

A portrait of Dr. Oliver Haas, a middle-aged man with short, dark hair and a light beard, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is standing with his arms crossed against a dark blue background.

DR. OLIVER HAAS

Das
**Neue
Führen**

BUSINESS-ROMAN

Eine wahre Geschichte,
wie Sie Zukunft gestalten

*Inspiriert aus der
Zusammenarbeit mit
Bodo Janssen*

DAS NEUE FÜHREN+

DR. OLIVER HAAS

Das
**Neue
Führen**

BUSINESS-ROMAN

Eine wahre Geschichte,
wie Sie Zukunft gestalten

DAS NEUE **FÜHREN** +

www.das-neue-fuehren.de



Vorwort

Was ist das Neue Führen? Wie funktioniert es? Welche Vorteile bietet es? Wie kann ich es für mich, mein Team und mein Unternehmen nutzen? Welche Hindernisse gibt es? Und vor allem, wie fängt man überhaupt damit an? Diese Fragen erreichen mich beinahe täglich von Unternehmern, Führungskräften, Personalleitern und Journalisten.

Darauf gibt es keine kurzen Antworten, zumindest nicht solche, die der Komplexität des Themas gerecht werden. Ich wünsche Dir, dass Dir dieses Buch aufzeigen kann, dass Du Dein Team und Unternehmen so führen kannst, dass Freude und Wirtschaftlichkeit, Erfüllung und Erfolg entstehen, sowohl für Dich als auch Deine Mitarbeiter.

Das kann aber nur geschehen, wenn Du bei Dir selbst anfängst. Dies habe ich selbst schmerzhaft erfahren müssen. Wenn ich Veränderungen in meinem privaten oder beruflichen Leben herbeiführen wollte, ging es am Ende nur, wenn ich mich selbst geändert habe.

Diese Botschaft ist nicht immer leicht zu akzeptieren, aber sie ist von unschätzbarem Wert.

Ich wünsche Dir, dass Du durch dieses Buch mehr zum „Chef Deines eigenen Lebens“ wirst und andere dazu inspirieren kannst, dasselbe zu tun. Das Potenzial, das sich durch Eigenverantwortung, Wertschätzung und tiefe Beziehungen entfaltet, ist enorm.



Mit diesem Buch möchte ich zeigen, dass es uns allen möglich ist, bessere Führungskräfte zu werden. Führung ist erlernbar.

– Dr. Oliver Haas

In diesem Buch habe ich mich für die Romanform entschieden, denn die Herausforderungen zwischenmenschlicher Beziehungen lassen sich am besten anhand einer Geschichte zeigen. Sind es doch die konkreten Situationen, die uns nachdenken lassen: „Wäre es mir genauso ergangen? Was hätte ich gemacht?“ Wir können mit den Charakteren mitfühlen, uns mit ihnen identifizieren, uns an ihnen reiben und vor allem, uns gemeinsam mit ihnen entwickeln.

Die Geschichte, die Du in diesem Buch liest, ist keineswegs rein fiktiv. Sie basiert auf realen Erfahrungen, die ich immer wieder mit meinen Klienten gemacht habe. Die Muster und Herangehensweisen ähneln sich meist sehr.

Mit diesem Buch möchte ich verdeutlichen, dass wir alle das Potenzial haben, bessere Führungskräfte zu werden, denn Führung ist erlernbar. Die zentrale Frage ist, ob wir den Mut haben, uns mit dem auseinanderzusetzen, was wir in uns selbst und in den anderen sehen. Ein erfüllteres und gelasseneres Leben, nicht nur im Beruf, sondern auch im Privaten, wird die Belohnung sein. Das wünsche ich Dir und allen, die Dich umgeben, von Herzen!

7:30 UHR

Kapitel 1

Heute Morgen, Punkt sieben Uhr dreißig, passiere ich das Tor zum Firmenparkplatz. Wie immer an einem Samstag bin ich der Einzige, der diesen Weg auf sich nimmt. Da steht sie: eine Tafel mit meiner Autonummer – stolz am ersten Parkplatz direkt beim Haupteingang. Wow, was für ein Privileg. Glückwunsch, denke ich ironisch. Heute allerdings fühlt sich alles anders an als gewohnt. Eine selten anzutreffende Vorfreude packt mich. Normalerweise überkommt mich spätestens beim Einparken das Gefühl, auf verlorenem Posten zu stehen. Ich meine, wer kennt das nicht? Man möchte am liebsten den Rückwärtsgang einlegen und wieder nach Hause fahren. Aber heute ist ausnahmsweise ein guter Tag. Heute werde ich mich ausschließlich um diese eine Sache kümmern. Diese eine Sache, die mich seit Tagen beschäftigt. Diese eine Sache, die mein Leben und auch die Firma ändern kann, nein wird. Ich bin wirklich aufgeregt wie lange nicht mehr. Ich steige aus dem Auto, laufe die Zufahrt zum Haupteingang entlang, öffne mit meiner Mitarbeiterkarte die Tür und betrete die modern gestaltete Empfangshalle.

Eigentlich sollte ich stolz sein – stolz auf meinen Vater, der die Firma gegründet und die Grundsteine für dieses Unternehmen geschaffen hat. Ich sollte auch auf mich selbst stolz sein, sinniere ich, während ich zu meinem Büro laufe. Die kleine Handelsfirma, die ich von meinem Vater vor fast 25 Jahren mit 50 Mitarbeitern übernahm, hat sich seither prächtig entwickelt und heute beschäftige ich über 400 Menschen. Trotzdem fühle ich einen starken Druck, der mich belastet und nur schwer auszuhalten ist.

Ich beneide meinen Vater manchmal um die gute alte Zeit, als alles analog war. Damals gab es noch dieses tolle Faxgerät, das als Inbegriff von Geschwindigkeit galt. Und hier bin ich, von einer Unmenge an E-Mails überflutet, die erledigt sein sollen, bevor sie überhaupt in meinem Posteingang auftauchen. Seine Sorgen beschränkten sich lediglich auf ein paar lokale Konkurrenten, während ich mich in einer verrückten Weltwirtschaft und einem globalen Internet-Wahnsinn behaupten muss. Und dieser verdammte Preisdruck hängt wie eine bedrohliche Wolke über mir, während die Energiekosten in schwindelnde Höhen schießen. Früher waren die Mitarbeiter glücklich, überhaupt Arbeit zu haben. Heutzutage finde ich kaum jemanden, der noch 36 Stunden arbeiten möchte, geschweige denn mit Begeisterung. Und dann dieses endlose Gejammer: „Bernd, wir haben zu wenig Personal“, „Bernd, wir finden keine neuen Leute“, „Bernd, die Umsatzziele sind gefährdet“, „Bernd, die Kosten explodieren“. Und dann noch das Genörgel von Marie: „Bernd, dein Essen ist jetzt kalt, weil du immer zu spät kommst“, „Bernd, du hörst mir nie zu“, „Du hättest Deine Firma heiraten sollen“. „Bernd hier, Bernd da.“ – Kurz denke ich daran, doch ins Auto zu steigen und den Rückwärtsgang einzulegen.

„Reiß dich zusammen, Bernd“, denke ich streng zu mir selbst. „Jammern bringt nichts außer Magenschmerzen“, höre ich mich selbst laut sagen, während ich meinen Laptop starte. Mit gezielten Klicks navigiere ich zur Videodatei „Neues Führen von

Dr. Oliver Haas“ und mache einen Doppelklick. Die Datei öffnet sich und ein Plan beginnt in meinem Geist Form anzunehmen – ein Plan, der die Grundlagen zu einer Veränderung legt. Denn Veränderung ist unausweichlich, das ist mir inzwischen bewusst.

Die Stimme aus den Lautsprechern unterbricht meine Gedanken.

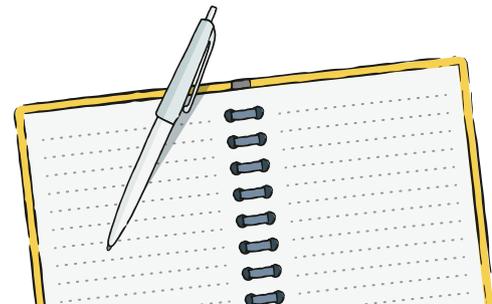
„Bis vor Kurzem hieß es, wir befinden uns in der *VUCA-Welt*^{*1}, die als volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig wahrgenommen wird. Manche sagen, wir seien schon in der *BANI-Welt*^{*2}. Die BANI-Welt ist brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich. Letztlich zeigt beides, dass wir in unvorhersehbaren Zeiten leben, die uns zu schaffen machen. Gerade noch sind wir mit den aktuellen Herausforderungen beschäftigt wie Krisenbewältigung, Homeoffice, Fachkräftemangel, den Bedürfnissen neuer Generationen und den Folgen der Digitalisierung. Doch wir alle haben das Gefühl, morgen können weitere hinzukommen. Das hinterlässt Spuren bei Unternehmern und Mitarbeitern. Seit Jahren befinden wir uns im Krisenmodus: Corona, der Ukraine-Krieg, Homeoffice, steigende Preise, Engpässe bei den Warenlieferungen. Ein schier endloses Aneinanderreihen immer neuer Hiobsbotschaften.

Alle sind erschöpft.

Dazu kommen eine wachsende Unsicherheit, Ängste und Sorgen. All das macht es uns immer schwerer, unser Team zu motivieren, weiterhin Wertschöpfung zu generieren, um letztlich die Wirtschaftlichkeit und Existenz deines Unternehmens zu sichern. Seit diesen Krisen funktionieren Top-Down-Führung oder andere klassische Methoden noch weniger. Motivation erzwingen zu wollen, geht nicht. Auch die Kontrolle wird zunehmend schwerer in Zeiten von Homeoffice und Führung auf Distanz.“

Stopp – jetzt ist eine Denkpause fällig. Hier scheint ein unausgesprochener Impuls meine Gedanken anzustupsen und mich zum Grübeln zu zwingen. Geht es mir genauso? Oder: Wie geht es mir eigentlich wirklich? Das ist gar nicht so einfach. Ich muss nachdenken. Ich nehme ein Blatt Papier, versuche meine Gedanken zu sortieren und schreibe auf das Blatt vor mir:

Mein Kopf ist leer und ich fühle mich erschöpft und völlig ausgelaugt. Ich kann oft nicht einschlafen, meine Gedanken drehen sich meist unentwegt, selbst am Wochenende und am Abend, wenn ich Zuhause bin. Ich bin gefangen im Hamsterrad, im Stress, das operative Geschäft nimmt mich komplett ein. Die dauernden Veränderungen – ich kann nichts mehr planen, das macht mich wahnsinnig.



Es fühlt sich an, als würden mir die Mitarbeiter entgleiten, die ständigen Krisen und Veränderungen überfordern mich zusehends, die Sorgen um das Wohl meines Unternehmens nagen an mir – ich habe Angst!

Langsam nimmt meine innere Unruhe ab. Ich lese meine Notizen erneut und bin schockiert. Wie konnte ich all das nur ignorieren? Ich lehne mich zurück, blicke aus dem Fenster und bin entsetzt über mich selbst. Meine Gedanken kreisen weiter und es wird mir bewusst: Wenn wir den bisherigen Weg fortsetzen, steht die Firma auf dünnem Eis! Das muss ich um jeden Preis vermeiden.

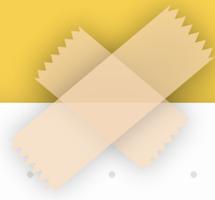
Play - ich bin bereit für den nächsten Teil.

„Eines ist inzwischen klar, so können wir nicht mehr weitermachen“, ertönt es aus dem Lautsprecher. „Wir müssen Unternehmen neu denken. Das quantitative Wachstum ist am Ende. Die Ressourcen sind fast aufgebraucht, die Rohstoffe gehen aus, wir haben einen Fachkräftemangel, kaum noch Bewerber, den Mitarbeitenden im Unternehmen geht die Luft aus, weil viele psychisch gestresst sind, manche kurz vorm Burnout stehen. Sie können sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Dieses „immer höher, weiter, noch mehr Fabriken, noch mehr Standorte, noch mehr Kunden“ – das geht nicht mehr. Der Druck ist im Moment so groß, dass es zu einem

Umbruch kommen muss. Es braucht ein Neues Führen. Dabei geht es nicht nur um modernes Führen. Es geht auch um das Neue. Das Neue ist das Unvorhersehbare. Das Unvorhersehbare bedeutet aber nicht, dass es eine radikale Verunsicherung schaffen muss. Das ist nicht die automatische Folge. Es wird nur dann eine radikale Verunsicherung sein, wenn wir nicht wissen, welche Aspekte unserer menschlichen Existenz und Gemeinschaft ein sichereres Fundament stiften können. Führung in einer Zeit, in der es so viel Unsicherheit gibt, muss wieder menschenorientiert sein. Wir brauchen den Halt von innen, wenn der Halt im außen immer mehr abnimmt. Dabei geht es um Haltung vor Taktik. Mit Taktik wird man verlieren. Denn das Neue Führen macht man nicht wegen des Fachkräftemangels und nicht wegen der schlechten Wirtschaftszahlen. Es ist eine Haltung. Es ist eine tiefe Erkenntnis, was Menschen in Gemeinschaft sein könnten und in Bewegung bringen könnten. Das bedeutet: Mach Dir keine Sorgen um das Unvorhersehbare, denn wir sind eine starke Gemeinschaft. Eine starke Gemeinschaft sorgt dafür, dass wir alle gut orientiert sind – selber und als Gruppe. Das Neue ist, den Menschen so zu sehen wie er eigentlich in seinem Wesen ist.“

Ich drücke die Pause-Taste. Das war gerade ein ordentlicher Denkanstoß. Also schnappe ich mir ein frisches Blatt Papier. Es ist echt erstaunlich, wie so ein simples Stück Papier dabei helfen kann, die Gedanken zu bändigen und in Ruhe zu reflektieren.





- > Wir können nicht mehr so weitermachen – das weiß ich jetzt auch.
- > Wachstum ist am Ende, Ressourcen sind am Ende – ich auch manchmal.
- > Der Fachkräftemangel, bei uns besonders spürbar, und der unattraktive Standort stellen zwei echte Herausforderungen dar.
- > Jeder von uns ist psychisch gestresst und an der Grenze seiner Belastbarkeit, angesichts der Fülle an Themen. Wie finden wir die nötige Orientierung und die Kraft für einen erfolgreichen Weg in die Zukunft?
- > Es ist an der Zeit, unsere Stagnation zu überwinden. Wie können wir einen gemeinsamen Weg finden, bei dem alle mit anpacken?
- > Wie gelingt es uns (insbesondere mir), einen entspannteren Umgang mit den ständigen Veränderungen, den schwierigen Rahmenbedingungen und den Krisen zu entwickeln?



Es scheint, als würde eine Menge Arbeit und Veränderung auf uns zukommen, eine Fülle von Fragen. Und derzeit ist noch weit und breit keine Lösung in Sicht. Ich verführe erneut dieses sich anbahnende Gefühl der Überforderung. Doch ich beruhige mich selbst: „Bernd, alles ist in Ordnung – im Moment siehst du vielleicht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Der Anfang ist immer schwer. Immerhin erkennst du das Problem, und wo ein Problem ist, da ist auch eine Lösung.“

Also gut, dann weiter mit dem Vortrag:

Die erste Säule des Neuen Führens: Neue Kraft durch Orientierung. In einer VUCA oder BANI-Welt mit all den Unsicherheiten und in Zeiten der Unvorhersehbarkeit geht es nicht mehr um starre, langfristige Ziele und Visionen. Denn schon morgen sind sie überholt. Es geht um schnelles Reagieren, eine hohe Flexibilität, einen großen Zusammenhalt durch die Gemeinschaft sowie einen gelassenen Umgang mit schwierigen Rahmenbedingungen und Emotionen. Orientierung kann nicht mehr durch den Halt im Außen entstehen, sondern muss im Inneren gefunden werden: In Dir, im Team, in der Belegschaft. Es geht um echte Partizipation von möglichst vielen Mitarbeitern. Und selbst, wenn Du als Vorstand oder Geschäftsführer weißt, wohin die Reise grundsätzlich gehen soll, müssen alle Mitarbeiter am gleichen Strang ziehen. Das geht nur, wenn Du mit allen Mitarbeitern, die daran interessiert sind, eine Vision, Mission und Werte entwickelst – von Anfang bis Ende.

Bei jeglicher Orientierung ist gerade in der heutigen Zeit darauf zu achten, dass wir dem Menschen im Unternehmen gerecht werden. Über 100 Jahre waren wir fasziniert von der Kraft der Maschinen und dem Wachstum der Industrialisierung. Eine Zeitlang haben wir Menschen mit Maschinen verwechselt. Maschinen brennen nicht aus, Menschen schon. Wenn wir neues Wachstum wollen, kommen wir an einer tiefen Auseinandersetzung menschenorientierter Führung nicht vorbei. Sonst werden Leitbilder zu Leidbildern. Wenn die Menschen im Unternehmen alle an einem Strang ziehen sollen, müssen wir verstehen, was Menschen wirklich brauchen, egal ob jung oder alt, ob Führungskraft oder Mitarbeiter. Die Hirnforscher wissen das. *Unser Gehirn entwickelt sich nicht nach einem genetischen Plan, sondern über Erfahrungen, die wir machen.*^{*3} Aus der Neurobiologie wissen wir, dass es zwei Grunderfahrungen gibt, die wir alle in frühester Kindheit gemacht haben. Die erste ist die Sehnsucht nach Verbundenheit. Wir haben alle diese Verbundenheit erfahren, als Embryo im Bauch der Mutter über die Nabelschnur im selben Körper verbunden zu sein. Das sitzt so tief und ist so emotional. Das ist der Grund, warum wir unser ganzes Leben ein Gefühl der Zugehörigkeit brauchen. Jeder von uns! Auch in der Firma. Zudem müssen wir Möglichkeiten haben, über uns hinauszuwachsen. Auch das haben wir in frühester Kindheit alle erfahren. Unsere Arme sind länger geworden, die Organe größer und wir haben auch immer mehr gekonnt. Zum ersten Mal haben wir uns am Tischtuch hochgezogen und sind gestanden,

aus eigener Leistung. Dazu hat uns niemand auffordern müssen, das haben wir gemacht, weil wir es wollten. Wenn wir das beides haben, echte Verbundenheit und wirkliches Wachstum, sind wir glücklich. Wenn unsere Mitarbeiter das im Unternehmen haben, gehen sie nicht weg, im Gegenteil, sie entwickeln sich. Das ist dann der Motor des Unternehmens. Denn auch das Unternehmen entwickelt sich dabei.

WIN - WIN

Wenn die Mitarbeiter das nicht haben, brauchen sie etwas anderes zur Kompensation. Das sind dann die Ersatzbefriedigungen. Wenn wir das, was wir eigentlich bräuchten nicht bekommen, nehmen wir uns was anderes. Die einen wollen dann mehr Gehalt, die anderen müssen andere klein machen, ihre Macht ausüben oder sie gehen in den Konsum. Dabei entfernt sich der Mitarbeiter von sich selbst (macht irgendwann krank) und die Chefs zahlen, denn Ersatzbefriedigungen sind immer teuer.

LOSE - LOSE

Das Problem daran ist, dass man Verbundenheit und Wachstum im Unternehmen nicht einfach machen kann. Das kann man als Chef weder anordnen noch delegieren und auch nicht durch Berater einkaufen, das ist eine innere Haltung. Dazu kannst Du niemanden motivieren oder bestrafen. Du kannst Menschen dazu nur ermutigen und inspirieren. Das musst Du selbst vorleben. Dafür musst Du Vorbild sein.

Die Situation wird langsam schwierig! Ich brauche dringend eine Pause. Ich stehe auf, gehe zum Kaffeeautomaten. Ich entscheide mich spontan für einen Latte Macchiato. Ein Tastendruck, die Maschine beginnt zu surren. Während ich darauf warte, versuche ich bewusst, nicht über den letzten Satz nachzudenken. Doch dieser schwirrt hartnäckig in meinem Kopf herum: „Motivation und Bestrafung funktionieren nicht – es geht um Ermutigung und Inspiration! Der Haas kennt unsere Mitarbeiter nicht. Inspirieren und ermutigen – eher Fehlanzeige.“ Ich nehme einen Schluck des dampfenden Kaffees und denke gleichzeitig „ungenießbar wie immer. Auch das muss sich ändern!“

Mit dem Gedanken „Ansonsten verwandeln sich Leitbilder in Leidbilder“ kehre ich an meinen Schreibtisch zurück. Und wenn ich ganz ehrlich zu mir selbst bin, trifft das auch bei uns zu. Wir haben zwar ein Leitbild und da stehen auch die richtigen Sachen drin. Die meisten Mitarbeiter kennen es auch – aber so richtig leben tut es kaum jemand.

