

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 das die enorme Komplexität als Negativstress wahrgenommen und im Uralt-Überlebens-Modus reagiert wird – mit Kampf oder mit Flucht. So empfindet 45% der Bevölkerung in Deutschland Zukunftsangst und ist gegen Globalisierung.

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

Durch gekonnte Selbstreflexion werden die Muster im Umgang mit sich selber, mit Anderen und der Welt gewahr werden 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 Rahmenbedingungen erfordern ebenfalls 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 ist ein Lern- und Entwicklungsprozess und 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 nicht verpassen?

Die Challenge wird von Prof. Bleicher St. Gallen auf den Punkt gebracht „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“.

Eine Führungskraft ist gefordert das Führungshandeln zu hinterfragen, wenn sich der Verantwortungsbereich sich deutlich vergrößert. Gerade weil der IT-Manager eines internationalen Konzerns seinen Job zuverlässig gemacht hat wurde er zum globalen IT-Service-Manager befördert. Das erste Mal in seiner Karriere ist er nicht mehr so sicher, hat ein ungutes Gefühl bei der Sache. Und es zeigt sich, dass das bisher erfolgreiche Führungsvorgehens in der neuen Aufgaben schlicht und einfach nicht praktikabel ist. Einen Mitarbeiterteam in Asien und den USA vom Standort Deutschland aus zu führen bedarf eines anderen Führungsvorgehens und anderer Skills als die lokale, direkte Führung. Er hatte den Mut sich trotzdem darauf einzulassen, dazuzulernen und durch Reflexion und Neuausrichtung der Führungsrolle und des Führungsvorgehens zu einem erfolgreichen internationalen Manager zu werden.

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

Auf Basis eines konstruktiven, zielführenden Miteinanders wird ein Klima geschaffen, in dem mit der notwendigen Offenheit über die wirklich wichtige 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. Die Herausforderungen sind so komplex, dass in kurzer Zeit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungen die entscheidenden Stellhebel gefunden, bearbeitet und umgesetzt werden müssen.

Die neuen Führungs-Skills drehen sich daher weniger um klare 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, um gerade durch die Unterschiedlichkeit der Perspektiven neue, innovative Lösungen zu finden.

Will man die kollektive Intelligenz eines international aufgestellten, virtuellen Teams nutzen, kommt es vermehrt auf Leadership-Skills als auf operative Management-Skills an. Die Dinge müssen nicht nur sauber nach Vorgabe umgesetzt werden, sondern es sind neue Lösungen für neue Problemstellungen zu finden.

Der Vorgesetzte wird sein Rollenverhalten vom Boss zum Teamplayer und strategischen Systemgestalter weiterentwickeln. Denn die Zeit Transformation bedeutet, dass sich Geschäftsmodelle in kürzester Zeit grundlegend ändern und das Business sich entsprechend ausrichten muss.

Die Autoindustrie ist ein gutes Beispiel hierfür. Es dauert nicht mehr lange und das Elektroauto ist marktfähig, komplett andere Transporttechnologien sind entwickelt und die Einstellung zum Auto wird sich geändert haben. So schnell wie sich der Schweizer Finanzmarkt grundlegend in ein paar Jahren 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 - nach Porschen - den Menschen zum Status-Quo Denken, 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 | Strategie-Kompetenz & systemische Steuerung
- Change | Change-Management-Kompetenz
- Steuerung | Solides, operatives Führungshandwerk
- Kollaboration | Beziehungs- & Kommunikations-Fähigkeit
- Personal Leadership | Selbstführungs-Kompetenz

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.

Packen wir es an - nutzen wir die Chancen, die die Zeit der großen Transformation bietet und richten wir die eigene Spielaufstellung darauf aus.

Anlässe für eine Personal Leadership Beratung sind:

Das volle Leadership-Potenzial zur Wirkung bringen | Neustart - sich als Führungskraft neu aufstellen | Lösung von Geschwister-Rivalitäten im Familienunternehmen | Zielführendes Miteinander auf der Top-Ebene gestalten | Sich als neue Führungskraft positionieren | Führungsrolle und Führungsvorgehen neu ausrichten | Kollaboration mit Schlüsselpartner optimieren | Plötzlich deutlich mehr Verantwortung als Führungskraft | Vom der Führungskraft zum Vorstand - Rolle neu definieren | Agieren und positionieren im politischen Umfeld | Top-Team - Dynamik steuern und Konflikte bewältigen | Nachfolge im Familienunternehmen regeln | Konflikte in Unternehmerfamilien lösen | Sich als starke Unternehmerfamilie zukunftssicher aufstellen

Was genau in einem solchen 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

Wirksames Selbstmanagement 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.

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

Verhaltensmuster, die nicht selten zu Karrierefallen werden, sind: Die eigenen Ziele überbetonen, das persönliche Image überbewerten, Die Kollegen feindselig beobachten, alles im Alleingang erledigen, auf die Erlaubnis von ganz oben warten.

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.

Neuen Herausforderungen mit alten Mustern zu begegnen führt im Extremfall dazu, dass das Unternehmen zum Spiegelbild der Seele und eben dieser Verhaltensmustern werden. 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 Verhaltensmuster zu erkennen und den mentalen Zustand auszurichten.

Der Zusammenhang zwischen mentalem Zustand und Erfolg 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 Vorstandsposten 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 besserwisserisch 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).

Die Zielsetzung das eigene Potenzial zur Wirkung zu bringen und ein Leben lang die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln ist letztlich die Entscheidung eines jedes Einzelnen. Entwicklungspsychologisch gesehen hört Lernen nicht mit achtzehn auf, sondern ist eine Aufgabe des Lebens bis zum Schluss.

Führungskräfte haben zudem eine besondere Verantwortung. Von Ihrer Fähigkeit die Realität 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 reflektiert und bewusst zu haben, so dass die Wiederholung kein unausweichlicher Automatismus mehr ist. Denn „Letztlich gibt es nur ein Person zu führen – sich selber.“
Peter Drucker

Der Erfolgsfaktor Personal Mastery - Wie es gelingt

Anhand der folgenden Fragen können Sie diesen Weg immer weiter gehen. Nehmen Sie sich etwas Zeit und reflektieren sie die folgenden Fragen. Achten und beobachten Sie Ihre Gedanken, Gefühl 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 Zukunft in 2-3- Sätzen unter der Annahme, dass alles bestens gelaufen ist und noch besser als erwartet
- Notieren Sie die wichtigsten Ziele, die sich aus den Herausforderungen und der Zukunftsvision ableiten und schreiben sie sie auf - positiv und als seien sie schon Realität auf
- 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
- Welches dieser Denk- und Verhaltensmuster würde sie erfolgreich davon abhalten

- 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 das Feedback einer Gesellschafterin, die die Bedeutung des Themas Personal Leadership für die Unternehmerfamilie schon lange erkannt haben und aktiv geworden sind.

„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!“

Und einer Personalleiterin

„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‘. Danke!!!“

Bei Fragen oder für weiterführende Unterstützung stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihre, Doris Kappe

Kontakt

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

T 08052 958531

M 0170 4869082

Email info@drkappeconsulting.de

www.drkappeconsulting.de

Haben Sie Anregungen, Fragen, oder sind Sie an einem Change-Coaching interessiert. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf. Ich unterstütze Sie gerne.

Das Buch zum Thema

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