

Hans-Ulrich Cyriax

Wiebke Köhler

# Dreizehn Holzwege guter Führung

Ein Ratgeber

*„... und wir dachten: 6 Meter  
breit und 3 Meter hoch!“*



## Über die Autoren

Hans-Ulrich Cyriax und Wiebke Köhler arbeiten seit vielen Jahren eng zusammen und beraten Unternehmen bei der strategischen und kulturellen Neuausrichtung. Beide verbindet die tiefe Überzeugung, dass unternehmerischer Erfolg von guter Führung abhängt.



**Hans-Ulrich Cyriax** ist Organisationsberater, Personalentwickler, Coach und Trainer. Er begleitet seit mehr als zwanzig Jahren Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Während seiner Karriere war er Executive Consultant bei renommierten internationalen Beratungsunternehmen und Leiter des Strategischen Marketings einer der größten Banken Deutschlands. Seit 2011 führt er die von ihm gegründete Organisations- und Personalberatung Cyriax Partners. Seine Leidenschaft gehört der Transformation und kulturellen Neuausrichtung von Unternehmen sowie der Potenzialentwicklung von Teams und Führungskräften.



**Wiebke Köhler** ist seit über zwanzig Jahren Top Management Strategieberaterin; auch ist sie Gründerin, Key Note Speakerin und mehrfache Buchautorin. Sie arbeitete während ihrer beruflichen Laufbahn in den Top Management Beratungen bei Roland Berger und McKinsey & Co. Als Partnerin im Executive Search begleitete sie internationale, globale Konzerne bei der Besetzung von Vorstandspositionen und bekleidete zuletzt selber die Position als Personalvorstand bei der AXA Konzern AG in Deutschland. Sie ist CEO der Top Management Beratung *impactWun-der* und unterstützt Konzerne und Mittelständler in strategischen Fragen des Marketings und im HR, vor allem rund um Kultur, Werte- und Machtwechsel und bei der Führungskräfteentwicklung.

## **Widmung**

Dieses Buch widmen wir unseren Lehrern, Mentoren und Ratgebern, allen geistigen Kapazitäten und den Prinzipalen der Erkenntnis, die uns auf unserem Weg inspiriert haben. Wir bedanken uns bei all jenen Unternehmen, die echte Führungskräfte-Trainings durchgeführt haben, um ihre Führungskräfte besser zu machen: Dass sie diese – im besten Sinne – „Bildungsreise“ unternommen und durchgezogen haben. Eine Reise, von der auch wir als Trainer und Coaches vieles von dem mitgenommen haben, was der geneigte Leser auf den folgenden Seiten mit Gewinn genießen wird. Wir danken allen Führungskräften, mit denen wir prägende Erfahrungen machen durften und die uns gelehrt haben, dass gute Führung gleichermaßen Herz und Verstand braucht, stetiges Lernen und ausdauernde Neugier.

## **Gender-Anmerkung**

Wir verwenden im Folgenden des leichten und angenehmen Leseflusses wegen stets nur einen Genus, meinen dabei jedoch ausnahmslos und durchgängig selbstverständlich immer beide Geschlechter. Führung hat nichts mit „männlich“ oder „weiblich“ zu tun, sondern ausschließlich mit Führungskompetenz.

# Inhalt

## **Vorwort**

Erstes Kapitel

**Strategie und Sinn: Eine Powerpoint-Folie reicht nicht**

Zweites Kapitel

**Werte und Haltung: Gelesen - Gelacht - Gelocht**

Drittes Kapitel

**Führung und Rolle: „Keine Zeit für Führung!“**

Viertes Kapitel

**Prozesse und Zusammenarbeit: Im Fegefeuer der Verschwendung**

Fünftes Kapitel

**Persönlichkeit: „Mein Chef ist leicht entflammbar!“**

Sechstes Kapitel

**Gruppendynamik: Der Elefant im Raum**

Siebtes Kapitel

**Resilienz und Achtsamkeit: Kämpfen, Flüchten, Erstarren**

Achtes Kapitel

**Kommunikation: Missverständnisse als Regelfall**

Neuntes Kapitel

## **Change Management: Die Regel, nicht die Ausnahme**

Zehntes Kapitel

### **Konfliktmanagement: Verdrängen statt Lösen**

Elftes Kapitel

### **Agilität: Flink statt starr**

Zwölftes Kapitel

### **Das Training: Alle Chefs werden als Chef geboren**

Dreizehntes Kapitel

### **Führen auf Distanz: Virtuelle Teams sind ganz normale Teams**

### **Nachwort vom Königsweg**



# **Vorwort**

Führung? Kennen wir alle, können wir alle. Es gibt Tausende Trainings und Seminare, Hunderte aktueller Bücher sowie viele andere Angebote rund um das Thema Führung.

Und obwohl - oder vielleicht gerade weil - es so viele Bücher und Seminare zum Thema gibt, erleben wir in unserer Praxis als Berater, Trainer und Coaches Woche für Woche immer noch und immer wieder viel zu viele Anfragen von Führungskräften zu einem Thema, das eigentlich keines mehr sein dürfte: Führung.

Natürlich kann jede Führungskraft führen! Wenn der Chef sie fragt. Oder der Personalberater. Oder der Beziehungspartner.

