



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Manfred Wittenstein führt die Wittenstein AG in zweiter Generation. Und machte aus einer kleinen Firma einen Weltkonzern.

Antreiber.

Fehler sind erlaubt, Zweifel aber verboten. „Wer an das Scheitern denkt“, sagt Manfred Wittenstein, „kann keinen Erfolg haben.“

Kritische Phase.

Die Liquiditätskrise traf viele Hedge-Fonds hart. Haben diese Anlagen ihren Charme verloren? Oder ist dies eine Kaufchance?

Perfekte Hülle.

Strategien gegen die neue Abgeltungsteuer sind echte Verkaufsschlager. Das Problem: Nicht jedes Modell passt für jeden Investor.

Weg-Weiser.

An der Spitze ist es meist einsam. Zu einsam? Ein Business-Coach kann sehr viel mehr sein als nur ein intelligenter Sparringspartner.

Weg-Weiser.

Was hemmt mich? Und wie kann ich das ändern? Ein guter Coach ist mehr als nur Helfer in Krisensituationen. Er kann gerade Menschen mit viel Verantwortung den Weg zu einem erfüllteren Dasein ebnen. Der Preis: Mut, sich selbst gegenüber offen zu sein.

Die sechs Schritte von der Tür bis zum Besprechungstisch werden vom weißen Teppich verschluckt. Fast lautlos bewegt sich der Klient auf Michael Schütz zu. Am runden Tisch sitzt der Coach im gelben Pullover, hoch konzentriert. Gleich wird er seinen Gast mit einfachen Fragen zum Reden bringen. Oder zum Schweigen.

„Was haben Sie in Ihrem Leben als gut empfunden?“ Darauf komme meist schnell eine Antwort. „Und was als schlecht?“ Da müssten die meisten erst einmal schlucken, tief Luft holen. „Wer unternehmerisch erfolgreich sein möchte, muss die Leichen in seinem Seelenkeller kennen“, erklärt Michael Schütz, „denn diese ‚Leichen‘, ganz gleich, ob sie seit einem oder 50 Jahren dort liegen, beeinflussen alles Tun und Handeln.“ Michael Schütz ist „Mental Coach“. Mit seiner Mischung aus systemischer Familiendiagnose und psychologischen Verfahren zur Verbesserung der Kommunikation besetzt er eine interessante Nische in der prosperierenden Coaching-Szene. Dort suchen mittlerweile immer öfter Führungskräfte und Unternehmenseigner Hilfe. Bei den meisten

Klienten geht es dabei um klar definierte Problemkreise: die konkrete Nachfolgeproblematik zum Beispiel. Machtfragen innerhalb einer Firma. Innere Blockaden. Oder den diffusen Umgang mit der eigenen Vergangenheit. Das Ziel ist oftmals dasselbe: mit sich ins Reine kommen, um erfolgreicher arbeiten zu können.

„Gerade für Führungspersönlichkeiten ist es wichtig, sich gut zu kennen und zu wissen, warum sie in einer bestimmten Art reagieren. Wer die Leichen kennt,



dem machen sie keine Angst mehr.“ Also knipst Michael Schütz im Seelenkeller das Licht an. „Was haben Sie in Ihrem Leben als schlecht empfunden?“

Die Worte ballen sich im Hals zusammen und strömen dann sintflutartig heraus, sobald das Problem klar identifiziert ist. Früheste Kindheitserinnerungen, Enttäuschungen in der Jugend, Erfahrungen im Berufsleben, das Potpourri aus Erlebtem wird zu Schwerpunktthemen zusammengefasst. Schütz lässt reden, steuert durch gezielte Fragen auf den jeweiligen Kern zu. Den schreibt er auf und kreist ihn mit einem gelben Marker ein. „Mutter“ oder „Tod“ mag da stehen.

Nach rund einer Stunde Gespräch sehen fünf Blätter aus wie ein großes Mind-Mapping-Tableau. Die weißen Tassen mit dem grünen Tee sind ausgetrunken. Zeit, den Ort des Gespräches zu verlagern. Auf die Liege und ins Unterbewusstsein.

Michael Schütz wickelt die Füße des Klienten in eine helle Decke. Dann nimmt er den linken Arm des Schützlings und fängt an zu fragen. Die Kraft, die den Arm hochhält, wird vom Unter-



Michael Schütz, Mental Coach: „Führungskräfte haben gelernt, niemals über sich zu sprechen. Das ist ein Problem.“

bewusstsein gesteuert. Schummeln ist unmöglich. „Haben Sie schon mal gelogen?“ Der Körper antwortet. Danach legt der Mental Coach den Finger in die offenen Wunden. Dorthin, wo das gemeine Körnchen liegt, das die Wunde seit Jahren offen hält. Immer wieder, bis alle Mind-Mapping-Schwerpunkte abgearbeitet sind. Danach ist nur noch Müdigkeit.

