

Prinzip 1: Seien Sie die Veränderung!

»Wir müssen der Wandel sein, den wir in der
Welt zu sehen wünschen.«

Mahatma Ghandi

Ja, richtig gelesen! Es beginnt bei Ihnen selbst. Selbst ich habe es nicht geglaubt, musste es aber am eigenen Leib erfahren. Mit der Gründung der FORAN wollte ich neue Wege gehen. Alle Mitarbeitenden sollten mitgestalten und aktiv an der Unternehmensentwicklung mitwirken können. Doch: Ich war dazu noch gar nicht bereit. Zu stark verankert waren meine alten Glaubenssätze. Ich habe Führungsprinzipien im zarten Alter von 20 bis 25 Jahren, dazu noch in einer öffentlichen Verwaltung und in der Schweizer Armee, gelernt. Klare hierarchische Strukturen wurden uns gelehrt. Und die klassischen drei K:

Kommandieren – Kontrollieren – Korrigieren

Darauf bauen die heutigen Management-Systeme nach wie vor auf. Auch wenn uns die ISO¹⁰ glauben machen will, dass der Deming-Kreis ein Auslaufmodell ist. Die heutigen Systeme funktionieren noch immer nach PLAN – DO – CHECK – ACT und großartigen, detaillierten Prozessdokumentationen. Keine Frage: Wenn wir uns auf eine Prozessoptimierung oder -innovation konzentrieren, dann braucht es einen Whitebox-Ansatz¹¹. Wir müssen den Prozess sezieren und feststellen, wo Optimierung möglich ist, wo Verschwendung stattfindet. Dies insbesondere, wenn wir unser Geschäftsmodell und unsere Prozesse digitalisieren wollen.

Deshalb hier zur Orientierung die agilen Organisationsansätze¹²:

- Individuen und Interaktionen vor Prozessen und Werkzeugen!
- Funktionsfähige Produkte vor ausgedehnter Dokumentation!
- Zusammenarbeit mit dem Kunden vor Vertragsverhandlungen!
- Eingehen auf Änderungen vor strikter Planverfolgung!

Sie orientieren sich demnach mehr am Blackbox-Ansatz¹³ oder wie ein guter Freund und Geschäftspartner aus dem Qualitäts- und Prozessmanagement zu sagen pflegt: »weg vom Zeichnen, hin zum Steuern von Prozessen«.

Reinhard K. Sprenger kommt in seinem Buch *Radikal Digital* ebenfalls auf drei K, richtet diese für die neue Leadership-DNA jedoch neu aus: Kunden – Kooperation – Kreativität. Wir werden darauf im weiteren Verlauf des Buchs noch vertiefter eingehen.

Na, erkennen Sie die Herausforderungen? Der kritische Geist ist geneigt, sich einzureden: »Das kann ja nur von den Nerds aus der Softwareentwicklung stammen. Das lässt sich auf unser Geschäft nie und nimmer anwenden. Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen, eine Verwaltung, eine Bildungsinstitution, was auch immer. Wir entwickeln keine Software!«

Das höre ich dauernd. In der Tat braucht es einen flexiblen Geist, um diesen neuen Ansätzen etwas abzugewinnen. Wollen wir uns aber zukunftsfähig aufstellen und auf die sich immer schneller ändernden Anforderungen reagieren, dann müssen wir uns mit agilen Systemen und Organisationsansätzen unweigerlich auseinandersetzen.

Hier nun die Prinzipien des agilen Manifests¹⁴ etwas allgemeiner aus meiner persönlichen Sicht zusammengefasst:

Wir müssen von den Kunden her denken, sie möglichst früh in unsere Weiterentwicklung einbinden. Ja, besser noch: Wir entwickeln uns mit ihnen gemeinsam, Ende-zu-Ende und richten unser Geschäftsmodell kontinuierlich darauf aus. Wir liefern früh und fortwährend wertvolle Ergebnisse. Änderungen sind jederzeit willkommen. Wir können uns flexibel darauf einstellen und generieren dadurch einen Wettbewerbsvorteil für den Kunden. Wir reduzieren die Lieferzeiten auf wenige Wochen oder Monate, arbeiten

intensiver und in kürzeren Zyklen zusammen. Wir suchen die richtigen und motivierten Menschen und schaffen ein Umfeld, damit sie ihre Aufgabe bestmöglich erledigen können. Wir fördern den intensiven persönlichen Austausch zwischen unseren Teams.

Einfachheit maximiert die Menge nicht getaner Arbeit. Selbstorganisierte Teams reflektieren regelmäßig, wie sie noch effektiver sein können, und passen ihre Arbeitsweise entsprechend an.

Erkennen Sie die neue Rolle der Führungskraft zwischen den Zeilen? Was heißt das für die neue Leadership-DNA? Ich habe in der Abbildung 7: *Notwendige Veränderungen in der Leadership-DNA* die wichtigsten Veränderungen für Sie zusammengestellt.

Wir verabschieden uns vom Top-Down-Ansatz ...	... und lassen mehr Autonomie und Selbstorganisation zu.
Wir bauen starre Hierarchien, Einzelgängertum und Silodenken ab ...	... und bauen auf Kooperation und Integration .
Wir trennen uns vom «vorhersagen/steuern»-Ansatz ...	... und nehmen verstärkt das Hier & Jetzt wahr, und reagieren dann («wahrnehmen/reagieren»-Ansatz).
Wir treffen Entscheidungen nicht länger zentral ...	... sondern lassen dezentrale Entscheidungen zu.
Wir kommunizieren nicht länger der Linie entlang (Einwegkommunikation) ...	... sondern kommunizieren netzwerkartig (Vielweg-Kommunikation.)
Wir analysieren nicht länger Fehler ...	... sondern experimentieren und lernen aus Fehlern .
Wir suchen nicht ewig nach der besten Lösung ...	... sondern finden die für uns machbare Lösung .

Abbildung 7: Notwendige Veränderungen in der Leadership-DNA

Wir haben es in der Hand. Oder besser: Wir geben es aus der Hand!

Der Kern von Leadership und Führungsaufgaben war es doch seit jeher, Mitarbeitende zu fordern und zu fördern. Ihnen Freiräume zur persönlichen Entfaltung einzugestehen. Sie weiterzuentwickeln

und zu einer besseren Version von sich selbst werden zu lassen. Die Abbildung 8: *Veränderung von Führungsinhalten* zeigt auf, wie sich Führung entwickeln muss.

Leadership damit alle wissen, wo es gerade langgeht - große Vision aufzeigen - alle motivational mitreißen	Coaching damit es allen gut geht - Mitarbeitende persönlich und fachlich weiterentwickeln - Potenzialentfaltung aller befähigen
--	---

Abbildung 8: Veränderung von Führungsinhalten

Nun sitzen wir da und erkennen: Wir müssen uns selbst anders führen, bevor wir unsere Organisation zukunftsfähig machen können. Unsere Rolle muss neu geschrieben werden. Unser Selbstbild als Führungskraft bedarf einer grundlegenden Reflexion. Dabei hilft die Orientierung in Abbildung 9: *New Leadership Entwicklung*.

Die Mehrheit der mir bekannten Führungskräfte i in den ersten drei Feldern von links gesehen zuhause. Ihnen steht also ein massiver Wandel bevor. Doch an sich ist das ein ganz simpler Prozess:

1. Entscheiden Sie, welche Art Führungskraft Sie sein möchten.
2. Beweisen Sie sich diese Identität mit neuen Gewohnheiten, die Sie erfolgreich in Ihren Alltag integrieren.

Ihr Veränderungsprozess beginnt ...

Haltung und Glaubenssätze überprüfen

Haltung kommt nicht von ungefähr. Insbesondere, wenn Sie sich diesbezüglich die Abbildung 10 (Schust, 2015) ansehen.

Wie erwarten Sie, dass Ihre Mitarbeitenden Ihnen gegenüber treten? Sind Sie tatsächlich schon auf Augenhöhe?

Die Grafik der Abbildung 10 zeigt eindrücklich, wie sich Führung und das Menschenbild im Kontext der sozialen Entwicklungen

Traditionelle Führung	New Leadership
Autoritäre Führung	Leaderless Organisations
Command & Control - Entscheidung von Einzelpersonen - Willkür- entscheidungen möglich	- Keine formale Führung - Flache Hierarchien - Gleichheit aller Mitglieder der Organisation - Hohes Maß an Zusammenarbeit
Transaktionale Führung	Shared Leadership
- Ziele setzen - Leistungs- kontrolle - Systematisches Feedback - Belohnen/ bestrafen	- Flexible Hierarchie - Führung als Teamaufgabe
Inspirierende Führung	Amibidextrous Leadership
- Vorbildhandeln - Inspirierende Motivation - Sinn vermitteln - Zukunfts- bild zeichnen	- Beidhändige Führung - Kombination aus effizienz- orientierter und innovations- orientierter Führung
Demokratische Führung	
- Mitarbeitende wählen demokratisch ihre Führungskräfte	

Abbildung 9: New Leadership Entwicklung

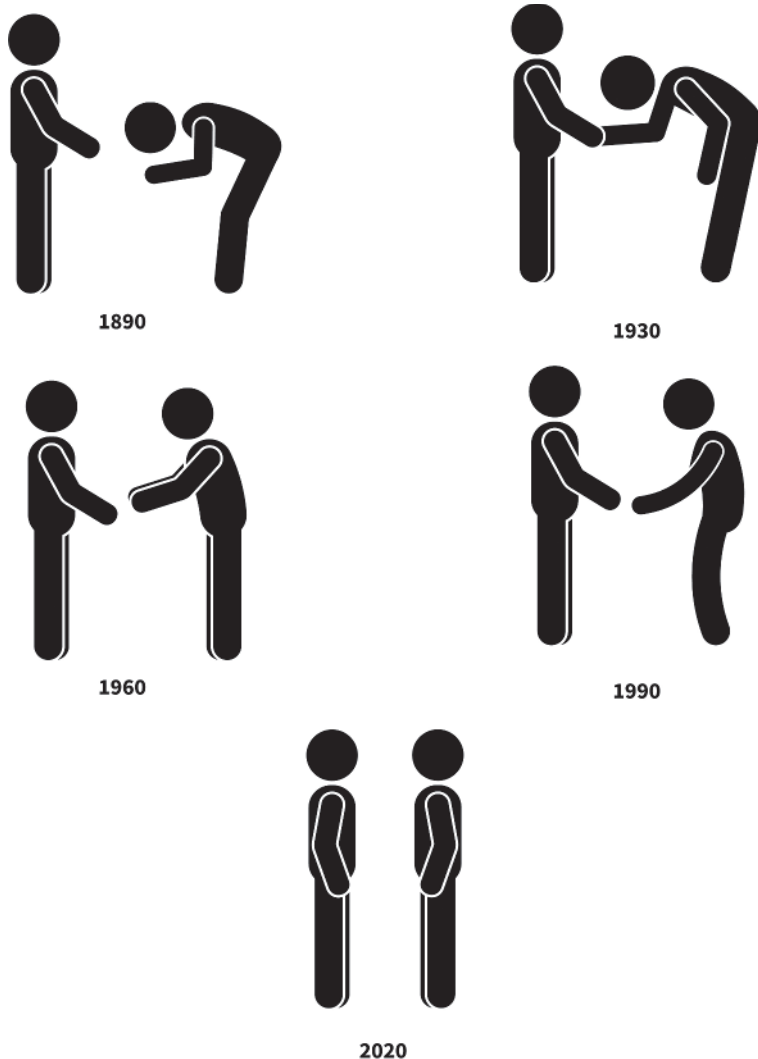


Abbildung 10: Entwicklung von Haltung und Menschenbild aus Sicht von Führung

über die Zeit gewandelt hat. Inzwischen ist Führung nicht mehr nur auf Augenhöhe. Nein, es gilt gegenseitiger Respekt und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, unabhängig von Status, Alter, persönlicher Neigungen und bisherigem Werdegang. Oder wollen Sie den Entwicklungen ernsthaft im Wege stehen?