Doch wenn wir diskret mit Führungskräften sprechen, stellen uns neun von zehn so viele Fragen und signalisieren so viele Unsicherheiten, manchmal auch eklatante Beispiele mangelhafter Führung, dass sich seit Jahren eine Erkenntnis bei uns verfestigt hat:

Was gute Führung angeht, sind leider viele noch auf dem Holzweg unterwegs.

## **Die Holzwege**

Genauer gesagt: Es sind dreizehn Holzwege, auf die Führungskräfte noch zu oft geraten. Wenn wir die Führungsschwächen betrachten, die wir in unserer beruflichen Praxis täglich sammeln, fällt auf, dass es nicht unendlich viele davon gibt. Über die Jahre haben wir

festgestellt: Es gibt im Grunde „nur“ dreizehn, was schlimm genug ist – und gut.

Das zumindest sagen uns die Führungskräfte in unserem *Enduring Leadership Program*: „Nur dreizehn? Dann kriege ich das Problem in den Griff!“ Das tun sie dann auch. Und Sie, liebe Leser, bald auch, denn dazu sind wir hier auf diesen Seiten unterwegs: Damit Sie runter vom Holzweg kommen – von allen Holzwegen.

Seien Sie dankbar dafür, dass Sie aus eigenem Antrieb hier sind! Denn wenn Führungskräfte auf dem Holzweg sind, glauben sie oft: Das merkt schon keiner! Das ist falsch.

## **Wissen Sie, was Ihr Chef über Sie denkt?**

Es ist gerade umgekehrt: Führt ein Vorgesetzter schwach, haben das alle längst bemerkt – meist bevor es der Betroffene selbst mitbekommt. Das sagen uns zum Beispiel die Vorgesetzten der Betroffenen:

- „Er bringt zwar seine Zahlen, aber entscheidungsstark ist er nicht wirklich.“
- „Ihre Mitarbeiter beklagen hinter vorgehaltener Hand ihre geringe Offenheit und Transparenz.“
- „Er ist sozialkompetent, aber nicht krisenfest. Harmonie ist ihm wichtiger als Effektivität.“
- „Sie versteht was vom Fach, aber ich bin mir nicht sicher, ob sie die zwischenmenschliche Dynamik ihrer Abteilung im Griff hat.“

Manchmal fragen wir uns, ob die betreffenden Führungskräfte wissen, was ihr eigener Chef von ihnen hält. Und warum sie nicht endlich von ihren Holzwegen herunterkommen. Dabei sind die Antworten auf diese Frage relativ einfach:

## **Warum Chefs schwächeln**

Viele Führungskräfte beschäftigen sich eher mit sich selbst, ihren Interessen, Zielen und ihrer Karriere als mit den Kunden und Mitarbeitern und bekommen deshalb viel zu selten Feedback, wenn sie auf Holzwege geraten.

Häufig erleben wir auch eine waschechte Absicherungskultur im Unternehmen, für die der einzelne Vorgesetzte natürlich nichts kann. Da er ihr jedoch folgt, betreibt er eher Absicherung als Führung - und das merken die Geführten und sind nicht amüsiert.

Auch das Konsensstreben ist heutzutage epidemisch verbreitet. Es wird so lange diskutiert, bis alle einverstanden sind - selbst wenn die Entscheidung dann definitiv zu spät gefällt wird oder weitgehend an den Erfordernissen vorbeigeht.

Doch der Knüller ist, was uns viele Führungskräfte unter dem Siegel der Anonymität verraten: „Jetzt mal ehrlich? Ich habe gar keine Zeit, um zu führen. Ich bin operativ so stark eingebunden, dass für Führung keine Zeit bleibt!“

Das muss man sich mal vorstellen: Führungskräfte, die - nach eigenem Bekunden - nicht führen, nicht führen wollen oder es mangels Zeit auch gar nicht können. Das ist erstaunlich?

Das ist es nicht. Denn seit Jahren kursiert an der Basis der Geführten der launige Spruch: „Wer glaubt, dass Führungskräfte führen, glaubt sicher auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.“ Jetzt wissen wir auch, woher dieser Spruch kommt: von Führungskräften, die nicht führen.

Darüber hinaus ist in vielen Unternehmen auch die Unternehmensstrategie nicht klar formuliert oder nicht klar

kommuniziert. Dann findet Führung praktisch im luftleeren Raum statt.

Gründe, warum Chefs schwach führen, gibt es also genug. Und nicht alle davon hängen ursächlich mit dem Chef zusammen. Doch alle davon vermeiden Sie, wenn Sie mit uns auf dem Königsweg der Führung unterwegs sind. Das schafft übrigens nicht jeder.

## **Ein Fleck auf der Krawatte**

Oft treffen wir nämlich auf Führungskräfte, die uns nicht betreffen, sondern im Gegenteil recht empört anschauen und fragen: „Holzwege? Welche Holzwege denn?“

Wir geben zu: Für denjenigen, der auf dem Holzweg ist, ist es oft am schwierigsten, den hölzernen Klang seiner Schritte wahrzunehmen. Das ist wie der berüchtigte Suppenfleck auf der Bluse oder Krawatte: Da man/frau sich die längste Zeit des Tages nicht selber sieht, sehen alle anderen den Fleck zuerst. Dabei sind Holzwege sehr viel leichter zu entdecken als Suppenflecken auf der Kleidung. Es reicht schon, auf die häufigsten und intensivsten Klagen der Geführten zu hören:

Die meisten Mitarbeiter in den meisten Betrieben beklagen mangelnde Wertschätzung und/oder ein schlechtes Betriebsklima.

