

Michael Kres

Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung

2. Auflage



Springer Gabler

Mutmacher:
Unternehmen stärken
durch mutige Führung

Michael Kres

Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung

2., überarbeitete Auflage

Michael Kres
ProMove TM GmbH
Schaffhausen
Schweiz

ISBN 978-3-658-06097-8
DOI 10.1007/978-3-658-06098-5

ISBN 978-3-658-06098-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2015

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Buches im Herbst 2013 haben uns viele aufmunternde Reaktionen erreicht. Hunderte von Mails, Anschriften und Kontaktanfragen haben uns darin bestätigt, dass die Mutmacher ein Bedürfnis darstellen. Diese Welle an Kommentaren hat uns darin bestärkt, weitere Beispiele zu sammeln und die Gedanken der ersten Auflage in dieser zweiten Auflage noch zu vertiefen.

Die Mutmacher-Bewegung hat sich verstärkt. Wir konnten weitere Interviews führen, Ideen zusammentragen und auf www.mutmacher.org Mutmacher-Clips für Sie drehen, in denen ersichtlich wird, wie mutige Führung Werte schafft. In den Beispielen lässt sich erkennen, dass Mut erfrischend vielschichtig ist. Er kommt auf allen Hierarchiestufen vor, in allen Branchen, proportional vielleicht in kleineren Firmen etwas mehr als in größeren Unternehmen, aber stets initiiert durch ganz gewöhnliche Menschen, die an eine Sache geglaubt und auf sie fokussiert haben. Insgesamt gewinnen wir die beruhigende Erkenntnis: Mutige Führung braucht keine Helden! Sie entsteht durch Normalos, die ein gesundes Selbstverständnis mitbringen, sich selbst genügen und sich gerade deswegen nicht an Superstars zu orientieren brauchen. Um die Kraft mutiger Führung zu nutzen, dürfen wir uns also getrost von einer Übertragung der Vorgehensweisen von Ausnahmeunternehmern wie Richard Branson, Dietrich Mateschitz oder Elon Musk auf unser Umfeld verabschieden. Deren Geschichten dienen vielleicht der Unterhaltung, kaum jedoch dazu, Menschen in ihrem Innern zu stärken.

Großes hat seinen Ursprung stets im Kleinen. Wir brauchen in unseren Unternehmen viel mehr Denkräume, in denen Menschen ihr Potenzial entdecken können. Wer solche Freiräume nutzt, erkennt: Führung beruht immer auf Selbstführung. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, Vorbild zu sein. Menschen dürfen ihren eigenen Weg gehen. Nicht Normung bringt uns weiter, sondern die Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen. Es gehört zu einer gesunden Selbstführung, sich der eigenen Denkmuster und Verhaltensweisen, sich der eigenen Widersprüche und Wirkung bewusst zu werden und daraus zu lernen. Dann können wir unser inneres Gleichgewicht, unsere selbstgesteuerte Balance leben.

Erst dann ist die Basis gelegt, um von der Selbstführung auf die Ebene der mutigen Führung von anderen zu gelangen. Auch hier gilt: Wir müssen keine Dissonanzen ausräumen, dürfen aber von ihnen lernen. Am besten gelingt uns das, wenn wir das Team nicht von innen betrachten, sondern uns auf eine andere Betrachtungsebene begeben. Dann

erhalten wir eine andere Sicht auf die Dinge, die uns erlaubt, uns nicht an den Fehltonen zu orientieren, sondern die Musik hinter den Dissonanzen zu erkennen. So erkennen wir die Ressourcen, die in den Menschen stecken und das Potenzial, das gemeinsam genutzt werden kann. Von dieser Metaposition aus können wir reflektieren, was uns gemeinsam beflügelt, welche Ängste und Annahmen uns gegenseitig ausbremsen und welche Wirkung dies auf unsere gemeinsame Leistung hat.

