

# Sich selbst zum Erfolg führen

## Führungs- und Selbstverantwortung



© rudall30 - Fotolia

**W**as ist das für eine Gemeinschaft, in der ich Verantwortung übernehmen möchte? oder ‚Worin besteht die Kunst der Selbstführung in Zeiten permanenten Wandels?‘ Den vielen damit verbundenen Fragen und Aspekten geht Christa van Wissen gemeinsam mit Ihren Klientinnen und Klienten in den Beratungssitzungen auf den Grund. Im Gespräch mit Karin Pietzek erklärt sie die ihr wichtigen und für Selbstführung entscheidenden Faktoren.

### **Was hat Sie veranlasst, sich als Systemische Beraterin selbstständig zu machen?**

Auslöser war meine eigene Berufsbiografie, die mich zunächst in eine gewaltige, selbstauferlegte Überverantwortlichkeit stürzte. Mein Vater starb unerwartet mit 47 Jahren und hinterließ nicht nur Frau und vier Kinder, sondern auch einen großen Handwerksbetrieb. Ich musste gemeinsam mit meinem älteren Bruder in seine Fußstapfen treten, erst knapp 18 Jahre jung. Da blieben eigene Berufs-

wünsche auf der Strecke und ich lernte schnell, dass dies wichtige Lehrjahre und keine Herrenjahre sind. Nach vier Jahren war ich mutig genug, das Unternehmen zu verlassen – dann offiziell als Industriekauffrau mit IHK-Abschluss. Von da an ging es um eigene Berufsziele.

### **Wie sehen Sie sich heute beruflich?**

Ich bin Systemische Beraterin geworden nach vielen guten und etlichen schlechten Erfahrungen als Geführte wie auch als selbst Führende. In einem großen Medienunternehmen, in dem ich zunächst als Volontärin, später als Assistentin des Chefredakteurs und danach als Ressortleiterin gearbeitet habe, gab's ein Déjà-vu: Wieder mal erst „Azubi“ und dann „Chefin“ wie nach Vaters Tod. Meine Führungspraxis war gekennzeichnet durch Learning by doing. Gerne hätte ich damals schon einen oder eine Coach an meiner Seite gehabt. Ein Vierteljahrhundert später und nach vier Jahren intensiver Beraterfortbildung in der Schweiz bin ich's nun selbst und finde meinen Beruf einfach faszinierend.

### **Was fasziniert Sie beim Thema Führung?**

Die größte Faszination beinhaltet für mich und meine Klienten, gemeinsam in der während der Beratung entstandenen Vision konkrete Absichten zu sehen und diese gedanklich dann begeistert anzustreben. Dazu zählt, die Motivation zu klären und die aktuell versammelten Fähigkeiten im Führungssystem der Klienten zu betrachten und einzubeziehen. Es geht in dem Consulting ja darum, unternehmerische Ziele zu erreichen, nicht ständig mehr vom immer Gleichen zu verfolgen. Es gilt, notwendige und gewinnbringende Entwicklungen und Veränderungen herbeizuführen. Dazu gehört auch die Akzeptanz, dass unser Wissen und Können als Führende begrenzt ist und nur durch eine offene, wache Kommunikation mit allen Beteiligten wirklich Neues entstehen kann.

### **Wie definieren Sie die Ihnen besonders wichtigen Erfolgsfaktoren?**

Diese Faktoren treten in der Regel einzeln ins Blickfeld, ergeben jedoch in ihrer Gesamtheit und Verbindung Sinn und führen so auf den individuellen

Erfolgsweg. Ich versuche mal, es in einer Aneinanderreihung zu veranschaulichen:

### Werte und Visionen

Das Wichtigste, was Menschen für ihren Erfolg brauchen, ist Begeisterung. Dann passiert Großartiges in ihrem Gehirn. Ohne Begeisterung für eine Sache fehlt die Motivation und die Kraft, sie zu verfolgen. Schon in der Erziehung können da falsche Werte der Eltern wie Bremsklötze wirken. Später bremsen oft die Vorgesetzten. Als Coach begegne ich meinen Klienten auf Augenhöhe, und die Fallbearbeitung erfolgt in dieser gleichberechtigten Begegnung. Sehr oft erlebe ich, dass das Handlungsspektrum meiner Klienten noch immer von unbewussten „Aufträgen“ der Eltern aus fernen Kindertagen im Unbewussten manipuliert wird. Was ist das für eine fatale Führungshaltung, die dem elterlichen Kernsatz „Wenn Erwachsene sprechen, haben die Kinder zu schweigen“ entspringt? Das verführt Vorgesetzte dazu, als Besserwisser zu agieren und keine neuen Ideen zuzulassen.

