

Jörg Bothe

Führungskultur und Supportive Leadership

Nur Vertrauen und Respekt
führen zu Höchstleistungen



Springer Gabler

Führungskultur und Supportive Leadership

Jörg Bothe

Führungskultur und Supportive Leadership

Nur Vertrauen und Respekt
führen zu Höchstleistungen



Springer Gabler

Jörg Bothe
Weinheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-27551-8 ISBN 978-3-658-27552-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27552-5>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Heike Steinmetz

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch wendet sich an alle aktuellen und zukünftigen Führungskräfte, die mit den bestehenden Vorgehen und Praktiken nicht glücklich und vielleicht auch nicht erfolgreich geworden sind.

Reflektion des bisherigen Führungserhaltens ist wichtiger denn je. Es reicht nicht mehr aus, nur so weiter zu machen wie bisher. Weder den Mitarbeitern das Denken und Handeln zu verbieten, noch respektlos zu wenig von allen Beteiligten in Unternehmen zu fordern, führt zum Ziel. Menschen haben das Recht, gefordert zu werden und Führungskräfte die Pflicht, einen Rahmen zu schaffen, der weit über das „ein bisschen schneller und ein bisschen mehr von immer dem gleichen“ hinausgeht.

Es stehen große Aufgaben vor uns. Eine junge Generation klopft an die Türen und will zeigen, was sie kann – aber nicht mit den Methoden und Prozessen des letzten Jahrhunderts. Zu Recht fordert sie eine sinnvolle Tätigkeit und die demografische Entwicklung gibt ihr auch die Möglichkeit, stärker zu wählen und die eigenen Ziele zu verfolgen, als zu anderen Zeiten. Es geht heute nicht mehr nur darum, durch Arbeit die Grundlage für das eigene Überleben zu schaffen. Es geht vielmehr um das Wozu, welchen Sinn hat meine Arbeit und wie kann ich einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Dazu kommen erhebliche Herausforderungen auf uns zu, die wir jeden Tag in den Medien lesen, hören und sehen können. Beispielsweise Klimaveränderungen, künstliche Intelligenz, Migration und Handelskriege, um hier nur die größten zu nennen.

Wir stehen vor der Entscheidung, unsere Potenziale zu nutzen und eine positive Führungskultur zu leben, oder aber zu versuchen, mit alten Werkzeugen die neuen Herausforderungen zu meistern.

Dieses Buch wiederholt nicht all die Managementtechniken aus hunderten von Managementbüchern. Sofern Sie hier Bedarf haben, empfehle ich Ihnen das Standardwerk von Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben, sowie die Bücher, auf die ich im Text näher eingehe. Das Ziel dieses Buches ist es, einen anderen Weg aufzuzeigen, der sich bewusst nicht auf Managementtechniken bezieht oder verlässt, sondern das Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt. Der Wandel ist schnell und unberechenbar; wir müssen schneller und nachhaltiger sein. Die beste Möglichkeit, Nachhaltigkeit ins Management einziehen zu lassen, liegt darin, die Mitarbeiter stärker zu fordern und zu fördern und gleichzeitig von den eigenen Chefs genau das einzufordern. Die Mitarbeiter Aufgaben finden lassen, die mit Kreativität und Motivation Potenziale freisetzen, die sie heute (wahrscheinlich) nicht für möglich halten und nichts, aber auch gar nichts mit Bevormundung zu tun haben.

Vielleicht denken Sie jetzt, aber ich muss Ergebnisse liefern und kann nicht auf jeden warten. Stimmt. Lesen Sie dieses Buch, dann wissen Sie, wie es geht. Mit einem Vorgehen, das in der Praxis über dreißig Jahre hervorragende Ergebnisse erbracht hat. Aber Vorsicht! Es kann sehr anstrengend werden!

Vertrauen Sie sich selbst, damit Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen können.

Das Buch ist allen Menschen gewidmet, die ich in den letzten 30 Jahren in über 80 Ländern als Kunden, Händler, Vertreter und Mitarbeiter kennen lernen durfte und die mir sehr viel Vertrauen entgegengebracht haben.

