

---

## Die Folgen fehlender Selbstführung

Die vorherrschende Meinung in der Ausbildung von künftigen Managern geht immer noch davon aus, dass Emotionen, insbesondere destruktive, nicht in die Chefetage gehören. Führungskräfte sollen stets Ruhe, Gelassenheit, Zuversicht und Souveränität verbreiten. Gute Laune und gleichbleibende Sachlichkeit sind okay, aber negative oder gar destruktive Emotionen sind verpönt.

Jedes menschliche Wesen, also natürlich auch eine Führungskraft, hat jedoch einen inneren Strom von Gedanken und Gefühlen, in dem hin und wieder auch Wut, Zweifel und Ängste auftauchen können. Unser Gehirn ist einfach so konstruiert. Es versucht ständig, mögliche Probleme vorherzusehen und zu lösen, um mögliche Gefahren zu vermeiden.

---

## Verdrängung macht alles nur noch schlimmer

Als Coaches arbeiten wir oft mit Führungskräften, die nicht nur unerwünschte Gedanken und Gefühle haben, sondern von ihnen auch gefangen sind wie ein Fisch am Haken. Entweder identifizieren sie sich mit den Gedanken und Gefühlen, oder sie vermeiden Situationen, die diese hervorrufen, wie z. B. neue Herausforderungen. Wenn sich Manager bereits mit ihren eigenen Denk- und Verhaltensmustern beschäftigt haben, kommt es mitunter dazu, dass sie sich selbst für ihre negativen Emotionen auch noch kritisieren. Die besonders Harten jedoch ignorieren ihre negativen Emotionen oder suchen, quasi zur Desensibilisierung, aktiv Situationen, die diese Gedanken und Gefühle in ihnen hervorrufen.

In jedem Fall nehmen destruktive Gedanken und Gefühle bei diesen Führungskräften zu viel Raum ein. Sie lenken kognitive Energie von anderen, wahrscheinlich wichtigeren Themenstellungen ab. Dies ist ein gängiges Problem, das häufig durch populäre Selbstmanagement-Strategien noch verstärkt wird. Wir treffen regelmäßig auf Manager mit wiederkehrenden emotionalen Schwierigkeiten, wie z. B. Entscheidungsangst, Angst vor Zurückweisung, einem ständigen Fokus auf empfundenen eigenen Schwächen, übermäßigem Neid, die eigene hausgemachte Techniken entwickelt haben, um ihre Probleme in den Griff zu bekommen – häufig ohne Erfolg. Es liegt ausreichend Forschung vor, die nahelegt, dass der Versuch, einen Gedanken bzw. eine Emotion zu ignorieren, sie im Gegenteil langfristig und dauerhaft verstärkt.

Es kann also nicht darum gehen, vermeintlich negative Impulse zu unterdrücken. Es muss vielmehr darum gehen, diese Energie sinnvoll zu kanalisieren, was auch

als Selbststeuerung bezeichnet wird. Die Kompetenz, sich selbst zu führen, wird vor allem unter großem emotionalem Druck elementar, z. B. in kritischen Karrieresituationen.

---

## **Kein Zufall: kritische Karrieresituationen**

Nach Untersuchungen des Center for Creative Leadership, kurz CCL, einer internationalen Organisation zur Fortbildung von Managern, erleben rund zwei Drittel aller Führungskräfte in den westlichen Industrienationen im Laufe ihrer Karriere eine Krise – oder es gibt einen Knick bzw. zumindest eine dunkle Stelle, die später in Erzählungen meist gut vertuscht wird. Im günstigsten Falle werden sie dann nur weggelobt, oft aber sinken sie in der Hierarchie ab, verlieren Macht und Einfluss – und häufig genug auch ihren Job.

Es gibt viele Gründe, warum Führungskräfte in ihrer Karriere Rückschläge erleben oder ungeplant einen kritischen Punkt in ihrer Entwicklung erreichen. Die meisten haben damit zu tun, dass in vielen Unternehmen Veränderungen immer schneller passieren und sich so immer häufiger neue Konstellationen in den Dimensionen Teams, Kollegen, Chefs, Freunde und Feinde ergeben – Ereignisse, auf die der Einzelne keinen Einfluss hat.

