

Andreas Schulte-Werning - „Vom Wichtigem zum Wesentlichen“.

Der 1962 geborene Schulte-Werning ist Dipl. -Betriebswirt (FH) und arbeitet seit 2006 als Executive Coach. Er ist ferner Lehrbeauftragter an der University of Applied Science (FH) Münster, im Bereich Betriebswirtschaft. Zwischen 2001 und 2005 war Schulte-Werning Geschäftsführer (COO) in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Operations der Hutchinson Telecom/The Phone House Telecom Deutschland. Im folgenden Interview spricht er mit uns über seinen rasanten Aufstieg, die damit verbundenen Erfahrungen und Rückschlüsse in Bezug auf eine gute und nachhaltige Arbeitswelt sowie darüber, was es mit der Unterscheidung zwischen „wichtig“ und „wesentlich“ letztlich auf sich hat.

Eine Steigerungsdynamik prägt unser gesellschaftliches Miteinander: Immer mehr, immer besser und immer schneller soll es sein. Nun kommen auch bei Führungskräften zunehmend Zweifel an dieser Steigerungslogik sowie Fragen nach dem ganzheitlichen Sinn des eigenen Tuns auf. Diese Thematik begegnet Ihnen in Ihrer Arbeit als Berater, Coach und Dozent nahezu täglich. Wie interessiert Sie dieses Thema?

Mein Interesse heute ist zunächst einmal ein ganz professionelles. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich mit Damen und Herren zu tun, die schon in weiser Voraussicht sozusagen erkannt haben: „Da kommt was auf mich zu. Da möchte ich mal reflektieren.“ Sie suchen Unterstützung, um ihre stark leistungsorientierte Arbeit mit einem ganzheitlich erfüllten Leben in Einklang zu bringen. Persönlich bin ich hingegen zu diesem Thema gekommen, weil ich schon recht früh mit Beschleunigung zu tun haben durfte. Als durchschnittlicher Student durfte ich eine überdurchschnittliche Entwicklung vollziehen: als Teil des Mobilfunkmarktes - einem der dynamischsten Märkte der letzten zwanzig Jahre. Dort habe ich sehr viel gelernt was es braucht, um im Spannungsfeld Mensch, Organisation und Kunde mit Beschleunigung umzugehen und dabei im grünen, wie im roten Bereich der eigenen Leistungsfähigkeit zu arbeiten, zu denken und zu handeln.

Sie haben sechs Jahre gemeinsam mit René Obermann, dem späteren Vorstandschef der Deutschen Telekom, in Münster ein Unternehmen geführt. Wie kam es dazu, dass Sie sich als Geschäftsführer eines Telekommunikationsunternehmens für einen anderen Weg entschieden haben?

Zusammengefasst würde ich sagen, dass es damals Grenzerfahrungen gewesen sind, die dann zu der Wende geführt haben. Ich hatte alles erreicht, was man erreichen kann, mein ‚Karriereego‘ hatte sich ausgetobt. In dreizehn Jahren bin ich acht Mal befördert worden und war insofern auch prägender Teil einer Organisation, die sich in einem hochbeschleunigten Zustand befand. Einen unmittelbaren Übergang gab es schließlich nicht. Vielmehr war da eine innere Stimme, vielleicht sogar eine tiefe innere Wahrheit, die da sagte: „Was immer im nächsten Schritt kommen mag, es wird Dir aus dieser Funktion heraus - heute würde ich sagen als Teil dieses Systems - nicht gelingen auf diese Erfahrung oder Erkenntnis zu kommen.“ Also entschied ich mich nicht mehr Teil dieser Organisation zu sein, mein Leben zu entschleunigen und die eigenen Kinder wieder kennen zu lernen, die ich bis

dato natürlich namentlich, aber bei Weitem nicht in der Tiefe all ihrer Sorgen und Nöte kannte.

Worin genau besteht Ihre Arbeit heute?