Stellvertretend für das Vertrauen aller Führungskräfte, mit denen ich wunderbare Ergebnisse erzielen durfte, danke ich posthum Dr. Ing. Ruprecht Lattermann, der mir immer ein besonderer Gesprächspartner war. Er starb im Frühjahr 2019 nach einer Dienstreise in Jakarta.

Weinheim, Deutschland

Jörg Bothe

Grußwort

Wie kommt ein Berater dazu, ein Grußwort für einen anderen Berater zu schreiben? Noch dazu für ein Fachbuch, das auch aus seiner Feder hätte stammen können. Mehr noch: hätte stammen sollen, wenn ich ehrlich bin. Das, verehrte Leserin, verehrter Leser, ist wahres Netzwerken – und ehrlich dazu.

Damit sind wir schon beim Thema, denn genau solche Werte vertritt mein Kollege Jörg Bothe. Er steht wie kaum ein anderer in der Branche für Klarheit, Mut und Ehrlichkeit, gepaart mit Respekt, Vertrauen und Wertschätzung. Diese von ihm auch gelebten Werte machen das Zusammentreffen mit Jörg Bothe immer zu einer nachhaltigen Erfahrung und oft zu einer Herausforderung. Immer ist ein Treffen mit ihm inspirierend, niemals langatmig. Das gilt auch für dieses Buch: „Führungskultur und Supportive Leadership. Nur Vertrauen und Respekt führen zu Höchstleistungen“.

Worum geht es in diesem Buch?

Der Titel sagt es bereits: um Supportive Leadership, um die Chancen, Möglichkeiten und um das große Potenzial, das in diesem Führungsstil liegt. Und um Werte. Nach der Lektüre dieses Buches werden Sie nachdenklich sein. Mindestens. Ihnen wird klar werden, dass die Chance des Wandels nicht darin liegt, dass Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab jetzt erlauben, ihre E-Mails im Café abzurufen.

Supportive Leadership – wovon reden wir eigentlich?

Schuld daran sind die 68er, Sie wissen schon: „Der Muff von tausend Jahren ...“ Jörg Bothe nimmt Sie mit auf eine kleine Zeitreise. Denn in den 1970er-Jahren begann auch in den Unternehmen der autoritäre Führungsstil zu verschwinden. Heute, in Zeiten des Fachkräftemangels, sind wir meilenweit vom autoritären Führungsstil entfernt. Dem Himmel sei Dank! Also alles gut?

Mitnichten! Jörg Bothe findet das Haar in der Suppe: Das Unternehmensklima ist den meisten Menschen viel wichtiger als das Gehalt. Was folgt daraus? Nach Jörg Bothe wird die Unzufriedenheit des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin „weg gepampert“. Nur niemanden allzu hart anfassen. Lieber die schlechte Stimmung wegloben, als Klartext zu reden. Nicht mit Jörg Bothe. Wer ihn kennt, weiß: Sich mit opportunen Reden beliebt zu machen, ist seine Sache nicht. Klartext hingegen schon.

Jörg Bothe wird Ihnen darstellen, wie wichtig Werte sind. Ohne wird es nicht gehen. Und: Sie müssen diese Werte vorleben. Konkret heißt das: Sie müssen echt, klar, mutig sowieso und absolut verlässlich sein. Sich selbst treu sein – wozu auch gehört, dass Sie Fehler eingestehen müssen. Wobei wir schon bei den nächsten Werten sind: Vertrauen und Respekt. Und bitte schön natürlich gegenseitig! Doch, doch, so ist das, wenn Sie echt sein, wenn Sie ein wahres Vorbild sein möchten. Und ja, das kann anstrengend sein. Lohnt sich aber. Wer sagt überhaupt, dass nur Ihre Mitarbeiter und Ihre Mitarbeiterinnen gefordert werden sollen?