Dann gebe ich Ihnen gerne zur Einstimmung ins Thema dieses Kapitels die acht Regeln für kompletten Stillstand im Unternehmen, adaptiert nach Prof. Dr. Kruse (Kruse, 2008) mit auf den Weg:

- Erledigen Sie möglichst viele Arbeiten gleichzeitig!
- Arbeiten und denken Sie immer in Extremen!
- Suchen Sie nach den Schuldigen!
- Kämpfen Sie in möglichst vielen Wettbewerben!
- Lassen Sie Regeln in Frieden!
- Sorgen Sie für schnelles Commitment!
- Verteilen Sie Gerüchte!
- Erhöhen Sie die Veränderungsgeschwindigkeit auf der Entscheidungsebene, nicht auf der Umsetzungsebene!

Wie sieht Ihr Inventar bei diesen acht Punkten aus? Haben Sie mit Ihrer Haltung und Ihren Regeln genügend Sand im Getriebe oder geht noch was?

Ob das alles dem Management oder dem Manager geschuldet ist? Nach Leadership hört sich dies eindeutig nicht an. Zumindest nicht nach meinem Verständnis. Hier hilft ein Blick auf die Definition der beiden Rollen respektive der Kernaufgaben in der Abbildung 11: *Leader und Manager – ein Vergleich*.

Leader ...	Manager ...
# gestalten	# führen aus
# erschaffen Neues und entwickeln	# verwalten
# inspirieren andere	# erhalten
# denken langfristig	# denken kurzfristig
# fragen «Was?» und «Warum?»	# fragen «Wie?» und «Wann?»
# hinterfragen den Status quo	# akzeptieren den Status quo
# schaffen Vision und Sinn und verändern Kultur	# handeln innerhalb der etablierten Kultur
# tun die richtigen Dinge	# tun Dinge richtig

Abbildung 11: Leader und Manager – ein Vergleich

Zugegeben: Es ist eine etwas provokative Sicht. Wenn Sie sich der neuen Leadership-DNA wirklich annehmen wollen, dann muss ich etwas Schmerz bei Ihnen verursachen, denn der Mensch will grundsätzlich zwei Dinge: Schmerz vermeiden oder Freude erleben. Die Ihnen bevorstehende Verwandlung Ihrer selbst, Ihres Führungsstils und schlussendlich Ihrer Organisation wird Ihnen viel abverlangen. Sie müssen raus aus Ihrer Komfortzone und sich auf neue Ansätze einlassen, ja gar diese verinnerlichen. Glauben Sie mir: Wenn Sie durchhalten, werden Sie viel Freude erleben. Nicht erst zum Schluss. Unterwegs gibt es wundervolle Momente. Lassen Sie sich überraschen.

Nun aber zurück zum Thema: Ist es nicht so, dass Organisationen beide Rollen brauchen? Gute Leader sind dankbar, dass sie Raum für ihre Ideen und Strategien erhalten. Sind wir ehrlich: Manager brauchen Leader, Leader brauchen Manager. Jeder für sich kommt nicht von der Stelle.

Hier kommt die schlechte Nachricht für die eingefleischten Manager: Management wird in der agilen Welt zunehmend den Mitarbeitenden übertragen (siehe Abbildung 12: *Drei Rollen der Führungskraft*). Das ist der Kern agiler Organisationen und Arbeitsweisen. Wir geben die Verantwortung dorthin, wo unsere Organisation auf den Kunden trifft. An die Peripherie unserer Organisation. Dort wo der Kunde und unsere Geschäftspartner direkt auf uns treffen. Six Sigma spricht dabei vom »Moment der Wahrheit«. Wir schaffen die optimalen Rahmenbedingungen und fokussieren auf Leadership und Coaching:

Leader sind per Definitionem Change-Maker. Sie treiben, gehen voran und ermöglichen Neues. Sie verbessern die Situation zu einer zukunftsfähigen Organisation. Sie schaffen geeignete Rahmenbedingungen. Sie bestimmen, wofür wir etwas tun, fragen sich, was zu tun ist. Sie geben nicht das Wie vor. Dadurch ermöglichen sie neue Ansätze, fordern und fördern die Mitarbeitenden, eigene Ansätze einzubringen, und sorgen somit

**Führung kann im «agilen Zeitalter»
grob in drei zentrale Rollen unterteilt werden:**

Leadership

damit alle wissen, wo es gerade langgeht
- große Vision aufzeigen
- alle motivational mitreißen

Management

damit alle effizient und effektiv
zusammenarbeiten
- gute Prozesse und Abläufe entwerfen
- Optimierungsmöglichkeiten identifizieren

Coaching

damit es allen gut geht
- Mitarbeitende persönlich und fachlich
weiterentwickeln
- Potenzialentfaltung aller befähigen

Abbildung 12: Drei Rollen der Führungskraft

dafür, dass vorhandenes Wissen angezapft wird und neues Wissen in die Organisation einfließt.

Gute Leader zeichnet zudem aus, dass sie regelmäßig den Status quo hinterfragen. Konkret stellen sie Fragen wie:

- Warum machen wir das so?
- Gibt es andere Wege und Lösungsansätze?
- Habt ihr schon einmal darüber nachgedacht, ob ...?
- Wer braucht die Ergebnisse und sind diese noch immer nötig?
- Müssen wir das noch tun und wofür?
- Ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen, oder würden wir als unser Kunde dies tun?

Exakt: Sie stellen Fragen und geben kaum mehr Antworten. Sie wissen: Die Kompetenzen sind bereits in der Organisation vorhanden. Sie haben die Menschen eingestellt oder zumindest jene, die wiederum Menschen eingestellt haben. Offenbar waren sie die Besten, die zu jener Zeit auf dem Markt verfügbar waren. Sie haben bei deren Anstellung an sie geglaubt. Diese Menschen würden Sie und Ihre Organisation weiterbringen. Leader müssen also nur anzapfen und gespannt sehen, wozu die Menschen in ihrer Organisation fähig sind. So werden sie immer aufs Neue überrascht.

Wollen Sie als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden?

Dann genügt es nicht, farbenfrohe Arbeitsplätze, Co-Working Spaces, Schaukeln in Kreativ-Laboren etc. zu ermöglichen. Echte moderne Arbeitgeber schaffen verantwortungsvolle Arbeitsumgebungen, geben Freiräume und zapfen vorhandene Kompetenzen und bestehendes Wissen in der Organisation an. Dies unabhängig davon, welche Funktion, welches Alter, welche Nationalität oder welches Geschlecht die Mitarbeitenden haben.

Diversität schlägt Monotonie. Blumenwiese schlägt Golfrasen!

Ein Beispiel aus der Praxis¹⁵:

Als CIO wurde ich interimistisch beauftragt, die interne IT-Organisation strategisch neu auszurichten. Die bisherigen beiden Führungskräfte führten nach dem Prinzip: »Die Kompetenz und Intelligenz, das sind wir!« Die anderen Mitarbeitenden wurden lediglich genau angewiesen, wer, was, wann und wie genau auszuführen hatte. Berechtigungen oder Hilfsmittel, um die Arbeit ordentlich auszuführen? Fehlanzeige! Wer nicht weiterkommt, muss halt die Eminenzen fragen. Dies traf auf alle Mitarbeitenden zu, insbesondere auf Auszubildende.

Als ich die Arbeit aufnahm, kamen wir nicht vom Fleck. Nichts geschah, ohne dass ich dauernd nach Hilfe und Unterstützung gefragt wurde – grausam. Für mich und mein Team. Und für alle unsere Kunden. Dauernde Reklamationen, Frustrationen und Ärgernisse.

Also ging ich dazu über, alle Kompetenzen und Entwicklungspotenziale im Team zu erörtern.

Viele intensive persönliche Gespräche später hatte ich eine gute Übersicht und wir konnten mit der Potenzialentfaltung

starten. Ich will an dieser Stelle nur das für mich eindrücklichste Ergebnis erläutern:

Der Auszubildende, nennen wir ihn Kevin, befand sich im dritten Ausbildungsjahr. Er war frustriert. Bislang durfte er lediglich Arbeitsplatzsysteme konfigurieren. Dies, obwohl er bereits in seinen ersten beiden Jahren weitaus fundierter ausgebildet wurde als viele seiner Kolleginnen und Kollegen im Team. Wir legten also gemeinsam fest, dass er fortan zum Netzwerkspezialisten entwickelt wird. Sein größtes Ziel, wie sich herausstellte. Nun denn: Ausbildungsplan schärfen, seine Entwicklung mit dem Team abstimmen und ihn selbstverantwortlich zu Werk gehen lassen. Das Team hat sich gegenseitig unterstützt, um ihm den notwendigen Rahmen zu schaffen. Die Krönung dieser Geschichte: Kevin hat vor vielen Jahren seinen erfolgreichen Abschluss gemacht. Seine Abschlussarbeit? Er hat ein Konzept verfasst, um das Monitoring zu verbessern. Dadurch hat sich die Stabilität des Netzwerks dauerhaft verbessert, das Frühwarnsystem und dadurch die Reaktionszeiten bei Fehlern waren weitere positive Auswirkungen seiner Arbeit.

