# ALS CEO IM WANDEL: WARUM IHRE EIGENE UNSICHERHEIT IHRE GRÖSSTE STÄRKE SEIN KANN

*by Volkmar Langer*

---

**Categories:** Haltung, Leadership, NewWork

**Tags:** Kultur, Leadership, Transformation

***Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge***

# Der paradoxe Moment der Erkenntnis

Es ist 5 Uhr morgens. Sie sitzen in Ihrem Büro und starren auf die Zahlen, die trotz aller strategischen Anstrengungen nicht die erhoffte Transformation widerspiegeln. Die Fragen kreisen unaufhörlich: Habe ich die richtigen Entscheidungen getroffen? Werden meine Mitarbeitenden diesem Wandel folgen können? Bin ich überhaupt der richtige CEO für diese Herausforderung?

Diese Momente der Unsicherheit kennt jeder CEO in Transformationsphasen. Sie sind weder Schwäche noch Versagen – sie sind der Beginn einer Erkenntnis, die paradoxerweise zu Ihrer größten Führungsstärke werden kann. Denn in einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wird nicht derjenige erfolgreich führen, der Gewissheit vortäuscht, sondern derjenige, der Unsicherheit als Lernchance und Innovationskraft zu nutzen versteht.

Die zentrale These dieses Beitrags: Erfolgreiche CEOs in Transformationsphasen erkennen, dass der Verzicht auf die Illusion absoluter Kontrolle und das bewusste Eingestehen von Unsicherheit die Grundlage für agile, lernende Organisationen bildet. Doch dieser Weg erfordert zunächst eine innere Transformation des CEO selbst.

Präsentation mitnehmen

# Die Illusion der Kontrolle - Ein CEO-Dilemma unserer Zeit

## Warum wir als CEOs an Kontrolle festhalten

Das traditionelle Führungsverständnis hat uns geprägt: Ein starker CEO hat Antworten, trifft schnelle Entscheidungen und vermittelt Sicherheit. Diese Erwartungshaltung kommt sowohl von außen – durch Stakeholder, Medien und die Gesellschaft – als auch von innen, durch unsere eigenen Erfolgsmuster aus vergangenen Zeiten (Edmondson, 2019).

In linearen Geschäftsumfeldern funktionierte dieses Modell. Doch in komplexen Transformationsphasen wird diese Haltung zur Falle. Snowden & Boone (2007) beschreiben im Cynefin-Framework, wie sich unser Entscheidungskontext grundlegend gewandelt hat: Vom komplizierten, aber vorhersagbaren Umfeld hin zu komplexen Systemen, in denen Ursache-Wirkungs-Beziehungen erst im Nachhinein erkennbar werden.

## Die versteckten Kosten der Kontrollillusion

Wenn wir als CEOs krampfhaft an der Illusion der Kontrolle festhalten, entstehen verheerende Nebenwirkungen. Teams werden zu Befehlsempfängern degradiert, Innovation wird erstickt, und die Organisation verliert ihre Anpassungsfähigkeit. Mitarbeitende verharren in einer Kultur der Angst,

in der Fehler vertuscht statt als Lernchancen genutzt werden.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein CEO eines mittelständischen Technologieunternehmens versuchte während einer digitalen Transformation jeden Projektschritt zu kontrollieren. Das Ergebnis: Lähmung, Frustration und eine um zwei Jahre verzögerte Markteinführung. Erst als er den Mut hatte, strategische Unsicherheit zuzulassen und seinen Teams Experimentierraum zu geben, gelang der Durchbruch.

# Innere Transformation als Schlüssel zur adaptiven Führung

## Der Wendepunkt: Wenn Transformation bei mir selbst beginnt

Hier liegt der Kern meiner Überzeugung als Transformationsbegleiter: **Äußere Transformation ohne innere Transformation ist wie ein Hausbau ohne solides Fundament**. Als CEO können Sie nur die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen schaffen, wenn Sie selbst den Mut zur Selbstreflexion und zur bewussten Haltungsveränderung aufbringen.

