

## Wirksame Selbstführung in Zeiten der Transformation

### Warum es auf Selbstführung gerade jetzt ankommt.

Eine Welt, die schnell, unsicher und mit vielen Veränderungen konfrontiert, kommt es besonders auf die innere Balance und Stärke an. Mehr als zuvor braucht es eine klare Sicht und Einschätzung der Dinge.

Doch genau das ist nicht selbstverständlich. Viel wahrscheinlicher ist es, dass die enorme Komplexität als Negativstress wahrgenommen und im Uralt-Überlebens-Modus reagiert wird – mit Kampf oder mit Flucht. Menschen sind verunsichert und reagieren mit Vermeidung, Vereinfachung und Sündenbocksuche. 45% der Bevölkerung in Deutschland empfindet Angst und ist gegen Globalisierung.

Gerade jetzt kommt es darauf an inne zu halten, zu reflektieren und bewusst zu agieren. Denn psychologisch gesehen ist man entweder mit der zumeist unbewussten Reproduktion alter Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beschäftigt oder man schafft es die Realität klarer wahrzunehmen.

Durch gekonnte Selbstreflexion werden die Muster im Umgang mit sich selber, mit Anderen und der Welt deutlich und echte Lösungen für die Anforderungen werden verstärkt möglich.

### Führung wird immer anspruchsvoller

Die Globalisierung und die neuen Kommunikationstechnologien verändern die Spielregeln der Wirtschaft und damit auch grundlegend der Führung (Preis der Vernetzung). Nach Prof. Kruse haben wir es mit einer Dreifach-Herausforderung für Führungskräfte zu tun

- explodierende Komplexität - Komplexitätsfalle
- zunehmende Demokratisierung - Die Machtverschiebung von Anbieter zum Nachfrager
- Auflösung von Strukturen - Die Identitätsfrage

Die geänderten Rahmenbedingungen erfordern oftmals eine Überprüfung und ggf. Neuorientierung des Führungsverhaltens. Nach einer Accenture Studie aus dem Jahr 2015, in der 101 Topmanager befragt wurden, unterschätzen viele Führungskräfte noch immer die Veränderungen und fürchten Kontroll-, Verantwortungs- und Hierarchieverlust.

Neuausrichtung als Führungskraft ist ein Lernprozess und Neuausrichtung – heraus aus den alten Mustern - geschieht nicht von allein. Es bedarf der Auseinandersetzung mit der eigenen Person, mit der Rolle als Führungskraft und dem Führungsverständnis. Wie habe ich bisher geführt? Mit welchen Führungsanforderungen habe ich es heute tatsächlich zu tun? Was ist notwendig, um gerade jetzt wirksam zu steuern? Wie stellen wir sicher, dass wir die Zukunftsthemen wirksam angehen?

Die Herausforderung wird von Prof. Bleicher St. Gallen so umschrieben „Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von Morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden“.

#### Beispiel aus der Praxis

Das eigene Führungshandeln hinterfragen. Im Zuge einer der vielen Umstrukturierung wird der Verantwortungsbereich einer Führungskraft sich deutlich vergrößert. Der bisher für Deutschland zuständige IT-Service-Manager wird zum globalen IT-Service-Manager befördert. Das erste Mal in seiner Karriere ist er nicht mehr so sicher, hat ein ungutes Gefühl dabei. Es zeigt sich, dass das bisher erfolgreiche Führungsvorgehen in der neuen Aufgaben schlicht und einfach nicht praktikabel ist. Jeweils ein Mitarbeiterteam in Asien und den USA vom Standort Deutschland aus zu führen bedarf eines anderen Führungsvorgehens und erweiterter Kompetenzen als eine lokale, direkte Führung. Er hat sich trotzdem darauf eingelassen und durch Reflexion und Neuausrichtung zu einem erfolgreichen internationalen Manager geworden.