Uns ist es damals in wenigen Monaten gelungen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, um alle Teammitglieder aktiv zu fördern und die gesamte Organisation dadurch spürbar vorwärtszubringen.

Unser Kevin arbeitet heute noch dort und bringt sich nach wie vor engagiert ein. Ich bin mir sicher: Er hat viele weitere Auszubildende nach dieser Erfahrung zu Spitzenleistungen motiviert.

Wir müssen unsere Glaubenssätze und unsere Haltung in den Grundmauern erschüttern, wenn wir in der neuen Welt noch eine Rolle spielen wollen. Ja, ich weiß: Wir glauben unserer eigenen Logik. Mit zunehmendem Alter haben wir schon so viel

erlebt. Was wollen uns die jungen Wilden noch vormachen? Wir haben unsere Annahmestrukturen gefestigt.

Hier ein Auszug aus den üblichen Glaubenssätzen der Führungskräfte, die mir in den vergangenen Jahren begegnet sind:

- Als Führungskraft bin ich Vorbild und muss immer beschäftigt wirken.
- Ich bin Chef und Kollege gleichzeitig.
- Ich muss meine Mitarbeitenden motivieren, damit sie zufrieden und glücklich arbeiten.
- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- Als Führungskraft muss ich ernsthaft wirken, sonst nehmen mich die Mitarbeitenden nicht ernst.
- Die Führungsfähigkeit ist in die Wiege gelegt, das kann man nicht lernen.
- Die Kritik muss gut verpackt werden, das Negative gehört zwischen zwei Positive, damit ich meine Mitarbeitenden nicht verletze.
- Ich bin schon so lange Führungskraft, ich muss mich nicht mehr weiterbilden.
- Niemand hört mir zu.
- Ich muss immer alles selbst erledigen, damit es ordentlich ausgeführt wird.
- Ich treffe alle Entscheidungen am besten allein.
- Größer ist gleich besser.
- Alle müssen immer physisch an einem Tisch sitzen.
- Die Führungskräfte sind an allem schuld.
- Wir sollen alles sofort transformieren.
- Es gibt nur Vorgesetzte und Untergebene.
- Nicht der Mensch, sondern die Sache steht im Mittelpunkt.
- Wer regelmäßig kontrolliert, erkennt Probleme frühzeitig und kann Gegenmaßnahmen ergreifen.
- Wer fragt, stiehlt dem Gefragten Zeit.

Fazit: Wir sehen die Welt mit den Augen unserer eigenen Werte und Erfahrungen – und nur so. Dabei nehmen wir unser Denken,

Fühlen und Handeln als selbstverständlich wahr. Wir erklären es zum Maßstab für unsere Mitmenschen. Er wird unsere innere Norm für die Welt, die bestimmt, wie wir die Verhaltensweisen und die Wirkung unseres Umfelds bemessen. Psychologen bezeichnen dieses Phänomen als Self Hugging, Selbstumarmung oder motivationale Selbstbezogenheit.

Dies führt dazu, dass wir andere Ansichten und andere Meinungen gerne filtern oder komplett ausblenden. Insbesondere dann, wenn stressige Situationen zunehmen, wir unter Druck geraten und die alten Gewohnheiten überhandnehmen. Eingespielte Routinen haben sich stets am besten bewährt und sind zu Automatismen geworden. Wir können diese schnell abrufen und uns auf deren Funktionsweise ausnahmslos verlassen. Dumm nur, dass uns diese Routinen in der neuen Arbeitswelt nichts mehr nutzen. Schlimmer noch: Sie sind kontraproduktiv!

Zugegeben: Wir sprechen im Kontext der Leadership-DNA nicht von Krisensituationen oder Notfallszenarien. In der Krise geht es insbesondere um den Faktor Zeit. Da braucht es klare Anweisungen, kurze Kontroll- und Überwachungszyklen, schnelle und kurze Entscheidungswege usw. Deshalb sind Krisen- und Notfallsituationen meist nach dem militärischen oder nach dem Vorbild der Blaulichtorganisationen konzipiert.

Ich selbst durfte als Verwaltungsrat in einem Schweizer KMU einen Cyber-Angriff erleben und wurde in den Krisenstab einbezogen. Dies aufgrund meiner Vergangenheit als Informationssicherheitsspezialist und krisenerprobte Führungskraft. Der CEO hatte bis zu unserem Eintreffen bereits die gesamte Krisenorganisation aufgestellt inklusive aller Hilfsmittel. Seine Maßnahmen kamen aus einem grauen Ringbuch: Führungshandbuch der Schweizer Armee.

Wir sind in solchen Situationen geneigt, das Zepter wieder selbst in die Hand zu nehmen. Wir kennen die Situationen. Sie bringen uns nicht mehr aus der Ruhe und aus der Fassung. Wir haben sie schon mehrfach erlebt und dadurch unsere Erfahrungen und unsere Lorbeeren geerntet. Unbestritten: Wir haben uns diese Lorbeeren verdient.

Lorbeeren galten in der Antike als Zeichen des Ruhms oder der Sieger. Gelesen? In der Antike! In der neuen Arbeitswelt gelten andere Regeln. Der Erfolg gehört dem Team, nicht einem Einzelnen. Und: Wer sich bekanntlich auf seinen Lorbeeren ausruht, wird von den Flexiblen und Wendigen schnell überholt. »Survival of the fittest«, heißt der neue, alte Leitsatz. Dazu einige Erkenntnisse aus meinem Interview mit einem Kollegen:

Ein Kollege von mir hat es sich mit seinem Unternehmen zur Aufgabe gemacht, gestrandete Manager im Alter von 50+ wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Er stand mir für das vorliegende Buch für ein Interview zur Verfügung und erzählte mir von seinen Erfahrungen. Aus seiner Sicht ist es beinahe unmöglich, diese Menschen umzupolen, hin zu neuen Führungsansätzen. Zu verankert sind die Glaubenssätze und Annahmestrukturen bezüglich hierarchischer Führung.

Seine wichtigsten Erkenntnisse sind:

- Wir haben entscheidungsschwache Führungskräfte.
- Wir haben zunehmend Narzissten in den Führungsetagen.
- Selbstverwirklichung hat ein hohes Ausmaß auf allen Ebenen angenommen. Ein Systemwechsel ist unabdingbar.
- Nach 30 Jahren Führung müssen wir plötzlich umdenken, Geduld ist jedoch Fehlanzeige.
- Die alten Instrumente und Messgrößen sind Auslaufmodelle und genügen den aktuellen wirtschaftlichen Anforderungen nicht mehr.

- Führung braucht viel mehr Zeit als früher – diese steht aber ebenso wenig zur Verfügung wie die Mitarbeitenden dafür.
- Die Fehlertoleranz auf den Führungsebenen ist viel zu wenig ausgeprägt.
- Die Manager haben Angst vor der Transformation, weil vieles unkontrollierter wird und sie sich damit nicht auskennen.
- Die weichen Faktoren, wie Sozialkompetenz und Empathie, wurden früher nicht gebraucht.
- Man muss Menschen mögen, in allen Situationen. Das ist im Management vielfach gar nicht gegeben.

Kurzum: Führung ist viel anspruchsvoller geworden. Viele Führungskräfte sind dem gar nicht gewachsen oder überhaupt nicht dafür geschaffen. Andere wiederum haben die Lust an Führung verloren, weil sie ihnen zu viel abverlangt.

Da schießt mir direkt das eher ironisch gemeinte Peter-Prinzip (Laurence J. Peter, 2001) durch den Kopf: »Die Menschen werden in Organisationen so lange befördert, bis das Höchstmaß an Inkompetenz erreicht ist. An dieser Position angelangt, sind sie dann überfordert und verharren bis zum Ende ihres Berufslebens.«

Was er mir am Schluss des Gesprächs noch mitgegeben hat, hat mich am meisten überrascht. Er sagte mir: »Weißt du, viele haben die Schnauze voll! Sie waren und sind Blitzableiter für alles, was schiefging und -geht. Doch damit nicht genug: Sie befanden oder befinden sich in einem Hamsterrad, voller materialistischer und anderer Zwänge. Sie erkennen vielfach in den Gesprächen mit mir, dass sie schon in der Grundausbildung falsch abgebogen sind, mehrheitlich, weil sie dem Wunsch ihrer Eltern gerecht werden wollten. Und: Sie haben Angst vor der Transformation! Sie wissen nicht, wie damit umzugehen ist, und fürchten sich, den Anforderungen nicht gerecht zu werden.«

Puuh! Das ist harter Tobak! Das wird eine harte Nuss!

Innere Einstellung mit Mut zur Veränderung entwickeln

Eines vorweg: Viele Führungskräfte sehen wenig persönlichen Sinn in ihrer Tätigkeit, weil sie ihren Daseinszweck nur vage kennen und beschreiben können. Ein Grund mehr, sich tiefer mit den eigenen Glaubenssätzen, nicht nur zur Führung, auseinanderzusetzen. Eine sehr gute Zusammenfassung fand ich bei Gabriela Wischeropp¹⁶. Glaubenssätze sind unsere innersten Überzeugungen, mit denen wir uns selbst einreden, wie wir und die ganze Welt funktionieren. Sie beschreiben unsere persönliche Realität, die uns erklärt, wie wir uns wann und warum verhalten. Einfach ausgedrückt, erklären sie, wie wir selbst, andere Menschen, die Gesellschaft, ja die ganze Welt ticken. Unsere Glaubenssätze dienen dazu, uns durch das Leben zu manövrieren und unser Leben zu bewältigen. Für uns ergeben sie immer einen konkreten Nutzen, da sie eng mit unseren Werten verknüpft sind.

Viele unserer tiefen Glaubenssätze entstammen Begebenheiten in unserem Leben. Wenig überraschend prägten uns vor allem Erfahrungen und Vorkommnisse in der Kindheit und Jugend. Also in unseren entscheidenden Entwicklungsphasen. Insbesondere unsere Eltern, älteren Geschwister, Lehrpersonen, Ausbildungsbetreuer und ersten Vorgesetzten hatten den größten Einfluss auf uns. Wir haben das jedoch mehrheitlich unbewusst mitgenommen und stellen später erst im Laufe des Lebens fest, welchen Einfluss dies auf unser alltägliches Verhalten hat. Oder auch nicht.

Vielleicht haben Sie einige Erfahrungen aus der Vergangenheit erfolgreich verdrängt oder sind bewusst vor ihnen davongelaufen, um den Schmerz der damaligen Erfahrung nicht mehr erleben zu müssen. Es kann aber auch sein, dass Sie sie einfach mit neuen Mustern und Annahmen über das Leben und wie es eben ist überdeckt haben.