Heute bin ich ein sogenannter ‚Business‘ oder ‚Executive Coach‘ und begleite Leistungsträger, Führungskräfte und Unternehmer für eine definierte Zeit. Ich helfe ihnen - je nach spezifischer Fragestellung - Leistung wieder herzustellen, abzusichern oder eine kritische Situation zu meistern, das heißt Konflikte zu lösen oder besser: zu vermeiden. Ein Manager kann bei mir erfolgreicher werden oder bleiben und der Mensch kann eine gute Balance finden zwischen dem, was ihn abfordert und dem, was ihn vielleicht auch ganz einfach in seinem Leben rumtreibt und bewegt.

Inwiefern spielen Themen wie Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit für Sie in diesem Kontext eine Rolle?

Das Management ist gemeinhin relativ kurz getaktet und auf ganz bestimmte Ergebnisspunkte hin konditioniert. Damit werden Menschen entsprechende Verarbeitungsprozesse abgefordert, die ich als stark handlungsorientiert, tendenziell weniger reflektiert sowie mitunter hochgradig reflexartig beschreiben würde. Die Frage ist also, wie man von einem wirkungsstarken Handlungsreflex, zu einer reflektierten Handlung gelangt, die weiter und finaler angelegt ist, die diesbezüglich auch eine umfassende Selbststeuerung mit einschließt - das heißt ein ‚Moment des Innehaltens‘ im Vorfeld von Entscheidungen zum Bestandteil hat.

Was kann jemand im Berufsleben konkret tun oder gar lassen, um diese Selbststeuerung weiter zu entwickeln?

Es ist wichtig zu begreifen, dass das Wesen des Einzelnen sich aus verschiedenen Persönlichkeitsanteilen zusammensetzt, die je nach Umstand und Situation dominieren, beziehungsweise ein - und ausgeblendet werden. Dies zu erkennen bedeutet sich selbst bewusst wahrzunehmen oder auch eine innere Haltung zu beziehen, die da heißt: „Ich bin mehr, als ich vielleicht von mir wahrgenommen habe.“ Man sollte, wie ich es gerne beschreiben würde, in der Rolle eines ‚neugierigen Selbstentwicklers‘ agieren und sich die Fragen stellen: „Was ist noch in mir? Wie bin ich gemeint?“

Was sind das für Wünsche, die Ihre Klienten jenseits des unaufhörlichen Optimierens und Steigerns benennen?

Da gibt es auf der individuellen Ebene einerseits eine gewisse Angst vor dem Statusverlust, nach dem Motto: „Ich habe diesen Status. Wir haben uns gerade ein Haus gekauft. Wir haben uns dies und das angeschafft. Unsere Kinder müssen unbedingt da oder dorthin zur

Universität geschickt werden.“ Andererseits existiert da eine große Sehnsucht, die die Klienten immer wieder mitbringen und zwar nach etwas mehr Ruhe und Entschleunigung.

Was sind Ihrer Erfahrung nach Folgen von Entschleunigung?

Insbesondere fallen mir in diesem Zusammenhang die Bedürfnisse der jungen Studierenden ein, mit denen ich im Rahmen meiner Lehraufträge immer wieder zu tun habe. Hier gibt es ein ganz klares Plädoyer: Leistung ja, aber stets auch in Verbindung mit Achtsamkeit und Balance zu anderen Lebensbereichen, insbesondere im Hinblick auf freund- und partnerschaftliche Beziehungen. Und letzteres ist nicht nur für die jungen Menschen ein großes Thema, denn auch viele, die in der Mitte des Lebens stehen, sehnen sich nach Möglichkeiten und Wegen das Tempo auch mal raus nehmen zu können, ein Stück weit wieder Ruhe zu finden und eine Beziehung zu sich selbst, ihren Freunden und Familien zu pflegen.

Ist das Thema Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit mittlerweile auch in Unternehmen, Organisationen und Teams angekommen oder ist es eher ein Nischenthema ?