Wenn wir als Team gelernt haben, von Dissonanzen zu lernen, sind wir soweit, an den organisationalen Rahmenbedingungen zu arbeiten, die mutige Führung im Unternehmen ermöglichen. Sie bilden den Resonanzkörper, in dem die unterschiedlichen Dissonanzen in Teams, Bereichen oder Abteilungen zu einer kraftvollen Melodie zusammengeführt werden. Dabei werden wir gewahr, dass sich Menschen in ihren Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen gegenseitig blockieren: Während einige Gas geben, treten andere auf die Bremse. So wird positive Energie durch korrosive Energie wieder aufgehoben. Auf organisationaler Ebene werden Sinnfragen und Widersprüche sichtbar: Wie sinnvoll ist es, 5 % zu wachsen, während wir 15 % unseres Potenzials blockieren? Wie wirkungsvoll ist einer unsteuerbaren Welt eine Restrukturierung, die uns jährlich vermeintlich 12 Mio. einsparen lässt, die jedoch unwiderruflich Anpassungskosten von 15 Mio. mit sich bringt? Der Dialog über Sinn und Unsinn unreflektierter Glaubenssätze, über unbewusste Mutschlucker, muss in Unternehmen reifen. Dann eröffnen sich neue Erfolgspotenziale. Dass sich diese Betrachtung auch ökonomisch lohnt, belegen weltweite Studien. So zeigt eine empirische Untersuchung der Universität St. Gallen mit mehr als 15.000 Mitarbeitenden in 96 Unternehmen, dass gesunde und authentische Führungskräfte eine um bis zu 38 % erhöhte Performance liefern, weil sie emotionale Erschöpfung vermeiden und der Beschleunigungsfalle entkommen können.¹ Die individuelle Performancesteigerung wirkt auch auf der Ebene der Gesamtorganisation. Das Organizational Energy Programm der Universität St. Gallen, an der weltweit mehr als 800 Unternehmen – u. a. ABB, Alstom, Hilti, Lufthansa, Tata oder unaxis – mit 360.000 Teilnehmenden mitgemacht haben, brachte eindeutige Resultate zu Tage: Firmen mit einem hohen Maß an produktiver Energie sind massiv wirkungsvoller als solche mit einem hohen Grad an korrosiver Energie. In der Untersuchung gab es insgesamt eine Steigerung der Unternehmensleistung um 39 %, um 33 % effizientere Geschäftsabläufe und um 25 % höhere ROIs. Aber auch das Wachstum verlief überdurchschnittlich, ganz zu schweigen von der erhöhten Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.²

Die Zeit ist reif für mutige Führung. Wie wir täglich erfahren dürfen, wächst die Zahl derer, die den Mut haben, sich ihres eigenen Verstandes zu bedienen und sich nicht länger wie „Eigenfeilspäne am Kraftfeld von Zeitgeist und Massenmeinung auszurichten“.³ Mutige Führungskräfte gehen ihren eigenen Weg, leise und bescheiden. Sie vertrauen darauf, dass sie und die sie umgebenden Menschen willens und fähig sind, Großes zu leisten.

¹ Vgl. Bruch (2013, S. 14).

² Vgl. Bruch (2013, S. 8).

³ Miegel (2014, S. 187).

Sie fokussieren auf dem, was geht und sind sich bewusst, dass ein soziales System nur dann Bestleistungen erbringt, wenn es nicht auf maximaler sondern auf optimaler Drehzahl läuft. Sie steuern ihre Unternehmen bewusst unter der Leistungsgrenze. Dadurch werden sie insgesamt erfolgreicher. Mutige Führung beinhaltet die Kunst der Beschränkung. Dazu gehören:

- die Fähigkeit, zu genießen
- seine Sinne zu nutzen
- Vorhandenes zu schätzen und nicht zuletzt
- Grenzen, namentlich auch Leistungsgrenzen zu erkennen, anzunehmen und zu respektieren.⁴

Das mag für Führungsaufgaben ungewohnt sein. Wir werden mit Widerständen zu kämpfen haben. Der Weg zur mutigen Führung ist nicht einfach zu gehen. „Zweifel sind das Tor, durch das jeder hindurchmuss, der zu ergründen sucht, was er, was sie wirklich will.“⁵ Aber es lohnt sich! Führung wird dadurch einfacher und wir werden ein reicheres, differenzierteres Leben erfahren dürfen.

Wenn Sie sich ermutigt fühlen, in Ihrem Umfeld Akzente zu setzen, können wir Sie unterstützen. Als Leser dieses Buches stellen wir Ihnen exklusiv und kostenlos auf www.qualintra.com/changechecks Ihre eigenen Mutmacher-Checks zur Verfügung. Darin können Sie erkennen, wo Sie Potenzial schöpfen können für sich, Ihr Team aber auch in Ihrem Unternehmen.

Wir hoffen, dass durch dieses Buch die Mutmacher-Bewegung weiter an Kraft gewinnt!

Schaffhausen, im August 2014

⁴ Vgl. Miegel (2014, S. 222).

⁵ Miegel (2014, S. 223).

Einführung

Wir kriegen für immer Mehr immer Weniger. Experten schätzen, dass Unternehmen heute bis zu 30 % ihrer potenziellen Wertschöpfung durch unachtsame Nutzung ihrer Ressourcen verlieren. Tendenz steigend. Wenn es uns gelänge, dieses Potenzial auch nur annähernd zu nutzen, könnten wir der Wachstumsdiskussion in unserer Gesellschaft wesentliche Impulse geben. Gefragt ist allerdings ein Umdenken der Art und Weise, wie wir uns und andere führen.