Denn: Nicht alles an der heutigen Situation ist schlecht. Einige Ihrer Verhaltensweisen und -muster haben Sie dahin geführt, wo Sie jetzt sind. Viele davon haben Sie erfolgreich gemacht. Die

Frage, die Sie sich stellen müssen, ist, ob Sie mit Ihrer heutigen Situation und dem Weg, der Sie dahin geführt hat, glücklich, dankbar und zufrieden sind.

Es braucht Mut, sich selbst seiner eigenen Vergangenheit zu stellen und wieder zu seinem Selbst zu finden. Oder, wie Steven Reiss¹⁷, Urheber des Reiss-Motivation-Profiles, es nennt: »Werde, wer du bist!«

Ein guter Freund von mir sagte kürzlich bei einem gemeinsamen Essen, als wir über das Thema Glaubenssätze diskutierten: »Weißt du, es ist schon faszinierend und doch bedenklich, dass wir vierzig bis fünfzig Jahre brauchen, um wieder zu den ersten fünf zurückzukehren.«

Beinahe philosophisch, nicht? Und doch voller Wahrheit. Lassen Sie diesen Satz auf sich wirken. Er wird auch in Ihnen etwas auslösen, da bin ich mir sicher. Ein guter Kick-Start in den Veränderungsprozess, finde ich.

Wie viele psychologische Ansätze und Naturgesetze lassen sich Glaubenssätze positiv und negativ formulieren. Passen Sie auf, dass Ihnen Ihr Gehirn keinen Streich spielt. Denn negative Erlebnisse werden vom Unterbewusstsein deutlich schneller aufgenommen als positive. Deshalb unterscheidet die Psychologie zwischen verstärkenden und abschwächenden Glaubenssätzen.

Ein Beispiel von Henry Ford gefälltig? »Egal, ob du glaubst, du schaffst es oder du schaffst es nicht. Du wirst immer recht behalten.«

Bedenken Sie: Ihre Glaubenssätze sind immer voreingenommen und individuell ausgeprägt. Sie beschreiben immer Ihre individuelle Weltsicht und Realität. Dabei sind negative, kontraproduktive Glaubenssätze energieraubend. Sie setzen uns unter unnötigen Druck. Sie können nicht mehr klar denken, nicht mehr ruhig

schlafen und stehen unter Dauerstress. Sie fühlen sich plötzlich energielos Tag für Tag. Dabei spielt es keine Rolle, ob Ihre Einschätzungen stimmen oder nicht.

Für die neue Leadership-DNA bringt das ein großes Problem mit sich. Die bevorstehenden Veränderungen sind epochal und fordern Ihre ganze Aufmerksamkeit und Energie. Erfahrungswerte für die kommenden Situationen gibt es kaum. Nur einige wenige große Konzerne und natürlich Start-ups haben bislang erste Gehversuche mit den neuen Ansätzen hinter sich. Wenn Sie also sich und Ihre Organisation gesund in die Zukunft führen wollen, dann müssen Sie eventuelle negative Gedanken und Verhaltensmuster bezüglich der Führung ablegen und in neue, positive Glaubenssätze für Ihre Führungsansätze verwandeln.

Die gute Nachricht: Glaubenssätze lassen sich ändern!

Wie aber ändern wir nun unsere Glaubenssätze über Führung? Ich benutze folgenden Drei-Schritte-Ansatz, basierend auf den Erkenntnissen, die ich aus verschiedenen, mir sinn- und wirkungsvoll erscheinenden Modellen adaptierte: Ihre Glaubenssätze hängen im Wesentlichen von Ihrer emotionalen Stärke ab. Ihre stärksten, emotional aufgeladenen Sätze bezüglich Führung und Mitarbeitenden sind zu verifizieren und abzuwägen, ob sie Sie ans Ziel der neuen LeadershdannDNA führen. Hier die zentralen Fragen dazu:

Schritt 1: Glaubenssätze erkennen und einschätzen

Was denken Sie über gute Führung?

- Sind Sie lieber ein Leader oder ein Manager (siehe Abbildung 11: *Leader und Manager – ein Vergleich*)?
- Was muss Führung bewirken?
- Was denken Sie über Ihre Mitarbeitenden?
- Haben Sie gerne Kontakt zu Menschen?
- Was denken Sie über Ihre(n) Vorgesetzten? Was stört Sie, was gefällt Ihnen an dessen/deren Führungsstil?

Hier eine Hilfestellung, falls Sie sich mit den Antworten schwer-tun: Welchen häufig geäußerten Glaubenssätzen stimmen Sie spontan zu?

- Dafür bin ich zu alt.
- Es kann nur einen geben! Gute Führung braucht einen Menschen an der Spitze.
- Ich vertraue meinem Bauchgefühl.
- Ohne Fleiß kein Preis.
- Ich kann mich nicht entscheiden.
- Meine Mitarbeitenden und Kollegen sind das Problem, nicht ich.
- Die Entscheidungen sollten allein bei der Führungskraft liegen.
- Ich muss meine Mitarbeitenden motivieren.
- Die Menschen sind nicht vertrauenswürdig.
- Echtes Vertrauen ist besser als Kontrolle.
- Als Führungskraft musst du ernsthaft wirken.
- Zum Führen muss man geboren sein.
- Ich bin immer zur richtigen Zeit am richtigen Ort.
- Alles im Leben hat einen Sinn, nichts passiert umsonst.
- Ich darf keine Fehler machen.
- Erst die Arbeit, dann das Vergnügen.
- Ich meistere jede Herausforderung.
- Andere werden immer bevorzugt.
- Ich ziehe Erfolg und die richtigen Menschen zur richtigen Zeit an.
- Ich muss immer für Harmonie sorgen.

Schreiben Sie alles auf, was Ihnen zum Thema Führung durch den Kopf geht. Seien Sie ehrlich zu sich selbst und hören Sie in sich hinein. Denken Sie einfach an Ihren Führungsalltag. Was ist Ihr Tagesärger? Was begeistert Sie? Verlassen Sie sich auf Ihr Bauchgefühl.

Nur die spontansten, emotionalsten Antworten helfen in Ihrer Transformation weiter. Ja genau, es geht auf die Gefühlsebene. Dort startet echte Veränderung.

Schritt 2: Glaubenssätze mit dem Umfeld reflektieren

Denken Sie an Self-Hugging, wie weiter oben beschrieben. Um nicht auf die eigenen Sichtweisen und Annahmen hereinzufallen, spiegeln Sie Ihre persönlichen Antworten mit Ihrem Umfeld wider, seien es Führungskollegen, Mitarbeitende oder Ihr persönliches Umfeld, wie Familie und Freunde:

- Wie sehen Ihre Kollegen Sie als Führungskraft?
- Wie nehmen die Kollegen und Mitarbeitenden Ihre Führung wahr?
- Wie schätzen sie Ihre Kommunikation und Information ein?
- Werden Sie als Führungskraft oder als Kollege wahrgenommen?
- Wie steht es um den Freiraum, den Ihre Kollegen und Mitarbeitenden von Ihnen erhalten?
- Was sagen Ihre Kinder und Ihre Partnerin zu Ihrer Führungs- und Erziehungsarbeit zuhause?
- Wie sehen Ihre Freunde und Bekannten Sie?
- Was sagen die Auszubildenden in Ihrer Organisation zu Ihrer Art der Führung?

Machen Sie sich auch hierzu eine Liste und vergleichen Sie die Antworten mit Ihren eigenen aus Schritt 1. Sie erhalten so ein gutes und ehrliches Selbst- und Fremdbild zu Ihrem Führungsstil.

Stimmt das Selbst- und Fremdbild überein? Prima! Sie haben offenbar sehr ehrlich zu sich selbst geantwortet. Seien Sie Ihrem Umfeld dankbar für die ehrlichen Antworten. Sie können sich selbst vertrauen und sind bereit für eine echte Veränderung.

Sie erhalten ein völlig anderes Fremdbild? Oha, dann haben die anderen offenbar keine Ahnung von Ihnen! Wenn Sie so denken, haben Sie nun eine echte Herausforderung vor sich. Sie müssen jetzt richtig an sich selbst arbeiten.

Was sagt Ihnen Ihr Bauch, wenn Sie Ihre beiden Listen durchgehen? Erkennen Sie die positiven Elemente, die Ihnen für die neue Leadership-DNA dienen? Welche Ihrer Glaubenssätze müssen Sie bewusst verändern, wenn Sie eine zukunftsfähige Führungskraft werden wollen?

Wichtig: Fragen Sie die Menschen persönlich. Machen Sie bitte keinen Fragebogen, den man über Sie ausfüllen soll. Sie vergeben sich sonst viele nützliche Aspekte, die für die Leadership-DNA entscheidend sind. Spüren Sie die Menschen, setzen Sie sich ernsthaft mit ihnen und sich selbst auseinander. Nur das bringt Sie weiter.

Schritt 3: Glaubenssätze verändern

Betrachten Sie nochmals die Kernaussagen aus dem Kapitel »Einführung ins Thema Leadership-DNA. Welcher Ihrer Glaubenssätze ist verstaubt und führt Sie nicht mehr zum Ziel? Wählen Sie einen bis drei aus, die Sie bewusst verändern wollen.

Überlegen Sie sich für die gewählten Glaubenssätze, welchen Nutzen und Mehrwert dieser Ihnen für die neue Leadership-DNA bringt. Ja, nur wenn er Ihnen persönlich etwas nützt, wird er später auch Ihrer Organisation nützen. Wenn Sie einen Glaubenssatz auswählen, der Ihnen keinen offensichtlichen Nutzen in der Veränderung gibt, dann wird es richtig schwierig bis unmöglich, den Glaubenssatz zu ändern respektive zu verankern. Denken Sie an das große Ganze, also Ihr großes Zielbild Ihrer zukunftsfähigen Organisation. Wo ist Ihr konkreter Beitrag, wo wollen Sie bewusst loslassen und wie soll sich das positiv auf Ihre Situation und die Entwicklung Ihrer Organisation auswirken?

Hier ein Beispiel für Sie:

Lautet Ihr Glaubenssatz beispielsweise »Ständig muss ich hinter meinen Mitarbeitenden her sein, ansonsten werden die Aufgaben

nicht abgeschlossen«, dann können sich dahinter Ihre Werte Effizienz, Produktivität und Erfolg verstecken. Sie können daraus ableiten, dass Ihre Mitarbeitenden ausschließlich dann effizient und produktiv sind, wenn Sie es ständig überwachen.