Und jetzt fragen wir uns natürlich: Würde beides oder auch nur eines von beiden unter einer Führungskraft auftreten, die kompetent führen kann?

## **Indikatoren schwacher Führung**

Das war eine rhetorische Frage. Und so reihen sich die Indikatoren für holzweghaft schwache Führung aneinander:

- Der Fokus der Führungskraft ist auf die Vergangenheit gerichtet: „So machen wir das hier!“ Bisher. Was ist mit

der Zukunft?

- Es wird angewiesen und kontrolliert, statt kommuniziert und vereinbart
- Es wird so wenig kommuniziert, dass Intransparenz und Missverständnisse überhand nehmen - und Konflikte
- Die Konflikte ihrerseits werden nicht gelöst, sondern vermieden
- Mitarbeiter bekommen mehr und mehr das Gefühl:  
„Ganz gleich, wie viele Beine ich mir für den Betrieb ausreiße - das kriegen die da oben sowieso nicht mit.“

Es besteht also gerade in unseren dynamischen und disruptiven Zeiten ein enormer Bedarf an guter Führung - wenn Sie diesen erkannt haben, sind Sie schon halb vom Holzweg runter. Und bitte: Machen Sie sich keine Vorwürfe, dass Sie überhaupt auf diesen Weg geraten sind. Denn erstens sind Sie in guter Gesellschaft.

Und zweitens: Es ist nicht Ihre Schuld. Am Nordpol wächst keine Ananas. Will heißen: Viele Unternehmenskulturen sind geradezu führungsfeindlich. Sie fördern Egoshooter. Selbstoptimierer. Also Chefs, die eher Karrieristen als Führungskräfte sind. Chefs, die sich nicht vorrangig um ihr Team kümmern, sondern um ihr persönliches Vorankommen. In so einer Atmosphäre sind Machtspiele die Regel, Teamwork die Ausnahme.

Nun könnte man sagen: Genau dafür haben wir Führungstrainings! Wenn schon die Firmenkultur führungsfeindlich ist, dann lernen Führungskräfte wenigstens im Training, wie man richtig führt!

## **Viele Trainings sind Mogelpackungen**

Dass Führungskräfte in Führungstrainings fit gemacht werden, würden wir uns auch wünschen. Doch viele

Führungstrainings sind „Führungswissen-Vermittlungs-Veranstaltungen“. Es findet keine oder nur wenig Einbettung in den konkreten Kontext und die gelebte Praxis des Unternehmens statt, aus dem die Trainingsteilnehmer kommen.

Diese *wissen* danach alles, *können* es aber nicht. Und nicht nur, weil viele Führungstrainings rechtwinklig zur Realität der Firmen stattfinden, aus denen die Teilnehmenden kommen oder in denen die Trainings abgehalten werden. Sondern auch, weil viele Trainings so tun, als ob die Trainierenden keine Persönlichkeit hätten: Ist die Führungskraft extra- oder introvertiert? Ein Kopf- oder Bauchmensch? Visionär oder Detaillist? Piepegal!

Es wird allen nach Maßgabe des Nürnberger Trichters ein angeblich idealer Führungsstil übergestülpt, den jeder gefälligst zu praktizieren habe. Kein Wunder, dass die meisten Führungstrainings einen Nulltransfer, wenn nicht einen Negativtransfer haben: Die Trainingsteilnehmer führen danach noch schwächer, weil die trainierten Rezepte nicht funktionieren, da sie nicht mit ihrer Persönlichkeit kompatibel sind. Und dafür geben Unternehmen Geld aus? Ja, Millionen, jährlich.

Viele Führungstrainings negieren darüber hinaus die Gruppendynamik der geführten Teams - dabei macht es einen Riesenunterschied, ob ich eine Gruppe erfahrener und in Routine gefestigter Ingenieure führe oder einen Haufen genialer, aber subversiver junger Millennials. Der Unterschied ist für jeden durchzuckelnden Büroboten mit bloßem Auge erkennbar - warum nicht für mehr Führungstrainer?

Und als ob das alles nicht ausreichen würde, um das schwache Durchschnittsniveau der Führungskompetenz in vielen Firmen sattsam zu erklären, wabern dazu noch Führungsmythen durch den Äther wie:

Zur Führungskraft muss man geboren sein!

## **Das Chef-Gen**

Echt jetzt? Das gibt es? Es gibt ein Chef-Gen? Natürlich nicht. Niemand wurde oder wird als Führungskraft geboren. Auch Michelangelo wurde nicht als *der* Michelangelo geboren, sondern hat sich seine Genialität über die Jahre erworben. Führung ist eine Kunst, die man nicht erben kann, sondern erlernen muss. Niemand wird als Führungskraft geboren, sondern alle, die führen können, haben Führung erlernt und trainiert, wie sie all ihre Fähigkeiten erlernt haben, indem sie diese geübt und trainiert haben: Tennisspielen, Schach, Algebra, Englisch ...

Leider entsenden viele Unternehmen zum Beispiel den besten Verkäufer eines Teams auf einen 3-Tage-Crash-Kurs, befördern ihn zum Verkaufsleiter und erwarten dann, dass er hinterher genial führen kann. Das ist der Knüller?

