

# RALF KEMLER



COACHING | TRAINING | SPEAKING

**REDNER & EXPERTE**  
**für transformative FÜHRUNG**

*Ralf Kemler*

**FÜHRUNG BRAUCHT MUT:  
KLAR im Innen - WIRKSAM im Außen:**

**DIE GRUNDLEGENDE  
VORAUSSETZUNG  
FÜR FÜHRUNG IST  
DIE BEREITSCHAFT,  
VERANTWORTUNG  
ZU ÜBERNEHMEN.  
AUCH FÜR ANDERE!**

*Ralf Kemler*



## Impressum

Ralf Kemler GmbH  
Coaching | Training | Speaking  
Am Steinbruch 11a  
65779 Kelkheim (Taunus)  
Telefon: +49 6174 9984668  
E-Mail: [info@ralfkemler.com](mailto:info@ralfkemler.com)  
Webseite: [www.ralfkemler.com](http://www.ralfkemler.com)

Rechtsform: Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Sitz der Gesellschaft: Kelkheim (Taunus)  
Geschäftsführer: Ralf K.-D. Kemler, Am Steinbruch 11a, 65779 Kelkheim (Taunus)  
Registergericht: Amtsgericht Königstein/Taunus HRB 11328  
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 356849963

Verantwortlich gemäß § 18 Abs. 2 MStV  
Ralf Kemler, Am Steinbruch 11a, 65779 Kelkheim (Taunus)

### Urheberrecht

Die vom Autor erstellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Autors bzw. Erstellers. Downloads und Kopien dieser Seite sind nur für den privaten, nicht gewerblichen Gebrauch gestattet.



**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
SUCHEN KEINE  
ANERKENNUNG  
FÜR DEN  
SCHNELLEN  
ERFOLG!**

*Ralf Kemler*

# KONTAKT & SOCIALS

Telefon: +49 6174 9984668  
E-Mail: [info@ralfkemler.com](mailto:info@ralfkemler.com)  
Web: [www.ralfkemler.com](http://www.ralfkemler.com)



*Ralf Kemler*

**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
HABEN IHRE ANGST  
VOR FEHLERN  
GEGEN DIE LUST  
AUF ERFAHRUNG  
GETAUSCHT.**

*Ralf Kemler*



**KONTAKT  
&SOCIALS**

Seite 7

1

**IHR REDNER**

Seite 11

2

**EXZELLENT**

Seite 21

3

**VORTRÄGE**  
wirksam, klar  
& respektvoll

Seite 33

4

**KLARE WORTE**

Seite 43

5

**LEISTUNGS-  
PORTFOLIO**

Seite 51

6

**3x WIRKSAM**  
für bessere  
Ergebnisse

Seite 71

7

**ROUTE 77**

Seite 77

8

**ZWEI KULTUREN  
(M)EINE HEIMAT**

Seite 87

9

**WAS TREIBT  
SIE AN?**

Seite 99

10

**PERSPEKTIVEN  
BLOG**

Seite 137

11

**ENTWEDER  
ODER?**

Seite 189

*Ralf Kemler*



# IHR REDNER





## **Sie suchen einen EXPERTEN?**

Ein Experte, der Ihre Zuhörer fesselt?

## **Sie suchen einen begeisternden REDNER?**

Ein Redner der für gute Stimmung sorgt und unterhaltsam zum Handeln inspiriert?

## **Sie suchen einen SPEAKER, der Ihre SPRACHE spricht?**

Ein Speaker, der sich auf Sie und Ihre Bedürfnisse einstellt, damit die Inhalte zu Ihrem Unternehmen passen?

## **RALF KEMLER steht für**

- packende (Führungs-)Themen
- Vorträge voller Leidenschaft
- spannende und wirksame Beispiele
- Inhaltsreichtum
- brillante Rhetorik
- Herzblut auf der Bühne
- mitreißende Begeisterung im Publikum

**Planen Sie mit Ralf Kemler einen Höhepunkte Ihrer Veranstaltung, der unterhält und zum Handeln inspiriert.**

## **FÜR IHR(E/N)**

- Event
- Kongress
- Kick-Off
- Tagung
- Messe
- Meeting
- Kundenveranstaltung

Hamburg 

tv.berlin









# KUNDENSTIMMEN

---

“Ein mitreißender Vortrag, der mich tief berührte. Ein Mann der Emotionalität explosiv verpacken kann und den Zuhörer damit in seinen Bann zieht. Deine Lebensgeschichte hat mich sehr bewegt. Hut ab, wie du gekämpft hast. Du bist größer und stärker daraus hervorgegangen und auch das zeichnet dich aus. Danke, dass ich dich kennenlernen durfte.”

---

“Ein Mann, der absoluter Führungsprofi ist! Einfach nur KLASSE 👍 Danke!”

---

“Von der ersten Minute an eine tolle Zusammenarbeit. Jeder inhaltliche Wunsch wurde berücksichtigt. Die Umsetzung war sehr professionell, aufgetretene Störungen im Ablauf souverän gemeistert.”

---

“Lieber Ralf, Deine Professionalität und Dein Engagement waren offensichtlich von Anfang an. Du verfügst über ein beeindruckendes Fachwissen und versteht es, dieses auf eine leicht verständliche und zugängliche Weise zu vermitteln. Du bist empathisch, einfühlsam und hast die Fähigkeit, auf eine tiefgreifende und unterstützende Art und Weise zu kommunizieren. Ich kann Dich nur wärmstens empfehlen.”

---

“Authentizität at it's Best !  
Ein Typ der Mehrwert bringt.”

---

“Ralf, du bist wundervoll. Deine profunde Kenntnis und deine Fähigkeit, Menschen zu einer positiven inneren Haltung zu führen, sind einfach unglaublich.”

---

“Absolut empfehlenswert! Ich habe ihn bei einer Speech kennengelernt, wo er aufzeigte wie Menschen mit Herz und Seele zusammenarbeiten können. Führung kann Spaß machen, und zwar auf allen Seiten 👍”

---

“Herr Kemler hat auf Grund seiner absoluten Kompetenz im Bereich der Teamentwicklung, mich und meine Kollegen/Kolleginnen auf ein neues Niveau gehoben, welches absolut Gewinn bringend für uns und unseren Arbeitgeber war.”

---

“Ralf Kemler hat in seiner Ansprache alle Punkte auf den Kopf getroffen und motiviert dadurch Führungskräfte und Mitarbeiter über Ihre Zusammenarbeit im Unternehmen nachzudenken und mit einfachen Tools die Ergebnisse im Unternehmen gemeinsam anzuheben und effizienter zu arbeiten.”

---

**NICHT ALLES IM  
LEBEN LERNEN WIR,  
INDEM WIR UNS  
GEDANKLICH DAMIT  
BEFASSEN.**

**MANCHES LERNEN  
WIR NUR DURCH  
EIGENES HANDELN.**

*Ralf Kemler*

# CURRICULUM VITAE

## SCHULE

1985 - 1999 Grundschule Seckenheim und Liselotte-Gymnasium Mannheim

## STUDIUM

1999 - 2002 Diplom-Betriebswirt (Berufsakademie Mannheim)

## BERUFLICHE STATIONEN

2002 – 2004 Führen einer Versicherungsagentur im Angestelltenverhältnis

2004 – 2006 Spezialist für Personenversicherung

2006 – 2008 Vertriebstrainer

2008 – 2014 Führungskraft im Vertrieb

2014 – 2018 Führungskräfte-Entwicklung

2018 – 2018 Leitung bundesweites Projekt zur Beratungsqualität

2018 – 2020 Leitung Vertriebskoordination

2021 – 2022 Transformationsbegleitung einer bundesweiten Vertriebseinheit,  
Coaching und Training für Führungskräfte

2022 Gründung der Ralf Kemler GmbH  
Executive Coaching  
Trainings und Team-Entwicklung für Führungskräfte & Teams  
Transformative und inspirierende Keynotes

2

# EXZELLENT



**GEWINNER SIND  
FERTIG, SOBALD DIE  
ZIELLINIE  
ERREICHT IST.**

**WER DEN WEG DER  
EXZELLENZ GEHT,  
WIRD JEDEN TAG  
BESSER.**

*Ralf Kemler*



**EX**PERTEN  
AWARD





# KUNDENSTIMMEN

---

“Ralf denkt weiter, Ralf bringt die Menschen weiter.”

---

“Ralf Kemler überzeugt durch Authentizität, professionelles Auftreten und scheut sich dabei auch nicht unbequeme Themen anzusprechen. Dabei liefert er stets ein hohes Maß an Qualität.

Sein selbstverständlich respektvoller Umgang mit Auftraggebern und Teilnehmern machen ihn zu einem wertvollen Speaker, welcher Veranstaltungen ungemein bereichert.”

---

“Eine begeisterte Persönlichkeit mit Ausstrahlung. Er versteht es, seine Kunden praxisbezogen und kompetent zu beraten und zu coachen.”

---

“Lieber Ralf, in gemeinsamer Projektarbeit hatten wir in der Vergangenheit des Öfteren schon miteinander zu tun. Neben Deiner hohen sozialen Kompetenz trägt Deine reflektierte und strukturgebende Art maßgeblich dazu bei, dass Projekte erfolgreich abgeschlossen werden können.”

---

“Die Zusammenarbeit mit Ralf Kemler? klar, auf den Punkt, direkt. Die Ergebnisse? Immer an Mitarbeitenden und Praxis orientiert. Klasse Zusammenarbeit!”

---

“Ich habe Ralf Kemler bei einer Veranstaltung als Redner erlebt. Es war ein sehr motivierender Vortrag, aus dem ich viele gute Impulse mitnehmen konnte. Vielen Dank dafür!”

---

“Empathisch, sachlich und fachlich auf den Punkt gebracht”

---

“Im Zuge einer Transformation im Unternehmen, haben wir von Ralf Kemler wertvolle Unterstützung bei der Umsetzung bekommen. Ebenso konnte ich Ralf Kemler auch bei der Moderation von geschäftlichen Talkrunden erleben. Er ist sehr souverän in der Durchführung solcher Veranstaltungen und daher eine Topempfehlung.”

---

# KUNDENSTIMMEN

“Klarheit, Professionalität, sowie stets garniert mit eine Prise Humor.”

“Höchste fachliche Kompetenz gepaart mit seiner authentischen Professionalität liefert stets die besten Ergebnisse.”

“Ralf Kemler überzeugt durch Professionalität und Authentizität. Er hat die Fähigkeit Menschen zu einer positiven Haltung zu führen. Ist dabei sachlich und emphatisch.”

“Tolle Energie auf der Bühne und ein spannender Vortrag - vielen Dank dafür!”

“Inspirierend, wertschätzend und methodisch top. Kemler kanns! 🚀💡 Moderation von Veranstaltungen und Workshops 🍷”

“Eine TOP-Analyse im Vorfeld einer jeden Veranstaltung, ein professioneller durchdachter Veranstaltungsfahrplan kombiniert mit der jederzeitigen Flexibilität den Plan an die Realität der Veranstaltung anzupassen, führt zu einem ganzheitlichen sehr guten Umsetzungserlebnis.”

“Eine Zusammenarbeit mit Ralf Kemler kann ich uneingeschränkt weiterempfehlen! Er arbeitet Ziel- und Lösungsorientiert, denkt- und nimmt jeden mit. Sehr authentische Persönlichkeit, hoch kompetent mit viel Empathie - sachlich, freundlich und immer wertschätzend. Vielen Dank für die gute, spannende Zeit mit eindeutigem Mehrwert.”

“Ralf Kemler ist ein inspirierender Coach und Keynote Speaker, der Menschen dabei unterstützt, ihre Stärken wirksam einzusetzen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Mit Fokus auf Klarheit und Verantwortungsübernahme fördert er erfolgreiches Teamwork und ermöglicht es seinen Klienten, neue Perspektiven zu integrieren. Ich freue mich über unsere Verbindung zu Bali/Indonesien diese spiegelt sich in der Ruhe und Güte wider, die er in sein Leben und Coaching einfließen lässt. Wenn Sie nach Inspiration und Wachstum streben, ist Ralf Kemler ein ausgezeichneter Ansprechpartner.”

“Geht individuell auf die Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer ein. Klare Weiterempfehlung.”

**NICHT IMMER  
ÖFFNET SICH EINE  
NEUE TÜR, WENN  
SICH EINE ANDERE  
SCHLIESST.**

**MANCHMAL MÜSSEN  
WIR DIESE SCHON  
SELBST ÖFFNEN!**

*Ralf Kemler*

# ERFAHRUNG FÜR PRAXISRELEVANZ

## Praxis- und Umsetzungserfahrung

- > 25 Jahre Verkauf, Führung, Vorträge, Training & Coaching
- > 10 Jahre eigene Führungsverantwortung
- > 1.000 Trainings- und Coaching-Tage

## Perspektivenvielfalt

- > 500 Tage Leben in Indonesien

# FÜR HOHE PROZESSQUALITÄT

## Qualifikationen

EUROPEAN BUSINESS COACH

Zertifiziert nach dem Qualitätsstandard für das Einzelcoaching  
PAS 1029 des DIN-Instituts

TRAINER (ADG)

Zertifiziert an der Akademie der Genossenschaften

TEAMTRAINER

Zertifiziert an der Akademie der Genossenschaften

Zertifizierter VERTRIEBSLEITER

Akademie der Genossenschaften

Geprüfter VERTRIEBSMANAGER im Agenturvertrieb (DVA)

Deutsche Versicherungsakademie

# DER WEG DER EXZELLENZ

## DER WEG DER EXZELLENZ

Der Weg der Exzellenz beschreibt die drei Stadien der Lernentwicklung bis zum Meister. In der asiatischen Kultur gibt es viele Konzepte und Philosophien, die diese Entwicklungsstadien beschreiben.

## AN DEN PLAN HALTEN

Zunächst halten wir uns an den erarbeiteten Plan, damit wir mit bewährten Vorgehensweisen Erfahrungen zur Wirksamkeit sammeln können. Denn wenn wir uns an einen Plan halten, fällt es uns deutlich leichter, Ursache und Wirkung unserer neuen Denk- und Handlungsweise zu erkennen. In dieser Phase geht es darum, verstehen zu wollen.

Wir befolgen die grundlegenden Prinzipien und Methoden, arbeiten eng mit unserem Mentor zusammen und erlangen so ein tiefes Verständnis für die Grundlagen und deren Anwendung in der Praxis.

## DIE REGELN BRECHEN

Wir beginnen die Regeln zu brechen und entwickeln unseren eigenen individuellen Stil, indem wir das Erlernte hinterfragen und herausfordern. Wir passen das Erlernte an unsere spezifischen Bedürfnisse und an die unseres Teams und unserer Organisation an und haben das Neue erfolgreich integriert.

## DEN EIGENEN WEG GEHEN

Es folgt die Phase der Loslösung und der kreativen Selbstverwirklichung. Wir handeln intuitiv, ohne an erlernte Regeln oder Techniken zu denken. Angekommen sind wir jedoch nicht. Der Weg zur Exzellenz bedeutet, in einem Bereich Meister zu sein und zugleich Schüler in einem anderen. Die Reise geht weiter.

So werden wir zu einer (Führungs-) Persönlichkeit, die jenseits festgelegter Regeln Menschen zum Handeln inspiriert.

**KLARHEIT IM  
DENKEN SCHAFFT  
KLARHEIT IM INNEN.**

**DAS IST DER  
ANFANG  
PERSÖNLICHER  
UNABHÄNGIGKEIT!**

*Ralf Kemler*

# AUSZEICHNUNGEN UND MITGLIEDSCHAFTEN

- Top 100 Excellent Trainer (Speakers Excellence)
- Top-Empfehlung 2024 (Proven Expert)
- Top-Dienstleister 2024 (Proven Expert)
- Gewinner Internationaler Speaker Contest 2024
- Nominiert als Voice of a New Era of Leaders 2024
- Winner Award (Internationaler Expertenkongress Dubai)
- German Speakers Association (GSA)
- Excellence Experience Siegel (Expertenportal)
- Future Star (5 Sterne Team)
- Experten Award (Expertenportal)
- Top-Empfehlung 2023 (Proven Expert)
- Top-Dienstleister 2023 (Proven Expert)
- Excellence Award (15. Internationaler Speaker Slam)
- Scheffelpreis der Literarischen Gesellschaft Karlsruhe

3



# VORTRÄGE

wirksam, klar & respektvoll





# FÜHRUNG BRAUCHT MUT:

## Klar im Innen - wirksam im Außen

### THEMEN:

**Warum Haltung wirksamer ist als Führungsstile.**

**Wie Sie mit innerer Stärke eine transformative Haltung entwickeln, mit der Sie konsequent ins Handeln kommen.**

**Wie Sie Mitarbeitende mit Lust auf Ergebnisse in Verantwortung führen und sich Freiraum für das Wesentliche schaffen.**

Der inspirierende Führungsexperte Ralf Kemler weiß nach 20-jähriger eigener Führungsverantwortung und der Entwicklung von Führungskräften, wovon er spricht! Erfolgreiche Leader erfüllen keine Anforderungskataloge. Sie sorgen mit einer transformativen Haltung für innere Klarheit und entfalten so ihre Wirkung im Außen.

Kemler inspiriert Führungskräfte ihre Stärken zu erkennen, sie wirksam einzusetzen und in messbar bessere Ergebnisse zu transformieren. Die Führungskraft der Zukunft ist präsent, nahbar und inspiriert zum Handeln, ohne in die Falle verklärter Sozialromantik zu tappen. Konsequentes und beharrliches Handeln sind ergebniswirksamer als Disziplin und formale Macht.

In einem fesselnden und praxisnahen Vortrag verdeutlicht Kemler, wie erfolgreiches Leadership und Transformation mit Klarheit und innerer Haltung gelingen. Lassen Sie sich von Ralf Kemler mit praxisrelevanten Beispielen und persönlichen Einblicken für das Konzept „Klar im Innen – wirksam im Außen“ begeistern!

**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
BEFEHLEN KEINE  
AUFMERKSAMKEIT -  
SIE HOLEN SIE IN  
DEN RAUM.**

*Ralf Kemler*

# KEINE ANGST VOR KONTROLLVERLUST:

## Mit Klarheit zu innerer Stärke

### THEMEN:

**Wie Sie die richtige Balance zwischen Kontrolle und Akzeptanz finden.**

**Wie Sie in unsicheren Situationen die Übersicht behalten und souverän handeln.**

**Wie Sie mit System auch unter Unsicherheit klare und wirksame Entscheidungen treffen.**

Kontrollverlust - das klingt nach Chaos und Ohnmacht. Nach Situationen, die jeder vermeiden will. Der Führungsexperte Ralf Kemler hat wegen verschiedener Schicksalsschläge mehrfach die Kontrolle über seine Lebenspläne verloren und weiß, wovon er redet.

Sein inspirierender und Vortrag zeigt, wie Momente gefühlten Kontrollverlusts zu einer Chance für persönliches Wachstum und positive Veränderung werden. Denn genau dann sind wir gefordert, unsere Selbstwahrnehmung und Haltung zu überdenken, um neue Türen zu unentdeckten Möglichkeiten zu öffnen.

Der begeisternde Ralf Kemler hat persönliche Schicksalsschläge immer wieder dazu genutzt, eine tiefere innere Klarheit zu erlangen. Seine Geschichte zeigt, dass in diesen herausfordernden Momenten die Gelegenheit liegt, sich mit neuer Perspektive dem Neuen und der Zukunft zu öffnen.

Lassen Sie sich von Ralf Kemler auf eine faszinierende Reise zu sich selbst mitnehmen und entdecken Sie, wie Kontrollverlust eine einzigartige Chance für innere Klarheit und Stärke sein kann.

**WIRKSAME LEADER  
WOLLEN NICHT DIE  
BESTEN SEIN.**

**SIE WOLLEN BESSER  
WERDEN - JEDEN  
EINZELNEN TAG.**

*Ralf Kemler*

# UNSER LEBEN FOLGT KEINEM PLAN:

## Veränderung als Wachstumsmotor

### THEMEN:

**Wie Sie in der Veränderung handlungsfähig bleiben, Ihren Handlungsspielraum erkennen und konsequent nutzen.**

**Wie Sie mit der richtigen Kommunikationsstrategie Transparenz erzeugen, Vertrauen schaffen und Lust auf Zukunftsgestaltung machen.**

**Wie Sie Veränderung nutzen, um ungeahnte Kräfte freisetzen und mit Pioniergeist bessere Ergebnisse erzielen.**

Unser Leben folgt keinem Plan – das gilt auch im beruflichen Kontext. Führungskräfte sehen sich regelmäßig mit unerwarteten Herausforderungen konfrontiert, sei es wegen Marktveränderungen, technologischer Entwicklungen oder Personalthemen. Auch der Führungsexperte Ralf Kemler hat diese Erfahrungen gemacht. Die Kunst besteht für den inspirierenden Ralf Kemler darin, einen Weg zwischen dem Bedürfnis nach Kontrolle und der Akzeptanz des Unvorhersehbaren zu finden.

Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten treffen auch inmitten von Unsicherheiten kluge und entschlossene Entscheidungen. Wir alle kennen berufliche Situationen, in denen wir uns überfordert fühlen. Gerade in diesen Momenten liegt die Herausforderung darin, bewusste Entscheidungen zu treffen, die wieder Plan und Ordnung in unser Leben bringen. Ralf Kemler hat einschneidende Schicksalsschläge durchlebt. Souverän und mit bemerkenswertem Geschick überträgt er seine Erkenntnisse auf den unternehmerischen Kontext.

Lassen Sie sich von Ralf Kemler dazu inspirieren, wie wir mit bewussten Entscheidungen unser Leben in die Hand nehmen, ungeahnte Kräfte freisetzen und mit Pioniergeist bessere Ergebnisse erzielen.