Ansonsten
verwandeln sich
Leitbilder in
Leidbilder

Dabei fällt mir ein Artikel ein, den ich vor ein paar Tagen gelesen habe. Dort wurde empfohlen, dass Leitbilder nicht allein von der Geschäftsführung und einer Agentur erstellt werden sollten, sondern gemeinsam mit allen Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass sie in der Praxis gelebt werden. Wenn ich das mit dem gerade Gesagten verknüpfe, wird deutlich, dass eigentlich alle Mitarbeiter gemeinsam darüber nachdenken sollten, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln sollte. Eine Reflexion über Vision, Mission und Werte? Mir wird gerade bewusst, dass ich mit diesem Gedanken im Moment völlig überfordert bin. Ich habe keine klare Vorstellung davon, wie ich das angehen sollte. Es erscheint mir nahezu unmöglich, einen Konsens unter den verschiedenen Mitarbeitern zu finden. Und wie soll man das mit so vielen Leuten hinkommen? Zugegebenermaßen, wenn wir das in der Art schaffen würden, würde

so ein gemeinsam erarbeitetes Leitbild sicher eine tiefe Verbundenheit und jede Menge Wachstumschancen mit sich bringen. Ist so ein Vorgehen überhaupt möglich bei uns? Immerhin haben wir 400 Mitarbeiter!

Außerdem spüre ich eine gewisse Furcht, dass ich in meinem eigenen Unternehmen nicht mehr das tun kann, was ich für richtig halte. Was, wenn die Mitarbeiter A favorisieren, während ich B für die bessere Option halte? Natürlich, wenn ich genauer darüber nachdenke, wird mir klar, dass es wenig Sinn ergibt, B durchzusetzen, wenn keiner an Bord ist. Partizipation scheint zweifellos der richtige Weg zu sein. Wenn jeder Mitarbeiter weiß, in welche Richtung es geht und diese Richtung aktiv mitgestaltet hat, könnten neue Kräfte freigesetzt werden. Genau das, was wir jetzt dringend benötigen.

Boah, hm – ich glaube das ist eine der größten Herausforderungen für mich. Ich bin gewohnt, wenn ich A will, sage ich A und das wird dann auch gemacht. Ob mein Ego das verträgt, wenn wir solche strategischen Dinge plötzlich mit allen Mitarbeitern diskutieren? Was, wenn ich mich dann nicht mehr so einfach durchsetzen kann? Komme ich mit dem klar? „Bernd“, sage ich zu mir, Du kannst das, wenn „Du es wirklich willst. Dann wirst Du es lernen.“ Meiner Frau Marie würde „die Arbeit an meinem Ego“ bestimmt gefallen, sie hat mir schon oft gesagt: „Bernd, wir sind hier zu Hause nicht in der Firma, wo Du Deinen Kopf immer durchsetzen kannst und alle nach deiner Pfeife tanzen.“

Ich kaue nachdenklich auf meinem Kuli, während ich den Plan in meinem Kopf entwickle. Als nächstes muss ich den Führungskreis informieren. Wenn ich denen sage, dass wir Verbundenheit brauchen und dass dies nur geht, wenn wir Mitarbeiter stärker einbeziehen und unsere Führungsansätze sowie die Unternehmenskultur grundlegend ändern, fallen mir spontan mindestens zwei, drei kritische Geister ein, die gleich mal

auf der Bremse treten. Und dann haben wir auch noch die Kandidaten, die das Vorhaben nicht gut finden, aber ihre Meinung nicht offen äußern, und dann ihr eigenes Süppchen kochen. Ich bin aber ziemlich zuversichtlich, dass viele Kollegen von dieser Idee begeistert sein werden und geradezu Feuer und Flamme sind, sofort loszulegen. Mein Bauchgefühl sagt mir, dass eine überwiegende Zustimmung durchaus im Bereich des Möglichen liegt.

Um diesen Schritt zu bewältigen, muss ich zuerst Ute, die alle operativen Geschäfte führt, ins Vertrauen ziehen. Es ist wichtig, sie von Anfang an in den Prozess einzubinden, damit wir gemeinsam mit dem Führungskreis meine Idee erörtern und die Führungskräfte ins Boot holen können. Utes Fachwissen und Unterstützung werden mir helfen, eine klare Vision für diese Veränderungen zu entwickeln und sicherzustellen, dass alle wichtigen Perspektiven berücksichtigt werden. „Ein guter Plan“, denke ich und ein Gefühl der Zufriedenheit stellt sich ein.

Mein Handy vibriert. Auf der Uhr sehe ich, dass es bereits 14:15 Uhr ist. Der Name meiner besseren Hälfte leuchtet auf dem Display. Ich nehme den Anruf an und schalte den Lautsprecher ein. „Hallo Bernd“, hallt Maries Stimme durch den Raum. „Ich wollte dich nur daran erinnern, dass wir um 15:30 Uhr losfahren müssen. Du weißt, wir sind bei Anita und Werner zum Grillen eingeladen.“

„Jaja, ich mach hier bald Schluss und bin in spätestens einer halben Stunde zuhause.“, verspreche ich Marie. „Puh, das hätte ins Auge gehen können“, denke ich mir mit einem Seufzer der Erleichterung, denn diese Einladung war wieder mal komplett an mir vorbeigegangen.

Ich öffne mein Outlook und tippe die E-Mail-Adresse von Ute ein.



Gute Führung muss darauf
aufgebaut sein, Mitarbeiter
als Coach zu führen.

– Dr. Oliver Haas

Betreff: Dringendes Meeting am Montag

Hallo Ute,

bitte lass uns am Montag unbedingt eine Besprechung von mindestens einer Stunde einplanen. Du brauchst dich nicht vorzubereiten. Ich habe heute eine Erkenntnis gehabt, die dir sicherlich gefallen wird. Bitte überprüfe deinen Kalender, um zu sehen, ob du zwischen 8:00 und 12:00 Uhr Zeit hast, und gib mir Bescheid.

Viele Grüße,

Bernd

Ich schließe Outlook sowie alle anderen geöffneten Programme und fahre meinen Computer herunter. Gerade fühle ich mich großartig und ich bin mit mir und dem Vormittag sehr zufrieden. Ich packe meinen Laptop und die beschriebenen Blätter ein und verlasse mein Büro. Ich bin etwas überrascht, dass ich richtig gut gelaunt bin und mich sogar auf die Zeit mit unseren Freunden freue. Ich kann mich nicht erinnern wann dies das letzte Mal der Fall war. Normalerweise fühlen sich Einladungen eher wie zusätzliche Lasten an. Ich steige in mein Auto und fahre los, diesmal tatsächlich zur rechten Zeit – ein Hoch auf meine Pünktlichkeit, stelle ich fast ein bisschen stolz fest. Meine Gedanken sind ruhig und ich bin nicht gestresst, bemerke ich als mir ein Auto die Vorfahrt nimmt. Fünf Minuten später parke ich in der Auffahrt vor unserem Haus. Marie ist erfreut als sie mich sieht. „Bernd, stimmt etwas nicht? Bist du krank?“, fragt

Marie leicht ironisch, denn normalerweise dehnt sich eine zugesagte halbe Stunde bei mir eher zu anderthalb Stunden aus. „Happy wife, happy life“, denke ich und muss über diesen Gedanken selbst schmunzeln. Lläuft!

Kapitel 2

Es ist ein herrlich warmer Sommerabend, das Essen schmeckt köstlich und die Stimmung ist ausgelassen. Wir führen angeregte Gespräche, als Anita aufsteht und Marie fragt: „Hast du Lust auf einen Aperol und auf eine Sitzprobe auf unserer neuen Gartenlounge?“ Werner deutet mir mit dem Kopf an, ob ich noch ein Bier möchte. Ich nicke zustimmend und auch er steht auf, um für uns beide kalte Biere zu holen. Sobald Werner sich wieder gesetzt hat, kann ich mich nicht länger zurückhalten. Die Worte platzen aus mir heraus: „Eigentlich hatte ich nicht vor, über Geschäftliches zu sprechen, aber ich muss dir erzählen, was ich heute Vormittag gemacht habe. Ich denke, es könnte auch für deine Firma interessant sein.“

Ich berichte Werner von dem Vortrag, teile meine Gedanken, Notizen und bisherigen Erkenntnisse mit ihm. Werner hört aufmerksam zu, nickt ab und zu, sagt jedoch nicht viel. Als ich schließlich alles erzählt habe, fühle ich mich gleichzeitig euphorisch und unsicher, da Werner kein Wort gesagt hat. Eine kurze, aber unerträgliche Stille entsteht. Schließlich räuspert sich Werner und sagt: „Du wirst es kaum glauben, aber vor

ein paar Tagen habe ich ein Interview zu dem Thema gehört, bei dem es genau um diese Art der neuen Führung geht. Ich habe mir die dazugehörigen Bücher besorgt und bin mit dem ersten Buch bereits fertig.“

„Jetzt bin ich aber richtig neugierig“ sage ich. Werner berichtet, dass es bei dem Interview um ein neues Buch mit dem Titel „Neues Führen“ ging. Der Autor heißt Bodo Janssen. Er ist quasi der Vorreiter in Sachen Kultur- und Wertewandel in Unternehmen. Bodo Janssen erzählte im Interview, dass er im Jahre 2007 die Hotelgruppe ‚Upstalsboom‘, ein Familienunternehmen in der zweiten Generation übernommen habe. Im Unternehmen lief soweit alles den gewohnten Gang und Bodo Janssen sah in sich einen fähigen und beliebten Chef. Etwa fünf Jahre später führte er eine Mitarbeiterbefragung durch, die alles veränderte. „Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen“, war nur eine von vielen kritischen Stimmen aus der Belegschaft. Die Erkenntnis, dass der „Fisch am Kopf zu stinken beginnt“, war für ihn äußerst ernüchternd und schmerzhaft. Angesichts dieser verheerenden Ergebnisse begab er sich in den nächsten eineinhalb Jahren immer wieder in ein Benediktinerkloster, um durch Pater Anselm Grün und dem „Team Benedikt“ neue Perspektiven zu gewinnen.

Wertschöpfung durch Wertschätzung

„Ein Unternehmer im Kloster?“, rufe ich erstaunt aus, „Eigenwilliger Weg!“ „Warte, es wird noch besser“, sagt Werner und nimmt einen Schluck von seinem Bier. „Parallel beschäftigte er sich intensiv mit den Erkenntnissen der positiven Psychologie, Neurobiologie und Corporate Happiness®. Diese Art des „Neuen Führens“ bot jedem einzelnen die Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln. Eigenverantwortung war dabei eine Grundvoraussetzung. Dies führte zu selbstorganisierten Teams und zur teilweisen Abschaffung von Hierarchien im Unternehmen. In der täglichen Zusammenarbeit orientierten sie sich an Leitsätzen wie „Wertschöpfung durch

Wertschätzung“, „Führung ist Dienstleistung, kein Privileg“ oder „Potenzialentfaltung statt Ressourcenausnutzung“. Und wie du vorhin bereits erwähnt hast, Bernd, waren die Mitarbeiter bei Upstalsboom auch maßgeblich an diesem Prozess beteiligt. Ein Satz, den Bodo Janssen im Interview sagte, hat bei mir einen bleibenden Eindruck hinterlassen und das war der Grund, warum ich einige Bücher gekauft hatte. Er sagte: ‚wer etwas verändern möchte, ist gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.‘

Und auch die Zahlen sind wirklich beeindruckend. Du weißt, dass mich das als ehemaligen Controller immer besonders anspricht. Drei Jahre nach diesen Veränderungen hat sich der Umsatz verdoppelt, die Fluktuation hat sich halbiert, die Krankheitsquote ist von 7 % auf unter 3 % gesunken, die Mitarbeiterzufriedenheit ist um ganze 80 % gestiegen und die Anzahl qualifizierter Bewerber hat sich um 500 % erhöht. Und das Ganze, ohne dass dies als Ziel definiert war. Es war die Konsequenz der gelebten Leitsätze!“

Jetzt herrscht wieder Stille, denn ich bin sprachlos und fasziniert. Werner hat aus der kleinen Flamme, die ich am Vormittag entzündet habe, ein gewaltiges Feuer entfacht. „Wenn du möchtest, Bernd, kann ich dir das Buch, das ich gelesen habe, gerne ausleihen.“ Bevor er meine Antwort abwartet, steht er auf, geht ins Haus und holt das Buch. Er reicht es mir und ich lese den Titel: „CORPORATE HAPPINESS als Führungssystem: Glückliche Menschen leisten gerne mehr – geschrieben von Dr. Oliver Haas.“

Marie tippt mir von hinten auf die Schulter und sagt: „Bernd, es ist Zeit aufzubrechen.“ Ich werfe einen Blick auf die Uhr, die bereits 2:15 Uhr anzeigt. Durch das Gespräch mit Werner habe ich völlig die Zeit vergessen und stimme ihr zu. Erst jetzt bemerke ich, dass ich eigentlich müde bin.

Kapitel 3

Der Wecker leuchtet mir mit der Anzeige 3:34 Uhr direkt ins Gesicht. Ich liege wach und kann nicht einschlafen. Das Gespräch mit Werner kreist in meinem Kopf, vor allem der Satz: „Wer etwas verändern möchte, ist gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.“ Und dann natürlich das Wort „Eigenverantwortung“. Ich beschließe, mich morgen mit dem Thema Eigenverantwortung auseinanderzusetzen. Ich versuche, mich in meine Einschlafübung zu vertiefen, obwohl sie leider oft nicht wirklich hilft.

Draußen ist es bereits hell und auf der Anzeige des Weckers lese ich 8:24 Uhr. Offensichtlich hat die Einschlafübung diesmal funktioniert. Die andere Hälfte des Bettes ist bereits leer und ich höre Marie in der Küche hantieren. Ich begeben mich unter die Dusche und genieße wie Wasser über meinen Körper strömt. Nach dem Abtrocknen schlüpfte ich in eine bequeme Leinenhose und ein Poloshirt. Ich freue mich auf das ausgedehnte Frühstück und mache mich auf den Weg die Treppe hinunter. „Guten Morgen“, begrüßt mich Marie. Ich gebe ihr einen Kuss auf die Wange und setze mich an



Wer etwas
verändern möchte,
ist gut damit
beraten, zunächst
und ausschließlich
bei sich selbst
anzufangen.

– Bodo Janssen

den Tisch. Der Duft von frisch gemahlenem Kaffee liegt bereits in der Luft, als sie mir die Tasse auf den Tisch stellt. Ich nehme einen Schluck und denke: „Das ist echter Kaffee, ganz im Gegensatz zu dem Gesöff aus unserem Büro.“ Da fällt mir wieder ein, was Bodo Janssen über Wertschätzung gesagt hat. Plötzlich entsteht in mir die Idee, gleich bei den Kaffeeautomaten anzufangen. Ich werde die alten Automaten im Unternehmen durch hochwertige Kaffeeautomaten ersetzen lassen wie wir sie zu Hause haben.

Marie bemerkt, dass ich wieder in Gedanken versunken bin, und fragt nach. „Du und Werner, ihr habt gestern ziemlich angeregt miteinander gesprochen. Kann ich erfahren, worum es ging?“ Ich überlege kurz und antworte dann: „Ja, natürlich, aber es ging um das Geschäft und ich weiß, dass du davon nichts hören möchtest.“ Marie lächelt und entgegnet: „Ich habe gestern vor dem Gehen ein paar Sätze aufgeschnappt und die fand ich interessant. Es schien nicht unbedingt um das Geschäft zu gehen.“ Da Marie zum ersten Mal seit Jahren Interesse an der Firma zeigt, ergreife ich die Gelegenheit und erzähle ihr ausführlich von Bodo Janssen, seinen Grundsätzen und insbesondere davon, dass Eigenverantwortung eine Schlüsselrolle spielt.

„Ja dann habe ich bei der Erziehung von unseren beiden Kindern ja einiges richtig gemacht“, sagt Marie. Ich frage nach, wie sie das genau meint, und Marie fängt an zu erzählen: „Ich versuche seit fast 20 Jahren, unsere Kinder eigenverantwortlich zu erziehen, und ich glaube, das ist mir ganz gut gelungen.“ Ich frage nach, was sie genau unter Eigenverantwortung versteht. Marie antwortet mit einer Anekdote: „Sebastian war in der 6. Klasse. Die erste Englisch-Schularbeit dieses Schuljahres stand an und er

bereitete sich darauf vor. Er fragte mich, ob ich ihn abfragen könne, was ich dann auch gemacht habe. Er war bis zu dem Punkt, an dem er einen Aufsatz schreiben sollte, gut vorbereitet. Die Lehrerin hatte drei Themen zur Auswahl gegeben. Eines davon würde in der Schularbeit abgefragt werden. Sebastian war fest davon überzeugt, dass er nur das erste Thema üben müsse und dass die anderen beiden unwichtig seien.“ Marie macht eine kurze Pause und sagt dann: „Ich erinnere mich nicht mehr genau, welches Argument er hatte. Auf jeden Fall wollte er die anderen beiden Themen partout nicht üben. Nach einer kurzen Diskussion habe ich ihm Folgendes gesagt: ‚Sebastian, du warst in der Schule und du hast gehört, was die Lehrerin gesagt hat. Wenn du denkst, du musst nur das erste Thema üben, dann machen wir das so. Wenn du Glück hast und das erste Thema kommt dran, dann freut mich das für dich. Wenn jedoch meine Vermutung richtig ist, möchte ich kein Gejammere hören.‘ Natürlich kam es, wie es kommen musste. In der Schularbeit wurde das zweite Thema abgefragt und Sebastian bekam die Note 5. Nach der Schularbeit sagte er kein Wort und ich habe nicht gefragt, denn ich konnte es in seinem Gesicht ablesen. Sebastian war über die Note 5 bestürzt und traurig. Er hat an seinem Schreibtisch geweint und sich über die ‚blöde‘ Lehrerin beschwert. Ich sagte ihm dann, dass Weinen, Jammern und andere beschuldigen überhaupt nicht helfe! Das Einzige, was hilft, ist sich ordentlich auf die Schularbeit vorzubereiten. Ich habe ihm auch gesagt, dass ‚Mut zur Lücke‘ zwar grundsätzlich in Ordnung sei, aber wenn die Lücke 70 % ausmacht, kann das nicht gutgehen. Und glaub mir, es ist nie wieder vorgekommen!“

„Eigenverantwortung bedeutet in dem Fall für dich, Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen?“, frage ich nach.

„Ja, aber das wäre zu kurz gegriffen“, antwortet Marie. „Eigenverantwortung bedeutet für mich, selbst Entscheidungen zu treffen und zu erkennen, dass jede Entscheidung

eine Auswirkung auf eine Situation oder eine Person hat. Ebenso bedeutet es, die Konsequenzen meiner Handlungen zu tragen. Eigenverantwortung ist für mich ein Stück weit Kontrolle über mein Leben und meine Handlungen ohne die Verantwortung auf andere abzuwälzen. Eigenverantwortliche Menschen reflektieren ihr Handeln, lernen aus Fehlern und entwickeln sich weiter. Genau das ist bei Sebastian geschehen. Er hat mich nach meiner Meinung gefragt, wir haben diskutiert, aber er hat die Entscheidung getroffen und musste mit den Konsequenzen umgehen. Dadurch konnte er aus seinem Fehler lernen, und deshalb ist so ein Vorfall auch nie wieder vorgekommen. Ich hätte natürlich darauf bestehen können, dass er alle drei Themen vorbereitet. Das Ergebnis wäre jedoch gewesen, dass er es nur widerwillig getan hätte und wahrscheinlich wütend auf mich gewesen wäre. Wahrscheinlich hätte er eine gute Note geschrieben, aber es hätte keinen nachhaltigen Lerneffekt gegeben. Stattdessen hätten wir uns gestritten, wären verärgert aufeinander gewesen und Sebastian hätte sich höchstwahrscheinlich machtlos gefühlt, da er gezwungen gewesen wäre, das zu tun, was ich ihm vorgeschrieben hätte. Wir wären beide frustriert gewesen und selbst eine gute Note hätte daran nicht wirklich etwas geändert. Kurz gesagt ist Eigenverantwortung für mich eine wichtige Eigenschaft, um erfolgreich in verschiedenen Lebensbereichen zu sein und ein erfülltes Leben zu führen. Sie fördert Unabhängigkeit, Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern, egal wie schwierig die Rahmenbedingungen sind. Jammern, Verantwortung abschieben, einen Schuldigen suchen und die Rahmenbedingungen für alles verantwortlich machen, das ist das Gegenteil von Eigenverantwortung und leider ist das bei vielen Menschen so.“

Ich sitze da und staune. Es ist, als hätte ich die Intelligenz meiner Frau eine Zeit lang vergessen. Beim letzten Satz fühle ich mich unwohl, denn ich erkenne mich wieder. Außer einem schlichten „Danke, Marie, für diese Einblicke“ fällt mir nichts Passendes ein. Wir setzen unser Frühstück schweigend fort, bis Marie aufsteht und damit

beginnt, den Tisch abzuräumen. Ich bin ebenfalls fertig und bringe meinen Teller und meine Kaffeetasse in die Küche. Ganz spontan umarme ich Marie und sage: „Danke, Marie, für die großartige Erziehung unserer Kinder und danke für deine Geduld mit mir.“ Marie erwidert die Umarmung und in diesem Moment spüre ich eine lang vergessene Verbundenheit zwischen uns. Spontan habe ich eine Idee: „Lass uns später zu deinem Lieblingsitaliener fahren und dort gemütlich zu Abend essen.“ Marie löst sich von mir, schaut mir in die Augen und fragt: „Bernd, muss ich mir Sorgen machen, dass eine andere Frau im Spiel ist?“ Ich schaue sie verdutzt an: „Natürlich nicht! Wie kommst du darauf?“ „Na ja“, meint Marie. „Du kommst pünktlich aus dem Büro, bist gut gelaunt, drängst bei Anita und Werner nicht bereits um 22.00 Uhr nach Hause zu gehen und schlägst jetzt noch ein romantisches Dinner vor. Da kann man schon mal nachdenklich werden.“ „Ja, du hast recht, es ist schon ziemlich erstaunlich, wie sich alles in diesen letzten eineinhalb Tagen verändert hat. Ich kann es selbst noch nicht so richtig einordnen. Aber ich versichere dir, es gibt niemanden außer dir. Du bist die Beste für mich!“ Marie lächelt mich verschmitzt an und sagt: „Ich glaube dir. Es freut mich ja, dass du so offen mit mir darüber sprichst. Und ich finde es toll, dass du dich mit solchen Themen beschäftigst. Du kannst ruhig öfters davon erzählen.“

„Aber bisher wolltest du nichts von der Firma und unseren Aktivitäten wissen!“, entgegenne ich. „Lieber Bernd, der Grund dafür war, dass du oft mit schlechter Stimmung nach Hause gekommen bist und nur über Probleme und deine Mitarbeiter gejammert hast. Diese Stimmung wollte ich nicht Zuhause haben.“ „Das verstehe ich. Ich verspreche dir, nicht mehr zu jammern. Ich erzähle dir gerne von meinen Fortschritten und Erkenntnissen.“

Ich nehme meinen Laptop und meine Notizen mit nach draußen und setze mich in meinen gemütlichen Loungesessel. Ich betrachte unseren Garten und fühle eine tiefe Zufriedenheit in mir. Während ich so dasitze, lasse ich Maries Worte Revue passieren.