Nein, warten Sie, es kommt noch besser: Wenn wir Führungskräfte sacht auf dezidierte Führungsschwächen und die dringende Notwendigkeit eines Führungstrainings ansprechen, erwidern uns einige tatsächlich: „Warum das denn? Ich war doch erst vergangenes Jahr zwei Tage auf Seminar!“

Würden Sie diese Antwort von Robert Lewandowski oder Serena Williams erwarten? Sicher nicht. Ein echter Profi weiß: Training is the breakfast for Champions. Wer siegen will, trainiert. Täglich. Was ist dabei das Trainingsgeheimnis der besten Führungskräfte?

## **Es gibt kein Geheimnis guter Chefs**

Wenn wir exzellente Führungskräfte fragen – und wir kennen beruflich eine Menge – sagen diese unisono:

- „Es gibt kein Geheimnis. Mein Geheimnis ist Training.“
- „Nicht einmal im Jahr, sondern wie jeder Bundesliga-Profi: stetig und ständig, jeden Tag ein wenig in der direkten Anwendung einüben, verbessern, internalisieren.“
- „Regelmäßig professionelles Feedback, das hilft.“
- „Führungstraining ist doch nicht schwierig! Bei mir basiert es hauptsächlich auf der Rückmeldung der Geführten.“

Warum trainieren exzellente Führungskräfte so gewissenhaft? Auch das sagen sie deutlich: „Wenn ich es als Führungskraft nicht schaffe, dass meine Mitarbeiter mir folgen, bin ich auch keine Führungskraft.“ Oder wie es im Amerikanischen heißt; frei nach John C. Maxwell: „A leader without followers is just a guy going for a walk!“

## **Führungswissen ist ein Widerspruch**

Dabei bedeutet Führungstraining eben nicht reine Wissensvermittlung – Wissen ohne Anwendung ist totes Wissen. Training schlägt nur dann bei einer Führungskraft an,

- wenn es zur Führungskultur, zu Strategie, Werten und Prozessen des Unternehmens passt, aus dem die Führungskraft stammt
- wenn es die Dynamik von Teams und Gruppensituationen beinhaltet und behandelt
- wenn es Reflexion, Feedback und die Auseinandersetzung mit sich selbst, den Teamkollegen und der Organisation ermöglicht
- wenn es die Persönlichkeit der Führungskraft berücksichtigt

Insbesondere der letzte Punkt hat es in sich. Viele Führungskräfte scheuen geradezu davor zurück, sich mit sich selbst auseinander zu setzen: „Bloß keine Emotionen zeigen!“ Sie glauben tatsächlich, sie hätten keine Gefühle bei der Arbeit, sind dann aber verwundert, dass sie zum Beispiel Magenschmerzen bekommen, wenn der Chef sie anbrüllt.

Nur wer sich mit sich selbst als Führungskraft auseinandersetzt, ist auch in der Lage, die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter adäquat zu erfassen, zu führen und zu entwickeln. Je besser sich eine Führungskraft selbst versteht, desto besser versteht sie auch ihre Mitarbeiter. Wer die eigenen Emotionen nicht wahrnehmen kann oder möchte, kann sie auch nicht bei den eigenen Mitarbeitern konstruktiv beeinflussen.

## **Führung entscheidet**

Führung entscheidet auch wegen der aktuellen Herausforderungen immer stärker über Erfolg und Misserfolg. Fast jeder Chef muss immer mehr Leistung mit immer weniger Mitarbeitern und Budget erbringen. Disruptionen wie die Globalisierung, die Digitale Transformation und Corona erfordern explizit exzellente Führungsqualität. Immer mehr Aufgaben müssen mit recht begrenzten Ressourcen erledigt werden. Vor diesem Hintergrund sind Resilienz, Achtsamkeit und Agilität die neuen Gebote der Zeit für jede Führungskraft.

Diese Gebote sind bislang dramatisch unterbelichtet und unterschätzt: Führung ist heute viel mehr als nur Anweisungen erteilen. Genau dieses Mehr finden Sie auf den folgenden Seiten. Genau deshalb betrachten wir im Folgenden dreizehn Dimensionen guter Führung, die zusammengenommen den Königsweg exzellenter Führung ergeben.

Apropos Königsweg.

## **Auf dem Holzweg**

Wie sage ich's meinem Kinde? Ganz zu Anfang unserer Beschäftigung mit Führungsschwächen hatten wir Sorge, dass gerade Führungskräfte, die offensichtliche Schwächen zeigen, eher negativ auf eine direkte Ansprache der Marke „Sie machen da was falsch!“ reagieren würden.

Noch die mildeste Reaktion darauf war: „Das hat mir mein Chef auch schon gesagt. Und einige Mitarbeiter.“ Eine junge Führungskraft im Management eines Start-ups schlug allen Ernstes als Ansprache der Wahl den Begriff „Leadership Fail“ vor.