Wir leben in einer Gesellschaft, die wesentlich mehr Wert auf Sicherheit als auf Mut legt. Für alle möglichen Probleme verlangen wir im Voraus Absicherungen, Kontroll- und Rückzugsmöglichkeiten. Entsprechend sichern wir uns auf allen Fronten ab. Ein hoher Anteil produktiver Führungsenergie wird mittlerweile für Planung, Zielerarbeitung, Kontrolle, Reportings aufgewendet. Auf diese Weise entfernen sich Unternehmen immer mehr von Markt. Sie beschäftigen sich zunehmend mit sich selbst, ersticken die Eigeninitiative ihrer Mitarbeitenden im Kern und sorgen dafür, dass das letzte Bisschen individueller Verantwortung ans System delegiert wird.

So verkommen einst blühende Unternehmen zu standardisierten Klonen, in denen der Komplexität unplanbarer Märkte Planbarkeit entgegengesetzt wird. Durch Planung verschwindet Authentizität. Statt authentisch zu leben, leben heute viele Menschen im „man“ wie der Philosoph Martin Heidegger es ausdrückt. Was systemkonform ist, bietet Orientierung und bestimmt unser Leben. Systemkonformität wird zum Rahmen, in dem sich Individualität und Mut nicht mehr lohnen.

Das Resultat unserer Mutlosigkeit sehen wir täglich: Wir sind müde. Müde ob all der Planung und der dafür zu verarbeitenden Informationen – müde aber auch, weil wir trotz all unserer Anstrengungen den Eindruck haben, uns kaum mehr vom Fleck zu bewegen. Was ist los mit uns? Der Anteil der Führungskräfte, deren Batterien leer sind, steigt – der Anteil an Unternehmen, die in Planung ersticken auch. Wir scheinen in vielerlei Hinsicht an einem Wendepunkt angekommen zu sein.

Dabei sind wir fit. Noch nie konnten Menschen so gesund so alt werden. Noch nie waren wir besser geschult, hatten mehr Wissen und Informationen zur Verfügung. Noch nie konnten wir uns de facto so frei und eigenverantwortlich bewegen. Doch diese Fitness ist trügerisch. Wir glauben, dass unsere Hochleistungsorganisationen, die wir über Jahre mit klassischen Management-Methoden fit getrimmt haben, auch wirklich fit sind. Wir

glauben, dass fittere Menschen bessere Führungskräfte abgeben. Wie die Realität zeigt, ist dem nicht so. Wir haben zunehmend Mühe, am Markt zu bestehen. Klassische Management-Methoden helfen uns nicht mehr weiter, unsere Firmen fit zu halten, weil unser Fitnessverständnis im Wesentlichen physisch –also quantitativ – begründet ist. Durch Superlative wie „best in class“, „höchster Marktanteil“, „Preisführerschaft“ etc. möchten wir alle Höchstleistungen bringen, wie sie im besten Fall Lionel Messi oder Roger Federer erreichen. Wenn die beiden wüssten, wie oft sie zu Firmenhelden hochstilisiert werden, erlitten sie wohl einen Burnout. An physischer Fitness ist nichts auszusetzen. Sie hat einfach ihre natürlichen Grenzen: Zum einen haben nur wenige Menschen und Organisationen die Prädisposition zu Hochleistungssportlern. Das Anwenden allgemeiner Managementregeln bringt bei ihnen nicht den gewünschten Erfolg. Zum anderen nimmt selbst für die wenigen, die auf höchstem Niveau bestehen, der Aufwand, um physisch fit zu bleiben, mit dem Lebensalter exponentiell zu. Mit der demografischen Entwicklung werden diesem Treiben also automatisch Grenzen gesetzt. Was für Menschen gilt, gilt erst recht für Organisationen. Ab einer gewissen Reifephase ist der Grenznutzen einer Investition in physische Fitness negativ. Physische Fitness ist also endlich. Quantitative Management-Methoden, die in Zeiten der Sättigung weiterhin die psychische Fitness von Unternehmen erhöhen wollen, verlieren also zunehmend an Wirkung. Zum Glück gibt es noch die physische Fitness, die sich an Qualität orientiert. Sie ist tendenziell unendlich. Der Fantasie der Menschen sind keine Grenzen gesetzt. Diese qualitative Fitness jedoch wird in Unternehmen großflächig sabotiert: Überall finden sich Barrieren, Abteilungsgrenzen, Reportinglines, Vorschriften, Stellenbeschriebe, die etwa so viel zu tun haben mit dem Potenzial eines Menschen wie Karl Marx mit Peter Drucker. Die meisten Unternehmen nutzen das Potenzial ihrer Menschen nicht, sie ersticken es. Mit den erwähnten Folgen: Die Menschen fühlen sich ausgebrannt, nicht anerkannt, sehen keine Perspektiven mehr und kriegen dafür mit Status und Schmerzensgeld.