Wenn ich es nicht
einmal als Chef schaffe,
Selbstverantwortung
vorzuleben,

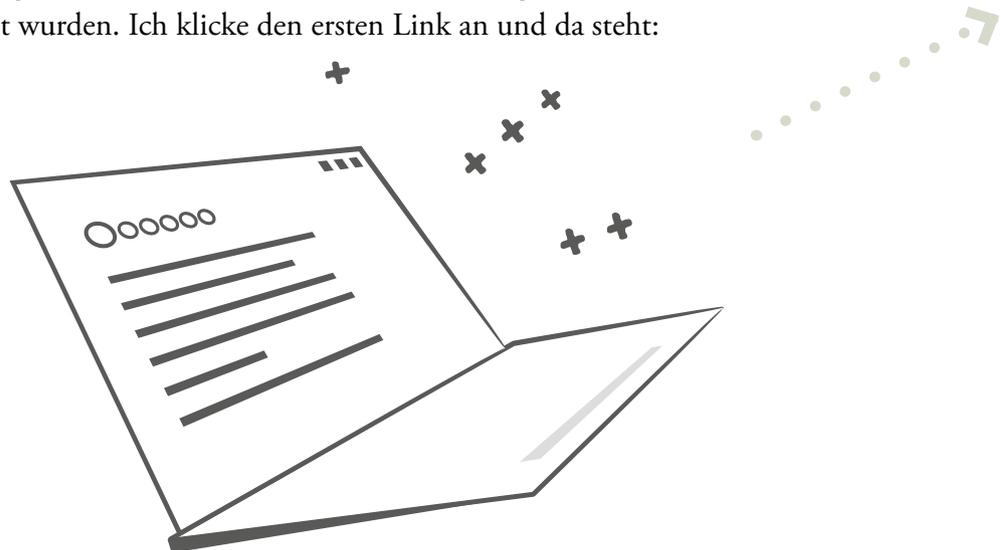
wie kann ich dann von
meinen Mitarbeitern
erwarten, dass sie diese
Eigenschaft zeigen?

**Zeit, die Dinge
anders anzugehen.**

Besonders ihre Bemerkung, dass ich mich oft über Umstände und Mitarbeiter beschwert habe, beschäftigt mich. Erst jetzt, da mich Marie aufmerksam gemacht hat und ich darüber nachdenke, merke ich, dass ich den Mitarbeitern wenig Verantwortung übertragen habe. Stattdessen habe ich mich geärgert, die Arbeit selbst erledigt und mich danach bei Marie beschwert.

„Ganz großes Kino, Bernd“, denke ich bei mir. Wenn ich es nicht einmal als Chef schaffe, Selbstverantwortung vorzuleben, wie zum Teufel kann ich dann von meinen Mitarbeitern erwarten, dass sie diese Eigenschaft zeigen? Die Frage stelle ich mir selbst und ärgere mich über mein Verhalten. Zeit, die Dinge anders anzugehen. Diese Erkenntnis ist ernüchternd und ein Schlag in die Magengrube. Aber ich halte an einer positiven Einstellung fest, denn diese Erkenntnis eröffnet eine wertvolle Gelegenheit für mich, das Unternehmen und, wenn ich es genauer bedenke, sogar für meine Ehe.

Ich öffne meinen Laptop und google nach den Begriffen: Dr. Oliver Haas und Eigenverantwortung. Die ersten Treffer sind Links mit Blogs, die auf linkedin.com-Seiten veröffentlicht wurden. Ich klicke den ersten Link an und da steht:



ARTIKEL 1 

NICHT BEKLAGEN, NEUES WAGEN

Ich bin es echt leid, von Führungskräften zu hören, wie schlecht ihre Mitarbeiter sind. Wer hat sie denn ausgesucht? Wer führt sie denn jeden Tag? Ich bin es genauso leid, von Mitarbeitern zu hören, wie schlecht ihr Chef ist. Hast Du selbst mit Deinem Chef im 1:1 schon ehrlich und klar darüber gesprochen? Was hält Dich dort? Ich mag Menschen. Aber ich mag Menschen, die eigenverantwortlich durchs Leben gehen und bereit sind, ihre eigenen Anteile zu sehen, deutlich mehr.

ARTIKEL 2 

KEINER WIRD KOMMEN UND DICH RETTEN!

Ich erinnere mich an einen Workshop mit dem mittleren Management eines größeren Unternehmens. Von Anfang an beschwerten sie sich, erst einzelne, dann mehrere, dann als ganze Gruppe vereint. Lange Zeit habe ich ihnen geduldig zugehört. Die Beschwerden galten vor allem der Geschäftsführung und schwierigen Rahmenbedingungen wie zu wenig Geld und Personal. Jede ihrer Beschwerden konnte ich verstehen.

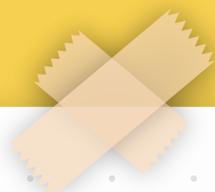
„No one is coming!“

Die Gründe waren nachvollziehbar. Ich gehe sowieso immer erstmal davon aus, dass alle „recht haben“. So ist es mit den Bubbles, in denen wir alle leben. Innerhalb einer Bubble klingt meist alles logisch und ist kaum zu widerlegen. Ich habe dann irgendwann gemerkt, dass die weitere Diskussion ins Nichts führt und habe gesagt: „Es wird keiner kommen und euch retten. Und die anderen werden sich auch nicht ändern.“ Dann gab es eine lange Pause, Schweigen, Irritation, auch weil ich gesagt habe: „Und ich auch nicht“ Nach wieder einer längeren Pause war plötzlich eine neue Energie in den Raum. So wollten sie ja alle auch nicht dastehen. Einer meldete sich mit einer ersten Idee, wie man doch was ändern könne. Eine andere meinte: Man könne nur bei sich anfangen etc. Plötzlich dachten sie in Lösungen und nicht nur in Problemen. Es ging vorwärts, man sah ihnen an, dass sie wieder in einer besseren Stimmung waren. Der Psychologe und

Psychotherapeut Nathaniel Branden (Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls) formulierte es in einem Vortrag einmal so: „**Es gibt meiner Meinung nach einen Satz, der es Menschen schwer macht, in ihrer Opfer-Haltung zu bleiben. Der Satz lautet: „No one is coming“.**

Stell Dir mal den Unterschied zwischen einer Organisation vor, in der Dienst nach Vorschrift, Bedenken, Frust und Fremdbestimmung dominieren, und einer anderen, in der die Leute anpacken, den Fokus nicht verlieren und aus Krisen lernen. Wir wissen aus der Forschung, dass Hilflosigkeit erlernbar ist, aber es stimmt genauso, dass es wieder verlernbar ist. Jeder kann daran arbeiten, sich klar zu machen, dass wir alle nicht nur führen, sondern auch geführt werden. Jeder von uns hat Rahmenbedingungen in seinem Leben, die manchmal hart und schwierig sind. Oft geben wir zu schnell auf und übersehen Möglichkeiten der Veränderung. Manchmal müssen wir es aber wirklich hinnehmen, können aber einen gelasseneren Umgang damit finden. Wir können versuchen, die Rahmenbedingung ohne Groll zu akzeptieren, also Frieden mit ihr schließen. Oder wir verlassen das System und kündigen oder trennen uns. Was uns aber Energie zieht, ist das ständige Beklagen, Jammern oder Beschweren. Damit manifestieren wir unsere Opferhaltung. Das musst Du als Führungskraft mit Deinen Mitarbeitern besprechen – es wirklich auf Augenhöhe mit ihnen diskutieren. Nicht damit sie aufhören zu jammern, sondern, damit Du sie inspirierst und ermutigst, ihr Leben mehr in die Hand zu nehmen.

„Auch ich werde geführt“, murmele ich vor mich hin. „So habe ich das noch nie gesehen – ich führe doch alle, dachte ich immer.“ Ich notiere die Fragen zum Umgang mit Rahmenbedingungen und schreibe sie auf ein Blatt.



- > Welche Rahmenbedingungen empfinde ich als schwierig?

Steigende Energiepreise, Mitarbeiter im Home-Office (wie soll ich diese führen?), Fachkräfte fehlen und es gibt nur wenige Bewerbungen und oft mit den falschen Qualifikationen, zu wenig Zeit für mich, ständig neue Produktanforderungen

- > Kann ich diese verändern?

Steigende Energiepreise:
dazu fällt mir außer Energie sparen nichts ein, wohl eine echte Rahmenbedingung

Home-Office:
Mitarbeiter in Eigenverantwortung unterstützen



Fachkräftemangel:

Vorbild Unternehmenskultur Bodo Janssen

Wenig Zeit für mich:

eventuell Arbeit delegieren

Wandelnde Produktanforderungen:

Produktmanager – Projekt starten und
Lösung suchen

> Wie kann ich gelassener mit ihnen umgehen?

Den Dingen, die ich nicht ändern kann,
weniger Bedeutung geben.

Mehr „Loslassen“ und entspannter damit
umgehen, wenn ich es nicht ändern kann.

Mir fällt ein chinesisches Sprichwort ein:

.....

**WER LOSLÄSST,
HAT BEIDE HÄNDE
FREI.**

.....

Leichter gesagt als getan. Insgeheim hoffe ich, dass sich einiges von selbst ergibt, wenn ich an mir arbeite und wir eine neue Führungskultur einführen.

Kapitel 4

Ich werde durch das laute Piepen des Weckers geweckt, schrecke leicht auf, fühle mich kurz benommen und muss mich orientieren. Ich schaue auf die Anzeige und bin erstaunt. Es ist 6:30 Uhr. Normalerweise benötige ich nie einen Wecker, denn spätestens ab 4:30 Uhr liege ich hellwach im Bett und grüble über die Probleme in der Firma nach. Es ist erfreulich und beinahe unglaublich, wie viel Unterschied es macht, wenn man aktiv beginnt, sein Leben zu gestalten. Der Tag startet großartig, denke ich, und gehe ins Badezimmer, um zu duschen und mich für den Arbeitstag fertig zu machen. Nach 20 Minuten bin ich bereit, trinke noch kurz einen Kaffee, verabschiede mich von Marie und mache mich voller Elan auf den Weg ins Büro.

Kapitel 5

Punkt 8:00 Uhr klopft es an meiner Bürotür und meine Sekretärin Karin tritt ein. „Guten Morgen, Bernd. Gibt es heute von deiner Seite irgendetwas Dringendes, das ich für dich erledigen sollte?“ „Guten Morgen, für den Moment nicht, danke.“ Karin dreht sich zum Gehen um, doch dann fallen mir die Kaffeeautomaten ein. „Karin, es gibt da doch noch eine Angelegenheit, bei der du mir helfen könntest. Ich plane, alle unsere Kaffeeautomaten gegen hochwertige Kaffeefüllautomaten auszutauschen. Könntest du bitte herausfinden, ob es entsprechende Abonnements für die Automaten gibt und wann man diese kündigen kann. Weiter kannst du bitte Angebote für die neuen Geräte einholen und dann...“ Während ich spreche, wird mir schlagartig bewusst, dass ich gerade jeden einzelnen Schritt im Detail erkläre. Karin ist äußerst kompetent, und das ist nicht im Sinne der Eigenverantwortung, die ich jetzt fördern möchte. Also halte ich mitten im Satz inne und sage: „Karin, organisiere das bitte nach deinem Ermessen. Ich hätte gerne in allen Abteilungen Kaffeefüllautomaten.“ Karin zögert, zieht die Augenbrauen hoch und will vermutlich etwas einwenden. Bevor sie Gelegenheit zu antworten hat, füge ich hinzu: „Du hast hierbei freie Hand!“

Ihre Miene zeigt Verwunderung und ich schmunzle in mich hinein, stolz darauf, dass ich mein bisheriges Verhalten erkannt und verbessert habe.

Wenig später klopft es erneut an meiner Tür und Ute wirft einen Blick herein. „Bernd, hast du jetzt Zeit?“ Ohne auf meine Antwort zu warten, fährt sie gleich fort: „Was bedeutet die rätselhafte E-Mail von Samstag? Sollte ich besorgt sein oder gibt es etwas Positives?“ Ihre Neugierde und Spannung sind spürbar. Ich beruhige sie: „Du musst dir keine Sorgen machen, alles ist gut – eigentlich besser als gut. In den letzten beiden Tagen haben sich bei mir einige positive Veränderungen ergeben und ich würde das gerne bei einer guten Tasse Kaffee mit dir besprechen. Wie wäre es, wenn wir ins Café um die Ecke gehen?“ Ute schaut mich ebenfalls verdutzt an und ich kann mir ein kleines Schmunzeln nicht verkneifen.

Im Café Huber wählen wir einen etwas abgelegenen Tisch und nehmen Platz. Die Bedienung begrüßt uns und wir bestellen beide einen Kaffee. Ein Blick zu Ute verrät mir, dass sie gespannt darauf ist, genaues zu erfahren. Es wird Zeit, die Ungewissheit zu beenden, und so beginne ich meine Erklärung. „Du hast in der Vergangenheit mehrfach auf unsere Schwierigkeiten und die angespannte Stimmung unter den Mitarbeitern hingewiesen und auch, dass viele nur Dienst nach Vorschrift machen. Deine Einschätzung in Bezug auf nötige Veränderungen waren absolut zutreffend und ich hätte schon vor drei Jahren auf deinen Rat hören sollen. Glaub mir, ich ärgere mich grad tierisch über mich selbst, dass ich den Ernst der Lage bis vor Kurzem nicht erkannt habe.“

Ute schmunzelt, sagt aber keinen Ton.

„Vor einer Woche“, fahre ich fort, „habe ich an einem spannenden Vortrag über das Thema ‚Neues Führen‘ teilgenommen.“ Ich berichte Ute von dem Vortrag, meinen Erkenntnissen am Samstagmorgen, den Gesprächen mit Werner und Marie sowie den Kaffeeautomaten. Außerdem erzähle ich ihr, wie ich bei Karin bisher das Gegenteil von Eigenverantwortung praktiziert habe.

Ute sagt immer noch nichts. „Wie ich dieses Schweigen hasse“, denke ich und frage erwartungsvoll: „Und?“ Ute beginnt jetzt breit zu grinsen und ihre Freude ist offensichtlich. „Bernd, Danke, dass du so offen bist und deine Fehler eingestehst. Ich finde es großartig, dass du eine Veränderung in der Führungskultur anstrebst. Du hast meine volle Unterstützung und ich glaube, dass viele in der Personalabteilung ebenfalls mit an Bord sein werden. Weißt du, Bernd, auch wenn du auf beiden Ohren taub warst und nichts von Veränderung wissen wolltest, habe ich in meinem Verantwortungsbereich bereits viel geändert und erfolgreich umgesetzt. Ich konnte und wollte einfach nicht darauf warten, bis du irgendwann so weit bist. Hast du dir schon Gedanken über das weitere Vorgehen gemacht?“, möchte Ute von mir wissen.

„Genau das würde ich gerne mit dir besprechen“, gebe ich offen zu. „Ich denke nämlich nicht, dass wir alle gleich von Anfang an überzeugen können“. „Lass mich ein paar Dinge vorbereiten und uns am Mittwoch zusammensetzen“, sagt Ute. „Ist das ok für Dich?“ „Ja, natürlich“, stimme ich zu. „Nachdem ich so lange in meiner Sichtweise festgefahren war, machen ein paar Tage den Kohl auch nicht mehr fett“, sage ich und schmunzle. Wir trinken unseren Kaffee aus, ich begleiche die Rechnung und wir machen uns zurück auf den Weg ins Büro.



Erst wenn Dich das Team für
die tägliche Arbeit nicht mehr
braucht, hast Du einen guten
Job gemacht.

– Dr. Oliver Haas

Kapitel 6

Mittwoch, 8:39 Uhr, und ich sitze bereits an meinem Schreibtisch. Ich spüre ein leichtes Gefühl der Nervosität oder Unruhe. „Oder vielleicht ist es eher Vorfreude, Neugierde und die Spannung des erwartungsvollen Wartens“, denke ich. Gleich ist es soweit. Kaum habe ich diesen Gedanken beendet, klopft es an meiner Tür und Ute tritt ein. Ich stehe auf und lade sie ein, Platz auf dem Sofa zu nehmen. Hier können wir freier sprechen als am Bürotisch. Ute hat einige Unterlagen mitgebracht und breitet sie vor sich auf dem Tisch aus. Sie beginnt gleich zu besprechen: „Bernd, wie du jetzt weißt, bin ich nicht ganz unerfahren in diesem Thema. Ich habe bereits bei verschiedenen Kongressen Informationen darüber gesammelt und auch in meinem Bereich bereits einiges umgesetzt. Ich möchte dir noch einmal sagen, wie sehr es mich freut, dass du bereit bist, für die gesamte Firma einen neuen Weg einzuschlagen. Ich werde alles in meiner Macht Stehende tun, um diesen Kulturwandel zu unterstützen. Ich habe mich gezielt auf das Thema vorbereitet und mir Informationen über alles, was du mir erzählt hast, besorgt, aber ich habe auch andere Konzepte angeschaut. Ich bin auch schon mal die Liste unserer leitenden Führungskräfte durchgegangen und habe überlegt,

wer offen für Veränderung und wer verhalten oder ablehnend sein könnte. Gleichzeitig hoffe ich, dass du deine Einschätzung hinzufügen kannst, damit wir eine umfassendere Sicht auf die Führungskräfte bekommen. Ich denke es ist hilfreich, schnell ein Bild davon zu bekommen, wie groß die Zustimmung oder der Widerstand in der Führungsebene sein wird. Zudem können wir uns, sobald wir abschätzen können, wer möglicherweise nicht dafür ist, besser auf eventuelle Einwände in der Präsentation vorbereiten.“

Ute und ich arbeiten die Liste durch. Sie teilt mir ihre Einschätzungen mit und ich füge meine eigenen Meinungen hinzu. Wir sind uns nicht immer einig, was darauf hinweist, wie schwierig so eine Einschätzung ist. Dennoch entwickeln wir ein allgemeines Gefühl dafür. Nachdem wir fertig sind, ergibt sich folgendes Bild:

- ▶ etwa 10-15 % der Führungskräfte sind wahrscheinlich begeistert und möchten sofort loslegen.

- ▶ bei 65-70 % ist die Einschätzung schwierig und vermutlich haben sie auch Bedenken und werden Vorbehalte anbringen (Zeit, Kosten, etc.) – hier müssen wir Überzeugungsarbeit leisten.

- ▶ Die verbleibenden 10-20 % sind entweder dagegen oder halten sich bedeckt, möglicherweise aus Furcht davor, aufzufallen oder ihr bisheriges Machtgefüge aufzugeben.

