

CARSTEN JORDAN

KEIN JOB FÜRS E GO

A silhouette of a person is shown pushing a large, three-dimensional letter 'E' off the edge of a dark cliff. The person is leaning forward, and the 'E' is tilted as if being pushed over. The background is a gradient from light blue at the top to a bright yellow-orange at the bottom, suggesting a sunset or sunrise.A large, faint target symbol is centered in the lower half of the image. It consists of three concentric circles and a crosshair with four lines extending to the edges of the outermost circle.

Interim Management:
Das Wesentliche im Fokus

Carsten Jordan

KEIN JOB FÜRS EGO

Interim Management:

Das Wesentliche im Fokus

© 2020 Carsten Jordan

Umschlag, Illustration: Daniela Urban

Weitere Mitwirkende: Markus Coenen - www.twentyseconds.de

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback 978-3-347-18257-8

Hardcover 978-3-347-18258-5

e-Book 978-3-347-18259-2

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Bildquellen:

Banana Oil/Shutterstock.com, Rawpixel.com/Shutterstock.com,
Michael D Brown/Shutterstock.com, bookzv/Shutterstock.com,
PThira89/Shutterstock.com

Weitere Informationen zum Autor:

www.consulting-interim.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Danksagung

Einleitung

4 Worum geht es beim Interim Management?

- 4.1 Warum ein Interim Manager sich selbst überflüssig machen sollte?
- 4.2 Jedes Unternehmen hat eine eigene Identität!
- 4.3 Individuelle Lösungen anstatt starre Konzepte
- 4.4 Psychologischer Vertrag und psychologisches Gedächtnis
- 4.5 Keine Veränderungen ohne Chance Management
- 4.6 Diversity und der Nutzen für das Change Management
- 4.7 Die Bedeutung von Konditionierung für das Change Management
- 4.8 Trotz Standardisierungsanspruch Spielraum für Mitarbeiter schaffen!
- 4.9 Schwache Führungskräfte, schwache Mitarbeiter!
- 4.10 Coachen das bessere Führen; Stärken anstatt Vorgaben!
- 4.11 Der Einfluss von Glaubenssätzen auf das Führungsverhalten
- 4.12 Das richtige Maß: Intrinsische und extrinsische Motivation
- 4.13 Warum Mitarbeiterereinbindung keine „Sozialromantik“ ist!
- 4.14 Die Produktion, der Spiegel des Unternehmens
- 4.15 Die Produktion „spricht“!

5 Bevor es losgeht

- 5.1 Die Anforderungen an den Interim Manager!
- 5.2 Vereinbarung und Auftragsklärung
- 5.3 Vor Scheinselbstständigkeit schützen, was beachtet werden sollte!

6 Der ganzheitliche Ansatz, das Offensichtliche hinterfragen

7 Starten, aber wie? Der Ablauf!

- 7.1 Die ersten Tage im Unternehmen
- 7.2 Die erste Woche: Was ist los im Unternehmen?
- 7.3 Die zweite Woche: Was ist wo und wie zu tun?