Wir müssen umdenken. In unseren Unternehmen steckt mehr drin, als wir glauben. Lassen wir zu, dass die qualitative Fitness mehr Gewicht erhält in der Führung von Unternehmen. Nutzen wir die Energie, die in unseren Unternehmen vorhanden ist, um nachhaltig fitter und produktiver zu werden. Allerdings genügt ein Umdenken innerhalb unserer bestehenden Werte- und Handlungsmuster nicht. Wir brauchen mutiges Umdenken unseres Denkrahmens an und für sich. Womit wir beim Thema wären: den Mutmachern. Wir möchten uns in diesem Buch mit mutigen Ansätzen befassen, die heute uns als Menschen und Führungskräfte helfen können, in unseren Unternehmen ungenutztes Potenzial zu nutzen. Mut ist ein vielschichtiges Gebilde. Schon Platon tat sich schwer, eine präzise Definition des Mutes zu finden. Die Messlatte liegt also hoch. So hoch, dass es wenig zielführend ist, eine eigene Definition bilden zu wollen. Bedienen wir uns also lieber der intelligenten Formulierung von Andreas Dick, dem mutigen Psychologen und Therapeuten, der sich umfassend des Themas annimmt. „Mut bezeichnet die Fähigkeit, aus einer überlegten und freien Entscheidung heraus eine persönliche Gefahr einzugehen oder auszuhalten aus

Liebe zum Guten in der Hoffnung auf einen glücklichen Ausgang“.¹ Mut, nach Dick, umfasst die folgenden fünf Elemente:

1. Mut entsteht durch einen freien Willensentschluss. Wer zu etwas gezwungen ist, handelt nicht mutig.
2. Wer mutig ist nimmt eine Gefahr, ein Risiko oder eine Widerwärtigkeit auf sich. Er opfert eine Sicherheit oder Annehmlichkeit. Ein Firmenkauf oder grenzenloses Wachstum sind nicht mutig, da Entscheider dadurch kaum je wirklich etwas opfern müssen. Mutig ist, seine eigene Meinung auch gegen den Widerstand anderer kundzutun, da dies zu Machtverlust oder auch zu Kündigung führen kann.
3. Wer mutig ist, ist durch Klugheit zur Erkenntnis gelangt, was in einem bestimmten Moment richtig und was falsch ist. Aristoteles charakterisiert den Mut als Mittelmaß zwischen den beiden Extremen der Furcht und der Zuversicht. Sich in einen aberwitzigen Wettbewerb zu begeben ist nicht mutig, sondern höchstens Zeichen der Furcht vor Positionsverlust. Ebenso wenig mutig ist es, sich naiv in neue Märkte zu stürzen, ohne sich der Gefahren für die Firma bewusst zu sein. Mutig hingegen ist ein Entscheid, eine Restrukturierung nach sorgfältigem Abwägen nicht durchzuführen, weil sie der Firma mehr schadet als es bringt.
4. Wer mutig ist, hat Hoffnung und Zuversicht auf einen glücklichen, lohnenswerten und sinnvollen Ausgang einer Aktion. Es ist nicht mutig, sich mit einer wagemutigen Aktion gegen die herrschenden Machtverhältnisse im Unternehmen zu stellen. Das ist höchstens naiv. Mutig hingegen ist es, einer Aktion, die Bestehendes durch den Dialog in Frage stellt, Schützenhilfe zu bieten.
5. Mut beruht stets auf einem Motiv der Liebe. Liebe verstanden als Akzeptanz und Toleranz von Andersartigkeit, nicht als Eigenliebe und Selbstabhärtung durch eiserne Disziplin. So verstanden wird Führen zum Dienen am System, werden Führungskräfte zu Coaches ihrer Mitarbeitenden und zu Koordinatoren guter Ideen.

Um mutig zu sein, müssen alle fünf Elemente zusammenspielen. Mutmacher können auf unterschiedlichen Ebenen aktiv sein. Je nach der Situation, in der wir uns befinden, können wir uns bei der Lektüre auf unterschiedliche Absätze beschränken.

Im ersten Teil des Buches beschreiben wir die Mutschlucker. Mutschlucker sind unreflektierte Glaubenssätze und Annahmen, die in unseren Unternehmen Produktivität verschlucken. Die Mutschlucker sind die Hauptgründe dafür, dass wir durch mutloses Verhalten Kreativität und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden ersticken. Dieser Teil ist die Basis dafür, mit dem Rest des Buches sinnvoll arbeiten zu können.