Wir sprechen also viel über individuelle Werte und wie sie unsere Haltung beeinflussen. Werte können Visionen fördern oder blockieren. Mir fällt da die Tochter eines Familienunternehmers ein. Sie trat als künftige Nachfolgerin des Vaters in die Geschäftsführung ein. Der Vater wollte zwar offiziell übergeben, doch inoffiziell hielt er fest. Da kollidierten erheblich unterschiedliche Vorstellungen von Tradition und Entwicklung, Sortiment, Marketing und Qualität. Das hatte mit starken Werten der Personen zu tun, die sie unter diesem Aspekt aber nicht diskutierten. Sie wurde meine Klientin. Wir vereinbarten gemeinsame Sitzungen mit den Eltern, denn auch die Mutter sollte einbezogen werden. Dabei erkannten die Eltern, dass ihre wichtigsten Werte nicht verlorengelassen werden und die Erweiterungspläne der Tochter und deren eigene Überzeugungen gute Garanten sind für die

erfolgreiche Unternehmensentwicklung in die Moderne.

Über Werte entwickeln wir Grundhaltungen und Gemeinschaftsgefühle. Wir betrügen uns selbst, wenn wir glauben, diese negieren zu können. Sie zeigen sich in unserer Vorbildlichkeit, in dem was wir sagen und wie wir Anderen gegenüber auftreten.

### Wissen – Können – Wollen

Begeisterung bringt unser Gehirn zum Leuchten – gut zu erkennen auf Videos von Gehirnforschern. Schon als kleine Kinder jubeln und jauchzen wir, wenn uns etwas ganz besonders fasziniert und wir über uns hinauswachsen. Dieses Lernen voller Begeisterung bleibt uns ein Leben lang erhalten. Meine Klienten sollen realisieren, wo sie sich selbst ausbremsen und wo andere das tun. Wann und wo sie sich in ihrem Handeln glücklich erleben und wo nicht. Ich lasse sie auch gerne für einige Minuten allein, damit sie erleben, wie sie sich fühlen in einem Zukunftsbild, in das sie zuvor im Gespräch mit mir ihr ganzes aktuelles Wissen und Wollen hineingenommen haben. Die Kunst ist, dieses individuelle emotionale Erleben in die weitere Beratung einzubinden und die so entstandene intrinsische Motivation „von außen“ weiter anzuhetzen und sie gedanklich ans Wissen und Können des Coachees zu koppeln. Dies erlaubt es, Ängste zu besiegen. So wächst der Mut für Schritte ins noch Unbekannte.

### Kommunikation

Führung ist Kommunikation. Aber wie bewusst findet dies statt? Für Führende ist es wichtig, klar und verbindlich in ihren Aussagen zu bleiben – nicht in verschiedene Richtungen interpretierbar. Das gilt besonders für jene Frauen, die gerne in einer relationalen Sprache kommunizieren und nicht so schnell zur Sache kommen. Führende benötigen das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden, und dafür müssen sie verlässlich sein. Wichtig ist, dass die Formulierungen und Sprach-

stile zur Person passen und nicht aufgesetzt wirken. So nur wird sie als authentisch wahrgenommen. In der Beratung stellen die verschiedenen Facetten der Kommunikation ein wesentliches Thema dar. Achtsame Präsenz beim Reden und Zuhören gehört dazu. Das A und O dabei, bewusst zu realisieren, wo ich bin und mit wem ich rede. Befinde ich mich auf meiner ‚Bühne‘ oder ‚gastiere‘ ich hier? Wer sich gut vorbereitet, kann wertschätzend und freundlich kommunizieren und auch Kritik auf eine gute Art und Weise vorbringen. Das lässt sich in Rollenspielen während des Coachings einüben.

