

Kompass für dauerhaften Erfolg auf der Top-Ebene

Erfolgreich sind nur stabile Persönlichkeiten mit einem klaren inneren Kompass und fokussiertem Verhalten. Selbstmanagement, das heißt das Management der eigenen Person ist ein zentrales Thema für High-Performer und entscheidender Faktor für dauerhaften Erfolg.

Erfolg versteht sich nicht nur als Karriere, Verdienst, Anerkennung und Macht. Erfolg hat auch, wer gesund ist, gute Beziehungen zu anderen Menschen unterhält, Kinder zu glücklichen und selbstbewussten Persönlichkeiten erzieht und trotz Verantwortung in Beruf und Familie seine eigene Entwicklung nicht vernachlässigt. Wer auf der Top-Ebene auf Dauer erfolgreich sein will, stellt gerade deshalb höchste Ansprüche an sich: an die fachlichen Fähigkeiten, die eigene Persönlichkeit und auch an den Umgang mit anderen. Erfolgreiche tun letztlich, was unter erfolgreichem Selbstmanagement zu verstehen ist.

Der High-Performance-Leader arbeitet lebenslang an der eigenen Entwicklung. Er weiß, worauf es hier ankommt und findet Lösungen für sich und sein Umfeld. In jeder Lebensphase gibt es persönliche Entwicklungsthemen: die Identität finden in den Zwanzigern, danach Karriereaufbau und Familiengründung bis am Schluss das Loslassen zu lernen ist. Der Selbstmanager stellt sich diesen Herausforderungen und verhindert damit eine unbewusste Wiederholung von gelernten Verhaltensmustern, die sich unterstützend bis zerstörerisch auswirken können. „Wer sich seinen eigenen Wunden nicht stellt, wird ständig andere kränken oder verletzt sich selbst,“ erklärt Anselm Grün. „Sich mit seiner Lebensgeschichte zu beschäftigen, ist die Voraussetzung, um andere richtig zu führen. Sonst vermischt sich die unaufgearbeitete Lebensgeschichte mit den eigentlichen Aufgaben.“

Der werden, der man ist und sein kann

Selbstverständlich gibt es auf der Top-Ebene niemanden, der keine Schwächen hat. Menschen gehen durch Lebenskrisen, laufen Gefahr zu scheitern und zahlen ihren Preis für falsche Entscheidungen. Persönliche Stärken und Glaubwürdigkeit bilden sich gerade dann, wenn herausfordernde, schwierige Zeiten zu meistern sind. Persönlichkeiten mit großer Ausstrahlung weisen ein gemeinsames Merkmal auf. Sie alle sind ganz sie selbst geworden. Das klingt banal, ist jedoch nicht so einfach: nämlich der zu werden, der man ist, bzw. die zu werden, die man sein kann. Je anspruchsvoller die Herausforderungen, desto wichtiger ist eine ausgeglichene, fokussierte innere Basis. Niemand kann sich entfalten, bevor er oder sie gelernt hat, sich als Mensch mit all seinen Facetten zu sehen und zu akzeptieren. Ist dies aber gelungen, stellen sich Veränderungen mit der Zeit fast wie von selbst ein. Die Beziehungen zu Anderen werden echt und lebendig, man fühlt sich sicherer, ruhiger und die spontane Kreativität, die Intuition wird gestärkt. Deshalb sollte man alle Führungskräfte ermutigen, ganz sie selbst zu sein bzw. zu werden, mehr auf innere Impulse und Gefühle zu hören und sich weniger nach fremden Meinungen und Theorien zu richten, schreibt der Psychologe K. Blöchliger.

Enormer Druck auf der Top-Ebene

Beim heute zunehmenden Druck von außen erhöhen sich die Anforderungen an die Führungskraft. Gelingt es nicht, die täglichen Herausforderungen mit seiner Persönlichkeit in Einklang zu bringen, wächst das Risiko des Scheiterns:

- Michel Demaré gab mit 56 Jahren seinen Job als Finanzchef beim Stromversorger ABB auf und ist jetzt Präsident des Agrochemiekonzerns Syngenta. Im Wirtschaftsmagazin «Bilanz» erklärte er: „Das Tempo hat sich erschreckend beschleunigt. Weil die ständige Erreichbarkeit die Möglichkeit bietet, Probleme sofort zur Sprache zu bringen, steigt gleichzeitig die Erwartung schneller Lösungen.“
- „Ich war völlig absorbiert von der Menge an Arbeit, von Reisen und Meetings. Es hat mich zunehmend frustriert, dass ich kein Thema mehr tiefgehend angehen konnte“, stellt der frühere ABB-Finanzchef fest. Als VR-Präsident von Syngenta, Vizepräsident der UBS und Stiftungsratsmitglied der Businessschule IMD habe er nun „eine neue Karriere“ mit mehr Raum.
- In Deutschland wechselte der Telekom-Vorstandsvorsitzende René Obermann zu einem viel kleineren Kabelnetzbetreiber. Kaum im Amt schluckt der Konzern Liberty Global die Niederländer. Das Ergebnis für Obermann: Er ist wieder auf dem Sprung.
- In der Schweiz zog sich Swiss-Re-Lenker Stefan Lippe mit 56 Jahren ins Privatleben zurück.

Peter Drucker, einer der bedeutendsten Management-Autoren, macht deutlich, dass die Wissensgesellschaft in einer noch nie dagewesenen Fülle von persönlichen und beruflichen Möglichkeiten und Anforderungen lebt. Dies erfordert noch zwingender, die Verantwortung für die eigene Entwicklung und persönliche Reifung zu übernehmen. Drucker bezeichnet dies als „Sein-eigener-CEO-sein“: „Knowledge workers must, effectively, be their own chief executive officers. It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during a work life...To do these things well, you'll need to cultivate a deep understanding of yourself...how you learn, how you work with others, what your values are, and where you can make the greatest contribution“ (Drucker, Managing Oneself, in der „Harvard Business Review“).

Wenn der Sprung nach oben zum Prüfstein wird

Der Weg eines erfolgreichen High Performers erfordert Reflexion, die ihm erlaubt, seine Lebensumstände klar einzuschätzen und zu gestalten. Selbstmanagement ist die bewusste Steuerung des Ichs in Bezug auf die vier Lebensbereiche Arbeit/Beruf, Gesundheit, soziale Bindungen/Kontakte, Lebenssinn/Kultur. Dazu braucht es Mut, besonders wenn man auf der Top-Ebene angekommen ist und eine Neuausrichtung in der Rollenwahrnehmung notwendig wird. Denn es sind unterschiedliche Fähigkeiten, die jemanden nach oben bringen und ihn oder sie dort halten. Ein Topmanager, der mit Ich-Bezogenheit, erfolgreichem Self-Selling, enormem Leistungsanspruch und Krisenresistenz den Sprung auf die Führungsebene geschafft hat, wird sich nicht plötzlich zurücknehmen können. Er wird wahrscheinlich keine besondere Aufmerksamkeit auf die „weak signals“ richten, zuhören oder Fragen stellen, anderen gegenüber Wertschätzung und Dankbarkeit ausdrücken oder das eigene Anliegen immer wieder freundlich ansprechen. Fragen, die für Führungskräfte auf der Top-Ebene von besonderer Bedeutung sind:

- Wie kann ich eine gemeinsam getragene strategische Ausrichtung schaffen?
- Wie kann ich Störungen in der Zusammenarbeit minimieren?
- Wer gehört zu dem Kreis von Menschen, denen ich vertraue, mit denen ich offen reden kann?
- Wie kann ich ein realistisches Zukunftsbild für mich, mein Team und für das Unternehmen entwickeln und glaubhaft kommunizieren?

- Welche persönlichen Entwicklungsthemen sind zu lösen, und wie gehe ich damit um?
- Welche Führungskultur braucht es, um effektiv und gemeinsam ausgerichtet voranzugehen und die Unternehmenszukunft zu gestalten?