7.4 Die dritte Woche: Was sind die Maßnahmen?

7.5 Die Folgewochen: Umsetzung und Evaluation

7.6 Zum guten Schluss!

8 Die Vorgehensweise!

8.1 Die Ausgangssituation und IST-Analyse

8.2 Ziele, Handlungsfelder und Herausforderungen definieren

8.3 Akut, mittelfristig, langfristige Maßnahmen und Handlungsfelder

8.4 Führungskräfte und Team abholen

8.5 Maßnahmen und Messgrößen definieren

8.6 Konsequente Umsetzung der Maßnahmen

8.7 Evaluierung der Maßnahmen und Ergebnisse

8.8 KVP-Kreislauf

9 Ideen alleine reichen nicht, das Ergebnis zählt!

9.1 Mein Verständnis als Interim Manager von Lean

9.2 Wird Lean durch die Digitalisierung überflüssig?

9.3 Mein Verständnis als Interim Manager von Mitarbeiterführung

9.3.1 Blockaden erkennen, lösen und Handlungsfähigkeit herstellen!

9.3.2 Mitarbeitern die richtige Beachtung schenken!

9.3.3 Das Mittel der Wahl ist „aktives Zuhören“

9.3.4 Ziele effektiv nutzen

9.3.5 Feedback, aber richtig!

9.3.6 Verantwortung statt Schuld!

9.3.7 Die Mitarbeiter erfolgreich machen; das starke Team

9.3.8 Vertrauen als Voraussetzung für Selbstwirksamkeit

9.3.9 Achtsamkeit, nützlich oder nur eine Modeerscheinung?

9.3.10 „FuckUp“, was hat das mit Interim Management zu tun?

9.3.11 Das machen, was „nicht“ geht!

10 Zusammenfassung und Handlungsempfehlung

11 Schlussbetrachtung und Ausblick

12 Quellenangaben und Literatur

Vorwort

Wenn sich jemand entscheidet, ein Buch zu schreiben, kann dies die unterschiedlichsten Gründe haben. Einmal abgesehen von Büchern, die ausschließlich unterhalten sollen, dürften alle anderen eine Botschaft vermitteln wollen.

Schon während des Schreibens erhielt ich viel Feedback, das nicht selten in die gegensätzlichen Richtungen ging. Es zeigt, wie stark die Wahrnehmungen abweichen können und wie deutlich die Erwartungen sich unterscheiden. Für mich war das Anlass genug, gleich zu Beginn darauf einzugehen.

Einige verstehen die Bedeutung des Buchtitels und finden ihn gut, andere können damit nichts anfangen und halten ihn für nicht geeignet.

Fragen wie „Wer ist die Zielgruppe?“, „Welcher Nutzen ergibt sich für den Leser?“, „Was soll vermittelt werden?“ wurden genauso gestellt wie die geäußerten Erwartungen. Oft wurde eine vollumfängliche, im besten Fall wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas „Interim Management“ erwartet. Dieser Anspruch kann durchaus berechtigt sein. Mein Anspruch war im vorliegenden Fall hingegen ein anderer, was verschiedene Gründe hat. Auf der einen Seite wollte ich kein Fachbuch im klassischen Sinn schreiben, das in dieser Form für weniger Lesern von Interesse sein dürfte und deshalb einen begrenzten Leserkreis anspricht. Auf der anderen Seite empfand ich es als wesentlich reizvoller, mit dem Buch einen Mehrwert für eine möglichst breite Leserschaft zu generieren.

Aus diesem Grund war meine Intension, das Thema „Interim Management“ aus einer ungezwungenen Sichtweise darzustellen und es auf diese Weise nicht nur einigen Spezialisten zugänglich zu machen, sondern allen, die es interessiert, oder für einen Personenkreis, der sich mit der Frage beschäftigt, ob Interim Management auch für ihn eine Option sein könnte. Dabei kann es sich um Entscheider in den Unternehmen handeln oder

Menschen, die selbst den Weg einschlagen möchten. Aber auch Führungskräfte ganz allgemein, können von dem Wissen und den Erfahrungen profitieren sowie Anregungen finden, die ich in diesem Buch darstellen möchte. Aus meiner Sicht bietet Interim Management deutlich mehr, als es zunächst vermuten lässt.

Meiner Überzeugung nach trägt ein Großteil der Menschen ein umfangreiches Wissen und spannende Erfahrungen in sich, woraus sich eine wissenswerte Botschaft formulieren lässt, die es sich lohnt darzustellen. Die daraus resultierende Kommunikation ist letztendlich immer auch Einflussnahme und die Bereitschaft Stellung zu nehmen, die auch entsprechende Angreifbarkeit mit sich bringt. Mein Ziel ist es, diese Einflussnahme mit diesem Buch im positiven Sinn zu nutzen und einen Beitrag für gute Führung und Abläufe in den Unternehmen zu leisten sowie den Stellenwert von Interim Management weiter in die öffentliche Diskussion zu bringen.