Ich denke laut: „Hmm, in diesem Fall müssen wir uns auf die 70 % der skeptischen Führungskräfte konzentrieren. Die kritischen 10 – 20 % umzustimmen, wäre wahrscheinlich zu zeitaufwendig und anstrengend. Mein Ziel wäre es, bei der Abstimmung

mindestens 60 % Zustimmung zu erreichen, damit wir starten können. Ich hoffe, dass die anderen mit der Zeit erkennen werden, welche Veränderungen sich wirklich ergeben, und dann von selbst mitmachen. Es ist möglich, dass sich auch einige Führungskräfte aus dem Unternehmen verabschieden werden, die nicht bereit sind, an sich zu arbeiten.“ „Das müssen wir riskieren“, meint Ute. „Das ist sowohl eine Herausforderung, kann aber auch eine Chance sein.“

Inmitten unseres Gesprächs klopft es plötzlich und Thomas, unser CFO, betritt mein Büro. „Entschuldigung, dass ich euer Meeting unterbreche“, sagt er mit besorgtem Ton. „Aber Bernd, ich muss dringend mit dir sprechen. Ich habe morgen einen Termin mit der Bank wegen der Unterschrift für den neuen Kredit. Eigentlich war alles geklärt, doch die Bank hat sich gemeldet. Anscheinend gibt es ein Problem und der Kredit steht auf der Kippe. Ich würde das gerne mit dir besprechen und ich glaube, es würde helfen, wenn du beim Termin mit dabei wärst.“ „Natürlich, Thomas“, erwidere ich prompt. „Ich kann in einer Stunde in dein Büro kommen und dann kannst du mir alles erklären. Du kannst gleich auch Karin informieren, dass sie den Banktermin bei mir im Kalender einträgt, ich komme selbstverständlich mit, wenn du das für wichtig erachtest.“ Thomas wirkt erleichtert über den bevorstehenden Austausch. „Danke Bernd, bis gleich.“

Ute und ich schauen uns an. „So viel zum Thema unvorhergesehene Situationen“, sagt Ute. Ich nicke zustimmend und ergänze: „Sobald das Kreditthema erledigt ist, muss ich Thomas über unser Vorhaben informieren. Er wird nicht besonders erfreut sein.“ „Ja, da hast du recht“, ist sich Ute sicher. „Allerdings sollte ihm auch bewusst sein, dass eine Veränderung notwendig ist. Die Ergebnisse der letzten beiden Jahre waren deutlich unterdurchschnittlich und das lässt sich nicht allein auf äußere Krisen zurückführen. Auch die Probleme mit unseren Mitarbeitern sollten ihm eigentlich bekannt sein.“ „Ja, das ist richtig, aber wir kennen beide Thomas. Ausgaben für solche

„fragwürdigen Projekte“ sind für ihn ein sensibles Thema. Bei ihm stehen die Zahlen im Mittelpunkt. Wir beide wissen, dass Kennzahlen manchmal Zeit brauchen, um einen Prozess vollständig widerzuspiegeln. Ich habe bereits über Thomas nachgedacht und Bodo Janssen hat einige interessante Zahlen zu bieten. Die Bilanz nach 3 Jahren der Einführung des neuen Führungsansatzes bei Upstalsboom spricht für sich:

- ▶ die Krankheitsquote sank von 7 % auf unter 3 %;

- ▶ die Fluktuation halbierte sich, die Mitarbeiterzufriedenheit stieg um 80 %;

- ▶ die Anzahl der qualifizierten Bewerber steigerte sich um 500 %;

- ▶ der Umsatz verdoppelte sich und das bei sinkenden Kosten.

Mein Freund Werner, der seit 15 Jahren CFO ist und davor Controller war, beschäftigt sich zufällig mit demselben Thema. Er hat ein Interview gehört, in dem es um den Erfolg von Upstalsboom ging und wie sie es geschafft haben, alles umzusetzen. Daraufhin hat er sich Bücher zum Thema besorgt und mir das Buch ‚CORPORATE HAPPINESS als neues Führungssystem‘ geliehen, weil er es bereits gelesen hatte. Dort habe ich eine interessante Berechnung gefunden.

Es wird anhand der Gallup-Studie aus dem Jahr 2022 berechnet, welche Kosten für ein Unternehmen entstehen, wenn Mitarbeiter lediglich Dienst nach Vorschrift leisten oder noch schlimmer, wenn sie sogar innerlich gekündigt haben. Laut dieser Studie

haben nur 13 % der Arbeitnehmer eine starke emotionale Bindung zum Unternehmen und bringen entsprechend gute Leistungen. Hingegen haben 18 % der Mitarbeiter innerlich gekündigt, während der Großteil von 69 % lediglich Dienst nach Vorschrift macht. Wissenschaftler haben den Performance-Verlust für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern genau errechnet. Sie gehen von einem Bruttogehalt inklusive Lohnnebenkosten von 4.000 Euro aus und schätzen den Performance-Verlust auf 25 % der geringer engagierten 87 %. Dies führt zu einem monatlichen Verlust von 87.000 Euro – das summiert sich auf 1 Million Euro sinnlos investierte Personalkosten pro Jahr.

13%

emotionale
Bindung

18%

innerlich
gekündigt

69%

Dienst nach
Vorschrift

Rechenweg: Kapitel 12

Wenn wir das Rechenbeispiel mit 100 Mitarbeiter auf unsere 400 Mitarbeiter hochrechnen, und selbst, wenn wir auch nur die Hälfte dieser Rechnung ansetzen, landen wir bei uns immer noch bei über 2 Millionen Euro jährlich. Mein Plan ist, Thomas persönlich einzubeziehen, indem ich ihn bitte, die Prozentsätze der Mitarbeiter selbst abzuschätzen und damit seine eigenen Berechnungen anzustellen. Ich hoffe, dass Thomas durch diese Berechnung den Wert unserer Idee erkennt und schlussendlich in unsere Vision mit einsteigt. Ich werde einen passenden Moment abwarten und mit ihm reden.“

Förderung von Eigen- verantwortung

„Das finde ich eine kluge Herangehensweise“, stimmt Ute meinem Plan zu. „Ein weiterer bedeutender Einwand der Führungskräfte wird sicher die fehlende Zeit für die Umsetzung sein“, fügt sie hinzu. „Hier kann ich aus meiner eigenen Erfahrung sprechen. Mir wurde bewusst, dass ich früher einen erheblichen Teil meiner Zeit damit verbracht habe, das Tagesgeschäft meiner Mitarbeiter zu erledigen. Der Grund dafür war, dass ich ständig Fragen beantworten musste, mein Kalender voller Meetings war und es dauernd irgendwelche Probleme der Mitarbeiter zu lösen gab. Die Lösung für mich war die Förderung von Eigenverantwortung. Wenn man seine Mitarbeiter konsequent in die Eigenverantwortung führt, eröffnen sich mehr Freiraum und Zeit. Die Herausforderung besteht darin, den Führungskräften bewusst zu machen, dass sie meistens selbst dafür verantwortlich sind, dass ihre Mitarbeiter nicht eigenverantwortlich arbeiten können. Wir neigen dazu, operative Probleme selbst zu lösen, sind bei jeder Entscheidungsfindung dabei und überwachen die Arbeitsergebnisse in einem engen Takt – oft, um unser eigenes Sicherheitsbedürfnis zu erfüllen. Doch hier beißt sich die Katze in den Schwanz. Je mehr Entscheidungen wir übernehmen, desto weniger trauen sich die Mitarbeiter, auf eigene Faust zu handeln. Dadurch sind wir gezwungen, erneut Entscheidungen zu treffen und einzugreifen, was wiederum Zeit in Anspruch nimmt.“

Ein greller lauter Ton stört unser Gespräch. Karin meldet sich über die Freisprechanlage: „Bernd, entschuldige die erneute Störung. Max hat heute Morgen schon drei Mal angerufen und gefragt, ob du Zeit hattest, die beiden Lösungsvorschläge anzusehen. Es muss heute noch eine Entscheidung getroffen werden. Kannst du mir sagen, wie lange euer Meeting noch dauert?“

Ich bin genervt von den dauernden Unterbrechungen und antworte schroff: „Sag Max, dass ich mich noch vor dem Mittag melde.“

Begleitet von einem subtilen Kopfschütteln verdreht Ute die Augen. „Max hat gerade das perfekte Beispiel geliefert, für das, was ich dir erklären wollte: diese ständige Einbeziehung in Entscheidungen. Es geht darum, dass wir den Mitarbeitern keine Lösungen mehr anbieten und uns nicht in das operative Geschäft einmischen, wenn es um Probleme geht, die sie durchaus selbst lösen können. Nach dem Motto: Unsere Mitarbeiter lösen die operativen Herausforderungen. Wenn es Fragen oder Probleme gibt, bin ich immer gern für sie da, aber lösen werde ich die Probleme nicht. Das machen meine Leute selber. Dafür gibt es einen Zaubersatz der lautet: ‚Weiß ich nicht, lös bitte Du das Problem‘. Je öfter Du diesen Satz sagst, umso weniger kommen die Mitarbeiter und fragen. Bernd, vielleicht lohnt es sich, einen Moment darüber nachzudenken“, sagte Ute nachdenklich. „Könntest du das nicht gleich bei Max umsetzen? Frag dich, ob es wirklich eine Entscheidung ist, bei der du unbedingt involviert sein musst. Vielleicht möchte Max einfach nur auf Nummer sicher gehen, oder er braucht jemanden, der die Verantwortung übernimmt?“

„Mist“, denke ich, „ertappt! Da hat sie recht.“ Ich mache das aber nicht nur aus Gewohnheit so, sondern es streichelt auch mein Ego, wenn ich überall dabei bin und entscheide. Da fühle ich mich bestätigt und das gibt mir Energie. Aber Zeit für Führung habe ich dann nicht und auch die Mitarbeiter hemmt es in ihrer Entwicklung. Au Mann, das Thema hat es in sich. „Ute, du hast recht“, stimme ich zu. „Es handelt sich wirklich um keine große Angelegenheit, die er locker selbst entscheiden könnte. Und was noch schlimmer ist, es verzögert den gesamten Ablauf und hält uns alle auf. Ich muss mich einarbeiten – dafür brauche ich Zeit, Max muss warten und heute hat er bereits viel Zeit verloren, weil er mich nicht erreichen konnte, und beim Lieferanten ist es nicht anders.“ Ich stehe auf, gehe zu meinem Tisch, drücke den Knopf der Freisprechanlage und frage in das Gerät hinein: „Karin?“



**MACH
ICH
LIEBER
SCHNELL
SELBER**

Die Stimme von Karin antwortete sofort: „Ja, bitte Bernd?“

Bernd: „Bitte ruf Max an und richte ihm aus, dass er die Entscheidung selbst treffen soll.“

Karin (stutzt): „Was soll ich ihm sagen, wenn er nach dem Grund fragt?“

Bernd: „Sag ihm, dass er der Fachmann ist und das besser entscheiden kann als ich!“

Karin: „Alles klar, ich kümmere mich gleich darum. Oh, übrigens, bevor ich es vergesse, du hast in etwa 40 Minuten das Meeting mit dem Marketing. Hier steht: Update zu diversen Projekten.“

Bernd: „Danke für die Erinnerung.“

„Ich bin stolz auf dich Bernd. Es kann dir wirklich niemand vorwerfen, dass du nicht bereit bist, dich zu ändern“, lobt mich Ute. „Obwohl es zunächst einfach scheint, wirst du sicher auch feststellen, dass es dennoch einige Herausforderungen bringt. Für mich war am Schwierigsten, dass ich nicht gleich wieder in die „Mach-Ichs-Lieber-Schnell-Selber-Falle“ reintappe“, gesteht Ute. „Außerdem erfordert die Methode, dass man geduldig bleibt, wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe zum ersten Mal eigenständig bewältigt und es vielleicht nicht sofort perfekt läuft und er Fehler macht.“ Ute redet, während meine Gedanken noch beim Marketing Meeting sind. Update zu diversen Projekten. Eigentlich ist es doch dasselbe wie vorher bei Max. Wozu muss ich ein Update erhalten? Keines der Projekte betrifft mich direkt.

„Bernd, hörst du mir eigentlich zu?“

„Entschuldige Ute, ich war in Gedanken bei dem Meeting, an dem ich gleich teilnehmen sollte. Eigentlich gilt doch bei Terminen genau dasselbe, was du mir vorher bei Entscheidungen gesagt hast? Wozu braucht es mich bei einem Meeting mit dem Titel: „Update zu diversen Projekten“, sage ich in einem genervten Ton. „Ja, stimmt“, bestätigt Ute. „Es geht grundsätzlich darum, dass wir uns nicht immer und überall beteiligen und die Mitarbeiter selbst denken und handeln lassen. Das kann man durchaus auf Abteilungen, Meetings und Projekte ausweiten.“

„Eigentlich ist es sogar die logische Konsequenz“, denke ich laut. „Gibt es eine einfache Möglichkeit, um schnell zu entscheiden, ob man daran teilnehmen muss oder nicht?“, frage ich mich selbst und gleichzeitig Ute.

Wir schweigen beide und suchen in Gedanken eine Lösung. „Vielleicht sollten wir uns fragen“, unterbreche ich die Stille: „was wäre, wenn ich krank wäre.....? Würde das Meeting auch ohne mich stattfinden? Wenn ja, würden hier gute Arbeitsergebnisse erzielt? Wenn die Antwort zweimal ‚Ja‘ ist, dann braucht es uns nicht. Somit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten, daran zu wachsen und wir bekommen die Zeit.“ „Das werde ich sofort umsetzen und meine Teilnahme am Meeting absagen. Entschuldige bitte, ich werde Karin kurz Bescheid geben. Die Begründung bleibt die gleiche wie vorhin: Sie sind die Experten, sie wissen besser Bescheid.“

Nachdem ich zurückkehre, lasse ich mich in den Sessel fallen und sage: „Ute, ich bin wirklich zufrieden mit dem Fortschritt, den wir in dieser kurzen Zeit gemacht haben. Die Herangehensweise, die wir gefunden haben, ist sicher auch eine Lösung für die Bedenken bezüglich des Zeitaufwands. Das gibt mir Zuversicht für unsere Präsentation vor den Führungskräften. Apropos. Ich würde gerne unsere Präsentation bereits in zwei Wochen ansetzen. Ich schlage vor, dass wir uns am Montag erneut treffen und wir in

der Zwischenzeit darüber nachdenken, wie wir die Präsentation vor dem Führungskreis gestalten möchten.“

Ute ist damit einverstanden und zeigt sich zufrieden mit der vorgeschlagenen Vorgehensweise. Wir sind beide motiviert und entschlossen, die Führungskräfte von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen – es ist der einzig richtige Weg.

Kapitel 7

Ich sitze an meinem Schreibtisch und grüble darüber nach, welcher Gedanke mir in den Sinn gekommen war, während Ute über die Zeit gesprochen hat. Es liegt mir förmlich auf der Zunge, doch es fällt mir partout nicht ein. Ich ärgere mich über meine Nachlässigkeit, dass ich keine Notiz gemacht habe. Dennoch, es bleibt mir nichts anderes übrig als weiter zu arbeiten. Ich öffne meinen Kalender, um das Besprochene gleich umzusetzen und beginne, einige Termine zu löschen. Ich spüre meinen inneren Widerstand, mache es aber trotzdem. Ich weiß, dass es richtig ist.

Andrea! Jetzt fällt es mir wieder ein. Ich hatte mich erinnert, dass sie vor ein paar Jahren, bei einem Abendessen mit Gästen davon gesprochen hatte, wie wichtig die Zeit von 8 bis 10 Uhr für sie als Vorstandsvorsitzende sei, weil sie diese Zeit ausschließlich dafür nutzt, Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen. Ich weiß noch wie ich dachte: „So ein Quatsch, typisch meine Schwester. Statt sich um die wirklich wichtigen Dinge zu kümmern, macht sie lieber Kaffeekränzchen.“ Leider habe ich nicht weiter zugehört und weiß eigentlich gar nicht genau, was sie erzählt hat oder in welchem Kontext. Ich werde sie heute Abend anrufen und nachfragen.

Ich konzentriere mich wieder auf die Termineinträge in meinem Kalender und lösche fleißig weiter. Die Aussage von Andrea schwirrt unaufhörlich in meinen Gedanken herum. Nein, ich kann einfach nicht warten. Ich greife zum Telefon, suche Andreas Nummer und drücke auf die Anrufen-Taste. Es klingelt einmal, zweimal dann höre ich Andrea sagen: „Hallo Bernd, ist etwas passiert?“ „Nein, nichts Besonderes. Ich habe nur eine Frage an dich.“

Andrea: „Hmm, du rufst normalerweise nicht während der Bürozeiten an. Alles in Ordnung bei dir?“

Bernd: „Ja, alles in Ordnung, danke. Ich hoffe, ich störe dich nicht. Ich habe nur eine Frage.“

Andrea: „Mein Bruderherz stört nie. Was möchtest du wissen?“

Bernd: „Du hast doch einmal erzählt, dass die Zeit von 8:00 bis 10:00 Uhr für einen Vorstandsvorsitzenden besonders wichtig sei. Könntest du mir das noch einmal genauer erklären?“

Andrea: (lacht leicht) „Ach, jetzt interessiert es dich plötzlich. Schön, Bernd, dass du jetzt auch so weit bist.“

Bernd: „Wie meinst du das?“

Andrea: „Ich erinnere mich daran, dass du damals nicht wirklich zugehört hast. Es freut mich, dass du jetzt offen dafür bist.“

Bernd: „Ja, du hast recht. Es tut mir leid, dass ich dich nicht ernst genommen habe. Es wäre sehr nett von dir, wenn du es mir jetzt nochmals erklären könntest.“

Andrea: „Kein Problem, ich verzeihe dir (lacht). Es ist ganz einfach. In dieser Zeit spreche ich mit meinen Mitarbeitern. Unabhängig von ihrem Arbeitsbereich oder ihrer Position. Von der Produktion bis zur Verwaltung.“

Bernd: „Das machst du jeden Tag?“

Andrea: „Ja, genau.“

Bernd: „Aber über was sprichst du mit ihnen?“

Andrea: „Einfach, wie es ihnen geht, was sie beschäftigt. Manchmal spreche ich kürzer mit den Leuten, manchmal länger mit einem. Mich interessiert alles. Egal ob privat oder beruflich. Ich kann so den Puls des Unternehmens in Echtzeit fühlen und die Leute vertrauen mir.“

Bernd: „Aber ist das nicht ziemlich zeitaufwendig? Musst du die zwei Stunden nicht am Abend länger arbeiten?“

Andrea: „Nein, überhaupt nicht. Oder haben sich mein Mann oder die Kinder jemals beklagt, dass ich immer erst spät nach Hause komme? Meistens kann ich um 17:00 Uhr Feierabend machen, WEIL ich mir morgens die zwei Stunden nehme. Das spart mir letztendlich viel Zeit, weil ich bei den Gesprächen bereits kleine Anzeichen von Problemen entdecke und mit minimalem Aufwand beheben kann. Früher, als ich keine Zeit in solchen Austausch investiert habe, musste ich später doppelt und dreifach

so viel Zeit aufwenden, um die großen Probleme zu lösen, die daraus entstanden sind. Und das Wesentliche ist, dass die Qualität der Beziehungen in unserer Firma jetzt deutlich besser ist als zuvor.“ „Was meinst du genau mit Beziehungsqualität?“, frage ich Andrea.

„Ich erkläre dir das sehr gerne, Bernd. Allerdings habe ich jetzt nicht genug Zeit dafür. Wenn du möchtest, kannst du heute Abend um 18:00 Uhr zum Abendessen kommen. Dann erzähle ich dir alles im Detail. Du kannst auch Marie mitbringen. Ich werde eine Kleinigkeit zum Essen vorbereiten.“ „Vielen Dank für die Einladung. Ich bin ziemlich sicher, dass Marie gerne mitkommt. Ich spreche mit ihr und wir geben dir Bescheid. Bis dann!“ Ich rufe Marie an und sie ist sofort begeistert. Die Abendplanung steht.

Kapitel 8

Als ich in die Auffahrt einbiege, wartet Marie bereits. Ich schaue auf die Uhr. Es ist 17:37 Uhr. Gut, sieben Minuten Verspätung – das ist noch halbwegs akzeptabel. Marie öffnet die Beifahrertür und setzt sich hinein: „Hallo, mein Schatz.“ „Hallo Marie, tut mir leid, dass du warten musstest.“ Sie nimmt es gelassen: „Schon in Ordnung, es waren ja nur ein paar Minuten.“ „Warum sind wir eigentlich bei Andrea eingeladen?“, fragt Marie neugierig. Ich erzähle ihr von unserem Telefongespräch und von ihrer Aussage über die verbesserten Beziehungen in ihrer Firma. Ich kann mir darunter noch nichts vorstellen, deshalb will sie es mir erklären. Marie ist mit meiner Antwort sichtlich zufrieden und sagt nur: „Ah“. Wir schweigen für die letzten 5 Minuten der Fahrt und jeder geht seinen eigenen Gedanken nach.

Kapitel 9

Ein kurzes Klingeln ertönt und nach ein paar Sekunden öffnet mein Schwager uns die Tür. Mit einem „Hallo, ihr beiden“, werden wir begrüßt. Rainer führt uns durchs Haus zur Terrasse und bittet uns, am bereits gedeckten Tisch Platz zu nehmen. Während wir uns setzen, hören wir Andrea aus der Küche rufen: „Schön, dass ihr da seid! Nur einen Moment, ich bin gleich fertig. Rainer, kannst du dich bitte um die Getränke kümmern?“

Ein paar Minuten später sitzen wir alle gemütlich am Tisch und genießen die italienischen Antipasti-Köstlichkeiten, die Andrea zubereitet hat. Dazu trinken wir genüsslich ein gutes Glas Wein. Abwechselnd erzählen Andrea und Rainer von ihren Erlebnissen während ihres dreiwöchigen Segelurlaubs.