# KUNDENSTIMMEN

---

“Ralf Kemler Ist ein großartiger Speaker!  
Er hat mich im Juni mit seiner Rede sehr  
berührt. Durch seine Expertise und  
Erfahrungen reißt er sein Publikum mit!  
Ich freue mich auf weitere  
Begegnungen.”

---

“Er ist ein inspirierender Redner und  
gibt in seiner Keynote Impulse über die  
Bedeutung der  
Persönlichkeitsentwicklung als  
Führungskraft. Danke dafür und meine  
absolute Empfehlung.”

---

“Klarheit ... hilft!  
Ich danke Dir für die tolle, erfolgreiche  
Zusammenarbeit.  
Immer wieder gerne!”

---

“Ralf ist ein wertschätzender  
Gesprächspartner, der immer das große  
Ganze im Blick behält und aus seinem  
Erfahrungsschatz eine Vielzahl an  
Lösungsmöglichkeiten mitbringt.”

---

“Ich kann Ralf Kemler als persönlichen  
Coach und für Teamentwicklung  
uneingeschränkt empfehlen.”

---

“Charismatisch. Glaubwürdig.  
Überzeugend und beeindruckend. Ralf  
Kemler weiß, wovon er spricht. Das lädt  
ein mit ihm zu sprechen. Danke!”

---

“Sehr ziel- und teilnehmerorientiert.  
Authentisch, kurzweilig und  
gewinnbringend. Mit beeindruckendem  
eigenem Erfahrungsschatz!”

---

“Zielorientiert mit konkreten  
Handlungsempfehlungen.  
ein Trainer und Coach von Format.  
Empfehlenswert.”

---

“Was ich an Ralf sehr schätze, ist sein  
aufrichtiges Interesse an jedem  
Einzelnen. Ralf ist äußerst effektiv darin,  
Dinge klar auf den Punkt zu bringen.  
Seine zielgerichtete Herangehensweise  
hat mir geholfen, meine  
Herausforderungen besser zu verstehen  
und konkrete Lösungen zu finden. Die  
Zusammenarbeit mit ihm war äußerst  
wertvoll und hat meine persönliche und  
berufliche Entwicklung positiv  
beeinflusst. Denn das Wichtigste von  
allem ist die Entdeckung der eigenen  
Stärke und Persönlichkeit!”

---



# KUNDENSTIMMEN

---

“Herr Kemler ist souverän und authentisch, klare Empfehlung!”

---

“Ralf Kemler überzeugt durch absolute Professionalität, ausgeprägte Authentizität und verbindet das mit eigener Erfahrung - er weiß, wovon er spricht.”

---

“Ralf geht an die Sache sehr analytisch heran, gleichsam sehr praxisorientiert. So schafft er es immer wieder alle mitzunehmen und entsprechende Mehrwerte zu vermitteln.”

---

“Lieben Dank, Ralf, für deine großartige Unterstützung zum Kongress der Generalagentengemeinschaft. Mit deiner Unterstützung hast du mir riesig Unterstützung für eine feste Position im Podiumsgespräch auf der Bühne gegeben.  
KLASSE 👍”

---

“Einfach genial! Weiter so! :-)”

---

“Er geht auf die individuellen Bedürfnisse des Teams ein und nimmt jeden mit.”

---

“Danke für dein Sein. Ein exzellenter Vortrag mit sehr viel Wissen. Hervorragende Expertise und professionell in jeder Hinsicht.”

---

“Eine sehr positive Symbiose aus rhetorischer Eloquenz und sprachlicher Präzision. Immer fachlich und analytisch basiert, damit durchgängig hoch professionell.”

---

“Der Keynotespeaker überzeugt durch sein empathisches und professionelles Auftreten. Er überzeugt mit seinem Erfahrungsschatz.”

---

“Extrem gute Analyse meiner Stärken und Schwächen. Sehr hilfreiche Hinweise zu meiner weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung. Insgesamt ein sehr präzises, für mich sehr wertvolles Coaching.”

---

“Mit Herrn Kemler bekommen Sie einen erfahrenen Profi zum Thema Unternehmens- und Teamentwicklung an die Hand. Machen Sie etwas daraus. Nur Mut!”

---

4

# KLARE WORTE





„Führung braucht mehr  
Rollenbewusstsein und weniger  
Positionsbewusstsein.“

...

„Veränderung scheitert, wenn wir sie  
auf der Ebene von  
Werkzeugen gestalten wollen.“

...

„Starke Führungskräfte  
brauchen keine Macht!“

...

„Starke Führungskräfte suchen nicht  
nach Anerkennung, sondern erkennen  
an.  
Der Erfolg gehört dem Team.“

...

„Wenn wir mehr Leadership wollen,  
weil wir Mut vermissen, müssen wir  
das Gegenteil loslassen: Konformität!“

...

„Führungskräfte,  
die immer einen Plan B schmieden,  
verschwenden ihre Wirkung für Plan A  
und wundern sich über  
das eigene Scheitern.“

...

„Wer immer nach den Regeln,  
statt aus der Reihe tanzt kann managen,  
aber niemals in neue Abenteuer führen.“

„Unsere Angst steht zwischen uns  
und unseren Möglichkeiten.  
Wirksame Führungskräfte  
führen uns hindurch.“

...

„Starke Führungskräfte kennen  
ihre Stärken und nutzen sie.  
Sie kennen ihre Schwächen  
und akzeptieren sie.“

...

„Wer nur gewinnen will,  
spielt das Spiel nach den Regeln anderer.  
Wer Exzellenz will,  
geht seinen eigenen Weg.“

...

„Eine starke Vision ist so groß,  
dass wir sie nie erreichen können  
und so strahlend, dass wir  
nie die Orientierung verlieren.“

...

„Wir haben gelernt mit viel Kraft  
unsere Emotionen zu unterdrücken.  
Kaum vorstellbar, was möglich ist,  
wenn wir diese Energie  
für unsere Ziele freisetzen.“

...

„Starke Führungskräfte blicken nur  
zurück, um zu verstehen und zu lernen.  
Niemals um die Schuldfrage zu klären.“



„Es geht nicht um Härte,  
denn was hart ist kann brechen.  
Es geht um Stärke.  
Denn Stärke ist flexibel.“

...

„Wir verstehen, indem wir  
Themen gedanklich durchdringen.  
Verständnis erlangen wir  
durch eigenes Erleben.“

...

„Führungskräfte, die sich nicht mit ihren  
Emotionen und Gefühlen beschäftigen,  
können nicht authentisch sein.“

...

„Wer den Weg der Exzellenz geht,  
wird jeden Tag etwas besser.  
Wer gewinnen will ist fertig,  
sobald er über die Ziellinie gelaufen ist.“

...

„Wer andere klein hält,  
um selbst groß zu sein,  
darf nicht Führungskraft sein.“

...

„Starke Führungskräfte orientieren sich  
nicht an Anforderungskatalogen.  
Sie sind einfach sie selbst.  
Klar im innen und wirksam im Außen.  
Denn Durchschnitt gibt es genug!“

„Sicherheit ist eine Illusion.  
Solange wir dieser unterliegen,  
werden wir nichts Großartiges  
erschaffen.“

...

„Alles in unserem Leben hat einen Preis,  
auch unsere persönliche Freiheit.  
Sie kostet Überwindung und Mut.“

...

„Wer nur Ziele hat, kann  
oberflächlich erfolgreich  
und dennoch auf dem falschen Weg sein.  
Wer nur eine Vision hat,  
träumt und kommt nicht voran.“

...

„Wirksame Führungskräfte haben  
die Angst vor Fehlern gegen  
die Lust auf Erfahrung getauscht.“

...

„Wer in der eigenen Entwicklung  
stets die Abkürzung sucht,  
weil man den Preis nicht zahlen will,  
sollte wissen, dass dieser  
dennoch gebucht wird.

Der Gesamtbetrag ist eines Tages fällig.“

...

„Normal ist die akzeptierte Bandbreite  
um einen Durchschnitt und  
Durchschnittlichkeit ist eine Kategorie,  
in der ich nicht denke!“





„Mich interessiert weniger, wie Führungskräfte mit Menschen umgehen, von denen sie abhängig sind und vielmehr, wie sie mit Menschen umgehen, mit denen sie keinerlei Beziehung verbindet.“

...

„Wirksame Führungskräfte kennen den Preis, den sie für ihren Erfolg gezahlt haben: die Misserfolge und Fehler, die notwendig waren, um erfolgreich zu sein.“

...

„Erfolg ist nicht planbar. Doch Planung und konsequentes Handeln machen ihn zwangsläufig möglich.“

...

„Wer andere führen will, muss bereit sein, die eigenen Interessen den Ergebnissen und dem Wohl des Teams unterzuordnen.“

...

„Erfolg ist die Erfüllung, die wir spüren, wenn wir andere zu herausragenden Leistungen inspirieren, die sie selbst nicht für möglich hielten.“

...

„Starke Führungskräfte sind nicht perfekt. Sie sind Mensch, sind sie selbst und zeigen sich verwundbar - ohne Koketterie.“

„Wirksame Führungskräfte suchen keine Anerkennung für den schnellen Erfolg.“

...

„Die grundlegende Voraussetzung für Führung ist die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Auch für andere.“

...

„Schwache Führungskräfte erledigen die Aufgaben ihrer Mitarbeitenden. Starke Führungskräfte helfen dabei herauszufinden, wie sie es selbst tun können.“

...

„Der Wunsch nach Anerkennung und das Gefühl gebraucht und gemocht zu werden verhindern wirksame Führung.“

...

„Wirksame Führungskräfte kennen nicht alle Antworten. Sie stellen die richtigen Fragen.“

...

„Wir sollten weniger über die Zukunft nachdenken und mehr im heute etwas für sie tun. Denn davon hängt unsere Zukunft ab.“

5

# LEISTUNGS- PORTFOLIO

**Executive Coaching**  
**Teamentwicklung**  
**Vorträge**



**WER IMMER NACH  
DEN REGELN  
TANZT KANN  
MANAGEN, ABER  
NICHT IN NEUE  
ABENTEUER  
FÜHREN**

*Ralf Kemler*

# MIT KLARHEIT ZUR

# MARKTFÜHRERSCHAFT

## FÜHRUNG BRAUCHT MUT:

### KLAR im Innen - WIRKSAM im Außen

Klarheit ist das Fundament erfolgreicher Führung und persönlicher Exzellenz. Sie ist der Kompass, mit dem wir uns und andere führen - wirksam, klar und respektvoll.

### Werden Sie zur wirksameren Führungskraft, indem Sie Selbstorganisation durch Verantwortung stärken.

- ▶ Für durchschnittlich 41 % qualitativ bessere Arbeitsergebnisse.
- ▶ Gewinnen Sie Zeit für Ihre strategischen Aufgaben.

### Werden Sie mit Klarheit und Haltung zum Motor des Unternehmenswachstums.

- ▶ Für eine durchschnittlich 14 % höhere Produktivität.
- ▶ Für geringere Kosten durch bis zu 81 % weniger Krankheitstage.

### Werden Sie mit transformativer Führung zum exzellenten Leader.

- ▶ Binden Sie Leistungsträger an Ihr Unternehmen.
- ▶ Sparen Sie dadurch hohe Recruiting-Kosten.

Machen Sie sich mit Ihren Führungskräften und Teams bereit für den Erfolg von morgen und attraktiv für die besten Fach- und Führungskräfte im Markt.



# WAS MICH ANTREIBT

**Ich inspiriere Menschen, die Verantwortung für Veränderung übernehmen und mutig vorangehen wollen, damit sie mit Klarheit exzellente Ergebnisse erzielen.**

## **Niemand wird als Führungskraft geboren.**

Es gibt keine Persönlichkeitsmerkmale, die alle erfolgreichen Führungskräfte teilen. Doch es gibt Ähnlichkeiten in ihrer Haltung und ihrem Handeln. Das heißt, wir können uns zu einer Führungspersönlichkeit entwickeln. Zu Leadern, denen Menschen folgen wollen. Weil wir uns auf Ergebnisse fokussieren und gleichzeitig für menschliche Verbindung und persönliche Integrität stehen. Weil wir anderen helfen, über sich selbst hinauszuwachsen.

## **Daran glaube und das vermittele ich.**

## **Seit 20 Jahre beschäftige ich mich mit dem Thema Führung.**

Nichts hat mich in dieser Zeit mehr herausgefordert als mein persönliches Schicksal. Ich habe viel über mich und meinen Blick auf diese Welt nachgedacht. Über Haltung und Verantwortung. Mit innerer Klarheit habe ich die Führung über mein Leben zurückgewonnen und das hat auch mein Führungsverständnis verändert.

Noch immer befassen wir uns fast ausschließlich mit Modellen und Führungsstilen. Doch diese Welt ist zu komplex, um mit ein paar einfachen Modellen wirklich erfolgreich sein zu können. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir anders führen müssen, wenn wir die großen Transformationen der Zukunft meistern wollen.

## **Wir brauchen Mut!**

Mut, um unser Denken und Handeln zu hinterfragen, damit wir uns selbst besser verstehen.

## **Wir brauchen Klarheit!**

Klarheit ist das Fundament erfolgreicher Führung und persönlicher Exzellenz. Sie ist die Brücke zwischen dem Erkennen und dem Entfalten unseres vollen Potenzials. Sie ist der Kompass, für konsequentes Handeln.

**NORMAL IST DIE  
AKZEPTIERTE  
BANDBREITE UM  
EINEN  
DURCHSCHNITT.**

**DAS IST EINE  
KATEGORIE, IN DER  
ICH NICHT DENKE!**

*Ralf Kemler*



# WAS MICH UNTERSCHIEDET

## TOOL-SET | SKILL-SET | MIND-SET

### Wirksamkeit braucht Werkzeuge, Kompetenzen und Haltung

Ich setze nicht auf einen bestimmten Führungsstil, sondern auf Haltung und Perspektivenvielfalt. Denn ohne Haltung finden alle Konzepte und Modelle keinen Halt. Führung braucht Klarheit und Orientierung im Innen, um im Außen wirksam zu sein und anderen Orientierung geben zu können.

## HALTUNG | FÜHRUNG | EXZELLENZ

### Den Schwerpunkt meiner Arbeit bilden die Prinzipien der Wirksamkeit

- ▶ für persönliche Transformation
- ▶ für wirksame Führung
- ▶ für Hochleistungs-Teams
- ▶ für persönliche Exzellenz

Meine Lebenspläne musste ich mehrmals wegen persönlicher Schicksalsschläge neu ausrichten und habe dadurch in der Tiefe durchdrungen, wie erfolgreiche Selbstführung, Veränderung und Transformation gelingen.

**Lassen Sie uns gemeinsam Zukunft gestalten  
– wirksam, klar und respektvoll –  
für bessere Ergebnisse!**

**GEWINN IST NICHT  
DER ZWECK EINES  
UNTERNEHMENS.**

**GEWINN IST DAS  
RESULTAT, WENN  
WIR UNS AUF DEN  
KUNDENNUTZEN  
FOKUSSIERTEN.**

*Ralf Kemler*



## INSPIRATION

### **FÜHRUNG BRAUCHT MUT:**

**Transformative Keynotes – wirksam, klar und respektvoll**

**VORTRÄGE**

### **Führung braucht Mut:**

Klar im Innen - wirksam im Außen

### **Keine Angst vor Kontrollverlust:**

Mit Klarheit zu innerer Stärke

### **Unser Leben folgt keinem Plan:**

Veränderung als Wachstumsmotor

## UMSETZUNG 1:1

**COACHING**

### **LEADERSHIP EXCELLENCE:**

**Executive Coaching für Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte und Unternehmer**

Entfalten Sie Ihr volles (Führungs-)Potenzial mit transformativer Haltung.  
Für mehr Erfolg und Erfüllung.

## UMSETZUNG im TEAM

**TRAINING**

### **TEAM EXCELLENCE:**

**Ihr Teamkompass für starke (Führungs-)Teams**

Teamentwicklung für messbar bessere Ergebnisse mit den Prinzipien für Hochleistungs-Teams. Aus Lust auf Verantwortung.

# KUNDENSTIMMEN

---

“Du hast die Gabe Menschen mitzunehmen. Als Speaker schaffst Du das, was alle Speaker sich wünschen. Du bist echt und das spürt das Publikum in jedem Augenblick. Dazu kommt Dein großes Wissen on Top👍”

---

“Engagiert- Zielorientiert - konsequent- professionell- authentisch- erfolgreich”

---

“Während meiner doch schon langen Berufstätigkeit habe ich viele sogenannte Trainer und Wissensvermittler kennengelernt, die es sicherlich gut meinten, aber nur selten auch gut bzw. sehr gut umgesetzt haben. Bei Herrn Ralf Kemler habe ich das Gegenteil erlebt. Sachlich, ruhig, freundlich und wertschätzend, um nur einige Attribute zu nennen, zeichnen ihn aus. Er schafft es in ganz kurzer Zeit, die Spannung und Begeisterung so zu steigern, dass man bereit ist, eventuelle Vorbehalte ganz schnell über Bord zu werfen. Das trägt dann auch zu einem fruchtbarem Ergebnis bei.”

---

“Vielen Dank für die wertvollen Tipps, wir sind schon hoch motiviert in der Umsetzung! Gerne wieder.”

---

“Ich habe Ralf auf der Bühne erleben dürfen und bin beziehungsweise wir waren völlig begeistert! Ralf investiert sich eindeutig selbst in die Menschen - voller Hingabe. Sein Dienstleistungsverständnis lässt auf die Güte all seiner Angebote schließen. Inspiration pur. Sehr zu empfehlen! Fünf Sterne zu Recht.”

---

“Eine wahrhaft inspirierende Keynote, souveränes Auftreten, kenntnisreich und wertschätzend im Ausdruck. Volle Weiterempfehlung und verdienter Award-Winner! Glückwunsch zu diesem wunderbaren Auftritt.”

---

“Du warst einer meiner ersten Bezirksdirektoren und bis heute auch noch immer einer der Besten. Der Umgang mit dem ganzen Team, sowie der Förderung der einzelnen Stärken war wunderbar. Deine ruhige Art & Weise ist sehr angenehm und auch wenn Du der "Chef" warst, war es immer ein Dialog auf Augenhöhe.”

---

“Hervorragend vorbereitet, führt professionell durch die Moderation und baut eigene Sichtweisen gekonnt und passgenau ein. Besitzt das richtige Gespür für die Teilnehmenden!”

---

# KUNDENSTIMMEN

---

“Was für eine Energie auf der Bühne -  
Danke für die richtig guten Impulse - ein  
Experte seines Faches ...”

---

“Sein Engagement ist herausragend,  
ich kann Herrn Kemler uneingeschränkt  
weiterempfehlen.”

---

“Ralf besticht mit seiner stets ruhigen  
und souveränen Art. Immer wieder toll  
mit ihm. Da versteht einer sein  
Handwerk!”

---

“Ralf Kemler ist ein begnadeter Redner  
und Profi auf seinem Gebiet. Ich durfte  
kürzlich einen fantastischen Vortrag von  
ihm sehen, hören, erleben. Ich kann ihn  
in JEDER Hinsicht empfehlen!”

---

“Lieber Ralf, ich habe Dich als  
Führungskraft als auch als Trainer für  
Führungskräfte kennengelernt und dies  
in den Funktionen als  
Firmenkundenberater als auch in meiner  
Funktion als Betriebsrat,  
Schwerbehindertenvertreter und  
Sozialhelfer. Hier kann ich Dir nur ein  
großes Lob für Deinen Führungsstil  
aussprechen. Ich kenne Dich als Kollege  
und Freund, der auf Menschen anders  
zugeht wie die meisten Menschen und  
somit vieles bei den Menschen bewirkt,  
so dass diese sich weiterentwickeln  
können. “

---

“Herr Kemler ist mir besonders durch  
seine Moderation diverser Vertriebs-  
veranstaltungen positiv aufgefallen. Sein  
souveränes Auftreten und professionelle  
Vorbereitung zeichnen Ralf Kemler aus.”

---

“Ralf Kemler hat bei uns die  
Bereichsentwicklung begleitet und die  
Gruppe hervorragend auf den Weg  
gebracht. Wir profitieren nach wie vor  
von der messbaren Entwicklung. Wir  
freuen uns auf deinen weiteren Input  
und auf die zielgenaue Beratung.”

---

“Die Zusammenarbeit mit Ralf war vom  
ersten Moment an sehr vertrauensvoll  
und konstruktiv. Mit den richtigen  
Fragen hat er es binnen kürzester Zeit  
geschafft mich in meiner persönlichen  
Entwicklung voranzubringen.”

---

“Sehr individuelle Begleitung, schnelle  
Umstellung auf sich neu ergebende  
Situationen. Immer wieder positiv und  
angenehm überraschend.”

---

# KLAR IM INNEN

# WIRKSAM IM AUSSEN

## VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Wir müssen akzeptieren was ist und die volle Verantwortung für das übernehmen, was wir beeinflussen können. Entwicklung und persönliches Wachstum beginnen mit dem Mut, uns selbst zu reflektieren und dem Willen uns selbst und andere besser zu verstehen.

## ALLES AUS EINER NEUEN PERSPEKTIVE BETRACHTEN

Wenn wir uns unsere Denkmuster bewusst machen, eröffnen sich uns neue Perspektiven. Diese weiten den Raum für die Entwicklung unseres Stärkenportfolios. Wir erkennen, wer wir wirklich sind, nicht wer wir sein wollen, oder wer wir sein sollen.

