



## Vorwort:

*Nur wer mit Passion sein eigenes Ding macht, hat die Chance richtig gut zu sein.*

*Nur wer richtig gut ist, hat die Chance erfolgreich zu sein.*

*Wer ohne Profil ist, wird im Einerlei austauschbar untergehen...*

Hand aufs Herz: Verbringen Sie noch 80% Ihrer Zeit mit Dingen, die Sie sollen und vielleicht nur 20% mit solchen, die sie wirklich bewegen, die IHR Ding sind? Dann ist dieses Buch eine fundierte Grundlage, dieses Verhältnis umzudrehen und das zu machen, worin Ihre Stärken liegen.

Welche Rahmenbedingungen und Konstellationen bestimmen die Chance zur persönlichen Hochleistung in einer Organisation oder in einem Unternehmen?

Diese Frage ist schon grundsätzlich nicht einfach zu beantworten, hängt die persönliche Hochleistungsfähigkeit eines jeden von uns doch von einer Fülle von Faktoren ab, die allesamt in einem bestimmten Zeitfenster optimal zusammenspielen müssen. Noch schwieriger wird die Antwort, wenn man bedenkt, dass alle diese Faktoren eine jeweils eigene Dynamik in einem immer komplexeren und damit nicht linearen Umfeld haben und sich daher selbst und zueinander laufend verändern.

Aus meinem Erleben kann ich sagen, dass es mehr nichtoptimale Konstellationen gibt als solche, in denen jemand seine Stärken optimal in Bestresultate umsetzen kann. Immer wieder gelangen wir aufgrund der Vielfaktoren-Veränderungsdynamik an einen Punkt, an dem die Kluft zwischen den Anforderungen an die jeweils gestellte Aufgabe einerseits

und dem abrufbaren eigenen Leistungspotential bis hin zur Handlungsunfähigkeit andererseits dissonant ist.

Dieses Buch beginnt dort, wo viele andere aufhören oder gar nicht erst das Problem sehen. Dieses Buch soll sich nicht in die Reihe der vielen theoretischen und oft praxisfremden Leadershipbücher einreihen, ebenso wenig in die solcher Motivations-Ratgeber, die in gefährlich einseitiger und rezeptartiger Weise den Lesern glauben machen wollen, mit dem festen Glauben an ein (utopisches) Ziel etwas erreichen zu können, das aufgrund der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur völlig unrealistisch ist. Bei näherer Betrachtung erweisen sich solche Publikationen oft als Vehikel, um ein eindimensionales „Produkt“ an den Markt zu bringen, dessen Anwendung vielleicht ein Problem löst, jedoch neue, andere eröffnet. Nachhaltige Höchstleistung? Nein! Ich bin auch entschiedener Gegner der – vielfach aus kommerziellen Gründen – höchst undifferenziert betriebenen verbalen und publizistischen Pauschalreligion, jeder könne alles werden, wenn er es nur intensiv genug wolle und anginge. Das ist zu einfach. Unrealistisch und nicht allgemein übertragbar sind vor allem auch auflagenstarke Projektionsversuche angeblich erfolgreicher Einzelschicksale unter ganz bestimmten Konstellationen auf eine größere Allgemeinheit. Eine solche Fiktion geht nie auf, weil dieses Einzelschicksal nicht in Copy-Paste-Manie multiplizierbar ist.

„Erfolgsrezepte für Sieger“ gibt es nicht. Vielmehr Parameter und Konstellationen, die unter bestimmten Umständen und etwas Glück ein Tor zum Erfolg eröffnen. Nicht mehr und nicht weniger. Erfolge basieren auf dem einzigartigen Zusammenspiel sie bedingender fundamentaler Prozesse, die oftmals in ihrer Eigenart nicht vollständig nachvollzogen und verstanden werden können. Heroenhafte Lichtgestalten und bewusste Architekten ihres Erfolges daraus gestalten zu wollen bleibt ein untauglicher Versuch.

Dieses Buch spiegelt meine Erfahrungen und Erkenntnisse als Unternehmer und Berater, Forscher und Lehrender über viele Jahre wider. Alleine 16 Jahre habe ich in Executive Programmen St. Galler Business Schools mit tausenden von Führungskräften gearbeitet und daraus viele Reflexionen einfließen lassen. Vor allem knüpfte ich an meine Überlegungen zum „NO-GO-Phänomen“ in der gleichnamigen Publikation im ESV-Verlag

Berlin in 2007 an<sup>1</sup>. Dazwischen liegen Jahre der Weiterentwicklung der damaligen Gedanken und Sichtweisen sowie insbesondere die Fertigstellung meiner Forschungen zur Analyse und Steuerung komplexer Systeme und dem Schließmann-Strategie-Würfel<sup>2</sup>, welche neue Erkenntnisse und Sichtweisen brachten.

Mein Fazit: Nur wenn alle sich 8 Dimensionen meines „Fadenkreuz der Leistungspotentiale“ in Balance befinden, ist zumindest die Chance auf Höchstleistung gegeben.