„Irgendetwas mache ich falsch“, platzt es aus mir heraus. „Ihr schippert drei Wochen mit einem Boot herum und ich schaffe es kaum, eine Woche Urlaub zu nehmen.“ „Und in dieser einen Woche hängst du dauernd am Telefon“, fügt Marie hinzu.

„Aber Bernd, bist du nicht genau deswegen heute Abend hier?“, fragt Andrea mit einem schelmischen Grinsen. „Eigentlich nicht, ich möchte nur mehr über Beziehungsqualität am Arbeitsplatz wissen“, antworte ich. „Lieber Bernd, das ist der Grund, warum ich drei Wochen, mehr oder weniger unerreichbar bin und Urlaub machen kann“, fügt Andrea hinzu, lehnt sich entspannt zurück und wirft mir mit einem leicht provokanten Lächeln eine Frage entgegen: „Sag mal, Bernd, was braucht es für dich für eine wirklich gute Beziehung?“ Ich überlege kurz und frage nach: „Was für eine Beziehung meinst du genau?“ Andrea winkt ab und meint: „Du brauchst das nicht zu differenzieren. Egal, ob eine freundschaftliche, eine Liebesbeziehung oder eine Geschäftsbeziehung. Sie bauen alle auf denselben Prinzipien auf.“ Ich zögere einen Moment und suche nach den richtigen Worten: „Ja, also, ähm. Für eine gute Beziehung braucht es Vertrauen – das ist die Basis für mich und Zuverlässigkeit. Füreinander da zu sein, sich gegenseitig zu unterstützen und aufeinander zählen zu können.“ „Damit hast du völlig recht.“ Andrea lächelt verschmitzt und wendet sich an Marie und Rainer: „Ihr beiden dürft gerne mitmachen. Beziehungen sind schließlich überall wichtig, oder?“ Marie und Rainer tauschen einen amüsierten Blick aus und nicken zustimmend. Andrea hat offensichtlich vor, eine lebhafte Diskussion anzustoßen. Ich hoffe, dass der Schuss nicht nach hinten los geht.

Rainer meldet sich gleich zu Wort: „Für mich ist Vertrauen nur in Verbindung mit Zuverlässigkeit möglich. Ich muss mich darauf verlassen können, dass Versprechen zu 100 % eingehalten werden. Außerdem halte ich gemeinsame Ziele und Werte für wichtig.“

Marie fügt hinzu: „Für mich ist es auch wichtig, dass ich darauf vertrauen kann, mit meinen Bedürfnissen, Gefühlen und Sorgen ernst genommen zu werden. Genauso wichtig ist für mich, dass man unterschiedliche Meinungen haben kann und dass wir

in der Lage sind, fair darüber zu diskutieren. All das, was wir hier aufgezählt haben, ist für mich essenziell. Wenn auch nur einer dieser Punkte fehlt, gerät die Beziehung meiner Meinung nach ins Ungleichgewicht, und das führt früher oder später zu Missverständnissen und Vertrauensverlust.“

„Da bin ich völlig eurer Meinung“, meldet sich Andrea erneut zu Wort. „Aber wie macht man Vertrauen, wie stellt man das an, dass man Vertrauen gewinnt?“ „Das kann man nicht machen, anstellen oder gewinnen“, wendet Marie ein. „Du sagst es, Marie. Vertrauen muss man sich erarbeiten und verdienen, und das braucht Zeit“, bestätigt Andrea. „Vertrauen entsteht, wenn unsere Haltung, unsere Worte und unser Handeln in Einklang stehen. Es entsteht, wenn wir uns aufrichtig für den anderen interessieren, wenn wir zuhören, uns den Sorgen und Probleme annehmen und uns aufrichtig über Erfolge des anderen freuen. Es entsteht, wenn wir uns für andere Menschen einsetzen und unsere Versprechen halten. Selbst unterschiedliche Meinungen können dazu beitragen, solange wir sie respektvoll anhören und reflektieren. Im Grunde genommen umfasst Vertrauen all das, was ihr zuvor aufgezählt habt.“

„Manchmal bin ich wirklich schwer von Begriff“, denke ich und ärgere mich über mich selbst, dass mir der Beziehungsaspekt mit den Mitarbeitern in der Firma nicht bewusst war. „Jetzt ist mir alles klar, Andrea. Du pflegst jeden Morgen deine Beziehungen und das schafft Vertrauen.“

„Bernd, darüber hinaus ermöglicht mir mein aufrichtiges Interesse und die Vielzahl an Gesprächen, ein feineres Gespür für Menschen und ihre Gefühlslage zu entwickeln. Du bemerkst sofort, wenn etwas nicht stimmt, selbst wenn die Person nichts sagt oder sich nicht traut. Dann frage ich genauer nach und biete Unterstützung an, sofern möglich. Dies trägt dazu bei, vertrauensvolle Bindungen und Nähe zu schaffen sowie ein

starkes Gefühl des Miteinanders und Zugehörigkeit zu entwickeln. Als Resultat ergeben sich Loyalität, Leistung, Motivation, die Bereitschaft zur Kompromissfindung und die frühzeitige Erkennung von Problemen.“

„Und ich möchte nochmals betonen, es lohnt sich für alle Beteiligten! Wenn wir keine Beziehungen zueinander haben oder diese nicht tragfähig sind, führt das zu Misstrauen, Ängsten und Widerständen – kurz gesagt, zu all diesen verschiedenen Formen der Unzufriedenheit. Und diese Unzufriedenheit führt zu Reibungen, Missverständnissen, strategischen Machtspielen, Dienst nach Vorschrift, und und und. Alles das wirkt sich direkt auf unsere Leistungsfähigkeit aus.“

„Das ist wirklich beeindruckend, Andrea. Deine Art des Umgangs mit Menschen und deine Fähigkeit, hinter die Fassade zu blicken, bewundere ich sehr.“

„Das kannst du auch“, ermutigt mich meine Schwester. „Du musst dir nur die Zeit dafür nehmen und ehrliches Interesse am Menschen haben. Führung ist kein Management. Management wirkt auf Qualität, Prozesse und Standards. Führung wirkt immer auf Menschen. Allerdings gibt es auch eine weniger erfreuliche Nachricht: Führung beginnt bei dir selbst.“

„Ich weiß, das hat mir Werner letzte Woche auch gesagt. In einem Interview, das er gelesen hat, stand: ‚Wer etwas verändern möchte, ist gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen!‘“

„Exakt. Und wenn wir jetzt schon beim Thema ‚Führung‘ sind, habe ich auch noch ein Zitat von Dr. Friedrich Assländer für dich: ‚Führen heißt, zielorientiert menschliche Beziehungen optimal zu gestalten. Wer das nicht möchte, sollte eine fachliche

Richtung einschlagen'. Vor längerer Zeit wurde in einer Fachzeitschrift für Führungskräfte eine Liste veröffentlicht, die meiner Meinung ganz gut beschreibt, welche Qualitäten einen guten Chef ausmachen und welche Eigenschaften hinderlich sind. Ich werde sie für dich herausuchen und dir per E-Mail zuschicken.“ „Klingt sehr interessant, Danke Andrea. Ich bin gespannt darauf, das zu lesen.“ Das Essen ist mittlerweile beendet, Andrea erhebt sich mit einem humorvollen Ton: „So, jetzt hätten wir den geschäftlichen Teil hinter uns und können nun endlich zum gemütlichen Teil übergehen. Wer von euch möchte einen Kaffee?“ Alle nicken zustimmend, während Andrea und Rainer Teller abräumen und in die Küche verschwinden.



Kapitel 10



„Es war wieder ein wundervoller Abend“, meint Marie, als wir zurück zu Hause die Haustür öffnen und eintreten. „Ja, und für mich sehr lehrreich“, erwidere ich. „Ich könnte mich manchmal selbst ohrfeigen für die Scheuklappen, die ich oft aufhabe.“ „Sei nicht so streng zu dir“, versucht Marie mich zu beschwichtigen, „du bist auf einem guten Weg.“

Ich stelle mein Handy auf die Ladestation und bemerke, dass eine neue E-Mail in meinem privaten E-Mail-Konto eingegangen ist. Neugierig öffne ich den Account und bin überrascht, dass Andrea ihr Versprechen schon eingelöst hat:

Hallo Bernd,

es war ein sehr schöner und kurzweiliger Abend mit euch. Gerne mal wieder, auch ohne geschäftlichen Anlass!

Anbei die besagte Aufstellung. Ich persönlich finde die letzten beiden Sätze sehr spannend. Ich habe mir mal den „Spaß“ erlaubt und geschaut, auf welche Führungskraft welche Kategorie zutrifft. Spannend zu sehen war, dass bei den Führungskräften, bei denen weder Eignung noch Neigung stimmten, häufig ein Personalwechsel in der Abteilung und viele operative Probleme zu beobachten waren. Diese Erkenntnis war für mich äußerst wertvoll. Sie ermöglichte mir, gezielt mit den Führungskräften daran zu arbeiten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Ich wünsche dir viel Spaß beim Weiterdenken!

Andrea



Führen heißt, zielorientiert menschliche Beziehungen optimal zu gestalten

Dr. Friedrich Assländer

Dazu sollten Führungskräfte...

- eine gute Beziehung zu sich selber haben. Sich selbst kennen und annehmen. Oder zumindest neugierig sein, sich ihrer selbst mehr bewusst zu werden;

- empathisch sein, sich wirklich (!) für andere Menschen interessieren und nicht nur die Nützlichkeit im Gegenüber sehen;

- Lust haben, Mitarbeiter zu inspirieren. Dazu müssten sie selbst von etwas inspiriert sein. Und zwar nicht von sich selber oder davon, dass ihr Job oder die Firma so toll ist, in der sie arbeiten. Sondern sie sollten davon inspiriert sein, dass ihre Mitarbeiter über sich hinauswachsen;

- sich menschlich zeigen, ihre Schwächen nicht verleugnen und sich authentisch zeigen.

Was Führungskräften immer weniger gelingen wird, ist ...

- ihre narzisstischen Persönlichkeitsanteile auszuleben und andere in erster Linie dominieren zu wollen;

- ihre Motivation „zu führen“ nur in Prestige und Status zu sehen, also „oben im Organigramm“ zu sein;

- Führung als Privileg und nicht als Dienstleistung zu verstehen;

- Führung vornehmlich als Management bzw. dem Lösen operativer Probleme zu sehen.

Für eine Führungsposition braucht es Eignung und Neigung. Für manche der heutigen Führungskräfte wäre eine Fachkarriere ratsamer. Das ist nicht schlechter, sondern manchmal einfach passender – und oft zum Wohle aller.

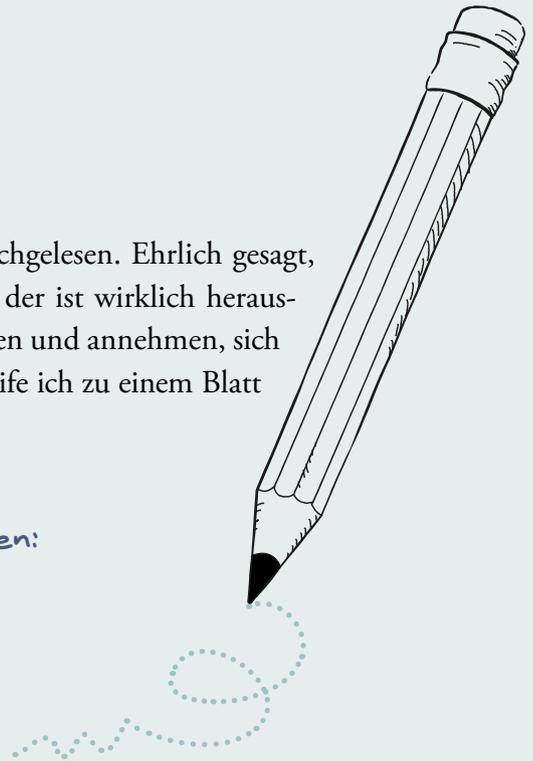
Ich bedanke mich bei Andrea mit einer kurzen Antwort und überfliege die Liste. Ich beschließe, dass es an der Zeit ist, ins Bett zu gehen, da morgen bekanntlich auch noch ein Tag ist.

Kapitel 11

Ich habe mir die Liste ausgedruckt und mehrmals durchgelesen. Ehrlich gesagt, würde ich am liebsten Punkt eins überspringen, denn der ist wirklich herausfordernd. Ich habe keine Antwort auf: „sich selbst kennen und annehmen, sich selbst mehr bewusst werden.“ In meiner Ratlosigkeit greife ich zu einem Blatt Papier und beginne zu schreiben:

- > Gute Beziehung zu sich selbst haben:
- > Sich selbst kennen und annehmen:
- > Sich selbst mehr bewusst werden:

Ich sitze bereits seit fast zehn Minuten vor dem Blatt Papier und mein Kopf ist leer. Eigentlich sagt das ja schon alles über meine Beziehung zu mir selbst.



Nach weiteren fünf Minuten des ergebnislosen Grübelns greife ich zum Hörer und wähle Andreas Nummer. Tuut.....Tuut.....Tuut.....Tuut..... Gerade als ich auflegen will, meldet sich Andrea am anderen Ende der Leitung. „Guten Morgen, Bernd. Bist du schon an der Liste?“, fragt sie.

Bernd: „Ja, deshalb rufe ich dich an. Es ist wirklich frustrierend, aber ich stecke hier fest. Ich sitze seit einer Viertelstunde davor und habe keine Ahnung, was da genau dahintersteckt. Könntest du mir bitte noch einmal helfen?“

Andrea: „Natürlich. Ich kenne das Gefühl, mir ging es am Anfang genauso. Diese Art von Denken ist nicht so geläufig, daher gibt es quasi eine Checkliste mit Fragen, die dir helfen können. Ich schicke sie dir gleich zu.“

Bernd: „Vielen Dank, Andrea. Du bist echt meine Rettung. Ich schulde dir einen Gefallen.“

Andrea: „Kein Problem, dafür sind große Schwestern da, oder? Besonders wenn diese schon Meilenweit voraus ist“, neckt Andrea mich.

Bernd: „Stimmt, jetzt wo du es sagst“, antworte ich ebenso ironisch.

Andrea: „Tschüss, und viel Erfolg beim Denken!“

Bernd: „Danke, bis bald.“

Drei Minuten später habe ich die Datei bereits im Email-Eingang, öffne sie mit großer Neugierde und beginne gleich zu lesen:

Checkliste für alle, die eine erfolgreiche Führungskraft werden möchten:

Menschen Führen bedeutet, Beziehungen zu gestalten und diese beginnt bei uns selbst. Bedauerlicherweise haben die meisten Menschen keine gesunde Beziehung zum eigenen Ich. Und wenn sie eine Beziehung zu sich selbst haben, ist sie oft nicht positiv.

„Beziehung zu sich selbst haben“ bedeutet, eine bewusste und reflektierte Verbindung zu den eigenen Gedanken, Gefühlen, Werten, Bedürfnissen und Handlungen zu gestalten. Es ist ein Prozess der Selbstkenntnis, bei dem man sich seiner Stärken, Schwächen und Bedürfnisse bewusst wird und sein inneres Wesen besser versteht. Diese Verbindung beinhaltet Selbstakzeptanz, Selbstliebe und Selbstvertrauen. Es geht darum, sich selbst anzunehmen, ohne sich ständig zu kritisieren, und eine innere Sicherheit zu entwickeln, die einem erlaubt, authentisch zu sein.

Eine gesunde Beziehung zu sich selbst erfordert Zeit für Selbst-reflexion. Dabei nimmt man sich bewusst Momente, um in sich hineinzuhorchen, um die eigenen Träume, Ziele und Wünsche zu erkennen. Menschen, die eine starke Selbstverbindung haben, sind in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die zu ihren inneren Werten und Überzeugungen passen. Sie wissen, was ihnen im Leben wichtig ist, und gestalten ihr Leben aktiv und erfüllend. Diese Beziehung zu sich selbst ist eine wichtige Grundlage für emotionale Gesundheit, Selbstentwicklung und persönliches Wachstum.

Sich selbst kennen:

Welche Stärken habe ich – kann ich diese ausbauen?

Welche Schwächen habe ich – kann ich sie mildern oder annehmen?

Was habe ich für einen inneren Antrieb?

Was motiviert mich? Kann ich mich selbst motivieren – wenn ja, womit?

Was will ich wirklich?

Für welche Werte stehe ich?

Wo sind meine Prioritäten?

Wie geht es meinem Körper und meinem Geist? Was mache ich dafür?

Was sind meine Energieräuber?

Beziehung zu sich selbst entwickeln:

Wie ehrlich bin ich zu mir selbst?

Wie sehr nehme ich mich selbst an mit allen Stärken, Schwächen und Bedürfnissen?

Wie gehe ich mit mir selbst bei Niederlagen um?

Wie motiviere ich mich selbst während Durststrecken?

Wo übernehme ich Verantwortung für mein eigenes Handeln?

Wo fällt es mir schwer?

„Bernd“, meldet sich Karin über die Freisprechanlage, „du solltest in etwa 15 Minuten bei Thomas sein. Ihr hattet geplant, zusammen zur Bank zu fahren und vorher noch kurz miteinander zu sprechen.“ „Danke für die Erinnerung“, antworte ich in die Freisprechanlage. Ich nehme mir trotzdem die Zeit, den letzten Punkt der Liste zu lesen, und bin erleichtert und dankbar dafür, dass sie so detailliert und hilfreich ist.

Mitarbeiter führen

Erst, wenn Du Dich selbst führen kannst, kannst Du andere führen. Dann geht es um Themen wie ...

Mitarbeiter inspirieren, damit sie über sich hinauswachsen:

Fördern und Fordern

Mitarbeitern Aufgaben übertragen, die sie fordern, aber nicht überfordern

Klare Ziele und Erwartungen formulieren

Motivieren, Verantwortung zu übernehmen

Eigenständige Entscheidungen fördern

Als Chef Befähiger sein

Rahmenbedingungen für persönliches Wachstum schaffen

Offene und ehrliche Kommunikation

Fehler als Lernchancen betrachten

Teamgeist und gegenseitiges Unterstützen fördern

Konstruktive Feedbacks geben – in beide Richtungen

Wertschätzende Diskussion und Streitkultur etablieren

Jetzt muss ich mich jedoch auf den Termin mit Thomas konzentrieren. Ich hoffe, dass der Besuch bei der Bank erfolgreich verläuft, dann könnte ich danach die Gelegenheit nutzen, um Thomas von meiner Idee zu überzeugen.

Kapitel 12

Thomas und ich verlassen die Bank und beide spüren wir eine gewisse Erleichterung – der Kredit wurde bewilligt. Dennoch nagt eine unterschwellige Unzufriedenheit an mir. Die Art und Weise, wie das Gespräch abgelaufen ist, war inakzeptabel. Sobald der Kreditvertrag von allen unterzeichnet ist, hat dieser Termin ein Nachspiel.

Während wir zum Auto gehen, frage ich Thomas: „Hast du vielleicht Zeit, mit mir zu Mittag zu essen?“ Er wirft einen Blick auf die Uhr und meint: „Ja, gerne. Allerdings habe ich nur bis 13:15 Uhr Zeit, ich muss zu einem Meeting.“ Ich stimme zu und schlage vor: „Dann lass uns doch gleich da vorne zum Gasthof Krone gehen. Sie haben einen schönen Biergarten und ich habe gehört, dass auch das Essen gut sein soll.“ Wir lassen das Auto auf dem Parkplatz der Bank stehen und machen uns auf den kurzen Weg zum Gasthof. Wir nehmen an einem schattigen Tisch Platz, werfen einen Blick auf die Speisekarte und bestellen das Mittagmenü sowie jeweils ein alkoholfreies Bier.

„Ich bin wirklich erleichtert, dass wir den Kredit genehmigt bekommen haben“, beginnt Thomas sofort das Gespräch, „aber die Art und Weise, wie wir behandelt wurden, war eine Unverschämtheit. Respektlos und von oben herab. Ich hatte auch das Gefühl, die nehmen uns nicht ernst. Die haben uns Fragen gestellt, wie wenn wir nicht wüssten, was wir tun. Den Höhepunkt fand ich, als die uns erklären wollten, wie wir unsere Arbeit zu machen haben. Sorry, aber das ist unsere Hausbank, mit der wir schon seit Jahrzehnten gut zusammenarbeiten. Ich habe mir nichts anmerken lassen, da ich den Kredit nicht gefährden wollte“, redet sich Thomas in Fahrt. Ich nicke zustimmend und füge hinzu: „Ich habe genau dasselbe gedacht. Glaub mir, das klären wir, sobald alles unter Dach und Fach ist!“

Das ist der richtige Zeitpunkt, um Thomas ins Boot zu holen. „Das ist in gewisser Weise ein Beziehungsproblem“, setze ich an. Thomas schaut mich irritiert an, ähnlich wie ich vor einigen Tagen bei Andrea reagiert habe.