„Die meisten Führungskräfte verfallen im täglichen Leben immer wieder in die gleichen Schemata. Und sie haben gelernt, alles mit sich selbst auszumachen – niemals über sich zu sprechen.“ Bei Schütz müssen sie das ändern. Wer offen über sich sprechen kann, wird dafür mit dem „Wunder der Achtsamkeit“ belohnt. Er lernt, achtsam zu sein, was die eigenen Schemata betrifft, die Mitarbeiter, die Familie.

Dass Michael Schütz nicht das Bild eines esoterischen Gurus vermittelt, ist ihm wichtig. Der ehemalige Manager des Otto-Konzerns hat dort über 20 Jahre sämtliche Büros in Asien aufgebaut und koordiniert. Bis ihn vor 18 Jahren ein Hirnschlag in die Knie gezwungen hat. „Da lag ich dann und konnte nicht

mehr sprechen.“ Auf der Suche nach den geeigneten Methoden, wieder auf die Beine zu kommen, fand er die Psycho-Neuro-Immunologie. Dieses wissenschaftlich junge Thema zeigt die Verknüpfung zwischen den Erfahrungen, die im Gehirn gespeichert sind, und dem Immunsystem auf. Prof. Candace Pert, eine anerkannte amerikanische Mikrobiologin und Neuropharmakologin, spricht begeistert von „bodymind“. Ihr Fazit: Unsere Gefühle haben großen Einfluss darauf, ob wir erkranken.

„Ich bin heute ein anderer Mensch und gebe das Wissen weiter“, erklärt der 63-jährige Schütz. Sein schönster Lohn sei es darum, wenn Knoten aus der Vergangenheit platzten und Menschen ihr Leben entspannter angehen könnten.

Knoten, die das Leben bestimmen, löst auch Louis Lewitan auf. Der Unternehmer-Coach hat sich auf Nachfolgeproblematiken spezialisiert. Sein Büro hoch über dem Münchner Odeonsplatz wird von Büchern dominiert, die fast achtlos aufeinander gestapelt sind. Zwei Bilder lehnen an einer Wand. Das wichtigste Accessoire ist das Licht im Raum. Lewitan schlägt die Beine übereinander. Seine

Aufgabe, sagt er, sei meist sehr heikel. Das ist wohl noch untertrieben. Schließlich muss Lewitan sich mit starken Persönlichkeiten auseinandersetzen, mit Machtfragen und massiven finanziellen Interessen. Wenn Lewitan Fälle skizziert, um seine Arbeit anschaulicher zu machen, zeichnet er mit den Fingern Linien in die Luft, schiebt auf dem Glasstisch Stifte und Papiere hin und her, formt Grüppchen aus Büroklammern.

Da gebe es zum Beispiel den 68-jährigen Unternehmer, der aus dem Nichts eine erfolgreiche Firma aufgebaut hat. Die älteste Tochter möchte die Nachfolge nicht antreten, die Kinder aus zweiter Ehe sind noch zu jung. „Das Ziel ist, das Unternehmen zu erhalten und den Zwist zwischen der ältesten Tochter und dem Unternehmer zu entschärfen.“ Nicht einfach. Denn Enttäuschung und Schuldgefühle haben den Dialog erstickt, zwischen Vater und Tochter herrscht Funkstille. Die beiden sind Büroklammer-Grüppchen eins.

Lewitan legt eine Klammer dazu. Ein externer Manager könnte geholt werden, der vom Gründer „intronisiert“ würde. Damit könnte Zeit gewonnen >



Louis Lewitan, Unternehmer-Coach: „Besonders schwierig ist es, ...

werden, bis die beiden jüngeren Kinder bereit sind, in das Unternehmen einzusteigen. Alternativ könnte der Patriarch natürlich auch selber aktiv bleiben und die Geschäfte weiterführen. Die dritte Klammer verschwindet wieder. „Ich versuche mit allen Beteiligten zu sprechen, was in Fällen von jahrelangen Streitigkeiten nicht immer einfach ist und nicht immer gelingt“, sagt Lewitan.