Bezogen auf die - ich sag mal - körperlichen und mentalen Ressourcen würde ich sagen ja, es ist angekommen. Das Samenkorn ist gepflanzt - wenn ich das jetzt mal so pauschalisieren darf - es ist gepflanzt und eine hohe Sensibilität ist da. Wenn ich darüber nachdenke, dann zeigt sich das auch in Entscheidungsprozessen und im Handeln. Allerdings gibt es da noch große branchenspezifische Unterschiede, die es natürlich genauer zu betrachten gilt. Der Generationsaspekt liegt indes darin, dass junge Leute schon an ihrer Elterngeneration festgestellt haben, wie glücksselig oder illusorisch das Glücks- und Heilsversprechen von schneller Karriere, von Status und materiellen Symbolen eigentlich ist. Und da denkt die junge Generation sicherlich kritischer darüber nach, als das die Alten noch getan haben - da nehme ich mich gerade nicht raus.

Wie kann es gelingen Nachhaltigkeit stärker ins Arbeitsleben zu implementieren?

Hier muss meiner Meinung nach vor allem das Thema Soft Skills, als Teil der Gesamtkompetenz eines jungen Menschen, frühzeitig Bestandteil seiner Ausbildung werden. Bildlich gesprochen bedarf es also neben einer intensiven Verstandesausbildung, auch einer Herzensbildung, sprich Persönlichkeitsentwicklung. Das bedeutet auch zu beginnen sich selbst zu lieben, und zwar mit allem, was man gerade ist, mit dem man sich darstellt, mit allen Wünschen, allen Sehnsüchten, aber auch mit dem, was noch nicht ausgebildet ist. Meine Studierenden lade ich in der Hinsicht ein und motiviere sie im Grundlegenden - ja, sagen wir mal - einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Ich lade sie ein Beobachter des eigenen Denkens zu werden.

Nachhaltige Lebensführung kann offenbar zu einer besseren Selbststeuerung und Selbstbestimmtheit führen. Die Methode der Beobachtung der eigenen Gedanken ist eine Möglichkeit dies zu erreichen. Was hat es damit konkret auf sich?

Also es gibt da eine schöne Übung, die zunächst einmal davon ausgeht, dass das was ich von mir gebe, ein Anteil meiner Persönlichkeit ist. Dahinter steht je ein Bedürfnis und je eine Ausprägung. In diesem Interview etwa, dominiert das Bedürfnis mich in einer kontrollierten Art und Weise mitzuteilen. Diesen Persönlichkeitsanteil könnte man den inneren Kontrolleur nennen. Gleichzeitig gibt es Anteile, welche ich in diesem Interview gar nicht zeigen möchte. Die kennen meine Kinder besser und das wäre dann vielleicht das Kind im Manne. Spannend ist, wenn man nun eine Art dritte Instanz aufbaut, also eine Beobachterperspektive einnimmt. Da kann man sich zum Beispiel einen Regisseur vorstellen, der die Darsteller auf der Bühne spielen sieht und sprechen hört. Das Resultat ist eine umfassendere Wahrnehmung des Selbst: „Ich bin nicht nur das Kind im Mann, ich bin nicht nur der Kontrolleur, sondern ich bin das beides gleichzeitig und noch viel mehr.“ Dieses Phänomen erfahren Sie, wenn Sie auf diesem dritten Platz sind. Und das Ergebnis einer solchen Selbsterforschung ist eine potenziell höhere Funktionalität des Gesamtsystems.

Der Heidelberger Hypnotherapeut Gunther Schmidt prägte den Gedanken, dass jeder Mensch einen Vertrag mit dem eigenen Organismus und einen Vertrag mit dem Arbeitgeber oder Kunden hat. Welche Konfliktpotenziale sehen Sie hier für die Arbeitswelt?