Bei dem vorliegenden Buch handelt es sich nicht um einen „Erfahrungsbericht“, sondern es wird immer wieder auf fundiertes Fachwissen zurückgegriffen. Auf diese Weise soll die Qualität sichergestellt werden. Trotzdem stellen meine Beobachtungen, Erfahrungen und deren Interpretationen einen wesentlichen Pfeiler dar, der die dargestellten Thesen verdeutlichen soll. Dies geschieht immer in dem Wissen, dass Erfahrung das Gegenteil von Objektivität ist. Es ergibt sich also eine Kombination aus persönlichen Hintergründen, Fachwissen und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Die verschiedenen Aspekte sollen sich gegenseitig ergänzen und durch deren Symbiose ein Gesamtbild ergeben. Dieses Konstrukt möchte dem Leser die Gelegenheit bieten, seine eigenen Erfahrungen und Beobachtungen zu reflektieren und entsprechend Schlüsse daraus zu ziehen.

Wie kam es zu diesem Buch und was sind die Hintergründe?

Das Leben wird immer mal wieder mit einer Reise verglichen. Ein Vergleich, den ich als sehr treffend empfinde. Mit jedem Jahr kommen neue

„Geschichten“ hinzu, sodass sich im Laufe der Jahre das Buch des Lebens füllt. So entsteht eine große Summe an wertvollen Erfahrungen, die sich über die Zeit angesammelt haben. Wie umfangreich diese sind, hängt mehr oder weniger von jedem selbst ab.

Auf das Berufsleben bezogen verhält es sich ähnlich. Am Anfang steht die Frage des Berufs an sich. Für den einen ist es schon immer klar gewesen, in welche Richtung es gehen soll, und für andere ist es eher eine Frage, die sich nur schwer beantworten lässt.

Was meinen Weg betrifft, führte er mich in eine Facharbeiterausbildung. Es war die Zeit der geburtenstarken Jahrgänge und Ausbildungsplätze waren eher schwer zu bekommen. Handwerkliches Geschick brachte ich von Haus aus mit und so war die Entscheidung aus pragmatischen Gründen bald getroffen.

Die Ausbildungszeit sind wahrlich keine Herrenjahre gewesen. Die Arbeit war schmutzig und oft hart, und so erinnere ich mich noch gut, wie ich zu gerne die Ausbildung abgebrochen hätte. Aber was dann? Und aufgeben, eher nicht! Das dürfte eine der entscheidenden Fähigkeiten sein, um etwas zu erreichen und erfolgreich zu sein; durchhalten!

In dieser Zeit reifte bei mir auch der Entschluss, es nicht bei der Ausbildung zu belassen und mich weiter zu entwickeln, andere Möglichkeiten ergreifen zu können.

So begann ich also, das Buch meines Berufslebens zu starten. Bis heute ist es schon weit fortgeschritten, aber längst noch nicht fertig. Inzwischen sind seitdem 35 Jahre vergangen.

Das ständige Weiterentwickeln und die Suche nach neuen Herausforderungen sowie der Anspruch, die Grenzen laufend zu verschieben und zu erweitern, sind für mich der Ansporn geworden.

In den verschiedenen Unternehmen, in denen ich tätig war, machte ich Beobachtungen, die sich wiederholten – und das unabhängig von der Größe und Branche. Es mussten also Gesetzmäßigkeiten existieren, die ich immer weiter hinterfragte, um sie besser zu verstehen.

Auf meinem beruflichen Weg bin ich unzähligen Menschen begegnet. Viele davon haben mich sehr bereichert und wir sind bis heute in Kontakt.

Aber auch die Menschen, die ich zunächst als nicht so angenehm empfunden habe, haben einen großen Anteil an meiner Entwicklung und an den Geschichten für das „Buch meines Berufslebens“.

Es lag also nahe, diese Geschichten und die daraus resultierenden Erfahrungen, sowie Erkenntnisse, auch in einem Buch festzuhalten. Wie so vieles reifte der Gedanke schon seit langer Zeit und das Vorhaben faszinierte mich zunehmend.