Supportive Leadership heißt nach Jörg Bothe, die Mitarbeiterin, den Mitarbeiter zu fordern, herauszufordern, zu fördern. Nicht mehr nur führen, sondern inspirieren, die Menschen in ihrer Arbeitsumgebung aktiv in die Gestaltung des Unternehmens und der Unternehmenskultur einzubinden. Die Betonung liegt auf: aktiv und fordernd. Braucht es dann überhaupt noch eine Führung? Natürlich, meint Jörg Bothe, nur eben anders. Mit mehr Respekt und Wertschätzung, mit mehr Inspiration und Mut.

Und was kommt bei diesem Führungsstil heraus?

Im besten Fall kommen Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weg von dem Klein-Klein des beruflichen Alltags und greifen nach den Sternen. Visionen blitzen in Ihnen auf. Die Antwort auf die Frage „Wo sehen Sie sich in fünf Jahren“ ist auf einmal kein abgestandener Witz mehr: „auf Ihrem Stuhl.“ Nein, sie ist ernst gemeint. Was sich aus dieser Frage alles machen lässt!

Im besten Fall fördern und fordern Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Verschaffen ihnen Freiräume, jenseits des Abrufens der E-Mails im Café. Sie sorgen für echte Freiräume, in denen sich wirklich etwas bewegen und gestalten lässt. Was für Möglichkeiten sich Ihnen und Ihrem Unternehmen auftun werden!

Wichtig ist Jörg Bothe dabei: Kommen Sie auch weg von konkreten Zahlen und definierten Zielen. Was bedeutet schon die Erhöhung des Umsatzes um zehn Prozent, wenn es stattdessen auch darum gehen könnte, dem Unternehmen eine neue und zukunftsweisende Richtung zu geben?

All das können meine Mitarbeiter, meine Mitarbeiterinnen?

Nun, vielleicht nicht alle und vielleicht nicht alle von Anfang an. Sie als Führungskraft haben nun zwei Aufgaben: Erstens die wirklich aufgeschlossenen

Menschen in Ihrem Unternehmen zu finden und zweitens diese zu fördern und ihnen Vertrauen zu schenken. Vertrauen in ihre Fähigkeiten, in ihren Mut. Das erfordert Ihrerseits Mut.

Seien Sie also mutig! – Das ist ein echter Bothe-Satz.

Werfen Sie Ihre ach so smarten Zielvereinbarungen über den Haufen. Setzen Sie echte Ziele, solche, die aus Ihrem Unternehmen einen Leuchtturm machen! Das können Sie nicht allein. Da schaffen Sie nur in einem Team, in dem Respekt und Wertschätzung vorherrschen – wie Sie dahinkommen? Nun, sicherlich nicht, indem Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nun erlauben, die E-Mails im Café abzurufen. Das gehört dazu, aber:

Schaffen Sie den Raum, in dem echte Ideen entstehen können. Gönnen Sie allen Zeit, um Visionen zu entwickeln und den Horizont zu weiten. Wie? Auch das erzählt Ihnen Jörg Bothe in diesem Buch. Er wird Ihnen erläutern, wie motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über sich hinauswachsen, Flügel bekommen und das Unternehmen mit sich ziehen. Welche Aussicht!

Erwähnte ich schon, dass ich dieses Buch auch gern selbst geschrieben hätte? ☺

Ich wünsche Ihnen viele Augen und Herz öffnende Erkenntnisse mit diesem Buch, viel Erfolg und Vergnügen dabei und noch mehr Vergnügen und Erfolg bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen!

Ihr
Matthias Kolbusa

PS: Natürlich können Sie nach der Lektüre dieses Buches Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch erst einmal „nur“ erlauben, ab jetzt die E-Mails im Café oder auf der Dachterrasse zu checken. Das ist möglich, verschenkt aber Potenzial, würde Jörg Bothe sagen. Machen Sie mehr daraus!