## DIE ZUSAMMENHÄNGE ERKENNEN

Mit neuer Perspektive verstehen wir die Bedeutung von Ergebnissen und Ereignissen unserer Vergangenheit und deren Zusammenhang. So finden wir die Antwort auf die Frage nach unserem Beitrag zum großen Ganzen. Wir werden uns unserer Stärken bewusster und können sie wirksamer einsetzen.

## AUF DEN WEG MACHEN

Die Motivation für einen Sprint hilft uns nicht für einen Marathon. Wenn wir uns oberflächlich motivieren und Themen verdrängen, statt sie zu bearbeiten, geht uns schnell die Luft aus. Und das braucht viel Disziplin. Stattdessen setzen wir auf konsequentes Handeln, um Momentum für die gewünschte Veränderung aufzubauen.

## **VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN – IN VERANTWORTUNG FÜHREN**

Erst müssen wir uns selbst führen, dann können wir andere führen. Unser eigener Weg hat uns gezeigt, dass es nicht um das bloße Erlernen von Methoden und Werkzeugen geht, denn ohne die richtige Haltung finden diese keinen Halt. Wenn wir anderen unser Wissen und unsere Erfahrung vermitteln, erlangen wir wahre Meisterschaft. Denn in und durch andere erkennen wir uns selbst immer klarer und verstehen uns selbst immer besser.

Mit der Haltung uns überflüssig machen zu wollen, statt Abhängigkeit zu schaffen, bringen wir andere in Verantwortung.

**Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten  
– wirksam, klar und respektvoll –  
für bessere Ergebnisse!**

**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
KENNEN IHRE  
STÄRKEN UND  
NUTZEN SIE.**

**SIE KENNEN IHRE  
SCHWÄCHEN UND  
AKZEPTIEREN SIE.**

*Ralf Kemler*



# HALTUNG IN DER

# ZUSAMMENARBEIT

Meine Haltung in der Zusammenarbeit fördert Eigenverantwortung und Lösungsorientierung.

Gemeinsam sorgen wir dafür, neue Erkenntnisse in Handlungskompetenz zu transformieren.

Wir konzentrieren uns auf Ihre Stärken und die Wirksamkeit Ihres Handelns, denn nur das Ergebnis zählt.

Ich fordere, um zu fördern – wirksam, klar und respektvoll. Mit dem notwendigen Maß an Sicherheit, den Veränderung auch braucht.

Ich begleite jeden Entwicklungsprozess mit der Haltung mich überflüssig zu machen, statt Abhängigkeit zu schaffen.

**VERÄNDERUNG  
SCHEITERT, WENN  
WIR SIE AUF DER  
EBENE VON  
WERKZEUGEN  
GESTALTEN  
WOLLEN!**

*Ralf Kemler*

# DIE KRAFT DER

# TRANSFORMATION

Wenn wir uns intensiv mit uns selbst befassen, sind Krisen meist der Auslöser. Mit jeder Krise und der damit verbundenen (Überlebens-)Frage „was mache ich jetzt?“, lernen wir uns selbst und unsere Stärken besser kennen. Und wir lernen, unsere Schwächen zu akzeptieren. Weil wir sie selbst mit größter Anstrengung und hohem Zeitaufwand höchstens in Richtung Mittelmaß entwickeln könnten. Dafür bleibt in der Krise keine Zeit. Und Mittelmaß reicht nicht aus, um eine Krise zu meistern. Das gelingt uns, weil wir uns auf unsere Stärken konzentrieren. Was am Ende bleibt sind unsere Narben. Sie erinnern uns daran, was wir geleistet und gelöst haben. Sie machen uns resilient für kommende Herausforderungen.

Wenn ich zurückblicke, bin ich für alle Krisen in meinem Leben dankbar, denn ich wüsste nicht, ob ich ohne sie die größte Krise meines Lebens gemeistert hätte. In kurzer Zeit passierten so viele unglaubliche Dinge, so dass ich beinahe daran verzweifelte. Trotz meines Wachsens an bisherigen Krisen. Ich musste handeln.

Ich schaute ehrlich und klar auf mich selbst - auf das, was wirklich ist. Nicht wie ich die Dinge gerne hätte, nicht wie sie sein sollten. So konnte ich andere Perspektiven einnehmen und erkannte neue Möglichkeiten zu handeln. Mit dem Blick zurück auf mein Leben verstand ich die Zusammenhänge nochmals viel besser. Ich erkannte noch klarer, wozu ich einen Beitrag leisten will und kann. Mit neuer Richtung und mehr Klarheit als jemals zuvor, machte ich mich auf den Weg.

**Transformation beginnt mit Klarheit im Innen und unserer Haltung.**

**Das zu erkennen und umzusetzen, bedeutet für mich wahre Freiheit.**

**Wenn wir das in der Tiefe verstehen, können wir an unseren Krisen wachsen.**

**Dann handeln wir aus Lust auf Verantwortung.**



# SO TICKT RALF KEMLER

## VERANTWORTUNG

Ich übernehme die volle Verantwortung für das, was ich beeinflussen kann, und akzeptiere die Konsequenzen meines Handelns. Ich suche nicht nach Schuld, oder Entschuldigungen. Mein Leben ist das Ergebnis meiner Entscheidungen.

## RESPEKT

Ich stehe offen für meine Prinzipien, Überzeugungen und Bedürfnisse ein und handle konsequent danach. Zugleich achte und respektiere ich andere Menschen. Ich respektiere ihre Meinung und Lebensweise, auch wenn ich diese persönlich nicht teile.

## FREIHEIT

Freiheit bedeutet für mich zwischen unterschiedlichen Möglichkeiten und Handlungen frei wählen zu können. Für diese Freiheit ist ein Preis fällig ist. Ich bin mir dessen bewusst und ich bin bereit, diesen Preis zu zahlen.

## ABENTEUER

Das Leben ist voller Risiken. Sich ihnen entziehen zu wollen ist eine Illusion und führt zu einschränkenden Denkmustern. Ich will entdecken, was möglich ist, anstatt die Erwartungen anderer zu erfüllen. Denn ich bin, wer ich bin. Nicht wie mich andere sehen, oder gerne hätten.

## EXZELLENZ

Ich lerne durch andere, mein Umfeld und mich selbst. Ich fokussiere mich auf meine Stärken und Ziele. Herausragende Qualität entsteht, weil ich mutig umsetze und mich auf meinem Weg verbessere, statt auf Perfektion zu warten. Exzellenz will jeden Tag besser werden und kennt keine Ziellinie.



**3X WIRKSAM  
FÜR BESSERE ERGEBNISSE**



**FÜHRUNG  
VERMITTELT DEN  
GLAUBEN AN DAS,  
WAS ANDERE  
NOCH NICHT  
SEHEN KÖNNEN.**

*Ralf Kemler*



# INSPIRATION

ist die Initialzündung für den

# UMSETZUNGSMOTOR

Eine effektive Führungskräfteentwicklung legt den Fokus stark auf die persönliche Entwicklung und die innere Haltung. Modelle und Führungsstile sind dafür nur bedingt geeignet. Denn wer sich selbst kennt, kann auch andere besser verstehen. Führungskräfte, die Klarheit über ihre eigenen Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen haben, sind besser in der Lage, ihre Führungsfunktion mit der gewünschten Wirkung zu erfüllen und tragfähige Beziehungen zu gestalten.

Das erfüllt keinen Selbstzweck, denn am Ende geht es immer um Ergebnisse. Und diese kann die Führungskraft nicht allein erreichen. Doch selbst die Leistungen der einzelnen Kollegen reichen in Summe nicht aus. Es braucht auch die Ergebnisse, die aus der Synergie von Zusammenarbeit resultieren. Ergebnisse werden von Menschen erzielt und das in Teilen in Kooperation. Spätestens jetzt verlassen wir die Ebene der Sachlogik und befinden uns mitten im Dschungel der Psychologik.

Manchmal verstehe ich nicht, weshalb wir erst seit geraumer Zeit von Komplexität im Führungsalltag reden. Führungsarbeit war schon immer komplex. Wir arbeiten mit Menschen und die sind vielleicht mehr oder weniger berechenbar, aber niemals vollständig. Menschen sind keine Reiz-Reaktions-Maschinen. Spätestens im Kontext Team, wenn Menschen mit ihrer Individualität aufeinandertreffen, spüren wir diese Dynamik.

Wirksame Führung geht somit über die Arbeit am Individuum hinaus und umfasst auch das Team also die Entwicklung der Zusammenarbeit. Daher müssen Führungskräfte auch lernen, wie sie Teams effektiv entwickeln und so zu mehr Selbstfunktionalität und Selbstorganisation führen können. Sie müssen in der Lage sein, den Unternehmenszweck klar zu kommunizieren und ein inspirierendes Umfeld und einen Raum der Sicherheit zu schaffen, damit das Team und jeder Einzelne seine volle Leistungsfähigkeit abrufen und einbringen kann.

**FOKUS IST DER  
FILTER, DER  
RELEVANTES  
VON  
ABLENKUNG  
TRENNT.**

*Ralf Kemler*

Eine sich ständig verändernde Welt fordert von Führungskräften ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit, Entschlossenheit und Klarheit. Diese Fähigkeiten entwickeln sich jedoch nicht durch das Vermitteln allgemeiner Konzepte oder Theorien. Der einzelne Mensch mit seiner Individualität muss im Mittelpunkt stehen.

Damit Führungskräfte ihre Stärken und Schwächen, ihre Ziele und Ängste, ihre Herausforderungen und Chancen offen erkunden können, braucht es zudem einen sicheren Raum. Und hier kommt das Coaching ins Spiel. Coaching für Führungskräfte ist kein Modetrend, es ist die effektivste Methode zur persönlichen und professionellen Entwicklung. Im Kern ist Coaching ein maßgeschneiderter Entwicklungsprozess, der inhaltlich auf die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen der einzelnen Führungskraft zugeschnitten ist, hinsichtlich der Prozessqualität jedoch nichts dem Zufall überlässt. Während ein Führungskräfte-Training und eine Teamentwicklung eine Reihe von Fähigkeiten, Konzepten und Denkweisen vermitteln kann, um Grundlagen für wirksame Kooperation zu schaffen, zielt das Coaching darauf ab, tiefe und nachhaltige Veränderungen auf der individuellen Ebene zu bewirken. Coaching ermöglicht eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit der eigenen Lerngeschichte und Persönlichkeit und den damit verbundenen Auswirkungen auf das eigene Wirken als Führungskraft.

Immer wieder höre ich, dass eine inspirierende Keynote zwar für Begeisterung sorgen kann, aber nicht zu nachhaltigen Veränderungen führt. Die Kritiker argumentieren, dass nur durch regelmäßiges Training und individuelles Coaching tiefgreifende und langfristige Veränderung erreicht werden könne. Dieser Gedanke hat seine Berechtigung, aber er übersieht eine wichtige Komponente: Alle drei Elemente – Vortrag, Training und Coaching – spielen eine tragende Rolle in der Entwicklung und haben ihren berechtigten Platz.

Ein Vortrag ist meist sehr lebhaft, energiegeladen und inspirierend. Und genau das ist seine Stärke. Ein packender Vortrag kann das Bewusstsein für ein Thema schärfen, neue Perspektiven öffnen und Menschen dazu anregen, den Status Quo zu hinterfragen. Ein inspirierender Vortrag ist die Initialzündung für den Umsetzungsmotor und somit ein wichtiger erster Schritt in einem Entwicklungsprozess.

Der Schlüssel zu einer nachhaltigen Entwicklung liegt darin, die Stärken von Vortrag, Training und Coaching zusammen in Wirkung zu bringen. So kann Veränderung inspirierend und nachhaltig sein.

7

# ROUTE 77



**WIR SOLLTEN  
WENIGER ÜBER DIE  
ZUKUNFT  
NACHDENKEN UND  
MEHR IM HEUTE  
HANDELN.**

**DENN DAVON HÄNGT  
UNSERE ZUKUNFT AB!**

*Ralf Kemler*

## 1977

### Erster Lichtblick

- geboren am 26. Dezember
- 9:54 Uhr in Mannheim



## 1978

### Erster Durchbruch

- der erste Zahn am 10. Juli

## 1979

### Erste Schritte in die Selbständigkeit

- ab Januar laufe ich allein

## 1980

### Erste Verantwortung

- es geht immer um die anderen



## 1981-1984

Kindergarten im Heimatort Seckenheim  
(kurpfälzisch: Seggene ['sɛgənə])

## 1984 - 1999

Besuch der Grundschule in Seckenheim

Besuch des Liselotte-Gymnasiums in  
Mannheim

## 1999 - 2002

Duales Studium an der Berufsakademie  
Mannheim

Außendienst im Vertrieb

Erstes selbst bezahltes Auto

- Golf III Cabriolet

Diplomarbeit

- Lean-Management in der  
Versicherungsbranche

## 2003

Leitung einer Versicherungsagentur  
im Angestelltenverhältnis

Erste Führungsverantwortung  
für eine Auszubildende

Ausbildereignungsprüfung

- IHK Rhein-Neckar

## 2004

Spezialist für Personenversicherung

## 2005

Erste Trainingserfahrung





**2006**

Vertriebstrainer

- Coaching und Trainings
- Beratung Führungskräfte

**2007**

Trainerausbildung an der  
Akademie der Genossenschaften

**2008**

Erste Führungsfunktion

Erste Indonesienreise

Ein Land, das noch eine wichtige Rolle  
in meinem Leben spielen wird.

**2009**

Heirat

**2010**

Ein ganz gewöhnliches Jahr

**2011**

Qualifizierung zum Team-Trainer an der  
Akademie der Genossenschaften

Zertifizierung zum Vertriebsleiter an der  
Akademie der Genossenschaften

**2012**

Aufbau einer Führungsfunktion  
für das Firmengeschäft in einer der  
größten Volksbanken Deutschlands

**2013**

Leben am Wendepunkt  
• Krise und Neuanfang

**2014**

Führungskräfteentwicklung

- Coaching und Beratung für Führungskräfte
- Teamentwicklung für Führungskreise

**2015**

Mission Verkäuferselbstverständnis



**2016**

Qualifizierung zum European Business Coach

**2017**

Moderation und Workshops für  
bundesweite Wachstumsinitiative





**2018**

Projektleitung Beratungsqualität

Leitung Vertriebskoordination  
einer bundesweiten Vertriebseinheit

**2019**

Zweite Ehe und Adoption meines Sohns



Ein schwerer Verkehrsunfall  
überschattet ein Jahr voller Glück

**2020**

Weichenstellung zur Selbständigkeit

**2021**

Transformationsbegleitung und Entwicklung  
eines neuen Leitbilds einer bundesweiten  
Vertriebseinheit

Coaching und Training für Führungskräfte

Teamentwicklung für Führungskreise

Krise und Wendepunkt

• am Tiefpunkt steht alles in Frage

**2022**

Geprüfter Vertriebsmanager DVA

Gründung Ralf Kemler GmbH

**2023**

Ein neues Abenteuer beginnt



**2024**





**WIRKSAME** Führung  
Teams  
für bessere **ERGEBNISSE**

**Ich inspiriere Menschen,  
die Verantwortung  
für Veränderung übernehmen  
und mutig vorangehen wollen,  
damit sie mit Klarheit  
exzellente Ergebnisse erzielen.**

*Ralf Kemler*

8

# ZWEI KULTUREN (M)EINE HEIMAT



**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
BRAUCHEN KEINE  
MACHT.**

**WIR FOLGEN IHNEN,  
WEIL WIR VERSTEHEN,  
WOZU SIE TUN, WAS  
SIE TUN.**

*Ralf Kemler*



# MEINE ZEIT IN INDONESIA

Seit 2008 reise ich regelmäßig nach Indonesien. Statt mich in Ferienanlagen oder großer Hotels abzuschotten, wollte ich Land und Leute kennenzulernen und in die Kultur des Landes eintauchen. 10 Jahre später durfte ich diese Erfahrung vertiefen, da ich durch meine Heirat künftig in einer indonesischen Familie lebte.

Indonesien ist ein Land mit einer außergewöhnlich reichen und vielfältigen Kultur, in der ich mich genauso zuhause fühle, wie in Deutschland. Vier den letzten 16 Monaten habe ich in Indonesien verbracht. Das Eintauchen in eine andere Kultur eröffnet immer wieder neue Perspektiven.

Das Lernen von einer anderen Kultur bedeutet nicht, diese zu idealisieren. Es geht darum, von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zu lernen und dabei Respekt und Anerkennung für die Vielfalt menschlicher Erfahrungen und Lebensauffassungen zu entwickeln.

Einiges hat mein Leben nachhaltig verändert.

## Vielfalt und Toleranz

Indonesien besteht aus über 17.000 Inseln und beheimatet mehr als 300 ethnische Gruppen mit über 700 gesprochenen Sprachen. Diese immense Vielfalt führt zu einer Kultur, von der ich in den letzten Jahren viel lernen durfte. Ich finde es faszinierend, wie die Menschen hier auf respektvolle Weise interagieren, trotz unterschiedlicher Hintergründe. Ja, es gibt auch Schwierigkeiten, aber in Anbetracht der immensen Vielfalt gelingt das den Indonesiern doch sehr gut. Schauen wir in die Welt, stellen wir fest, wie häufig das Trennende in den Vordergrund rückt und wie Konflikte sinnlos eskalieren.

Meine Zeit in Indonesien hat mich gelehrt, den Blick deutlich stärker auf das zu richten, was uns verbindet. Einigkeit in Vielfalt.

**SETZT FÜHRUNG  
AUF MACHT, IST  
SIE OHNMÄCHTIG!**

**DER PREIS DER  
GEFOLGSCHAFT  
IST DIE INNERE  
VERACHTUNG.**

*Ralf Kemler*

## Respekt

In der indonesischen Kultur wird großen Wert auf Respekt gegenüber Älteren und Hilfsbedürftigen gelegt. Das hohe Maß an Höflichkeit und Respekt spiegelt sich auch in der alltäglichen Kommunikation und den Umgangsformen wider.

Die Indonesier legen großen Wert auf angemessene Anreden und Grußformen. Nicht nur Menschen mit höherem Status, sondern auch ältere Menschen werden mit der respektvollen Anrede „Bapak“ (Vater) bzw. „Ibu“ (Mutter) angesprochen.

Es ist üblich, Älteren den Platz der Ehre anzubieten, denn Respekt gegenüber Älteren hat in der indonesischen Kultur einen hohen Stellenwert. Ältere Menschen werden aufgrund ihrer Lebenserfahrung oft um Rat oder Leitung gebeten. Sie haben den Vorrang bei Versammlungen oder Diskussionen und ihre Meinung wird sehr geschätzt. Wir haben es selbst in Deutschland erlebt, wie viele Unternehmen wegen Sparmaßnahmen Menschen und damit auch deren Erfahrung frühzeitig in den Ruhestand geschickt haben. Heute klagen wir über Fachkräftemangel und es gibt Überlegungen, wie unsere Ruheständler das Problem lösen können. In meinen Augen eine Fehlentwicklung, deren Ursache im mangelnden Respekt gegenüber den Älteren liegt. Statt die Erfahrungen dieser Menschen zu erkennen und anzuerkennen, hat man eine Milchmädchenrechnung aufgemacht, wonach die Älteren unter uns ja nicht mehr so leistungsstark seien. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir daraus lernen können, nicht nur ältere Mensch an sich wertzuschätzen, sondern auch deren Erfahrung und Leistungsfähigkeit.

Beim Vorbeigehen an einer sitzenden Person neigen Indonesier ihren Körper und senken ihren Kopf als Zeichen des Respekts. Ich habe das durch tägliches Üben übernommen, da ich dies unzählige Male am Tag praktiziert habe, wenn ich durch das Haus lief und irgendwo ein Familienmitglied oder Besucher saß. Meine Erfahrung ist, dass die bei uns vielfach geforderte Achtsamkeit mit dieser bewussten Geste gefördert wird. Selbst in den Augen der ärmsten Menschen, denen ich auf der Straße begegnet bin, konnte ich das Funkeln sehen, wenn ich ihnen auf diese Art Respekt entgegengebracht habe.



## Höflichkeit

Beim Grüßen wird meist die Formel „selamat“ verwendet, was Glück bedeutet, gefolgt von der Tageszeit. Man wünscht sich also nicht einfach einen guten, sondern einen glücklichen Tag. Auf die Frage, wie es Ihnen geht, lautet die Antwort immer „baik“ - gut. Es gilt als unhöflich, andere ungefragt mit seinen Problemen zu belasten.

Ich habe mittlerweile Antworten wie „es geht so“, oder „ich kann nicht klagen“ aus meinem Wortschatz gestrichen. Es ist unglaublich wie stark uns unterbewusst beeinflusst, was wir sagen. Mir geht es heute übrigens großartig! Seine Authentizität gibt man meiner Erfahrung nach nicht auf. Ich habe stattdessen erlebt, dass dieses Handeln im Außen zu einer veränderten Haltung im Innen führt.

## Kritik

In der indonesischen Kommunikation ist es üblich, direkte Ablehnungen oder Kritik zu vermeiden, um die Harmonie zu bewahren und damit zugleich das Gesicht des anderen.

Das führt schon mal zu irrwitzigen Situationen im Alltag, bis ich verstanden hatte, dass das Wort „nein“ tunlichst vermieden wird. Heute weiß ich, dass die Aussage „ich werde darüber nachdenken“ oder „ich werde sehen, was ich tun kann“, übersetzt meist „nein“ bedeutet.

Ich war und bin ein großer Freund klarer Worte. Allerdings haben wir mit unserer direkten Art mit vielen anderen Kulturen eine Herausforderung in der Verständigung. Ich habe daraus gelernt, wie ich mir in meiner Kommunikation meine Klarheit bewahre und zugleich respektvoll agiere.