Gestandene Manager aus der Industrie und anderen Branchen verzogen daraufhin das Gesicht. Dann überraschte uns und andere Sitzungsteilnehmer ein Vorstand nach einem hitzigen Meeting, das er dann letzten Endes doch zu einem guten Ende brachte, mit den Worten: „Da war ich zwischendurch mal offensichtlich für einige Minuten gehörig auf dem Holzweg!“

Und alle lachten: Die Chef-Metapher war geboren. Wir haben bislang keinen Vorgesetzten erlebt, der den Begriff vom Holzweg krumm genommen hätte. Im Gegenteil. Das Spektrum der Reaktionen reicht von mildem Amüsement bis hin zu selbstironischer Erheiterung. Das mag daran liegen, dass der Begriff eine bestens bekannte, uralte Metapher ist. Oder wie Wikipedia meint:

„Die Redewendung ‚Auf dem Holzweg sein‘ beschreibt ein nicht zielführendes Vorgehen und impliziert die Aufforderung, diesen Irrweg zu verlassen.“ Und warum ist der Irr- ein Holzweg?

Weil die ursprünglich so genannten Holzwege im Wald nirgendwohin führen: Sie dienen den Holzfällern lediglich

dazu, Holz zu schlagen; heute wird so ein Weg auch als „Rückeweg“ bezeichnet. In diesem forsttechnischen Sinne wurde der Holzweg bereits seit dem 13. Jahrhundert verwendet und erhielt seine übertragene, sprichwörtliche Verwendung im 15. Jahrhundert.

In einer Sittenpredigt des deutschen Predigers Johann Geiler von Kaysersberg aus dem Jahr 1495 fungiert der Holzweg zum Beispiel ausdrücklich als Irrweg: *„Man findet under tausent nicht einen, der dem rechten weg nachtrachtet, sonder sie gehn all dem holzweg nach und eilen heftig bisz sie zu der hellen kommen.“*

Ins heutige Deutsch übersetzt: „Unter tausend Menschen findet man nicht einen, der nach dem rechten Weg strebt, sondern sie alle folgen dem Holzweg und gehen so lange darauf, bis sie letztendlich in der Hölle ankommen“.

Ganz so schlimm kommt es im modernen Management nicht – wobei wir natürlich schon den einen oder anderen Coachee kennen, der sich ob seiner Führungsschwächen „in der Führungshölle angekommen“ wähnt. Vor allem dann, wenn sein Chef ihm androht, er müsse diese Schwächen schleunigst abstellen, sonst ...

Ganz anders dagegen die komplementären Königswege.

## **Komm auf den Königsweg!**

Der Begriff des Königsweges stammt aus der Zeit antiker Großreiche. Königswege sind Wege, die damals für den Großkönig oder den Pharao sowie deren Gefolge vorbehalten waren und die kürzesten und besten Straßen in die verschiedenen Landesteile waren. Im übertragenen Sinne: Königswege sind die kürzesten und besten Wege zu exzellenter Führung und Unternehmenserfolg.

Wir möchten mit diesen Seiten Führungskräfte aller Branchen und Hierarchieebenen motivieren, vom Holzweg

auf den Königsweg abzubiegen, weil Leben, Arbeit und Führung dann leichter werden, mehr Spaß machen und mehr Erfolg bringen.

Auch kosten Königswege weitaus weniger Kraft. Auf dem Königsweg entstehen weniger Konflikte, nicht Probleme, sondern Lösungen rücken in den Mittelpunkt, Innovationen werden angeregt und beschleunigt. Ein jeder Chef ein König? Das ist das Motto.

## **Der Chef ist König!**

Auch dieses Buch hat einen „Führungsstil“. Wie Sie bereits auf diesen wenigen Seiten festgestellt haben: Wir halten wenig vom knochentrockenen Sachbuch-Verlautbarungsstil. Der Bürokratenstil ist umständlich und lädt nicht gerade zum Lesen ein. Wir aber möchten das. Wir möchten Sie nicht belehren, sondern einladen, auf den Königsweg zu kommen, auf dem andere exzellente Kollegen bereits unterwegs sind.

Auch ist das Buch mit vielen Beispielen aus Beratung und Training gespickt, plakativ und unterhaltsam – weil wir möchten, dass Sie auf diesen Seiten möglichst wenig Theorie und möglichst viel Praxis mitbekommen.

Wir haben den Inhalt entlang von dreizehn Kapiteln strukturiert, die wir in unserer Praxis als die „Big 13“ exzellenter Führung erkannt haben. Führungskräfte, die exzellent führen, beherrschen diese dreizehn Felder, indem sie deren Holzwege vermeiden:

1. **Strategie:** Eine Powerpoint-Folie ist noch keine Strategie!
2. **Werte und Haltung:** Chefs, die ohne Werte führen? Wertlos. Und Chefs, die ohne Haltung führen?
3. **Führung und Rolle:** Ich habe keine Zeit für Führung! Ich muss mich ums Geschäft kümmern!

4. **Prozesse und Zusammenarbeit:** Mein Silo ist meine Welt – der Rest vom Unternehmen soll schauen, wo er bleibt
5. **Führungspersönlichkeit:** „Ich bin euer Sklaventreiber!“ ist vielleicht kein besonders gutes Selbstverständnis
6. **Gruppendynamik:** Jeder für sich und nach mir die Sintflut!
7. **Resilienz und Achtsamkeit:** Ich arbeite, bis ich umfalle!
8. **Kommunikation:** Es redet viel, wer nichts zu sagen hat.
9. **Change Management:** Schon wieder wird die nächste Sau durchs Dorf getrieben.
10. **Konfliktmanagement:** Wer sägt denn da an Ihrem Stuhl?
11. **Agilität und New Work:** Wenn agile Teams sich selber führen, brauchen die doch keinen Chef mehr!
12. **Führungstraining:** Ich bin der Chef und so geboren!
13. **Virtuelle Teams** sind auch ganz normale Teams.