Es benötigte also nur noch einen Anstoß, einen Auslöser. Dieser Auslöser kam dann im Juni 2019, als Herr Markus Coenen mich kontaktierte. Da ich sehr beschäftigt war, vertröstete ich ihn auf den Herbst. Als ich ihn, wie zugesagt, dann wieder kontaktierte, ging alles sehr schnell und wir starteten mit dem vorliegenden Buch im Dezember 2019 mit einem Workshop auf Mallorca.

Zunächst war der Schwerpunkt noch nicht ganz klar, was sich sehr bald ändern sollte.

Es würde nicht noch ein zusätzliches Buch über Mitarbeiterführung, Lean Management, Restrukturierung oder Coaching etc. werden, sondern es würde um das Thema Interim Management gehen und wie Interim Management sich aus meiner Sicht darstellt. Dabei ist vielleicht eine Interpretation herausgekommen, wie es u. U. eher unüblich ist. Aber gerade das sollte den Unterschied machen, da ausgetretene Pfade wenig Neues hervorbringen, einen geringen Reiz ausüben und eher uninteressant sein dürften.

Interim Management ist ein weites Feld, das im vorliegenden Fall die aufgezeigten Gesichtspunkte mit den vielen Beobachtungen, die ich in der langen Zeit während meiner Führungstätigkeit gemacht habe, und dem in diesem Zusammenhang erworbenen Fachwissen zusammenbringt. Ergänzt und abgerundet werden die Darstellungen durch Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie.

Es geht in erster Linie darum, Denkanstöße zu geben sowie Ansätze und Thesen zu formulieren, wie Interim Management erfolgreich Anwendung findet und den größtmöglichen Nutzen bringt.

Letztendlich sind die oben genannten Aspekte im Interim Management vereint und bilden die Grundlage für diese Aufgabe. Nicht ohne Grund sind die meisten Interim Manager älter als 45 und bringen viel Erfahrung aus einer großen Zahl von Unternehmen mit.

Für einige ist es der letzte Ausweg, um einer Arbeitslosigkeit zu entgehen, aber für die meisten ist es der Königsweg, um ihre Kompetenzen und Erfahrungen im vollen Umfang einzubringen. Ein Weg, der wie für mich aus Überzeugung gewählt wurde.

Weiterhin stellt das Buch ein Plädoyer für den wertschätzenden und konstruktiven Umgang mit den Mitarbeitern dar, was als Weg zum Erfolg und als echten Wirtschaftsfaktor angesehen werden kann. Es möchte damit auch einen kleinen Beitrag für diese Sichtweise und Vorgehensweise leisten, was nicht zu verwechseln ist mit dem Versuch, es jedem recht zu machen.

Aus diesem Grund dürfte das Buch auch für alle von Interesse sein, die sich für diese Art der Mitarbeiterführung aussprechen und ihren Führungsstil weiter optimieren und voranbringen möchten.

Danksagung

Bevor es losgeht, möchte ich mich noch bei all den Menschen bedanken, die mich auf diesem Weg begleitet und dieses Buch durch ihre Unterstützung erst möglich gemacht haben. Da steht an erster Stelle meine Familie mit meinen Söhnen Nic und Luc, aber im Besonderen meine Frau Wega, die mir nicht nur während der Zeit, in der dieses Buch entstanden ist, den Rücken freigehalten hat, sondern auch bereits in den Jahren zuvor, als ich die Erfahrungen aufgebaut habe, die in dieses Buch eingeflossen sind. Sie hat stets an mich geglaubt und ermutigte mich, diese Herausforderung anzunehmen. Während der ganzen Zeit stand sie mir mit ihren Einschätzungen und ihren Hinweisen zur Seite, wodurch sie einen großen Anteil an der Entstehung dieses Buches hat.