Ihr persönlicher Mehrwert und der Nutzen für Ihre Organisation in Ehren. Nur wird diese Vorgehensweise langfristig für alle Beteiligten enorm aufreibend und beschwerlich, um nicht zu sagen zermürend, sein. Ein solches Vorgehen ist der Tod für die neue Leadership-DNA und neue Organisationsformen. Ich höre Sie schon innerlich protestieren. Ruhig Blut. Es gibt Rettung.

Wie können Sie also den identischen Nutzen erreichen, jedoch mit einem zielführenden und zukunftsfähigen Verfahren, das Ihnen und Ihren Mitarbeitenden das Arbeitsleben deutlich einfacher macht? Aber Vorsicht vor den üblichen Fallen: Verwenden Sie in Ihren Glaubenssätzen keine abschwächenden Wörter, wie »nicht« oder »kein«. Diese sind psychologisch nicht förderlich und negieren den Wortlaut. Dadurch werden die Glaubenssätze unnötig negativ aufgeladen und energetisch nicht voll wirksam. In der positiven Psychologie¹⁸ spricht man deshalb von Genesung und Aufblühen, den beiden Polen der psychologischen Ausprägung. Wir wollen mit der Leadership-DNA keine Genesung der »alten« Führung, sondern ein Aufblühen der neuen Führungsansätze.

Betrachten wir nochmals die Botschaften des agilen Manifests weiter oben, dann liegt auf der Hand, dass wir den Glaubenssatz anders formulieren müssen. Im obigen Beispiel sollte es also nicht heißen »keine Kontrolle mehr auszuüben«. Das wäre eher ein Laissez-faire-Ansatz und würde Mitarbeitende und Organisation sich selbst überlassen, was auch neue Führungs- und Organisationsformen nicht beabsichtigen. Zielführender wäre ein Glaubenssatz, wie: »Ich vertraue meinen Mitarbeitenden und mein Team ist produktiv und erfolgreich.«

Zugegeben: Das fühlt sich erst einmal sehr unwohl an. »Das passt doch gar nicht zu mir!«, hören Sie sich vielleicht innerlich sagen. »Ich soll Kontrolle mit Vertrauen ersetzen? Mit meinen Mitarbeitenden? Unmöglich!«

Ja, genau! So fühlt es sich an, wenn echte Veränderung anrollt. Jetzt wird es interessant. Denn Sie ersetzen eine Ihrer, die neue Leadership-DNA schwächenden Eigenschaften durch eine neue. Da muss Widerstand in Ihnen aufkommen. Findet diese Emotion in Ihnen nicht statt, verpasst der neue Glaubenssatz seine Wirkung.

Nehmen Sie sich etwas Zeit. Lassen Sie den neuen Glaubenssatz mehrmals durch den Kopf in den Bauch wandern, dann wieder zurück in den Kopf und nochmals zum Bauch und zurück. Fühlen Sie sich in die neue Herangehensweise ein. Das Gefühl, das Sie nun beschleicht, ist das Gefühl, das sich in Ihren Mitarbeitenden ausbreitet, wenn Sie beginnen, die Organisation im großen Stil zukunftsfähig zu machen.

Ja, Sie können Ihre Organisation auch mit mehr Vertrauen zu Effektivität und Effizienz führen. Das braucht Zeit, einverstanden. Besonders, wenn Ihre Organisation noch von Misstrauen oder unmündigen Mitarbeitenden geprägt ist.

Überlegen Sie sich: »Wenn ich meinen neuen Glaubenssatz verinnerliche und meine Organisation danach führe, wie würde meine Organisation aussehen, wie würde sie wirken? Wie sähe mein Führungsalltag aus und wie würde ich auf andere wirken?«

Was glauben Sie? Würden Sie mit neuen Glaubenssätzen Ihre Organisation der Zukunft erreichen?

Ich motiviere Sie: Spielen Sie mit Ihren alten und neuen Glaubenssätzen und lassen Sie sie auf sich wirken. Schreiben Sie sie auf, installieren Sie sie im Alltag, an Orten, wo Sie sie regelmäßig sehen. Wenn Sie wirklich neue Glaubenssätze installieren wollen, tauchen Sie auch immer in die jeweilige Emotion ein. Dies verstärkt die Wirkung und hilft Ihre tiefsitzenden Muster aufzulösen.

Wie hilfreich sind Ihre neuen Glaubenssätze nun in Bezug auf die neue Leadership-DNA? Sind Sie eher Leader oder Manager?

»Warum fragt der das dauernd?«, könnten Sie geneigt sein, sich zu denken. Ich kann es nicht oft genug erwähnen: Sie müssen sich diese Frage ehrlich und tief aus dem Inneren heraus beantworten. Reden Sie sich nicht ein, dass Sie natürlich Leader und Coach für Ihre Mitarbeitenden sein wollen, wenn Sie das nicht sind und es Ihnen widerstrebt. Legen Sie all Ihr Ego und den Status ab, die Ihnen die heutige Position ermöglicht. Sie werden nicht mehr gebraucht. Keine Angst: Auch die neuen Organisationsformen brauchen Führung, nur eben anders. Entscheidend sind die Rollen, die Sie in der neuen Organisationsform innehaben und ob diese zu Ihnen passen.

Also nochmals: Ist Ihr Ziel ausreichend klar definiert?

- Wissen Sie exakt, was Sie als Leader erreichen möchten?
- Was erwarten Sie eigentlich von einem guten Leader? Haben Sie ein klares Zielbild diesbezüglich?
- Wie soll Ihr zukünftiger Alltag als Leader in der neuen Arbeitswelt aussehen?
- Erkennen Sie Ihre Fähigkeiten und können Sie diese im neuen Alltag einordnen? Kommen sie in Ihrem Zielbild ausreichend zum Tragen?

Oder sind Sie eben doch Manager?

Die Änderung unserer Glaubenssätze über Führung ist entscheidend, wenn wir in der zukünftigen agilen Welt bestehen wollen. Und: Es braucht Mut, innere Einstellungen über Bord zu werfen und neu zu starten.

Reflektieren Sie – am besten mit einer vertrauten Person oder einem unabhängigen Coach – Themen, Werte, Stärken und Leidenschaften, die Ihr Leben prägen.

Halten Sie fest, welche berufliche Tätigkeit dem Lebensmotto entspricht, welche Maßnahmen dafür entscheidend sind und welche Personen dabei helfen können.

Bedenken Sie: Um andere zu begeistern, muss man sich selbst begeistern. Wer sich also nicht tief innen selbst wertvoll fühlt, der wird maximal Mittelmäßigkeit erlangen.

Ergreifen Sie die Initiative! Setzen Sie etwas in Bewegung und erzielen Sie Ergebnisse!

Innovationskraft und Pioniergeist als unerlässliche Voraussetzungen für die neue Leadership-DNA

Will bedeuten: Innovation und Pioniergeist sind eine Haltung, ein Mindset. Die neue Leadership-DNA braucht wieder Pioniere. Menschen, die sich nicht entmutigen lassen, sich die Knie aufzuscheuern, weiter kriechen, wieder aufstehen, den Sand abwischen und zielstrebig weitermachen. Pioniere gehen Wege, die keiner oder noch kaum jemand vor ihnen gegangen ist. Sie sind durchsetzungsfähig, kreativ und initiativ. Pioniere teilen sich Neugier und Abenteuergeist. Sie stellen die richtigen Fragen und haben den Mut, Neues auszuprobieren, Dinge aus einer neuen Richtung zu betrachten. Und sie gehen gerne Risiken ein.

Alles Dinge, die in etablierten Unternehmen kaum mehr bekannt und beliebt sind. Denn Innovation bindet Ressourcen. Und sie generiert Neid. Das sind die beiden Hauptgründe, warum sich Innovationen und Innovationsmanagement in traditionellen Unternehmen kaum etablieren. Zudem sind innovative Projekte in der Regel nicht sehr hoch priorisiert.

Das Ergebnis: Innovation und Pioniergeist scheitern, bevor sie sich überhaupt entfalten können und Wirkung erzielen. Diesbezüglich liefert Clayton Christensen in seinem Bestseller *The Innovator's Dilemma* (Christensen, 2013) sieben Thesen, die ich hier, im Kontext des vorliegenden Buchs zusammengefasst habe:

- Hinterfragen Sie Ihre heutige Kundenorientierung und die aktuellen Kundenbedürfnisse. Die technologische Entwicklung kann Kundenwünsche generieren, die sie heute selbst (noch) nicht kennen. Nutzen Sie Entwicklungspfade für innovative Technologien. Sie geben Ihnen Ansatzpunkte für die Analyse und Diagnose neuer potenzieller Kundenbedürfnisse.
- Geben Sie Ihren Innovations- und Entwicklungsprojekten ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen. Sorgen Sie für Aufmerksamkeit in der Organisation für diese Vorhaben. Dann führen diese zum Erfolg. Beziehen Sie Ihr mittleres Management in diese Projekte mit ein. Sie sind in den heutigen Organisationsstrukturen der Hebel zum Erfolg.
- Stimmen Sie Markt und Technologie aufeinander ab. Treten Sie aus den etablierten Märkten heraus und suchen Sie sich neue Betätigungsfelder. Suchen Sie sich neue Märkte und nutzen Sie gutes Marketing, um dies bekannt zu machen.
- Durchbrechen Sie Ihre Spezialisierung und Ihren Unternehmenskontext. Hinterfragen Sie Ihr aktuelles Wertesystem. Können Sie Ihre Technologien und Produkte auf andere Märkte transferieren? Durchbrechen Sie Ihre Fehlerkultur und sorgen Sie für neue Produktentwicklungszyklen.
- Informationen für die technologischen und marktspezifischen Entscheidungen bei Innovationen sind bei neuen Märkten und

Vorhaben nicht vorhanden. Das Wissen kann nur durch eigenes flexibles Trial-and-Error-Verfahren erarbeitet werden. Die Risiken in diesem Kontext sind groß. Versuch und Irrtum, iterative Lernprozesse und schnelle Rückkopplung sind der erfolgsversprechende Pfad.

- Die Entscheidung, ob Sie Pionier sein sollen oder nicht, wird durch die Art der Veränderung bestimmt. Verfolgen Sie deshalb nicht blind eine Strategie, sondern entscheiden Sie sich bewusst.
- Es gibt große Eintrittsbarrieren bei disruptiven Veränderungen. Die größte Chance für kleine und mittlere Organisationen besteht darin, Dinge zu tun, die nicht zum Geschäftsmodell der Mitbewerber passen.