Im zweiten Teil des Buches beschreiben wir die Mutmacher. Mutmacher sind Beispiele, die Mut machen. Anhand verschiedener Firmenbeispiele zeigen wir auf, wie durch ein Umdenken des Bestehenden unerwartetes Potenzial gehoben wird. Zuerst erklären wir Arnold Beissers paradoxe Theorie der Veränderung. 70% aller Changeprogramme in

¹ Dick = 2010 = 48.

unseren Unternehmen gehen schief. Die paradoxe Theorie der Veränderung erklärt, warum das logisch ist: Wir können – paradoxerweise – nur dann die Dinge ändern, wenn wir sie nicht ändern wollen. Wir können nur Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sich die Dinge ändern. Transformation kann weder durch Programme noch Pläne erreicht werden, sondern dadurch, dass wir die wirklichen Kräftefelder im Unternehmen sichtbar machen, sie akzeptieren und gemeinsam von ihnen lernen. Dann stellt sich der Wandel gewissermaßen von selbst ein. Beissers Theorie bildet die Basis für die gesamten Ausführungen im zweiten Teil.

Wir können nur dann führen, wenn wir uns selbst führen können. Konsequenterweise widmen wir uns also zuerst der mutigen Selbstführung. Auf Basis des Lernzyklus von David Kolb erfahren wir, wie wir selbst unsere Muster hinterfragen und an den eigenen Widerständen wachsen können.

Sodann betrachten wir mutige Führung. Wir übertragen Kolbs Lernzyklus auf die Entwicklung von Teams und erfahren, dass wir die Reflexion, die wir für uns selbst gemacht haben auch im Team durchlaufen können. Dadurch erhalten wir eine kollektiv ermutigte und gestärkte Belegschaft.

Sodann betrachten wir das Unternehmen als Ganzes. Hier erarbeiten wir geeignete Rahmenbedingungen, um als Unternehmen gesamthaft mutiger zu werden. Wir hinterfragen Spannungsfelder auf der Strategie- und Zielebene, der Kultur- und Verhaltensebene aber auch auf der Struktur- und Prozessebene. So gelingt es uns, widerstrebende Energien systemisch im Unternehmen aufzuzeigen und zu lernen, wie wir daran wachsen können.

Um die Transformation in der Praxis zu unterstützen, stellen wir am Ende des zweiten Kapitels mit www.mutmacher.org ein Fragemosaik für mutige Manager vor, anhand dessen sich Unternehmen ihre eigenen Mutmacher-Würfel zusammenstellen können. Und wer sich selbst ein Bild über die Kräftefelder in seinem Unternehmen machen möchte, der kann sich im Organisational Change-Check, am Ende des zweiten Kapitels, Inspirationen holen. Der Organisational Change-Check ist Teil eines international validierten Check-Systems, anhand dessen Unternehmen sowohl ihre Mutschlucker als auch ihre Mutmacher darstellen können, um darauf wirkungsvolle Interventionen für die eigene Transformation abzuleiten.

Im dritten Teil des Buches stellen wir anhand Fallstudien und Interviews mutige Unternehmen vor. Anhand von Firmenberichten unterschiedlicher Branchen und Größen erfahren wir, dass qualitative Fitness und mutiges Management auf gänzlich unterschiedliche Weise erreicht werden kann.

Dieses Buch ist ein Erfahrungsbericht. Von Unternehmern für Unternehmer – oder für Manager, Leader und Organisationsentwickler. Für Menschen, denen das Gedeihen ihrer Organisation am Herzen liegt. Wer die Gedanken mutig durchdenkt, kann es schaffen, mit weniger Aufwand mehr zu erreichen; er wird zum Mutmacher, der durch mutige Führung sein Unternehmen stärkt.

Danksagung

Das vorliegende Buch wäre nie zustande gekommen, hätten mich nicht einige mutige Menschen immer wieder dazu ermutigt. Da ist an erster Stelle Helena Trachsel zu nennen, die den Kontakt zu Barbara Lukesch hergestellt hat. Helena wusste genau, wen es brauchte, um die nötige Dynamik für ein derartiges Projekt am Leben zu erhalten. Barbara Lukesch zeichnet für sämtliche Interviews verantwortlich. Wie oft hat sie auf Terminen insistiert, auch wenn im Alltag die Prioritäten woanders lagen. Sie war es auch, die diesem Manuskript den Feinschliff gab. Ohne ihre Art, Dinge zu erfassen und pointiert darzustellen, könnten wir uns heute nicht an so einem leicht lesbaren Werk erfreuen. Sodann möchte ich Erwin Fritsche und Ulrich von Bassewitz nennen. Die beiden haben mir während der ganzen Zeit des Schreibens mit wertvollen Ideen und konstruktiven Fragen zur Seite gestanden. Sie waren es auch, die das Manuskript kritisch hinterfragten. Im regelmäßigen Dialog mit Achim Diedenhofen, Dieter Kastenhuber, Andrea und Frank Miller kam schließlich auch die Idee der www.mutmacher.org zustande. Einen wichtigen Beitrag leisteten Ursula Schneider, meine Assistenz, und Christina Kres, meine Frau, die durch ihre Geduld und Aufnahmefähigkeit wesentlich dazu beitrugen, mich während der Zeit dieses Manuskripts von vielem Unbill freizuhalten. Schlussendlich möchte ich den Mut des Springer Gabler-Verlags nennen, allen voran Juliane Wagner, die im Manuskript das Material für eine profunde Reflektion erkannte.

