

LESEPROBE

Der Leadership Baukasten

Band 1 von 4

«Ja, Ich will!»

Warum nur; will ich ein Leiter werden?

Leiterschaft in einer aufregenden, realen Geschäftswelt!

«Führen ist kein Managementkurs, es ist ein Lebenskurs, oder anders ausgedrückt, Führen ist keine Jacke, die man an- und ausziehen kann wie es einem beliebt, sondern ist wie die eigene Haut, die einen immer begleitet.»

Andreas Halbleib

Leiten heißt nicht «tun», sondern «leben»!

Inhaltsverzeichnis

Vier Fragen, vier Bände und ein Thema.	3
1 Ein kleine Navigationshilfe	6
2 Einleitung zu diesem Band: «Ja, Ich will!»	6
3 Der Mythos der guten Leiter. Sind wir denn so gut, wie wir denken?	8
4 Warum legen wir so viel Wert auf Wissen?	14
5 Führen heißt Konsequenzen, aber wer muss diese tragen?	14
6 Was ist der Preis des Führens?	14
6.1 Die erste Liebe verlassen	14
6.2 Neues Terrain	15
6.3 Ich wollte doch mal was anderes!	18
7 Vom Umgang mit Fehlern und der Angst davor.	19
8 Konflikte, Gefahren und Herausforderungen eines Leiters	20
9 Muss ich mich denn auch darum kümmern?	21
10 Warum möchten Sie ein Leiter werden?	22
11 Bin ich ein Leiter? Schlusswort	24
Literaturverzeichnis	37
Abbildungsverzeichnis	37

Vier Fragen, vier Bände und ein Thema.

ICH bin eine Führungskraft!

Ich BIN eine Führungskraft!

Ich bin EINE Führungskraft!

Ich bin eine FÜHRUNGSKRAFT!

Sprechen Sie bitte einmal die vier Sätze laut aus, mit der entsprechenden Betonung auf das fett geschriebene, blaue Wort. Es reicht, wenn Sie es in Ihren Gedanken vorlesen.

Merken Sie, wie sich der Satz jedes Mal verändert, obwohl immer die gleichen Worte darin vorkommen. Nur durch die unterschiedliche Betonung bekommt der Satz eine andere Bedeutung. Genauso ist es mit dem Blickwinkel. Wenn ich etwas aus verschiedenen Perspektiven betrachte, sieht es jedes Mal etwas anders aus.

Ein Satz, vier Sichtweisen!

Und genau das ist es, was uns Menschen unterscheidet: Die unterschiedlichen Sichtweisen auf die gleichen Dinge, Fakten, Situationen und Erlebnisse. Das beschreiben bereits die Sozialpsychologen Dr. Stuart Atkins und Dr. Allan Katcher, basierend auf den humanistischen Theorien der weltbekannten Psychologen Erich Fromm, Carl Rogers und dem Leadership-Guru und Ökonomen Peter Drucker. Sie charakterisieren vier Grundstile menschlichen Verhaltens, als Ergebnis eigenen Lernens und sozialer Erfahrungen.

Sie beschreiben, wie Menschen aufgrund ihrer Verhaltensstrategien sich an vier Fragestellungen orientieren. Der eine möchte primär die **Warum-Frage** beantwortet haben, der andere die **Was-** oder **Bis-Wann-Frage**, der dritte will wissen, **mit Wem** und dem letzten ist die **Wie-Frage am wichtigsten**.

Sie machen eine Aussage, und vier Menschen interessieren sich für vier unterschiedliche Aspekte der Aussage. Deshalb habe ich mein Buch in vier Bände aufgebaut, um das Thema Leadership aus allen vier Fragestellungen heraus zu beleuchten.

Seit langem existieren diese Inhalte in Form eines Vorlesungsskriptes für meine Vorlesung an der Universität. Ich lese als Gastdozent an der ETH, bei den Ingenieuren im Masterstudium: *"Exciting leadership in an exciting real business world!"*

Bereits vor einiger Zeit kam in mir der Gedanke und der Wunsch auf, daraus ein Buch zu machen. Und so habe ich mich auf den Weg gemacht, genau das umzusetzen. Es war mir allerdings sehr schnell klar geworden: Ich hatte zwar ein Skript, aber es war halt nur eine Ideensammlung, die ich jetzt in die Ordnungen und Strukturen eines Buches bringen musste.

Genau, eine Ideensammlung, wobei der Wortteil "Ideen" nicht passend ist. Es war mehr eine Erfahrungssammlung.

Eine Sammlung guter und schlechter Erfahrungen mit Leitern aus dreißig Berufsjahren. Eine Sammlung von Erfahrungen mit allerlei unterschiedlichen Führungskräften sowie meiner

eigenen Leiterschafts-Resultate, den guten und den schlechten. Und eine Sammlung von guten Ratschlägen, Hinweisen und Erklärungen aus Büchern, die ich zu diesem Thema gelesen hatte. Ja, ich war und bin immer noch ein Sammler. Sammler von allem, was mit Leiterschaft zu tun hat.