Es geht nicht darum, alles aus einer anderen Kultur blind zu übernehmen, sondern darum, für sich zu prüfen, welche Aspekte und neue Sichtweisen bereichern. Das gilt es in die eigene Sicht zu integrieren und manchmal ist das Ergebnis auch eine Mischung aus alter Sichtweise und neuer Erkenntnis.

**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
KENNEN DEN PREIS,  
DEN SIE FÜR IHREN  
ERFOLG GEZAHLT  
HABEN:**

**DIE MISSERFOLGE UND  
FEHLER, DIE IHN ERST  
MÖGLICH MACHTEN.**

*Ralf Kemler*

## Traditionen und Bräuche

In Indonesien gibt es viele lokale Traditionen und Bräuche. Rituellen Vorschriften, das Tragen von traditioneller Kleidung zu besonderen Anlässen, oder die Teilnahme an Gemeinschafts-zeremonien. Diese Praktiken variieren von Region zu Region und von Gemeinschaft zu Gemeinschaft und sie alle sind Teil der indonesischen Kultur. Diese Rituale verbinden Menschen mit ihren Gemeinschaften und Traditionen und betonen deren Bedeutung im täglichen Leben. Mich hat der respektvolle Umgang mit dieser Vielfalt stets genauso beeindruckt, wie der Umstand, dass Tradition und Moderne hier keine Widersprüche zu sein scheinen. Das Bewusstsein für die Tradition, gepaart mit einer Offenheit für das Neue sollte uns wachrütteln. Bei allen Change-Vorhaben und immer dann, wenn es um Transformation geht, sollten wir uns stets zunächst fragen, was es zu bewahren gilt.

Bewahren, Verändern und Transformieren, lautet heute meine Reihenfolge, wenn ich Dinge verändern will. Was möchte ich bewahren, bei welchen Dingen genügt eine Anpassung und was will ich komplett transformieren?

## Gemeinschaftsorientierung

Indonesier legen großen Wert auf die Gemeinschaft, was sich im Alltag in Zusammenarbeit oder gegenseitiger Hilfe zeigt. Dieses Verständnis für Zusammenhalt und der Gemeinschaftssinn haben mein Denken und Handeln verändert. Früher war ich vorbehaltlos der Meinung, dass eine Leistungsgesellschaft gerecht sei. Heute erachte ich einige Aspekte unserer Leistungsgesellschaft jedoch für egoistisch, oder zumindest egozentrisch. Ich habe erlebt, wie mir wildfremde Menschen im strömenden Regen geholfen haben, mein Auto aus dem Schlamm zu befreien. Oder wie in der Nacht der einzige Roller, der vorbeifuhr anhielt, weil ich in einer Kurve von meinem Roller gestürzt war. Es ist vollkommen üblich, dem Nachbarn etwas Geld zu geben, weil der Ernährer der Familie krank ist und die Familie deshalb keine Lebensmittel kaufen kann.

Meine Erfahrungen haben meinen heutigen Glaubenssatz geprägt, dass ich am Ende meines Lebens mehr gegeben haben will, als dass ich genommen bzw. erhalten habe. Wenn ich überlege, wie viel uns allein in der Regel unsere Eltern gegeben haben, bis wir eigenständig unser Leben führen konnten, gibt es viel zu tun.

**ES IST EIN AKT VON  
SELBSTLIEBE  
ANDEREN ZU  
VERZEIHEN, DER  
GROSSER STÄRKE  
BEDARF.**

**INSBESONDERE IM  
KONTEXT FÜHRUNG!**

*Ralf Kemler*



## Konsensentscheidung

Großer Wert wird auch auf konsensbasierte Entscheidungsfindung gelegt. Dieser Prozess erfordert Geduld, Zuhören und gegenseitigen Respekt.

Ich glaube, dass nicht immer eine Konsensentscheidung möglich und notwendig ist. Aber ich stelle immer häufiger fest, dass die zugrunde liegenden Prinzipien dieses Konzepts, mir helfen, andere besser zu verstehen, ohne immer gleich einverstanden sein zu müssen. Das schärft den Blick für das Verbindende, während der Geist vieler Diskussionen in unserem Kulturkreis vom Gewinnen wollen geprägt ist und wir daher zu sehr dem Trennenden Beachtung schenken.

## Harmonie

Sinn des Lebens ist es, eine Haltung zu entwickeln, die im Außen in Handlungen wirksam wird, die Harmonie fördern. Eine Harmonie in uns, zwischen den Menschen und zu unserer Umwelt.

Diese Philosophie kann uns neue Perspektiven öffnen, um die Antwort auf die Frage zu finden, was in unserem Leben wirklich zählt. Bei der spirituellen Dimension geht es darum, Dankbarkeit zu empfinden und zu zeigen. Es geht um eine tiefere Ebene von Verbindung. Die Dimension Harmonie unter den Menschen konzentriert sich auf soziale Beziehungen und Gemeinschaft. Sie betont die Notwendigkeit von Respekt, Mitgefühl und Kooperation unter den Menschen, um gesellschaftlichen Frieden und persönliche Erfüllung zu erreichen. Die Dimension Harmonie mit der Natur oder Umwelt betont die Bedeutung einer nachhaltigen und respektvollen Beziehung zu unserer Umwelt. Sie erkennt an, dass wir von der Natur abhängig sind und dass daraus eine Verantwortung erwächst, diese auch zu respektieren und zu schützen.

9

# WAS TREIBT SIE AN?





4:31 Ralf Kiewit  
CEO der Kiewit-Gruppe  
die weltweite Baugruppe

2:15

20:00

## Was hat Sie zu Ihrem Weg inspiriert? Wozu tun Sie, was Sie tun?



Wir alle wollen wirksam sein. Wir wollen, dass das, was wir uns im Innen wünschen, im Außen wahr wird. Die Erfahrungen, die ich in meinem Leben machen durfte, ließen mich mehr und mehr erkennen, dass wir Klarheit im Innen benötigen, wenn wir wirksam im Außen sein wollen, um so bessere Ergebnisse zu erzielen. Und es geht immer um Ergebnisse, denn unser ganzes Leben ist das Ergebnis unseres bisherigen Denkens und Handelns. Nicht alle Ergebnisse kann ich zählen, messen oder wiegen, denn auch die Beziehungen, die wir zu anderen haben, sind Ergebnisse.

Die Reise meiner eigenen bewussten Persönlichkeitsentwicklung begann 2004 eher zufällig. Ich arbeitete für eine Versicherungsgesellschaft, die eng mit Banken zusammenarbeitet. Um auch die Kollegen aus der Bank für die Ansprache der Kunden als Multiplikatoren fit zu machen, hat man sogenannte Pizza-Schulungen organisiert. Für die Mittagspause hat man ein paar Pizzen kommen lassen, damit die Kollegen auch einen Grund hatten teilzunehmen (lacht). Und dann habe ich mit ein bis zwei Flip-Charts in der Mittagspause eine kurze Schulung durchgeführt.

Das habe ich durch Ausprobieren mit der Zeit weiterentwickelt, denn ich hatte zu dem Zeitpunkt ja keine Trainerausbildung. Irgendwie schien ich dafür ein Händchen zu haben und Spaß hat es mir auch gemacht. Die Schulungen wurden mit der Zeit länger und professioneller. Doch es war weniger der fachliche Part, also die Produktschulungen, die mich reizten, sondern die vielen Glaubenssätze, mit denen ich konfrontiert wurde. Zum ersten Mal spürte ich die Magie von Fragen, die Überzeugungen und Einstellungen verändern können.

Die Gesellschaft wuchs damals rasant und es gab nicht genügend Trainer, um die neu eingestellten Mitarbeiter auszubilden und zu begleiten. So bot sich mir 2006 die Gelegenheit, mich voll und ganz dem Training zu widmen. Die Schulungen für neue Mitarbeiter, bei denen ich mich an Leitfäden halten musste, waren zeitlich überschaubar. Die meiste Zeit konnte ich individuell arbeiten. So konnte ich meine eigene Methodik verfeinern und weiter experimentieren, was wirksam ist.

**WER ANDERE FÜHREN  
WILL MUSS BEREIT  
SEIN, DIE EIGENEN  
INTERESSEN DEN  
ERGEBNISSEN UND  
DEM WOHL DES  
TEAMS  
UNTERZUORDNEN.**

*Ralf Kemler*

Vier Jahre später bot mir meine Führungskraft erneut eine Führungsposition an. Diese nächsthöhere Führungsposition konnte ich nur kommissarisch übernehmen, da eine Umstrukturierung geplant war und die Stelle vorerst nicht fest besetzt werden sollte. Dennoch sah ich für mich eine große Entwicklungchance.

Irgendwann habe ich mich dann an keinen Trainerleitfaden mehr gehalten. Nur die Lernziele waren mir heilig und ich machte die Erfahrung, dass ich auch mal andere und ungewöhnliche Wege gehen muss, wenn ich die Ziele mit meinen Teilnehmenden erreichen will. Um die Wirksamkeit meiner Trainings zu erhöhen, habe ich 2007 damit angefangen, eine Videokamera einzusetzen. Für Teilnehmenden ein Kulturschock, aber eine großartige Erfahrung, wenn man den Widerstand einfach überhört und die Teilnehmenden ganz selbstverständlich ins Videotraining führt.

Schon zu meiner Zeit als Trainer war es nie mein Ziel, kurzfristig Beliebtheitspunkte zu sammeln. Ich wollte anderen Menschen helfen, ihre Stärken in die Wirkung zu bringen. Dafür kann man keine Wohlfühl-Seminare durchführen. Viel wichtiger waren mir die Stimmen meiner Teilnehmenden, wenn ich sie Jahre später wiedergesehen habe. Entscheiden war für mich, ob sie es geschafft haben, eine Veränderung umzusetzen und diese auch beizubehalten, um so künftig wirksamer und damit erfolgreicher zu sein. Ende 2008 kam es zu einer Umstrukturierung und ich wäre als Trainer der Zentrale zugeordnet worden. Da hatte ich Angst um meine Individualität und gestalterische Freiheit und bin deshalb in meiner Organisationseinheit geblieben und erhielt mein erstes Job-Angebot als Führungskraft.

Vielleicht ist es eine Trainer-Krankheit viel über das Thema Führung zu reden, weil man sich mit vielen Aspekten der Psychologie befasst, was für Führungskräfte leider nicht als Standard auf dem Programm steht. Jedenfalls konnte ich so meine eigenen Überzeugungen zum Thema Führung durch eigenes Handeln auf Wirksamkeit prüfen.

**ES GEHT NICHT UM  
HÄRTE, DENN WAS  
HART IST KANN  
BRECHEN.**

**ES GEHT UM INNERE  
STÄRKE.**

*Ralf Kemler*



2014 wechselte ich in die übergeordnete Organisationseinheit nach Frankfurt und war dann für die Entwicklung von über 90 Fach- und Führungskräften zuständig. Keine theorielastige Personalentwicklungs-Aufgabe. Diese Funktion schloss die Lücke, die die zentralen Angebote nicht abdeckten. Beratung der Führungskräfte in allen Personalangelegenheiten mit hohem Praxisbezug, Führungskräfte-Coaching und Durchführung von Teamentwicklungen für Führungskreise. In dieser Zeit habe ich enorm viel gelernt und meine eigenen Erfahrungen als Führungskraft erwiesen sich als unschätzbar wertvoll.

Ich konnte meine Erkenntnisse und neu entstandenen Überzeugungen der letzten Jahre, mit denen ich Führungskräfte beriet und entwickelte, erneut durch eigene Umsetzung auf den Prüfstand stellen. So konnte ich das Thema Führung noch tiefer durchdringen. Meine Erfahrungen bestärkten mich in meiner Überzeugung, dass Führung nichts mit Position oder Macht zu tun hat. Auf dem Papier hatte ich niemandem etwas zu sagen, doch Thema war das nie gewesen. Ich glaube auch, dass meine Fachkompetenz nur eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Entscheidend ist, wie man seine innersten Überzeugungen im Außen wirksam werden lässt.

Wer kongruent auftritt und ein klares Bild davon zeichnen kann, wo die Reise hingehet und die Verantwortung für die Menschen und den Unternehmenszweck zwar als Spannungsfeld versteht, aber nicht als Widerspruch, dem folgen Menschen in einem Akt von Freiwilligkeit. Die Führungseigenschaft wird uns durch andere zugeschrieben.

Nachdem die Umstrukturierung in der Hochphase von Corona abgeschlossen wurde und meine bisherige Führungskraft das Unternehmen verlassen musste, war ich für die endgültige Nachbesetzung meiner Stelle plötzlich nicht mehr erste Wahl. Während ich privat schon gelernt hatte, dass ich nicht immer alles erreichen kann, da es auch Dinge gibt, die nicht in meinem Einflussbereich liegen, war diese Erfahrung im beruflichen Kontext in diesem Ausmaß neu für mich. Natürlich fühlte ich mich ungerecht behandelt, war wütend und zutiefst enttäuscht. Doch ein paar Tagen später hatte ich emotional etwas Abstand gewonnen und so gelang es mir, die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Ich kam zu dem Schluss, dass das alles nichts mit mir zu tun hat. Wozu also meine Energie mit negativen Gedanken sinnlos verbrennen?

**WENN WIR MEHR  
LEADERSHIP WOLLEN,  
WEIL WIR MUT  
VERMISSEN, MÜSSEN  
WIR DAS GEGENTEIL  
LOSLASSEN:  
KONFORMITÄT**

*Ralf Kemler*

Für meine Entscheidung, die ich darauf hin traf, gab es zwei Gründe. Ich wollte vermeiden, Opfer der Umstände zu sein und ich sah die Möglichkeit, meine private Planung deutlich früher umzusetzen als gedacht. Aufgrund der unübersichtlichen Pandemielage einigte ich mich mit meinem Arbeitgeber auf zwei Jahre Weiterbeschäftigung. Dann mache ich mich selbständig. Rückblickend bin ich meinem alten Arbeitgeber dankbar für eine Lösung, die mir den Schritt in die Selbständigkeit erleichtert hat und die für beide Seiten gesichtswahrend war. Zwei weitere Jahre widmete ich den Themen Training, Coaching und Beratung von Führungskräften, ehe ich meinen Arbeitgeber nach beinahe 19 Jahren verließ. Bis zum letzten Tag habe ich gearbeitet, als ob der Vertrag nicht enden würde. Das war meine Art, mich für alle Erfahrungen dankbar zu zeigen, die ich über die Jahre in den unterschiedlichen Funktionen machen durfte

In der Halbzeit meines beruflichen Wirkens, sah ich die Zeit gekommen, mein eigenes Ding zu machen. Ich sah genügend Bedarf für mein Angebot. Ich habe selbst als Führungskraft erlebt, dass Führungskräfte nicht besonders gut auf Ihren Job vorbereitet werden. Und leider endet nach einer lückenhaften Einarbeitung zumeist bereits das Angebot zur eigenen Weiterentwicklung als Führungskraft.

Die Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte beschränkt sich meist auf Standards, die sich mit Aspekten des Managements befassen, also den Aufgaben und Instrumenten. Zentrale psychosoziale Aspekte und die Arbeit an sich bleiben häufig außen vor. Das hat auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Führungskräften. Daher ist die Arbeit mit Teams der zweite Schwerpunkt meiner Tätigkeit gewesen und wird es auch bleiben. Es ist unbeschreiblich, welche Durchbrüche in der Zusammenarbeit möglich sind und wie sehr das die Wirksamkeit von Führungsteams erhöht. Das sind Trainings, die meist überraschende Wendungen nehmen und nicht komplett planbar sind und das macht es spannend und abwechslungsreich.

Ich inspiriere Menschen, die sich entwickeln und wachsen wollen, damit sie ihre Stärken wirksam einsetzen und so bessere Ergebnisse erzielen. Nachhaltige Transformation gelingt mit Coaching und Training. Mit Vorträgen kann ich Menschen inspirieren, sich darauf einzulassen. Und es ist die beste Möglichkeit mit meinem Führungsverständnis möglichst viele Menschen zu erreichen, und meine Erfahrungen zu teilen.

**WER ANDERE  
KLEIN HÄLT, UM  
SELBST GROSS  
ZU SEIN, DARF  
ANDERE NICHT  
FÜHREN!**

*Ralf Kemler*



Was mich antreibt, ist meine persönliche Lebenserfahrung und die Lehren, die ich daraus ziehen durfte. Diese teilen zu dürfen ist für mich ein Privileg. Zu sehen, wie diese Erkenntnisse anderen Menschen helfen, ist ein Geschenk.

Rückblickend auf meine berufliche Laufbahn, mit den Wechseln zwischen Trainings-, Coaching- und Führungsaufgaben, habe ich erkannt, was wirklich zählt. Es sind nicht die Modelle und Konzepte, die entscheidend sind, sondern die Entwicklung der eigenen Haltung. Und so habe ich auch aus privaten Krisen Lehren gezogen, die am Ende auch meine Wirksamkeit als Führungskraft verbesserten.

Wenn ich sehe, dass Teams festgefahrene Glaubensmuster überwinden und Durchbrüche erzielen, oder dass Menschen in scheinbar ausweglosen Situationen plötzlich den Glauben an Veränderung in sich finden und dann die Veränderung umsetzen, dann treibt mich das an.

Der Experte, Trainer oder Coach ist nicht derjenige, der es umsetzt. Er ist Geburtshelfer verborgener Ressourcen. Die Möglichkeit echter, nachhaltiger Veränderung und die Schaffung wirksamer Ergebnisse, das ist es, was mich antreibt. Ich habe das in meinem Leben immer wieder erlebt. Leider ist mein persönlicher Lernprozess sehr schmerzvoll verlaufen. Dennoch bin ich rückblickend dankbar für alles, was sich in meinem Leben ereignet hat. Ich wäre heute nicht derjenige, der ich bin.

**NUR WER DIE  
PERSPEKTIVE  
WECHSELT ERKENNT,  
OB DAS ERKLIMMEN  
DER KARRIERELEITER  
NUR EIN RENNEN IM  
HAMSTERRAD IST.**

*Ralf Kemler*



Ich betrachte mich als erfolgreich, wenn ich in meiner Arbeit einen Sinn sehe, den ich erfüllen kann und der mich erfüllt. Wenn man etwas tut, das einem leicht fällt und man es auch gerne tut, dann kommt der Erfolg automatisch. Es gibt ja den schlaun Spruch, dass Erfolg das sei, was folgt. Früher habe ich diese Aussage müde belächelt, heute glaube ich daran. Erfolg ist die Folge konsequenten Handelns. Klar braucht es zu Anfang auch Disziplin, aber wenn ich für alles, was ich tue, ständig Disziplin benötige, wenn alles immer ein Kampf ist, dann ist das ein untrügliches Zeichen dafür, dass man sich auf dem falschen Weg befindet. Denn Menschen, die sich ständig neue Ziele setzen, diese auch erreichen, wirken auf uns erfolgreich. Für mich ist das aber nur ein Teil von Erfolg. Den zweiten sehe ich nicht im Außen. Es geht um die Frage, ob mich mein äußerer Erfolg auch innerlich erfüllt.

Es ist enorm wichtig, zwischen Zielen und Sinn zu unterscheiden, wenn wir über Erfolg reden. Man kann sehr zielorientiert sein und ständig seine Ziele erreichen, aber wenn man in die falsche Richtung rennt, bleibt das Leben leer. Leider spüren das viele Menschen erst spät in ihrem Leben. Erfolg und Erfüllung müssen Hand in Hand gehen, damit man nicht nur nach außen Erfolg ausstrahlt, sondern auch im Inneren das Erfüllende des eigenen Erfolgs spüren kann. Erfolg ist für mich daher auch nie das unmittelbare Feedback nach einer Veranstaltung. Wenn ich jemanden Jahre später wieder treffe und ich erfahre, dass es gelungen ist, das Leben nachhaltig zu verändern, oder ich feststelle, dass Führungskräfte ihre Effektivität, oder die ihrer Teams langfristig verbessern konnten, dann bedeutet das für mich Erfolg. Dass dieser Erfolg auch zu materiellem Erfolg führt, ist weder falsch noch schädlich. Aber er ist Folge und niemals Sinn.





## Auf welche Erfolge sind Sie stolz?



Stolz ist ein starkes Wort. Ich habe das früher im inneren Dialog häufig benutzt, heute nur noch selten. Im Laufe der Jahre habe ich viele meiner Überzeugungen und Glaubenssätze transformiert. Bei der Betrachtung meiner inneren emotionalen Reaktionen, bin ich heute deutlich differenzierter.

Ich verspüre daher viel häufiger ein Gefühl von Dankbarkeit als Stolz. Ich bin dankbar für alles, was mir im professionellen Kontext gelingt, und ich freue mich aufrichtig, wenn mein Wirken zu nachhaltiger Veränderung führt. Stolz bin ich dann, wenn ich Verantwortung für einen Teil meines Einflussbereichs übernehme, den ich auf den ersten Blick nicht wahrgenommen habe. Wenn es mir also gelingt, ein scheinbar nicht lösbares Problem zu überwinden, da ich mit neuer Perspektive feststelle, dass ich es doch ändern kann. Den Schlüssel zur Lösung finden wir viel häufiger in uns, als wir glauben. Stolz bin ich darauf, wie ich in meinem Leben aus Krisen und Rückschlägen gelernt habe. Wirklich stolz bin ich darauf, dass ich die Verantwortung, die ich für meinen Sohn mit dessen Adoption übernommen habe, in der schwersten Zeit meines Lebens über mein eigenes Ego gestellt habe. Was danach geschah, grenzt an ein Wunder, das mich die unglaubliche Kraft von Vergebung lehrte. Ich habe nie an Wunder geglaubt, bis ich meinen Blick auf die Welt komplett verändert habe.

