



Sich selbst die Vertrauensfrage stellen:

# **Persönlichkeitsentwicklung als Voraussetzung einer erfolgreichen Führungskultur**



lungen. Da ihr ein harmonischer Umgang wichtig ist, schafft sie es nicht, hier mit der nötigen Konsequenz durchzugreifen. Die Umstrukturierung wird zum Misserfolg.

lernt haben, limitieren unsere Wahrnehmung genauso wie unsere Handlungsmöglichkeiten und können, wie die Beispiele deutlich gemacht haben, unser ganzes Umfeld negativ beeinflussen.

zu akzeptieren oder die Sichtweisen anderer zu beachten (Barrett 2016, S. 273).

## Die Werte, für die eine Führungskraft steht, und die Bedürfnisse, die ihre Entscheidungen leiten, beeinflussen maßgeblich die gesamte Unternehmenskultur.

Zwei Beispiele von vielen, die uns so oder ähnlich im Arbeitsalltag begegnen: Führungskräfte werden von persönlichen Dispositionen geleitet, die den übergeordneten Unternehmenszielen abträglich sind. Das lässt sich nicht mit menschlichen Schwächen entschuldigen. Denn Führungskräfte haben nicht nur eine besondere Verantwortung, sondern auch einen besonders großen Wirkungsradius.

Ihr Verhalten ist für die Unternehmenskultur langfristig prägend und damit entscheidend für Erfolg oder Misserfolg der übergeordneten strategischen Ziele. Ohne das Engagement und die richtige Ausrichtung der Führungskräfte kann ein Unternehmen gelähmt sein. Damit beschäftigt sich u.a. Richard Barrett, Vordenker für Leadership, Werte und Unternehmenskultur, Entwickler des Instrumentariums „Cultural Transformation Tools“ (CTT) und Autor zahlreicher Fachpublikationen zum Thema.

### Persönliche Entropie

Die beiden oben genannten Beispiele beschreiben Ausprägungen *persönlicher Entropie* von Führungskräften. Darunter verstehen wir das Maß an angstgesteuerter Energie, das eine Person im Umgang mit anderen zum Ausdruck bringt (Barrett 2016, S. 149). Angstgesteuerte Überzeugungen, die wir nicht zu kontrollieren ge-

Wie entsteht persönliche Entropie? Sie ist eine Folge von Kindheitserfahrungen, bei denen Defizitbedürfnisse nicht befriedigt werden konnten, beispielsweise durch Entbehrungen oder fehlende Zuwendung. Solche frühen Erfahrungen verfestigen sich zu mentalen Modellen, die wir später in ähnlichen Situationen wieder heranziehen. Sie verhindern einen offenen Blick und souveräne Entscheidungen im Hinblick auf diese Situationen. Deshalb spricht man auch von limitierenden Überzeugungen oder Lebensfallen.

In der Psychologie werden sie als „*frühe fehlangepasste Schemata*“ bezeichnet. (Barrett 2016, S. 150). Die Psychologen Jeffrey E. Young und Janet S. Klosko (Young/Klosko 1994, S. 18ff.) ordnen sie auf drei dem Ich zugeordneten Bewusstseinsebenen an: Auf der Ebene von Sicherheit und Geborgenheit zählen sie darunter das Gefühl von *Verlassenheit, Misstrauen und Missbrauch*, Abhängigkeit von anderen sowie *Verletzlichkeit*. Auf der Ebene von Beziehungen und Zugehörigkeit nennen sie das Gefühl *emotionaler Entbehrung, soziale Ausgeschlossenheit* sowie *Unterwerfung*, um anderen zu gefallen. Auf der Ebene der Selbstachtung verorten die Autoren das Gefühl von *Unzulänglichkeit, Versagen* bei Leistungen, *unerfüllbare Maßstäbe* an sich selbst, die in hohem Statusdenken resultieren, sowie eine unrealistische *Anspruchshaltung* an andere, verbunden mit der Unfähigkeit, Grenzen

### Persönliche Entropie von Führungskräften führt zu kultureller Entropie von Organisationen

Gerade in der Rolle als Führungskraft sind solche limitierenden Überzeugungen äußerst kontraproduktiv. Denn es gilt: „Führungskräfte mit hoher persönlicher Entropie neigen dazu, Organisationskulturen mit hoher kultureller Entropie zu schaffen. Führungskräfte mit geringer persönlicher Entropie neigen dazu, Organisationskulturen mit geringer kultureller Entropie zu schaffen.“ (Barrett 2016, S. 174).