Ich ergreife die Gelegenheit und berichte Thomas von meinen jüngsten Gesprächen über Beziehungen, Eigenverantwortung und Führung sowie den Erkenntnissen, die ich daraus gezogen habe. Auch von den beeindruckenden Erfolgszahlen, die Bodo Janssen erzielt hat, erzähle ich ihm. Thomas hört aufmerksam zu und stellt auch einige Fragen, die ich ausführlich beantworte. Während des Gesprächs spüre ich, dass er zwar interessiert ist, aber ich ihn noch nicht vollständig abgeholt habe.

„Dann ist jetzt Zeit für meinen Joker“, denke ich. Ich hole einen Kugelschreiber aus meiner Jackentasche und lege ihn zusammen mit meiner Papierserviette vor Thomas hin. „Ich hätte gerne, dass du etwas durchrechnest. Der Einfachheit halber nimm gerundete Zahlen.“ Ich erzähle ihm von der Gallup-Studie nach der 13 % der Mitarbeiter eine stark emotionale Bindung zum Unternehmen haben, 69 % Dienst nach Vorschrift verrichten und 18 % der Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt haben.

„Thomas, was schätzt du, wie viel Prozent der Mitarbeiter sind bei uns engagiert?“
Thomas überlegt und sagt: „Ich glaube, sicher mehr. Ich würde mal 35 – 40 % schätzen.“

„Bitte schreib 40 % auf die Serviette“, weise ich Thomas an. Thomas schreibt:

40 % engagiert

„Wieviel sind es, die innerlich gekündigt haben. Was denkst du?“, frage ich. „Höchstens 10 %“, schätzt Thomas und schreibt dies auf die Serviette.

40 % engagiert

10 % innerlich gekündigt

„Dann sind das 40 % engagierte Mitarbeiter und 10 % die innerlich gekündigt haben. Das ergibt 50 % die Dienst nach Vorschrift machen“, rechne ich Thomas vor. „Bitte schreibe auch die 50 % auf die Serviette.“

40 % engagiert

10 % innerlich gekündigt

50 % Dienst nach Vorschrift

„Das bedeutet, dass bei uns immerhin 200 Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift verrichten. Können wir annehmen, dass der Performance-Verlust dieser Mitarbeiter, die nicht Vollgas geben, bei etwa 25 % liegt, oder hättest du mehr oder weniger geschätzt?“
Thomas feilscht und sagt: „Ich würde mal 20 % annehmen.“ „Bitte schreibe beides daneben.“

40 % engagiert

10 % innerlich gekündigt

50 % Dienst nach Vorschrift – 200 MA - 20 % Performance-Verlust

„Gehen wir mal konservativ davon aus, dass es bei denen, die innerlich gekündigt haben 30 % Performance-Verlust sind.“ Thomas schreibt:

40 % engagiert

10 % innerlich gekündigt – 40 MA – 30 % Performance Verlust

50 % Dienst nach Vorschrift – 220 MA – 20 % Performance Verlust

„Wenn wir jetzt mit einem durchschnittlichen Bruttogehalt von 4.000 € inklusive aller Lohnnebenkosten rechnen, bist du damit einverstanden?“ Thomas nickt und schreibt die 4.000 Brutto auf die Serviette.

40 % engagiert

10 % innerlich gekündigt – 40 MA – 30 % Performance Verlust – 4.000 Brutto

50 % Dienst nach Vorschrift – 200 MA – 20 % Performance Verlust – 4.000 Brutto

„Dann lautet die Rechnung“, fahre ich fort:

„40 MA x 4.000 = 160.000 € – davon 30 % Performance Verlust = 48.000 € / Monat

200 MA x 4.000 = 800.000 € – davon 20 % Performance Verlust = 160.000 € / Monat

Dies führt zu einem monatlichen Verlust von 208.000 Euro – das summiert sich auf knapp 2,5 Millionen Euro an sinnlos investierten Personalkosten pro Jahr.“

„Und Thomas, glaub mir, die Zahlen, die wir gerade durchgerechnet haben, sind mehr als konservativ geschätzt. In Wahrheit ist es höchst wahrscheinlich noch sehr viel schlimmer!“

Thomas schweigt und ich kann förmlich sehen, wie seine Gedanken rattern. Glücklicherweise wird genau in diesem Moment unser Essen serviert, und wir konzentrieren uns darauf. Die Stille ist genau das, was Thomas jetzt braucht – eine Pause, um alles zu verarbeiten. Nach ein paar Minuten beginnt Thomas zu sprechen: „Die Zahlen sind wirklich schockierend. Ich muss das erstmal sacken lassen und darüber schlafen. Aber ich verspreche dir, dass ich mir das in Ruhe anschau und darüber nachdenke.“ Seine Worte klingen ernst und nachdenklich und ich merke, dass er es ehrlich meint. Nach zwanzig Minuten sind wir bereits auf dem Rückweg zur Firma. An der Eingangstür verabschieden wir uns und Thomas bedankt sich erneut dafür, dass ich mir Zeit für den Termin genommen habe.

Im selben Moment ertönt das WhatsApp-Signal und auf meinem Display erscheint eine Sprachnachricht von Andrea. Ich bleibe vor der Eingangstür stehen und trete etwas zur Seite, um nicht gestört zu werden. Neugierig darauf, was Andrea zu sagen hat, höre ich mir die Sprachnachricht sofort an:

„Hallo Bernd, Andrea hier. Ich habe nach unserem Telefonat über meine eigenen Erfahrungen und die Fehler, die ich damals gemacht habe, nachgedacht. Mein Rat an dich ist, diese Checkliste zu nutzen, um wirklich ehrlich zu dir selbst zu sein. Wenn du das tust, wirst du viel mehr über dich selbst erfahren und dir deiner Gedanken und Bedürfnisse bewusst werden. Aber vor allem wirst du klar sehen, wo deine größten Probleme und Herausforderungen liegen. Mir hat es damals geholfen, meine jetzige Situation wirklich gnadenlos ehrlich anzuschauen – nichts zu verdrängen oder runterzuspielen.“

Das war wirklich schmerzhaft. Ich habe mich gefragt: „Andrea, wo wird das enden, wenn Du so weitermachst?“ Da kam plötzlich so eine Kraft in mir hoch, meine Themen kerzengerade anzugehen Glaub mir, du wirst überrascht sein, was alles ans Licht kommt, auch Dinge, an die du vielleicht nicht gedacht hast.“

Auch wenn ich es nicht gern höre und schon gar nicht gerne mache, hat Andrea sicher recht. Also setze ich mich in Bewegung und mache mich auf den Weg ins Büro, um mein Innerstes nach außen zu kehren.

„Bernd“, ruft mir Karin hinterher, als ich an ihrem Büro vorbeigehe. Ich stoppe und drehe mich zu Karin um. „Susanne aus der Personalabteilung hat vorhin angerufen. Sie bat um einen dringenden Termin. Offenbar hat Ute mit ihr gesprochen und sie möchte auch noch etwas hinzufügen. Ich habe ihr 16:00 Uhr angeboten, sie kommt zu dir ins Büro.“ „Ja, okay“, antworte ich widerwillig. Wenn ich schon ehrlich zu mir sein sollte – ich hasse diese unvorhergesehenen Termine, die meine Pläne zunichtemachen!

„Ja, okay.“

Kapitel 13

Irgendwie bin ich grad in Stimmung. Zuerst dieser unverschämte Umgang von den Bankern und dann auch noch dieser unvorhergesehene Termin. Zurück am Schreibtisch lese ich nochmals die Checkliste und öffne danach eine leere Word-Datei.

Der Cursor blinkt. Ich beginne zu schreiben:

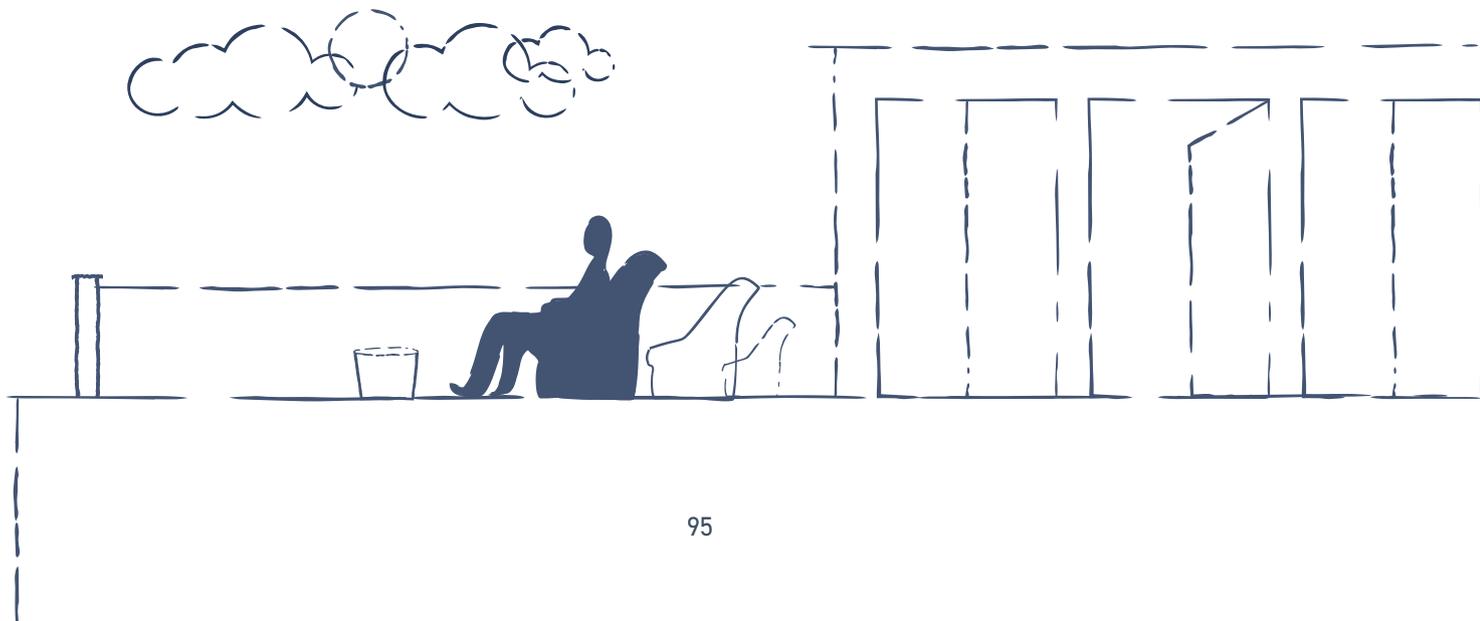
Mein Geist fühlt sich wie eine verlassene Baustelle an – leer, ermüdet und völlig entkräftet. Und das ist keine Übertreibung! Egal, ob ich versuche, einzuschlafen, am Wochenende zur Ruhe zu kommen oder mich abends endlich Zuhause auszuklinken – meine Gedanken rattern im Dauerbetrieb. Ich stecke in einem Hamsterrad fest, das sich unaufhörlich dreht, und der Stress hat mich fest im Griff. Das operative Geschäft hält mich in einem Würgegriff, so dass ich fast keine Luft mehr bekomme.

Die Worte fließen geradezu aus mir heraus, ich schreibe weiter:

Die fortlaufenden Veränderungen, die Unvorhersehbarkeit, bringen mich fast zur Verzweiflung. Es fühlt sich an, als würden mir die Mitarbeiter wie Sand durch die Finger rinnen. Die ständigen Krisen und Veränderungen fordern mehr von mir, als ich zugeben möchte. Die Sorgen um das Wohl meines Unternehmens begleiten mich unermüdlich – sie sind wie der Hintergrundlärm. Und die Angst, ja, die Angst ist ein ständiger Begleiter, der über mir schwebt wie ein düsterer Schatten. Zusätzlich zu all dem spüre ich, dass meine Belastbarkeitsgrenze überschritten ist. Ich leide an Schlafstörungen und Migräne. Der Grund? Es gibt immer etwas Dringendes und meistens herrscht Alarmstufe rot. Gleichzeitig sehnen sich meine Frau und meine Kinder nach meiner Zeit, was zusätzlichen Stress und Druck bei mir erzeugt. Ich möchte eine harmonische Partnerschaft, beruflichen Erfolg und ein gutes Einkommen erreichen. Doch ich habe Schwierigkeiten, Grenzen zu setzen. Ich will es allen recht machen. Ich gebe alles für die Firma, für meine Familie, für alle anderen – außer für mich selbst. Mein eigenes Ich ist kaum noch erkennbar, es existiert nur noch auf dem Papier. Wenn ich auf diesem Weg weitermache, bin ich ein Kandidat für den nächsten Herzinfarkt. So kann es nicht weitergehen. Und so darf es nicht weitergehen!

Ich spüre, wie ich einen Klumpen im Hals bekomme und Tränen in mir hochsteigen! Ich versuche, meine Emotionen zu unterdrücken – „Ich bin so ein Weichei“, denke ich. Ein paar Minuten später habe ich mich wieder im Griff, aber der Klos ist noch da.

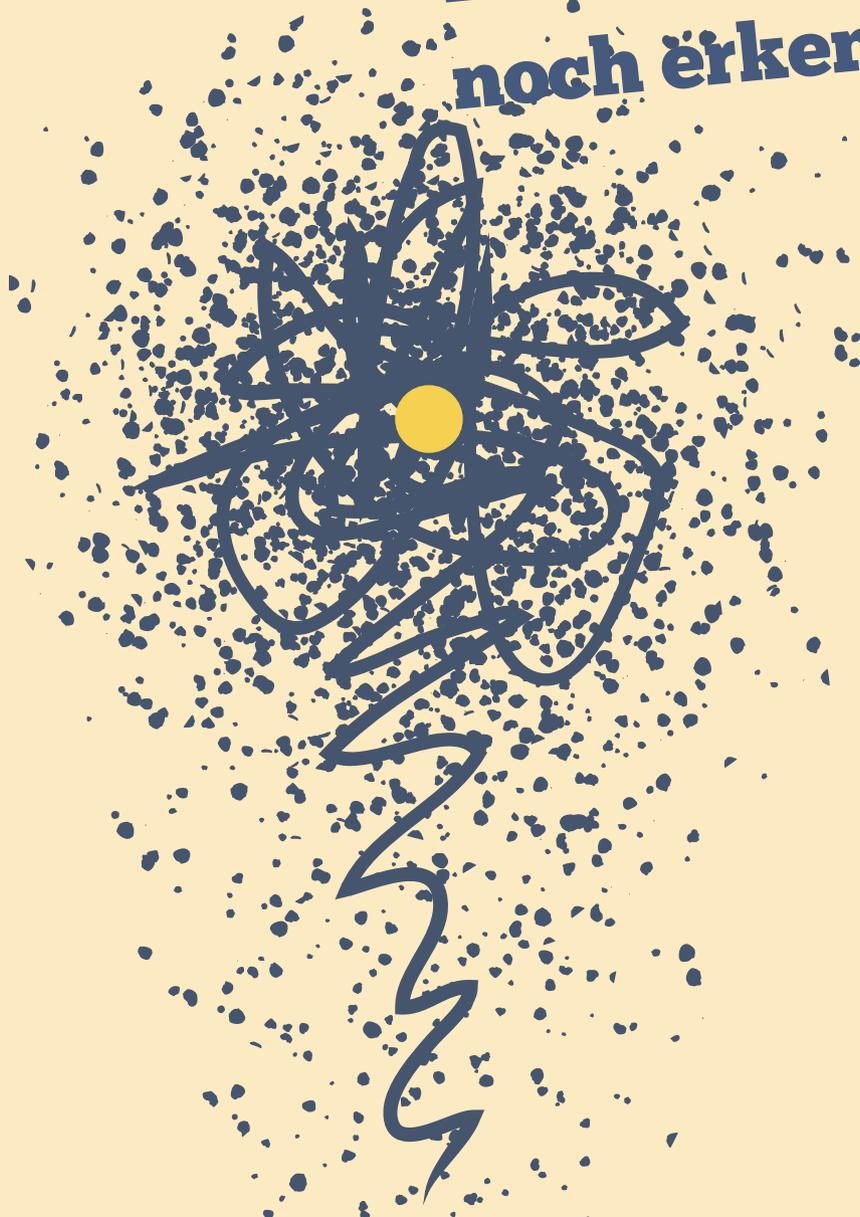
Ich schaue auf die Uhr, Gott sei Dank erst 15:23 Uhr. Jetzt brauche ich einen Moment frische Luft. Ich stehe auf, laufe zum Lift, drücke den Pfeil nach oben, betrete den Lift und fahre hoch in den 4. Stock. Dort angekommen öffnen sich die Lifttüren und ich gehe durch das leere Sitzungszimmer auf die Dachterrasse. Ich setze mich auf einen Loungesessel und atme bewusst und tief durch. Nach ein paar Minuten beruhigt sich mein Körper wieder. Ich bleibe sitzen und versuche, ein paar weitere Minuten an nichts zu denken, und schaue den Wolken zu. Pling ertönt meine Handyerinnerung. Mein Zeichen, dass der Termin mit Susanne in 15 Minuten beginnt.



Ich will es allen recht
machen. Ich gebe alles
für die Firma, für meine
Familie, für alle anderen -
außer für mich selbst.



**Mein eigenes
Ich ist kaum
noch erkennbar.**



Wer Bewerber für sein
Unternehmen finden will,
muss investieren.

Und zwar nicht in
Career-Messen, Headhunter
und Imagefilme, sondern in
BEZIEHUNGSQUALITÄT!

Kapitel 14

Susanne erscheint pünktlich um 16:00 Uhr bei mir im Büro und redet gleich drauflos: „Hallo Bernd, Danke dass du so schnell Zeit für mich hast.“ „Gern geschehen“, antworte ich höflich. „Nicht freiwillig!“, denke ich gleichzeitig. Susanne redet gleich weiter und es sprudelt regelrecht aus ihr heraus: „Ute hat mir von eurem Vorhaben erzählt und dass du dich mit dem Thema Beziehungen im Unternehmen beschäftigst. Wie du vielleicht weißt, versuche ich bereits seit längerer Zeit etwas zu ändern, aber das klappt nicht wirklich, weil ich die Einzige im HR bin, die der Meinung ist, dass es eine grundlegende Veränderung braucht. Alles, was ich in meinem eigenen Bereich ändern konnte, habe ich bereits umgesetzt. Doch für die drastischeren Veränderungen, die meiner Meinung nach dringend erforderlich wären, findet sich einfach kein Gehör. Alle haben hundert Ausreden, Desinteresse oder auch keine Lust – ich weiß es nicht. Dabei geht es hier langfristig ums Überleben und nicht um ‚nice to have‘.“ Susanne redet ohne Punkt und Komma weiter. „Alle reden von Fachkräftemangel, aber wenn man ehrlich ist, es gibt keinen Fachkräftemangel. Das ist eine Ausrede. Es gibt eine falsche Herangehensweise! Global mag das mit dem Fachkräftemangel stimmen, aber sicher



nicht aus der Sicht unseres Unternehmens. Es gibt genug Arbeitssuchende. Wenn wir Bewerber für unser Unternehmen finden wollen, müssen wir investieren. Und zwar nicht in Career-Messen, Headhunter und Imagefilme, sondern in Beziehungsqualität! Beziehungsqualität! Doch genau dort sparen wir wie die meisten, wenn ich mir nur die Bewerber-Journey anschau. Wir inserieren 0815-Stellenanzeigen – alle langweilig und meistens sogar austauschbar, egal welche Stelle wir ausschreiben. Hauptsache es kostet wenig! Wir haben teils automatisierte und standardisierte Antwortemails, wenn eine Bewerbung eingegangen ist. Auch das, weil es wenig kostet!“ Jetzt ist Suanne so richtig in Fahrt. „Bewerbungsgespräche müssen schnell gehen, maximal 1-2 Stunden, denn das kostet wenig!“ „Zeit ist Geld“, sagt sie ironisch. „In dieser Zeit ist es unmöglich, eine Person kennen zu lernen, um einschätzen zu können, ob die Person und deren Können passt oder nicht. Geschweige denn, den Bewerbern ein Gefühl der Wertschätzung mitzugeben. Im ganzen Bewerbungsprozess bekommt man nicht ein Mal das Gefühl: ‚DU Bewerber bist uns als Mensch wichtig!‘ Das spart alles kurzfristig Kosten, dafür kommen die hohen Kosten später, aber damit rechnet ja keiner mehr. Zu wenig gute Bewerber, hohe Absagequoten, Fehleinstellung – all diese Konsequenzen erscheinen in keiner Bilanz! Und das kostet richtig Geld, glaub mir Bernd.“

„Was wäre denn deiner Meinung nach eine Lösung?“, unterbreche ich Susannes Vortrag „Inviting statt Recruiting wäre die Lösung“, sagt sie überzeugt und fährt fort. „Dazu müsste man alle Kontaktpunkte mit Bewerbern durchgehen und sich fragen: Wie können wir hier noch beziehungsreicher werden? Bei Kunden wird das schon lange so gemacht, bei der Auswahl von Bewerbern bräuchte man eigentlich exakt das Gleiche, aber da geht es immer nur um Kosten sparen.“