Langfristiger beruflicher Erfolg hat offensichtlich viel damit zu tun, solche kritischen Karrieresituationen möglichst gut zu überstehen und sich davon nicht verunsichern, verbittern oder vom eigenen Weg abbringen zu lassen. Manche scheitern aber nur vordergründig an diesen unvermeidbaren Entwicklungen auf dem Spielfeld. Denn oftmals liegen die Ursachen für eine berufliche Krise zumindest teilweise auch in den Eigenschaften und Verhaltensweisen der jeweiligen Führungskraft begründet. Diese Führungskräfte haben als Teil ihrer Persönlichkeit Denk- und Verhaltensmuster entwickelt, die sie buchstäblich entgleisen lassen. Ihre Selbstführung reicht nicht aus, um diese Muster in ausreichender Weise zu steuern. Vielmehr trifft häufig das Gegenteil zu: Sie werden unter Druck und Stress von ihren Mustern gesteuert.

---

## **Der »blinde Fleck« verhindert Selbsterkenntnis**

Wenn die Verantwortung für die Krisen allerdings zu einem relevanten Teil im Verhalten und in der Persönlichkeit des Executives zu suchen ist, dann gelingt eine Vermeidung zukünftiger Krisen nur, wenn die jeweilige Führungskraft aus ihren eigenen Erfahrungen und Fehlern lernt. Und das wiederum erfordert einiges

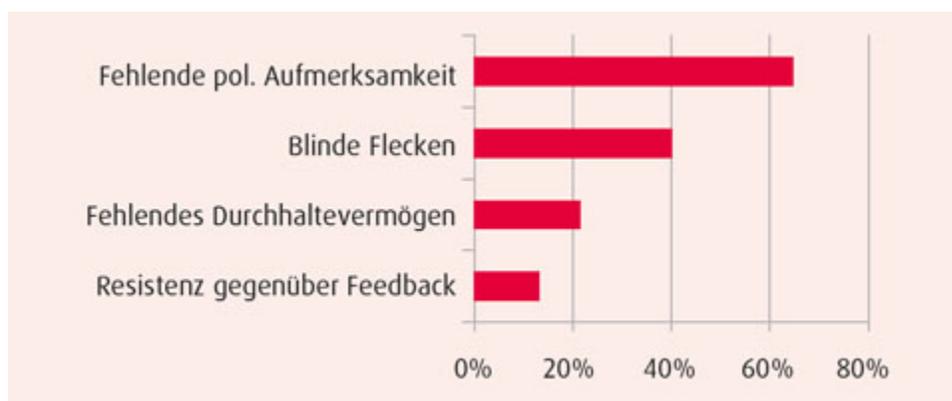
an externem Feedback und Selbsterkenntnis. Die beiden US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham prägten für dieses Phänomen bereits 1955 den Begriff »Blinder Fleck«, da der jeweilige Manager etwas über sein Verhalten nicht weiß bzw. es nicht wahrnimmt, während es seiner Umgebung wohlbekannt ist. Solche blinden Flecken sind nach unserer Erfahrung eines der größten Risiken für Manager-Karrieren.

Jeder hat Ecken und Kanten, aber diese nicht zu kennen bzw. ihre potenziell schädlichen Auswirkungen nicht in vollem Ausmaß zu begreifen, ist einfach fatal. Sie führen dazu, dass kritische Karrieresituationen aus Sicht des Managers aus heiterem Himmel kommen, während dessen Umfeld dies schon lange hat kommen sehen.

### **Zu viel Selbstakzeptanz führt zu Beratungsresistenz**

Blinde Flecken kommen auch bei hochrangigen Managern erschreckend häufig vor. Das liegt vor allem daran, dass Führungskräfte allgemein zu wenig Feedback erhalten und sich selbst und ihr Verhalten zu selten reflektieren und hinterfragen. In vielen Unternehmen fehlen noch immer die Voraussetzungen für eine Kultur der konstruktiven Kritik, wie man sie z. B. durch regelmäßige 360°-Feedbacks oder Mitarbeiterbefragungen schaffen kann. Oder, schlimmer noch, die Befragungen werden durchgeführt, aber aus den Ergebnissen werden keine Konsequenzen gezogen.