Nachdem sich der Unternehmer-Coach einen Überblick verschafft hat, zeichnet

er eine Zeitachse für jeden Beteiligten. Ist es für den jüngsten Sohn sinnvoll, erst Erfahrungen in einer anderen Firma zu sammeln, bevor er in das Familienunternehmen einsteigt? Wie sieht es mit dem Teamgeist und dem Zusammenhalt in der Firma aus? Kann die derzeitige Führungsriege eine Zukunft garantieren? „Wenn es einen dominanten Patriarch gibt, dazu Manager, die sich nicht verstehen, und dann noch Kinder, die um die Firma streiten, können Sie sich

vorstellen, wie intensiv mit allen Beteiligten gesprochen werden muss, um das Gewirr aus verhärteten Fronten, verkrusteten Wunden und verletzten Persönlichkeiten zu lösen.“

Ein anderes typisches Problem: Der Patriarch kann nicht loslassen, trifft hinter dem Rücken des inzwischen geschäftsführenden Sohnes Entscheidungen, beruft Meetings ein, vergibt Aufträge. „Wenn der Vater jeden Tag in die Firma kommt und bei allen Entscheidungen beteiligt sein will, obwohl der Sohn inzwischen eine ganz andere Unternehmenskultur eingeführt hat, kracht es“, weiß Lewitan. Damit das Unternehmen nicht an diesem Zwist zugrunde geht, müssen klare Regeln eingeführt werden. Der Vater könnte zum Beispiel an zwei Tagen pro Woche als Berater in die Firma kommen und müsste absolute Transparenz garantieren. Teamsitzungen ohne den Sohn wären tabu.

Ein anderer Fall: Der Unternehmer ist erkrankt, der älteste Sohn bereits fest in der Firma etabliert. Als der jüngere Sohn aus dem Ausland zurückkommt und ebenfalls in die Firma einsteigt, sehen sich die Brüder als Rivalen. „Gerade in Betrieben, die von Familienmitgliedern geführt werden, schafft Rivalität oft eine Kultur des Nicht-Entscheidens. Auf der einen Seite meint man, den anderen im Betrieb bekämpfen zu müssen, auf der anderen Seite will man ihm privat nicht wehtun.“ Dadurch werde kostbare Zeit vergeudet. Beide Brüder blockieren sich. Der Erfolg der Firma gerät in Gefahr.

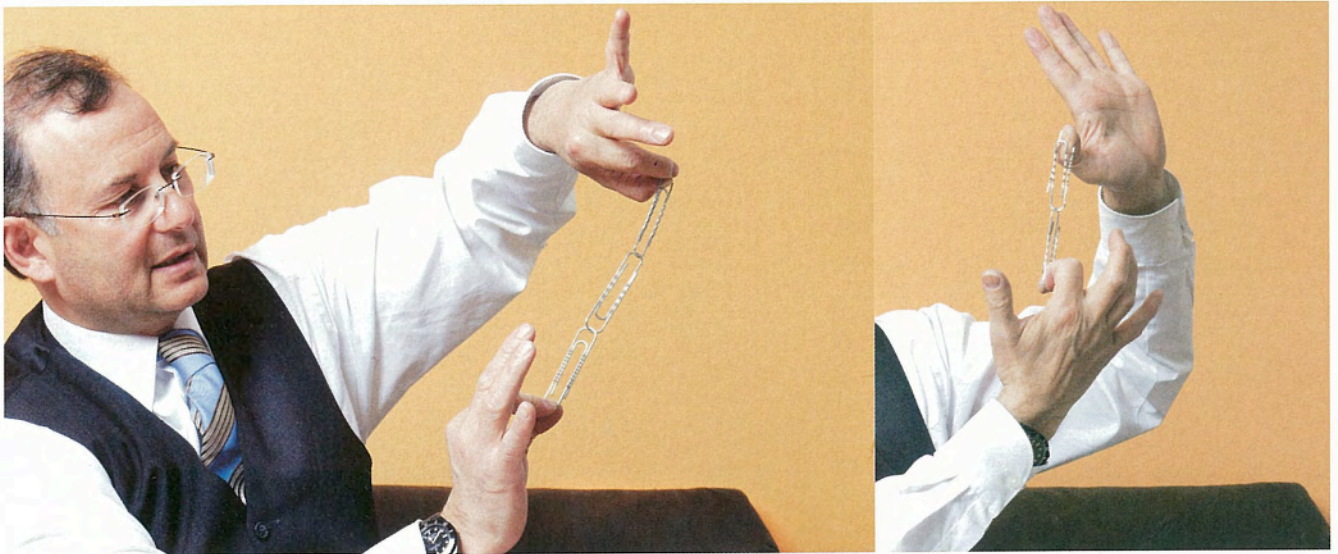
„Erschwerend kommt hinzu, dass es oft zwei Konfliktkulturen gibt. Die einen reden über nichts, die anderen zerreden alles. Meine Rolle ist es dann, den Ausgleich zu schaffen“, sagt Lewitan schmunzelnd. Er zieht sich die Weste straff, reibt sich die Hände und lächelt. Oft habe er damit Erfolg: „Gerade weil