Ich denke, dass die Arbeitswelt vor der Aufgabe steht ein altes Paradigma aufzulösen. Die alte kennzahlenorientierte Managementausbildung, die auch ich selbst genoss, versetzt einen in die Lage Organisationen auf Basis hoch aggregierter und abstrahierter Zahlen zu führen. Der Mensch ist dann lediglich eine human resource, eine Funktionseinheit. Aber spätestens in der unmittelbaren Begegnung von Mensch zu Mensch führt dies zu Merkwürdigkeiten, um nicht zu sagen zu Konflikten. Mein Plädoyer ist, sich das Grundverständnis wieder zu eigen zu machen, dass die zwei Systeme Management und Mensch, von einander nicht trennbar sind, sondern spätestens in der körperlichen Hülle von Gunther Schmidt vereint sind. Und jeder Gedanke von uns - den wir verarbeiten, der zu einer Handlung führt - ist mit Gefühlen verbunden. Manche spüre ich, manche überhaupt nicht - es ist ein lebendiges System. Deshalb ist mein Credo an dieser Stelle, neugierig zu sein und sich zu überlegen: „Wie kann ich die menschlichen Ressourcen und Wesensmerkmale so in die Managementfunktion integrieren, dass beides innerlich und äußerlich Hand in Hand geht?“

Was kann man diesbezüglich konkret am eigenen Arbeitsplatz tun?

Da fällt mir das Stichwort Herzensbildung erneut ein. Das zwischenmenschliche Empfinden, also die Fähigkeit zur Empathie, ist da ganz wichtig. Eine gute Möglichkeit, um

entsprechende Entwicklungsprozesse in die Wege zu leiten, ist das professionelle Feedback. Das heißt, seinen Mitarbeitern mit einer Offenheit gegenüber zu treten und zu sagen: „Ich möchte in einer neuen Qualität mit Dir in Beziehung treten. Ich hätte auch an dieser Stelle ein Feedback von Dir, wie du mich siehst. Wenn Du magst gebe ich Dir auch eins, wie ich dich sehe.“ Und das in einer professionellen Art. Also: „Was finde ich richtig stark an Dir? Was habe ich vielleicht noch nie in dieser Qualität gewürdigt? Und zwar in deiner Rolle, aber auch in deinem Menschsein.“ Feedback als Samenkorn einer lebendigen Unternehmenskultur, das vielfältige Kreativitätspotenziale zu heben vermag. Nachhaltige Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften fördern in dem Sinne auch eine entsprechend nachhaltige und zukunftsfähige Arbeitswelt.

Herr Schulte-Werning, Sie treffen eine Unterscheidung und zwar die zwischen wichtig und wesentlich. Was wollen Sie damit zum Ausdruck bringen?

Ich treffe häufig auf Führungskräfte, die sagen: „Alles ist mir unheimlich wesentlich. Ich möchte jetzt die und die Punkte machen.“ Oder: „Das ist mir wichtig.“ Doch dem engeren Wortsinn folgend, wird hier eine bedeutende Unterscheidung nicht getroffen, nämlich genau die zwischen wichtig und wesentlich. Das mir Wichtige ist dabei das von meinem analytischen Geist, von meinen kognitiven Fähigkeiten vorgestellte und präzisierte Bedeutende. Das Wesentliche hingegen ist das, was dem Wesen, was mir als Mensch nahe, also mir immanent ist und das sind keine Bewertungsphänomene. Das sind Qualitäten, die mich als Mensch ausmachen und etwa mit Liebe, Hoffnung und Sehnsucht beschrieben werden könnten. Und diese Unterscheidung zu treffen hat schließlich deshalb einen so bedeutenden Grund, weil das Wesentliche uns ebenfalls mit steuert. Es erfüllt und ist ein Teil von uns. In einem meiner Seminare sage ich hin und wieder meinen Studenten: „Jetzt versuchen Sie sich mal vorzustellen, sich richtig mit Macht und Mühe zu verlieben.“ Es geht nicht. Wichtiges kann ich erzeugen, indem ich den Fokus darauf lege, aber ich kann mich nicht verlieben, wenn ich fokussiere, das geht nicht.

Herr Schulte-Werning vielen Dank für dieses Gespräch.

Das Interview führte: Dr. Stephan Rietmann.