Auch meinen Eltern gilt ein besonderer Dank, da sie die Grundlage für alles, was mein Leben ausmacht, gelegt haben, und besonders meiner Mutter, die seit Ende 2018 leider nicht mehr unter uns ist. Ohne ihre bedingungslose Unterstützung hätte mein Leben sicher eine andere Richtung genommen und dieses Buch wäre nie entstanden.

Besonderen Dank möchte ich auch Markus Coenen zukommen lassen. Ohne dass er auf mich zugekommen wäre und seiner fortlaufenden Ermutigung, das Buch zu schreiben, hätte es sicher kein Buch in der Form gegeben. Mit seiner Expertise und seiner Geduld stellt er einen wesentlichen Pfeiler dieses Werkes dar.

Carsten Coenen danke ich für die Unterstützung bei der Ausarbeitung von Layout und der formellen Anteile des Covers.

Bei Frau Daniela Urban möchte ich mich für das überaus treffende und ansprechende Buchcover sowie die Illustrationen im Buch bedanken. Sie gibt dem Werk mit ihrer Arbeit eine besondere Note und wertet so die Ausführungen deutlich auf.

Dem Verlag tredition GmbH danke ich für die Umsetzung des Buches und das entgegengebrachte Vertrauen.

Auch Bert Overlack und Alexander Horn möchte ich danken. Sie gaben mir wichtige Hinweise aus ihren eigenen Erfahrungen als Buchautoren und durch ihre positive motivierende Art unterstützte auch sie mich sehr.

Dr. Herbert Becker und Heide Wiebler möchte ich für ihre wohlwollenden Hinweise danken. Auf diese Weise haben sie einen Einfluss auf dieses Buch genommen und es mitgestaltet.

Dank gebührt auch meiner Schwester Karin Schulze, die mit ihren Fragen, Anregungen und Hinweisen wichtige Impulse gegeben hat.

Bedanken möchte ich mich auch bei Angelika Dietsch, die sich im Vorfeld bereit erklärt hat, das Buch zu lesen und mir Hinweise auf Fehler und Formulierungen zu geben, sowie ihren Eindruck widergespiegelt hat.

Bedanken möchte ich mich auch bei allen, die hier nicht aufgeführt sind und mir im Vorfeld Feedback gaben oder mich durch ihr Interesse motivierten sowie in irgendeiner Weise einen Beitrag zur Entstehung dieses Buchs geleistet haben.

Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser, es freut mich sehr, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben! Vielen Dank für Ihr Vertrauen!

Für eine leichtere Lesbarkeit beschränke ich mich auf die männliche Form. Ich bitte hier um Ihr Verständnis und ich möchte auf keinerlei Weise die weibliche oder diverse Form damit ausschließen.

Dieses Buch wendet sich an diejenigen, die sich mit dem Thema Interim Management etwas näher auseinandersetzen möchten und sich fragen, was sie überhaupt zu erwarten haben, wenn sie sich für einen Interim Manager oder für diesen Weg entscheiden. Wie in jedem Fachbereich oder vielleicht auch in jedem Bereich des Lebens gibt es viele Meinungen und Ansätze, auch zum Thema Interim Management. Im vorliegenden Fall geht es mir vorwiegend darum, meine Sicht auf das Thema darzustellen und Anregungen zu geben, wie man mit Hilfe von Interim Managern einen nachhaltigen Beitrag für ein Unternehmen leisten kann, das sich in einem Umfeld eines nie dagewesenen Umbruchs und starker Veränderungen behaupten muss.

Dabei besteht nicht der Anspruch auf Vollständigkeit, dennoch habe ich mich stets bemüht, auf hohe Qualität zu achten.

Besonderes Augenmerk liegt bei der Betrachtung auf dem Zusammenspiel von Technik, Betriebswirtschaft, Mitarbeiterführung und Wirtschaftspsychologie. Jede Sichtweise ist als Ergänzung zu sehen und schließt die jeweils andere nicht aus. Sie unterstützen einander, anstatt sich zu widersprechen. Meine Erfahrung als Praktiker, Führungskraft und die Fachkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie waren bei diesem Vorgehen sehr hilfreich und bilden die Basis für diesen Ansatz.