In einer Anfang 2016 durchgeführten Studie befragte ich die teilnehmenden Manager nach ihren eigenen kritischen Karrieresituationen.



*Vier karrieregefährdende Faktoren*

- 10 % räumten ein, dass ihre Beratungsresistenz zu ihrem Karriere-Umbruch beigetragen hat.

- 22 % gaben an, dass sie bei der Arbeit an sich zu wenig Durchhaltevermögen gezeigt hatten.
- In 38 % der Fälle waren eigene blinde Flecken im Spiel gewesen.
- 65 % der teilnehmenden Manager hatten vorhandene politische Signale aus dem eigenen Umfeld nicht ernst genug genommen.

Das zeigt: Fokus auf die Arbeit ist wichtig, aber ein Tunnelblick ist gefährlich. Es ist für Manager elementar wichtig, die Augen und Ohren offenzuhalten und gut zuzuhören, wenn es um Feedback zur eigenen Arbeit geht. Denn ohne Motivation zur Veränderung ist jedes Coaching oder jede anderweitige Unterstützung fragwürdig bis sinnlos. Irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem eine Unternehmensleitung gezwungen ist, einen Manager auszuwechseln, weil dessen Fehlverhalten trotz hervorragender Leistungen nicht länger tolerierbar ist.

---

#### **BESPIEL**

Auch bei Steve Jobs war es nicht anders, als er 1985 im Alter von 30 Jahren vom Vorstand desjenigen Unternehmens entlassen wurde, das er selbst mitbegründet hatte. Aufgrund seines despotischen Verhaltens hatte er jeglichen Vertrauensvorschluss und alle Glaubwürdigkeit bei seinen Kollegen verspielt. Bei Apple-Mitarbeitern wurde er für seine visionäre Art gekoppelt mit Ignoranz, Sturheit und manipulierendem Verhalten zugleich bewundert und gefürchtet. Das ging so weit, dass es für diese Eigenschaften einen eigenen Namen in der Belegschaft gab: Reality Distortion Field (Realitäts-Verzerrungsfeld). Jobs blickte in einer Rede 2005 auf diese Zeit zurück mit den Worten: »Es war bittere Medizin, aber der Patient brauchte sie«.

