
Potenziale entdecken

Ralf Schneider • Robert Becker
Marion Schreier (Hrsg.)

Potenziale entdecken

Neun Inspirationen
für eine ganzheitliche Persönlichkeits-
und Unternehmensentwicklung

Herausgeber
Ralf Schneider
Allianz SE, München, Germany

Robert Becker
BBH GmbH, Bensheim, Germany

Marion Schreier
BBH GmbH, Bensheim, Germany

ISBN 978-3-662-48839-3
DOI 10.1007/978-3-662-48840-9

ISBN 978-3-662-48840-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Intention, Werdegang und Aufbau des Buches

von Dr. Ralf Schneider

„Leider können sich Erwachsene nur vereinzelt an ihre ersten Kindheitserlebnisse erinnern. Erinnern an dieses Glücksgefühl, mit dem sie sich als kleines Kind auf den Weg gemacht haben, die Welt zu entdecken. Sie können sich kaum entsinnen an diese unglaubliche Offenheit, Gestaltungslust und Entdeckerfreude. Sie haben nur eine getrübe Vorstellung von dieser den ganzen Körper durchströmenden Begeisterung über sich selbst und über all das, was es damals zu entdecken und zu gestalten gab. Wären diese Erinnerungen präsenter, wären viele Sorgen, Probleme und Nöte des Erwachsenseins gar nicht existent. Leider ist vielen Erwachsenen genau das weitgehend verloren gegangen, was einem Kind die pure Lebensfreude vermittelt: die Begeisterung.“

(Prof. Dr. Gerald Hüther im Rotary Magazin 09/2015)

Meine Eindrücke, die ich als Familienvater mit drei Kindern und als Executive in einem internationalen Konzern gewonnen habe, prägten bei mir die Überzeugung, dass Menschen im Laufe ihres Lebens und insbesondere ihres Berufslebens wertvolle Potenziale, die ihnen eigentlich in die Wiege gelegt wurden, häufig verlieren. Viel zu oft erlebe ich Kollegen oder Partner, die ausschließlich auf Ziele oder Daten und Fakten konzentriert sind und den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Das andere Extrem kennt man auch: Die vollkommenen Aussteiger, Träumer und Visionäre, die – wie sicherlich viele behaupten würden – den Bezug zur Realität verloren haben. Oder aber die (wahrscheinlich größte Bevölkerungsgruppe), die sich mit der alltäglichen Durchschnittlichkeit zufrieden geben und über Jahrzehnte hinweg in ihren Routinen verharren.

Den meisten erwachsenen Menschen ist gemein, dass sie nicht mehr alle Potenziale ausschöpfen, die ihnen die Natur als Kinder ursprünglich einmal mitgegeben hat. Kinder hingegen zeichnen sich durch eine unglaubliche Vielseitigkeit aus, wie sie ihre Umwelt wahrnehmen und sich in der Welt zurechtfinden. Was den meisten dabei einfällt, ist die

kindliche **Freude**: Kinder können sich über – für uns – ganz alltägliche „Kleinigkeiten“ freuen, am meisten über die persönliche Zuwendung von ihnen nahestehenden Menschen. Gleichzeitig verharren sie aber nicht in der passiven Wahrnehmung ihrer Umwelt, sondern verfügen über einen unermüdlichen **Bewegungsdrang und den Ehrgeiz**, sich ständig weiterzuentwickeln, kombiniert mit einer nie enden wollenden Neugierde. Nur so gelingt es den Kindern, sich in unserer Welt zurechtzufinden, krabbeln und laufen zu lernen oder im späteren Leben Sportarten einzüben. Darüber hinaus verfügen sie über einen gewissen **Hang zur Ordnung**, (z.B. wenn sie bereits im Krabbelalter Bauklötze nach der Größe sortieren), sowie über ein unglaubliches Erinnerungsvermögen für jedes noch so kleine Detail („Du hast damals gesagt...“) und eine nervenraubende Leidenschaft, alles hinterfragen zu müssen („WARUM???“). Gleichzeitig besitzen sie aber einen **untrüglichen, unbewussten Radar** für Stimmungen und ganzheitliche Wahrnehmung, über den sie ihr Verhaltensrepertoire insbesondere für zwischenmenschliche Interaktionen erlernen. Deshalb überträgt sich zum Beispiel die Nervosität oder die generelle Stimmung junger Eltern bereits im Säuglingsalter auch auf die Kinder.