Zunächst möchte ich noch kurz auf das Verständnis von Interim Management eingehen. Es ist weit mehr als nur das Überbrücken einer Vakanz, bis die Position mit einem Festangestellten besetzt wird.

Ein Interim Manager, der diesen Weg aus Überzeugung eingeschlagen hat, sieht seine Aufgabe immer darin, sich selbst überflüssig zu machen, und ist somit auch nicht darauf aus, „jobsichernde“ Maßnahmen zu ergreifen. Der Interim Manager kann sich mit all seinen Ressourcen auf die Aufgabe bzw. auf die Sache konzentrieren. Hier ist auch der Brückenschlag zum Titel dieses Buches. Diese Botschaft ist mir eines der zentralen Anliegen. Ein Interim Manager ist ein selbständig tätiger Unternehmer und nicht, wie immer noch oft gedacht, eine andere Form eines Mitarbeiters. Er trägt das volle unternehmerische Risiko für sein Handeln und muss so wesentlich mehr berücksichtigen, als wenn er angestellt wäre. Er denkt und handelt nicht nur anders, sondern ist auch darauf angewiesen, es zu tun. Er bringt die Bereitschaft mit, sich universeller bzw. breiter aufzustellen und mehr Risiko einzugehen.

Damit eröffnen sich für den Interim Manager bei seiner Tätigkeit andere Möglichkeiten, die einem festangestellten Mitarbeiter, der auf langfristige interne Zusammenarbeit angewiesen und dessen Ziel langfristige Sicherheit im Job ist, so meist nicht zur Verfügung stehen.

Für einen Interim Manager steht der Erfolg der Sache, also des Auftrags, im Vordergrund, bei dem Prestige und sein Ego im Hintergrund stehen sollten.

Es darf an dieser Stelle auch nicht verschwiegen werden, dass es immer wieder Personen am Markt gibt, die Interim Management dazu nutzen, Lücken im Lebenslauf zu schließen. Sie haben damit diesen Weg nicht aus Überzeugung eingeschlagen und sind eher darauf aus, wieder eine Festanstellung zu erhalten. Sie werden ein Angebot zur Festanstellung bevorzugen, soweit sich ihnen diese Möglichkeit bietet. Das dürfte aber, wie bei vielen Freiberuflern auch, die Ausnahme darstellen und kann somit nicht verallgemeinert werden. Leider wirft diese Vorgehensweise teilweise ein schlechtes Licht auf die Gesamtheit der Interim Manager. Dennoch kann der Weg in die Festanstellung durchaus auch für einen überzeugten Interim Manager eine sinnvolle Möglichkeit darstellen. Der Interim Manager als potenzieller Mitarbeiter und dem engagierenden Unternehmen bietet es unter entsprechenden Rahmenbedingungen zusätzliche Optionen. Aufgrund von

Wirtschaftskrisen, wie sie beispielsweise durch die Corona-Pandemie ausgelöst wurden und in Folge dessen mit einem nahezu vollständigen Zusammenbruch des Interim Marktes in einigen Bereichen und Branchen, kann eine Entscheidung für die Festanstellung für Unternehmen und Interim Manager von Vorteil sein. Hierin liegt ein weiterer Beweis für die hohe Flexibilität der Interim Manager.

Die meisten überzeugten Interim Manager werden allerdings ein Stellenangebot im Normalfall ausschlagen. Daher ist die Option zur Festanstellung für beide Seiten meist nicht die erste Wahl. Im Regelfall wird ein Unternehmen einen Interim Manager zur Überbrückung einer Vakanz und/oder der Umsetzung schwieriger Projekte an Bord holen. Auf diese Weise ist es dem Unternehmen möglich, mit der nötigen Ruhe und unter Berücksichtigung der erforderlichen Zeit den passenden Mitarbeiter ausfindig zu machen, der dann die Position langfristig ausfüllt.