**WER STÄNDIG  
GEBRAUCHT UND  
GEMOCHT  
WERDEN WILL  
KANN NICHT  
WIRKSAM  
FÜHREN!**

*Ralf Kemler*

## Was macht jemand, der anderen bei ihrer Entwicklung hilft, für die eigene Entwicklung?



Meine Entwicklung ist in der Hauptsache durch den Wechsel zwischen Führung, Training und Coaching geprägt. Es gibt Dinge, die wir lernen, indem wir Sie lernen und es gibt Dinge, die wir lernen, indem wir sie tun. Dieser Wechsel ermöglichte mir eine Lernerfahrung, bei der ich mich und mein Wirken permanent weiterentwickeln durfte. Ich konnte ein tieferes Verständnis erlangen, durch Anwendung in der Praxis die Wirksamkeit reflektieren und die Themen so immer tiefer durchdringen. Ich begann als Verkäufer, wurde Trainer, dann Führungskraft. Danach war ich für die Entwicklung von Führungskräften verantwortlich und dann war ich wieder selbst in Führungsverantwortung. Jeder Schritt bot mir neue Einsichten und Herausforderungen, die es mir ermöglichten, meine innere Haltung, meine Grundsätze und Instrumente weiterzuentwickeln.

Über die Jahre habe ich auch einige Ausbildungen absolviert. Nach meiner Ausbildung zum Trainer an der Akademie der Genossenschaften in Montabaur vertiefte ich dort meine Fertigkeiten mit einer zusätzlichen Zertifizierung zum Team-Trainer. Dieser Schritt bedeutete weit mehr als das bloße Erlernen neuer Methoden und Modelle. Es war eine intensive Auseinandersetzung mit mir selbst und meiner inneren Haltung. Ein besonderer Moment, an den ich mich bis heute gerne erinnere, war der abschließende Kommentar meines Trainers bei der Prüfung, die neben formalen Aspekten im Schwerpunkt auf die Fähigkeit zur Selbstreflexion abgestellt war: "Du wirst irgendwann mal etwas anderes machen." Er lag goldrichtig. Auch meine Ausbildung zum European Business Coach war eine Selbstentdeckungsreise und kein Kurzausflug. Diese Qualifizierung half mir, meinen Blick auf die Welt und die Rolle einer Führungskraft erneut zu weiten.

Veränderung ist nur möglich, wenn wir wirklich offen sind, ohne unserem Weltbild die Führung zu überlassen. Wenn wir wirklich verstehen und durchdringen wollen, wenn wir neue Perspektiven integrieren wollen, anstatt andere von der eigenen Sicht zu überzeugen, dann ist uns ein wichtiger Schritt hin zur eigenen Transformation gelungen.

**WER GEWINNEN  
WILL SPIELT NACH  
DEN REGELN  
ANDERER.  
EXZELLENZ GEHT  
IHREN EIGENEN  
WEG!**

*Ralf Kemler*

Zudem bin ich zertifizierter Vertriebsleiter der Akademie der Genossenschaften und ich bin geprüfter Vertriebsmanager im Agenturvertrieb der Deutschen Versicherungsakademie. Zwei Weiterbildungen, die auch hilfreich und wertvoll sind, aber keinen großen Anteil an meiner persönlichen Entwicklung hatten.

Am meisten hat mich jedoch das Leben selbst gelehrt.

Allerdings wäre mein Lernprozess ohne alle beruflichen Erfahrungen und meine Weiterbildungen vermutlich nicht so wirksam verlaufen. Vielleicht würde ich heute ein Leben in der Opferrolle führen, in dem mein Selbstmitleid neben dem Mitleid anderer einzige Stütze wäre. Es wäre ein Leben in Abhängigkeit und damit würde ich meine eigenen Werte mit Füßen treten. Daher bin ich von Herzen für alles dankbar, was ich in meinem Leben erleben durfte und auch dafür, was ich durchleben musste.

Rückblickend ergibt alles einen Sinn.

Jeder Schritt, jede Herausforderung, jede Freude und jedes Leid haben mich zu demjenigen gemacht, der ich heute bin.

Und das Schönste daran ist, dass das Abenteuer weitergeht.

**FÜHRUNGSKRÄFTE,  
DIE SICH NICHT MIT  
IHREN GEFÜHLEN  
UND EMOTIONEN  
BESCHÄFTIGEN,  
KÖNNEN NICHT  
AUTHENTISCH  
SEIN.**

*Ralf Kemler*

## Wie lautet die eine Fähigkeit, die alle brauchen, um andere Menschen zu entwickeln?



Jeder kann das nötige Handwerkszeug für seinen Beruf erlernen. Jeder kann die grundlegenden Prinzipien verstehen und anwenden, die Aufgaben und Instrumente erlernen und trainieren und an seiner Kommunikation arbeiten. Aber das ist nur die halbe Miete. In meinem Leben habe ich gelernt, dass ich diese Fähigkeiten und Fertigkeiten nur dann wirksam einsetzen kann, wenn ich an meiner inneren Haltung arbeite. Ich gehe sogar so weit zu sagen, dass es die entscheidende Voraussetzung für jeden ist, der andere Menschen entwickeln will.

Ich muss mir erst über meine eigenen Glaubenssätze klar werden, um meine Themen transformieren zu können. Wer diesen Weg nie gegangen ist, sollte damit beginnen, oder lieber nicht andere Menschen entwickeln, oder sie dabei unterstützen. Ich habe nicht nur viele Führungskräfte erlebt, die ihre eigenen Themen nicht bearbeitet haben, sondern schlimmer, auch viele Trainer und Coaches. Sie übertragen ständig unbewusst ihre ungelösten Themen auf ihre Coachees und so doktern bei ihren Kunden an Themen herum, die in Wahrheit ihre eigenen sind. Das ist weder hilfreich noch zielführend. Das taugt weder zur Eigentherapie, noch bringt es den Kunden weiter.

Wer zum Beispiel ungelöste Probleme in seiner Familiengeschichte hat und die damit verbundenen schädlichen Glaubenssätzen nicht transformiert, wird bei anderen immer wieder auf das Thema Familie kommen. Unabhängig davon, ob es relevant ist oder nicht. Wer so verantwortungslos handelt, hat seinen Beruf verfehlt. Man darf anderen nichts von Transformation, Veränderung und der Überwindung schädlicher Glaubenssätze erzählen, wenn man sich selbst nicht klar darüber ist, wie man auf diese Welt blickt und wo man persönlich steht.

Dafür braucht es ein klares und ehrliches Bild von den eigenen Stärken und Schwächen. Echte Selbstreflexion erfordert eine tiefe und ehrliche Auseinandersetzung mit uns selbst. Nur so können wir uns entwickeln und nur dann sollten wir anderen bei ihrer Entwicklung helfen. Die eine Fähigkeit, die ich zur Grundlage brauche, ist also der ehrliche Blick auf mich selbst. Offen und klar.

**ERFOLGREICHE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
INSPIRIEREN ANDERE  
ZU HERAUSRAGENDEN  
LEISTUNGEN, DIE  
DIESE SELBST NICHT  
FÜR MÖGLICH  
HALTEN.**

*Ralf Kemler*



## Gibt es besondere Menschen, die Sie beeinflusst haben? Und welche Erfahrungen haben Sie geprägt?



Viele Menschen haben mein bisheriges Leben beeinflusst. Auf unschöne Begegnung möchte ich nicht eingehen, aber auch für diese sollten wir dankbar sein. Wir können aus jeder Begegnung lernen. Menschen begegnen uns entweder als Freund oder als Lehrer. Wenn ich jetzt alle Menschen aufzählen soll, die in meinem Leben für positive Impulse gesorgt haben, dann vergesse ich bestimmt einige. Daher verzichte ich bewusst auf den Anspruch der Vollständigkeit.

Da sind meine Eltern, die mir immer die wichtigen Entscheidungen in meinem Leben überlassen haben, d.h. sie haben nie versucht, mich in eine Richtung zu drängen, in der sie mich gerne gesehen hätten. In meiner Schulzeit war das nicht immer unproblematisch. Wenn wir von unserem Umfeld immer wieder signalisiert bekommen, dass ein offenes Wort nicht gewünscht ist und wir uns gefälligst anzupassen haben, kann das dazu führen, dass wir uns diesem Diktat beugen. Ich habe mich nicht gefügt und bin deswegen immer wieder in Konflikte geraten. Manchmal wünschte ich mir, meine Eltern hätten öfter stark eingegriffen – damals. Heute bin ich unendlich dankbar dafür, dass meine Eltern dafür gesorgt haben, dass ich mich mit allem, was ich kann und was mich ausmacht, frei entwickeln durfte. Meiner ganzen Familie bin ich dankbar dafür, dass sie stets zu mir hielt, auch in schwierigen Zeiten.

In einer sehr schwierigen Zeit ist vor 10 Jahren auch eine sehr wertvolle Freundschaft entstanden, die mir bei dem, was danach noch alles in meinem Leben passierte, eine große Stütze war und noch immer ist. Für diese Freundschaft bin ich dankbar.

Dankbar bin ich auch meiner Exfrau für die Liebe, die sie 6 Jahre nach meiner ersten großen Lebenskrise in mein Leben brachte. Eine wundervolle Zeit, die leider durch einen schweren Schicksalsschlag einen traurigen Verlauf nahm. Dass wir trotz allen Leids noch immer in Kontakt sind, ist für mich ein wundervolles Geschenk. Auch, dass ich dadurch weiter für meinen Sohn verantwortlich sein darf, den ich nicht nur adoptiert, sondern in meinem Herzen als meinen Sohn aufgenommen habe.

**ALLES IN UNSEREM  
LEBEN HAT EINEN  
PREIS. AUCH UNSERE  
PERSÖNLICHE  
FREIHEIT.**

**SIE KOSTET  
ÜBERWINDUNG UND  
MUT.**

*Ralf Kemler*

Wenn wir den Verlauf unseres Lebens zeichnen, sehen wir ein ständiges Auf und Ab. Das Spannende daran ist, dass wir im Rückblick feststellen, dass jeder Tiefpunkt uns zu Erkenntnissen verholfen hat, die uns persönlich wachsen ließen. Was wiederum der Schlüssel dafür ist, dass wir künftig größere Rückschläge verarbeiten können. Wohlgemerkt verarbeiten, nicht verdrängen.

Früher hätte ich einfach verdrängt.

Im Jahr 2010 war ich von heute auf morgen nicht mehr leistungsfähig. Kompletter Blackout. Ich brach zusammen. Später stellte sich heraus, dass ich schon seit Jahren an einer Krankheit litt, die meinen Hormonhaushalt durcheinanderbrachte. Mit körperlichen Folgen. Aber alle Anzeichen, Schmerzen und Überlastungssymptome habe ich über Jahre ignoriert und ich habe einfach mit sehr viel Disziplin weitergemacht.

Doch wenn wir nicht auf unseren Körper hören, springt dem Körper irgendwann die Seele zur Seite. Ich hatte es geschafft, von meinem Umfeld bis zuletzt unbemerkt, mich selbst mit irrsinniger Kraft und Disziplin beinahe zu zerstören. Immerhin kam man so meiner seltenen Grunderkrankung auf die Schliche. Ich musste aber erst einen Weg zurück zu innerer Stabilität finden. Nach anfänglicher Enttäuschung gelang mir das Stück für Stück mit der Unterstützung liebevoller Menschen. Dann hatte ich auch die Kraft, um einen Weg zu finden, um mit der ursächlichen Krankheit klarzukommen.

In dieser Zeit hat sich meine Denkweise zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Veränderung, Transformation und Führung in manchen Aspekten grundlegend verändert, in anderen Aspekten konnte ich ein tieferes Verständnis erlangen. Ich habe deutlich früher begonnen wieder zu arbeiten als angeraten. Aber ich hatte bereits nach reiflicher Überlegung eine Entscheidung getroffen. Sollte ich falsch liegen, werden mir das die Ergebnisse zeigen und dann muss ich für meine Entscheidung auch die volle Verantwortung übernehmen.

Mir ging es nicht darum anderen zu beweisen, dass ich wieder leistungsfähig bin. Ich selbst brauchte dieses Gefühl von Wirksamkeit, um Kraft zu tanken und wieder Mut zu schöpfen. Mit begrenzter Kraft verstand ich erstmals so richtig, wie wichtig Effektivität ist. Ich konnte täglich nur wenig arbeiten, also war ich gezwungen, mich auf wenige Dinge zu fokussieren. Und siehe da, es funktionierte.



Gelernt habe ich in dieser Zeit enorm viel. Dennoch hatte ich noch nicht alles transformiert und ahnte noch nicht, wie viel noch möglich sein kann. Nicht mit Disziplin, sondern mit kontinuierlich umgesetzten neuen Verhaltensweisen und Gewohnheiten habe ich es geschafft, dass ich die Auswirkungen meiner Erkrankung fünf Jahre später nicht mehr spürte. Ich hatte mit 40 Jahren mehr Energie als jemals zuvor in meinem Leben. Ich hätte weinen können vor Glück. Doch mit dieser Kraft kam auch eine noch nicht geklärte innere Überzeugung zurück: „Ich kann alles erreichen!“

Ich halte diesen Glaubenssatz noch immer nicht für schädlich, wenn er mit klaren Grenzen versehen ist: „Ich kann alles erreichen, solange ich es beeinflussen kann!“ 2018 stürzte ich mich voller Enthusiasmus auf ein Projekt, das nur abteilungsübergreifend erfolgreich beendet werden konnte. Wenn aber Abteilungen teilen und zudem nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, dann sollte man nicht ablehnen, man muss ablehnen. Ich glaubte allerdings das zu schaffen. Völlig unrealistisch. Ich verletzte meine eigenen Prinzipien. Ich arbeitete wie ein Besessener. Ausgewogene, Ernährung, ausreichend Schlaf? Fehlanzeige! Doch dieses Mal musste der Schlag nicht so heftig sein, um mich wachzurütteln. Ein Bandscheibenvorfall genügte, um mein Verhalten der letzten Monate zu reflektieren und so wieder auf Spur zu kommen. Wieder einen Schritt weiter in der eigenen Entwicklung.

Nach sechs Wochen Ausfallzeit nutzte ich einen Teil meines Resturlaubs, um mich auf Bali wiederherzustellen. In diesem Urlaub lernte ich die Frau kennen, die ich später heiratete. Plötzlich war ich in zwei Kulturen zuhause und erlebte eine steile Lernkurve, die wieder dazu führte, meine Sichtweisen zu hinterfragen. Dieses Mal aus dem Blickwinkel einer anderen Kultur.

Doch das Glück wurde von einem schweren Verkehrsunfall meiner damaligen Frau überschattet. Die Folgen ihrer Kopfverletzung wurden zur unvorstellbaren Belastungsprobe. Unter höchstem Druck musste ich meinen Blick auf diese Welt, meine innere Haltung und meine Glaubenssätze wieder einmal hinterfragen. Die Kraft dieser letzten Transformation ist unbeschreiblich. Sie ist ein Wunder. Ich glaubte, schon vorher Akzeptanz gelernt zu haben, aber diesen Tiefgang kannte ich nicht. Ich habe gelernt, was Wiedergutmachung und Vergebung bedeutet. Heute kann mich nichts und niemand mehr verletzen. Weil ich einfach ich selbst bin. Verletzt ist immer nur unser Ego. Es ist ein unglaublich befreiendes Gefühl, auch wenn der Preis dafür sehr hoch war. Heute verstehe ich in der Tiefe, was persönliche Transformation bedeutet und [welch](#) schöpferische Kraft sie freisetzen kann.

**WIR HABEN GELERNT,  
UNSERE EMOTIONEN  
MIT VIEL KRAFT ZU  
UNTERDRÜCKEN.**

**WAS WOHL MÖGLICH  
IST, WENN WIR DIESE  
ENERGIE FÜR UNSERE  
ZIELE FREISETZEN?**

*Ralf Kemler*

## Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie in der digitalen Welt für Trainer, Coaches und Speaker?



Die Herausforderung liegt nicht mehr so sehr auf der Akzeptanzseite derjenigen, die ein Coaching oder Training oder einen Vortrag nachfragen, sondern auf der Seite der Anbieter.

Zu den Herausforderungen gehört meiner Meinung nach der Umstand, dass wir alle aufs Neue an unserer Präsenz arbeiten müssen. Ich meine damit nicht die physische Anwesenheit. Das Wort Ausstrahlung greift auch zu kurz. Es geht darum, welche Wirkung wir auf andere haben. Damit meine ich nicht eine gewollte Wirkung, die darauf abzielt, sich mit seinem Ego zu inszenieren, sondern eine Wirkung, die aus unserer Aufmerksamkeit für andere Menschen und die Interaktionen um uns herum erwächst.

Selbst wenn wir im physischen Raum diese Art von Präsenz zeigen, fordert uns die digitale Welt hier heraus. Das ist keine leichte Aufgabe. Es erfordert ein Umdenken in der Art und Weise, wie wir uns hingeben und wie wir mit unseren Teilnehmenden interagieren. Wir können nicht einfach auf das zurückgreifen, was in einer Präsenzveranstaltung funktioniert und das eins zu eins auf die digitale Welt übertragen.

Wir müssen Wege finden, um online genauso wirkungsvoll zu sein wie offline. Dabei spielt die Wahrnehmung eine wichtige Rolle. In Präsenz kann ich eine Vielzahl von Hinweisen wahrnehmen - Körperhaltung, Gestik, Mimik, sogar die Energie im Raum. All dies hilft mir, die Stimmung zu erfassen, um zu entscheiden, wie ich fortfahre. In einer Online-Umgebung sind viele dieser Hinweise nicht wahrnehmbar. Daher muss ich meine Sinne schärfen und lernen, aus begrenzten Quellen Rückschlüsse zu ziehen. Ich muss auf subtilere Aspekte achten.

Meine ersten Erfahrungen zu komplett remote durchgeführten Trainings und Coachings habe ich, wie wohl die meisten, 2020 gesammelt und es hat mich begeistert.

**FÜHRUNG WIRD  
STÄNDIG NEU  
GEDACHT  
UND NUR SELTEN  
NEU GELEBT!**

*Ralf Kemler*





Das Thema Diversität reiht sich mit Themen wie Change, Transformation, Agilität und Leadership in eine lange Schlange missverstandener Themen ein.

Nehmen wir das Thema Change. Über Jahre wurde ständig über Change gesprochen, aber verändert hat sich in den wenigsten Fällen etwas. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele Menschen nicht wirklich verstanden haben, was das in der Praxis bedeutet. Es geht darum, eine innere Haltung zu entwickeln, statt Modelle zu lernen, ohne sie in ihrer Bedeutung und Wirkung zu durchdringen. Dasselbe gilt für Transformation und auch das Thema Diversität. Es ist in erster Linie eine Frage der Haltung.

Experten, Trainer, Berater und Coaches, die Unternehmen beim Thema Diversität unterstützen wollen, selbst jedoch keinerlei persönliche Erfahrung mit Diversität gesammelt haben, laufen Gefahr, nur theoretisches Wissen zu vermitteln. Doch wie glaubwürdig ist jemand, der das Thema nur aus der Theorie kennt? So wird beispielsweise der Preis, der für Diversität zunächst fällig ist, übersehen. Ehe die Kraft neuer und unterschiedlicher Perspektiven wirksam werden kann, muss zunächst die Phase überwunden werden, in der das Neue lähmt. Auch wenn wir Diversität aus tiefstem Herzen und absoluter Überzeugung wollen, müssen wir durch diese Phase hindurch.

Erst nachdem wir uns unbewusst wirksame Mechanismen bewusst gemacht und bearbeitet haben, das heißt unsere innere Haltung transformiert haben, kann Vertrauen wachsen und das Neue wirksam integriert werden. Diese innere Haltung ist etwas völlig anderes als nur nach mehr Diversität zu rufen, weil man das einfach gut findet. Ich werte das nicht ab, denn diese Einstellung fußt ja auf einem positiven Menschenbild, das ich sehr begrüße. Ich warne nur davor, dass diese Haltung allein nicht genügt, um die volle Kraft von Diversität in Wirkung zu bringen.

Wer einen nennenswerten Beitrag zur Diversität leisten möchte, sollte persönliche Erfahrungen sammeln. Jeder kann beispielsweise selbst erleben, was es bedeutet, in einer anderen Kultur zu leben. Ich selbst konnte dieses Erlebnis erst mit 39 Jahren aufgrund einer wundervollen Wendung in meinem Leben in der Tiefe erfahren.

**SCHON IN DER SCHULE  
LERNEN WIR, ENERGIE  
IN DAS AUSMERZEN  
UNSERER SCHWÄCHEN  
ZU INVESTIEREN.**

**DOCH AUCH  
NACHHILFE FÜHRT IM  
ERGEBNIS NUR ZU  
DURCHSCHNITT.**

*Ralf Kemler*

Ich kann heute jedem jungen Menschen nur raten, nach der Schule oder dem Studium genau das zu tun. Eintauchen in eine andere Kultur und für eine Zeit lang wirklich in ihr leben, nicht im 5-Sterne-Club.

Ich habe aus meiner Zeit in Indonesien, die ja noch lange nicht beendet ist, wahnsinnig viel gelernt. Schon bevor ich eine Indonesierin heiratete und somit irgendwie die ganze Familie, war ich regelmäßig in Indonesien und habe nicht in Hotelanlagen gelebt, sondern bin in das Leben vor Ort eingetaucht und habe so viele indonesische Freunde hinzugewonnen.

Das Leben in einer anderen Kultur fordert auch heraus, doch diese intensive Erfahrung führt dazu, dass wir unsere Glaubenssätze hinterfragen können, insbesondere diejenigen, die im eigenen Kulturkreis als „richtig“ etikettiert sind. So öffnen sich neue Perspektiven, die wir in unser Leben integrieren können.

