

DR. OLIVER HAAS

Leseprobe

# Das Neue Führen

BUSINESS-ROMAN

Eine wahre Geschichte,  
wie Sie Zukunft gestalten

*Inspiriert aus der  
Zusammenarbeit mit  
Bodo Janssen*

DAS NEUE FÜHREN +

[www.das-neue-fuehren.de](http://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.**

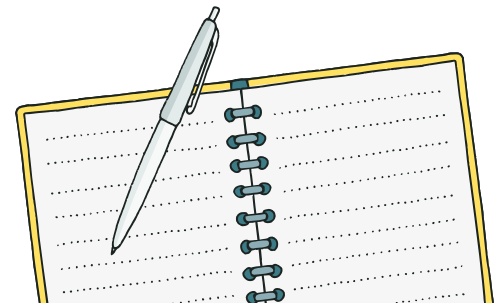
„Bis vor Kurzem hieß es, wir befinden uns in der *VUCA-Welt*<sup>\*1</sup>, die als volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig wahrgenommen wird. Manche sagen, wir seien schon in der *BANI-Welt*<sup>\*2</sup>. Die BANI-Welt ist brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich. Letztlich zeigt beides, 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.

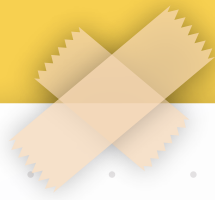
**Play - ich bin bereit für den nächsten Teil.**

„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 verfühle 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.