Inhaltsverzeichnis

1	Wozu Höchstleistungen?	1
1.1	Herausforderungen	2
1.2	Führungskultur	24
1.3	Supportive Leadership	44
	Literatur	59
2	Exponentielles Leistungswachstum ermöglichen	61
2.1	Wie ist exponentielles Leistungswachstum machbar?	62
2.2	Werte und Menschenbild	76
2.3	Konsequente Managementmechanik	87
2.4	Kommunikation als Orientierungsfunktion in bewegten Zeiten	93
	Weiterführende Literatur	102
3	Potenziale, das erste Ergebnis einer positiven Führungskultur	103
3.1	Potenziale – die Ergebnisse der Zukunft!	104
3.2	Erst Verzweiflung schafft Kreativität	121
3.3	So unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv	127
	Literatur	134
4	Führungskultur und Supportive Leadership	137
4.1	So tragen Führungskräfte zur Sinnfindung bei	138
4.2	Werte – und warum sie so wichtig sind	141
4.3	Persönlichkeit der Führungskraft	145
4.4	Supportive Leadership: Führen mit Sinn	149
	Literatur	155
	Stichwortverzeichnis	157



Wozu Höchstleistungen?

1

Inhaltsverzeichnis

1.1 Herausforderungen.....	2
1.2 Führungskultur.....	24
1.3 Supportive Leadership.....	44
Literatur.....	59

Zusammenfassung

Disruptiver Wandel, neue Technologien und viele weitere Herausforderungen stellen Unternehmen zunehmend vor enorme Herausforderungen. Es reicht bei weitem nicht mehr aus, angestrebte Umsatzziele zu erreichen. Denn auch wenn es heute und künftig weiterhin vor allem um Ergebnisse geht, müssen Führungskräfte weitaus mehr leisten als noch vor ein paar Jahren: Sie müssen sich, ihr Unternehmen neu erfinden. Der Schlüssel dazu ist die Führungskultur in den Unternehmen, die durch gelebte Werte geprägt wird.

Als ich vor einem Jahr an diesem Buch intensiv zu arbeiten begann, sah mein Bild von den zukünftigen Herausforderungen so aus: Ich stehe an einem Strand und beobachte weit draußen, wie sich eine ungeheure Welle aufbaut. Sie kennen das bestimmt. Zu Beginn verdunkelt sich ein Fleck an der Oberfläche des Wassers, dann ist die Spannung durch die nachschiebenden Wassermassen deutlich zu spüren und langsam baut sich die Welle vor einem auf. Meistens weit draußen, in eini-

ger Entfernung von der Küste. Heute sehe ich die Welle schon als eine bedrohliche Wand aus Wasser direkt vor uns. Was ist geschehen?

Der Sommer 2018 wird wahrscheinlich als der Wendepunkt in der Wahrnehmung vom Wandel und den bevorstehenden Herausforderungen in die Geschichte eingehen. Der Februar 2019 scheint den Trend fortzuschreiben. 25 °Celsius und seit Wochen kein richtiger Regen. Herausforderungen müssen wir nicht suchen, wir müssen sie nur wahrnehmen und uns eingestehen, dass es so nicht weitergeht. Wir sind in einem Wandel in einer ganz neuen Dimension angekommen. Einem Wandel, der sogar die jüngere Generation wieder mobilisiert und politisiert: Schüler versammeln sich freitags während der Schulzeit zu Protestdemonstrationen, um die Politik zu größeren Anstrengungen für einen nachhaltigen Umbau der Welt aufzufordern.

Denn eines ist klar: Die Welle kommt. Sie formt sich direkt vor unseren Augen. Ihre Ausmaße werden gigantisch sein: Naturkatastrophen und Klimawandel. Politische Entwicklungen wie Handelskriege und internationaler Terror. Cyber-Kriminalität und Bürgerkriege. Politische Instabilitäten und globale Strukturen. Der demographische Wandel und die Integration der Flüchtlinge. Die erwachenden Nationalisten in Europa und die Auswirkungen auf die Stabilität des Euros. Künstliche Intelligenz, digitale Transformation und disruptiver Wandel. Die Herausforderungen sind unendlich. Und jede einzelne wirkt sich direkt oder indirekt auf Ihr Unternehmen aus. Sie glauben mir nicht? Lesen Sie weiter – und Sie werden erfahren, was und wie ich es meine.