### **Gerade jetzt ein zielführendes Miteinander gestalten**

„Ich bin 64 Jahre alt. Vieles von dem, was ich in der Vergangenheit getan habe, hat zu dem Erfolg dieses Unternehmens beigetragen. Aber vieles davon wird in der Zukunft nicht mehr zu dem Erfolg von Viessmann beitragen. Es braucht eine klare Vision, gute Gründe und gemeinsame Ziele, damit sich Mitarbeitende mitnehmen lassen. Dann können sie selbst mit unpopulären Entscheidungen besser umgehen.“ Martin Viessmann Präsident des Verwaltungsrats Viessmann GmbH

Nur auf Basis eines konstruktiven, zielführenden Miteinanders wird ein Klima geschaffen, in dem mit der notwendigen Offenheit über die wirklich wichtigen Themen gesprochen, die jeweiligen Komfortzonen verlassen und es gewagt werden kann das Feld der Neuerung zu betreten. Mit der Bereitschaft über vermeintliche oder tatsächliche Limitierungen hinaus zu gehen, konsequent für die notwendigen Änderungen einzustehen, gemeinsam mit den Anderen sein Bestes zu geben, wird die Zukunft Schritt für Schritt gestaltet. Ein funktionierendes Team ist in der Lage mehr zu erreichen als eine noch so geniale einzelne Führungskraft jemals imstande wäre zu tun. In relativ kurzer Zeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungen werden die entscheidenden Stellhebel gefunden, bearbeitet und umgesetzt. Denn: „Spitzenleistungen entstehen im agilen und dynamischen Zusammenspiel von Top-Leuten“. Amy Edmondson

Die neuen Führungs-Skills drehen sich daher weniger um noch klarere hierarchische Anweisungen und Ausrichtungen, sondern darum dass Strukturen und Bedingungen geschaffen werden, die es erlauben das Know-How und die Erfahrung unterschiedlicher Experten gezielt zusammenzubringen. Gerade durch die Unterschiedlichkeit der Perspektiven werden neue, innovative Lösungen gefunden.

Will man die kollektive Intelligenz verstärkt nutzen, kommt es bezogen auf Führung vermehrt auf Leadership-Skills als auf operative Management-Skills an. Es geht darum das operative Geschäft am Laufen zu halten und Lösungen für neue Problemstellungen zu finden.

Der Vorgesetzte prüft inwieweit seine Rolle als Steuerer des täglichen Geschäfts, zum Teamplayer auf dem internationalen Parcours oder strategischen Systemgestalter zu erweitern ist. Denn Geschäftsmodelle ändern sich in kürzester Zeit und das Business muss sich entsprechend ausrichten.

Die Autoindustrie ist ein gutes Beispiel hierfür. Es dauert nicht mehr lange und das Elektroauto stellt eine echte Alternative für den Kunden dar. Noch ist nicht sicher, ob die deutsche Autoindustrie da mithalten wird. Und so schnell wie sich der Schweizer Finanzmarkt grundlegend verändert hat, mindestens genauso schnell wird der Wandel in anderen Märkten vollzogen.

Digitalisierung ist eines der Kernthemen und auch hier (nicht nur auf der Personenebene) kommt es darauf an, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen und die neuen Rahmenbedingungen zu erkennen. Der Digitalisierungs-Experte Dr. Hubertus Porschen sagt hierzu. „Tatsächlich verstehen die meisten Unternehmen die Prinzipien der Digitalisierung nicht. Wir müssen uns von dem verabschieden, was wir in der klassischen Betriebswirtschaftslehre gelernt haben, denn es gilt nur noch sehr begrenzt. Die Digitalisierung folgt anderen Gesetzmäßigkeiten (Xing 0518).

- Digitalisierung ist Sache der IT: Das ist vollkommener Quatsch. Digitalisierung ist ein disziplinen- und vor allem abteilungsübergreifender Veränderungsprozess, der von allerhöchster Stelle umgesetzt werden muss.
- Wir brauchen einen CDO: Vielleicht ist es manchmal besser, einen Chief Digital Officer zu haben als gar keinen Verantwortlichen, aber in der Regel ist Digitalisierung Chefsache.
- Digitalisierung hat mit dem Geschäftsmodell nichts zu tun: Das Gegenteil ist richtig. Die Digitalisierung zwingt Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell zu verändern, und zwar radikal.
- Digitalisierung ist ein abgeschlossener Prozess: Nein, ist er nicht, denn Digitalisierung beinhaltet gänzlich neue Kundenbedürfnisse, die neue Probleme implizieren, die ständig neu gelöst werden müssen. Aufgabe der Unternehmen ist es, hierfür passende Produkte und Services zu finden.

