



Zwischen Werkhalle, Boardroom und Wildnis

*Wie technische Praxis, unternehmerische Verantwortung und persönliche Erfahrung
meine heutige Arbeit prägen.*

Kein vollständiger Lebenslauf

Mein beruflicher Weg verlief nicht entlang einer geraden Linie. Er führte durch technische Ausbildung und handwerkliche Arbeit, durch Unternehmertum, Großprojekte und Krisen. Später kamen wirtschaftliches und methodisches Handwerk hinzu. Parallel dazu suchte ich immer wieder Erfahrungen außerhalb vertrauter Strukturen: auf langen Reisen, in der Wüste, im Gebirge – in Situationen, in denen Improvisation wichtiger wurde als Planung.

Dieses Dokument erzählt deshalb keinen lückenlosen Lebenslauf. Es beschreibt ausgewählte Stationen und die Fragen, die daraus entstanden sind:

Was trägt, wenn ein Plan nicht mehr funktioniert?

Was unterscheidet ein sichtbares Symptom von seiner eigentlichen Ursache?

Wie verändert sich Verantwortung, wenn Entscheidungen nicht abstrakt bleiben, sondern Menschen, Arbeitsplätze und Liquidität betreffen?

Und was geschieht, wenn derjenige, der immer „funktioniert“ hat, selbst an eine Grenze kommt?

Heute prägen diese Erfahrungen gemeinsam meinen Blick auf Menschen, Organisationen und Veränderung.



1. Werkhalle: Wenn Funktion mehr zählt als Erklärung

Meine technische Grundlage begann früh: mit einer handwerklichen Ausbildung in Elektrizität, gefolgt von Kfz-Mechanik, Spezialisierungen für Pionier- und gepanzerte Fahrzeuge beim Militär und später dem KFZ-Lackierer-Handwerk.

Auf den ersten Blick wirken diese Bereiche verschieden. Doch sie lehren dasselbe: In der Werkhalle zählt am Ende nicht, wie überzeugend eine Erklärung klingt, sondern ob etwas unter tatsächlichen Bedingungen funktioniert.

- Eine Maschine lässt sich nicht durch eine gute Präsentation beeindrucken.
- Ein elektrischer Fehler verschwindet nicht, weil die Dokumentation plausibel ist.
- Ein neuer Lack behebt keinen Schaden an der darunterliegenden Struktur.

Handwerk zwingt zur Genauigkeit. Man muss beobachten, prüfen, zerlegen und die eigene Annahme wieder verwerfen können. Der sichtbare Fehler ist dabei nicht immer die Ursache. Ein ausgefallenes Bauteil kann selbst defekt sein – oder nur das letzte Glied in einer längeren Kette. Wer zu früh austauscht, repariert möglicherweise nur das Symptom und übersieht die Verbindung, an der die eigentliche Störung entstand.

Organisationen sind keine Maschinen. Menschen sind keine Bauteile. Trotzdem begleitet mich aus dieser Zeit eine grundlegende Haltung: Bevor ich an einer sichtbaren Erscheinung arbeite, möchte ich verstehen, wie sie entstanden ist und womit sie verbunden ist.

2. Unternehmertum: Wenn Entscheidungen konkrete Folgen haben

Aus der handwerklichen Arbeit führte mein Weg in die Selbstständigkeit und die Führung von Unternehmen. Ich gründete und führte eine GmbH mit mehr als 200 Mitarbeitenden, war Mitgründer einer Bau-AG und gehörte ihrem Aufsichtsrat an. Über viele Jahre bewegte ich mich zwischen Baustelle, Werkstatt, Finanzierung, Personalfragen und strategischen Entscheidungen.

Unternehmerische Verantwortung klingt von außen oft geordneter, als sie sich im Alltag anfühlt. Sie besteht aus Entscheidungen, die unter unvollständigen Informationen getroffen werden müssen. Eine Investition kann notwendig und dennoch riskant sein. Wachstum kann Chancen schaffen und die Organisation zugleich überfordern.

Beratung endet häufig mit einer Empfehlung. Unternehmerische Verantwortung beginnt dort erst. Eine Entscheidung muss finanziert, erklärt und umgesetzt werden. Ihre Folgen zeigen sich in der Liquidität, in Aufträgen, in der Stimmung eines Teams und manchmal am Küchentisch einer Familie.

Ich lernte, dass eine fachlich richtige Entscheidung noch keine tragfähige Entscheidung sein muss. Menschen müssen sie umsetzen können. Strukturen müssen sie tragen. Ich lernte auch die Distanz zwischen den Wirklichkeiten eines Unternehmens kennen: Was im Büro logisch erscheint, kann auf der Baustelle unpraktikabel sein. Was die Geschäftsführung als notwendige Konsequenz betrachtet, kann bei den Mitarbeitenden als Verlust von Sicherheit ankommen.

Unternehmer zu sein bedeutete für mich deshalb nicht nur, Entscheidungen zu treffen. Es bedeutete, ihre Auswirkungen in mehreren Welten gleichzeitig wahrzunehmen und auszuhalten.