1.1 Herausforderungen

Die Welt hat sich schon immer verändert. In den letzten mehr als 250 Jahren, also seit Beginn der industriellen Revolution, gab es viele Veränderungen und – wie man es heute nennt – disruptive Wandel. Beispielsweise weg von der Pferdekutsche hin zum Automobil. Doch heute ist es anders, die Herausforderungen die vor uns liegen, sind nicht mehr mit den früheren Methoden zu bewerkstelligen. Die Dimensionen des Wandels haben sich grundlegend verändert, von einer starken Regionalität hin zu einer weltumspannenden Herausforderung. Die Menschheit hat es geschafft, die Lebensgrundlagen so zu verändern, dass das Leben auf diesem Planeten selbst in Gefahr geraten ist.

Gegen diese Herausforderung des vielbeschriebenen Klimawandels machen sich weltwirtschaftliche und geopolitische Herausforderungen geradezu mickrig aus. Ob es sich dabei um das Handeln einzelner Politiker, um Konflikte zwischen atomar bewaffneten Ländern der Dritten Welt handelt oder um das Bevölkerungs-

wachstum in afrikanischen und asiatischen Entwicklungsländern – die Herausforderungen werden für alle Menschen in den nächsten Jahren deutlich steigen.

Digitalisierung, Handelshemmnisse, neue Zollschranken, Wanderungsbewegungen ganzer Bevölkerungen, Ressourcenengpässe, endliche CO₂ Ausstoßvolumina, Bildung, Ernährung, sichere Energieversorgung ... Die Liste ließe sich leicht weiter fortsetzen.

Viele Themen lösen Ängste vor dem erforderlichen Wandel aus. Vor allem die Unsicherheit über die Folgen einer fortschreitenden Digitalisierung in Verbindung mit künstlicher Intelligenz löst immer wieder die Frage nach der Sicherheit der Jobs, dem damit eventuell verbundenen sozialen Abstieg sowie Stress und Angst aus. Und dies quer durch alle Gesellschaftsschichten: Die VDI nachrichten berichten, dass sich laut einer Studie der Hans-Böckler Stiftung 80 % der Geringverdiener und 40 % der Topverdiener um ihren Lebensstandard sorgen. Die Abstiegsängste speisen sich demnach auch aus dem Gefühl, den aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen aufgrund Digitalisierung und Globalisierung ausgeliefert zu sein. (VDI nachrichten, 09/2018)

Zu diesen Veränderungen gehören auch die extremen Abhängigkeiten, denen wir uns aussetzen. Beispielsweise bei der Energieversorgung. Moderne Gesellschaften sind von immer zur Verfügung stehender elektrischer Energie abhängig, wie ein Süchtiger von seiner Droge. Stellen Sie sich nur einmal vor, Deutschland wäre eine Woche ohne Strom. Wie lange würde es wohl dauern, bis die öffentliche Ordnung zusammenbricht, es zu Plünderungen und Gewalt kommt?

Oder Ressourcenknappheit. Vielleicht denken Sie jetzt an die begrenzten Bodenschätze von Lithium oder Koltan, vielleicht auch an die niedergehenden Ressourcen von Phosphor, ein wichtiges Düngemittel in der Landwirtschaft. Aber allen voran wird Trinkwasser auch in unseren Breitengraden knapp werden. Sinkende Grundwasserstände und mögliche Kontamination durch Dünger, Gülle und Pflanzenschutzmittel, werden ebenso zunehmen, wie niedrige Wasserpegel der Flüsse. Überhaupt hat uns der letzte Sommer einige Schwachstellen aufgezeigt; Produktionsstillstände, eingebrochene Lieferketten, erheblich Ernteauffälle und Gewinnwarnungen. Allein bei der BASF in Ludwigshafen, haben die Niedrigstände des Rheins im Jahr 2018 zu Verlusten von 250 Mio. € geführt. Die Produktion musste gedrosselt werden, weil der Rhein als Nadelöhr für Transport von Roh- und Fertigprodukten nur eingeschränkt zur Verfügung stand. Thyssenkrupp in Duisburg rief zwischendurch den Notstand aus, weil über den Rhein keine Rohstoffe mehr transportiert werden konnten. Probleme gab es zudem bei Autoherstellern und in der Baubranche. (Die Zeit, 2018) Für die deutsche Industrie werden laut des Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung, die Temperatur, die Wasserverfügbar-

keit, sowie Extremwetterereignisse, die drei wichtigsten Klimafolgen. (VDI Nachrichten, 08/2019)

Und auch der Verbraucher hat das gespürt: Da die Binnenschiffe nicht mehr voll beladen fahren konnten, wurde in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen der Treibstoff knapp. Tankstellen mussten Kunden nach Hause schicken.