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, wie viele Ratschläge sich z.B. auf LinkedIn, Businessseiten oder Businesszeitschriften mit dem Thema Leiterschaft beschäftigen? "Tue dies und du wirst ein toller Leiter", "Die 5 Schritte zu einem großen Leiter", "Das Geheimnis einer Führungspersönlichkeit", "Motiviere deine Mitarbeiter und bleibe du selbst", "Die 5 Dinge, die du als Leiter vermeiden solltest", (...) . Ich könnte eine ganze Seite von solchen Überschriften zitieren. Warum ist das so? Warum wird täglich über etwas geschrieben, das doch eigentlich schon lange jedermann klar sein sollte? Führung gibt es, seit es Menschen gibt, also warum immer noch so viele Tipps und Ratschläge?

Für mich ist das ein klarer Indikator, wenn es so viele Reaktionen, News, Mitteilungen und Besserwisserei zu einem Thema gibt, dass dann anscheinend doch noch nicht alles klar ist. Es gibt anscheinend ein großes Bedürfnis nach Vorschlägen, die "bessere" Leiter hervorbringen sollen. Dabei lasse ich jetzt erst einmal offen, was ein "besserer" Leiter ist, und ob es überhaupt "bessere" oder "schlechtere" Leiter gibt.

Zurück zum Bedürfnis nach, sagen wir, erfolgreichen Leitern.

Es scheint ein großes Bedürfnis danach zu geben, dass die Menschen, die uns führen und leiten, angefangen in der Politik bis hinunter zum Gruppenleiter in einem Unternehmen, dies doch bitte besser machen sollten. *«Gute Leiter braucht das Land und jedes Unternehmen!»*.

Als Mitarbeiter und später selber als Vorgesetzter habe ich alles erlebt, was man erleben kann, mit dem Thema Leiterschaft. Ich habe selber unter "schlechten" Leitern gelitten, Abteilungen gesehen, die wegen «mangelnder Leiterschaft» aufgelöst wurden, , habe aber auch sagenhaft gute Projekte mit "tollen" Leitern umgesetzt und war selber als Leiter mal sehr erfolgreich und auch mal sehr verloren.

Macht mich das jetzt zum Heilsbringer? Oder zu einem, der es besser weiß? Was berechtigt mich, meinen "Senf" zum Besten zu geben? Was gibt mir die Berechtigung zu sagen, was falsch oder was richtig ist? Nichts; und deshalb ist diese Buchserie keine Anleitung: **Wie werde ich?** , sondern es ist eine Anregung, ganz persönlich nachzudenken: **Wer möchte ich sein?** Ich will Sie herausfordern, Ihren individuellen "Leiter" zu finden.

Ich glaube, dass die Grundlage für gute Leiterschaft bei jedem selbst beginnt. Beim "Verstehen" anfängt und dann erst mit einem gut sortierten Wissen ins Handeln übergeht. Aber der Anfang ist bei jedem selbst. Und damit komme ich zurück zum Anfang des Vorwortes. Die vier verschiedenen Sichtweisen der Menschen, respektive ihre vier Grundfragestellungen.

Im ersten Band behandle ich die Frage:

Warum will ich ein Leiter werden? Ich werde Sie herausfordern, in aller Konsequenz darüber nachzudenken, ob das Führen von Menschen überhaupt Ihr Ding ist. Ob Sie sich in der Haut als Leiter wohlfühlen können.

Im zweiten Band behandle ich die Frage:

Was bedeutet Leiten? Hierbei geht es um die Fragestellung, was die Kernhandlungen eines Leiters sind, was Leiterschaft definiert und welche Leiterschaftstypen es gibt.

Im dritten Band gebe ich Ihnen Anregungen zur Frage:

Mit wem muss ich mich als Leiter auseinandersetzen? Dabei geht es auch wieder um den Menschen selbst, um Sie selbst und die Mitarbeiter. Warum verhalten wir uns so, wie wir es tun?

Und erst im vierten Band kommt die Frage:

Wie geht Leiten/Führen? Hier erhalten Sie Tipps und Anregungen über mögliche Handlungsstrategien.

Alle vier Bände sind in sich abgeschlossen. Doch wer das Interesse, die Zeit und den Mut hat, sich mit allen vier Fragen auseinanderzusetzen, bekommt mehr für sein Geld. Dennoch habe ich jeden Band so geschrieben, dass Sie ihn auch ganz alleine lesen können. Sozusagen: "Stand Alone!" Doch zusammengenommen ergeben alle Bände ein Buch, das vier verschiedene Sichtweisen auf das Thema Leadership beleuchtet.

Zusammengefasst: Ich habe so viele Menschen in Leitungsaufgaben kennengelernt, die todunglücklich waren, sich und das Team verausgabt und dem Unternehmen und den Menschen geschadet haben. Ich habe selbst Höhen und Tiefen als Mitarbeiter und Leiter erlebt. All diese Erfahrungen haben mich motiviert, Menschen dabei zu helfen, herauszufinden, ob eine Leiterschaftskarriere wirklich für sie anzustreben ist. Ich habe aber auch große Leiter erlebt, mit denen es unheimlich Spaß gemacht hat zusammenzuarbeiten. Die tolle Leiterschaft gezeigt haben und wo man sich hervorragend «empowered» gefühlt hat unter ihrer Führung.