Unsere Politik und unser Bildungssystem erziehen - so Hubertus Porschen - den Menschen zum Status-Quo Denker, zum „Risikovermeider“, zum Optimierer nicht zum Innovator zum „nach Vorne gewandten. Die neue Führung, die es erlaubt in Zeiten der großen Transformation zu navigieren, setzt stattdessen auf

- Strategie – die Zukunftsfelder gestalten
- Change – notwendige Veränderungen umsetzen
- Steuerung – passgenaue Strukturen und Netzwerke schaffen
- Kollaboration – auf das zielführende Miteinander kommt es an
- Personal Leadership – das volle Potenziale zur Wirkung bringen

Denn jetzt kommt es darauf an die richtigen Weichen zu stellen, international zu kollaborieren, Coach und Mentor zu sein, auf Augenhöhe Gespräche zu führen, zu wissen, wo es Probleme gibt, Strukturen und Netzwerke aufzusetzen, kreative Lösungen für die Zukunft zu finden und Mitarbeiter mit den richtigen Projekten, Themen und Teams zusammen zu bringen.

Nutzen wir die Chancen, die die Zeit der großen Transformation bietet und richten wir die eigene Spielaufstellung darauf aus. In den Reflexionsprozessen hierzu geht es unter anderem darum

- das volle Leadership-Potenzial zur Wirkung zu bringen
- ein zielführendes Miteinander auf der Top-Ebene zu gestalten
- sich als neue Führungskraft in der neuen Aufgabe zu positionieren
- die Kollaboration mit Schlüsselpartner zu optimieren
- den Sprung von der Führungskraft zum Vorstand zu meistern
- das agieren und positionieren im politischen Umfeld auszuloten
- die Top-Team - Dynamik zu steuern und Konflikte zu bewältigen
- die Nachfolge im Familienunternehmen zu regeln
- Konflikte in Unternehmerfamilien zu reflektieren
- Lösungen für Geschwister-Rivalitäten zu finden
- sich als starke Unternehmerfamilie zukunftssicher aufzustellen

Was im Rahmen solcher Reflexionsprozess passiert und wie vorgegangen wird, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

## **Stärkung der Selbstwirksamkeit – Das volle Potenzial gerade jetzt**

Der innere Erfolg ist die Voraussetzung für dauerhaften, äußeren Erfolg. Je komplexer und herausfordernder die Welt draußen, desto stabiler sollte die Innenwelt sein. Denn „im Extremfall wird das Unternehmen zum Spiegelbild der Seele des Geschäftsführers“ so der INSEAD Professor Kets de Vries

Personal Mastery ist die Disziplin der Selbstführung, die Kraft individueller Könnerschaft. Es ist die Reflexion und Steuerung der eigenen Person bezogen auf die vier Lebensbereiche - Arbeit/Beruf, Gesundheit, soziale Bindungen/Kontakte, Lebenssinn/Kultur - und auf die eigene mentale Ausrichtung. Die Kunst, gerade dann, wenn es schwierig ist, sich auf das Entscheidende zu konzentrieren, den Tipping-Point für Veränderung zu finden und trotz aller Widrigkeiten Gestalter der Situation zu sein und zu bleiben, zeichnet den Selbstmanager aus. Ziel ist es die persönlichen Ressourcen von Entscheidungsträgern zu aktivieren und Potenziale besser in unternehmerische Erfolge umzuwandeln. Einsichten in das Potenzial und die entscheidenden Stellhebel für die Umsetzung ermöglichen echte Potenzialentfaltung und Leadership.

„Das schlimmste war, dass ich mir meines eigenen Fehlers lange nicht bewusst war. Ich war stolz auf meine hohe Eigenkapitalquote, ohne zu merken, welchen Preis ich dafür zahlte. Viel früher hätte ich den Mut aufbringen sollen, mehr zu investieren, also Maschinen mit einer höheren Leistungskraft und besseren Qualität zu kaufen. Dann wäre das Wachstum am Anfang nicht so stark gebremst worden; heute haben wir 1100 Mitarbeiter. Ich kann nur allen raten ihr Potenzial auszuschöpfen – das der Maschinen und das Persönliche. Durch diese Fehlentscheidung ist mir klar geworden: Für das Unternehmen bin ich nicht nur eine Chance, sondern ich kann auch eine Begrenzung sein. Helmut F. Schreiner; Gesellschafter der Schreiner Group, einem internationalen Spezialisten für Funktionsetiketten aus Oberschleißheim

Die Herausforderung ist zunächst einmal, bei sich selber zu beginnen, mit sich in Frieden zu kommen und das volle Potenzial zur Wirkung zu bringen. Erstaunlich wenige Erwachsene arbeiten wirklich konsequent an der Entwicklung ihrer eigenen Personal Mastery.