3. Großprojekte und Krisen: Wenn entschieden und umgesetzt werden muss

Später führte mein Weg in große öffentlich-private und militärische IT-Projekte. Bei Toll Collect arbeitete ich unter anderem am Krisenmanagement zum Betriebsstart. Später übernahm ich bei BWI Verantwortung für Teams, Budgets und sicherheitskritische Systeme, darunter die Stabilisierung des Military Message Handling System der Bundeswehr.

In solchen Vorhaben greifen Technik, Verträge, Lieferanten und unterschiedliche Organisationen ineinander. Ein späteres Projekt macht sichtbar, worauf es dabei neben Fachwissen ankommt: Die Geschäftsleitung bat mich, die Projektleitung für die Region West im Vorhaben „Next Generation Network“ zu übernehmen. Das Projekt war in eine Schieflage geraten. Termine waren gefährdet, Vertrauen verloren.

Das Team stand unter unmittelbarem Druck von Geschäftsführung und Kunde. Anforderungen und operative Eingriffe erreichten die Mitarbeitenden auf unterschiedlichen Wegen. Das Team begann, zwischen wechselnden Erwartungen zu „verbrennen“.

Meine Bedingung für die Übernahme war eine klare Kommunikations- und Verantwortungsstruktur: Eskalationen und Prioritätsentscheidungen mussten gebündelt über die Projektleitung laufen. Diese Grenze schirmte das Team nicht von Verantwortung ab – sie machte Verantwortung eindeutig. Das Team erhielt einen verlässlichen Arbeitsrahmen. Auf dieser Grundlage konnten wir Teilprojekte neu priorisieren, den Terminplan konsolidieren und das Vertrauen Schritt für Schritt wiederherstellen. Am Ende verantwortete die Region West den termingerechten Rollout von 75.000 Endgeräten einschließlich der zugehörigen Backend-Infrastruktur.

Für mich wurde hier erneut deutlich: Führung in einer Krise bedeutet nicht, Druck unmittelbar weiterzugeben. Sie bedeutet, einen Rahmen zu schaffen, in dem Informationen zusammenlaufen, Verantwortung klar wird und Menschen wieder verlässlich arbeiten können.

Gleichzeitig darf Reflexion nicht zur neuen Form des Stillstands werden. Irgendwann muss entschieden und umgesetzt werden. Diese Spannung begleitet mich bis heute: genau genug hinsehen, um nicht am falschen Problem zu arbeiten – und pragmatisch genug bleiben, damit aus Erkenntnis auch Handlung wird.

4. Der Wendepunkt: Wenn Verantwortung neu verstanden werden muss

Lange Zeit war meine Antwort auf schwierige Situationen: mehr Leistung. Wenn ein Projekt unter Druck geriet, arbeitete ich länger. Wenn etwas nicht funktionierte, suchte ich nach einer weiteren Möglichkeit, es zu lösen.

Dieser Modus hatte mich über viele Jahre getragen. Er half mir, Unternehmen aufzubauen und Krisen zu bewältigen. Irgendwann wurde aus dieser Stärke jedoch ein Muster. Belastung wurde zu etwas, das kontrolliert werden musste. Grenzen erschienen wie ein Problem, das sich durch Disziplin überwinden ließ.

Dann zog mein Körper die Reißleine. Der Zusammenbruch war kein einzelnes Ereignis. Er war die Summe vieler Jahre. Und er stellte mir eine Frage, die sich nicht mehr durch zusätzliche Leistung beantworten ließ:

Will ich so weitermachen – oder bin ich bereit, Verantwortung anders zu tragen?

Der Weg zurück bestand aus zwei Jahren der Entscheidung und drei Jahren des Übergangs. Fünf Jahre, die aus Unsicherheit, Rückschritten und einer ehrlichen Auseinandersetzung mit der Frage bestanden, welchen Anteil ich selbst an dem Zustand hatte, den ich verändern wollte.

Ich musste lernen, dass Verantwortung nicht bedeutet, alles selbst zu tragen. Dass Kontrolle keine Garantie für Sicherheit ist. Und dass Leistungsfähigkeit ihren Wert verliert, wenn sie dauerhaft auf Kosten des Menschen geht, der sie ermöglichen soll.

Ich erkenne diesen „Warrior-Mode“ heute sehr gut. Er kann Unternehmen weit bringen. In Krisen kann er notwendig sein. Wird er jedoch zum dauerhaften Betriebszustand, beginnt er, Menschen, Teams und schließlich die Organisation selbst aufzuzehren. Seitdem bin ich vorsichtig gegenüber schnellen Versprechen. Veränderung braucht einen tragfähigen Rahmen, eine ehrliche Bestandsaufnahme und Respekt vor den Menschen, die sie umsetzen sollen.