Die Werte, für die eine Führungskraft steht, und die Bedürfnisse, die ihre Entscheidungen leiten, beeinflussen maßgeblich die gesamte Unternehmenskultur.

Kulturelle Entropie wiederum führt zu Spannungen, Frustration und Konflikten im Unternehmen, während die Reduktion kultureller Entropie die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigert.

Die Verringerung von persönlicher Entropie sollte daher ganz oben auf der Agenda der Führungskräfteentwicklung stehen. Es geht um das Erkennen von Defizitbedürfnissen und die Fähigkeit, damit umzugehen. Fördert man diese Persönlichkeitsentwicklung, so steigert man unmittelbar die Fähigkeit der Führungskräfte, Mitarbeiter erfolgreich auf die Unternehmenswerte und die Unternehmensmission einzuschwören.

### Personal Mastery

Persönliche Entropie reduzieren heißt, auf der Ich-Ebene des Daseins eine emotionale Balance zu erreichen und Gefühle zu beherrschen, um Überlebens-, Beziehungs- und Selbstachtungsbedürfnisse aus sich selbst heraus zu stillen und nicht länger von anderen abhängig zu sein. Richard Barrett bezeichnet diesen Zustand als *Per-*

## Arbeiten mit den Cultural Transformation Tools (CTT)

### Was ist CTT?

Die von Richard Barrett, Gründer des Barrett Values Centre, entwickelten Cultural Transformation Tools (CTT) sind effektive Diagnose-, Monitoring- und Gestaltungswerkzeuge für Werte und Kultur für Coaches, Changeberater und Change-Manager. Die online-basierten Diagnostikwerkzeuge können in der Beratung von Einzelpersonen (Leadership-Entwicklung), Teams und Organisationen eingesetzt werden.

### Ausbildung zum CTT-Practitioner

Als zertifizierte Cultural Transformation Tools (CTT) Trainerin bietet Dr. Andrea Maria Bokler deutschsprachige Zertifizierungskurse zum CTT Practitioner des Barrett Values Centre zum Aufbau wertorientierter Organisationen an. Es handelt sich dabei um ein umfassendes Akkreditierungsprogramm, das dazu befähigt und berechtigt, die Cultural Transformation Tools von Richard Barrett zu nutzen. Das nächste Seminar findet vom 29.11. bis 2.12.2016 in Frankfurt statt. Mehr dazu auf [www.changemanagement.biz/cultural-transformation-tool/](http://www.changemanagement.biz/cultural-transformation-tool/)

*sonal Mastery*. Das beschreibt auch Peter M. Senge als eine von fünf Disziplinen lernender Organisationen. Nach Senge ist Personal Mastery die Fähigkeit, kontinuierlich in sich hineinzuhorchen und die Wirkung eigener Denkmuster, Gefühle und Verhaltensweisen auf andere zu erkennen, um erfolgreich auf die eigenen Werte zu fokussieren. (Senge 2011).

In der Führungskräfteentwicklung geht es zunächst darum, die angstgesteuerten Überzeugungen überhaupt herauszufinden und zu benennen. Richard Barrett hat dazu im Rahmen der Cultural Transformation Tools (CTT) Instrumente wie das Leadership Values Assessment (LVA) und den Leadership Development Report (LDR) entwickelt (Barrett 2016, S. 154, 159ff.). Sie liefern ein 360°-Feedback und ermöglichen eine Gegenüberstellung von Selbstwahrnehmung der eigenen Person und Fremdwahrnehmung durch andere Menschen.