Der innere Kompass für den dauerhaften Erfolg

Menschen streben danach, ihre individuellen Stärken einzubringen und Spuren zu hinterlassen. Sie möchten erfüllt und beseelt von ihrer Aufgabe sein. Um dies zu erreichen, bedarf es der Selbstmanagement-Disziplin, das heißt der Reflexion der eigenen Person und Lebensumstände. Allerdings gibt es erstaunlich wenige Erwachsene, die sich dieser Aufgabe stellen. Vor allem bei Topmanagern, die Verantwortung für Mitarbeiter und das Unternehmen tragen, sollte dies selbstverständlich sein. Peter Senge, Senior Lecturer of Behavioral and Policy Sciences am MIT und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (SoL), beschäftigt sich mit dem Thema in seinem Buch „Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation“. „Menschen mit einem hohen Grad an ‚Personal Mastery‘ erweitern beständig ihre Fähigkeiten, die wahrhaft angestrebten Ergebnisse zu erzielen. Sie klären immer wieder aufs Neue, was wirklich wichtig ist, und lernen die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen, schreibt er. Nach Senge ist „Personal Mastery“ – neben Systemdenken, mentalen Modellen, dem Aufbau einer gemeinsamen Vision und Team-Lernen – eine für die zukunftsfähige Organisation entscheidenden Führungs- und Lerndisziplinen.

Unreflektiert besteht eine starke Tendenz, einmal gelernte Denk- und Verhaltensmuster beizubehalten, die Welt entsprechend zu interpretieren, die eigenen mentalen Modelle und Vorgehensweisen nicht zu hinterfragen und neu auszurichten. Vor allem bei Personen in Machtpositionen besteht so das Risiko der Selbstüberschätzung und des Realitätsverlusts. Alltägliche Dinge werden uninteressant und als Zeitvergeudung wahrgenommen. Es entsteht ein Tunnelblick dessen, der sich mit dem ‚Immer mehr‘ und ‚Immer schneller‘ konfrontiert sieht. Oftmals abgeschnitten von der Normalität, berauben sich diese Menschen der Chance echter Begegnung, anregender Gespräche und liefern sich einer emotionalen Ödnis aus. Sie verkümmert u.U. zu einer Persönlichkeit, die auf der sozialen Leiter etwas darstellt, entsprechend der Vergangenheit reagiert und an Sehnsucht nach dem Eigentlichen leidet. Einsamen Helden gelingt die Reflexion, der offene Austausch und die klare Einschätzung einer Situation nicht mehr. Sie verlieren stattdessen den Bezug zu ihren Nächsten und ihrer Umwelt.

Das Leben in Balance halten!

Auf ihrem Weg in die Top-Etage ist einerseits die klare Einschätzung der strategischen Situation des Unternehmens und der damit verbundenen Herausforderungen von entscheidender Bedeutung. Andererseits ist das persönliche soziale Netzwerk neu zu definieren und bewusst zu gestalten. Um das Leben in Balance zu halten, ist es wichtig, die Beziehungen zur Familie, Freunden, Kollegen, Mitarbeitern zu pflegen und das Vertrauen zu stärken. So ist und bleibt man am Boden und auf gesunde Weise im beruflichen und privaten Kontext geerdet. Ebenso kommt es darauf an, eine innere Distanz zu entwickeln, in bestimmten Abständen die eigene Lebenssituation sozusagen von außen zu betrachten, realistisch einzuschätzen und sich eben nicht in den Ereignissen des täglichen Lebens zu verlieren.

Dauerhaft erfolgreiche Leader laufen nicht der Macht oder der Aufmerksamkeitsdosis hinterher. Sie wissen um ihren Beitrag, den sie leisten, kennen ihre Schwächen und Limitierungen, haben gelernt, diese anzunehmen, damit umzugehen und „lebbare“ Lösungen zu finden. Sie sind sich ihrer Werte und Grundhaltungen bewusst und bereit, ihre Ausrichtung und Fokus immer wieder zu überprüfen. Sie zeigen höchste Aufmerksamkeit für andere, stehen im Einklang mit ihrer Umwelt und bringen die eigenen Anliegen konstruktiv und konsequent ein.