Diese Erkenntnis hat mich dazu veranlasst, mir die Frage zu stellen, welche Potenziale Menschen von Geburt an zur Verfügung stehen und wie diese auch im Berufsleben ganzheitlich – und nicht so einseitig wie von den meisten erwachsenen Menschen jenseits der 25 Jahre – aktiviert werden können. Auf der Suche nach Antworten bin ich auf diverse Werte gekommen, die eine Führungskraft leben muss, um ihre eigenen Potenziale, aber auch die ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Teams und letztlich des Gesamtunternehmens auszuschöpfen. Durch Zufall bin ich genau an diesem Punkt wieder in die Zusammenarbeit mit einem Geschäftspartner, Herrn Dr. Robert Becker, eingestiegen. Dieser hatte sich mit seinem Beratungsunternehmen auf der stetigen Suche nach innovativen Konzepten zur Unternehmensentwicklung mit einem neuen Ansatz aus der Psychologie beschäftigt: Der **PSI-Theorie**. Im Zuge unserer Zusammenarbeit entwickelte sich daraus das **4F-Modell** als ein völlig neuartiges, heuristisches Modell zur Unternehmensentwicklung. Dieses hat mich in meiner Tätigkeit als IT-Chef der Allianz SE fasziniert und ich verdanke ihm persönlich wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung meiner eigenen Persönlichkeit, aber auch meiner Mitarbeiter und meiner Einheit. Die PSI-Theorie sowie deren Weiterentwicklung zum 4F-Modell besagt, vereinfacht zusammengefasst, dass jeder Mensch, jedes Team und jedes Unternehmen über vier Systeme verfügt, die alle aktivierbar sein müssen, um sämtliche Potenziale der Menschen und der Einheiten ausschöpfen zu können. Interessanterweise passten diese vier Systeme haargenau zu meiner Analyse der „vollkommenen“ kindlichen Persönlichkeiten.

Daraus entwickelte sich die Idee für dieses Buchprojekt, wie es heute vorliegt. Wir ordneten die bereits identifizierten Werte in den Zusammenhang des 4F-Modells ein und beschloss, einen Sammelband herauszugeben, der dem Leser Inspiration bieten soll, seine Potenziale (und die seiner Mitmenschen) auszuschöpfen. Deshalb sprechen wir im Folgenden nicht mehr von Werten, sondern von **Potenzialfeldern**. Diese werden in diesem Buch

auf unterschiedlichste Weise reflektiert und sollen den Leser zum Nachdenken und Nachfühlen anregen. Ich konnte verschiedenste Persönlichkeiten gewinnen, um zu jedem Potenzialfeld jeweils einen Beitrag zu schreiben. Es freut mich ungemein, dass sich tolle, erfolgreiche Menschen, die ich alle sehr schätze, bereit erklärt haben, bei diesem Buchprojekt als Autoren mitzuwirken:

- Dr. Robert Becker, Gründer und Geschäftsführer der BBH GmbH
- Prof. Dr. Ulrich Bernhard, Geschäftsführer der BBH GmbH
- Prof. Dr. Walter Brenner, Professor an der Universität St. Gallen
- Karl Breuer, Sales Director bei Microsoft Deutschland
- Prof. Dr. Manfred Broy, Gründungspräsident des Zentrum Digitalisierung.Bayern
- Gregor Hohpe, Chief IT Architect der Allianz SE
- Marion Schreier, Beraterin bei der BBH GmbH und Doktorandin an der Universität Bamberg
- Hubert Schwarz, Extremsportler und Mentalcoach
- Hans Zehetmaier, CEO der msg Systems AG

Ein genaueres Bild über die einzelnen Autoren können Sie sich anhand der Kurzporträts im Anschluss an dieses Vorwort verschaffen.

Es war nicht das Ziel, die Beiträge dieser unterschiedlichen Persönlichkeiten möglichst homogen zu gestalten. Vielmehr sollen die einzelnen Kapitel Inspiration liefern und von der Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten profitieren, um über das jeweilige Potenzialfeld nachzudenken und daraus Schlüsse für sich und die eigene persönliche Situation zu ziehen. Deshalb werden Sie feststellen, dass sich die einzelnen Beiträge in Länge, Aufbau, Form und Stil sehr unterscheiden. Und vermutlich werden auch Beiträge dabei sein, mit denen Sie sich mehr oder weniger identifizieren können oder von denen Sie sich mehr oder weniger inspiriert fühlen. Daher ist es auch meine Empfehlung, dass Sie dieses Buch nicht von vorne nach hinten durcharbeiten, sondern selektiv entscheiden, bei welchen Potenzialfeldern Sie nach Inspiration suchen oder (selbstkritisch) Inspiration brauchen.