### Strategisch denken und handeln

Nur wer sich seinen Zielen verpflichtet fühlt, kommt auch dort an. Vielleicht über Umwege, möglicherweise braucht's einen ‚Helikopter‘, um Hindernisse zu überwinden. Ganz sicher bedarf es einer Strategie und eines Masterplans. Nach ihnen richtet sich die Zukunft aus. Reicht dafür das eigene Können, Wissen und Wollen nicht aus, verlangt es zusätzliche Ressourcen. Darüber muss verhandelt und entsprechend erfolgreich kommuniziert werden. Je konkreter die Strategie und Zwischenziele definiert werden, umso leichter ist deren Umsetzung zu verfolgen und, bei Störungen, zu korrigieren. Strategisch vorgehen benötigt Orientierung nach vorn. Beratung kann dabei helfen, dass man nicht wie von einem Gummiband an den Start zurückgezogen wird. Wir gehen ‚weg von‘ und ‚hin zu‘ – das ist die richtige Richtung.

### Vielseitigkeit

Die Vielseitigkeit der Führungsrolle unterschätzen manche gewaltig und kommen deshalb zwangsläufig in allerlei Konflikte. Dafür habe ich ein Spiel entwickelt, ähnlich dem ‚Wer bin ich und wie viele?‘ Das hilft bei der Selbsteinschätzung – und beim NEIN-Sagen lernen. Ausschlaggebend für dieses Rollenspiel waren geschäftsführende Pfarrer in meinem Führungsentwicklungskurs. Sie kommen häufig in Rollenkonflikten, verkörpern



### Christa van Winsen

arbeitet seit 1990 als selbstständige Systemische Beraterin und Autorin mit dem Schwerpunkt Führungs- und Organisationsentwicklung. Ihre Erfahrungen als Führungskraft in Unternehmen sowie als langjährige Geschäftsführerin von „Frauen in Verantwortung“, einer Initiative der baden-württembergischen Wirtschaft, sind, wie ihr umfassendes Wissen, in zahlreiche Publikationen und Projekte geflossen. Seit einer mehrjährigen berufsbegleitenden Ausbildung am Institut für Systemische Therapie und Beratung in Meilen/Schweiz Ende der 1990er-Jahre arbeitet Christa van Winsen erfolgreich als OE-Beraterin und Coach von Führungspersonen und Führungsteams in Wirtschaft und Verwaltung. Mehrere Ehrenämter und zwei Söhne halten sie darüber hinaus auf Trab.

[www.xing.com/profile/Christa\\_vanWinsen](http://www.xing.com/profile/Christa_vanWinsen)

Seelsorger, Botschafter, Manager, Vorgesetzter, Repräsentant, Privatperson – alles in einem ICH. Sieben Rollenspieler erhalten die Aufgabe, gemeinsam die Arbeitsstunden einer Woche mit festen Terminen zu füllen. Wie sich die Probanden in den Rollen unterhalten und um Wochenanteile streiten, erweist sich dabei als sehr spannend. Da kommt auch Ungeplantes (bei Pfarrern zum Beispiel eine Beerdigung) noch dazu. Doch wo bleibt im Rahmen der vielen Aufgaben die Privatperson – und wo das ICH? Das Ergebnis trägt sehr zur Selbsterkenntnis und -findung bei.

## Unerschrockenheit

Hier geht es um Mut. Ich komme zurück auf frühe Elternaufträge, auf ihr ‚Das tut man nicht!‘ Frauen verfügen noch zu oft über eine latente Erschrockenheit, immer auf der Hut, immer aufmerksam dafür, was passieren könnte. Dabei wird gerne mal übersehen, was möglich ist. Lieber

nichts sagen beim Meeting mit dem Chef als sich blamieren. Und dann ärgert sie sich maßlos über sich selbst, wenn ein Kollege später genau das ausspricht, was sie eigentlich hätte sagen wollen. Das gilt leider auch für Menschen in Führungspositionen, die kuschen, wenn der eigene Boss eine andere Ansicht vertritt als man selbst, wenn er Entscheidungen kritisiert oder gar revidiert. So verschafft man sich, oft auf Kosten der Mitarbeitenden, eine Niederlage. Nehme ich den Kampf um meine Entscheidung auf, dann habe ich zumindest in den Augen meiner Leute Mut bewiesen und Charakter gezeigt.

### Seilschaften – Netzwerke – Mentoring

Ich bezeichne mich gerne als Impulsgeberin und Obernetzwerkerin. Das zeigt sich auch in der Menge der Projekte, die ich mitentwickelt habe. Ich bin der Überzeugung, dass Netzwerke nicht nur eine berufliche Karriere begünstigen. Sich mit interessanten, ähnlich gesinnten Menschen zu vernetzen kann helfen, kraftvoller zu werden und mutiger zu agieren. In Netzwerken ergeben sich neben karrierefördernden Beziehungen Mehrwerte für viele Bereiche.