Ich persönlich finde, dass das Führen von Menschen und Unternehmen eine wunderbare Aufgabe ist. Doch es war ein langer und harter Weg, dies zu verstehen und dorthin zu gelangen, wo ich heute stehe. Diese Buchserie soll Ihnen helfen, diesen Weg schneller und effizienter zu bewältigen.

Meine Überzeugung vom Leiten lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

«Führen ist kein Managementkurs, es ist ein Lebenskurs, oder anders ausgedrückt: Führen ist keine Jacke, die man an- und ausziehen kann wie es einem beliebt, sondern ist wie die eigene Haut, die einen immer begleitet. Es bleibt am Ende nur die eine Frage: Fühle ich mich in der Haut wohl, oder nicht?»

«Führen ist somit nicht »tun«, sondern »leben«

Ihr Andreas Halbleib

1 Ein kleine Navigationshilfe

Nicht in der Leseprobe enthalten

2 Einleitung zu diesem Band: «Ja, Ich will!»

In dem Film «Die Legende von Bagger Vance»¹, spielt Will Smith einen mysteriösen Landstreicher, der dem talentierten, aber im Krieg zum Trinker verkommenen Golftalent Rannaluph Junuh, gespielt von Matt Damon, dazu verhilft, seinen Golfschwung wiederzufinden.

Die Schlüsselszene im Film zeigt, wie Damon trotz all der Ratschläge und Tricks der Fachleute (und in der Welt des Golfs gibt es genauso viele Ratschläge wie beim Leiten) keine Verbesserung erzielen kann, bis Bagger Vance ihm den entscheidenden Hinweis gibt und sagt (etwas frei zitiert, aber inhaltlich korrekt): «Du musst deinen eigenen Schlag wiederfinden! Jeder Mensch hat seinen eigenen und nur ihm gehörenden individuellen Golfschlag. Er steckt in dir selbst!»

Ähnlich verhält es sich mit dem Leiten: Jeder muss seinen eigenen, individuellen Stil finden, der zu ihm passt. Leiten ist Mensch sein und sich mit seinem individuellen Menschsein auseinandersetzen. Da gibt es keine Standards. Du bist ein Individuum und Deine Mitarbeiter sind es auch. Dies erfordert echte Selbstreflexion und harte Arbeit, aber es ist der einzige Weg, um als erfolgreicher Leiter zu bestehen.

! «Das seltsame Paradoxon ist, dass, wenn ich mich so akzeptiere wie ich bin, ich die Möglichkeit erlange, mich zu verändern.»²

In diesem ersten Band sagt Ihnen keiner, was richtig und falsch ist. Es ist ein Buch, in dem es nur um Sie selbst geht, und die Frage «**Warum?**». «Warum will ich ein Leiter werden?», oder «Warum will ich eine Führungskarriere einschlagen?» Warum wollen Sie eigentlich eine Führungsposition? Warum wollen Sie Menschen leiten und warum wollen Sie das, was Sie mal gelernt haben, aufgeben?

Sie haben sich irgendeinmal für eine Ausbildung entschieden, was auch immer Ihre Beweggründe hierzu waren. Ich frage in meiner Vorlesung die Studenten immer wieder, warum sie sich für dieses Studium entschieden haben und bin immer wieder über die Antworten überrascht. Die wenigsten erzählen eine Geschichte, warum sie zu der inneren Überzeugung gelangt sind, Ingenieur oder Ingenieurin zu werden. Die meisten erzählen von irgendwelchen alltäglichen Umständen (Familie, Freunde, Verwandte, Lehrer), die sie fast dazu gedrängt haben, dieses Studium zu starten. Wie z.B.: «Mein Vater war schon Ingenieur und hat gemeint, das wäre was für mich!» Oder: »Ich habe so gerne mit Lego gebaut und da kam mir die Idee, Ingenieur zu werden!«

¹ „Die Legende von Bagger Vance“, Wikipedia, abgerufen am 27. April 2023, https://de.wikipedia.org/wiki/Die_Legende_von_Bagger_Vance.

² Beatriz Caballero, „Die 7 besten Zitate von Carl Rogers“, abgerufen am 29.09.2023, <https://gedankenwelt.de/die-7-besten-zitate-von-carl-rogers/>.

Eigentlich schade, dass so wenige wirklich aus innerer Überzeugung diesen Ausbildungsweg gewählt haben. Ich mache das schon sehr viele Jahre und die Antworten sind immer wieder dieselben.

Nichtsdestotrotz haben Sie sich für eine Ausbildung entschieden und konsequent Ihren Abschluss darin gemacht, oder sind gerade dabei.

Man macht eine Ausbildung und verbindet damit eine Zukunft in der Arbeit. Ich habe als Projektingenieur angefangen und habe es geliebt.