Unser Ziel ist es allerdings, Inspiration in zwei Dimensionen zu liefern. Einerseits möchten wir durch die Reflexion der einzelnen Potenzialfelder Anlässe geben, Ihr Verhalten im Arbeitsalltag und in zwischenmenschlichen Interaktionen zu überdenken und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Andererseits wird der Denk- und Gestaltungsrahmen des 4F-Modells, der sich durch das gesamte Buch durchzieht, Sie – ebenso wie mich und viele meiner Kollegen – faszinieren und Ihnen einen neuen Blick auf Ihre eigene Persönlichkeit, auf Menschen in Ihrem Umfeld und auf Ihre Arbeit freigeben. Dazu empfehle ich Ihnen unbedingt zuerst das Kapitel 1 zu lesen, in welchem Dr. Robert Becker und seine Kollegin Marion Schreier das Rahmenkonzept, dessen Hintergründe und Anwendungsmöglichkeiten sowie die neun Potenzialfelder vorstellen. Im letzten Kapitel werden noch einmal pragmatische Denkanstöße und Hinweise gegeben, wie die Aktivierung der einzelnen

Systeme und Potenzialfelder gelingen kann. Für mich persönlich ist das 4F-Modell ein innovativer Denk- und Gestaltungsrahmen, der mir eine neue, ganzheitliche Sicht auf mich, meine Mitmenschen und meinen Verantwortungsbereich eröffnet hat. Ich hoffe, dass es Ihnen ähnlich geht und wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen, den Ehrgeiz, neue Erkenntnisse für sich zu nutzen, die gewinnbringende Entdeckung von Schwachstellen und Potenzialen sowie zahlreiche anregende Ideen zur ganzheitlichen Weiterentwicklung!

Kurzportraits der Autoren

Dr. Robert Becker ist Gründer und Geschäftsführer der BBH GmbH. Die Unternehmensberatung wird seit über 35 Jahren von ihren Kunden wegen ihrer ungewöhnlichen Methoden, innovativen Ansätze und vor allem der Fähigkeit, Menschen zu bewegen, zu begeistern und mitzunehmen geschätzt. Durch seine Trainer- und Spieleraktivitäten im Handball finden sich in den BBH-Ansätzen zahlreiche Analogien zum Sport. Herzstück des BBH-Beratungsansatzes ist der Community Approach, der besagt, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens nicht allein von der individuellen, sondern insbesondere von der kollektiven Fitness eines Unternehmens abhängt.

Prof. Dr. Ulrich Bernhard verfügt über ein breites Spektrum an Erfahrungen und Expertise – sowohl in der Industrie als auch in der Beratung und Wissenschaft. Nach fast 20 Jahren in der Automobilindustrie, wo er zuletzt als Leiter für Elektrik, Elektronik und Software von GM Europe tätig war, gründete er ein eigenes Beratungsunternehmen, mit dem er weiterhin vorwiegend in der internationalen Automobilbranche Unternehmen bei der Optimierung des Produktentwicklungsumfeldes und der Führungskräfteentwicklung unterstützte. Seit Mai 2015 verstärkt er darüber hinaus – ebenfalls als Geschäftsführer – das Team der BBH GmbH.

Prof. Dr. Walter Brenner ist seit mehr als zehn Jahren geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen. Er ist seit 1980 in der IT-Branche tätig und hat sich als Leiter Anwendungsentwicklung, als Berater und seit über 20 Jahren als Forscher und Dozent mit zahlreichen Fragen des Einsatzes der Informations- und Kommunikationstechnik in Unternehmen beschäftigt. Prof. Dr. Walter Brenner hat mehr als 30 Bücher und mehr als 300 Artikel in wissenschaftlichen und in praxisorientierten Zeitschriften publiziert. Zudem ist er an zahlreichen Konferenzen und Tagungen als Referent aktiv. Seine derzeitigen Forschungsschwerpunkte sind Design Thinking, Digital Industrial Services, Digital Consumer Business und Autonomous Driving. In seiner Freizeit beschäftigt sich Prof. Dr. Walter Brenner mit Ausdauersport.

Karl Breuer verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Beratung und im Vertrieb in internationalen Konzernen. Nach einem Universitätsabschluss in Wirtschaft, Soziologie und Politik wechselte er die Branche, machte Karriere in der IT und ist in diesem Bereich als Trainer, Berater und Manager tätig. Seiner ursprünglichen Ausbildung blieb er durch die Weiterbildung zum Coach und Trainer treu. In seiner aktuellen Funktion als Sales Director bei Microsoft Deutschland hat er sich gemeinsam mit seinen Mitarbeitern den Themen Transformation, Digitalisierung, Rechenzentrum Services und Cloud gewidmet. In seinem Umfeld ist das Potenzialfeld „Aktivität“ in allen Formen omnipräsent und spielt eine zentrale Rolle in seinem beruflichen Alltag. Ab Oktober 2015 wird er als Partner in der BBH GmbH tätig sein.