Während der letzten 16 Monate habe ich wieder vier Monate in Indonesien gelebt. Auf Java, Bali und Sumatra. Mich begeistert an Indonesien die Vielzahl an Kulturen und Religionen in diesem Land. Ja, das führt auch zu Spannungen und längst sind nicht alle Konflikte gelöst. Doch in Anbetracht der Vielfalt im eigenen Land gelingt das den Indonesiern doch ganz gut! Einheit in Vielfalt. Doch statt davon zu lernen, zeigt der unreflektierte Durchschnittseuropäer gerne auf diese ungelösten Themen, statt zunächst vor der eigenen Haustüre zu kehren. Das nämlich würde ein Asiate tun.

**WER IN DER EIGENEN  
ENTWICKLUNG STETS  
DIE ABKÜRZUNG  
SUCHT MUSS WISSEN,  
DASS DER PREIS  
DAFÜR EINES TAGES  
FÄLLIG IST.**

*Ralf Kemler*



Ich bin überzeugt davon, dass die öffentliche Rede, Training und Coaching eine große Zukunft vor sich haben. Es gibt eine immense Nachfrage nach Persönlichkeitsentwicklung und Entwicklung von Zusammenarbeit, da wir in einer sich ständig wandelnden Welt leben. Und auf die damit verbundene Unsicherheit suchen die Menschen Antworten. Und sie verstehen immer mehr, dass Modelle und fertige Konzepte nicht als Lösung taugen. Sie sind größtenteils wirkungslos.

Diese große Nachfrage hat allerdings auch eine Kehrseite. Leider profitieren davon nicht nur qualifizierte Anbieter, sondern auch diejenigen, die wenig wirksame Dienstleistungen anbieten. Ich halte das für gefährlich. Durchschnittliche Angebote beschränken sich auf das Vorstellen und Vermitteln von theoretischen Modellen. Methodenverliebte Ansätze allein reichen jedoch nicht aus, um eine nachhaltige Verhaltensänderung oder gar eine Transformation zu bewirken. Die angestrebte Exzellenz in der individuellen Entwicklung oder der Teamleistung bleibt so ein frommer Wunsch.

Neben einer vernünftigen Qualifikation fehlt manchmal auch die persönliche Lerngeschichte. Wieviel Tiefe kann jemand zum Thema Veränderung bieten, dessen Leben wie ein Flusslauf nach dessen Begradigung verlief? Wie kann jemand, der durchgängig ein geordnetes, Leben ganz nach Plan führt und sich noch nie mit der Notwendigkeit konfrontiert sah, fundamentale Veränderungen in seinem eigenen Leben herbeiführen zu müssen, andere wirkungsvoll bei ihrer Transformation begleiten? Bei fehlender eigener Erfahrung wird häufig auf Standardmodelle gesetzt und die Übersetzung in die Welt der Kunden leidet unter dieser Theorielastigkeit. Wir wissen doch, dass die meisten Veränderungsvorhaben in Unternehmen gescheitert sind. Die Welt dreht sich immer schneller, daher hat sich die Diskussion nun hin zur Transformation verschoben. Wir dürfen dieselben Fehler nicht wiederholen.

Ich sehe einen enormen Bedarf an professioneller und wirksamer Begleitung von Persönlichkeitsentwicklung. Wir alle wollen innerer Sicherheit und Orientierung in dieser uns zunehmend verunsichernden Welt.

**WIR VERSTEHEN,  
INDEM WIR THEMEN  
GEDANKLICH  
DURCHDRINGEN.  
UND WIR LERNEN  
DURCH EIGENES  
ERLEBEN.**

*Ralf Kemler*

Individuelles Coaching kann uns dabei helfen, Antworten und passende Lösungen zu finden. Im Kontext von Gruppen und Teams können Rollen und Beziehungen geklärt und ein gemeinsames Vorgehen entwickelt werden, um zusammen wirksame Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Im Kern geht es darum als Einzelner oder Team, Selbstbewusstsein zu erlangen, um mit neuen Perspektiven gewohnte Muster hinter sich zu lassen und mit Selbstwirksamkeitsüberzeugung aus diesen schließlich auszubrechen und in die Umsetzung des Neuen zu kommen.

Training und Coaching setzen den Fokus auf Umsetzung. Allerdings ist zu Beginn eines solchen Prozesses oft eine Initialzündung nötig. Ein Funke, der überspringt und die Beteiligten motiviert, sich auf den Weg zu machen. Aus diesem Grund werden auch Vorträge in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Eine Keynote kann den initialen Impuls für eine Veränderung geben. Für die Umsetzung wird dann mit Training und Coaching gesorgt. Die Kombination von Inspiration und konkreter Umsetzung ist für mich zentraler Erfolgsfaktor für Veränderung.

10



# PERSPEKTIVEN

## Blog



**SICHERHEIT IST EINE  
ILLUSION!**

**SOLANGE WIR IHR  
ERLIEGEN, WERDEN  
WIR NICHTS  
GROSSARTIGES  
ERSCHAFFEN.**

*Ralf Kemler*

## Starke Führung kommt von innen

### Ein Machtwort

Im Meeting geht es hoch her. Die Diskussion ist emotional, die Stimmung aufgeheizt.

Was hat mein Mitarbeiter gerade gesagt? Ja, das war ein eindeutiger Angriff auf meine Führungskompetenz. Was glaubt er, wer er ist? Ich lasse meine Autorität nicht untergraben! Ich muss ein Machtwort sprechen, und zwar sofort! Nichts leichter als das, denn als Vorgesetzter haben Sie die formale Macht. Sie können unmittelbar kritisieren, auch öffentlich. Doch ist das klug und was sind die möglichen Folgen eines Machtworts?

### Macht ist schwach

Keine Frage, Sie müssen und dürfen die Grenzüberschreitung Ihres Mitarbeiters nicht akzeptieren. Doch in einer emotional aufgeladenen Situation verfehlt ein unmittelbares Machtwort die gewünschte Wirkung. Sie können damit Macht demonstrieren, aber es ist kein Zeichen von Stärke. Natürlich erwarten alle im Raum eine Reaktion, aber wenn Sie Ihren Mitarbeiter unmittelbar und öffentlich sanktionieren, sollten Sie die Nebenwirkungen beachten. Je nach Intensität Ihres Machtworts (Sie sind schließlich emotional erregt) kann die öffentliche Maßregelung als Bloßstellung und Demütigung empfunden werden.

Das ist ein Nährboden für eine weitere Eskalation und beschädigt Beziehungen.

### Die Folgen

Öffentliches Beschämen grenzt aus. Zu Urzeiten bedeutete die Ausgrenzung aus der Gruppe, den Verlust von Sicherheit – Leben in Gefahr. Zwar ist heute unser Leben nicht mehr in Gefahr, aber dieses Programm wirkt noch immer unbewusst. Ihr Mitarbeiter befindet sich jetzt im Überlebensmodus.

Was wird er als nächstes tun?

Angreifen?

Die Flucht ergreifen?

Sich totstellen?

Und wie werden Sie darauf reagieren?

Mit einem noch stärkeren Machtwort, mit mehr Druck?

Und was löst das bei Ihren anderen Mitarbeitern aus?

**SCHWACHE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
ERLEDIGEN DIE AUFGABEN  
IHRER MITARBEITENDEN.**

**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
HELFE IHNEN  
HERAUSZUFINDEN, WIE  
SIE ES SELBST TUN  
KÖNNEN.**

*Ralf Kemler*

Das Ausüben von Macht führt zu Verunsicherung und Angst, mit fatalen Folgen für die Leistung Ihrer Mitarbeiter. Sie resignieren und sind irgendwann nicht mehr bereit, Verantwortung zu übernehmen. Das alles führt zu schlechten Ergebnissen. Die Wirksamkeit Ihres Teams geht verloren und Ihre Wirksamkeit als Führungskraft auch. Was also tun, wenn die Spielregeln verletzt wurden?

### **Beharrlichkeit schlägt Schnelligkeit**

Zunächst muss für alle transparent sein, dass Sie auf den Vorfall zurückkommen werden. Sie werden den Mitarbeiter mit seinem Verhalten konfrontieren.

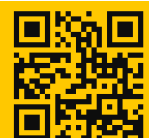
Im Augenblick verzichten Sie jedoch auf eine unmittelbare Reaktion, da Sie sich Ihrer eigenen Emotionalität bewusst sind. Sie wissen, dass dieser innere Zustand Ihre Handlungsoptionen eingeschränkt und verschaffen sich Zeit, um innerlich abzukühlen. Später können Sie mit Abstand stimmig und wirksam handeln.

Sie klagen nicht an, Sie drohen nicht und Sie greifen die Person nicht an. Sie verzichten darauf, Ihre formale Macht zu nutzen. Zugleich machen Sie unmissverständlich klar, dass Sie das gezeigte Verhalten nicht akzeptieren. Und diese Position ist nicht verhandelbar.

Dieses Gespräch ist definitiv fordernder und anstrengender als mal eben die Macht-Karte zu zücken. Aber Beharrlichkeit ist in diesem Fall wirksamer als schnelles Handeln.

Dieses Innehalten, der Verzicht auf formale Macht und das folgende Gespräch kostet die Führungskraft viel Kraft und braucht Stärke. Eine Stärke, die von innen kommt.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**





## WOLLEN und KÖNNEN sind nicht genug!

Führungskräfte, die ausschließlich in den beiden Dimensionen WOLLEN und KÖNNEN denken, können schöne Mitarbeiterportfolios zeichnen, verkennen aber, dass die (Führungs-) Welt nicht zweidimensional ist.

### Wollen

Führungskräfte können viele Gespräche führen. Sie können empathisch sein, sie können Konsequenzen aufzeigen. Am Ende liegt die alleinige Verantwortung für die Entscheidung zu wollen bei den Mitarbeitern. Und diese entscheiden auch, ob sie ihren inneren Willen dann im Außen in Wirkung bringen. Das heißt, die Mitarbeiter entscheiden, ob sie Ergebnisse liefern wollen.

Wirksame Führungskräfte schaffen es, die Vision ihres Unternehmens für ihre Mitarbeiter so zu übersetzen, so dass diese ihren Beitrag zum großen Ganzen erkennen können. Hinderliche Glaubenssätze können beispielsweise den Blick auf diesen Beitrag verstellen. Gelingt es Führungskräften, dass die Sicht auf diesen Beitrag zum großen Ganzen frei wird, weil sie ihre Mitarbeiter zu einem Perspektivwechsel inspirieren, kann durch diese Initialzündung Wille entstehen.

Das sind Sternstunden wirksamer Führung, aber Hand aufs Herz, das ist eher die Ausnahme als die Regel und nicht das Tagesgeschäft einer Führungskraft.

### Können

Wer will, aber nicht kann, dem kann geholfen werden. Auch hier leisten Führungskräfte einen wichtigen Beitrag. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern leiten sie ab, was geeignet ist, um das Delta zwischen den Anforderungen und den vorhandenen Kompetenzen zu schließen. Eventuell unterstützt dabei auch die Personalabteilung.

Doch wer erledigt den Löwenanteil der Arbeit? Die Mitarbeiter! Die Führungskraft nimmt schließlich nicht an der Weiterbildung teil. Die Führungskraft kann und soll ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung in der Praxis begleiten und unterstützen. Die Umsetzung selbst liegt wiederum in der Verantwortung der Mitarbeiter und ist deren Leistung.

**DIE ANGST VOR  
KRITIK UND DER  
BEWERTUNG  
ANDERER HINDERT  
UNS DARAN, EINFACH  
ANZUFANGEN UND  
ZU HANDELN.**

*Ralf Kemler*



Wenn die Mitarbeiter den überwiegenden Anteil beim WOLLEN und KÖNNEN verantworten, was ist dann die eigentliche Führungsaufgabe?

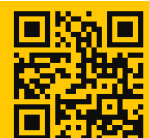
### Die 3. Dimension

Die tägliche Herausforderung für Führungskräfte und der wirklich harte Job ist es, ständig daran zu arbeiten, Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer Leistung möglich ist. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, alles aus dem Weg zu räumen, was zwischen dem WOLLEN und KÖNNEN der Mitarbeiter und den gewünschten Ergebnissen steht und somit Leistung verhindert. Zu den Rahmenbedingungen gehören nicht nur organisationale oder prozessuale Aspekte.

Führung muss Zusammenarbeit und tragfähige Beziehungen gestalten. Im Kern geht es darum, Menschen in Verantwortung zu bringen, damit die Entwicklung hin zu mehr Selbstfunktionalität und Selbstorganisation gelingen kann. Dazu braucht es auch Vertrauen und Sicherheit, damit Mitarbeiter ihr volles Leistungspotenzial abrufen können.

Nur der Dreiklang aus Leistungswille, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit versetzt Mitarbeiter in die Lage, ihren vollen Beitrag zum Unternehmenszweck leisten zu können. Leistung zu ermöglichen, liegt überwiegend in der Verantwortung der Führungskräfte und ist deren Beitrag zum Unternehmenszweck.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
HELFEN ANDEREN,  
IHRE KARRIERE  
VORANZUBRINGEN.  
IHR ERFOLG IST DIE  
FOLGE DIESER  
HALTUNG.**

*Ralf Kemler*

## Die Leadership-Illusion

Leadership ist in aller Munde. Eine Leadership-Welle scheint uns erfasst zu haben. Ich hoffe nicht, dass sich die Geschichte wiederholt und sie uns dorthin zurückspült, wo wir hergekommen sind. Gerade haben wir uns von der Agilitäts-Welle erholt, die uns zurückgespült hat. Denn nach anfänglicher Euphorie ist in vielen Unternehmen wenig geblieben. Warum ist das so? Das Management nutzt häufig formale Prozesse, Strukturen und Systeme, um Aufgaben zu erledigen und Ergebnisse zu erzielen. Daher lieben Manager Modelle. Das ist weder gut noch schlecht. Kein Modell kann die Realität umfänglich abbilden, aber sie können dem besseren und tieferen Verständnis dienen.

### Ohne Haltung keinen Halt

Bei Leadership geht es nicht um Aufgaben und Werkzeuge, die relativ einfach erlernt und trainiert werden können, sondern um unsere mentalen Modelle. Echtes Selbstbewusstsein zu erlangen ist nicht trivial und erfordert Mut. Nur so kann ich meine Glaubenssätze erkennen, akzeptieren, Verantwortung übernehmen und neue Perspektiven integrieren. Mit Selbstverpflichtung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung kann der Ausbruch aus alten Mustern und der Aufbruch in eine neue Welt gelingen. Die innere Transformation wird dann im Außen in den Ergebnissen sichtbar. Ich meine damit nicht nur Leistungskennziffern. Gerade die Beziehungsqualität ist ein wertvolles und zugleich wirksames Ergebnis.

### Alles oder nichts

Die zweite Gefahr lauert im Perfektionismus. So sollte plötzlich alles agil sein. Schnell kommt dann die Ernüchterung, weil die Ideen nicht funktionieren wollen. Häufig wird dem Kontext, in dem ein Konzept oder eine Idee umgesetzt werden soll, zu wenig beachtet. Der Kontext ist jedoch entscheidend. Und so wirkt auch Leadership nicht uneingeschränkt in jedem Kontext. Leadership für sich genommen sagt nichts über die Qualität der Wirkung aus. Es geht nicht darum, sich einfach vom Manager zum Leader zu transformieren.



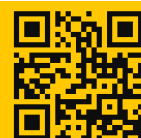
## Dann doch lieber Management?

Wir brauchen beides. Wir brauchen effektive und effiziente Manager, die das aktuelle Geschäftsmodell aufrechterhalten und wir brauchen Leader, die mit Courage und Mut den Weg zum Neuen aufzeigen und uns inspirieren, diesen Weg mitzugehen.

Ich persönlich spreche von Führung. Management und Leadership stehen für mich an den beiden Polen des Führungsbegriffs. Voller Ausschlag des Reglers hin zu einem der beiden Pole führt dauerhaft nicht zu wirksamen Ergebnissen. Es gilt, die richtige Balance zu finden. Das ist ein dynamischer Prozess, der eben auch kontextabhängig ist. So sollte beispielsweise der Regler grundsätzlich stärker auf Leadership stehen, je weiter oben im Unternehmen die Führungskraft wirkt.

Manchmal hilft es, am Abend einfach den nächsten Tag mit System vorzubereiten und zu planen und die Erledigung der eigenen Aufgaben zu kontrollieren. Doch am nächsten Tag weckt mich hoffentlich wieder der inspirierende Gedanke an meine Vision!

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**DER CHARAKTER  
EINER  
FÜHRUNGSKRAFT  
ZEIGT SICH IM  
UMGANG MIT  
MENSCHEN, VON  
DENEN SIE NICHT  
ABHÄNGIG IST.**

*Ralf Kemler*

## Die Nebenwirkungen von Assessments

Assessments und standardisierte Beurteilungen sollen auf der Grundlage einheitlicher Kriterien vereinfachen und objektivieren. Die Beurteilung soll gerecht und transparent sein.

Bei einem Assessment-Center für Externe ist das durchaus in Ordnung. Ich kenne die Person bislang nur aus der Interviewsituation und habe mich für sie entschieden. In diesem Auswahlverfahren geht es dann eigentlich nur noch darum zu erkennen, ob die Person meine Einschätzung in der sozialen Interaktion unter Druck widerlegt und beispielsweise nicht tragbares Sozialverhalten zeigt.

### Führungsverantwortung statt interner Assessments

Assessment-Center für interne Kandidaten erhöhen hingegen nicht zwangsläufig die Qualität der Beurteilung. Sie sorgen für Transaktionskosten ohne nennenswerten Nutzen.

Zumindest 3 Jahre sollte man in Funktion sein, ehe eine Beförderung in Betracht kommt. Nur so sind Rückschlüsse von Ergebnissen auf das Wirken dieser Führungskraft möglich. Aufgrund dieser Zeitspanne sollte die nächsthöhere Führungskraft eine hinreichend sichere Aussage treffen können, ob der nächste Karriereschritt sinnvoll ist. Wozu also ein Assessment? Traut man der Einschätzung der Führungskraft nicht? Soll Vetternwirtschaft verhindert werden? Wenn das berechtigte Bedenken sind, handelt es sich nicht um die Frage eines objektiven Verfahrens, sondern um ein Personalproblem.

### DAS SYSTEM UND SEINE FOLGEN:

#### Verlust von Verantwortung

Ungewollt wird der Führung systematisch Vertrauen entzogen, sie wird entmündigt. Schleichend und unbewusst zieht sie sich so unter Umständen aus ihrer Verantwortung schrittweise zurück. Schließlich signalisiert das System, dass die Entscheidung andere treffen. Doch wer entscheidet dann über die Passung von Kandidaten? Beurteilungskriterien können den Aspekt der Mitarbeiterpassung niemals vollständig beantworten.

**EINE STARKE VISION  
IST SO GROSS, DASS  
WIR SIE NIE  
ERREICHEN WERDEN  
UND SO STRAHLEND,  
DASS WIR NIE DIE  
ORIENTIERUNG  
VERLIEREN.**

*Ralf Kemler*



## **DAS SYSTEM UND SEINE FOLGEN:**

### **Stärkenorientierung geht anders, Vielfalt auch.**

Komplett standardisierte Verfahren führen dazu, dass außergewöhnliche Stärken übersehen und stattdessen Mittelmäßigkeit gefördert wird. Es braucht außergewöhnliche Stärken und Fähigkeiten, die Unternehmen voranbringen, statt Kriterien, die auf persönliche Merkmale oder Führungsstile abgestellt sind. Es gibt bis heute keinen Nachweis zur Überlegenheit eines bestimmten Führungsstils oder bestimmter Charaktereigenschaften.

Was gefordert wird, wird vom System wieder kassiert: Kreativität, Individualität und Vielfalt.

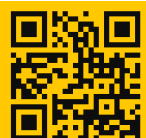
Ob wir es wollen oder nicht, die Arbeit mit Schablonen schränkt ein und fördert eine Kultur der Konformität. Dasselbe gilt für jede übermäßig standardisierte Mitarbeiterbeurteilung.

### **Was tun?**

Ich sage nicht, dass es grundsätzlich falsch ist, mit Kriterien zu arbeiten. Diese können Orientierung geben, dürfen aber nicht zu sehr einschränken und sollten sich daher an den Prinzipien des Unternehmens orientieren. Ein weißes Blatt Papier, gerne ergänzt um die Kriterien (Prinzipien) als Überschriften statt Endloslisten zum Abhaken. Das zwingt im positiven Sinne zur Reflexion.

Standardisierte Beurteilungskriterien müssen überdacht und so gestaltet werden, dass Freiraum für Individualität bleibt. Im Mittelpunkt von Personalentscheidungen müssen Menschen stehen, statt starrer und standardisierter Kriterien. Denn es sind die außergewöhnlichen Menschen, die unsere Unternehmen voranbringen und Visionen verwirklichen.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**WER DAS  
AUSSERGEWÖHNLICHE  
WILL, MUSS AUCH  
BEREIT SEIN, DEN PREIS  
DAFÜR ZU ZAHLEN.  
OHNE SKONTO UND  
RABATT!**

*Ralf Kemler*

## Bitte keine Wertediskussion

Unsere Werte sind der Kompass, der uns durch unser Leben leitet – häufig unbewusst. Werte sagen uns, wer wir sind und wie wir uns verhalten.

### Doch woher kommen unsere Werte?

Wir alle haben ein individuelles Set an Werten, aufgrund der Prägung durch unser Umfeld und unserer persönlichen Lern- und Lebensgeschichte. Dieser subjektive Charakter von Werten zeigt sich in unterschiedlichen Kulturen, Religionen, sozialen Gruppen und eben auch in Unternehmen.

