweite Gruppe von Menschen, bei denen die Antwort nicht kommt. Bei denen es leer ist. Die merken, dass sie es nicht wirklich wissen. Dass sie noch nie richtig daran gedacht haben, weil das Funktionieren so vollständig den Raum ausfüllt, dass kein Platz für die Frage war, was es bedeuten würde, wenn es weg wäre.

Das ist die heiklere Antwort. Nicht weil sie schlimmer ist — sondern weil sie meint, dass Sie tiefer drin sind, als Sie geglaubt haben.

Die Frage hat eine zweite Schicht. Sie lautet nicht nur: *Was würde sich ändern?* Sie lautet auch: *Was halten Sie eigentlich gerade aufrecht — und für wen?*

Die meisten Antworten, die ich höre, beginnen mit *für mein Team* oder *für meine Familie*. Das sind oft die ehrlichen Antworten — und manchmal auch nicht. Manchmal stellt sich nach einer Weile heraus, dass das Funktionieren etwas anderes schützt: das eigene Bild von sich. Das Gefühl, gebraucht zu werden. Die Angst davor, was passieren könnte, wenn der Druck

weg wäre und man auf einmal merkt, was darunter liegt.

Sie müssen diese zweite Schicht jetzt nicht lösen. Sie sollten nur wissen, dass sie da ist.

FRAGE 2

Können Sie benennen, was Sie gerade fühlen — und mit wem können Sie darüber sprechen?

Das ist die Frage, bei der die meisten Menschen kurz innehalten und dann sehr schnell weiterlesen wollen. Tun Sie es nicht.

Die Frage hat zwei Teile. Beide sind wichtig. Und beide funktionieren nur, wenn Sie sie ernst nehmen.

Erster Teil: Können Sie benennen, was Sie gerade fühlen?

Menschen mit Verantwortung haben oft ein außergewöhnlich präzises Vokabular für strategische Komplexität. Für Marktdynamiken, für Stakeholder-Politik, für die feinen Unterschiede zwischen Risiko, Unsicherheit und Volatilität. Sie können in einem Vorstandsmeeting fünf verschiedene Arten von operativem Druck unterscheiden und für jede ein angemessenes Wort finden.

Aber wenn man sie fragt, was sie gerade fühlen, bekommt man drei Wörter: *gestresst, müde, okay*. Manchmal noch *angespannt* oder *überlastet*. Das war's.

Diese Asymmetrie ist nicht zufällig. Sie ist trainiert. Wer in einer Welt arbeitet, in der Gefühle Schwäche signalisieren, lernt sehr schnell, sie nicht zu benennen. Was nicht benannt wird, muss nicht reguliert werden. Was nicht reguliert wird, lässt sich besser verdrängen. Das hat eine Weile sehr gut funktioniert. Bis es nicht mehr funktioniert.

Hier ist ein Test. Schließen Sie kurz die Augen und versuchen Sie, das Gefühl, mit dem Sie gerade in diesem Moment sitzen, mit einem präziseren Wort als *gestresst* zu benennen. Ich gebe Ihnen ein paar Möglichkeiten, falls keine kommt: *einsam, beschämt, traurig, wütend, leer, überfordert, sehnsüchtig, verloren, betäubt, schuldig, eingesperrt, verraten*.

Wenn keines davon passt, ist das auch eine Antwort. Wenn drei davon gleichzeitig passen, ist es eine andere Antwort. Wenn Sie spüren, dass eines davon trifft — und dass Sie nicht wissen, wann das letzte Mal jemand danach gefragt hat — dann sind Sie an der Stelle, die diese Frage diagnostiziert.

Zweiter Teil: Mit wem können Sie darüber sprechen?

Diese zweite Hälfte der Frage ist das eigentliche Werkzeug. Die erste Hälfte zeigt Ihnen, was da ist. Die zweite zeigt Ihnen, ob es einen Ort hat.

Wenn Sie jetzt drei Sekunden überlegen müssen, ob Ihnen jemand einfällt — ist das die Information.

Es geht nicht darum, ob Sie viele Menschen kennen. Es geht nicht darum, ob Sie eine Partnerin haben, einen besten Freund, einen Therapeuten, ein Netzwerk. Es geht darum, ob Sie heute Abend, ohne Verabredung, ohne Vorbereitung, jemandem sagen könnten: *Ich fühle mich gerade einsam und überfordert, und ich weiß nicht mehr genau wofür ich das alles mache* — und ob diese Person damit umgehen könnte. Wirklich umgehen, nicht weghören, nicht trösten, nicht in Lösungen verfallen.

Die Wahrheit ist: Auf einer bestimmten Ebene gibt es diese Person für die meisten Menschen in Verantwortung nicht mehr. Nicht weil sie schlechte Beziehungen hätten. Sondern weil mit den Jahren die Asymmetrie gewachsen ist. Berater verstehen das Geschäft, aber nicht Sie. Freunde verstehen Sie, aber nicht das Geschäft. Die Partnerin lebt mit Ihnen, aber Sie haben ihr seit Jahren nichts mehr gesagt, weil Sie sie nicht belasten wollten. Das Team darf es nicht wissen. Die Eltern wären überfordert. Geschwister sind zu weit weg.

Sie sind nicht einsam, weil niemand da ist. Sie sind einsam, weil Sie gelernt haben, mit niemandem mehr ehrlich zu sein.