Um die Güter nun über die Straße zu transportieren, bedarf es entsprechender Infrastruktur und entsprechende Lkw sowie Fahrer. Nur: Bereits vor der Trockenheit durften Lkw nicht mehr über bestimmte Brücken fahren – vor allem die Rheinbrücken sind betroffen. Auch wurden Autobahnen zeitweise für den Verkehr gesperrt. Hinzu kommen Dieselfahrverbote in den Städten und ein europaweiter Mangel an Lkw-Fahrern.

Der trockene Sommer 2018 ist dabei nur ein Beispiel von vielen. Obwohl er nur einen Teil der Herausforderungen streift, die auf uns zukommen, zeigt er deutlich: Niemand bleibt von der Welle verschont. Sie trifft uns alle. Und auch wenn wir nicht genau sagen können, wo und wie sie uns trifft, müssen wir uns vorbereiten, wenn wir nicht von ihr mitgerissen werden wollen.

Sind Sie auf diese Herausforderungen vorbereitet? Können Sie reagieren, wenn die Transportkosten für Ihr Unternehmen morgen um 50 % steigen? Wenn Treibstoff limitiert wird? Wenn ein Erdbeben einer Ihrer Produktionsstandorte lahmlegt? Oder wenn Sie für das geplante Wachstum mehr motivierte und kurzfristig gut ausgebildete Mitarbeiter brauchen? Wie gut sind Sie, ist Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen wirklich vorbereitet?

Wenn wir ehrlich sind, müssen wir zugeben, dass wir uns auf viele dieser potenziellen Risiken nur bedingt vorbereiten können. Und trotzdem müssen Sie als Führungskraft Ihr Unternehmen fit für die Zukunft machen. Weil sich all diese Entwicklungen auf Ihr Unternehmen auswirken werden. Beispielsweise, in dem Kunden wegbrechen, neue Anforderungen in die Ausschreibungen aufgenommen werden oder aber das Risiko eines Versorgungsengpasses durch das steigende Risiko der Naturkatastrophen zunimmt.

Zu den Mega-Trends wie Digitalisierung, Disruption kommen noch weitere Themen, die die Führungskräfte direkt betreffen. Agilität, flache Hierarchien, Flexibilität und „Führung im digitalen Zeitalter“, sind die in den Magazinen und Medien diskutierte Spitze des Eisbergs. Es werden flexible und unbürokratische Entscheidungen in flachen Hierarchien gefordert, doch damit erhöht sich die Führungsspanne und gleichzeitig müssen sich Unternehmen vor Haftungsrisiken schützen. Viel wichtiger sind aber Ergebnisprobleme vieler Unternehmen. Nur 54 % aller Vertriebsleiter weltweit erreichen die Zielvorgaben. (CSO Insight Sales

Performance Optimization Study 2015) Mit den entsprechenden Konsequenzen für Führungskräfte in Vertrieb und Produktion. Laut einer Studie von EY aus dem Jahr 2018, gilt die größte Sorge der Unternehmen dem Cash-Flow und dem Preisdruck. In vielen Branchen – z. B. Holzverarbeitung, Isolierstoffe, Druckdienstleistungen, Maschinenbau – haben Investitionen der letzten Jahre zu erheblichen Überkapazitäten geführt und entsprechenden Preisdruck ausgelöst. (EY Growth Barometer 2017) Wenn aber in einer seit fast zehn Jahren andauernden wirtschaftlichen Hochphase, die Sorge vieler Unternehmen vor allem dem Cash-Flow und dem Preisdruck gilt, dann wird bei einem wirtschaftlichen Abschwung die Sorge schnell zu Stress und echter Not führen.