„ABER: Inviting kann man nicht machen, das ist eine Haltung. Inviting macht man nicht als Reaktion auf den Fachkräftemangel oder weil die Wirtschaftlichkeit sinkt.“

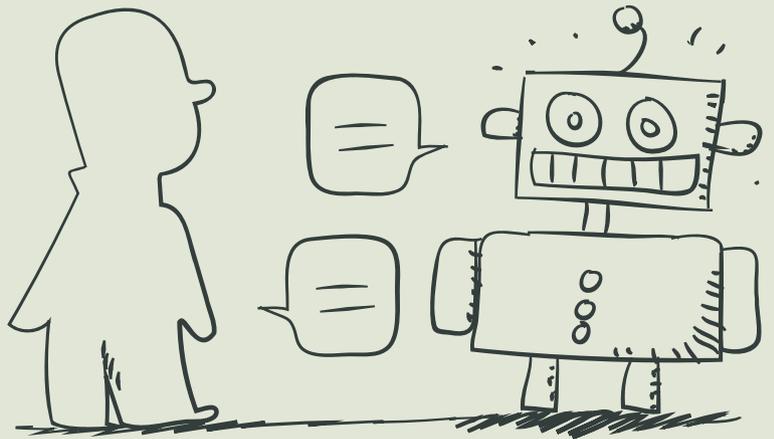
Inviting ist das Interesse und die Neugier an Menschen. Wer ein gewinnendes Unternehmen sein möchte, braucht gewinnende Persönlichkeiten. Die interessiert sind am Gegenüber und nicht nur, weil sie eine Stelle zu vergeben haben! Es fängt aber eigentlich schon viel früher an und zwar an unserer Sprache. Sprache zeigt wie wir denken! Wörter wie Führungskraft, Fachkraft, Angestellte, Human Resources und Recruiting offenbaren noch das „Mensch=Maschine“-Denken, damit müssen wir aufhören! Es ist nicht zufällig, welche Wörter wir benutzen. Wir drücken mit unserer Wortwahl aus, wie wir denken, fühlen und was uns wichtig ist. Unsere Sprache entlarvt uns also. Andersrum funktioniert es aber auch. Wenn wir unsere Sprache verändern, verändern wir auch uns. Wenn wir wertschätzend und menschenorientiert führen wollen, dann dürfen wir z.B. kein „Recruiting“ machen. Das Wort „Recruiting“ kommt aus dem Militär. Es wurden Soldaten für Truppen gesucht. Da ging es um Mannstärke, nicht um den Einzelnen. Recruiting heißt, dass wir irgendjemanden suchen, der in eine Stelle passt, die wir zu vergeben haben. Diese Einstellung kommt aus dem Maschinenzeitalter. Da war uns egal, wer vor der Maschine sitzt. Hauptsache, die Maschine funktionierte. Und man hat Mitarbeitende gebraucht, die darauf aufgepasst haben. Die wurden dann im Akkordlohn dafür bezahlt. Wer nicht funktionierte, wurde ersetzt. *„Und plötzlich brauchen wir im 21. Jahrhundert Menschen, die sollen mitdenken, empathisch sein, komplexe Probleme lösen und eigenverantwortlich arbeiten. Und das alles kann man nicht mit Geld bezahlen, das macht nur einer, wenn es ihm in der Firma gut geht, wenn er sich gesehen fühlt.“*⁴ Wir müssten die Leute also einladen. „Inviting statt Recruiting“ sollte es besser heißen.“ „Das klingt nach einem größeren Umdenken“, unterbreche ich Susanne in ihrem Redefluss. „Das kannst du laut sagen. Wenn wir Einladende wären, dann bräuchte es einladende Führungskräfte, die an den Menschen interessiert sind und nicht nur eine Stelle zu vergeben haben. In der Sprache steckt viel Unbewusstes, also viel Wahrheit.

Inviting
statt
Recruiting

Sprache zeigt wie wir denken!

Wörter wie Führungskraft, Fachkraft,
Angestellte, Human Resources
und Recruiting offenbaren noch das
»Mensch=Maschine«-Denken.

Damit müssen wir aufhören!



Wenn wir mit Inviting wirklich Einladende sein wollen, dann würden wir nicht mehr von Angestellten sprechen, denn *„Angestellte stellt man in der früh an und abends ab und dazwischen schaut man, dass sie nichts anstellen“*.⁵ Wir sollten dann auch nicht von Arbeitskraft oder Fachkraft sprechen. Oder sprichst Du zu Hause von Deiner Frau als Liebeskraft? Solange jemand eine Kraft ist, ist es keine Beziehung, das ist dann eher wie eine Autobatterie, die nützlich ist, weil sie etwas bewirkt. Mittel zum Zweck.“

Susanne stoppt und holt Luft. Sie hat sich so richtig in Rage geredet und ich bin total perplex. Jedes ihrer Worte trifft ins Schwarze und tatsächlich ist es eine Schande, dass sie bislang kein offenes Ohr dafür gefunden hat. Ich fühle mich geradezu beschämt und Susannes Klarheit beeindruckt mich gewaltig.

„Susanne, gib mir bitte einen kurzen Augenblick“, sage ich. „Deine klaren Worte beeindruckten mich zutiefst und gleichzeitig schäme ich mich dafür, dass dir offenbar bisher niemand zugehört hat“, gebe ich ehrlich zu. „Ich bin dankbar, dass du dir die Zeit genommen hast, mich darauf aufmerksam zu machen.“

„Ich bin fest entschlossen, einen Wertewandel anzustoßen, und deine Gedanken treffen genau den Kern der Sache. Ich versichere dir, dass ich alles in meiner Macht Stehende tun werde, um grundlegende Veränderungen herbeizuführen.“

„Bernd, ich schätze deine Zustimmung wirklich sehr. Ehrlich gesagt, hätte ich es hier nicht mehr lange ausgehalten und schon überlegt, mich anderweitig umzuschauen“, gesteht Susanne aufrichtig.

„Ich bitte dich, dass du noch etwas Geduld aufbringst. Diese Veränderung wird nur gelingen, wenn wir gemeinsam daran arbeiten. Ich setze gerade alles daran, so viele wie

möglich an Bord zu holen. Es wäre für unser Unternehmen wirklich fatal, wenn du gehen würdest“, appelliere ich an sie, zu bleiben.

„Natürlich, Bernd. Ich vertraue darauf, dass du dein Versprechen hältst. Und ehrlich gesagt, arbeite ich gerne hier!“, versichert mir Susanne.

Erleichtert entlasse ich Susanne aus meinem Büro. Ihre Offenheit ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass wir unsere Spitzenkräfte verlieren werden, wenn wir so weitermachen. Gestärkt in meinem Vorhaben, mache ich mich daran, meinen Vortrag für das Führungskräftemeeting vorzubereiten.

Kapitel 13

Montagsmorgen und das Meeting mit Ute steht bevor. Ich habe am Wochenende meinen Vortrag vorbereitet und bin nun doch etwas nervös. Es klopft an meiner Tür und Ute tritt ein. Ich begrüße sie und bitte sie, auf dem Sofa Platz zu nehmen.

„Na, wie ist das Gespräch mit Thomas gelaufen?“, fragt sie neugierig. Ich erzähle ihr vom Verhalten der Bankangestellten, dem Gespräch beim Mittagessen und der Reaktion von Thomas auf meine Berechnungen. „Es freut mich sehr, dass er Interesse gezeigt hat. Du hast den perfekten Zeitpunkt dafür gewählt“, lobt Ute mich. Ich spüre, wie das Gespräch mich etwas entspannt, aber dennoch möchte ich es gerne hinter mich bringen. „Ute, ich habe meinen Vortrag vorbereitet und würde ihn dir gerne präsentieren, damit du mir dein ehrliches Feedback geben kannst.“ Ute nickt und lehnt sich entspannt zurück.

97%

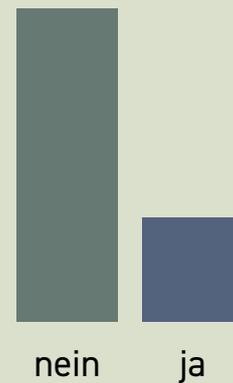
Ich bin eine gute
Führungskraft



befragte
Führungskräfte

25%

Wir haben einen
guten Chef



befragte
Mitarbeiter

Ich platziere mich in der Mitte des Raumes und beginne zu sprechen:

„Wir benötigen einen anderen Chef“ – dies ist wohl der schlimmste Satz, den man als Chef in einer Mitarbeiterumfrage lesen kann. Ich wünsche das keinem von Ihnen. Und auch, wenn wir es nicht schwarz auf weiß in Umfrageergebnissen vor uns hätten, werden es bestimmt einige unserer Mitarbeiter denken. Von mir (ich zeige auf mich, danach in die Menge und sage) von Ihnen, von Ihnen und auch von Ihnen.

Ich weiß, dass sie jetzt denken: ‚Das mag vielleicht für Bernd Schulz zutreffen, aber ich finde, dass ich einen guten Job in Mitarbeiterführung mache.‘

Laut Gallup behaupten 97 % der Führungskräfte von sich, eine gute Führungskraft zu sein. Leider sieht es ganz anders aus, wenn man die Mitarbeiter von diesen Führungskräften fragt. Hier waren 2022 lediglich 25 % der Meinung, dass sie einen guten Chef haben. Auch wenn Statistiken nicht immer ganz exakt sind, aber 97 % versus 25 % spricht eine klare Sprache. Sie können sicher sein, dass das bei uns in der Firma nicht viel anders ist. Selbst wenn wir aufrunden, sind es nur drei von zehn Führungskräften, von denen Mitarbeiter sagen, dass sie eine gute Arbeit leisten.

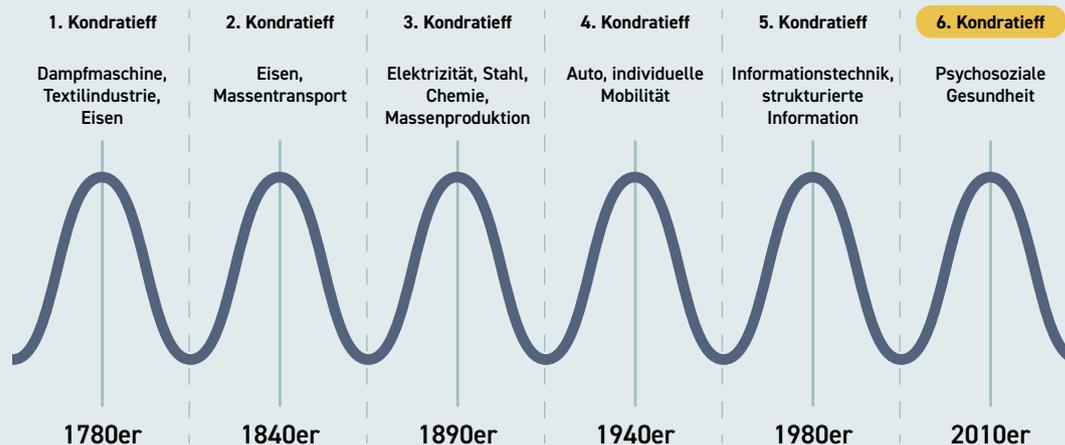
Und das ist noch nicht mal das Schlimmste. Das Ganze kostet uns auch noch Unsummen an Geld. Wir sprechen nicht vom Gehalt der Führungskräfte, sondern von der fehlenden Performance der Mitarbeiter.

Eine andere Gallup-Studie berechnet, was der Performance-Verlust monatlich kostet. Gemäß dieser Studie machen ca. 69 % der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift.

18 % haben innerlich gekündigt. Wenn wir einen Performance-Verlust von 25 % bei einem Bruttogehalt von 4.000 Euro inklusive aller Nebenkosten annehmen, dann sind das bei uns mit 400 Mitarbeitern 348.000 Euro Monat für Monat. Dies ergibt einen Performance-Verlust von 4,2 Millionen Euro jedes Jahr! Und das ist für die Zukunft noch nicht mal das Schlimmste. Das Schlimmste ist, dass es keine Mitarbeiterbindung gibt, und das ist in Zukunft fatal!

Die Ressource Mensch wird immer mehr zu unserem größten Engpass, meine Damen und Herren. Es gab einen russischen Wissenschaftler, **Nicolai Kondratieff**, der für seine Arbeiten weltberühmt ist.

Er konnte zeigen, dass sich eine Volkswirtschaft immer in Wellen bewegt. Es gibt einen Aufschwung, es werden Arbeitsplätze geschaffen, ehe es dann zum Abschwung kommt und eine neue Phase eingeleitet wird. In den letzten 200 Jahre gab es 5 Zyklen.



KONDRATIEFF-ZYKLEN

Der letzte Kondratieff-Zyklus war die Informationstechnologie, die Millionen von Arbeitsplätzen schuf. In der Aufschwungphase waren es Menschen wie Bill Gates, die den Trend frühzeitig erfasst hatten und heute Milliardäre sind. Die Kondratieff-Forscher sagen: ‚Dieser Trend ist zu Ende.‘ Die Produktivität ist gesunken. Profitieren Sie wirklich noch, wenn ich Ihnen Ihren Computer austausche gegen einen Computer, der 200-mal so schnell ist? Nein, wir sind längst im Abschwung. Ein neuer Kondratieff-Zyklus hat begonnen: der der psychosozialen Gesundheit. In den letzten 200 Jahren waren immer Erfindungen und Maschinen der Produktivitätsfortschritt. Plötzlich ist der Mensch im Unternehmen zum Engpassfaktor geworden. Es gibt immer weniger. Wir haben einen demographischen Wandel und einen Fachkräftemangel. Und die Mitarbeiter, die wir haben, sind nicht motiviert, meistens psychologisch gestresst und können sich mit dem Unternehmen nicht identifizieren oder sind oft bereits auf der Suche nach einem anderen Job. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, müssen wir uns um die Menschen kümmern. Maschinen brennen nicht aus, Menschen schon.

Über das was wir hier sprechen, das ist das Wachstum des 6. Kondratieff-Zyklus. Hier geht es um Wachstum, das den Einzelnen beflügelt, um Wachstum, das Spaß macht. Ein Wachstum, das Sinn stiftet, Stärken fördert und das, wenn man seine Mitarbeiter am richtigen Ort einsetzt, zu Höchstleistung fähig ist.

Wie sie sicher alle wissen, waren unsere Bilanzen die letzten Jahre nicht gut. Dazu kommt, dass wir jetzt schon Schwierigkeiten haben, neue Mitarbeiter zu finden und gleichzeitig aber eine hohe Fluktuation verzeichnen. So kann es nicht weitergehen, wenn es uns auch in zehn Jahren noch geben soll! Ich habe mich in den letzten Wochen intensiv mit einer neuen Art der Führung auseinandergesetzt und werde ihnen jetzt davon berichten. Das Neue Führen hat komplett andere Ansätze. Sie, meine Damen und Herren, werden vom Entscheider zum Befähiger. Sie sollen keine schwierigen

operativen Probleme mehr lösen, Strategien entwickeln oder Entscheidungen für Ihre Mitarbeiter fällen. Von jetzt an müssen Sie Ihre Mitarbeiter befähigen und die nötigen Rahmenbedingungen für persönliches Wachstum, Erfüllung und Erfolg schaffen. Für sich und auch für Ihre Mitarbeiter.

Von jetzt an müssen Sie sich in 80 % Ihrer Arbeitszeit um Fragen kümmern wie:

- ▶ Geht es meinen Leuten gut?
.....
- ▶ Was beschäftigt sie?
.....
- ▶ Wie hoch ist das Energielevel im Team? Was sind Energieräuber und -Tankstellen?
.....
- ▶ Was können wir tun, damit unsere Mitarbeiter noch mehr Zugang zu ihrem inneren Motor finden?
.....
- ▶ Was können wir tun, damit unser Miteinander noch beziehungsreicher wird?
.....
- ▶ Arbeiten wir sinnerfüllt oder im erschöpften Hamsterrad?
.....
- ▶ Was braucht es, damit meine Leute noch mehr über sich hinauswachsen?
.....

Von jetzt an ist Führung Dienstleistung. Führung ist ehrliches Interesse an den Menschen und daran, wie es ihnen geht. Führung ist Beziehungen aufbauen. Führung ist Eigenverantwortung fördern und Fehler zulassen. Führung ist Wertschätzung. Führung ist Vorbild sein und nicht Problemlöser.

Erst wenn Dich Dein Team für die tägliche Arbeit nicht mehr braucht, hast Du einen guten Job gemacht. Ich glaube, davon sind wir im Moment meilenweit entfernt!

Es geht darum, allen Mitarbeitern Eigenverantwortung zu übertragen, sie zu fördern und zu fordern. Menschen mögen es, wenn sie mit hoher Energie gefördert und gefordert werden, so wird Höchstleistung möglich. Statt Mitarbeiter zu kontrollieren, müssen Sie von jetzt an die Potentiale der Mitarbeiter wecken, statt Belohnen und Bestrafen, was sowieso schon lange nicht mehr funktioniert. Sie sollen die Mitarbeiter ermutigen und inspirieren. Statt ihnen Antworten auf Probleme zu geben, müssen Sie die richtigen Fragen stellen, damit Ihre Mitarbeiter die Probleme selbst lösen können. Wir leben in einer Zeit, in der es immer öfters disruptive Veränderungen gibt. Es geht nicht mehr um Effizienz, sondern um Effektivität. Wenn es um Effektivität geht, kann man mit Routinemanagern und Dienst-nach-Vorschrift Mitarbeitern wenig anfangen. Es geht um das „WARUM“ – dazu müssen Mitarbeiter befähigt werden, selbst zu entscheiden. Wir als Führungskräfte schaffen Erfahrungsräume – statt alles vorzukauen. Führung ist kein Privileg, sondern eine Dienstleistung. Sie müssen Vorbild sein. Um Vorbild sein zu können, müssen sie bei sich selbst anfangen. „Wer etwas verändern möchte, ist gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen!“. Das ist ein Zitat von Bodo Janssen. Er hat mit seiner Hotelkette Upstalsboom innerhalb von drei Jahren einen kompletten Kulturwechsel geschafft. Mit sensationellen betriebswirtschaftlichen Erfolgen – obwohl oder gerade deshalb, weil das nie das Ziel der Veränderung war. Bodo Janssen bekam es in der Mitarbeiterumfrage schwarz auf weiß: Man forderte einen neuen Chef. Das war ein Schock für ihn und der Anfang des Kulturwandels. Sein Ziel waren glückliche Mitarbeiter und nicht doppelt so viel Umsatz und sinkende Kosten. Doch das war das Resultat des Wertewandels.

Mitarbeiter
müssen befähigt
werden, selbst zu
entscheiden.

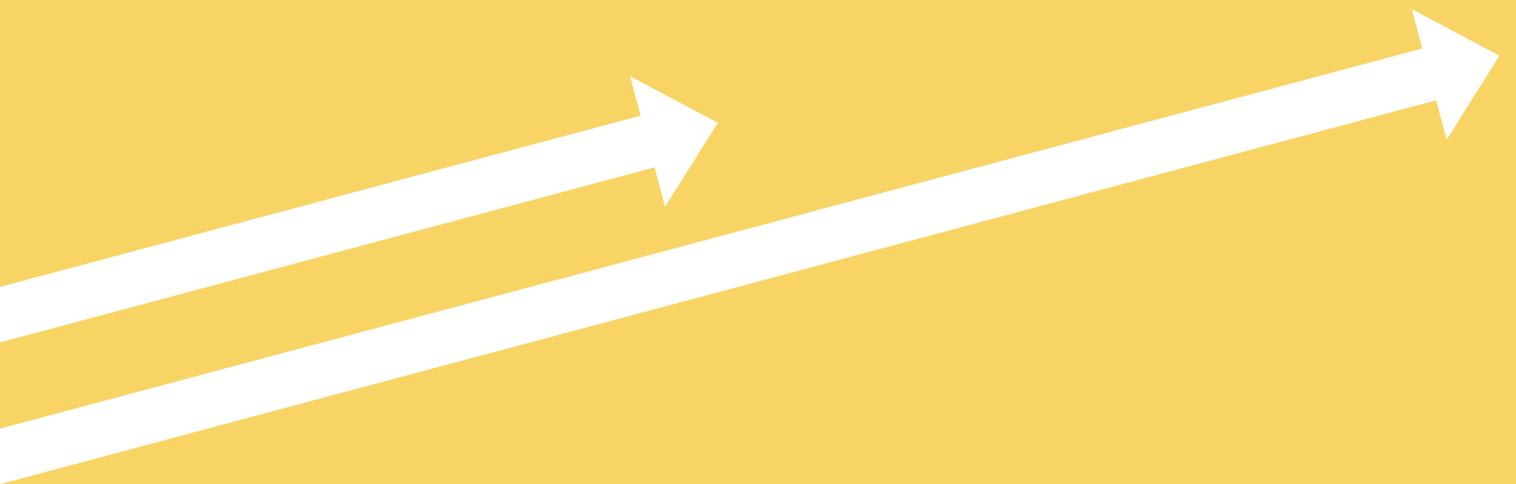
Ich möchte uns allen einen Schock – in welcher Art auch immer – ersparen und bitte Sie, dass sie sich bis nächsten Freitag mit dem Thema „Das Neue Führen“ vertraut machen.