### Werte sind ein Konstrukt

Werte sind also ein subjektives Konstrukt. Sie sind weder gut noch schlecht. Werte machen deutlich, was einer Person wichtig ist und was nicht.

Geht es in Diskussionen emotional zur Sache, liegt das fast immer daran, dass Werte verletzt wurden. Häufig wissen wir nicht, was zur aufgeheizten Stimmung geführt hat, daher suchen wir die Gründe in der Diskussion selbst – ein Irrweg. In solchen Situationen wird viel zu selten über Werte im Arbeitsalltag geredet. Doch genau das hilft, um ein tieferes Verständnis für die Situation zu erlangen. Verstehen, was dem anderen wichtig ist und weshalb. Ziel ist es, wieder eine lösungsorientierte Ebene zu finden, was nur gelingt, wenn emotionale Aspekte nicht verdrängt werden.

Aufgrund dieser Subjektivität ist es ein wichtiger Schritt hin zu gelungener Kommunikation und tragfähigen Beziehungen, sich persönlich mit seinen Werten auseinanderzusetzen.

### Achtung Falle!

Geht es hingegen in Workshops um das Leitbild des Unternehmens wird im Arbeitskontext viel über Werte geredet. Zielführend daran ist, dass so die Vielzahl unterschiedlicher Werte transparent wird. Der fatale Fehler erfolgt im Folgeschritt, wenn die Wertediskussion beginnt. Schließlich soll nur eine begrenzte Anzahl an Werten (Core-Values) Teil des neuen Leitbilds werden. Und schon ist es passiert. Mit der Priorisierung wird das, was zutiefst individuell ist, mit normativem Charakter standardisiert und von oben verordnet.

**FÜHRUNG BRAUCHT  
MEHR  
ROLLENBEWUSSTSEIN  
UND WENIGER  
POSITIONS-  
BEWUSSTSEIN.**

*Ralf Kemler*

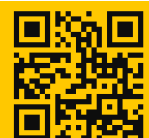
## Weshalb Leitbilder nicht wirken

Die Anzahl derjenigen, die sich mit dem Ergebnis identifizieren können ist gering. Das ist der Grund dafür, weshalb unzählige Leitbilder nicht gelebte Theorie sind. Würde die Belegschaft das ernst nehmen, wäre bald niemand mehr da.

Wenn wir die Subjektivität von Werten anerkennen, können wir eine inklusivere Sicht entwickeln und unsere Aufmerksamkeit auf das Verbindende richten. So finden wir die dahinterliegenden Prinzipien, an denen das Handeln im Sinne der Unternehmenskultur ausgerichtet werden soll. Prinzipien sind geeigneter als Werte, weil sie eher universellen Charakter haben und mehrere Werte vereinen. Und während sich Werte im Laufe der Zeit oder aufgrund neuer Umstände verändern können, bleiben Prinzipien konstant.

So ist die Würde des Menschen unantastbar, gleich aus welchem individuellen Wert man sich hinter diesem Prinzip vereint. Aus Achtung, Akzeptanz, Gerechtigkeit, Liebe, Respekt, Toleranz, Vielfalt, ...

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**ES GEHT IMMER UM  
ERGEBNISSE.**

**ES GEHT IMMER UM  
DIE ANDEREN.**

**ES GEHT NIEMALS UM  
UNSER EGO!**

*Ralf Kemler*

## Was ist Exzellenz?

Exzellenz ist gekennzeichnet durch herausragende Qualität oder überlegene Leistung. Überlegen bezieht sich nicht auf das Außen, sprich es geht nicht um den Vergleich mit anderen. Eine im Sinne des Vergleichs überlegene Leistung will lediglich besser sein als beispielsweise der Mitbewerber. Es geht nur ums Gewinnen. Doch ist der Mitbewerber nur Mittelmaß, dann ist man mit dieser Haltung bereits damit zufrieden, besser zu sein als der Durchschnitt.

### Folgen der falschen Perspektive

Sichtbar wird das Ergebnis dieser Haltung, wenn über unterschiedliche Anbieter einer Branche in etwa dieser Dialog stattfindet: „Das kenne ich, deshalb bin ich von ... zu ... gewechselt. Die sind zwar auch nicht viel besser, aber wenigstens...“

Das hat mit Exzellenz nichts zu tun, obwohl im Auftritt dieses Unternehmens garantiert auch das Wort Exzellenz („Wir bieten exzellenten Service“) zu finden ist. Als Kunde wünsche ich mir manchmal nichts sehnlicher, als dass endlich mehr Organisationen und Unternehmen Exzellenz als Haltung für sich entdecken, statt nur das Wort.

### Exzellenz blickt nach innen

Exzellenz blickt stattdessen nach innen und ist das Ergebnis von hohem Engagement, Anstrengung und ständiger Verbesserung. Talent ist hilfreich, Training, Beharrlichkeit und Leidenschaft schlagen jedoch auf lange Sicht jedes Talent, das einzig und selbstzufrieden auf sein Talent setzt. Exzellenz bedeutet nicht das Erreichen eines bestimmten Standards, sondern das Streben, ständig besser zu werden. Nicht im Sinne einer ausschließlichen und dauernden Selbstoptimierung, sondern mit offenem Blick für Chancen und neue Vorgehensweisen. Es ist eine innere Haltung, die von Neugierde, Experimentierfreude und Lernbereitschaft geprägt ist.

### Der Feind der Exzellenz

Stößt das Streben nach Exzellenz auf Ablehnung, liegt das zumeist daran, dass Exzellenz mit Perfektionismus verwechselt wird, da beide Haltungen hohe Standards und Qualität wollen. Es gibt jedoch große Unterschiede.

**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
KENNEN NICHT ALLE  
ANTWORTEN.  
SIE STELLEN DIE  
RICHTIGEN FRAGEN!**

*Ralf Kemler*



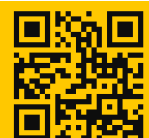
Exzellenz erkennt an, dass Fehler und Rückschläge Teil des Lernprozesses sind und will daraus Erkenntnisse gewinnen, um sich weiterzuentwickeln. Perfektionismus hingegen ist das unerbittliche Streben nach Fehlerfreiheit.

Perfektionismus setzt unrealistisch hohe Standards, meist begleitet von destruktiver Selbstkritik. Exzellenz betont das Wachstum und das Lernen, Perfektionismus will vermeiden - aus Angst. Perfektionismus verhindert Exzellenz.

### **Exzellente Führung**

Führungskräfte, die sich entschieden haben, den Weg der Exzellenz zu gehen, werden permanent die Rahmenbedingungen verbessern, innerhalb derer Mitarbeiter mit Kundenkontakt arbeiten, damit Exzellenz auch unmittelbar bei Kunden wirksam werden kann. Diese Führungskräfte gehen mutig voran und gehen selbstbewusst und transparent mit ihren Entscheidungen und Handlungen um. Auch bei eigener Fehleinschätzung. So leben sie Offenheit und gegenseitigen Respekt vor und schaffen ein Arbeitsklima, das Exzellenz ermöglicht. Sie wissen, dass Sie sich selbst auf einer Entwicklungsreise befinden, bei der es kein Ziel gibt, an dem sie ankommen werden. Sinn ist das Wachstum selbst. Sie gehen voran und inspirieren so die Menschen um sie herum, selbst den Weg der Exzellenz zu gehen.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**FÜHRUNGSKRÄFTE,  
DIE IMMER EINEN  
PLAN B SCHMIEDEN,  
VERSCHWENDEN  
WIRKUNG FÜR PLAN A  
UND WUNDERN SICH  
ÜBER DAS EIGENE  
SCHEITERN.**

*Ralf Kemler*

## Wer gemocht werden will schafft Abhängigkeit

Führungskräfte, die bewundert und gebraucht werden wollen, schaffen eine Abhängigkeit, die sie häufig nicht einmal erkennen. Und diese Abhängigkeit verhindert, dass Mitarbeitende sich entwickeln und wachsen können. Das dient weder Mitarbeitenden noch dem Unternehmen.

### Falsch verstandene Harmonie

Deutlich zeigt sich das beispielsweise an einem missverstandenen Harmoniestreben. Konflikte werden um jeden Preis vermieden und stets die schnelle, vermeintliche Einigkeit gesucht. Doch schneller Konsens lässt vermuten, dass nicht viele Perspektiven genutzt wurden, um zum Ergebnis zu gelangen. Wirklich gute Ergebnisse sind die Folge einer offenen und respektvollen Diskussion auch und gerade widersprüchlicher Sichtweisen. Und diesen Diskurs müssen Führungskräfte leiten und ihn auch selbst aushalten.

### Der Preis für ignorierte Konflikte

Und der Preis für ignorierte Konflikte ist ohnehin irgendwann fällig. Konflikte sind da, ob wir wollen oder nicht. Sie sind weder gut noch schlecht. Und eines tun sie gewiss nicht: sie lösen sich nicht einfach mit der Zeit auf. Dabei müssen Konflikte nicht immer gelöst werden. Nicht nur aus Respekt gegenüber anderen Sichtweisen und Haltungen sollten wir Konflikte klar benennen, sondern auch wegen ihrer Vielfalt möglicher Lösungsansätze, die sie mit sich bringen. Aber nur, wenn wir den Konflikt nicht leugnen.

### Rückdelegation

Wer gemocht werden will neigt auch dazu, die Rückdelegation von Fachaufgaben durch Mitarbeitende zu akzeptieren. Doch wie soll eine Führungskraft ihrer eigentlichen Verantwortung gerecht werden, wenn sie sich nicht systematisch von Fachaufgaben befreit und stattdessen zusätzliche Fachaufgaben wahrnimmt? Kurzfristig mag man so Pluspunkte in der Belegschaft sammeln. Langfristig ist dieses Verhalten schädlich.

**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
SCHAFFEN  
RAHMENBEDINGUNGEN,  
INNERHALB DERER  
AUSSERGEWÖHNLICHE  
LEISTUNGEN MÖGLICH  
SIND.**

*Ralf Kemler*

## So geht Entwicklung

Führungskräfte sollen Mitarbeitende entwickeln. Sie führen Menschen in die Verantwortung hin zu mehr Selbstfunktionalität und diese liegt außerhalb der Zone der Degeneration. Nein, es ist keine Komfortzone. Das vermittelt ein völlig verzerrtes Bild.

Wenn sich die Welt um uns herum wandelt und wir nicht aktiv werden, wenn wir aufhören zu wachsen und uns zu entwickeln, dann ist das im Grunde eine persönliche Rückentwicklung.

Das ist nicht immer leicht, denn die Begeisterung stellt sich bei Mitarbeitenden erst nach einer gewissen Zeit ein. Wenn sie spüren, dass sie sich über einen Punkt hinausentwickelt haben, den sie selbst für möglich hielten. Wenn sie merken, dass sie selbständiger arbeiten können, ohne sich ständig rückversichern zu müssen. Und wenn sie sich selbst als wirksam erleben, statt als Befehlsempfänger.

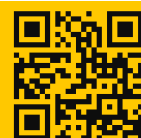
Dazu müssen Führungskräfte auf die Bestätigung des eigenen Egos verzichten. Denn wer die ständigen Rückfragen als Streicheleinheit für das eigene Ego braucht, weil man eben gebraucht werden will, wird diesen Schritt nicht schaffen und Mitarbeitende bleiben in der Abhängigkeit.

Das verhindert jede Weiterentwicklung und hält Menschen klein.

Wenn wir außergewöhnliche und starke Mitarbeitende wollen, müssen wir dabei das richtige Maß finden. Menschen dürfen nicht überfordert und zugleich darf ihr Potenzial nicht unterschätzt werden. Neben dem notwendigen Fachwissen brauchen sie die richtigen Instrumente und Rahmenbedingungen. Und sie brauchen das Zutrauen und Vertrauen, um zu wachsen und erfolgreich zu sein.

Wirksame Führungskräfte wollen nicht gemocht werden, weil sie es allen kurzfristig einfach machen. Ihnen genügt der Respekt für die langfristige Wirkung ihres Handelns.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
ORIENTIEREN SICH  
NICHT AN  
ANFORDERUNGS-  
KATALOGEN.  
DURCHSCHNITT GIBT  
ES SCHON GENUG!**

*Ralf Kemler*

## Ein Unternehmen ist keine Familie

Noch immer werden Unternehmen als Familie bezeichnet, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Loyalität zu erzeugen. Obwohl diese Analogie auf den ersten Blick sympathisch wirkt, ist sie Quelle möglicher Fehlinterpretationen, die sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber von Nachteil sind.

### Unklarheit verursacht Kosten

Das Auflösen der Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verursacht Unklarheit. Und fehlende Klarheit schadet der Wirksamkeit von Führung und Teams. Sie verursacht enorme Transaktionskosten.

### Blick nach innen - Blick nach außen

In einer Familie ist der Blick nach innen gerichtet. Es geht um die Familie und deren Mitglieder selbst. Für ein Unternehmen bedeutet die Ausrichtung auf sich selbst jedoch langfristig das Ende. Unternehmen dürfen keinem Selbstzweck dienen und müssen sich konsequent auf Kundennutzen ausrichten. Und dieser liegt außerhalb des Unternehmens.

### Werte und Prinzipien

Familien und Unternehmen haben auch unterschiedliche Wertesysteme bzw. Prinzipien. In der Familie gibt es bedingungslose Liebe, im Unternehmen hingegen gilt das Leistungsprimat. In der Familie werden wir geliebt und geschätzt, einfach weil wir sind. Wir erfahren Anerkennung als Mensch. Im Unternehmen erhalten wir jedoch keine Anerkennung dafür, einfach nur zu sein. Wir werden hier zwar auch als Mensch gesehen und respektiert, aber Anerkennung erfährt ausschließlich die Leistung. Nicht die gewöhnliche, sondern die außergewöhnliche Leistung.

### Ungeschriebene Regeln

In Unternehmen gibt es wie in einer Familie ungeschriebene Regeln. Die Tiefe der emotionalen Bindungen ist jedoch eine andere. Wenn wir ein Unternehmen als Familie betrachten, kann das zu einem falschen Verständnis von Loyalität führen, das mit Blick in die Realität zudem einseitig ist. Diese Vorstellungen kann dazu verleiten ungesunde Opfer zu bringen, weil Mitarbeiter das Gefühl haben, dies sei eben ihr Beitrag zur Familie.

**WIRKSAME  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
BLICKEN ZURÜCK, UM  
ZU VERSTEHEN UND  
ZU LERNEN.**

**NICHT UM DIE  
SCHULDFRAGE ZU  
KLÄREN.**

*Ralf Kemler*



## Der große Unterschied

In der Familie stehen wir in guten wie in schlechten Zeiten füreinander ein, unabhängig von den Umständen. Wenn die wirtschaftliche Lage zum Sparen zwingt, werden in Unternehmen häufig Mitarbeiter entlassen – die Familienzugehörigkeit endet. In einer Familie sparen Eltern zuerst an sich, ehe sie das Weiterbildungsbudget der Kinder streichen. Und entlassen werden Kinder auch nicht.

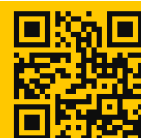
## Was tun?

Wer Loyalität im und zum Unternehmen will, muss mehr leisten als nur mit einem Begriff einen Bedeutungsrahmen zu erzeugen, der zudem nicht zielführend ist. Es braucht Klarheit zum Zweck des Unternehmens. Die Übersetzung von Tätigkeiten der Mitarbeitenden und deren Bedeutung zur Erfüllung der Vision ist vorrangige und dauerhafte Aufgabe der Führung. Nur so können wir unsere eignen Werte im Unternehmenszweck wiederfinden. Dann bedeutet uns unsere Arbeit mehr als ein monatliches Einkommen.

Unternehmen sollen eine Kultur der Klarheit, der Professionalität und des gegenseitigen Respekts fördern.

Denn Unternehmen sind keine Familien.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
SIND NICHT PERFEKT.**

**SIE SIND MENSCH  
UND ZEIGEN SICH  
VERWUNDBAR -  
OHNE KOKETTERIE.**

*Ralf Kemler*

### Es geht immer um Ergebnisse

Ergebnisse, die dem Unternehmenszweck dienen, also einen Kundennutzen schaffen. Häufig sind hierzu auch Ergebnisse unternehmensintern als Vorstufe notwendig, damit im Außen Kundennutzen entstehen kann. Damit wird deutlich, dass es sich bei Ergebnissen nicht nur um betriebswirtschaftliche Größen handelt, sondern auch um tragfähige Beziehungen, die Kooperation mit möglichst wenig Reibungs- und somit Leistungsverlust ermöglichen.

Das ist wichtig, denn jeder Mitarbeiter leistet zwar seinen individuellen Beitrag zum großen Ganzen, dem Unternehmenszweck, doch dabei bleibt es nicht. Die meisten von uns arbeiten nicht allein, sondern unsere Arbeit erfordert zumindest phasenweise Kooperation, um Ergebnisse erzielen zu können.

Wo Individuen aufeinandertreffen, gibt es zwar eine Gruppe, doch nicht automatisch auch ein Wir-Gefühl. Zudem sorgen Unterschiedlichkeit und Vielfalt zunächst für eine Dynamik, die Ergebnisse ausbremst, ehe sich das ins Gegenteil umkehrt. Diese Leistungskurve steigt dann exponentiell, macht also die vorherige Phase mehr als wett, wenn sie bewusst gestaltet wird. Diese Kooperation ermöglicht es, dass das Ergebnis größer ist als die Summe der Einzelleistungen.

Beschränkt werden individuelle und Team-Leistung durch das Umfeld. Diese Beschränkungen sind teilweise notwendig, damit das Unternehmen als Ganzes funktionieren kann, teilweise sind sie dysfunktional.

Ich beschränke mich in diesem Beitrag darauf, was ein Team tun kann, um innerhalb dieser Rahmenbedingungen sein volles Potenzial zu entfalten und worauf Führungskräfte achten müssen, um dies zu ermöglichen. Denn die unterschiedlichen Anforderungen der Aspekte Ergebnis, Individuum und Gruppe, lassen keine dauerhafte Balance zu. Aufgabe der Führungskraft ist es, in der dynamischen Balance dieser Aspekte an den aktuell zielführenden Schwerpunkten zu arbeiten. Und das ist keine statische Liste, die einmal abgearbeitet wird, sondern eben ein dynamischer Prozess.

**UNSERE ANGST  
STEHT ZWISCHEN  
UNS UND UNSEREN  
MÖGLICHKEITEN.**

**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
FÜHREN UNS  
HINDURCH.**

*Ralf Kemler*

## Rahmenbedingungen

Wenn Teams sich an den Rahmenbedingungen aufreiben, also permanent über Dinge reden, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, ist gleich zweimal ein Preis fällig. Es geht Zeit für die Dinge verloren, auf denen das Team Einfluss hat und das wiederholte Reden darüber hat auch einen psychologischen Effekt. Wir verlieren den Glauben daran, was wir leisten können. Dadurch wird das Leistungspotenzial dauerhaft geschwächt. Wer sich hingegen auf den Einflussbereich konzentriert, hat so viele Erfolgserlebnisse, so dass sich plötzlich sogar die Grenzen des Einflusses verschieben. Hochleistungsteams, die an ihr Potenzial glauben, finden Lösungen für Dinge, die sie für nicht beeinflussbar hielten.

Manchmal hilft es, am Abend einfach den nächsten Tag mit System vorzubereiten und zu planen und die Erledigung der eigenen Aufgaben zu kontrollieren. Doch am nächsten Tag weckt mich hoffentlich wieder der inspirierende Gedanke an meine Vision!

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
FÜHLEN SICH AUCH  
INMITTEN VON KRITIK  
NICHT ALLEIN.**

**SIE PRÜFEN DIE NEUE  
PERSPEKTIVE, ÄNDERN  
DEN KURS, ODER GEHEN  
KONSEQUENT WEITER.**

*Ralf Kemler*

## Der erste Schritt zum Erfolg

**Der erste Schritt zum Erfolg ist selten ein Schritt nach vorn, sondern das beherzte Überwinden unserer inneren Ängste, Zweifel und Sorgen.**

Ob wir wollen, oder nicht, sie sind unsere ständigen Begleiter und niemand ist davon ausgenommen.

Wenn wir akzeptieren, dass es neben unserem Glauben an und unseren Willen zum Erfolg auch Zweifel und Unsicherheit in uns gibt, dann können wir den Dialog in uns meistern. Denn Ängste und Sorgen sollten wir weder ignorieren noch ihnen die Kontrolle überlassen. Wir dürfen erkennen und anerkennen, dass unsere Ängste die Kehrseite großer Ambitionen sind.

Wenn wir nicht wollen, dass Ängste uns lähmen, dann gelingt uns das, indem wir sie akzeptieren. Dann können wir die Angst konkret fassen und uns entscheiden, durch diese Angst zu gehen. Oder wir können überlegen, wie wir die konkrete Gefahr mindern können.

Wie war das, als wir als Kinder am Bach spielten? Irgendwann sind wir doch alle auf die Idee gekommen, auf die andere Seite springen zu wollen. Da standen wir und hatten einfach Lust darauf, es zu versuchen. Wenn uns etwas abhielt, dann war es die konkrete und unmittelbare Gefahr.

Falle ich ins Wasser? Und da das nicht wirklich bedrohlich ist, sind wir gesprungen. Und haben es entweder geschafft, oder waren nass.

Später lernen wir, dass wir keine Angst haben sollen. Und deshalb verdrängen wir dieses Gefühl. Doch dann stellen wir fest, dass uns manchmal eine diffuse und nicht konkrete Angst davon abhält, Neues zu wagen. Es ist die Angst vor der Angst, die uns abhält. Und weil sie nicht konkret ist, können wir auch nicht einschätzen, ob wir den Sprung wagen sollen.