Wie gesagt: Das sind auf den dreizehn zentralen Feldern der exzellenten Führung jene Holzwege, die Manager in unserer Beratungs-, Coaching- und Trainingspraxis am häufigsten beschreiten: Sorgen wir dafür, dass Sie schnellstmöglich davon runterkommen.

## **Los geht's!**

Auch wenn es sich in Ihren Händen so anfühlt: Was Sie da vor sich haben, ist eigentlich kein Buch. Es ist vielmehr das Turbo-Skript des *Enduring Leadership Program*, mit dem wir Führungskräfte aller Branchen und Hierarchieebenen in Präsenztrainings erfolgreich trainieren. In dürren Worten heißt das:

Die machen, was da steht!

Sie setzen um, was sie trainiert haben.

Warum? Weil es sich lohnt. Weil Führungskräfte damit und dadurch besser werden. Sehr viel besser. Und deutlich erfolgreicher in allen Belangen. Das heißt auch: beliebter und respektierter - oben wie unten. Denn sowohl die Geführten wie auch der Chef vom Chef honorieren eine Führungskraft, die besser führt. Oder wie die Engländer sagen: „The proof of the pudding is in the eating!“ Der Beweis Ihrer Führungsexzellenz liegt nicht in Ihrem Wissen über Führung, sondern darin, wie Sie tatsächlich führen.

Wir wünschen Ihnen diesen Beweis - jeden Tag.

EIGENTLICH KANN ICH MIR DIESEN  
UMSATZRÜCKGANG NUR MIT HILFE DER  
CHAOSTHEORIE ERKLÄREN:  
WAHRSCHEINLICH IST IN INDIEN ODER WO  
EIN SCHMETTERLING AUFGEFLOGEN,  
UND DADURCH....



# **Erstes Kapitel**

## **Strategie und Sinn: Eine Powerpoint-Folie reicht nicht**

---

### **Purpose - Strategie - Ziele**

Hat Ihr Unternehmen einen Noble Purpose? Oder „verkaufen wir bloß Produkte“, wie das ein Manager bei einem deutschen Konzern formulierte, als es im Workshop um die Zukunftsfähigkeit und damit auch die Daseinsberechtigung seines Konzerns ging.

Gewiss: Noble Purpose? Was für ein Modewort! Doch Zahlen lügen nicht. Unternehmen, die einen erhabenen Zweck verfolgen und die diesen zum Leitstern ihres Handelns machen,

- sind erfolgreicher als jene, die „bloß Produkte“ (oder Dienstleistungen) verkaufen
- haben eine bis zum Dreifachen höhere Wachstumsrate als NPC's (Non-Purpose-Driven-Companies)
- leiden kaum oder überhaupt nicht unter Fach- und Führungskräftemangel
- binden ihre Führungskräfte und Mitarbeiter deutlich länger
- leiden weniger unter firmenpolitischen Spielchen, Intrigen, Reibungs- und Effizienzverlusten
- weisen ein besseres Arbeitgeberimage auf

Oder wie es die Amerikaner in ihrer unnachahmlich fokussierten Art ausdrücken: Purpose Drives Profit. Auf gut

deutsch: Mehr Sinn – mehr Gewinn.

Wenn zum Beispiel ein Unternehmen in Zeiten eines wachsenden Fachkräftemangels überhaupt noch Bewerber bekommt – und gute, hoch motivierte, kompetente Bewerber obendrein, die sich mit hohem Einsatzwillen auf lange Zeit ans Unternehmen binden wollen – dann liegt das auch an dessen Noble Purpose:

Wir. Dienen. Deutschland.

Erraten? Ja, natürlich, die Bundeswehr. Wohingegen dieser Sinn eines Leihwagenunternehmens, nur als Beispiel genannt, „Wir bedienen das Mobilitätsbedürfnis der Menschen“ sehr deskriptiv, umfassend und markant formuliert ist. Aber reißt Sie dieser vorgebliche Noble Purpose vom Hocker? Eher nicht.

Das hat keinen affektiven Impact. Es erreicht die Herzen nicht, ist nicht emotional. Das ahnt, nein, spürt auch jeder, der damit in Berührung kommt. Und das hat weniger mit der Formulierung eines Purpose zu tun als mit dem Grund des Daseins eines Unternehmens: Wozu ist das Unternehmen überhaupt da?

## **Wozu sind wir da?**

In Workshops stellen wir dem Management der Unternehmen, die uns beauftragen, gerne die Frage:

Wofür gibt es eigentlich Ihre Firma? Wofür sind Sie da?

Wenn das Management mutig ist – und das ist es häufiger als die Medien das vermuten – dann fragen wir auch:

Wenn Ihr Unternehmen morgen plötzlich vom Markt verschwinden würde, würden Ihre Kunden Sie vermissen? Und aus welchem Grund? Oder würden sie per Mausclick schlicht woanders ordern?

Auf diese Fragen hin ruht erst einmal Schweigen über der Versammlung. Dann kommen die Wortmeldungen. Und dann merken alle im Saal: Jeder Manager, jede Managerin hat einen anderen Purpose im Kopf! Spätestens dann merken das alle – in der Regel jedoch deutlich früher (weshalb wir überhaupt erst gerufen wurden).