Prof. Dr. Manfred Broy ist Professor für Software und Systems Engineering an der TU München. Er forscht auf dem Gebiet der Modellierung und Entwicklung komplexer softwareintensiver Systeme. Nach dem Studium der Mathematik promovierte Prof. Broy an der Fakultät für Mathematik und Informatik der TUM. 1983 wurde er zum ordentlichen Professor für Informatik an der Universität Passau ernannt und war Gründungsdekan an der Fakultät für Mathematik und Informatik. Er veröffentlichte über 350 wissenschaftliche Publikationen.

Gregor Hohpe benötigt als Chief IT Architect der Allianz viel Kreativität. Dabei helfen ihm ein vielfältiger Werdegang, der von Silicon Valley Startups über Consulting und Internet Software Entwicklung bei Google bis zur IT von Großkonzernen reicht, sowie ein konstanter Drang, neue Technologien und Lösungen zu erforschen, dem er mehrere Patente verdankt. Er ist Co-Autor des Bestsellers Enterprise Integration Patterns und Autor zahlreicher Artikel, die komplizierte technische Zusammenhänge leicht verständlich machen, ohne wichtige Details zu verlieren.

Dr. Ralf Schneider ist Group CIO der Allianz SE und Board Member der Allianz Managed Operations and Services SE. Er arbeitet seit 20 Jahren bei der Allianz und ist damit ein absoluter IT-Experte, der die Digitalisierung im Versicherungswesen beständig und innovativ vorantreibt. 2008 wurde er für sein vorbildliches IT-Management vom Handelsblatt mit dem „IT Strategy Award“ ausgezeichnet. Ralf Schneider ist studierter Mathematiker und promovierte 1992 an der Ludwig-Maximilians-Universität in Informatik. Nach seinem Einstieg bei dem Versicherungskonzern arbeitete er dort zwei Jahre im Vertrieb. Es folgten verschiedene Stationen im IT-Business bis er 2006 zum CIO der Allianz Deutschland AG und 2010 zum Group CIO der Allianz SE berufen wurde.

Marion Schreier promoviert berufsbegleitend am Lehrstuhl für Personalmanagement an der Universität Bamberg. In ihrer Dissertation untersucht sie, inwiefern die Beziehungsqualität und Stimmung im Team Einfluss auf die Leistung von Vertriebseinheiten nehmen. Durch ihre Forschungstätigkeit verfügt sie über interdisziplinäres Know-How in den Bereichen Führung, Organizational Behavior, Sozial- und Persönlichkeitspsychologie, Soziologie und der Neurowissenschaft. Hauptberuflich ist sie seit 2010 als Unternehmensberaterin bei der BBH GmbH tätig.

Hubert Schwarz ist ein deutscher Extremsportler, Buchautor und Mental-Coach. Unter dem Motto „Menschen bewegen“ bietet das Hubert-Schwarz-Zentrum eine breite Palette an Produkten, die den eigenen Antrieb stärken, Teams zu Höchstleistungen beflügeln und einen aktiven, gesundheitsbewussten Lebensstil propagieren und ausgestalten helfen. Seine sportlichen Highlights waren unter anderem in 80 Tagen mit dem Rennrad um die Welt, diverse „Race Across America“-Erfolge und die Besteigung des Kilimandscharo in 24 Stunden.

Hans Zehetmaier ist Gründer und Vorstandsvorsitzender der msg systems AG. Er leitet seit der Unternehmensgründung die Bereiche Vertrieb, Finanzen und Controlling sowie die Brancheneinheit Life Science & Healthcare. Darüber hinaus hat er den Bereich der Entwicklung von Tochtergesellschaften inne. Für seine unternehmerischen Spitzenleistungen erhielt er die Auszeichnung „Entrepreneur des Jahres – Finalist 2008“. Vor seinem Einstieg ins Berufsleben machte er sein Diplom zum Betriebswirt und Wirtschaftsinformatiker.

Inhaltsverzeichnis

1 Das 4F-Modell	1
Ein Denk- und Gestaltungsrahmen für eine ganzheitliche Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung anhand von neun Potenzialfeldern	
<i>Robert Becker und Marion Schreier</i>	
2 Zielstrebigkeit	13
<i>Hubert Schwarz</i>	
3 Zuverlässigkeit	23
<i>Hans Zehetmaier</i>	
4 Kritik	29
<i>Ulrich Bernhard</i>	
5 Aktivität	41
<i>Karl Breuer</i>	
6 Leidenschaft	49
<i>Walter Brenner</i>	
7 Kreativität	57
<i>Gregor Hohpe</i>	
8 Empathie	65
<i>Robert Becker</i>	
9 Kompetenz	85
<i>Manfred Broy</i>	
10 Wertschätzung	91
<i>Ralf Schneider</i>	
11 Potenziale ausschöpfen	101
<i>Robert Becker und Marion Schreier</i>	