Anschließend gilt es, die Ergebnisse des Assessments zu verarbeiten und umzusetzen. Dies kann mit einer Anleitung zum Selbst-Coaching erfolgen (Barrett 2016, S. 27 ff.) oder aber mit Hilfe eines Coaches.

Dabei erweist es sich als extrem hilfreich, auf den Ergebnissen erprobter Messinstrumente aufsetzen zu können, die die Stärken und Schwächen des eigenen Führungsverhaltens objektiv widerspiegeln. Denn was man messen kann, das kann man besprechen und letztlich auch verändern. Eindrucksvolle Fallbeispiele dazu finden sich in Richard Barretts Grundlagenwerk „Werteorientierte Unternehmensführung“ (S. 165 ff., siehe „Zum Thema“).

## Die Führungskraft als Coach

Um als Führungskraft zu wachsen, gilt es also zunächst zu lernen, sich selbst zu führen, d.h. zum eigenen Coach zu werden. Ohne diese Voraussetzung werden sich die Fähigkeiten, ein Team oder sogar eine Organisation zu führen, nicht entwickeln können. Der erste Schritt ist die Ausbildung von Personal Mastery. Bei Führung geht es, wie auch C. Otto Scharmer in seiner „Theorie U“ (Scharmer 2009) beschreibt, um die Fähigkeit, den inneren Ort zu reflektieren, damit sich die Welt im Außen gestalten lässt. Anders formuliert:

**Wer nach innen nicht klar ist, wird auch nach außen nichts erreichen.**

Ist die Stufe zu Personal Mastery geschafft, geht es im zweiten Schritt um die Ausbildung von Individualität und Selbstverwirklichung. Es gilt herauszufinden, wer man wirklich ist, wofür man steht, welche Werte einen antreiben und welche Arbeit das Leben mit Sinn erfüllt. Nur so kann man in seiner Führungsrolle authentisch sein.

Danach folgt der dritte Schritt: integrieren und dienen lernen. Denn nur durch die Zusammenarbeit mit anderen Menschen lässt sich wirklich etwas bewirken. Erfolg entsteht dann, wenn es gelingt, die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter zu entwickeln und einzusetzen. Dies zu erkennen und danach zu handeln, ist ein Lern- und Reifeprozess. Als „dienende Leiter“ sorgen solche Führungskräfte dafür, dass alle ihre Bedürfnisse erfüllen können. „Sie begeistern, coachen und beraten ihre Mitarbeiter, damit diese wachsen, sich entwickeln und in vollem Umfang als Mensch verwirklichen können“ (Barrett 2016, S. 175). Voraussetzung ist, dass sie selbst diese Entwicklung bereits durchlaufen haben.

**Wer lernt, sich selbst zu führen, kann auch andere besser führen und coachen.**

## Wie Management-Teams zu Top-Teams werden

Bisher haben wir unser Augenmerk auf die einzelne Führungskraft gerichtet, nun wollen wir den Fokus auf Management-Teams erweitern. Diese bestehen in der Regel aus Personen, die zu Recht erfolgreich sind und vielleicht auch alle einen persönlichen Entwicklungsprozess durchlaufen haben. Doch eine Gruppe aus lauter hochqualifizierten Einzelkräften reicht nicht aus. Ganz selten sind Management-Teams zusammenwirkende Einheiten, die offen und gemeinsam darum ringen, ein High-Performing-Team zu sein. Was ist dafür entscheidend?

1. Zuerst Authentizität und Berechenbarkeit: Das, was gesagt wird, ist auch

das, was wirklich gemeint ist. „Walk the talk“ – den Worten Taten folgen lassen, oder anders ausgedrückt: Kongruenz des Denkens, Sprechens und Handelns. Wenn ein Führungsteam hieran Zweifel lässt, entstehen in der Belegschaft Unruhe, Misstrauen und inneres Abschalten.

