



Als CEO im Wandel: Warum Ihre eigene Unsicherheit Ihre größte Stärke sein kann

Eine Reise zur adaptiven Führung in einer VUCA-Welt

Volkmar Langer

Begleiter für Transformation & Kulturwandel | Executive Coaching für werteorientierte Führung & Mindset | Gründer
LACOBÉ GmbH - Unternehmensberatung für Potenzialentfaltung

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?



Die zentrale These

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.

Dieser Weg erfordert zunächst eine **innere Transformation** des CEO selbst.

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





Die Illusion der Kontrolle - Ein CEO-Dilemma

Traditionelles Führungsverständnis

Ein starker CEO hat Antworten, trifft schnelle Entscheidungen und vermittelt Sicherheit.

Cynefin-Framework

Wandel vom komplizierten, aber vorhersagbaren Umfeld hin zu komplexen Systemen.

Versteckte Kosten

Teams werden zu Befehlsempfängern, Innovation wird erstickt, die Organisation verliert ihre Anpassungsfähigkeit.

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

Fallbeispiel: Die Kosten der Kontrollillusion

- ⊗ Ein CEO eines mittelständischen Technologieunternehmens versuchte während einer digitalen Transformation jeden Projektschritt zu kontrollieren.

Ergebnis der Kontrolle

- Lähmung
- Frustration
- Um zwei Jahre verzögerte Markteinführung

Wendepunkt

- Mut, strategische Unsicherheit zuzulassen
- Teams bekamen Experimentierraum
- Durchbruch gelang



Innere Transformation als Schlüssel

"Äußere Transformation ohne innere Transformation ist wie ein Hausbau ohne solides Fundament."

Ehrliche Bestandsaufnahme

Das Johari-Fenster als Reflexionsinstrument: Was weiß ich über meine Führung? Welche blinden Flecken habe ich?

Haltungsveränderung

Liebgewonnene Gewohnheiten und Identitätsmuster loslassen.

Kontinuierlicher Prozess

Entwickelnde Führung: CEOs verstehen sich selbst als lernende Systeme.

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

Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Die Überzeugung, dass man Bedenken, Fragen, Fehler und Ideen äußern kann, ohne negative Konsequenzen für das Selbstbild, den Status oder die Karriere zu befürchten.

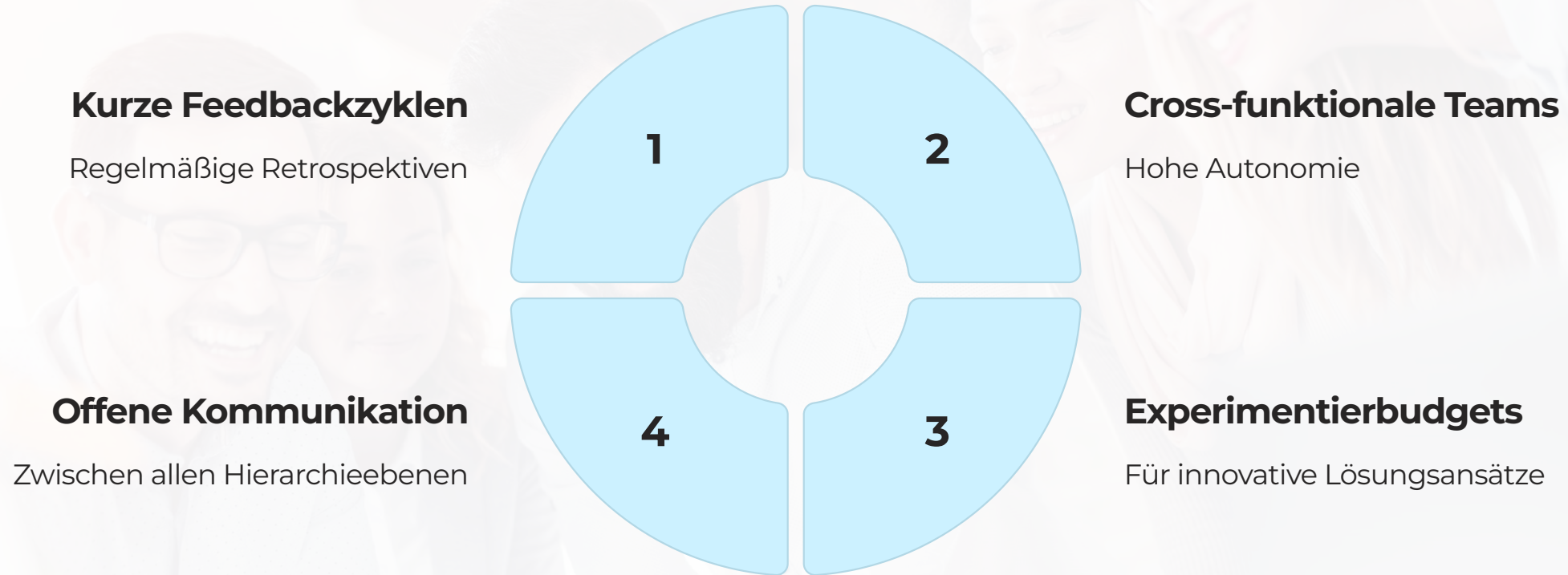
Praktische Schritte für den Führungsalltag:

- Meetings mit Fragen nach Unsicherheiten beginnen
- Eigene Zweifel teilen
- Produktive Fehler feiern



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

Adaptive Strukturen entwickeln



Von starren Hierarchien zu lernenden Systemen: "Probe-Sense-Respond"-Ansätze für komplexe Transformationsphasen.

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

Die emotionale Reise der Transformation



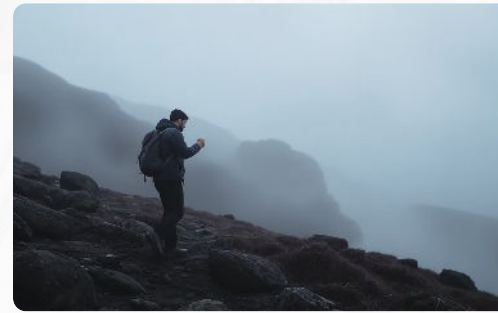
Verleugnung

"Das wird schon wieder vorbeigehen"



Widerstand

"Das funktioniert bei uns nicht"



Exploration

"Vielleicht könnte das doch funktionieren"



Engagement

"Ich sehe die Chancen und möchte mitgestalten"

Widerstände sind keine Störfaktoren, sondern wichtige Informationsquellen über ungelöste Ängste und Bedürfnisse.

Open Communication



Authentische Kommunikation als Brücke

"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 stärkt das Vertrauen des Teams, weil sie **Authentizität** statt vorgetäuschter Sicherheit vermittelt.



Praktische Schritte zur adaptiven Führung

Reflexionsfragen für CEOs

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

1. Selbstreflexion institutionalisieren
2. Feedback-Kultur etablieren
3. Experimentierräume schaffen
4. Lernrituale entwickeln
5. Coaching in Anspruch nehmen

Fazit: Stärke durch bewusste Verletzlichkeit

1

Paradoxon der Führung

Die größte Führungsstärke moderner CEOs liegt im Paradoxon der bewussten Verletzlichkeit.

2

CEO der Zukunft

Kein allmächtiger Entscheider, sondern ein authentischer Lernbegleiter, der durch die eigene innere Transformation die Rahmenbedingungen für kollektives Wachstum schafft.

3

Wettbewerbsvorteil

In einer Welt, die sich immer schneller verändert, wird diese Fähigkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

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.