Natürlich ist es für die Bundeswehr, für Hilfsorganisationen („Wir retten Leben!“) oder für die Seenotrettung („Wir fahren raus, wenn andere untergehen!“) signifikant leichter, einen Noble Purpose zu finden und zu formulieren. Doch seit wann wäre das eine gute Ausrede dafür, es gleich gar nicht erst zu versuchen?

Echte Manager machen es sich nicht leicht. Im Gegenteil. Sie gehen ans Eingemachte.

## **Ans Eingemachte: Nichts ist sinnvoller als der Sinn**

Vieles wird über den Noble Purpose geschrieben, doch im Grunde ist die Sache einfach:

Der Noble Purpose *motiviert* nicht nur, er *begeistert* Mitarbeiter wie Führungskräfte gleichermaßen. Wer für eine Firma mit einem relevanten Daseinszweck arbeitet, geht nicht nur jeden Tag zur Arbeit, sondern hat jeden Tag Lust auf seine Arbeit und vor allem Lust auf Leistung.

Der Noble Purpose ist der Nukleus der intrinsischen Motivation. Weil er Sinn, Daseinsberechtigung und einen höheren Zweck vermittelt. Anders ausgedrückt:

Sinnvermittlung ist im 21. Jahrhundert Produktionsfaktor.

Unsere Großeltern gingen zur Arbeit, weil sie das Geld brauchten. Ihre Enkel dagegen erwarten, dass der Job sie (auch) erfüllt. Und jetzt die 100 Millionen Dollar-Frage:

Wie soll das gehen – ohne Sinn und (höheren) Zweck?

Das geht nicht. Das ist klar. Warum hat dann nicht längst jedes Unternehmen einen Noble Purpose – eine Daseinsdefinition, die die Mitarbeiter auch wirklich emotional berührt?

Weil Sinn und Zweck keine sachlichen (also typisch deutschen) Themen sind, sondern hoch emotionale. Das macht es jenen Menschen schwer, die ihre Emotionalität an der Zeiterfassung abgeben, damit umzugehen. Das ändert jedoch nichts an der inzwischen empirisch untermauerten Tatsache (siehe u.a. das Buch „Wettbewerbsfaktor Mensch“, I. Hamm / W. Köhler, Springer Gabler 2020):

Sinn ist der beste Motivator.

Spätestens an dieser Stelle fällt uns im jeweiligen Workshop einer im Vorstand meist ungehalten ins Wort und sagt: „Aber wir haben doch einen Sinn! Wir haben unsere Vision!“

Das ist gut gemeint und sicher nützlich, trifft jedoch die Problematik nicht ganz (denn sonst bestünde sie überhaupt nicht).

## **Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen**

Den Spruch soll Altbundeskanzler Helmut Schmidt gemacht haben und in einem späteren Interview (war es mit Giovanni di Lorenzo?) gab er das auch unumwunden zu. Er habe das lediglich als bewusst flapsige Antwort auf die dusselige Frage eines Reporters verstanden wissen wollen – und nicht als Ratschlag fürs Management! Diese ex post Richtigstellung wäre nicht nötig gewesen.

Denn seit der Erfindung des Faustkeils haben Manager und Managerinnen Visionen gepflegt, die die Welt veränderten.

Bill Gates zum Beispiel hatte die Vision: Wir wollen, dass auf jedem Schreibtisch der Welt ein Computer mit Software von Microsoft steht!

Noch heute ist der Sog dieser Vision spürbar: Die Vision wirkt wie ein Magnet, hat eine tolle Anziehungskraft, setzt große Kräfte frei. Dann packt man eine operationalisierte Strategie hinter so eine Vision - und der Unternehmenserfolg ist praktisch unvermeidbar (verkürzt gesprochen).

## **Der Sog einer Vision**

Ein Unternehmen mit so einer Vision cum Strategie bietet viel Orientierung, Transparenz und Motivation. Das Problem daran: Solche Vision/Strategie-Dichotomien sind oft rein monetär oder quantitativ ausgerichtet: „Wir wollen doppelt so schnell wachsen wie der Markt!“ Oder: „Wir wollen 20 Prozent mehr Umsatz machen!“ Einmal davon abgesehen, dass solche Sätze im Führungsalltag zwar als Vision/Strategie verstanden und verkauft werden, jedoch eher Ziele sind, erhebt sich die viel größere Purpose-Frage:

Wen soll das begeistern?

Worauf eine Geschäftsführerin in einem unserer Strategie-Workshops einwarf: „Jetzt sollen wir die Mitarbeiter auch noch begeistern? Motivieren allein reicht nicht mehr?“ Die Antwort ist offensichtlich: Nein - denn Mitarbeiter können gar nicht motiviert werden. Sie brauchen Inspiration und Ermutigung.

Genau das ist doch der vielzitierte Wertewandel, der am Arbeitsmarkt stattgefunden hat und immer noch stattfindet. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen nicht „nur“ Gehalt und Bonus, sondern jetzt auch noch einen Purpose!

Und wenn ein Mitbewerber seine Belegschaft via Noble Purpose begeistert, wie lange überleben wir dann noch ohne Purpose? Das ist eine strategische Existenzfrage, auf die es nur eine Antwort gibt.

Ein Noble Purpose muss her!