5. Wildnis: Wenn vertraute Sicherheiten verschwinden

Parallel zu meinem beruflichen Weg suchte ich immer wieder Erfahrungen außerhalb vertrauter Systeme. Ich war mit dem Fahrrad auf langen Reisen unterwegs, unter anderem in Georgien, Kuba und im Himalaja. Ich fuhr mit meinem Expeditions-LKW durch abgelegene Regionen, über Gebirgspässe und durch die Wüste – teils mit meiner Familie, teils allein. Für meine Kinder und mich baute ich eigene Fahrräder, mit denen wir gemeinsam lange Touren unternahmen – der Wunsch, unterschiedliche Lebenswirklichkeiten zu teilen, war schon damals Teil dieses Weges.

Solche Reisen sind keine Gegenwelt zur Verantwortung. Sie verdichten sie. Wenn ein Fahrzeug weit entfernt von Unterstützung ausfällt, hilft keine Zuständigkeitsmatrix. Wenn Wetter oder Route anders verlaufen als geplant, muss mit dem gearbeitet werden, was tatsächlich vorhanden ist. Vorbereitung bleibt wichtig, aber sie schützt nicht vor jeder Überraschung.

In solchen Situationen wird sichtbar, was trägt: Erfahrung, Improvisation, Besonnenheit und die Bereitschaft, eine Entscheidung auch ohne vollständige Gewissheit zu treffen.

Die Wildnis verändert außerdem Größenverhältnisse. Was im Alltag alles ausfüllt, wird nicht bedeutungslos, aber es lässt sich anders einordnen. Rollen, Status und Routinen verlieren für eine Zeit an Gewicht. Stille macht Gedanken hörbar, die im normalen Tagesablauf kaum Raum bekommen.

Ich romantisere diese Erfahrungen nicht. Ein besonderer Ort löst kein Problem und verändert keinen Menschen von selbst. Aber ein anderer Rahmen kann die Wahrnehmung verändern. Er kann Routinen unterbrechen und sichtbar machen, welche Annahmen auch dann noch tragen, wenn die gewohnten Orientierungspunkte verschwinden.

Diese Erfahrung ist heute ein Teil meiner Arbeit. Nicht jede Frage braucht einen außergewöhnlichen Ort. Manche brauchen einen Besprechungsraum, eine klare Agenda und eine konsequente Entscheidung. Andere gewinnen durch Bewegung, eine Werkstatt oder einige Tage Abstand eine neue Qualität. Der Raum folgt der Aufgabe.

6. Erfahrung bekommt methodisches Handwerk

Strukturiertes Projektmanagement, ein MBA in International General Management (University of Wales Cardiff) und die Ausbildung zum achtsamkeitsbasierten systemischen Coach (MbsC nach DGSF) ergänzten später meine praktische Erfahrung.

Der MBA gab mir die Sprache für strategische Zusammenhänge, Zielkonflikte und betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Nicht jede menschlich wünschenswerte Lösung ist wirtschaftlich tragfähig. Und nicht jede kurzfristig wirtschaftliche Entscheidung trägt langfristig zur Stabilität einer Organisation bei.

Das systemische Arbeiten ergänzt eine entscheidende Perspektive: Es richtet den Blick nicht nur auf einzelne Personen oder sichtbare Ereignisse, sondern auf Beziehungen, Rollen, Erwartungen und Wechselwirkungen. Verhalten entwickelt sich in einem Kontext, der bestimmte Reaktionen fördert, begrenzt oder überhaupt erst sinnvoll erscheinen lässt.

Achtsamkeit bedeutet in diesem Zusammenhang für mich keine Abkehr von wirtschaftlicher oder operativer Realität. Sie bedeutet zunächst, genauer wahrzunehmen:

- Was geschieht tatsächlich?
- Welche Erklärung haben wir bereits zur Wahrheit gemacht?
- Welche Stimme wird gehört – und welche nicht?

Der Weg von hydraulischen zu sozialen Systemen ist weniger weit, als er zunächst erscheint. In beiden Fällen lohnt es sich, Verbindungen und Druckverhältnisse zu verstehen, bevor man eingreift. Gleichzeitig endet dort die Analogie: Menschen lassen sich nicht reparieren, austauschen oder auf eine eindeutige Funktion reduzieren.

Methoden helfen mir heute, Beobachtungen zu ordnen und Hypothesen zu prüfen. Sie ersetzen weder Erfahrung noch Urteilkraft. Und sie stehen nicht im Mittelpunkt der Zusammenarbeit. Die Methode folgt der Situation.

7. Zwischen den Welten: Was sich heute verbindet

Aus diesen unterschiedlichen Stationen ist ein Arbeitsverständnis entstanden, das technische, wirtschaftliche und menschliche Aspekte nicht voneinander trennt.

Schluss

Veränderung wird tragfähig, wenn Menschen klarer erkennen können, was tatsächlich geschieht, Verantwortung übernehmen und gemeinsam handlungsfähig werden. Dafür braucht es einen verlässlichen Rahmen, einen ehrlichen Blick auf die Situation und den Mut, den nächsten sinnvollen Schritt zu gehen.

Daran richtet sich meine Arbeit aus.



BLACKSHEEP.COACH

You are unique

Philip Collette, MBA
Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)

Chemin de Collefrat
83111 Ampus
France

ask@blacksheep.coach
FR: +33 6 21 65 11 36
DE: +49 151 140 11 281