*Führung ist ehrliches
Interesse an den Menschen
und daran, wie es ihnen
geht.*

*FÜHRUNG IST
VORBILD SEIN
UND NICHT
PROBLEMLÖSER.*



Führung ist
Wertschätzung.



Sie erhalten in den nächsten Minuten eine Email mit weiterführenden Links und allen wichtigen Informationen dazu. Wir, die Geschäftsleitung sind davon überzeugt, dass dies der einzige Weg ist, um zukunftsfähig und erfolgreich zu bleiben. Dazu benötigen wir jeden einzelnen von Ihnen und von Ihren Mitarbeitern. Aus diesem Grund treffen wir uns nächsten Freitag um 10:00 Uhr wieder in diesem Raum, um Ihre Fragen zu beantworten und hoffentlich zu beschließen, dass wir einen neuen Weg einschlagen werden.

Ute klatscht, was mich bereits beruhigt. Ich setze mich ihr gegenüber hin und schaue sie erwartungsvoll an. „Bernd“, beginnt sie, „ein wirklich interessanter Vortrag. Allerdings denke ich, dass er in dieser Form nicht geeignet ist, um die Führungskräfte zu überzeugen.“

„Warum? Du hast doch gerade gesagt, dass dir der Vortrag gefallen hat“, werfe ich ein.

„Es liegt nicht am Vortrag selbst, sondern eher daran, dass die Inhalte perfekt für jemanden sind, der bereits ein gewisses Verständnis von dem Neuen Führen hat“, erklärt Ute. „Die meisten unserer Führungskräfte sind jedoch so stark im Tagesgeschäft und im Hamsterrad gefangen, dass sie noch nie über eine Veränderung nachgedacht haben. Du würdest sie mit den Informationen überfordern und das könnte eine Abwehrhaltung auslösen, also genau das Gegenteil von dem, was du erreichen möchtest. Der Vortrag muss nicht zwingend lang sein, aber er sollte anschaulich sein, so dass die Führungskräfte erkennen, wie dringend eine Veränderung nötig ist“, fährt Ute fort. „Dann könnten bei ihnen ähnliche Denkprozesse in Gang gesetzt werden, wie bei dir gerade. Auf diese Weise kannst du ihre Zustimmung gewinnen“, gibt Ute zu bedenken. „Versuch, sie nicht mit Wissen und Deinen Erkenntnissen zuzuschütten, Bernd.“

Stell ihnen Fragen, um sie nachdenklich zu machen, sie zu inspirieren. Erzähl von Dir und Deinen eigenen Entwicklungen. Es geht nicht darum, Wissen zu vermitteln, sondern die Führungskräfte sollen selbst reflektieren, fühlen, nachdenken. Sie müssen die Veränderung selbst wollen. Du hast wenig davon, wenn sie dir einfach was nachmachen. Denk an die Eigenverantwortung der Leute. Außerdem ist mir dein Vortrag viel zu sehr auf betriebswirtschaftliche Aspekte ausgerichtet. Für mich klingt es fast wie ‚glückliche Kühe geben mehr Milch‘. Das ist jedoch nicht das, was wir hier wirklich anstreben, oder Bernd? Sollte es nicht in erster Linie darum gehen, dass sich jeder Einzelne in unserem Unternehmen wohlfühlt und sich persönlich weiterentwickeln kann? Dass wir unsere Denkweise reflektieren, wertschätzender miteinander umgehen und jeder versucht, seinen inneren Motor, sein eigenes „Warum“ zu entdecken?“

„Ja natürlich ist sich wohlfühlen wichtig, aber gleichzeitig müssen wir auch Gewinne erzielen“, entgegnete ich Ute beharrlich.

„Bernd, das ist ein wirklich wichtiger Punkt“, betonte Ute ihre Position nachdrücklich. „Es ist entscheidend, dass wir uns darüber im Klaren sind, welche Motivation hinter den von uns angestrebten Veränderungen steckt. Bodo Janssen hat unmissverständlich den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt. Es geht ihm um das Wohlbefinden der Menschen und nicht primär um den Unternehmenserfolg. Der Erfolg ist dann die logische Konsequenz der Arbeit mit den Menschen. Hast du dir einmal überlegt, was passiert, wenn die Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln sollen, erkennen, dass es uns nicht wirklich um sie als Menschen geht, sondern lediglich als Mittel zum Zweck Unternehmenserfolg – also als ‚Ressource‘? Sie werden uns dann den Rücken kehren. Unsere Aufgabe sollte darin bestehen, ein Umfeld und Möglichkeiten zu schaffen, indem es den Menschen in unserem Unternehmen gut geht. Dann brauchst du dir um den Erfolg keine Sorgen zu machen.“

Ute lehnt sich zurück und schenkt mir eine Pause zum Nachdenken. Ihr Blick verrät, dass sie genau spürt, wie es in meinem Kopf rattert: Ich liebe und hasse es gleichermaßen, wie Ute mir unverblümt den Spiegel vorhält und ohne Umschweife ihre Meinung sagt. Es wäre auch für mich wirklich schön, wenn ich mir keine Sorgen machen müsste und vielleicht sogar den Luxus eines dreiwöchigen Urlaubs genießen könnte. Ich sehne mich danach, wieder dieses Gefühl von früher zu erleben, als ich voller Tatendrang und Vorfreude auf die neue Arbeitswoche war. Ich vermisse die Zeiten, in denen ich mich in der Firma wohlfühlt habe, weil es eine starke Verbundenheit und Gemeinschaft gab. Und im Grunde genommen wünsche ich mir das Gleiche auch für alle anderen. Bei meinen Überlegungen wird mir immer klarer, dass Ute, wie so oft, völlig richtig liegt.

„Du hast natürlich recht“, stimme ich ihr zu. „Ich werde mich sofort daransetzen und einen neuen Vortrag ausarbeiten. Dürfte ich dich dann nochmals rufen, damit du ihn dir anhörst? Deine Arbeit ist so wertvoll für uns alle, ich bin dir sehr dankbar dafür.“ „Natürlich! Ruf einfach an“, sagt Ute lächelnd.

Kapitel 14

In ein paar Minuten ist es soweit. Alle Führungskräfte sind pünktlich im Konferenzraum eingetroffen. Ute hatte meinen neuen Vortrag für sehr gut und geeignet befunden. Ich bin etwas nervös, atme tief durch.

Ich betrete die Mitte der Bühne und schweige ein paar Sekunden. Ich schaue in die Führungsrunde und beginne zu sprechen:

„Seit ein paar Jahren befinden wir uns im Krisenmodus: Corona, der Ukraine-Krieg, Homeoffice, steigende Preise, Engpässe bei den Warenlieferungen. Ein schier endloses Aneinanderreihen immer neuer Hiobsbotschaften. Alle sind erschöpft. Und um ehrlich zu sein: ich bin es auch. Dazu kommen eine wachsende Unsicherheit und ständige Veränderungen. All das macht es uns immer schwerer, unser Team zu motivieren und weiterhin Wertschöpfung zu generieren, um letztlich die Wirtschaftlichkeit und Existenz unseres Unternehmens zu sichern.“



In den letzten Wochen ist mir eins klar geworden: Wir können nicht einfach so weitermachen wie bisher. Das quantitative Wachstum hat seine Grenzen erreicht. Die Ressourcen sind erschöpft, wir haben Fachkräftemangel, uns allen geht die Luft aus, weil wir alle permanent psychisch gestresst sind und manch einer kurz vor dem Burnout steht. Dieses ‚immer höher, immer weiter‘, das geht nicht mehr.

*Es kommt mir vor, als würden wir uns ständig bemühen, den letzten Tropfen Saft aus einer Zitrone zu pressen. Doch wie lange kann das noch gutgehen? Vielleicht sollten wir anfangen, Zitronenbäume zu pflanzen – eine völlig andere Herangehensweise als das Auspressen. Aber dafür brauchen wir erst einmal eine klare Vorstellung davon, wie man überhaupt einen Zitronenbaum zum Wachsen bringt.*⁶* Aber ich spreche nicht von quantitativem Wachstum. Ich meine qualitatives Wachstum – ein Wachstum, bei dem wir unsere Stärken entfalten können, bei dem es um Sinn geht, so dass Menschen positive Emotionen haben. Ich möchte, dass jeder von uns über sich selbst hinauswachsen kann und ein erfülltes Leben führt. Das erfordert Veränderung, aber auf eine positive Art und Weise.

Dazu gehört, dass wir aufhören, uns ständig selbst zu belügen, unsere eigenen Bedürfnisse zu ignorieren und die Signale unseres Körpers zu überhören. Wir müssen ehrlich zu uns selbst sein und uns mit Fragen auseinandersetzen wie: Wie geht es mir wirklich? Bin ich zufrieden mit der aktuellen Situation? Liebe ich, was ich tue, und sehe ich einen Sinn darin, oder mache ich es nur, weil ich am Ende des Monats Schmerzensgeld bekomme? Ich habe festgestellt, dass es am schwierigsten ist, ehrlich zu sich selbst zu sein, zu reflektieren und sich zu fragen – was will ich überhaupt? Ich kann es nicht verordnen, aber ich würde es jedem empfehlen, sich die Zeit dafür zu nehmen – gerne auch während der Arbeitszeit. Ich verspreche Ihnen, es wird sich für uns alle lohnen!

Ich zeige Ihnen nun einen Film, der verdeutlicht, was alles möglich ist, wenn wir den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen und nicht ausschließlich unsere Umsatzziele verfolgen.

Und ich garantiere Ihnen, wenn wir das gemeinsam umsetzen, haben wir alle weniger Druck und Stress. Haben wir alle wieder mehr Freude an der täglichen Arbeit. Haben wir alle wieder mehr Erfolg in unserer Firma. Bitte Film ab!“



»Der Upstalsboom Weg« *7



Unser Angebot für Sie als Führungskraft



- 1 - Sich selbst führen**
- 2 - Andere führen**
- 3 - Kostenfreie Angebote**

3 Monate

Sich selbst führen

DIE BUSINESSCLASS

Sie haben das Gefühl, Sie stecken fest. Sie rudern und rudern – Ihr Team bewegt sich nicht. Ihr Business kommt nicht ins Rollen. Immer wieder stoßen Sie an Grenzen. In der **Businessclass** geht es um **Ihr persönliches Wachstum**. Sie lernen, sich selbst zu führen und innerlich zu wachsen.

www.das-neue-fuehren.de/sich-fuehren



3 Monate

Andere führen

DAS INTENSIVSEMINAR

Sie möchten Ihr Team stärken und auf ein neues Level bringen? Klarer und selbstsicherer im Umgang mit Leadership-Aufgaben werden? Sich selbst den Druck von den Schultern nehmen? Im Intensivseminar bekommen Sie alle Werkzeuge an die Hand, die Sie brauchen, um Ihr Team mit mehr Leichtigkeit zu führen und es loyal, innovativ und agil zu gestalten.

www.das-neue-fuehren.de/andere-fuehren



Kostenfreie Angebote

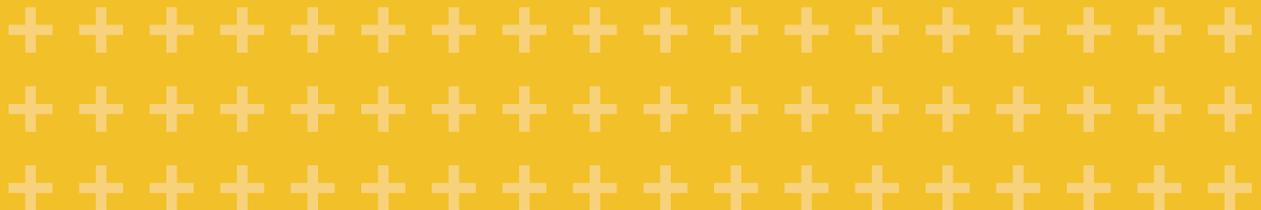
Sie möchten Dr. Oliver Haas zuerst unverbindlich kennenlernen? Kein Problem! In der kostenfreien Masterclass „mich selbst führen“ bzw. „andere führen“ bringt er Wissen und seine Erfahrung in Theorie und Praxis auf den Punkt. Sie sind danach gut orientiert.

www.das-neue-fuehren.de/masterclass



Unser Angebot für Sie und Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung

- ▶ Sie wünschen sich eine Begleitung für die Kulturentwicklung in Ihrem gesamten Unternehmen?
-
- ▶ Seit über 10 Jahren begleitet unsere **Schwesterfirma „Corporate Happiness“** mit ihren Trainern und Beratern Firmen und Abteilungen in der ganzheitlichen Transformation. Für Informationen über Vorgehensweise und eine kostenfreie Erstberatung: www.corporate-happiness.de





Dr. Oliver Haas

Dr. Oliver Haas ist Gründer der Unternehmen **Das Neue Führen** und **Corporate Happiness**.

Mit seinen Teams begleitet er seit ca. 15 Jahren Unternehmen und Führungskräfte im Aufbruch in die neue Arbeitswelt zu mehr Erfüllung und Erfolg. Als Top-Experte der Positiven Psychologie begeistert er als Keynotespeaker () und Umsetzer.

Er begleitete u.a. Bodo Janssen und die Hotelgruppe Upstalsboom 3 Jahre lang. In seiner Arbeit setzt Dr. Oliver Haas das komplexe Feld Führung und Kulturentwicklung in die Praxis um.

Als ehemaliger Controller und Wirtschaftsprofessor und vor allem durch die Betreuung der Vielzahl an diversen Unternehmen ist Dr. Haas mit den Herausforderungen, die ein Kulturwandel mit sich bringt, bestens vertraut. Seine Arbeit zeichnet sich durch ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit aus.

Dr. Haas weiß: „Nur wenn wir bereit sind, etwas in uns zu selbst zu verändern, wird die Veränderung wirklich nachhaltig sein.“



Video

Für tägliche Impulse und Vita*®:

www.das-neue-fuehren.de/linkedin

Danke

Dieses Buch ist wieder ein gutes Beispiel dafür, dass echte Potentialentfaltung nur co-kreativ gelingt.

Was wäre gewesen, wenn Petra Steurer mich nicht auf die geniale Idee gebracht hätte, einen Business-Roman zu schreiben? Wenn Petra nicht so viele geniale Einfälle gehabt hätte? Nicht nur spät abends am PC, sondern auf dem Fahrrad und beim Spazierengehen. Petra, Du warst bei diesem Projekt immer und überall federführend da. Die hohe Qualität des Buchs trägt Deine Handschrift.

Was wäre gewesen, wenn Andros Link von »Catwork Design« nicht für das Thema gebrannt hätte und mit totaler Hingabe Seite für Seite graphisch entworfen hätte? Dann wäre aus einem E-Book-Projekt nicht so ein Kunstwerk entstanden, das es dem Leser ermöglicht, komplexe Zusammenhänge spielend zu verstehen und leicht aufzunehmen.

Was wäre gewesen, wenn Michael Buttgerit nicht der Titel des Buchs eingefallen wäre? Und wenn Michael mich nicht in Kreativ-Sessions bei der Entstehung begleitet hätte?

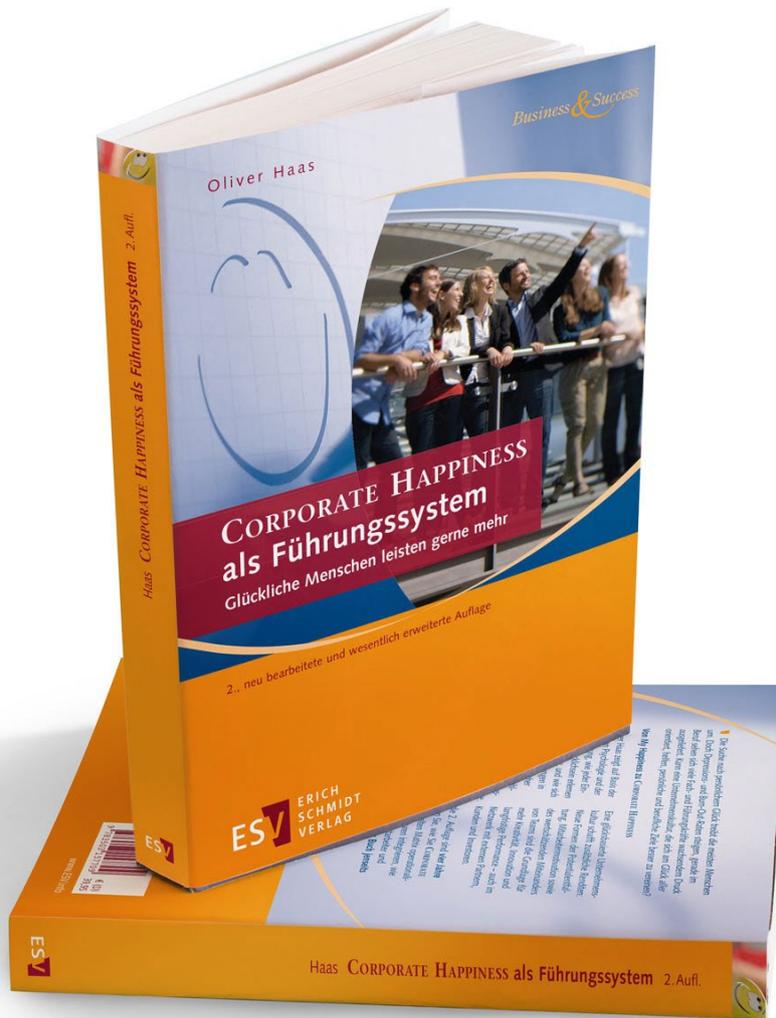
Was wäre gewesen, wenn Sonja Zillinger sich nicht immer wieder als Test-Leserin meine Texte vorgenommen hätte und mich auf alles liebevoll hingewiesen hätte, was (noch) nicht passt. Vielen lieben Dank, Sonja!

Was wäre gewesen, wenn es nicht Miriam Graf und das Corporate Happiness Team geben würde, auf deren langjährigen Engagement die Erkenntnisse dieses Buchs beruhen?

Wenn nur ein Puzzleteil gefehlt hätte, hätte es das Buch nicht in dieser Form gegeben.

Niemand kann so etwas alleine. Es geht nur im gemeinsamen Miteinander, wenn es jedem ein Anliegen ist, er seine persönlichen Stärken einbringen kann und es Freude macht in der Zusammenarbeit.

Von Herzen danke ich Euch allen. Für alles.



erhältlich bei amazon.de:



Ein weiteres Buch von Dr. Oliver Haas

Die Suche nach persönlichem Glück treibt die meisten Menschen um. Doch Depressions- und Burn-Out-Raten steigen, gerade im Beruf sehen sich viele Fach- und Führungskräfte wachsendem Druck ausgeliefert. Kann eine Unternehmenskultur, die sich am Glück aller orientiert, helfen, persönliche und berufliche Ziele besser zu vereinen?

Von My Happiness zu CORPORATE HAPPINESS®: Dr. Oliver Haas zeigt auf Basis der Positiven Psychologie und der Hirnforschung, wie jeder Einzelne das Glückliche lernen und erleben kann, und wie sich menschliche Beziehungen in Unternehmen erfolgreicher gestalten lassen. Denn Wohlbefinden und positive Ausstrahlung wirken auch auf andere.

Eine glücksbasierte Unternehmenskultur schafft zusätzliche Renditen: Neue Formen der Potentialentfaltung, Mitarbeitermotivation sowie des wertschätzenden Miteinanders von Teams sind die Grundlage für mehr Kreativität, Innovation und langfristige Performance – auch im Netzwerk mit externen Partnern, Kunden und Investoren.

Quellangaben:

1. VUCA-Welt
2. BANI-Welt
3. Gerald Hüther: Zu den Grundlagen der Neurobiologie vgl. <https://www.gerald-huether.de> und die dort enthaltenen Bücher und Mediathek
4. Gerald Hüther, Zitat aus dem Kinofilm: Die stille Revolution
5. Jürgen Fuchs, Zitat aus dem Kinofilm: Die stille Revolution
6. Gerald Hüther: Zu den Grundlagen der Neurobiologie vgl. <https://www.gerald-huether.de> und die dort enthaltenen Bücher und Mediathek
7. Upstalsboom Weg Video: www.das-neue-fuehren.de/upstalsboom-weg
8. Vita und Impulse Dr. Oliver Haas: www.das-neue-fuehren.de/linkedin

IMPRESSUM

Das Neue Führen - Eine wahre Geschichte, wie Sie Zukunft gestalten
E-Book · Version 1.1 · Oktober 2023
Herausgeber: Das Neue Führen GmbH · Gewürzmühlstr. 17 · 80469 München
www.das-neue-fuehren.de
Selbstverlag
Alle Rechte vorbehalten.

Autor: Dr. Oliver Haas
Gesamtgestaltung: Catwork Design, Andros Link - www.catwork.pro
Illustrationen: Andros Link
Fotos: Marek & Beier Fotografen - www.marekbeier.de

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig.
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.
Links im Text konnten nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung
eingesehen werden. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei
Einfluss. Ein Haftung ist daher ausgeschlossen.