Wie bereits erwähnt, befinden wir uns in einer Ära epochaler Veränderungen. Es genügt also nicht, sich evolutionär weiterzuentwickeln, wie Sie das gewohnt sind. Es braucht disruptive Veränderungen in weiten Teilen Ihrer Organisation, damit Sie und Ihre Organisation sich auf die aktuellen und kommenden Anforderungen einstellen können. Das heißt: All die Fähigkeiten, die Ihre Organisation im Laufe der Zeit entwickelt hat, sind auf die konkreten Probleme und Herausforderungen Ihres Marktes und dessen Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Sie sind so organisiert, dass Sie die Aufgaben effizient erledigen können. Doch: Sind Sie damit zukunftsfähig?

Wenn Sie neue Führungs- und Organisationsmodelle in Angriff nehmen, müssen Sie persönlich zuerst einmal glauben, dass es möglich und sinnvoll ist. Dies ist die Grundvoraussetzung, damit Sie als Pionier und Innovator die ersten Schritte machen. Ist dies der Fall, dann müssen Sie innovative Projekte in Ihr strategisches Portfolio aufnehmen. Überzeugen Sie Ihr mittleres Management, denn über diese Hierarchiestufe wird der Erfolg neuer Ansätze erst ermöglicht. Ändern Sie auch Ihre Anreizsysteme in der Organisation. Ansonsten wird es schwierig, das Management in Bewegung zu bringen. Abgeleitet von *Company Building* (Frick, 2021) ergeben sich folgende zu bedenkende Punkte:

Innovation braucht Zeit und sie braucht ordentlich Budget. Sorgen Sie deshalb für eine klare Innovationsstrategie. Das gesamte Management muss sich dazu bekennen und verpflichten. Sie alle müssen die Veränderung wirklich wollen, sonst wird Ihr Unterfangen schwierig bis unmöglich. Schaffen Sie gegebenenfalls ein Innovations-Kernteam mit einer guten Diversität aus erfahrenen, neuen, jüngeren und älteren Mitarbeitenden. Sie sollen technologisch gut bewandert, kreativ sowie wirtschaftlich und unkonventionell denken können. Die Organisationsformen und die Arbeitsumgebung müssen sich deutlich von der Stammorganisation unterscheiden. Sorgen Sie für eine neuartige, angemessene Erfolgskontrolle, damit die Ergebnisse ihre Wirkung zeigen können.

Das klingt alles sehr positiv und nach Aufbruchstimmung. Es gibt aber auch einige Punkte zu beachten, die innovative Ansätze mit sich bringen, wie Gary P. Pisano in seinem Artikel »Innovation erfordert Disziplin« in der *Harvard Business Review* (Pisano, 2019) darlegt. Er weist darauf hin, dass eine innovationsfreudige Unternehmenskultur deutlich höhere Anforderungen mit sich bringt, die jedoch kaum in der Innovationsliteratur Platz finden. Fehler- respektive Irrtumskultur und Experimente erfordern weit mehr Führung als gemeinhin angenommen. Eine gesunde Fehlertoleranz ist wichtig, ansonsten entsteht keine Innovation. Doch sollten vermeidbare Fehler und Irrtümer nicht toleriert werden. Dies ist möglich, wenn Sie kompetente Mitarbeitende für Ihre innovativen Projekte einsetzen. Innovation braucht zudem strenge Regeln und Disziplin. Schon Thomas Alva Edison wusste: Experimente benötigen sorgfältige Vorbereitung, ordentliche Dokumentation der erzielten Ergebnisse, präzise Kriterien für die Vorbereitung, Durchführung sowie Abschluss dieser. Zu guter Letzt gibt es in den meisten Fällen einen Budgetrahmen, den es einzuhalten gilt.

Dies gepaart mit den kulturellen Eigenschaften innovativer Organisationen, wie offenem und ungeschöntem Feedback, ehrlicher Kritik an Vorgehen und Ergebnis ohne persönliche

Befindlichkeiten machen eine zielführende Umgebung erfolgreicher Innovation aus.

Sie sehen: Auch Innovation und Pioniergeist gehen nicht allein. Sie brauchen klare Strukturen, kontrollierten Freiraum, mehr Kommunikation und Führung. Auch in diesem Kontext ergeben sich die agilen Prinzipien für die neuen Führungs- und Organisationsansätze.

Bereitschaft zur »kreativen oder schöpferischen Zerstörung« (Schumpeters Prinzip)

Joseph A. Schumpeter sagte in seinem Werk *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (Schumpeter, 2005) bereits 1942 das Ende des Kapitalismus voraus. Beschäftigt man sich mit dem Kern seiner Thesen, dann hat er die heutigen Entwicklungen bereits vorausgesehen. Betrachten wir die heutigen Organisationen sowie deren Betriebssysteme, dann müssen wir uns eingestehen, dass der Kapitalismus an seinen eigenen Leistungen zugrunde gehen wird. Demnach wird der Kapitalismus immer mehr von der Bürokratie eingenommen. Alles will kontrolliert, um nicht zu sagen, überkontrolliert werden. Wird eine Regel missachtet, gebrochen oder gar missbraucht, dann reicht meist ein einziger Präzedenzfall aus. Die Regel wird angepasst und verschärft, im dümmsten Fall wird das Thema sogar gänzlich verboten und aus der Organisation verbannt. Eine Bestrafung der vielen, aufgrund eines Fehlverhaltens von Einzelnen. Positive Fehlerkultur ade!

Innovation verkümmert in einer solchen Umgebung. Sie wird immer weiter von den unternehmerischen Agenden verdrängt. Vor diesem Hintergrund stellte Schumpeter seine These auf, dass der Kapitalismus von einer Art Sozialismus abgelöst wird, ohne eine sozialistische Revolution hervorzurufen.

Genau das ist es, was in der Führungs- und Organisationsentwicklung aktuell in meiner Beratungstätigkeit und in

Weiterbildungen der einschlägigen Universitäten zu beobachten ist und vermittelt wird: Soziokratische Systeme sind auf dem Vormarsch und verdrängen nach und nach die bisherigen Ansätze, die auf Taylorismus und Kapitalismus basieren.

In meinen Interimsmandaten erwarten die Kunden stets schnelle Ergebnisse und eine rasche Verbesserung der aktuellen Situation. Ich brauche demnach einfache Instrumente, um den Mitarbeitenden zu erklären, was wir jetzt tun müssen. Dazu nehmen wir die Mitarbeitenden zusammen in Workshops und lassen sie in Gruppen u. a. das ERSK-Quadrat ausfüllen. Alles ist willkommen, was die aktuelle Situation verbessert und uns zukunftsfähig macht.

Dabei haben sich schon enorme Veränderungen in den ersten Wochen der Mandate ergeben.

Ein Kunde von mir, Geschäftsführer und Inhaber, bezeichnete seine Innovationsprojekte stets als »Rambo-Projekte«. Ich schaute ihn fragend an. Was er mir dann erzählte, ließ mich stutzen:

»Wir lassen diese Projekte laufen, um das eine oder andere zu testen. Das ist wichtig für unsere Entwicklung, weshalb ich selbst diese Projekte verantworte. Diese sind prioritär für uns.« Was er nicht beachtete, war, dass er mit dieser Art Projekte alle anderen Projekte tangierte, Prioritäten dauernd geändert und die Mitarbeitenden frustriert wurden. Mit diesem Vorgehen wurde die Organisation schlicht in ihrer Entwicklung gebremst und Ressourcen vernichtet.

Ich verstand sein Anliegen. Aber: Man höre, was die Leute sagen! Ich teilte ihm danach mein Verständnis eines »Rambo-Projekts« mit:

Wie sehen denn John Rambos¹⁹ Projekte jeweils aus? Ein einzelner Mann, als Sonderkommando im Einsatz, auf einsamer Mission. Nach ihm eine einzige Zerstörung, brennende Häuser, Schneisen in den Wäldern, viele Tote. Nur er überlebt und vielleicht eine kleine Gruppe von Menschen, die er in seiner Mission retten musste. Das ist keine schöpferische Zerstörung, beschreibt jedoch, wie in vielen Organisationen versucht wird, Innovation und überhaupt Projekte »durchzudrücken«.

Als ich meinem Kunden dieses Bild beschrieb, schaute er mich länger schweigend an. Er verstand und sagte: »Danke für diese Klärung. Ich habe verstanden, dass ich an meinem Vorgehen etwas ändern muss. So, wie Sie das beschreiben, habe ich es noch nie betrachtet. Auch verstehe ich nun, warum die Mitarbeitenden nicht sonderlich motiviert sind, daran mitzuarbeiten.« Er leitete die Veränderung selbst aktiv ein. Es dauerte nur wenige Wochen, bis sich eine positive Wirkung einstellte.

Die Lehre daraus: Verabschieden Sie sich von der Idee, dass Sie und Ihre Führungskräfte als Einzelkämpfer »John Rambo« Ihre Organisation aufräumen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden aktiver Teil schöpferischer Zerstörung und kreativer Denk- und Handlungsmuster werden. Erstens gibt dieses Vorgehen Ihnen mehr Kraft, die Probleme zu lösen, und zweitens gehen Ihre Mitarbeitenden motiviert zu Werke. Sie sind so Teil einer positiven Entwicklung. Glauben Sie mir: Niemand will seinem Arbeitgeber schaden, wenn ihm wichtige Aufgaben zur Weiterentwicklung anvertraut werden. Aber vergessen Sie nicht, dass Sie Ihren Mitarbeitenden auch ein großes Zielbild geben, für das es sich zu entwickeln lohnt.

Schöpferisches bzw. kreatives Denken und Zerstören ist eine Kern-Disziplin der neuen Leadership-DNA.

Es wird als Kompetenz verstanden, Ideen zu kreieren, sie zu evaluieren und zu verbessern. Schumpeter nutzt dieses Denken, um sich von Vorhandenem zu trennen. Die Zerstörung von existierenden Annahmen, Prozessen, Strukturen etc. ist nach seinen Worten eine Bedingung, damit Neues entstehen kann. Fredmund Malik nennt dieses Verfahren in seinem Bestseller *Führen, Leisten, Leben* auch systematische Müllabfuhr (Malik, 2000), bei der sich die Führungskraft nicht mehr benötigter Dinge entledigt. Sowohl Schumpeter als auch Malik bezeichnen diesen Prozess als unaufhörlich. Das Vorhandene soll demnach stets hinterfragt und zerstört, das Neue stets geschaffen werden. Daraus entsteht ein Zyklus, den wir später im Buch anhand der »Lazy Eight«, siehe Abbildung 38: *Die »Lazy Eight« – Chance zur Neuentwicklung nach der Krise*, aus der Resilienzforschung noch vertiefen werden.

Laut Schumpeter sorgen erst Unternehmer, die gegen alle Widerstände ihre Ideen und Innovationen vorantreiben, für wirtschaftlichen Wandel.