Gesucht: Coach

Coaching ist eine Wachstumsbranche. Mit der Zahl derer, die ihre Dienste anbieten, nimmt aber auch das Auswahlproblem zu. Die Berufsbezeichnung „Coach“ ist nicht geschützt, harte Qualitätskriterien existieren nicht. Datenbanken wie die von Christopher Rauen (www.coach-datenbank.de) geben einen ersten Überblick. „Als Minimum werden bei Personen mit Hochschulabschluss fünf, ansonsten acht Jahre Erfahrung vorausgesetzt. Ferner lassen sich alle hier gelisteten Coachs supervisieren, gehören keiner Sekte

oder Ähnlichem an und verfügen über nachprüfbare Referenzen“, so Christopher Rauen. Letzten Endes aber werden Coach und Klient nur erfolgreich arbeiten, wenn sie einen Draht zueinander finden. Dieser Draht besteht aus Sympathie und Vertrauen.

Wie bei Ärzten gilt die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda auch im Coaching-Bereich. Referenzen können überprüft werden, gute Coachs bieten Kontakte zu ehemaligen Klienten. Am erfolgreichsten ist es dennoch, sich im eigenen Netzwerk umzuhören.



... das Gewirr aus verhärteten Fronten, verkrusteten Wunden und verletzten Persönlichkeiten zu lösen.“

jeder der Betroffenen weiß, dass mein Rat ja nicht umgesetzt werden muss.“ Louis Lewitan kommt selbst aus einer Unternehmerfamilie. Bereits als Kind war er mit schwierigen Kunden konfrontiert. Erst im Haute-Couture-Geschäft seiner Eltern, dann in deren Gastronomiebetrieben. „Wandel und Neuerungen haben mich seit meiner Kindheit geprägt, vielleicht sind sie mir deshalb so vertraut und ich kann das Wissen, wie man damit umgeht, weitergeben.“ Und: „Es ist wohl kein Zufall, dass ich Psychologe geworden bin.“

Der erste Abend mit Mental Coach Michael Schütz klingt in gestandener bayerischer Umgebung aus. Über Hackbraten und Bier werden immer wieder kurz einzelne Aspekte beleuchtet. Michael Schütz stellt eine seiner Lieblingsfragen: „Wie fühlen Sie sich jetzt?“ Die Antwort ist nicht einfach. Sich selbst völlig auszuleuchten, strengt an. Die neuen Gedanken müssen sich erst setzen. Und doch fühlt es sich gut an. Traurige Halbgedanken aus der Kindheit hängen noch in der Luft, aber nicht mehr so präsent. Verletzende Sätze haben die Schärfe verloren. Schwierige Entscheidungen wirken auf einmal plausibel.

Der zweite Tag des Coaching ähnelt dem ersten. Mind-Mapping der Seele am Gesprächstisch, mosaiksteinchenweise Bearbeitung der Probleme auf der Liege. Doch erstaunlicherweise tut vieles nicht mehr weh. Das Arm-Drücken von Michael Schütz ist nicht mehr bei jeder Frage anstrengend, etliche Knoten sind tatsächlich geplatzt. „Sie glauben gar nicht, da weinen auf einmal gestandene Geschäftsführer wie kleine Jungs“, sagt Schütz. Danach würden sie auf einmal klar sehen, was sie ein Leben lang geprägt und belastet hat.

Die beiden Tage mit Michael Schütz gehen zu Ende. Und tatsächlich: Plötzlich ist der „Hamster im Hirn“ gestoppt. Das pausenlose Planen und Organisieren rund um die Uhr. Weg. Aufgehört. Wie? Michael Schütz lächelt und sagt: „Das wissen nur Sie selbst, es war ja auch Ihr Hamster. Ich habe Ihnen nur gezeigt, was ihn antreibt.“

„In den Wochen nach den Coachings zeigt sich, dass mit schwierigen Situationen auf einmal besser umgegangen werden kann, weil sich der Manager nicht mehr insgeheim an eine schlimme Situation erinnert fühlt“, resümiert Schütz. Die anschließende Betreuung per Tele-

fon oder E-Mail gehört zum Coaching. „Die Leute können auch gerne noch einmal kommen, wenn sie das Gefühl haben, dass da noch was ist.“

Zu viele Klienten wolle er – achtsam auch gegen sich selbst – ohnehin nicht betreuen. Einer pro Woche sei in Ordnung. Danach brauche er einige Tage, um wieder seinen eigenen Tritt zu finden.

Lässt sich Erfolg in jedem Fall herbeicoachen? „Wenn nur einer im Unternehmen bereit ist, wird es sehr schwierig. Besteht aber die grundsätzliche Bereitschaft, dann finden wir eine Lösung“, verspricht Lewitan. Und bei Michael Schütz? „Wenn es darum geht, dass sich Knoten lösen und danach klarer gehandelt wird, dann kann ich sagen: eindeutig ja. Erfolg ist coachbar.“ □

Text: Jennifer Bligh