Im 21. Jahrhundert gehört er zur Betriebs- und Geschäftsausstattung wie das Smartphone oder ein Tablet – und erfordert im Übrigen kein Zusatzstudium, sondern lediglich wenige Wochen mit einem Projektteam und diversen Workshops: praktisch Business as usual. In dieser Zeitspanne erarbeitet sich jedes Unternehmen einen brauchbaren und begeisternden Noble Purpose.

In praktisch jeder auf Dauer angelegten Tätigkeit schlummert ein Noble Purpose, der lediglich gefunden, geweckt und formuliert werden möchte. Das macht Arbeit.

Jedoch Arbeit mit einer ungeheuren Rendite: Nichts beflügelt stärker als die Sinnvermittlung hinter dem eigenen Tun.

## **Wofür arbeiten die Leute denn?**

In nicht wenigen Unternehmen hören wir bis hinauf ins mittlere Management:

„Wir haben aber keinen Noble Purpose, keine Vision und keine Strategie! Keine, von denen ich wüsste oder die ich und meine Leute verstehen würden.“

„Was machen Sie dann den ganzen Tag?“

„Wir arbeiten Aufträge ab und erledigen unsere Projekte.“

„Und *wofür* arbeiten Sie?“

„Fürs Gehalt, ein bisschen Status“ und die Verfolgung persönlicher Ziele (hinter vorgehaltener Hand ausgesprochen).

Reicht das?

Ihnen?

Ihren Führungskräften und Mitarbeitern?

## **Das Ende einer Ära**

Den meisten Führungskräften ist seit langem klar, dass sie Mitarbeiter brauchen, die mitdenken und selbstständig agieren und nicht welche, die man mit Bonusprogrammen „zum Jagen tragen muss“, wie das Sprichwort sagt. Warum sollten die Leute selbstständig mitdenken und mitarbeiten?

Wie sollten sie das bewerkstelligen? Ohne Sinn?

Ohne Purpose, Vision und Strategie, die jedem sofort einleuchten und mitreißen?

Die Ära der extrinsischen Motivation ist tot. Es lebe die intrinsische Motivation – zumindest für jeden Job, der nicht am Fließband stattfindet. Und Sinn ist eben der mächtigste Treiber der intrinsischen Motivation. Um Viktor Frankl zu variieren: Wer sein Wozu gefunden hat, findet immer ein Wie. Oft fragen wir Führungskräfte: Wissen Ihre Leute, warum und wozu sie das tun, was sie tun? Ist ihnen bewusst, dass sie die Welt und das Leben der Menschen/Kunden mit ihrer Arbeit jeden Tag ein wenig besser machen?

Oder arbeiten sie lediglich wegen des Gehalts? Haben und leben sie einen Purpose und folgen einer Strategie? Oder produzieren und verkaufen sie „bloß Produkte“?

## **Platzhirsch-Purpose**

Der Knüller ist: Selbst wenn ein Unternehmen keinen Noble Purpose hat, hat jedes Unternehmen einen Noble Purpose. Einen? Meist ganz viele. Denn wenn Menschen keinen Sinn „von oben“ vermittelt bekommen, toleriert die (menschliche) Natur kein Vakuum und sinnorientierte Menschen basteln sich den nötigen und sinngebenden Purpose selber. Zum Beispiel der Leiter der Sonderfertigung, der zu seinem Vorarbeiter sagt: „So könnt ihr den Auftrag doch nicht rausschicken! Wir liefern erstklassige Ware – der Kunde soll

das nicht nur kaufen, sondern auch stolz drauf sein, unsere Produkte zu verwenden!“

Das hebt doch gleich die Stimmung, gibt Sinn und Orientierung. Wenn dann dieser Purpose mit angedeuteter Vision auch noch mit einer Strategie hinterlegt ist, die beschreibt, wie diese stolze Erfahrung – neudeutsch User Experience – in der Abteilung erreicht werden kann, ist der nachhaltige Erfolg vorprogrammiert. Doch in vielen Unternehmen fehlen sowohl Purpose als auch (verständliche) Vision und Strategie.

Selbst wenn alle drei vorhanden sind, will das noch nichts heißen.

## **Strategie - haben wir sowas?**

Selbst in Unternehmen, in denen Purpose, Vision und Strategie ausformuliert und dokumentiert sind, ist das keine Garantie dafür, dass alle Führungskräfte den Purpose teilen, die Vision verstehen und die Strategie vermitteln können oder wollen. Leider wird genau das oft „von ganz oben“ unterstellt: „Wir haben die Strategie verabschiedet – also läuft das jetzt!“ In der Regel nicht.

Denn eine Strategie allein sagt zum Beispiel lediglich: „In fünf Jahren sind wir die Nr. 3 im Markt!“ Wie soll das gehen? Wie erreichen wir das?

Genau das wissen viele Führungskräfte nicht. Weil es zwar holistisch für das Unternehmen in der Strategie steht. Aber es fehlt die Ausdetaillierung: Die Strategie müsste in den Zielen für jede einzelne Abteilung definiert sein. Und wer macht das? Wer bricht herunter? Das ist in vielen Strategieprozessen unklar bis nicht geregelt.

Deshalb wird die Strategie, so teuer sie auch entwickelt wurde, schnell auf der operativen Ebene vergessen – eben weil nicht deutlich aufgezeigt wird, wie genau die operative