Ihnen allen sei herzlich gedankt. Sie sind die wahren Mutmacher.

Schaffhausen, im November 2014

Michael Kres

Inhaltsverzeichnis

Teil I Mutschlucker

1 Die schwarzen Löcher der Führung	3
1.1 Macht macht mächtig	5
1.2 Zahlen schaffen Sicherheit	7
1.3 Planung programmiert Zukunft	9
1.4 Kostenfokus statt Gesamtfokus	11
1.5 Mehr ist besser: The sky is the limit	11
1.6 Reorganisationen reduzieren Komplexität	13
1.7 Die falschen Dinge richtig tun	14
2 Korrosive Energie	17
3 Beschleunigung	21
4 Hinderliche Menschenbilder	25
5 Defizitorientierung	31
6 Erfüllte Erwartungen	33
7 Der Zwang zur Risikominimierung	39

Teil II Mutmacher

8 Die paradoxe Theorie der Veränderung: Es ist gut, wie es ist	45
9 Mutige Selbstführung: Nur wer sich selbst führt, kann führen	51
9.1 Akzeptanz der eigenen Spannung	58
9.2 Stärkung der eigenen Echtheit	59
9.3 Verankerung der neuen Authentizität	62

10 Mutige Führung: Macht durch Ermutigung	65
10.1 Akzeptanz gemeinsamer Verletzlichkeit	69
10.2 Erwerb gemeinsamer Widerstandsfähigkeit	72
10.3 Aufrechterhaltung kollektiver Achtsamkeit	75
11 Mutige Organisationen: Transformation statt Entwicklung	79
11.1 Akzeptanz unternehmerischer Widersprüche	81
11.2 Förderung unternehmerischer Lernfähigkeit	87
11.3 Erhaltung unternehmerischer Resilienz	94
12 Fragenmosaik für mutige Unternehmen	101
13 Der Organisational Change-Check	107
Teil III Mutige Unternehmen – Fallstudien und Interviews	
14 Joachim Hoffmann, BMW Group	115
15 Giselle Rufer, Delance SA	123
16 Hans C. Werner, Swisscom AG	129
17 Thomas Fischer, Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen	137
17.1 Quereinsteiger statt Diplome	137
18 Niels Pfläging, Unternehmensberater und Buchautor	141
19 Hansjürg Tschümperlin, Weidmann Electrical Technology AG (WETAG) ...	153
19.1 Warum die Unterstützung von Survivors wichtig ist	153
20 Alexander von Faber, F. Hoffmann-La Roche AG	157
21 Walter Wild, Swiss Re	165
22 Michael Kres, ProMove TM	171
22.1 Small is smarter	171
23 Christoph Müller & Yvonne Seitz, AXA Winterthur	177
23.1 Durch Flexibilität profitabler arbeiten	117

24 Schlussbemerkungen	181
Quellenverzeichnis	183
Sachverzeichnis	187

Teil I

Mutschlucker

Unternehmen verlieren bis zu 30% ihrer Produktivität durch falsche Annahmen, unreflektierte Glaubenssätze und entsprechende Fehlallokation ihrer Ressourcen. Trotz ausgeklügelter Führungsmethoden gelingt es uns nicht, dieses Potenzial zu nutzen. Was steckt dahinter? In diesem ersten Teil gehen wir der Frage nach, wo die größten Produktivitätskiller stecken. Wir nennen sie die Mutschlucker – da es mutiger Selbstreflexion bedarf, sie zu entdecken und allenfalls zu verändern. Wir beginnen mit den *schwarzen Löchern der Führung*, den irreführendsten Glaubenssätzen im Management. Die schwarzen Löcher führen zur *korrosiven Energie*, unserem nächsten Abschnitt, in dem wir aufzeigen, wie Glaubenssätze das gesamte Unternehmen lahmlegen können. Sodann widmen wir uns der *Beschleunigung*. Der Nettonutzen unseres absurden Tempos in der Wirtschaftswelt geht je länger, desto stärker gegen null. Es folgt ein Abschnitt über *hinderliche Menschenbilder*. Unsere Idealvorstellung zur Person der Führungskraft engt unsere Vorstellungen ein – und lässt viel Potenzial ungenutzt. In der *Defizitorientierung* legen wir dar, wie unser Fokus auf das, was nicht geht, Energien von dem abzieht, was geht. So versickern wertvolle Ideen im Sand. Führung ist stets auch ein gesellschaftliches Konstrukt. Gegen Ende des Kapitels lösen wir uns von eigentlichen Führungsthemen und gelangen zu den sie einbettenden gesellschaftlichen Fragestellungen. Wir leben in einer Gesellschaft mit *erfüllten Erwartungen*. Die Erwartungshaltungen einer satten Gesellschaft unterscheiden sich von denjenigen einer Gesellschaft im Aufbruch. Wer diese Anspruchshaltung in der Führung nicht berücksichtigt, wird stets mehr Energie dafür einsetzen müssen, das Unternehmen am Laufen zu halten. Den Abschluss des Kapitels bildet unser *Zwang zur Risikominimierung*. Unsere Risikogesellschaft bringt steigende Risiken mit sich, die wir mit Expertenwissen und vermeintlich zuverlässigen Modellen zu reduzieren suchen. Paradoxerweise führt diese reduktionistische Sichtweise dazu, dass die Risiken sogar noch steigen.