Steven Covey nennt dies in seinem Bestseller *Die sieben Wege zur Effektivität* (Covey, 2018) auch den siebten Weg »Die Säge schärfen«. Dabei regt er an, von Zeit zu Zeit seine Instrumente zu hinterfragen und stetig zu erneuern. Misten Sie gnadenlos aus, was nicht funktioniert und nicht mehr gebraucht wird. Auf der anderen Seite beurteilen Sie, was sich bewährt hat und Sie erhöhen sollten, oder entwickeln Sie auf den bisherigen Erkenntnissen neue Instrumente, die Sie wieder effektiver und effizienter machen. Ich selbst nutze meist Ferien im Frühling, Sommer, Herbst und Winter, um die Säge zu schärfen oder für die schöpferische Zerstörung. Dann nehme ich mir ein bis zwei Tage Zeit, um möglichst alles zu hinterfragen und neue Ansätze zu kreieren und durchzudenken. Noch besser ist es natürlich, wenn Sie diese Methode in den Alltag integrieren. Fragen Sie sich regelmäßig:

- Was habe ich heute zum letzten Mal (selbst) erledigt?
- Wo lassen sich Prozesse vereinfachen und den Mitarbeitenden die Arbeit erleichtern?
- Wo generieren wir Arbeit, die niemandem wirklichen Nutzen stiftet?
- Ist das, was ich tue, wichtig und für wen?

Für diese regelmäßige Übung kann Ihnen das ERSK-Quadrat gute Dienste erweisen. Das Instrument stammt aus der Blue Ocean Strategy (Mauborgne, 2016) und hilft bei der Reflexion bisheriger Aktivitäten und zur Beurteilung für die persönliche oder organisatorische Weiterentwicklung (Abbildung 13).

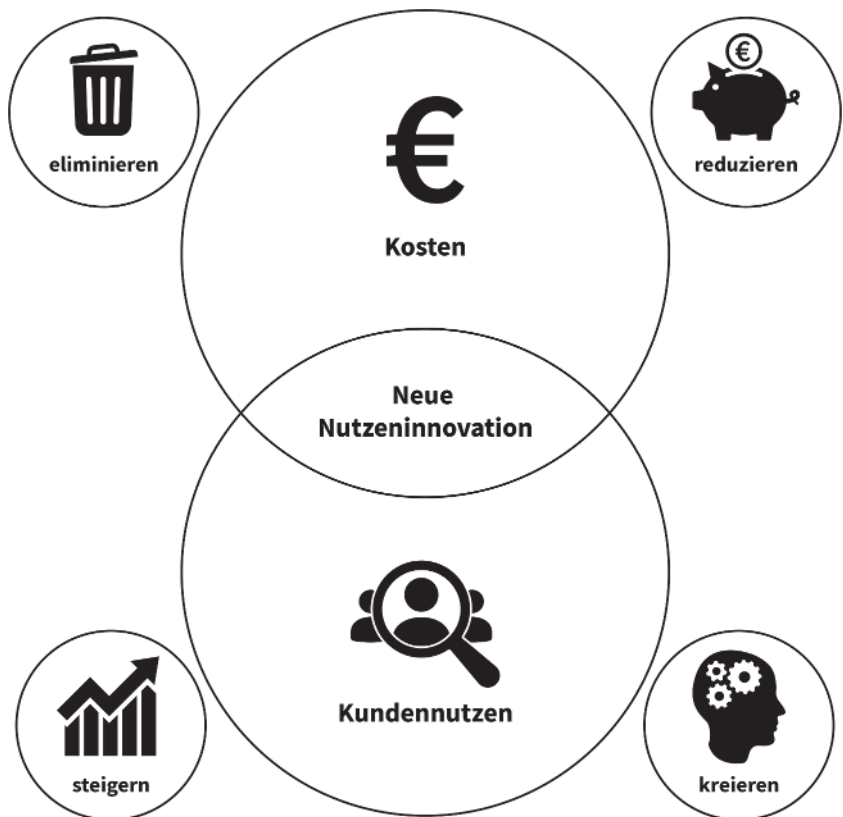


Abbildung 13: ERSK-Quadrat als Hilfe für die kreative und schöpferische Zerstörung

Dieses Hilfsmittel dient Ihnen dazu, aktiv zu hinterfragen, welche Arbeiten reduziert oder eliminiert werden sollen, um einerseits Kosten zu sparen und andererseits Arbeiten zu reduzieren, die dem Kunden keinen Mehrwert geben oder wofür der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen. Auf der anderen Seite hilft Ihnen das Instrument dabei zu erkennen, wofür der Kunde bereit ist zu bezahlen und diese Leistungen zu erhöhen oder gar neue Angebote zu generieren, um den Kunden weiteren Mehrwert zu generieren.

Ich selbst wende das ERSK-Quadrat oft in Mandaten zur Strategieentwicklung an:

Das neue strategische Zielbild ist erarbeitet. Die Rahmenbedingungen zur Umsetzung in Form von Leitlinien oder Leitsätzen sind bestimmt. Die strategischen Ziele gemeinsam formuliert, im Sinne von: »Woran merken wir in zehn Jahren (oder der von Ihnen definierten Zeitspanne), ob wir unser Zielbild erreicht haben?«.

Nun, ausgehend vom neuen Zielbild setze ich das Quadrat ein, um gemeinsam mit dem Kunden zu erarbeiten, welche Prozesse und Strukturen in diesem Zielbild keine Rolle mehr spielen, also reduziert oder eliminiert werden müssen. Weiter bestimmen wir gemeinsam, welche Bereiche und Abläufe für das Zielbild kreiert oder gesteigert werden müssen. So ergibt sich eine große Canvas, die in der Strategieumsetzung hilft, die richtigen Prioritäten zu setzen. Zudem orientieren sich Entscheidungen ebenfalls an dieser Canvas und dem Zielbild. Das macht es u. a. einfacher, strategische Themen im Tagesgeschäft nahtlos zu integrieren.

Beachten Sie: Je mehr Sie in den Feldern »Reduzieren« und »Eliminieren« vermerken, umso schlanker wird Ihre Organisation und umso schärfer wird Ihr Zielbild.

Natürlich können Sie das Instrument auch im Alltag einsetzen, wenn es darum geht, Potenziale in Ihrer Organisation zu erkennen und zu nutzen. Nehmen Sie sich einen Untersuchungsbereich vor und beziehen Sie die Mitarbeitenden in die Aufgabe mit ein. Sie werden sehen, wie schnell die Potenziale zu Tage kommen. Nutzen Sie die Kraft der vielen und die Kunst des Weglassens!

Aus meiner persönlichen Sicht bildet das ERSK-Quadrat die einfachste mir bekannte Methode, schnell die kreative und schöpferische Zerstörung in Ihrer Organisation zu erkennen und die richtigen Schlüsse daraus abzuleiten. Die kreative und schöpferische Zerstörung soll in erster Linie Bürokratie und unnötige administrative Tätigkeiten eliminieren, die nichts zur Wertschöpfung oder zum Kundennutzen beitragen. Durch diese Maßnahme können Sie auch sehr schnell Ressourcen in der Organisation freimachen, die Sie zur Weiterentwicklung und für wichtige Projekte einsetzen können.

Eines benötigen Sie als Leader jedoch als Grundbedingung dazu: den Willen zur Neuerfindung.

Willen zu Neuerfindung

Immer wieder höre ich die Frage: »Wie stehen wir denn gegenüber unseren Mitbewerbern da?« Oder: »Können Sie uns bitte aufzeigen, was in unserer Branche die entscheidenden Kennzahlen sind und wie wir in diesem Vergleich abschneiden?«

Meine Gegenfrage: »Wozu wollen Sie das wissen?«

»Na, damit wir den Entscheidungsträgern aufzeigen können, wo wir stehen im Vergleich und was wir tun sollten, um uns zu verbessern«, lautet meist die Antwort.

Aha, das klingt mir stark nach »syap« – save your ass policy. Meine Wahrnehmung und Einschätzung zu Benchmarking hat

Sören Kierkegaard, dänischer Philosoph, wie folgt beschrieben: »Das Vergleichen ist das Ende des Glücks und der Anfang der Unzufriedenheit«.

Mein Tipp an Sie: Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und die Ihrer Organisation! Wenn Sie dem Benchmark folgen, werden Sie vielleicht besser, aber auch gleicher. Sie folgen dem, der es vermeintlich am besten kann. Was Sie dabei vergeben, ist Ihr individueller Charakter, Ihre Eigenheit, weshalb Ihr Kunde bei Ihnen Leistungen bezieht und nicht bei jemand anderem.

Also: Werden Sie mit Ihrer Organisation wieder zu der, die Sie sind, und hören Sie auf, sich an anderen zu orientieren!

Sie spüren: Auf unserer Reise zur neuen Leadership-DNA kommen wir nun zum entscheidenden Punkt der Neuerfindung. In uns ist der Wunsch entfacht, Neues zu wagen. Aufzubrechen in die neue Leadership-Welt. Weg vom Management, hin zu Leadership und Coaching. Da gibt es keine Benchmarks. Wir gestehen uns ein: Die Welt ist unkontrollierbarer geworden. Wir können sie nicht steuern, schon gar nicht allein. Unsere alten Führungsansätze taugen nicht mehr. Wir müssen unser Ego ablegen, uns öffnen und neue Wege gehen. Noch herrscht Unbehagen: Kann das gut gehen? Der Bauch verkrampft sich. Schmetterlinge? Fehlanzeige!

Kein Wunder, denn: Wir stehen erst am Anfang. Unser Wunsch ist noch unbewusst, wir können ihn noch nicht exakt benennen. Langsam entwickelt sich ein Motiv, das wir benennen können. Doch erst die Intention, das »Ich will ein Zukunftsmacher sein!«, gibt den zündenden Impuls. Jetzt geht es vorwärts, Richtung Leadership und Coaching. Erst jetzt ist der Wille da, sich neu zu erfinden. Jetzt wollen wir uns neu erfinden und beginnen, zielorientiert zu handeln. Nun wissen wir: »Wir packen das!«

Diesen Prozess nennt man Rubikon-Prozess, benannt nach dem gleichnamigen italienischen Fluss²⁰. Der Rubikon wurde bekannt durch den römischen Bürgerkrieg. Julius Cäsar befand sich 49 v. Chr. im Krieg, als der römische Senat folgenden Beschluss fasste: Cäsar soll sein Heer entlassen und Gallien und Illyrien freigeben. Erst dann durfte er erneut kandidieren. Cäsar wollte darauf nicht eingehen. Mit seinem bewaffneten Heer überschritt er den Rubikon in Richtung Rom. Dies bedeutete die Kriegserklärung gegen Rom. Cäsar wusste, ab diesem Moment gibt es kein Zurück mehr!