Ja, deshalb wurde ich Ingenieur: *«Durch die Welt jetten, Projekte machen, Kunden sehen und dann die Projekte realisieren und ein Ergebnis sehen»*. Wow, das waren tolle Jahre. Dennoch habe ich alsbald darauf geschielt, wie und wann ich befördert werde und eine Gruppe oder gar Abteilung zum Leiten bekomme. Und wenn ich ehrlich bin, ich wusste selbst gar nicht so genau, warum ich das wollte und was es letztendlich für mich bedeuten würde. Es war ein Bauchgefühl, dass ich das unbedingt erreichen wollte. Schließlich kam der Tag und ich wurde Abteilungsleiter. Und dann fing das Dilemma an. Ich musste für meinen Chef Statistiken machen, Forecasts und Arbeitsbeurteilungen, musste mir die Sorgen und den Ärger der Mitarbeiter anhören und am schlimmsten war, ich durfte keine eigene Projekte mehr machen. Ich war frustriert und der höhere Lohn hat den Frust nicht aufgewogen. Ich wusste, ich muss mich entscheiden, was will ich wirklich und warum will ich es. Es waren drei Monate Reflektion, grübeln und die Suche nach einer Antwort. Ich habe mich dann bewusst für das Leiten entschieden, weil ich mehr und mehr wusste, dass es das ist, was mich glücklich macht. Und das kann ich bis heute so sagen, weil es immer so geblieben ist. Auch in schweren Tagen als Leiter.

ABER es war eine bewusste Entscheidung, zwischen zwei komplett anderen Wegverläufen und ich habe mich für die Führungskarriere entschieden.

Mir hat damals leider keiner dabei geholfen und ich habe unbewusst das Richtige gemacht, indem mir klar wurde, es braucht eine Entscheidung.

Hierzu möchte ich Ihnen mit dem ersten Band verhelfen. Aufzeigen, was auf Sie zukommt und was Leiten für Sie bedeutet. Ja, in aller Härte und unverblümt werde ich Ihnen zeigen, was die Führungskarriere Sie kosten wird. Der Preis ist hoch und dennoch, wenn man sich dafür entscheidet, eine tolle Sache. Aber ohne die Entscheidung, einfach nur weil ein Leiter mehr Geld bekommt, mehr sagen darf, mehr entscheiden muss und darf, sollte man sich nicht dafür entscheiden. Denn Führen kann auch zu einer großen Last werden!

Deshalb habe ich den Titel so gewählt: „Ja, Ich will“. Die berühmten Worte eine Hochzeit. Auch hier muss man sich entscheiden und man spürt auch, neben den Happy Feelings im Bauch, die Last der Entscheidung. Stellen Sie sich vor Ihr Chef fragt Sie, ob Sie die Abteilung übernehmen wollen. Und da es ein sehr traditionelles und formales Unternehmen ist, müssen Sie als Antwort folgenden Satz sagen:

»Ich verspreche, meine Aufgabe als Abteilungsleiter in aller Treue umzusetzen, in guten und schlechten Zeiten, in Gesundheit und Krankheit, in Reichtum und Armut, meine Aufgabe zu lieben und zu ehren, bis ans Ende meiner Tage.«

Ich weiß, sehr unwahrscheinlich, und Sie haben sofort erkannt, dass ich mir den Satz aus der Hochzeitszeremonie ausgeliehen habe. Aber ganz so abwegig ist es halt eben nicht, denn

Führen ist eine große Verantwortung und es ist wichtig, im Vorfeld ein echtes «Ja» dazu zu haben. Und zwar ein Ja, welches auch in schlechten Zeiten als Leiter, und die werden ganz sicher kommen, Bestand hat.

Nun, lassen Sie uns loslegen, obwohl wir schon mittendrin sind. Warum sollten Sie sich für eine Karriere als Führungskraft entscheiden? Die Antwort müssen Sie selbst geben.

3 Der Mythos der guten Leiter. Sind wir denn so gut, wie wir denken?

Wie gesagt, kaum ein Thema im Management hat so viele Bücher hervorgebracht wie das Thema Führen, Leiterschaft oder auch häufig Leadership genannt. Genauso ist es auch in den Sozialen Medien. Täglich gibt es Posts, Tweets und Twitters und Newstickers und sonstige Messages über den erfolgreichen Leiter. Es besteht eine richtige Schwemme von guten Tipps, Ratschlägen und Programmen, wie man ein «guter Leiter» wird, oder was ein guter Leiter zu tun hat. Ich bin immer wieder erstaunt, wie banale Aussagen dazu z.B. in LinkedIn einen großen Andrang an «Gefällt mir» und Likes erzeugen. Es scheint unendlich viele Menschen zu geben, die sich nach guten Leitern sehnen. Gehören Sie auch dazu?

! Bedenkt man, dass ein guter Leiter nach Aussagen des DDI (Development Dimensions International) Leadership Forecast 2014/2015³ den Unternehmenserfolg um 22 % steigern kann, dann wundert es einen umso mehr, wenn man gleichzeitig weiß, dass z.B. deutsche Unternehmen im Durchschnitt nur 8-10 Jahre alt werden.

Wie kann das geschehen, wenn wir doch so viel gute Unterstützung und Wissen besitzen? Wenn wir doch so viel über Leiterschaft wissen, dann sollten wir doch in der Lage sein, unsere Unternehmen länger als nur 8-10 Jahre am Leben zu erhalten, oder?

In der «Gallup-Studie Führungskräfte» von Claudia Tödtmann, 22. März 2017 in der »Wirtschaftswoche«, behauptet diese:

! „Hätten sie gute Führungskräfte, würden deutsche Unternehmen 105 Milliarden mehr Gewinn im Jahr machen. Stattdessen leisten sie sich Manager, die den Mitarbeitern die Arbeitsfreude vergällen!“⁴

Das ist mal eine echt klare Aussage. 105 Milliarden!!