Das ist kein Defizit Ihres Charakters. Das ist eine Berufskrankheit. Sie kommt mit der Position. Niemand hat Sie davor gewarnt, weil niemand, der unter Ihnen steht, das Recht hat, Sie zu warnen, und niemand, der über Ihnen steht, ein Interesse daran hat.

Aber sie hat einen Preis. Und der Preis wird mit der Zeit höher.

FRAGE 3

Welche Entscheidung schieben Sie gerade vor sich her, von der Sie wissen, dass Sie sie treffen müssten — und welche Geschichte erzählen Sie sich darüber, warum jetzt nicht der richtige Zeitpunkt ist?

Das ist eine Doppelfrage, und das ist Absicht. Beide Hälften sind alleine fast wertlos. Erst zusammen werden sie scharf.

Die erste Hälfte — *welche Entscheidung schieben Sie vor sich her?* — beantwortet fast jeder Mensch sofort. Es gibt eine. Es gibt fast immer eine. Manchmal eine berufliche, manchmal eine private, manchmal eine die zwischen beidem liegt. Sie wissen, welche es ist. Sie haben sie gerade beim Lesen schon gedacht.

Behalten Sie diese Entscheidung kurz im Kopf. Geben Sie ihr einen Satz, leise, für sich selbst.

Jetzt kommt die zweite Hälfte: Welche Geschichte erzählen Sie sich darüber, warum jetzt nicht der richtige Zeitpunkt ist?

Hier wird es interessant. Denn während die Entscheidung selbst sich Ihnen vermutlich klar zeigt, ist die *Geschichte*, die Sie sich darüber erzählen, gewöhnlich gut versteckt. Sie ist es, die das Aufschieben legitimiert. Und sie hat eine Eigenschaft, die sie sehr wirksam macht: Sie klingt vernünftig.

Es ist gerade beruflich zu intensiv.

Die Kinder sind noch zu klein.

Erst muss das Projekt fertig werden.

Es ist finanziell noch nicht der richtige Moment.

Ich brauche noch ein bisschen Klarheit, bevor ich entscheide.

Wenn ich jetzt aussteige, bricht alles zusammen.

Jede dieser Geschichten hat einen wahren Kern. Das ist das Heimtückische daran. Es *ist* beruflich intensiv. Die Kinder *sind* noch klein. Es *ist* finanziell heikel. Die Geschichte ist

nicht erfunden. Sie ist nur strategisch ausgewählt, um die Entscheidung weiter wegzuschieben.

Die Frage, die Sie sich an dieser Stelle ehrlich stellen müssen, lautet nicht: *Stimmt die Geschichte?* Sondern: *Wenn der wahre Kern der Geschichte morgen wegfällt — würde ich dann tatsächlich entscheiden? Oder würde ich eine neue Geschichte finden?*

Die meisten Menschen, die ich begleite, ahnen die Antwort schon, während sie die Frage hören.

Aufschieben ist keine Faulheit. Es ist auch nicht Feigheit. Es ist meistens eine sehr rationale Antwort auf eine Situation, in der die Konsequenz der Entscheidung größer ist als die aktuelle Trägerkraft. Mit anderen Worten: Sie schieben nicht, weil Sie nicht wissen, was zu tun ist. Sie schieben, weil Sie ahnen, dass Sie nicht alleine durch die Konsequenz kommen werden — und niemand da ist, mit dem Sie sie durchstehen könnten.

Damit kehren wir zu Frage 2 zurück. Die drei Fragen sind nicht zufällig in dieser Reihenfolge.

Was nun.

Wenn Sie bis hierher gelesen haben, sind Sie jemand, der bereit ist, sich Fragen zu stellen, denen die meisten Menschen ausweichen. Das allein ist eine Information, die Sie über sich selbst mitnehmen sollten.

Es kann sein, dass eine der drei Fragen Sie nicht losgelassen hat. Dann haben Sie bekommen, wofür dieser Text geschrieben wurde. Es kann auch sein, dass alle drei Sie unverändert lassen — dann sind Sie entweder gerade an einem guten Ort, oder die Fragen waren nicht gut genug. Beides ist möglich, beides ist in Ordnung.

Was ich Ihnen am Schluss sagen möchte, ist nur das:

Es gibt einen Punkt im Leben von Menschen, die viel Verantwortung tragen, an dem die Werkzeuge nicht mehr greifen, mit denen sie bisher gewonnen haben. Dieser Punkt ist kein Versagen. Er ist ein Hinweis. Er bedeutet meistens nicht, dass Sie etwas grundsätzlich anders machen müssen — er bedeutet nur, dass die nächste Phase andere Werkzeuge verlangt. Und dass es bei diesen anderen Werkzeugen nicht mehr darum geht, klüger oder disziplinierter zu sein, sondern darum, an Stellen zu schauen, denen Sie bisher kein Gewicht gegeben haben.

Sie können das alleine versuchen. Manche schaffen es. Die meisten brauchen jemanden — nicht weil sie schwach wären, sondern weil bestimmte Dinge sich nur in der Begegnung klären. Es ist sehr schwer, sich selbst die Wahrheit zu sagen, wenn man jahrelang gelernt hat, sich selbst zu funktionieren.

Wenn Sie an einem solchen Punkt sind — und Sie würden es wissen, wenn Sie es wären — dann finden Sie mich.



Ein kostenloses Erstgespräch dauert zwanzig Minuten. Online oder in Wien.

neubauer-coaching.at/erstgesprach

Günter Neubauer · Sparringspartner und Begleiter für Menschen mit Verantwortung