Diese innere Transformation beginnt mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme. Das Johari-Fenster, ursprünglich für zwischenmenschliche Kommunikation entwickelt, wird zum mächtigen Reflexionsinstrument für CEOs: Was weiß ich über meine Führung? Was sehen andere in mir, was ich selbst nicht erkenne? Welche blinden Flecken hindern mich daran, authentisch und adaptiv zu führen?

## Von der Selbsterkenntnis zur Haltungsveränderung

Der Übergang von der Erkenntnis zur Veränderung ist der schwierigste Schritt. Es bedeutet, liebgewonnene Gewohnheiten und Identitätsmuster loszulassen. Ein CEO, den ich begleitete, beschrieb diesen Prozess so: "Ich musste lernen, dass meine Stärke nicht darin liegt, alle Antworten zu haben, sondern die richtigen Fragen zu stellen und Räume zu schaffen, in denen sich Antworten entwickeln können."

Diese Haltungsveränderung ist keine einmalige Entscheidung, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Kegan & Lahey (2016) sprechen von der "entwickelnden Führung", bei der CEOs sich selbst als lernende Systeme verstehen. Sie werden zu inneren Architekten der Veränderung – nicht nur für die Organisation, sondern zunächst für sich selbst.

# Rahmenbedingungen schaffen - Der CEO als Ermöglicher

## Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Wenn Sie als CEO Ihre eigene Unsicherheit als natürlichen Bestandteil komplexer Führung akzeptiert haben, können Sie beginnen, psychologische Sicherheit in Ihrer Organisation zu kultivieren. Amy Edmondson (2019) definiert psychologische Sicherheit als die Überzeugung, dass man Bedenken, Fragen, Fehler und Ideen äußern kann, ohne negative Konsequenzen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere zu befürchten.

**Praktische Schritte für den Führungsalltag:**

- **Beginnen Sie Meetings mit der Frage**: "Welche Unsicherheiten bewegen uns gerade, und wie können wir sie gemeinsam als Lernfeld nutzen?"
- **Teilen Sie eigene Zweifel mit**: "Ich bin mir nicht sicher, ob wir hier den richtigen Weg eingeschlagen haben. Was sind Ihre Beobachtungen?"
- **Feiern Sie produktive Fehler**: Schaffen Sie Rituale, in denen gescheiterte Experimente als wertvolle Lernerfahrungen gewürdigt werden.

## Adaptive Strukturen entwickeln

Von starren Hierarchien und Prozessen müssen wir zu lernenden Systemen übergehen. Das Cynefin-Framework bietet hier eine wertvolle Navigationshilfe: In einfachen Situationen können wir weiterhin auf bewährte Best Practices setzen. In komplizierten Bereichen helfen Expertenanalysen. Doch in komplexen Transformationsphasen sind "Probe-Sense-Respond"-Ansätze gefragt: kleine Experimente, schnelles Lernen, kontinuierliche Anpassung.

**Als CEO schaffen Sie adaptive Strukturen durch:**

- Kurze Feedbackzyklen und regelmäßige Retrospektiven
- Cross-funktionale Teams mit hoher Autonomie
- Experimentierbudgets für innovative Lösungsansätze
- Offene Kommunikationskanäle zwischen allen Hierarchieebenen

# Die emotionale Reise der Transformation

## Widerstände verstehen und begleiten

Transformation ist immer auch eine emotionale Reise – für Sie als CEO und für Ihre Mitarbeitenden. Widerstände sind keine Störfaktoren, sondern wichtige Informationsquellen über ungelöste Ängste und Bedürfnisse. Wenn Sie gelernt haben, Ihre eigenen emotionalen Muster zu erkennen und anzunehmen, können Sie empathisch mit Widerständen umgehen.