Irgendwie ist das ganze Thema mysteriös. Wir wissen so viel über dieses Thema, es gibt so viele Menschen, die unbedingt Führungsverantwortung übernehmen möchten, Führungsverantwortung wird überproportional gut bezahlt und dennoch fehlt es an jeder Ecke an guten Führungskräften!

3 „Global Leadership Forecast 2015“, DDI World, abgerufen am 27. April 2023, <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2015>.

4 Claudia Tödtmann, „Gallup-Studie: Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller“, *Wirtschaftswoche*, 22. März 2017, <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/gallup-studie-fuehrungskraefte-sind-der-wahre-produktivitaetskiller/19552634.html>.

- In Zeiten, wo jeder rund um die Uhr an Wissen gelangen kann,
- Wo Wissen in einer fast flutartigen Menge zur Verfügung steht,
- Wo das Wissen nicht nur für die «Privilegierten» vorhanden ist, sondern für jedermann,
- Wo Weiterbildungen, Coachings und Verhaltenstrainings fast inflationär eingesetzt werden,

müssten doch die Unternehmen langfristige Erfolge erzielen.

Bei den Möglichkeiten muss es doch überall nur von guten, besseren, ja spitzenmäßigen Führungskräften wimmeln und das sich wiederum in erfolgreiche Unternehmen widerspiegeln. Aber tut es das wirklich?

Ich habe so viele schlechte Leiter in meinem Leben als Manager und Leiter kennengelernt. Nicht schlecht im Sinne einer Bewertungsmatrix oder Note, sondern schlecht im Sinne der sichtbaren Ergebnisse. Unzufriedene Mitarbeiter, Mitarbeiter, die gehen, mangelnde unternehmerische Erfolge (wofür immer andere die Schuld tragen), unzufriedene Leiter und kaputte Teams.

! Die Frage ist hier nicht, was hat er richtig oder falsch gemacht, sondern warum er ein Leiter geworden ist. Warum hat sich jemand diese Berufung ausgesucht?

«Wer leiten will, muss leiten.» Hört sich banal an, aber als Leiter muss ich mich ganz der Leitung des Teams, des Unternehmens, des Projektes hingeben und andere Tätigkeiten aufgeben, oder weit hinten anstellen. Wie ich in der Einleitung bereits geschrieben habe, war ich damals so gerne Projektleiter von großen, internationalen Anlagenbau-Projekten. Große Werke in die Wüste zu bauen, das hat mir unheimlich Spaß gemacht. Das war Abenteuer und Business in einem. Aber dann wurde ich Abteilungsleiter und musste für das Controlling und meine Chefs Statistiken ausfüllen, Strategien entwickeln, mir die Befindlichkeiten der Mitarbeiter anhören (In das Land mag ich nicht reisen, mir steht mal ein schöneres Land zu (...)) Ich möchte näher am Fenster sitzen, (...) und, last not least, ich konnte keine eigenen Projekte mehr machen. Der Preis, ein Leiter zu werden, war hoch. Und ich war gut als Projektleiter. Am Ende des Kampfes meiner Seele und meines Geistes war klar, ich will ein Leiter werden und ich bin bereit, den Preis eines Leiters zu zahlen. Sind Sie das auch?

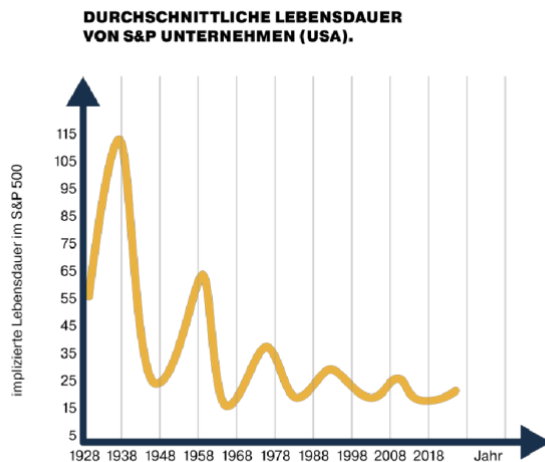


Abbildung 1 Durchschnittliche Lebensdauer von S&P Unternehmen in den USA (Foster u. Kaplan, 2002)⁵

Abbildung 1 zeigt sehr ernüchternd, dass der erhoffte Effekt - durch bessere Leiter langfristige Unternehmenserfolge zu sichern - selbst bei den Top 500 Performern der Standard & Poor's Unternehmensliste seit Jahren massiv degeneriert.

Ja, das hat bestimmt auch andere global wirtschaftliche Gründe, aber die wesentliche Frage bleibt: Wo sind die Spitzen-Führungskräfte, die diesem Trend entgegenwirken können?

Hier nur einige Beispiele, die zeigen, was Leiterschaft, so alles anstellen kann.