2. Die zweite Voraussetzung ist eine gemeinsame Ausrichtung: Alle sollten sich über die Werte, Vision und Mission des Unternehmens sowie über den Weg dahin einig sein. Hilfreich ist hierfür ein Werte-Assessment der aktuellen und der angestrebten Unternehmenskultur, wie es im Instrumentarium der Cultural Transformation Tools angeboten wird (Barrett 2016, 99 ff.).
3. Die dritte Voraussetzung ist die Aktion: Das Führungsteam sollte seinen Fokus auf den strategischen Dialog legen und Aktionen zu Ergebnissen führen. Denn die Erfahrung zeigt, dass ein Großteil des

Potenzials von Strategien durch unzureichende Umsetzung verloren geht. Ein sichtbar kooperierendes Führungsteam ist dagegen das beste Modell für die Zusammenarbeit im ganzen Unternehmen.

Die Leistung eines Top-Teams zu verbessern, ist eine Herausforderung. Sie verlangt die Bereitschaft jeder einzelnen Person, die eigene Philosophie der Führung zu reflektieren, offen für Feedback zu sein, sich in die Lage der anderen hineinzusetzen und zu lernen.

### Dreh- und Angelpunkt: Vertrauen im Team

All das kann nur funktionieren, wenn im Team hohes Vertrauen herrscht.

**Vertrauen verbindet nicht nur die Menschen und fördert Energie und Leidenschaft, sondern beschleunigt Prozesse und senkt dadurch Kosten.**

#### ZUM THEMA

Richard Barrett: Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profil. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 2016.

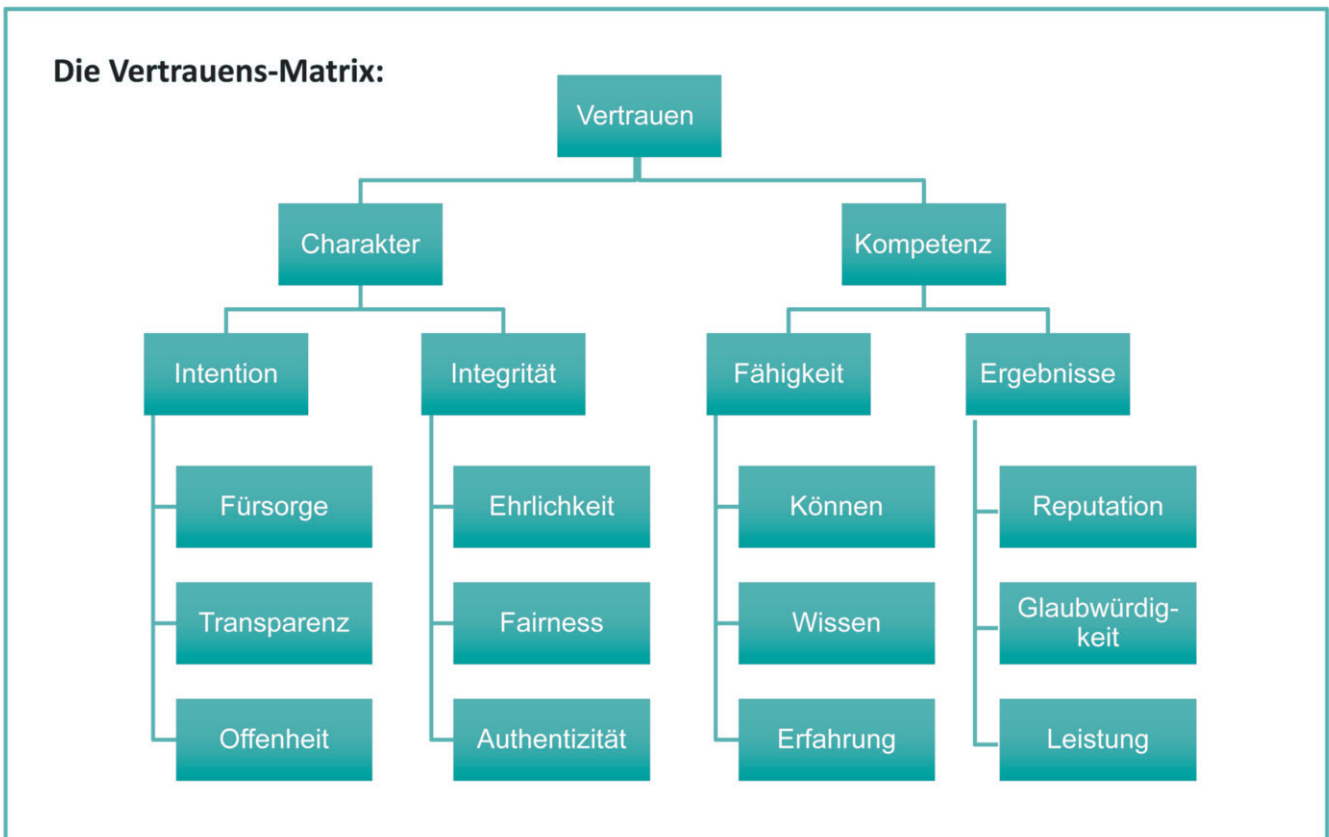
Andrea Maria Bokler, Michael Dipper: Essentials: Changemanagement mit Cultural Transformation Tools. Unternehmenskultur über Werte entwickeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien 2015.