Die große Herausforderung ist, im aktuellen Umfeld konkrete Antworten auf die konkrete Frage nach den Rahmenbedingungen und Konstellationen zur Ermöglichung von Höchstleistungen zu geben. Das 21. Jahrhundert wird von einer Fülle von Verschiebungen geprägt, denen wir uns mit neuen organisatorischen Lösungen stellen müssen: Nicht nur, dass Wirtschaftsprozesse globaler und internationaler ablaufen und hiervon Unternehmen und Organisationen aller Größen betroffen sind. In diesem Spiel verschieben sich die Kräfte u.a. von den USA und Europa nach China. Geschäftsmodelle und -prozesse werden zwangsläufig interkultureller und wir haben es immer weniger mit hauptsächlich westlich geprägtem Geschäftsgebaren zu tun. Die Arbeits- und Beschäftigungsmodelle werden international hochflexibel und fordern mehr persönliche Eigeninitiative. Total-Care-Modelle der Vergangenheit haben ausgedient, weshalb auf den Einzelnen wie auf Teams neue Anforderungen an die Art und Weise der Erbringung von Leistung gestellt werden. Dem stehen – vor allem z.B. in Deutschland – arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Strukturen entgegen, die ein flexibles Human- Ressource-Spiel im internationalen Vergleich begrenzen. Letztlich haben wir noch nicht begriffen, geschweige Organisationsmodelle geschaffen, in denen es möglich ist, nicht mehr Positionen oder Jobs zu vergeben, sondern Menschen auf Basis ihrer Stärken dynamisch immer dort einzusetzen, wo sie Höchstleistungen vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenkonstellationen erbringen können. Voraussetzung für jede persönlichen Spitzenleistung, die sich in Organisationen insgesamt fortsetzt, ist es, die eigene

---

<sup>1</sup> Schließmann, Ch., Pircher-Friedrich, A-M., Türk P., Das NO-GO-Phänomen, ESV Verlag Berlin, 2007. Ich greife im vorliegenden Buch auf mein Eingangskapitel mit den 2007 entwickelten Modellen zurück, ohne ggf. eigene inhaltliche und textliche Übernahmen immer im Detail zu zitieren.

<sup>2</sup> Schließmann, Ch., Das Konzept Interdependency, Springer-Gabler Verlag 2014 (Erstauflage: Interdependency, Bank Verlag, 2010); Schließmann, Ch.: in Kaltenbrunner/Urnik: Unternehmensführung. State of the art und Entwicklungsperspektiven, Oldenbourg, München 2012, S 159-173

Persönlichkeit ungeschminkt wahrzunehmen und sich zu fragen „Wer bin ich wirklich?“, „Was sind meine Wurzeln und Talente?“, „Wo bin ich wirklich gut und authentisch?“, „Wo kann ich über mich hinauswachsen?“, „Unter welchen Rahmenbedingungen fühle ich mich wohl und kann mich optimal entfalten?“.

Mit dem „Fadenkreuz der Leistungspotentiale“ möchte ich als Zentrum dieses Buches ein lange gereiftes Denkmodell präsentieren, das aus unterschiedlichsten Blickwinkeln alle wesentlichen Faktoren grundsätzlich und in der Dynamik der Veränderung erfasst, von denen individuelle Hochleistungschancen bestimmt werden.

Jeder kann mit Hilfe dieses Modells selbst analysieren, wo er oder andere stehen. Das Modell zeigt ebenso auf, ob und inwieweit jemand je nach Konstellation entwickelbar ist oder ob er – nicht erlern- und entwickelbar - außerhalb seiner persönlichen Leistungschancenzone liegt und besser grundlegend neue Wege beschreitet.

Anhand dieses Denkmodells werden drei aktuelle Themenbereiche – Interkulturelle Kompetenz, Unternehmerisches Denken und Handeln sowie Teamorientierung - im Hinblick auf notwendigen Rahmenbedingungen und Konstellationen für Höchstleistungen beispielhaft durchgespielt und diskutiert. Dabei danke ich **Andreas Macheiner** ganz herzlich, der mich in Kapitel 3 tatkräftig unterstützt und Erkenntnisse seiner Abschlussarbeit zum Themenkomplex „Entrepreneurial Behaviour“, die ich an der Universität Salzburg betreut habe, hat einfließen lassen.

Ich spanne den Bogen weiter und diskutiere den „Mythos Team“ i.S. des Fadenkreuzmodells ebenso wie ich mit einer notwendigen arbeitsrechtlichen Analyse und Betrachtungen abschließe. Ohne Umsetzung sind die schönsten Ideen nur Luftschlösser. Und die Umsetzbarkeit der vorgestellten flexiblen Anpassungs- und Lernperspektiven an dynamische Veränderungen ist vor allem eine Frage der rechtlichen Implementierbarkeit. Können rechtlichen Gegebenheiten so und wenn ja, wie gestaltet werden, um zum Wohle des jeweils betroffenen Arbeitnehmers und seines Arbeitgebers eine optimale Talent-Aufgaben Situation herzustellen. Ich stelle Lösungs- und Gestaltungsmodelle vor.

Nun sind Sie eingeladen, Ihre eigene Reflexion und Entdeckungsreise zu beginnen und das Modell selbst umzusetzen.

Nutzt Ihr Unternehmen seine Human-Potentiale optimal und vor allem so flexibel, dass auch unter dynamischen Veränderungsentwicklungen Höchstleistungen möglich sind? Hat es überhaupt grundsätzlich die richtige Mannschaft für die sich stellenden Aufgaben?

Arbeiten Sie mit Ihrer höchsten Leistungschance oder verschenken Sie Energie und Potential und schaden damit sich und Ihrem Umfeld? Können Sie Ihre Leistung auf Basis Ihrer Stärken sich verändernden Rahmenbedingungen gut und angemessen schnell anpassen?

Haben Sie Mut, Ihre persönliche Situation wie auch die korrespondierende des Unternehmens zu hinterfragen! Das bedarf oft eines ungeschminkten Realitätssinns sowie Mut und Größe. Aber nur das ist der Weg durch das schmale Tor zur persönlichen Höchstleistungschance.

Frankfurt am Main, Dezember 2013

Christoph Ph. Schließmann