Balancierte Lebenskunst entwickeln

Erhöhte Selbstwahrnehmung in allen Phasen und in Bezug auf die vier Kernbereiche des Lebens führt zu einem klaren Bewusstsein des eigenen Potenzials, der tatsächlichen Motivation für große Leistungen. Man erkennt Verhaltensmuster, die den Erfolg bremsen und kann sie neu ausrichten. Der High-Performance-Leader entwickelt so ein bedachtes Selbstbewusstsein und einen geschärften Blick für die Realität, trifft bewusst seine (Lebens-)Entscheidungen und richtet sich innerlich entsprechend seiner Ziele und Möglichkeiten aus. Mit anderen Worten: Er ist eine disziplinierte und willensstarke Persönlichkeit mit klaren Werten, einem inneren Anliegen und leistet einen sinnvollen Beitrag für die Welt. Er überwindet selbstbegrenzende Einstellungen und ermöglicht somit dauerhaften Erfolg für sich und andere. Ein balanciertes Leben ist das Ergebnis gesammelter Erfahrungen, Lernbereitschaft, des Willens und der Selbstverpflichtung für ein ressourcenorientiertes, kraftvolles und beitragendes Wirken.

Der Fall Carsten Schloter

Die Selbsttötung des Top-Managers Carsten Schloter war der erschütterndste Todesfall der jüngeren Schweizer Wirtschaftsgeschichte. Er illustriert auf eindringliche Weise, wie eine Existenz bei mangelndem Selbstmanagement außer Kontrolle geraten kann. Die folgende Charakterstudie verfasste der Journalist Marc Kowalsky.

Sieben Jahre lang leitete Carsten Schloter den Telefonriesen Swisscom. Er galt als erfolgreicher Konzernchef, stand auf dem Höhepunkt seiner Karriere. Doch dann nahm sich der 49-jährige High-Performer das Leben. Der 49-Jährige stand in der Blüte seiner Schaffenskraft. Er war erfolgreich in Wirtschaft und Politik, hoch angesehen und wurde auch von Gegnern ob seiner Visionen und seiner scharfen Rhetorik respektiert. Gut aussehend und sportlich, verkörperte er Virilität. Er war einflussreich und wohlhabend, blieb dabei aber immer bescheiden. Die Karriere des Carsten Schloter schien ungebremst. Aber Schloter war schon immer ein innerlich Getriebener. Manche Menschen ruhen in sich selbst, er gehörte nicht dazu. „Carsten hatte nie eine lockere Aura, konnte nie völlig entspannt sein. Das war ihm als Person nicht gegeben“, sagt einer, der ihn lange Zeit in der Konzernleitung erlebt hatte. Er litt unter der von ihm selbst gewählten Trennung von seiner Frau und den drei Kindern, wie er in ungewöhnlicher Offenheit und mit dem Verweis auf Schuldgefühle in einem Interview bekannte. Am Swiss Economic Forum in Interlaken berichtete der charismatische Manager, dessen Mobilität eine fast kontinuierliche Erreichbarkeit und ständig wechselnde Arbeitsplätze beinhaltete, über Schwierigkeiten mit seiner Work-Life-Balance. Am Ende half ihm auch sein Hang zu extrem sportlichen Herausforderungen nicht mehr.

Hinzu kamen für den Mann, der sich gerne als aufsässiger Querdenker gebärdete, Konflikte mit seinem Verwaltungsratspräsidenten. Ein eigenes Büro hatte Schloter seit Jahren nicht mehr. Er arbeitete mobil und in

Sitzungszimmern. Auf seine ständige Erreichbarkeit per Handy, SMS und E-Mail war er stolz. „Du rennst vor dir selbst weg“, warf ihm allerdings einer seiner Freunde an den Kopf. Keine stabile Partnerschaft, die Kinder nur noch alle 14 Tage, eine unsichere berufliche Zukunft, niemand, dem er sein Herz ausschütten konnte – dem 49-Jährigen fehlten die Ankerpunkte. Die Belastung als Swisscom-Chef, die persönliche Unzufriedenheit und die ständigen Scharmützel nagten schließlich an seiner Gesundheit.

In den letzten Monaten litt er zunehmend an Schlafstörungen, wie er mindestens einem Managerkollegen anvertraute. Anderen Führungskräften der Swisscom fiel auf, dass der Chef, der früher vor Energie sprühte, bisweilen zusammengesunken in einer Ecke saß. Ein Freund bemerkte, dass der sonst so eloquente Schloter auffallend lange Denkpausen beim Reden einlegte. „Ich stelle bei mir fest, dass ich immer größere Schwierigkeiten habe, zur Ruhe zu kommen, das Tempo herunterzunehmen“, sagte er selber.

Haben Sie Fragen, Anregungen. Kontaktieren Sie mich: info@drkappeconsulting.de