## Vorbilder

In Netzwerken erlebe ich Vorbilder und Role Models – Personen mit Lebensläufen, die mir imponieren und die mir Mut machen, meinen Weg zu finden und zu gehen. Vielleicht gewinne ich einige als Beraterinnen oder Berater. Wichtig ist, dass ich weiß, was ich will und zu wem ich Vertrauen entwickeln kann. So entstehen Verbindungen, die mir helfen, zum Beispiel bei der wichtigen Abstimmung von Selbst- und Fremdbild.

## Mitwirkung

Meiner Meinung nach längst überfällig: Viel mehr Frauen sollten ihre Stimme und ihr Können, Wissen und Wollen in Gremien einbringen, um die ganze Bandbreite der zu behandelnden Fragen und zu findenden Lösungen zu repräsentieren. Wo die ‚Entscheider‘ sitzen, fehlen die Ideen und Forderungen von Frauen zu oft. Auch die Mitwirkung in Fachverbänden und politischen Parteien ist wichtig und hilfreich für eine positive Entwicklung der erkennbar auseinanderdriftenden gesellschaftlichen Gruppen. Und Gremienarbeit stellt eine großartige Lernwerkstatt für den Aufstieg in höhere Führungsebenen dar.

## Status

Zum Schluss noch ein Thema im Sinne von Selbststeuerung. Früher eher bescheiden, wollte ich meine Klientinnen und Klienten und nicht mich im Vordergrund sehen. Als Autorin mehrerer Bücher wurde mir der Wert von Selbstdarstellung bewusst. Vom Verlag meines vielverkauften Buches „High Potentials“ erhielt ich zehn Exemplare der chinesischen Ausgabe. Gezielt verschenkte ich sie in Unternehmen, die ich als Kunden gewinnen wollte. So entwickelten sich meine Bücher zu einem Statussymbol. Für Frauen manifestiert sich Status oft in teurer Kleidung, Schmuck oder einem Arsenal von Schuhen und Taschen. Das darf gerne so sein, ich bin da offen. Status bedeutet im Ausdruck ‚Ich bin es mir wert und ich kann es mir leisten, weil ich gut bin in dem, was ich leiste‘.

## KONTAKT

Karin Pietzek  
[www.kybkom.de](http://www.kybkom.de)

NEU:

coach!n Audio-Ratgeber jetzt auf  
iTunes und Co.



# In Balance leben

Wir sind für Sie da:

Wolfgang & Karin Pietzek

## Entspannungspädagogik

hilft Ihnen

- . Unsicherheiten reduzieren
- . Lebenskrisen bewältigen
- . Kommunikationsprobleme abbauen
- . leichter mit Stress umgehen
- . neue Wege und Lösungen erkennen

## Hypnose-Coaching

unterstützt Sie beim

- . Steigern mentaler Fähigkeiten
- . Reduzieren von Schlafstörungen und innerer Unruhe
- . Stärken Ihrer Resilienz
- . Finden von geistigem und seelischem Ausgleich

### Einzelberatung, Seminare, Vorträge

#### Seminar-Auszug "Stress & Burnout Prävention 2017"



**Das ICH-Projekt**  
auf dem Segelboot  
und an Land

Do-Fr: 08.-9.06. ; 19.-20.08.  
Sa-So: 24.-25.06.; 17.-18.09.  
Preis: 650,- € pro Person/Seminar



**Stress-Prävention**  
Tagesseminar mit Alpakas  
auf dem Kastanienhof

Sa: 22.04. ; 10.06. ; 15.07. ; 09.09  
Preis: 220,- € pro Person/Seminartag



**Burnout-Prävention**  
Tagesseminar mit Ziegen  
auf dem Hohentwiel in Singen

Fr: 12.05. ; 23.06. Sa: 27.08.  
Preis: 220,- € pro Person/Tag



**Resilienz-Stärkung**  
Tagesseminar mit Eseln  
Region Engen/Bodensee-Nähe

Fr: 16.06.; 4.07. Sa: 20.05.; 02.09.  
Preis: 220,- € pro Person/Seminartag