Eine Vielzahl von Mutschluckern, die es zu hinterfragen gilt. Lassen Sie uns beginnen!

First we shape our structures, and afterwards they shape us.

Winston Churchill

Die komplexe Dynamik globaler Wirtschaftsströme erreicht mittlerweile auch die peripherste Region: Vom lokalen Schornsteinfeger in Biedermansdorf bis zur Privatschule in München – kaum eine Firma, kaum eine Branche oder Region bleibt von den Einflussfaktoren der Globalisierung verschont. Der ominöse Schmetterling, der in Brasilien mit den Flügeln schlägt, führt längst zum Sturm im Schwarzwald. Globalisierung als das Phänomen der zunehmenden Verflechtung auf politischer, wirtschaftlicher und kultureller Ebene ist nicht neu. Schon in der Antike wurden durch die griechischen Fernhandelsbeziehungen nach Eurasien Güter weltweit gehandelt. Im Mittelalter intensivierten sich die politischen Interaktionen in Europa stark. Aber erst mit der Industrialisierung hat ein schleichender Prozess im Wirtschaftsleben Einzug gehalten, der für Menschen, Märkte, ja das ganze uns umgebende System weitreichende Konsequenzen hatte: die Entfremdung. Über Jahrhunderte haben Menschen im Wesentlichen ihre lokalen Bedürfnisse befriedigt. Sie hatten einen Bezug zu den Produkten, die sie mit großem handwerklichem Geschick herstellten und selbst nutzten. Mit der Industrialisierung konnten Produkte zum ersten Mal in Massen hergestellt werden, was es zwar einer zunehmend breiteren Bevölkerungsschicht erlaubte, Güter zu erwerben, was aber auch dazu geführt hat, dass der Bezug zu diesen Gütern abnahm. Richard Sennett beschreibt in seinem Buch *Handwerk* diesen Prozess treffend: „Wenn Produkte nicht selbst mehr von Hand hergestellt werden, dann entfremden sich die Menschen von ihrem Schaffen. Ohne Tiefe entsteht keine Verankerung, ohne Verankerung kein Stolz und ohne Stolz keine Bindung zu dem, was wir tun.“¹ Nun wissen wir, dass Engagement und Bindung wesentlich für die Qualität sowohl der Leistungserbringung als auch des Endprodukts sind. Wenn also das Handwerk verloren

¹ Vgl. Sennett (2008, S. 33).

geht, müssen wir überproportional mehr Energie einsetzen, um dieselbe Qualität zu erbringen. Wir brauchen Planung, Ziele, Kontrolle – das System hat längst mit uns zu spielen begonnen, ohne dass wir es merken. „First we shape our structures, and afterwards they shape us“, meint dazu lakonisch Winston Churchill.

Die zunehmende Globalisierung bringt eine Verlagerung von Agrar- und Produktions- zu Dienstleistungssektoren mit sich. Dienste können heute dank Internet rund um die Uhr von jedem beliebigen Standort der Welt aus gebucht und gehandelt werden. Dies führt dazu, dass der effektive globale Handel an Produkten und Dienstleistungen um ein Vielfaches höher liegt als der effektive jährliche Warenverbrauch. Thomas L. Friedman beschreibt in seinem Buch *Globalisierung verstehen*, wie frühere Globalisierungsrunden die Welt von „Large“ auf „Medium“ schrumpfen ließ, das aktuelle Tempo sie jedoch auf „Small“ zusammenschnurren lässt.² So fühlen sich Menschen heute mit Twitter und Blogs als Teil einer weltweiten Community, in der man sich – mangels weltübergreifender Sprachkompetenz – mit einem Rumpferüst von 2.500 englischen Worten austauscht. Die Menschen empfinden diese Oberflächlichkeit, diese Entfremdung vom eigentlichen Schaffungsakt in der Arbeit, als befremdlich. Sie sind sich des Unbehagens bewusst, wissen aber nicht recht, wie sie damit umgehen sollen. Weiterhin versuchen wir, unsere Umwelt zu steuern. So dominieren in den Wirtschaftsetagen alte Glaubenssätze und Methodenboxen, mit denen wir glauben, durch Managementmethoden von gestern die anstehenden Probleme von morgen zu lösen. Dabei ist uns die Kontrolle längst entglitten, unsere Managementmethoden laufen längst ins Leere. Je mehr Management, desto mehr falsch genutzte Energie. Management braucht sehr viel Energie, gibt aber wenig davon wieder ab. So entstehen jene schwarzen Löcher, die bis zu 30 % der Produktivität von Unternehmen physisch verschlucken. Dabei treffen wir immer wieder auf dieselben Glaubenssätze und Annahmen, die Unternehmen daran hindern, ihr wirkliches Potenzial zu nutzen:

- Macht macht mächtig.
- Zahlen schaffen Sicherheit.
- Planung programmiert Zukunft.
- Kostenfokus statt Gesamtfokus.
- Mehr ist besser: The sky is the limit.
- Reorganisationen reduzieren Komplexität.
- Die falschen Dinge richtig tun.

Lassen Sie uns diese schwarzen Löcher der Führung etwas detaillierter betrachten.

² Vgl. Friedmann (1999, S. 18).

1.1 Macht macht mächtig

Das wahrscheinlich tiefste schwarze Loch ist unser ambivalentes Verständnis von Macht als „das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen“.³ Jedes soziale System enthält Machtkomponenten. Macht ist ein Naturgesetz. Zum Problem wird sie erst dann, wenn Machtmenschen den Erfolg nicht ihrem Umfeld, sondern ihrem eigenen Können zuschreiben; wenn wir glauben, dass wir selbst klug und die anderen blöd sind. Ein gefährlicher Schwachsinn. Wer mit Macht führen möchte, erzeugt in einer vernetzten Welt Gegenmacht. So wird Macht zum Bumerang und führt in Unternehmen zu gigantischen Leerläufen. Alle Menschen haben den Urinstinkt, sich zu verteidigen. Auf den mit der Komplexität einhergehenden Kontrollverlust reagieren wir mit dem Wunsch nach mehr Kontrolle. Wenn nichts mehr geht, dann geht es eben mit Macht. Die Firma macht zu wenig Profit? Also kaufen wir andere Firmen auf, dann kriegen wir Skalenvorteile und Synergien. Was natürlich nicht funktioniert, denn je mehr Einfluss wir nehmen, desto mehr Energien werden auf der Gegenseite mobilisiert, auf die wir dann wiederum mit dem Einsatz noch stärkerer Gegenmittel reagieren. Wir sind weniger mächtig, als wir glauben. Wir verwechseln Erfolg mit Macht und übersehen gerne, dass die Erfolge nur zum geringsten Teil von uns selbst abhängen.

Macht schafft Angst. Der 1837 verstorbene deutsche Journalist Ludwig Börne hat uns einen Satz überliefert, der wunderbar erhellt, worum es geht: „Das Geheimnis jeder Macht besteht darin: zu wissen, dass andere noch feiger sind als wir.“ Ein kluger Satz. Wer anderen Angst macht, sie mutlos hält und feige, der erhöht die eigene Macht. Er steht immer zuvorderst in der Reihe, denn die anderen trauen sich nicht, nach vorne zu kommen. Menschen, die Angst haben, verstecken sich, warten ab, was das Leben ihnen möglichst risikofrei bietet. Sie verfallen in Passivität, übernehmen weder Initiative noch Eigenverantwortung, sondern folgen in ihrer Ohnmacht den Mächtigen.

Angst gehört zum Leben, als uralter Begleiter der Evolution. Die Angst bezieht sich auf alles Unwägbar und Unbekannte, auf alles, was man nicht ändern kann, wie etwa nicht kalkulierbare Risiken.⁴ Doch irgendwann wird es den Menschen zu blöd. Sie finden einen Ausweg aus ihrer Ohnmacht. Stark ausgeprägte Macht dreht fast immer ins Gegenteil um. Mündige Menschen wehren sich gegen zu viel Macht. Sie versuchen, wenn sie schon nicht eigene Macht haben, diese doch zumindest zu unterlaufen: Sie boykottieren Change-Prozesse, blockieren Entscheidungen, leiten Informationen nicht oder nur bruchstückhaft weiter und sichern sich so eine eigene Positions- und Wissensmacht. Das erkennen natürlich die Mächtigen, die nun wiederum versuchen, durch noch mehr Macht ihren Einfluss geltend zu machen. Dadurch erreichen sie jedoch das pure Gegenteil: Der Widerstand nimmt weiter zu.

³ Bauer-Jelinek (2007, S. 14).

⁴ Vgl. Lotter (2012, S. 46).