Noch heute steht der Ausdruck »den Rubikon überschreiten« dafür, sich unwiderruflich auf eine riskante Handlung einzulassen. Heinz Heckhausen²¹ hat danach das Rubikon-Modell der Handlungsphasen in der Motivationstheorie entwickelt (Abbildung 14).

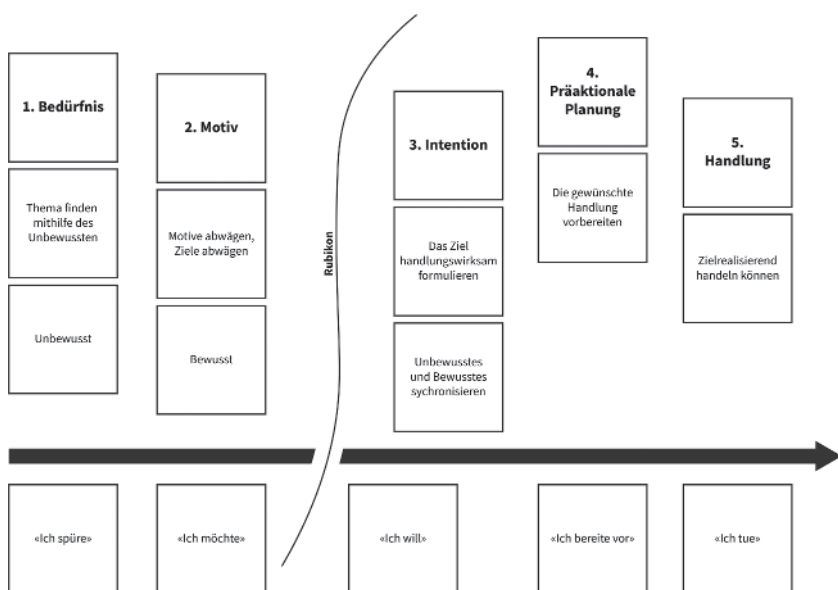


Abbildung 14: Der Rubikon-Prozess

Der Rubikon-Prozess, den ich kennenlernte und selbst anwendete, ist adaptiert vom Modell von Heinz Heckhausen²², unterteilt sich jedoch in folgende fünf Phasen:

1. Bedürfnis: Ein oft unbewusster Wunsch oder ein vages Unbehagen mit der aktuellen Situation. »Irgendetwas ist da, ich weiß nicht recht, was.«
2. Motiv: Ein ausformulierter Wunsch, der aber noch nicht handlungswirksam ist. »Es wäre schön, wenn ...«
3. Intention: Ein handlungswirksames Ziel. »Ich will!«
4. Präaktionale Vorbereitung: Sich selbst in die Lage versetzen, zielorientiert zu handeln. »Ich will und ich kann!«
5. Handlung: So handeln, dass man darin das gefasste Ziel realisiert. »Ich pack's.«

Der Schritt vom Motiv zur Intention wird als Schritt über den Rubikon bezeichnet, da hier das Abwägen zu Ende ist und ein klares Ziel angestrebt wird. Aber Vorsicht: Das klingt jetzt vielleicht einfach, ist es aber keineswegs.

Bedürfnis

Womit wir bei Schritt 1 im Rubikon-Prozess angelangt sind, dem Bedürfnis. Können Sie Ihre Wünsche beschreiben, die Sie dazu bewegen, Zukunftsmacher werden zu wollen? Oder gibt es Unbehagen in Ihrer Führungssituation, die Sie beschreiben können und die mit der neuen Leadership-DNA gelöst werden soll? Leiten Sie auch aus dem allfällig vorhandenen Unbehagen ebenfalls konkrete Wünsche ab.

Beachten Sie: Im Kontext dieses Buches sollte der Wunsch in direkter Verbindung zwischen Ihrer heutigen Situation und der neuen Leadership-DNA, also Leadership in neuen Organisationsformen in Verbindung stehen.

Bitte schreiben Sie Ihre Wünsche für Ihre neue Führung nun spontan hier nieder:

Wägen Sie nun ab, welcher Wunsch für Sie der wichtigste ist.

Motiv

Sie haben Ihren größten Wunsch gewählt? Sehr gut. Dann formulieren Sie diesen konkret aus. Beginnen Sie mit »Es wäre schön, wenn ...«:

Sind Sie zufrieden mit Ihrem Wunsch oder fehlt noch etwas, um Sie durch diesen lustvollen, erfüllten Wunsch zu motivieren? Lesen Sie Ihren Wunsch nochmals in Ruhe durch und fühlen Sie in sich hinein. Kommt Euphorie und Wärme in Ihnen auf? Dann sind Sie auf dem richtigen Weg.

Intention

So, nun sind Sie so weit, ein verbindliches Ziel für Ihren Wunsch zu formulieren. Es soll handlungswirksam sein und Sie dazu verpflichten, es auch tatsächlich umzusetzen. Beginnen Sie deshalb mit »Ich will ...«:

Ich gratuliere Ihnen! Sie haben den Rubikon überschritten. Sie sind von einem vagen Wunsch zu einem konkreten, für Sie wichtigen und handlungswirksamen Ziel gelangt. Das Abwägen der Vor- und Nachteile Ihres Wunsches hat nun ein Ende. Sie haben sich entschieden, den Wunsch zu erfüllen, und sich ein verbindliches Ziel gesetzt. Spüren Sie die innere Energie, die Sie nun antreibt, das Ziel zu erreichen? Sollten Sie noch nichts spüren, gehen Sie bitte nochmals zu Schritt 1 – Bedürfnis. Dann war es wohl doch nicht Ihr innigster Wunsch.

Wenn Sie es spüren, sehr schön! Das gönne ich Ihnen von Herzen. Dann gehen wir jetzt über in die präaktionale Phase.

Präaktionale Phase

Sie stellen Ihr Ziel nun nicht mehr in Frage, sondern beginnen mit dem Planen. Versetzen Sie sich nun in die Lage, zielorientiert zu handeln. Dazu ist es notwendig, konkrete Schritte und Meilensteine zu bestimmen, um Sie in Bewegung zu bringen. Notieren Sie sich nun bitte Ihre wichtigsten Meilensteine und konkreten Schritte, um sich Ihrem Ziel zu nähern:

Wie fühlt sich das nun an? Sie sollten nun eine positive Grundstimmung haben und es kaum erwarten können, den ersten Schritt zu tun. Ihre Handlungen beginnen.

Handlung

Nun, da Sie einen klaren Plan haben, beginnen Sie, an Ihren Gewohnheiten zu arbeiten. Nehmen Sie sich anfangs nur eine Sache vor, diese aber konsequent. Überprüfen Sie regelmäßig, ob und welche Wirkung sich einstellt. Ist die Wirkung positiv, auch in Ihrem Umfeld? Gut, dann machen Sie weiter und beobachten Sie. Klappt es nicht, wie Sie es sich vorgestellt haben? Dann justieren Sie nach. Lassen Sie sich aber nicht vom Weg abbringen, denn es ist Ihr verbindliches Ziel für Ihre neue Leadership-DNA.

Das mit den kleinen Zielen ist so eine Sache. Ich bin gewohnt, groß zu denken. In der Regel in 10-Jahres-Zyklen. Kleine Ziele sind da eine echte Herausforderung für mich, weil sie zu wenig anspruchsvoll scheinen. So zumindest die Denke, wo ich als Persönlichkeit herkomme.

Anders bei persönlicher Veränderung: Da musste ich am eigenen Leib erfahren, dass ich es nur mit kleinen verdaubaren Schritten schaffe.

Ich selbst habe drei prägende und inspirierende Vorbilder. Thomas Alva Edison, den großen Erfinder. Er inspiriert mich, immer weiterzumachen, Ideen zu generieren und stetig Neues auszuprobieren, um meine Vision zu verfolgen und meine Ziele zu erreichen. Sir Richard Branson, der Gründer des Virgin Imperiums, spricht zu mir, wenn ich fürchte, meine Herausforderungen seien übermächtig. Er motiviert mich, durchzuhalten, wie er es vormachte und noch immer macht. Und dann ist da noch Bruce Springsteen, der Rock-Musiker, über den ich in seiner Autobiografie (Springsteen, 2018) noch

mehr erfahren habe. Er erdet mich mit seiner Musik und den Geschichten, die er damit über die Arbeiterklasse in den USA erzählt. Wenn ich einen harten Tag hatte, begleitet mich Bruce auf dem Heimweg im Auto. Dann weiß ich: Alles ist nicht so wild! Mach weiter, du kannst das! Das ist in gewisser Weise dann auch meine Belohnung fürs Durchhalten.

Wie Gerhard Roth (Roth, 2019) beschreibt, ist es nahezu unmöglich, sich selbst oder andere zu ändern. Unsere Routinen sind derart in der Persönlichkeit gefestigt, dass wir Menschen uns sehr schwertun, uns nachhaltig zu verändern. Wir können uns aber selbst überlisten. Das ist in Ihrem Prozess zum Zukunftsmacher und zur neuen Leadership-DNA unumgänglich.

Gemäß Roth setzen Sie sich am besten kleine Ziele, wählen sich inspirierende Vorbilder und belohnen Sie sich selbst. Da scheint man sich aber überlisten zu müssen, könnten Sie jetzt einwenden. Nun ja, wenn Sie sich wirklich verändern wollen, dann werden Ihre Gewohnheiten Sie immer wieder heimsuchen. So gesehen, macht Überlisten durchaus Sinn. Das werden Sie feststellen, wenn Sie sich auf den Rubikon-Prozess einlassen.

Betrachten wir kurz die Bedeutung des Wortes List, nach Duden: List ist das Mittel, mit dessen Hilfe jemand (andere täuschend) etwas zu erreichen sucht, was er auf normalem Wege nicht erreichen könnte.

Ersetzen Sie bitte die Klammerbemerkung mit »sich täuschend«. In den Wochen nach Ihrer Entscheidung, Zukunftsmacher zu werden und sich der neuen Leadership-DNA anzunehmen, werden Sie sich oft selbst täuschen müssen oder, besser, sich erinnern müssen, was Sie sich vorgenommen haben.

Und denken Sie daran: Zeit, Arbeit und Opfer sind für die Selbstentwicklung unerlässlich! Deshalb Vertrauen Sie sich selbst, haben Sie Geduld und glauben Sie an Ihren Weg. Es lohnt sich!