

Die unsichtbare Bilanz des Erfolgs

Was wir oft übersehen – und warum echte Reflexion im System keinen Platz hat. Eine Perspektive aus einem Gespräch mit Berthold Kusserow.

Vor Kurzem saß ich Berthold Kusserow gegenüber. Vielen Menschen aus der Welt der Großkanzleien und des Kapitalmarktrechts, ist sein Name ein Begriff. Berthold Kusserow ist ehemaliger Partner von Linklaters LLP und Allen & Overy LLP. Ein Mann, der jahrzehntelang auf dem absolut höchsten Niveau des globalen Wirtschaftslebens operiert hat. Wir sprachen nicht über glänzende Mandate oder historische Deals. Wir sprachen über das, was sich Berthold Kusserow, zusätzlich zu seinem beruflichen Erfolg, während seiner Zeit in diesem Hochleistungskonstrukt, gewünscht hätte.

Die Realität von Hochleistungs-Karrieren

In den Etagen von Großkanzleien, Investmentbanken und Top-Unternehmensberatungen herrscht eine ganz eigene Logik. Man funktioniert. Perfektionismus und Belastbarkeit werden nicht nur vorausgesetzt, sie werden zur eigenen Identität. Man gewöhnt sich an den permanenten Druck, an die Taktung, an das Gefühl, wichtig, vielleicht sogar unersetzbar zu sein. Doch der Weg an die Leistungsspitze fordert auch einen hohen Preis, der selten in einer Bilanz auftaucht. Es sind die unsichtbaren Kosten der Verantwortung: die schleichende Reduktion der Familienzeit, die ständige mentale Präsenz im Mandat - selbst am späten Abend, am Wochenende, teilweise nachts - und das unterschwellige Risiko ausgebrannt zu sein, das in diesen Systemen wie ein stummer Begleiter im Raum steht.

Warum das System die Reflexion unterdrückt

Das Tagesgeschäft ist ein perfekt geölter Mechanismus, der darauf ausgelegt ist, Ablenkungen zu minimieren und den Fokus rein auf das Ergebnis zu lenken. In dieser Dynamik wird echte Reflexion systemisch unterdrückt. Es gibt nicht die eine Person, die sich das so ausgedacht hat, es ist gesellschaftlich so entstanden. Es gibt schlicht keinen Raum dafür, sein eigenes Denken mal in Ruhe zu sortieren. Wer jeden Tag strategische Entscheidungen trifft, an denen Millionenbeträge hängen, wer Mandate leitet, welche für die Zukunft von Unternehmen und ganzen Existenzen von hoher Bedeutung sind, verlernt paradoxerweise oft, die wichtigste strategische Entscheidung für sich selbst zu treffen: innezuhalten, bevor das System einen dazu zwingt. Die Sehnsucht nach Freiraum und mentaler Klarheit wächst linear mit der Verantwortung, doch sie wird meistens so lange rationalisiert, bis es fast zu spät ist.

„Was ein Top-Entscheidungsträger im Kern braucht, ist eine feste, absolut loyale Vertrauensperson und ein echtes Sparring – eine strukturierte Begleitung von Denkprozessen, die für Mensch, Kollegen und Familie relevant sind.“

Das Bedürfnis nach echter Entlastung

Im Rückblick beschreibt Berthold Kusserow einen Mangel, der sich nicht an einzelnen Ereignissen festmachen lässt, sondern an einer strukturellen Leerstelle im Alltag vieler Führungskräfte. Es geht um den fehlenden Raum, Gedanken so zu ordnen, dass sie tragfähig werden – nicht nur für das Geschäft, sondern auch für das eigene Leben. Eine Instanz, die zuhört, ohne zu bewerten, und dadurch ermöglicht, dass Gedanken überhaupt erst klarer werden.

Im Gespräch wird außerdem deutlich, dass körperliche und mentale Gesundheit keine Variablen ist, die man unbegrenzt strapazieren kann. Orientierung entsteht nicht im Lärm des operativen Tagesgeschäfts, sondern in der bewussten Stille eines strukturierten Gesprächs. Wieder Kraft zu tanken sowie ein strukturiertes Begleiten von Denkprozessen, das waren die Dinge, die Berthold Kusserow im Gespräch mit mir genannt hat.

Diese Bedürfnisse sind keine Zeichen von Schwäche, sondern die höchste Form der Professionalität. In diesem Zusammenhang taucht ein Begriff auf, der während des Gesprächs an Bedeutung gewinnt: „Vertrauensperson“. Gemeint ist damit keine funktionale Rolle im klassischen Sinn, sondern ein externer, unabhängiger Begleiter, der nicht in die Systemlogik eingebunden ist, diese aber versteht. Es geht darum, einen geschützten Raum außerhalb des eigenen Systems zu haben. Jemand, der die Sprache spricht, aber keine eigenen Interessen im Spiel hat.

Der Hebel: Ein Partner außerhalb des Systems

Genau an dieser Schnittstelle wird der Wert eines externen Begleiters sichtbar. Es geht nicht nur um klassisches Coaching oder theoretische Ratschläge. Es geht um ein intellektuelles und emotionales Sparring auf Augenhöhe. Als jemand, der selbst tief im Finanz- und Beraterumfeld verwurzelt war, weiß ich, wie schwer es ist, Bedürfnisse, ob strategischer oder innerer Natur, einzugestehen, geschweige denn, überhaupt erst zu identifizieren. Ein strukturierter Reflexionspartner und Begleiter fungiert hier als Katalysator: Er macht Denkprozesse klarer, schafft hierdurch spürbare mentale Entlastung und bringt die Orientierung zurück, die im Dauerfeuer der Verpflichtungen verloren ging.

Die Investition in eine solche Begleitung, sei es als Coach, Mentor oder Sparringspartner, ist kein Luxus, sondern die Absicherung der eigenen Substanz. Für sich selbst, für die Kanzlei bzw. das Unternehmen und nicht zuletzt für die eigene Familie. Wer führt, darf nicht verlernen, sich selbst zu führen.