Die vier häufigsten emotionalen Phasen in Transformationen:

1. **Verleugnung**: "Das wird schon wieder vorbeigehen"
2. **Widerstand**: "Das funktioniert bei uns nicht"
3. **Exploration**: "Vielleicht könnte das doch funktionieren"
4. **Engagement**: "Ich sehe die Chancen und möchte mitgestalten"

# Authentische Kommunikation als Brücke

Ihre Rolle als CEO ist es nicht, diese emotionalen Phasen zu vermeiden, sondern sie zu begleiten. Authentische Kommunikation wird zur Brücke zwischen Unsicherheit und Vertrauen. Ein CEO teilte in einer Mitarbeiterversammlung mit: "Ich weiß nicht, wie die Zukunft unserer Branche aussehen wird. Aber ich weiß, dass wir sie nur gemeinsam erfolgreich gestalten können. Meine Aufgabe ist es, die besten Bedingungen für unser gemeinsames Arbeiten und Lernen zu schaffen."

Diese Art der Kommunikation stärkte das Vertrauen des Teams, weil sie Authentizität statt vorgetäuschter Sicherheit vermittelte.

# Praktische Schritte zur adaptiven Führung

## Reflexionsfragen für CEOs in Transformation

Stellen Sie sich regelmäßig diese Fragen:

1. Welche Kontrollillusionen halte ich noch aufrecht?
2. Wo verwechsle ich Führungsstärke mit dem Vortäuschen von Gewissheit?
3. Welche Ängste hindern mich daran, Vulnerabilität zu zeigen?
4. Wie kann ich Unsicherheit als Innovationskraft nutzen?
5. Welche Rahmenbedingungen braucht mein Team, um in Unsicherheit zu wachsen?

**Fünf-Punkte-Aktionsplan für adaptive Führung**

1. **Selbstreflexion institutionalisieren**: Planen Sie wöchentlich 2 Stunden für bewusste Reflexion Ihrer Führung ein
2. **Feedback-Kultur etablieren**: Holen Sie sich regelmäßig 360-Grad-Feedback und teilen Sie Ihre Erkenntnisse transparent
3. **Experimentierräume schaffen**: Definieren Sie konkrete Bereiche, in denen Teams eigenständig experimentieren dürfen
4. **Lernrituale entwickeln**: Etablieren Sie regelmäßige "Failure Parties" oder "Learning Sessions"
5. **Coaching in Anspruch nehmen**: Arbeiten Sie mit einem erfahrenen Coach, der Sie bei Ihrer inneren Transformation begleitet

**Messbare Indikatoren für erfolgreiche innere Transformation**

- **Erhöhte psychologische Sicherheit**: Messbar durch anonyme Mitarbeiterbefragungen
- **Steigende Innovationsrate**: Anzahl der umgesetzten Mitarbeiterideen
- **Verbesserte Agilität**: Verkürzung von Entscheidungszyklen
- **Erhöhtes Mitarbeiterengagement**: Steigende Werte in Engagement-Surveys
- **Bessere Fehlerkultur**: Zunahme gemeldeter und produktiv genutzter Fehler

# Fazit: Stärke durch bewusste Verletzlichkeit

Die größte Führungsstärke moderner CEOs liegt im Paradoxon der bewussten Verletzlichkeit. Wenn Sie den Mut aufbringen, die Illusion der Kontrolle loszulassen und Unsicherheit als natürlichen Bestandteil komplexer Führung zu akzeptieren, schaffen Sie die Grundlage für wirklich adaptive, lernende Organisationen.

Der CEO der Zukunft ist kein allmächtiger Entscheider, sondern ein authentischer Lernbegleiter, der durch die eigene innere Transformation die Rahmenbedingungen für kollektives Wachstum schafft. In einer Welt, die sich immer schneller verändert, wird diese Fähigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

**Ihre Reise zur adaptiven Führung beginnt mit einer einfachen Erkenntnis: Echte Stärke zeigt sich nicht im Verstecken von Unsicherheit, sondern im bewussten und strategischen Umgang mit ihr.**

# Quellenverzeichnis

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.

Bildquelle: Titelbild KI-generiertes Bild mit FLUX.1 schnell, 2025-07-30.

# There are no comments yet.