Ich gehe in den März 2020 zurück. Und alle, die den März 2020 miterlebt haben, die wissen genau, was ich meine. Wir befinden uns im Zentrum der Corona-Krise. Und da habe ich gerade etwas gelesen, was mich wirklich frustriert hat. Der Adidas Vorstand hat aufgrund der Pandemie, des Lockdowns und der somit fehlenden Kunden entschieden, dass sie in ihren Shops keine Miete mehr zahlen! In einem Artikel der NZZ heißt es: *«Adidas will Mieten aussetzen und gerät deshalb in einen Shitstorm von Politikern»*⁶

Wow, entweder ein total genialer Mensch oder Diebstahl. Adidas hat lange viel Geld verdient und hat sich ganz bewusst die Shops in bester Lage gesucht, um den entsprechenden Kundenverkehr zu haben. Dass das seinen Preis hat, weiß jeder. Ich hätte auch gerne da ein Büro, aber wir können es uns nicht leisten. Und jetzt sind wir gerade mal vier bis sechs Wochen in einer substantiellen Krise und sie bezahlen ihre Mieten nicht.

Natürlich muss ein CEO die liquiden Mittel im Blick haben und seine Ausgaben, besonders in Krisen, mit einer festen Hand führen, aber ein Unternehmen, welches dreistellige Millionenverträge mit Sportlern macht, nur um deren Image und Ansehen für sich zu gewinnen, kann nicht einfach mal so den Mietern die Miete verweigern.

Was ist das für eine Moral in der Leiterschaft? Zum Glück war die Resonanz so heftig, dass Adidas zurückgerudert ist und dann doch seine Mieten weiter gezahlt hat.

⁵ Richard Foster u. Sarah Kaplan, „Schöpfen und Zerstören, in *Schöpfen und Zerstören: Wie Unternehmen langfristig überleben* (Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft, 2002), 35, https://www.js-textworks.de/wp-content/uploads/2011/12/scherer_kap1_schoepfen_und_zerstoeren.pdf.

⁶ Michael Rasch, „Adidas zahlt keine Mieten mehr und gerät deshalb in einen Shitstorm von Politikern“, *Neue Zürcher Zeitung*, 30. März 2020, <https://www.nzz.ch/wirtschaft/adidas-zahlt-keine-mieten-mehr-und-geraet-deshalb-in-einen-shitstorm-von-politikern-id.1549208?reduced=true>.

Aber das ist ja eigentlich nur ein «kleiner Fisch», bedenkt man das Desaster, welches die Credit Suisse Vorstände und Verwaltungsräte im Frühjahr 2023 ermöglicht haben. Also passiert ist das schon lange vorher, aber im März 2023 ist es dann zum Showdown gekommen.

Die CS muss an die UBS verkauft werden, um gerettet zu werden. Ein Jahrhundert- und Vorzeigeunternehmen der Schweiz ist untergegangen.

100 Milliarden CHF hat die SNB (Schweizer Nationalbank) in einer ersten Rettungsaktion in die Sanierung und Rettung einfließen lassen müssen. Später, als man merkte, das reicht nicht und die UBS die CS für einen Spottpreis von 3 Mrd CHF übernommen hat, wurde mit weiteren 9 Mrd. CHF der UBS eine Staatsicherheit gegeben, falls es zu weiteren Verlusten kommt. Alleine im ersten Quartal des Jahre 2023 hat die CS Bank ihre Kunden so verärgert, dass 61 Mrd. CHF von Kunden von der Bank weg geflossen sind, also woanders hingegangen sind.

Wie schafft man es, solch eine 160 Jahre alte Institution so schnell kaputtzumachen? Da müssen ja unglaubliche Leitungsfehler gemacht worden sein.

Die Presse hat sehr oft diese Missstände des CS Leadership Teams angeprangert, aber ist was passiert?

! Man ist sich heute sicher, dass der Zusammenbruch der CS Folge einer seit 2004 laufenden Verkettung von Fehlentscheidungen der Leiterschaft ist.

Nun ja, man sieht, was Fehler der Leitung eines Unternehmens alles anstellen können. Nun würden Sie vielleicht sagen, das sind ja Ausnahmefälle, so etwas passiert ja zum Glück nur sehr selten. Ja, so große Zusammenbrüche gibt es zum Glück nur selten: Der letzte war der Zusammenbruch der Lehman Brother Bank in den USA, die die ganze Welt ins Wanken gebracht hat. Aber ich möchte Sie dennoch fragen, wie kann es passieren, dass so große Institute, die sich die besten der besten Führungskräfte holen und leisten können, wo Millionen an Gehälter fließen, dennoch versagen?

Aber auch die kleinen Zusammenbrüche spielen in unserem Alltag eine sehr große Rolle. Gerade heute, als ich dieses Kapitel überarbeitet habe, stand Folgendes in der Zeitung:

«Pleitewelle erfasst Schweizer Gewerbe!

Lange wurde sie erwartet, nun ist sie da: Über das Schweizer Gewerbe fegt eine Konkurswelle hinweg. In den ersten drei Monaten stieg die Zahl der Firmenpleiten um 36 Prozent an.»⁷

⁷ Martin Schmidt, „Blick liefert die Schicksale und Menschen hinter den Zahlen: Pleitewelle erfasst Schweizer Gewerbe“, *Blick*, 27. April 2023, <https://www.blick.ch/wirtschaft/blick-liefert-die-schicksale-und-menschen-hinter-den-zahlen-pleitewelle-erfasst-schweizer-gewerbe-id18523689.html>.