Vielleicht nennen wir es abseits aller schönen Worte einfach beim Namen! Es geht um Ergebnisse. Alles was in Personal-, Kommunikations- und Marketingabteilungen oder in Vorstandsrunden diskutiert und als externe Kommunikation heraus gegeben wird, was an Wohlfühl- und Personalentwicklungsprogrammen auch immer aus dem Hut gezaubert wird, hat letztendlich nur ein Ziel. Ergebnisse! Und zwar steigende Ergebnisse! Sonst nichts! Trotz aller Wachstumskritik und der Frage, wie Nachhaltigkeit und Wachstum miteinander vereinbart werden könnten. Die sozialen Systeme müssen funktionieren und die nachkommenden Generationen sind im Dilemma, dass sie vielleicht die Generation sind, der es nicht besser gehen wird als der Elterngeneration. Verzichtsforderungen sind so unbeliebt, wie der kalte Schauer am Morgen.

Aber wie soll das bitte alles gehen? Externe und interne Parameter verändern sich in einer Dimension und Geschwindigkeit, die wir so noch nicht hatten. Der Veränderungsdruck wächst und wächst und gleichzeitig ist die Erfolgsquote der erfolgreich umgesetzten Change Prozesse schwer zu messen. (Greif et al. 2011) Ob die häufig genannten 2/3 gescheiterte Veränderungsprojekte nun stimmen, hängt sehr stark von der Ergebniserwartung und Ergebniseinschätzung der Stakeholder ab. Fakt ist jedoch: Der Drang, Erfolge vor allem nach kurzfristigen Ergebnisverbesserungen zu bewerten, erhöht den Druck in der Organisation. Für echte Veränderungen brauchen Sie den Mut, die Komfortzonen aller Ebenen zu durchbrechen und damit die eigene Filterblase zu verlassen. Veränderungen fangen sinnvollerweise dort an, wo jeder beginnen kann und das ist bei sich und in seinem eigenen Verantwortungsbereich. In dem Sie den Hebel dort anlegen, wo Sie Einfluss nehmen können: In der Führung.

Ein kurzes Beispiel:

Bei einem meiner Interim-Jobs hatte ich die Aufgabe, das schlechte Ergebnis des Vorjahres zu verbessern. Deshalb traf ich mich mit Frank in seinem Büro. Er erzählt mir von sich und seinem Werdegang, seiner Arbeit und seiner Sicht auf seine Abteilung, das Unternehmen, die starke Konkurrenz und den schwierigen Markt. Frank ist eine ausgesprochene Frohnatur und er überzeugt mit einer natürlichen Gelassenheit.

Das Gespräch kommt auf die schlechten Ergebnisse der letzten Jahre und schließlich auf das Ziel für das nächste Geschäftsjahr. Voller Überzeugung und mit vielen Argumenten, erklärt mir Frank auf meine Frage nach seinem Ziel, das mehr als 30 m € nicht machbar sein werden. Dann ist es still im Raum.

Ich lehne mich etwas nach vorne, greife meine Kaffeetasse mit beiden Händen, schaue Frank direkt in die Augen und erwidere, „hmm, ich lege 50 % drauf, also 45 m €“. Frank fällt nach hinten in die Lehne und stöhnt, „wie soll das gehen? Bei dem Markt und dem Konkurrenzkampf. Das ist völlig unrealistisch!“

Aus seiner Sicht eine völlig plausible Reaktion, denn Frank hatte kein Erfahrungsmuster für diese Art von Zielen und das löste Stress und Furcht bei ihm aus.

Doch wovor fürchtet sich Frank und viel wichtiger: Wie kann Frank Freude für seine Herausforderung entwickeln?