Obwohl es „die Alternative zu selbstzerstörerischen Verhaltensmustern wie Workaholismus, Realitätsverlust, Vereinsamung ist, die nicht selten besonders bei den Mitgliedern der Top-Führungsebene eine große Rolle spielen.“ Kets de Vries 1996

### **Welche Wirkung haben einschränkende Haltungen?**

Festgefahrene Überzeugungen, Denk- und Verhaltensmuster produzieren lediglich Wiederholungsschleifen des schon Dagewesenen und können de facto ein großes Risiko nicht nur für die Führungskraft, sondern auch für das Unternehmen darstellen. Denn wo große Stärken sind, sind immer auch menschliche Schwächen zu finden.

Es muss nicht gleich in die Extreme gehen. Auch diese bekannten Verhaltensmuster können zu Karrierefallen werden: Die eigenen Ziele überbetonen, das persönliche Image überbewerten, Die Kollegen feindselig beobachten, alles im Alleingang erledigen, auf die Erlaubnis von ganz oben warten.

Neuen Herausforderungen mit alten Mustern zu begegnen führt im Extremfall dazu, dass das Unternehmen zum Spiegelbild eben dieser Verhaltensmuster wird. Piech, Winterkorn, Mittendorf sind markante Beispiele hierfür.

Die Fähigkeit diese zu erkennen, damit umzugehen und sie loszulassen macht eine verantwortlich steuernde Führungskraft aus und schafft die Möglichkeit angemessen auf die jeweiligen Anforderungen zu reagieren. High Performance Leader sind in der Lage nicht nur Verhaltensmuster zu erkennen, sondern auch ihren mentalen Zustand auszurichten.

Der Zusammenhang zwischen dauerhaften Erfolg und mentalem Zustand konnte in der globalen Langzeit-Studie von Caillet, Hirshberg und Petti (2014), in der 740 Leader befragt wurden, bestätigt werden. So antworteten 94 Prozent der Befragten, dass calm, happy and energized (CHE) die mentalen Zustände sind, die in Zusammenhang mit Effektivität und Performance erlebt werden, und dass die meisten Leader in der Lage sind, diesen emotionalen Zustand regelmäßig herzustellen. Je besser der mentale Zustand gemanagt wird, je gezielter vorhandene Potenziale genutzt werden, desto wahrscheinlicher ist der dauerhafte Erfolg und desto geringer ist das Risiko für das Unternehmen.

### Beispiel aus der Praxis

„Allianz-Chef Oliver Bäte etwa hat es letztlich auf den Vorstands-posten geschafft, weil er, bezogen auf den Umgang mit sich und anderen, noch rechtzeitig die Kurve bekam. Als ehemaliger McKinsey-

Berater trat er vielen Leuten – und damit auch sich – auf die Füße. Doch er verstand schnell, dass er sich ändern muss. Der langjährige McKinsey-Berater wechselte zu Deutschlands größtem Versicherer. Bei der Allianz, wo viele annähernd ihr ganzes Berufsleben verbringen, gilt so einer noch als Frischling. Und anfangs tat Bäte eher wenig dafür, die Vorbehalte abzubauen, fügte sich vielmehr nahezu perfekt ins Unternehmensberaterklischee: Smart und clever sei er gewesen, erinnern sich Allianzler, aber eben auch besserwischerisch und arrogant. Dass er fachlich dafür geeignet wäre, stand seit Jahren außer Frage. Doch diese Allüren kamen nicht gut an.

So soll er auch mal über Kollegen oder Konkurrenten gelästert haben. Allüren, die im gediegenen Unternehmenssitz am Englischen Garten gar nicht gut ankommen. Der ideale Allianz-Manager ist schließlich seriös, hat perfekte Manieren und macht nicht viel Gewese um sich. Von allen möglichen Diekmann-Nachfolgern stand Bäte am wenigsten für die traditionelle Firmenkultur, schimpften Kritiker bis zuletzt. Vielen galt er als menschlich nicht kompatibel. Gerade rechtzeitig hat er offenbar die Kurve gekriegt: Der Aufsichtsrat traute ihm trotz allem zu, den langjährigen Patron Michael Diekmann zu beerben. Der 49-Jährige steht immer noch mehr für Dynamik und hohe Ansprüche als für souveräne Unaufgeregtheit. Und doch hat er sich angepasst. Bäte übernahm das Versicherungsgeschäft in West- und Südeuropa. Er habe seine Sache dort sehr gut gemacht, heißt es. Er habe mal saniert, mal für Wachstum gesorgt und gute Manager geholt. Vor allem aber entwickelte er sich auch menschlich weiter: Bäte habe gelernt, nicht nur zu reden, sondern auch zuzuhören. Er will hier wirklich dazugehören“, sagt ein Weggefährte (Jost und Kunz 2014).