**MENSCHEN  
VERGESSEN UNSEREN  
NAMEN.**

**DOCH SIE WERDEN  
SICH STETS DARAN  
ERINNERN, WIE WIR  
SIE HABEN FÜHLEN  
LASSEN.**

*Ralf Kemler*



Unsere größte Chance zu persönlichem Wachstum finden wir auf der anderen Seite unserer Angst. Es gilt, diesen Sprung zu wagen und zu vertrauen.

**Wir brauchen den Leader in uns, der uns diesen ersten Sprung wagen lässt.  
Und wir brauchen den Manager in uns, der uns den nächsten Sprung verbessern lässt.**

Doch aktuell rufen wir nur noch nach Leadership. Ich glaube, weil wir etwas vermissen. Nicht ausschließlich in der Führung, sondern auch in uns selbst. Den Mut zu handeln - trotz aller Unsicherheit.

### **Was hilft?**

Die ehrliche Antwort auf die Frage, was uns abhält.

Der ehrliche Blick auf unsere Ängste, Zweifel und Sorgen.

Denn dann erkennen wir, dass wir nichts zu befürchten haben und wagen den Sprung.

Welchen Sprung werden Sie heute wagen?

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**WIR DÜRFEN TUN,  
WAS WIR FÜR  
RICHTIG HALTEN.**

**ES SEI DENN, ES IST  
UNS WICHTIGER, WAS  
ANDERE ÜBER UNS  
DENKEN.**

*Ralf Kemler*

## Der Preis des Erfolgs

Wirksame Führungskräfte kennen den Preis, den sie für ihren Erfolg gezahlt haben.

### Die Misserfolge und Niederlagen, die notwendig waren.

Es gibt keinen Erfolg ohne Misserfolge und Niederlagen. Wenn wir den Mut haben, unsere Fehler und Rückschläge anzuerkennen, dann haben wir die Chance, aus ihnen zu lernen.

Es ist hilfreich, zwischen Fehlern und Erfahrungen zu differenzieren. Fehler unterlaufen uns, wenn wir unachtsam sind. Oder wir machen sie, wenn wir trotz besseren Wissens, so handeln, dass das unerwünschte Ergebnis tatsächlich eintritt.

Ob Unachtsamkeit oder das Wiederholen einer Handlung in der Erwartung, ein anderes Ergebnis zu erreichen. Beides sind Formen unbewusster Selbstsabotage, die wir in der Regel nur in der Reflexion des Gesamtkontexts verstehen können. Erst wenn wir die Funktion der unterbewussten Auslöser erkennen, können wir unser Verhaltensmuster durch ein besseres ersetzen.

Erfahrungen sind Handlungen, die ebenfalls nicht zum gewünschten Ergebnis führen - bei unklarem Ausgang. Das kann daran liegen, dass die Situation neu ist, oder kein Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung zu erkennen ist.

### Schmerzhafte Erfahrungen können unser Erfolg von morgen sein!

Vorausgesetzt, wir erkennen und anerkennen unseren Anteil. Ohne anzuklagen, aber klar in der Sache. Insbesondere dann, wenn die negative Erfahrung tiefgreifend ist. Wenn wir Niederlagen erleiden, fühlen wir uns oft ohnmächtig. Momente des Scheiterns können wir nur überwinden, indem wir unser Scheitern akzeptieren, nicht aber den gefühlten Kontrollverlust.

**REGEL #1 FÜR ERFOLG:  
AKZEPTIERE DEINE  
FEHLER!**

**REDE SIE NICHT SCHÖN  
UND GIB WEDER  
ANDEREN NOCH DEN  
UMSTÄNDEN DIE  
SCHULD.**

*Ralf Kemler*

Wir dürfen akzeptieren, um aus unserem Anteil an der Situation lernen zu können. Nur mit Akzeptanz wird unser Blick wieder scharf und wir erkennen, was wir noch immer beeinflussen können. Wenn wir diese kleinen Spielräume nutzen, können wir uns als wirksam erleben und gewinnen die Kontrolle zurück. Zuerst über unsere Gedanken und Gefühle und dann auch über die Situation.

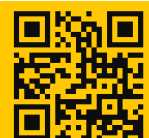
**Es sind die großen Krisen im Leben, die uns nicht nur lernen, sondern auch persönlich wachsen lassen - das musste (im Rückblick: durfte) ich auch in meinem Leben lernen.**

Doch Niederlagen und Rückschläge sind zumindest auf den Chefetagen noch immer ein Tabu. Die häufig zitierte Fehlerkultur in Unternehmen ist häufig vom Teilen kleiner Fehler und Koketterie geprägt - wirksam ist das nicht.

Muss die Führungskraft zudem das Feld räumen, wird sie - wenn sie das Scheitern als Lernchance begreift - ihre verbesserten Führungskompetenzen einem anderen Arbeitgeber zur Verfügung stellen. Und das Unternehmen verzichtet auf die eigene Lernchance: den eigenen Anteil des Scheiterns im System erkennen.

Wir brauchen eine Lernkultur, in der wir unsere Misserfolge und Niederlagen anerkennen und aus ihnen lernen können. Dann werden wir zu Fach- und Führungskräften, die auch in schwierigen Zeiten handlungsfähig sind und wirksame Entscheidungen treffen.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**ERFOLG IST KEIN  
WUNDER, SONDERN  
DIE SUMME VIELER  
KLEINER SCHRITTE,  
DIE IN DIE EINE  
RICHTUNG GEHEN.**

*Ralf Kemler*

## Konflikte sind eine Chance

Wir alle kennen sie und die wenigsten mögen sie. Dabei sind sie so selbstverständlich, wie wir Menschen vielfältig sind. Konflikte sind einfach da - sie sind weder gut noch schlecht. Denn ein Konflikt besteht immer dann, wenn Individuen oder Gruppen unterschiedliche Interessen oder Sichtweisen haben.

Wenn wir von Konflikt reden, dann meinen wir jedoch zumeist eine Phase des Konflikts, in der beiden Seiten in den Konflikt getreten sind und dieser immer weiter eskaliert. Doch dazu muss es nicht zwangsläufig kommen. Entscheidend ist unsere innere Haltung im Konflikt. Dazu müssen wir uns bewusst machen, was im Konflikt unterbewusst abläuft.

### Unsere Haltung – unser Anteil

Denn meist entscheiden wir uns nicht bewusst, einen Konflikt einfach respektvoll zu benennen, statt direkt in den Konflikt einzusteigen. Wir tun das, weil wir an die eine richtige Lösung oder Sichtweise glauben – geleitet von unserem subjektiven Gerechtigkeitsempfinden. Erst wenn wir diese Subjektivität verstehen und akzeptieren, wird uns auch klar, dass wir nicht jeden Konflikt zwangsläufig lösen müssen. Ja, wir können uns einig sein, dass wir unterschiedliche Interessen und Sichtweisen haben, ohne dass dieser Konflikt eskalieren muss. Grundvoraussetzung dafür ist Respekt, also der aufrichtige Wille, die andere Seite sehen und verstehen zu wollen. Auch wenn wir anderer Meinung sind, auch wenn wir nicht einverstanden sind, brauchen wir eine innere Haltung, die verstehen will. Ansonsten beziehen wir viel zu schnell Position. Noch bevor wir unsere Position äußern, haben wir sie aufgrund unserer Denk- und Glaubensmuster innerlich längst bezogen. Und da wir unterbewusst nach Bestätigung für unsere Position suchen, schließen wir die andere Perspektive aus und mit ihr auch mögliche Lösungsoptionen.

Der Gegenpol - Harmonie um jeden Preis - ist auch keine Lösung. Die Eskalation von Konflikten verhindern wir nicht, indem wir sie leugnen. Das bedeutet, dass wir die Unterschiedlichkeit ignorieren, statt sie zu respektieren. Damit fühlt sich die andere Seite nicht gesehen und die Eskalation ist vorprogrammiert.

**WER SICH NICHT  
VERÄNDERT,  
WIRD AUCH  
NICHTS ÄNDERN.**

*Ralf Kemler*



## Die Dynamik des Konflikts

Im Konflikt reagieren wir nur noch auf Reaktionen der anderen Seite. Ein Teufelskreis mit zunehmender Eskalation. Daher erkennen wir uns nach der heißen Phase eines Konflikts häufig selbst nicht wieder. Das ist auch der Grund, weshalb es in Konflikten nicht zielführend ist, nach dem einen auslösenden Moment zu suchen. Sobald eine Konfliktpartei diesen Punkt benennt, wird die andere Seite zu verstehen geben, dass dieses Verhalten vielleicht überzogen, aber nur die logische Reaktion auf eine Reaktion gewesen sei. Wenn wir uns auf die Suche nach dem Auslöser eines Konflikts begeben, heizen wir ihn weiter an. Für die Beteiligten fühlt sich das so an, als ob die Schuldfrage geklärt werden soll und das funktioniert aufgrund der Dynamik eines Konflikts nicht. Zudem hat ein Konflikt nur äußerst selten den einen Ausgangspunkt, der klar benannt werden kann. Doch weshalb reagieren wir im Konflikt so emotional?

## Werte lassen Konflikte eskalieren

Werte sind der Kompass, der uns durch unser Leben leitet – häufig unbewusst. Werte sagen uns, wer wir sind und wie wir uns verhalten. Doch woher kommen unsere Werte? Wir alle haben ein individuelles Set an Werten, aufgrund der Prägung durch unser Umfeld und unserer persönlichen Lern- und Lebensgeschichte. Dieser subjektive Charakter von Werten zeigt sich in unterschiedlichen Kulturen, Religionen, sozialen Gruppen und in Unternehmen. Werte sind also ein subjektives Konstrukt. Sie sind für sich genommen weder gut noch schlecht und machen deutlich, was uns wichtig ist und was nicht. Eskalieren Konflikte liegt das fast immer daran, dass Werte verletzt werden. Häufig erkennen wir nicht, was zur Eskalation geführt hat, suchen die Gründe auf der Sachebene und wundern uns, dass wir dort keine Antwort finden. In Konflikten wird viel zu selten über Werte geredet – insbesondere im beruflichen Kontext.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**



**DER HELD DER  
GESCHICHTE IST  
NIEMALS DIE  
FÜHRUNGSKRAFT.**

*Ralf Kemler*

## Ein Neuanfang

Wenn wir wieder eine lösungsorientierte Ebene finden wollen, müssen wir die emotionalen Aspekte integrieren. Dazu müssen wir uns mit unseren Werten bewusst auseinandersetzen. Aufgrund deren Subjektivität ist das ein wichtiger Schritt hin zu gelungener Kommunikation. Dann wird Konfliktklärung möglich - auch ohne Lösung auf der Sachebene. Wenn wir verstehen wollen, was der anderen Seite wichtig ist, erlangen wir ein tieferes Verständnis für den Konflikt und somit mehr Handlungsoptionen.

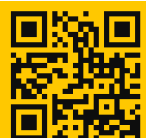
Ein Konflikt wird auch niemals auf der Sachebene abgeschlossen, sondern stets auf der emotionalen Ebene. Erst wenn wir in der Zukunft und in anderem Kontext nicht erneut auf den alten Konflikt zurückkommen, oder ihn als Begründung für unser Verhalten nutzen, ist er abgeschlossen. Voraussetzung dafür ist Vergebung bzw. Wiedergutmachung. Wiedergutmachung ist ein Akt von Selbstliebe, der zugleich großer Stärke bedarf.

## Unsere Verantwortung

Aktuell werden viele Konflikte mit Polemik, Spaltung und Polarisierung unnötig geschürt. Daher halte ich es für wichtiger denn je, dass wir Verantwortung für unsere Haltung in und zu Konflikten übernehmen, sie reflektieren und unsere Perspektive weiten. Ein Ja zum Konflikt mit Respekt und Achtung für andere Interessen, Sichtweisen und Andersartigkeit kann gelingen, wenn wir aufrichtig verstehen wollen. Dann sehen wir auch klarer, was uns eint und verbindet. Achten wir zu sehr auf das, was uns unterscheidet, werden wir Konflikte austragen, um zu gewinnen. Das gilt für Konflikte in unseren Beziehungen, in Unternehmen, unserer Gesellschaft und im weltweiten Miteinander. Die Perspektive für eine bessere Zukunft finden wir im Erkennen dessen, was uns eint. Was uns unterscheidet ist offensichtlich. Was uns eint und verbindet müssen wir gemeinsam herausfinden - es ist bewusste Arbeit.

Konflikte können wir mit dieser Haltung willkommen heißen – für die Perspektiven, die sie uns bieten. Sie sind eine Chance für unsere persönliche Entwicklung.

**Alle Beiträge  
finden Sie hier:**





# ENTWEDER - ODER



**STARKE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
STEHEN ZU IHRER  
MEINUNG - AUCH  
WENN SIE NICHT  
POPULÄR IST.**

*Ralf Kemler*

## Kurze Frage - kurze Antwort

### **Zeitreise: Zukunft oder Vergangenheit?**

Wozu in die Vergangenheit reisen? Viel wichtiger als die Vergangenheit zu ändern ist es, aus ihr zu lernen. In die Zukunft will ich auch nicht reisen, denn dann würde ich vieles verpassen. Ich lebe lieber im Jetzt, gestalte meine Zukunft und freue mich darauf.

### **Strand oder Berge?**

Unbedingt Strand! Auf das Meer blicken, die Wärme der Sonne spüren und dem Rauschen des Meeres lauschen. Es gibt keinen anderen Moment, in dem ich so sehr bei mir bin und tiefe Entspannung verspüre.

### **Kaffee oder Tee?**

Kaffee

### **Buch oder Film?**

Lieber ein Buch lesen. Wenn ich einen Film ansehe, dann fange ich meist an, andere Dinge nebenbei zu machen und verpasse ohnehin einen Großteil der Handlung.

### **Frühaufsteher oder Nachteule?**

Nachteule

### **Sommer oder Winter?**

Ich mag die Kälte nicht... Sommer, Sommer, Sommer!

### **Gitarre oder Klavier?**

Mit Rücksicht auf meine Mitmenschen keines von beiden.

### **Landleben oder Stadt?**

Leben auf dem Land mit Stadtnähe.



OPEN



## Kurze Frage - kurze Antwort

### **Selbst kochen oder ausgehen?**

Ich koche lieber selbst. Kochen entspannt mich. Und bisher hat sich noch niemand über meine Kochkünste beschwert. Gut, hin und wieder erhalte ich einen Hinweis auf den Schärfegrad.

### **Arbeiten: im Team oder allein?**

Gemeinsam können wir immer mehr erreichen. Ich arbeite grundsätzlich gerne konzentriert und allein. Aber ich kann mich auch gut in ein Team einbringen, wenn ich nicht völlig vereinnahmt werde. Ich schätze es sehr, wenn sich Teamarbeit und Einzelarbeit abwechseln. Immer wieder mal allein etwas voranbringen und dann in den Austausch mit anderen gehen. So kommt man mit mehr Perspektiven zu neuen Ideen und Impulsen. Das bringt für mich die besten Ergebnisse.

### **Flexibles Arbeiten oder fester Büroarbeitsplatz?**

Lieber flexibel, denn zu Hause kann überall auf dieser Welt sein.

### **Strukturierte Arbeitsprozesse oder spontane, kreative Prozesse?**

Es kommt darauf an. Wenn es sich um wiederkehrende Routineaufgaben handelt, dann will ich strukturierte Prozesse. Dann bleibt auch mehr Zeit für kreatives Arbeiten.

### **Formelle oder informelle Arbeitskleidung?**

Gerne formelle Kleidung, aber ohne Krawatte. Die drosselt die Sauerstoffzufuhr zum Gehirn.

### **Kurzes Meeting oder lange Tagung?**

Wenn ich etwas nicht mag, dann sind es ewig lange Meetings. Es ist schon alles gesagt nur nicht von jedem. Ich liebe kurze Meetings, bei denen alle auf den aktuellen Stand gebracht werden und die nächsten Schritte besprochen werden. Lange Meetings sind meist schlecht vorbereitet, begleitetes Lesen ist an der Tagesordnung und am Ende ist man müde, hat nichts erreicht und die eigentliche Arbeit ist auch nicht erledigt.



[www.ralfkemler.com](http://www.ralfkemler.com)



守

破

離

**WER GEWINNEN WILL,  
SPIELT NACH DEN  
REGELN ANDERER.**

**EXZELLENZ GEHT  
IHREN EIGENEN WEG!**

*Ralf Kemler*

**DAS ZIEL VON  
FÜHRUNG IST ES,  
ANDERE ZU  
BEFÄHIGEN UND  
SICH SELBST  
ÜBERFLÜSSIG ZU  
MACHEN.**

*Ralf Kemler*



Ralf Kemler

**KLAR im Innen - WIRKSAM im Außen:  
FÜHRUNG braucht MUT!**

**Mut, um unser Denken zu hinterfragen, damit wir uns selbst und andere besser verstehen.**

**Denn Klarheit ist das Fundament erfolgreicher Führung und persönlicher Exzellenz.**

**Sie ist der Kompass, mit dem wir uns und andere führen.**

**Wirksam, klar und respektvoll - für bessere Ergebnisse!**

**INSPIRIERE ANDERE,  
GRÖSSER ZU DENKEN,  
MEHR ZU LERNEN  
UND MEHR ZU  
ERREICHEN.**

*Ralf Kemler*



Listen on  
**Apple Podcasts**

und auf mehr bekannten Plattformen

**KLAR im Innen**



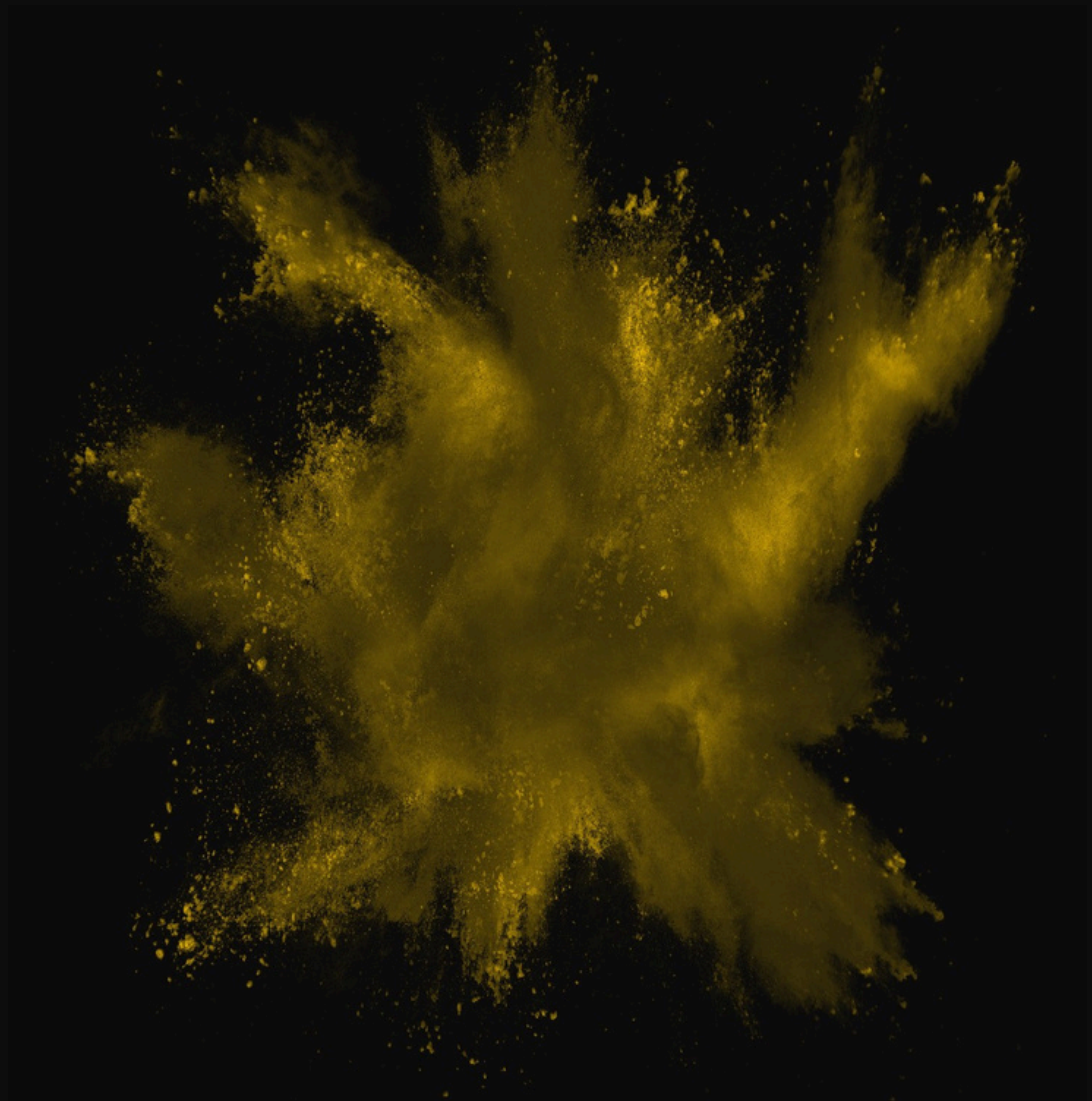
*Ralf Kemler*  
**WIRKSAME** Führung  
Teams  
für bessere **ERGEBNISSE**

**WIRKSAM im Außen**

**RALF KEMLER**

**Der PODCAST für bessere ERGEBNISSE**





*Ralf Kemler*

**WIRKSAME** Führung  
Teams  
für bessere **ERGEBNISSE**