Mehr Firmenkonkurse als vor der Pandemie

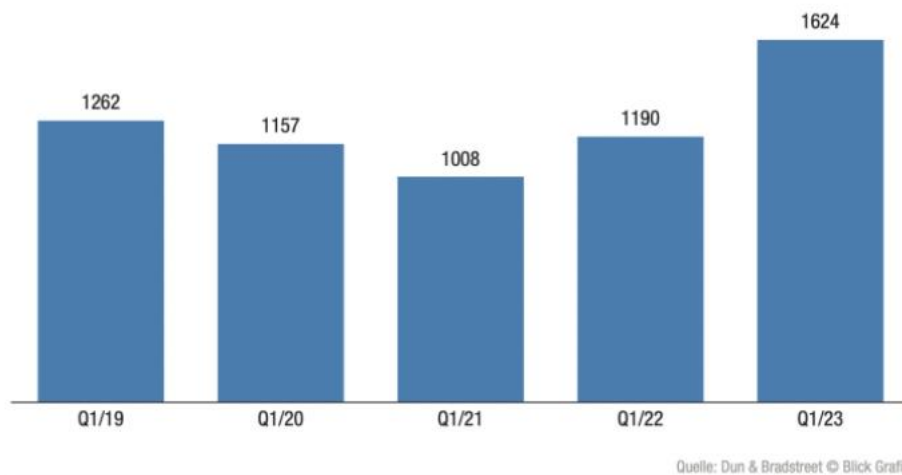


Abbildung 2 Firmenkonkurse in der Schweiz in den letzten vier Jahren (Schmidt, 2023, basierend auf Quelle: Dun & Bradstreet © Blick Grafik)⁸

Sehen Sie, nur im Q1 sind bereits dieses Jahr 1.624 Unternehmen in Konkurs gegangen. Nehmen wir im Durchschnitt nur einmal zehn Mitarbeiter pro Unternehmen an, sind das 16.240 Menschen, die Ihren Job in nur den ersten drei Monaten des Jahres verlieren. Natürlich sind das auch die Nachwehen von Corona, den erhöhten Energiepreisen, der starken Inflation und den kaputten Lieferwegen, aber es ist ein Zeichen, dass die Führungsetagen nicht in der Lage sind, diese Herausforderungen zu meistern.

In einem anderen Artikel zu diesem Thema kann man folgenden Satz lesen:

! «Die meisten Firmenkonkurse sind auf Fehlentscheide und ganz selten auch auf Pech zurückzuführen.»⁹

Hierzu muss man nichts weiter sagen.

Wir werden im weiteren Verlauf dieser Buchreihe dieses Leitungsverhalten intensiver analysieren. Dies vor allem im dritten Band, wo es um den Menschen selbst geht und um die Frage: Warum handelt der Mensch so, wie er es immer macht?

Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Folgendes anmerken: Ich schreibe das nicht, um mit einem erhobenen Zeigefinger auf diese Leiter zu zeigen und sie anzuprangern für ihre Fehlleistungen. Ich bin der letzte, der ein Recht hätte, ihr Versagen zu verurteilen. Ich erwähne es nur, um aufzuzeigen, wie falsches Leitungsverhalten und Fehler massive Konsequenzen nach sich ziehen, für die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Diese Beispiele führen mich in dem Konzept

⁸ Martin Schmidt, „Blick liefert die Schicksale und Menschen hinter den Zahlen: Pleitewelle erfasst Schweizer Gewerbe“, *Blick*, 27. April 2023, <https://www.blick.ch/wirtschaft/blick-liefert-die-schicksale-und-menschen-hinter-den-zahlen-pleitewelle-erfasst-schweizer-gewerbe-id18523689.html>

⁹ Martin Schmidt, „Konkursreiter auf dem Vormarsch: Firma gründen, abkassieren und dann pleite gehen lassen“, *Blick*, 28. April 2023, <https://www.blick.ch/wirtschaft/konkursreiter-auf-dem-vormarsch-firma-gruenden-abkassieren-und-dann-pleitegehen-lassen-id18527222.html>.

des Buches zu zwei wichtigen Kapiteln. Das eine und erst im letzten Band behandelte, Kapitel handelt vom Versagen des Leiters. Kurz gesagt: Wenn Sie Angst vor dem Versagen, dann ist das vielleicht nicht Ihre Karriere. Jeder, der führt, wird auch immer wieder mal versagen, so, wie ich es auch getan habe. Aber dazu später im Kapitel «Fehler und Versagen». Der zweite wichtige Aspekt sind die Konsequenzen. Wer leitet, muss Konsequenzen tragen und diese Last ist für den ein oder anderen eine Bürde, die er nicht auf sich nehmen möchte. Hierzu komme ich gleich im übernächsten Kapitel. Nun zurück zu dem Thema: Sind wir wirklich so gut, wie wir denken?