Das Ziel das eigene Potenzial zur Wirkung zu bringen und ein Leben lang sich weiterzuentwickeln bedarf letztlich der Entscheidung eines jeden Einzelnen. Entwicklungspsychologisch gesehen hört Lernen nicht mit achtzehn auf, sondern ist eine Aufgabe des Lebens bis zum Schluss.



Von der Fähigkeit einer Führungskraft die Realität so genau wie möglich wahrzunehmen und die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, sind in der Konsequenz viele Menschen betroffen. Insofern macht es Sinn die spezifischen Grundmuster und Fallen zumindest zu reflektiert und bewusst zu haben, so dass die Wiederholungsschleifen kein unausweichlicher Automatismus mehr sind. Denn „Letztlich gibt es nur ein Person zu führen – sich selber.“ Peter Drucker

### **Der Erfolgsfaktor Personal Mastery - Wie es gelingt**

Die folgenden Selbstreflexionsfragen helfen diesen Weg zu gehen. Nehmen Sie sich etwas Zeit und beantworten sie die folgenden Fragen – mit Wahrheitsliebe sich selber gegenüber. Achten und beobachten Sie Ihre Gedanken, Gefühle und Reaktionen. Selbstwahrnehmung ist ein spannender Prozess, der tiefe Einsichten und Entwicklungen ermöglicht.

- Welche Herausforderungen (privat/beruflich) stehen an? Was könnte besser laufen? Was verursacht Ihnen momentan den größten Stress?
- Beschreiben Sie Ihre eigene Zukunft in 2-3- Sätzen unter der Annahme, dass alles bestens gelaufen ist, besser noch als erwartet (positives Zukunftsbild) und skizzieren Sie ihre Bilder
- Notieren Sie die wichtigsten Ziele, die sich aus den Herausforderungen und dem positiven Zukunftsbild ergeben und schreiben sie diese auf - positiv, als seien sie schon jetzt Realität
- Welches dieser Ziele, wenn Sie es innerhalb von 24 Std. erreichen könnten, würde den größten Unterschied machen?
- Notieren Sie Denk- und Verhaltensmuster, mit denen sie sich selber davon abhalten könnten genau dieses Ziel zu erreichen
- Beschreiben Sie, wer Sie sein werden und wie Sie sich verhalten, wenn Sie genau das Ziel leben und das Muster losgelassen haben
- Was können Sie tun, um dafür zu sorgen, dass dieses Ziel Realität wird?

## **Und es lohnt sich!**

Zum Schluss noch zwei Feedbacks.

*„Ich wollte Ihnen reflektieren wie froh wir Geschwister sind, unseren Bruder in zunehmend ausgeruhter, klarer und gesundheitlich stark verbesserter Verfassung zu sehen und dass es eine große Freude macht, die Erfolge Ihrer Arbeit so sehen zu können!“*

*„Es wird wirklich wahr. Ich wollte Sie gerne wissen lassen, dass ich als Personalleiterin starten werde. Ich denke sehr oft an unser Coaching zurück und bin dankbar für alles und auch die Mitschrift, die ich gemacht habe und nutze, um mich immer mal wieder ‚einzuordnen‘.*

Ihre, Doris Kappe

## Kontakt

Dr. Doris Kappe  
Zellerhornstr. 70  
83229 Aschau (b. München)

T 08052 958531  
M 0170 4869082  
Email [info@drkappeconsulting.de](mailto:info@drkappeconsulting.de)  
[www.drkappeconsulting.de](http://www.drkappeconsulting.de)

Haben Sie Anregungen, Fragen, oder sind Sie an einem Change-Coaching interessiert. Ich freue mich, wenn wir in Kontakt kommen.

Das Buch zum Thema  
High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf der Top-Ebene | 2016 |  
Springer | ISBN 978-3-658-09018-0