---

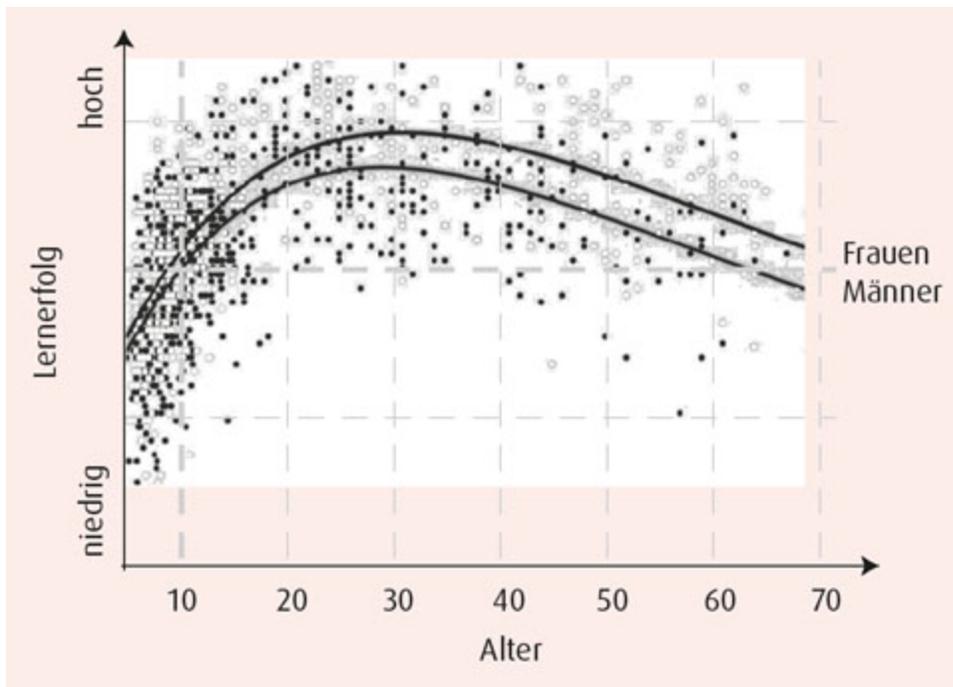


---

## **Alles eine Frage der Übung**

Vielen Managern gelingt es nicht, ihr Fehlverhalten aus eigener Kraft zu ändern. Viele sind der Meinung, dass das mit Ende vierzig oder Anfang fünfzig ohnehin nicht mehr geht. Schließlich funktioniert ja doch alles irgendwie ganz gut – wie der CIO eines DAX-Unternehmens einmal zu mir sagte: »Ich bin viel zu erfahren, um mich noch großartig zu verändern!« Heute ist er übrigens kein CIO mehr, sondern freischaffender Berater.

Doch dem ist natürlich nicht so, wie die moderne Hirnforschung mittlerweile hinreichend unter Beweis gestellt hat. Das Stichwort lautet »Neuroplastizität«. Der Begriff umschreibt die Fähigkeit des Gehirns, lebenslang neues Wissen und neue Fertigkeiten in sein komplexes Erfahrungsnetzwerk zu integrieren. Dr. Moritz Helmstaedter vom Max-Planck-Institut für Neurobiologie in Martinsried forscht u. a. zu diesem Gebiet. In Versuchen konnte er belegen, dass das Gehirn im Alter von 60 Jahren noch so leistungsfähig in Bezug auf Lernen ist, wie das Gehirn im Alter von 10 Jahren (siehe hierzu auch die Grafik).



*Lernerfolg nach Alter (nach M. Helmstaedter)*

Das bedeutet nicht weniger, als dass individuelle Muster für unser Denken, Fühlen und Handeln jederzeit und bis ins hohe Alter bewusst durch wiederholte Verarbeitung anderer Muster veränderbar sind. Zwingende Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die betroffene Führungskraft diese Verhaltensänderung auch wirklich erreichen will. Leichter geht das, wenn man einen erfahrenen Coach zurate zieht oder das Glück hat, an einen guten Mentor zu geraten. Zumindest sollte man sich eine Vertrauensperson aus dem persönlichen Umfeld suchen. Das kann ein Teamkollege, ein Vorgesetzter oder auch ein vertrauter Mitarbeiter sein. Sie kann man fragen, wie sie einen wahrnehmen – in Bezug auf Führung, Kommunikation, Teammanagement sowie persönliche Weiterentwicklung.

Gibt es plausible Kritik, so gilt es systematisch daran zu arbeiten. Das braucht Geduld und kostet Zeit. Nur Schritt für Schritt lässt sich eine Verbesserung des eigenen Verhaltens erzielen.

Die Arbeit an sich selbst hat nichts damit zu tun, seine Persönlichkeit aufzugeben, wie viele unserer Klienten befürchten. Es geht vielmehr darum, das eigene Potenzial zu heben und mehr davon in das alltägliche Tun zu integrieren. Es geht darum, man selbst zu sein, nur mit mehr Eleganz und Souveränität.

Wenn man sich, wie ich das tue, viel mit den Biografien erfolgreicher Manager beschäftigt, dann wird deutlich, dass fast alle hart an sich arbeiten mussten, um limitierende und potenziell karrieregefährdende Eigenschaften in den Griff zu bekommen. Die schlechte Nachricht ist, dass dies eine Menge harter Arbeit und Selbsterkenntnis erfordert. Doch es gibt auch eine gute Nachricht: Wir sind nicht