Mein Anliegen mit diesem Buch ist es auch, Raum für Diskussionen zu schaffen, die den Mitarbeiter als Drehscheibe des Erfolgs – auch für den Interim Manager – sehen, und Verständnis für diese Sichtweise zu erzeugen, um Veränderungen anzustoßen und zu begünstigen, ohne dabei andere Aspekte wie „harte“ Fakten zu vernachlässigen.

Ein Unternehmen muss Profit abwerfen, da Profit im Regelfall die Berechtigung für dessen Existenz ist. Diese Tatsache wird immer mal wieder kritisiert. Dabei wird von den entsprechenden Kritikern oft nicht berücksichtigt, dass auch Löhne und Gehälter für die Mitarbeiter Profite sind, die sie für ihren Lebensunterhalt benötigen. Aber auch die sogenannten kleinen Anleger und Fondssparer, die ihrerseits meist wieder Arbeitnehmer sind, erwarten Profite von ihren eingesetzten Geldern. So betrachtet sollte das Thema als positiv angesehen werden, da es ja nicht zuletzt Existenzen sichert. Die Kehrseite ist sicher das manchmal rücksichtslose Gewinnstreben auf Kosten anderer oder der Allgemeinheit.

Aus dem geschilderten Grund sind Veränderungen, Verbesserungen und Optimierungen die Eckpfeiler, nicht nur für den unternehmerischen, sondern

auch für den gesellschaftlichen Erfolg, und werden ebenfalls als positiv und erstrebenswert angesehen.

Da Nachhaltigkeit zunehmend eine Anforderung an die Unternehmen darstellt, ist die Verbindung mit der Gesellschaft und damit die Art des Umgangs mit den Mitarbeitern ein Erfolgsfaktor. Besonders im Bereich Mitarbeiterführung sehe ich hier noch erhebliches Potenzial. Trotz der zahlreichen Erkenntnisse aus der Forschung und Wissenschaft wird von vielen Führungskräften noch vorwiegend auf Druck und Angst gesetzt. Dies führt unweigerlich dazu, dass sich das Potenzial der Belegschaft bei weitem nicht entfalten kann und so als zentraler Erfolgsfaktor ungenutzt bleibt. Das Rollenverständnis der Mitarbeiter driftet ab in Richtung der Bedeutungslosigkeit, was entsprechendes Verhalten wie fehlende Flexibilität, Loyalität und hohen Krankenstand begünstigt. Schon länger bin ich davon überzeugt, dass die Art und Weise, wie Mitarbeiter geführt werden, Auswirkungen auf das gesellschaftliche Miteinander hat. Stress und Angst werden nicht an den Werkstoren abgegeben.

Ziel muss es also sein, die Mitarbeiter stark und erfolgreich zu machen. Schwache Führungskräfte fürchten hingegen starke Mitarbeiter. Aber nur wenn ein Mitarbeiter stark ist und versteht, was er tut bzw. was seine Aufgabe ausmacht und es ihm auch gestattet ist, kann er diese Aufgabe vollständig und auf Dauer ausfüllen.

Oft wird auch das Akronym „ZDF“, also „Zahlen, Daten, Fakten“ verwendet, um Strukturiertheit und klare quantitative Aussagen zu signalisieren bzw. einzufordern. Allzu oft geraten dabei die Mitarbeiter, die diese Fakten schaffen müssen, in den Hintergrund. Immer wieder führt es zu Ratlosigkeit, wenn die gewünschten Fakten dann nicht erreicht werden, da dieser eigentlich selbstverständliche Aspekt nicht ausreichend oder nicht richtig berücksichtigt wird. Die Mitarbeiter nehmen damit eine Schlüsselrolle ein, da über sie der Weg zu den gewünschten „ZDF“ führt.

Die sogenannten „weichen Faktoren“ sind deshalb untrennbar mit „ZDF“ verbunden und stellen einen wesentlichen Erfolgsaspekt dar. „ZDF“ und