Scharmer, C. Otto: Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl-Auer, 2009.

Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer Poeschel 2011.

Young, Jefferey E. & Janet S. Klosko: Reinventing Your Life: How to Break Free From Negative Life Patterns an Feel Good Again. NewYork: Plume, 1994.

Führungsteams auf dem Weg zum Top-Performing-Team sind daher gut beraten, das herrschende Vertrauenslevel einmal unter die Lupe zu nehmen und sich die Frage zu stellen, wie dies noch gesteigert



werden kann. Ein verblüffend einfaches Tool dafür ist die Vertrauensmatrix von Richard Barrett (Barrett 2016, S. 250).

*Vertrauen* ist nach seiner Auffassung im Wesentlichen eine Reaktion der Außenwelt auf *Charakter* und *Kompetenz*. Charakter wiederum spiegelt die Intentionen und die Integrität einer Person wider, Kompetenz ihre Fähigkeiten und ihre Ergebnisse in der Ausübung ihrer Rolle.

## Vertrauensmatrix nach Richard Barrett

Mit dieser Matrix lässt sich sehr einfach ein Workshop gestalten, bei dem jedes Teammitglied seine Sicht auf die Stärken und Schwächen der Arbeitsweise im Team darstellen kann. Auf dieser Basis wird dann herausgearbeitet, wie die einzelnen Elemente der Vertrauensmatrix weiterentwickelt werden können und welchen Beitrag jeder einzelne dafür leisten kann.

## Fazit

### Persönlichkeits- und Teamentwicklung für ein starkes Führungsteam

Wie könnten die eingangs erwähnten Führungskräfte Herr M. und Frau Dr. E. von Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung profitieren? Indem sie sich ihrer angstgesteuerten Überzeugungen bewusst werden und sie zu kontrollieren lernen. Hinter dem Jähzorn von Herrn M. stecken vielleicht Misstrauen, eine überzogene Anspruchshaltung oder die Sorge, nicht zu genügen, hinter den einsamen Entscheidungen und der fehlenden Konsequenz von Frau Dr. E. soziale Ausgeschlossenheit oder die Angst, nicht genug geliebt zu werden. Wenn beide die Ursachen und Folgen ihres Verhaltens verstehen, werden sie auch ihren Führungsstil verändern können.

Auf Unternehmensseite setzt das ein Klima von Vertrauen und Veränderungsbereitschaft voraus. Mehr denn je wird es in Zu-

kunft darum gehen, eine wertebasierte Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen, um sich den rasant wechselnden Bedingungen der Wirtschaft anzupassen. „Veränderungen in Organisationen beginnen mit der persönlichen Veränderung der Führungskräfte“ (Barrett 2016, S. VII). Das gilt für alle Hierarchiestufen bis hin zur obersten Führungsebene. Eine Verpflichtung aller im Führungskreis ist der erste Schritt, Kulturwandel und Leadership Excellence erfolgreich auf den Weg zu bringen.

## KONTAKT

Dr. Andrea Maria Bokler  
[www.changemanagement.biz](http://www.changemanagement.biz)

175 x 118