Nach einer kurzen Pause erwiderte ich: „Jetzt suchen Sie sich einen ruhigen Platz und gehen Ihre Prozesse, Ihre Organisation, Ihre Mitarbeiter und alles andere in Gedanken durch und definieren die zwei oder drei größten Engpässe, die Sie sofort lösen müssen, um das Ziel doch erreichen zu können. Morgen um 9.00 Uhr sehen wir uns hier wieder und schauen gemeinsam, ob uns noch was Wichtiges zusätzlich einfällt.“

Denken Sie daran, es geht nicht darum, „ob“ das Ziel erreicht werden kann, es geht nur noch darum „wie“ das Ziel erreicht werden kann. Intuitiv hatte Frank das bereits erkannt.

Rennen Sie nicht jedem vermeintlich neuen Managementtrend hinterher, ob er nun Agilität oder neurobiologisches Führen heißt, oder welcher Trend gerade bei Ihnen durch das Unternehmen getrieben wird. Die Basis für Erfolg ist die Sinnhaftigkeit des Handelns. Um den Sinn aber individuell erfahren zu können, ist es erforderlich, ihn zu suchen und zu wissen, auf welcher Wertebasis Sie handeln. Die

vielgeschmähten Hochglanzbroschüren, in denen eine Vielzahl von Unternehmenswerten aufgeführt und in schier unendlichen Bandwurmsätzen vermittelt werden sollen, helfen bekannter Weise nicht wirklich und werden in den meisten Fällen nicht beachtet. Zu Beginn nicht von der Führung und später auch nicht von den Mitarbeitern. Unternehmensleitlinien, die als eine Art moderner 10 Gebote beschrieben sind, aber wie im Original sich auch in der obersten Führung im Zweifel niemand drum kümmert, schaden mehr, als sie helfen. Vor allem weil sie das Vertrauen der Mitarbeiter damit zerstören.

Überleben oder Leben

Schon seit einigen Jahren sind wir in einer Phase mit der Gesellschaft angekommen, in der es nicht mehr nur um das Arbeiten zum Überleben geht. Selbstverständlich ist ein Leben mit niedrigen Löhnen oder der Grundsicherung kein leichtes Unterfangen, es geht aber nicht mehr grundsätzlich um das Überleben. Wir werden uns im 21. Jahrhundert stärker mit den Gedanken über das Leben und dem Erhalt der lebensnotwendigen Bedingungen beschäftigen, als mit dem Lebensunterhalt. (Pattakos 2011)

Besinnen Sie sich mit einer neuen Führungskultur auf die eigenen Wurzeln und damit auf wenige, wichtige eigene Werte und legen Sie mehr Wert auf eine empathische Konsequenz in der Umsetzung und dem Leben der Werte. Ein Unternehmen zu führen, ist eine komplexe Aufgabe und erfordert reife und stabile Persönlichkeiten in den Führungsebenen. Motivation und Kompetenz sind wichtig, aber nicht hinlänglich ausreichend, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Es erfordert vielmehr eine kreative und situative Intelligenz auf der Basis einer wertebasierten Persönlichkeitsbildung. Stabilität ist nicht durch Dominanzgehalte oder schlichtem Kontrollfanatismus zu gewinnen, sondern durch die grundlegende Klärung der eigenen Basis. Mit der Entwicklung einer empathischen Konsequenz in der täglichen Führungsarbeit ist schon ein großer Schritt gegangen. Denn Führung umfasst weitaus mehr, als die tägliche Routine. Es geht um die strategische Positionierung Ihres Unternehmens, um Produktentwicklungen, Umsatzziele, Kostenreduzierungen und vieles mehr – allgemein als Ergebnisdruck bezeichnet. In all diesen Bereichen haben Sie mehr oder weniger eingeschränkte Möglichkeiten, zu handeln – entweder, in dem Sie etwas nach vorne treiben oder aber auf Entwicklungen reagieren. Um dabei nicht wie ein Schiff auf hoher See durch die Wellen des Orkans zu torkeln, müssen Sie wissen, was Sie antreibt, was Sie trägt und was Sie erreichen wollen. Sie müssen wissen, wofür Sie Höchstleistungen brauchen.

Dabei wirken sich die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, wirken sich neue Technologien auch auf das Miteinander im Unternehmen und damit auch auf die Führung aus. Eine Besonderheit der Digitalisierung zeigt sich beispiels-