Ich hatte mal einen Mitarbeiter, einen tollen Mitarbeiter, der unser Labor geführt hat und ein exzellenter Angestellter war. Mit all seinem Wissen, seiner Loyalität und seinem Können hat er seinen Job gemacht. Aber wenn er ein Projekt leiten sollte, hat er dankend abgelehnt. Er sagte immer: «Wenn ich die Verantwortung für ein Projekt übernehme, muss ich schnelle Entscheidungen treffen, die Konsequenzen für das Team und das Unternehmen haben. Ich kann emotional damit nicht umgehen. Es macht mich fertig und ich schlafe kaum mehr.» Ich habe ihn für seine Selbsteinschätzung und Transparenz sehr geschätzt und verstanden.

Da lobe ich mir meinen Mitarbeiter. Er wusste, was er konnte, was er wollte und was er durfte. Aber er wusste auch, was ihn seinen Arbeitsalltag, bis in den Schlaf hinein erschweren würde: Leiterschaft. Und so war er ein exzellenter Teamplayer, mit 100 % Loyalitätsstatus, ein Mensch, auf den man sich komplett verlassen konnte und der stets Ergebnisse erarbeitet hatte.

Aber in den beiden oben gezeigten Fällen sind es die Leiter, die versagen. Und wenn schon die Besten der Besten versagen, was ist dann erst mit den «normalen» Führungskräften? Mit dem Abteilungsleiter einer KMU, dem CEO/CFO oder CTO, dem Gruppenleiter und so weiter?

Da geschieht das ganz genauso. Nur darüber schreibt keine Zeitung große Artikel und die Folgen dieser Fehler verschwinden in der Statistik, wie ich sie weiter oben (Abbildung 1 und 2) gezeigt habe. Die immer früher sterbenden Unternehmen.

Ich selbst habe erlebt, wie Abteilungsleiter ausgewechselt werden mussten, weil eine ganze Abteilung rebellierte und keinerlei Leistung mehr brachte. Ich weiß das noch ganz genau, weil ich den Leiter, der damals versagte, als Mitarbeiter in meine Abteilung aufnehmen und das ganze Dilemma hautnah miterleben musste. Nur eines von ganz vielen Beispielen.

Es gab auch den Fall eines Vorstandes, der innerhalb von zwei Jahren weiter nach oben gelobt wurde. Schaute man sein CV an, stellte man fest, dass er nirgends länger als zwei Jahre bleiben konnte. Wie kann das sein? Wie kann ein Mensch, innerhalb von zwei Jahren, so viel bewirkt haben, dass man ihn weiter und weiter befördert? In meiner Welt sagt man dazu «weggelobt», weil man festgestellt hat, er bringt nichts.

Rest des Kapitels entfernt

4 Warum legen wir so viel Wert auf Wissen?

Ist in der Leseprobe nicht enthalten

5 Führen heißt Konsequenzen, aber wer muss diese tragen?

Wer führen will, hat Konsequenzen zu tragen und diese Konsequenzen werden leider viel zu wenig transparent an- und ausgesprochen. Führen ist kein «Add-on» zu meinen sonstigen Tätigkeiten. Wenn man führen will, ist es die einzige Tätigkeit. Es hat also Konsequenzen.

Ich möchte hier einen Vergleich mit dem Leistungssport machen.

Als ich im Jugend- und Juniorenalter war, hat mich der Sprint in der Leichtathletik in seinen Bann gezogen. Ich war damals in Deutschland einer der zehn schnellsten Jugendlichen und habe fast jeden Tag trainiert.

Natürlich haben die Wettkämpfe und die Erfolge viel Spaß gemacht, aber sie hatten auch ihren Preis. So z. B., dass ich fast immer in meiner Freizeit trainiert habe und nicht mit meinen Freunden ausgehen konnte. Viel tiefergehende Konsequenzen hatte aber das Sprinten in sich selber. Wenn man sprinten will, darf man nicht mehr Fahrrad fahren und schwimmen! Ja, auch wenn Sie sich wundern, das ist so. Denn Fahrradfahren und Schwimmen machen, bezogen aufs Sprinten, langsam, weil sie eine falsche Muskelstruktur aufbauen. Fahrradfahrer und Schwimmer haben, ganz einfach erklärt, einen quergestreiften Muskel. Sprinter brauchen aber einen längsgestreiften. Es hatte eine echte Konsequenz in meinem Leben.

Das eine zu lieben hatte zur Folge, das andere nicht mehr tun zu können. Und so sehe ich das auch mit dem Führen. Wer eine Leitungsaufgabe übernimmt, nimmt auch Konsequenzen auf sich. Er kann z.B. seine geliebte Fachtätigkeit nicht mehr ausführen, sonst wird er «langsam».

Sie erkennen, Führen ist mehr als Wissen und so glaube ich, dass es zwar super ist, all das Wissen zur Verfügung zu haben, aber dass man ohne richtiges Fundament (mein eigenes Ich), nicht auf dem Wissen aufbauen kann.

Dieses erste Buch soll die Grundlagen legen und Ihnen helfen, sich mehr mit sich selber zu beschäftigen als mit Führungstechniken, die sonst nur wie eine Hülle ohne Innenleben sind, wenn sie nicht von Ihnen als Führungspersönlichkeit ausgefüllt werden.

6 Was ist der Preis des Führens?

In einer gewissen Form habe ich ja bereits einige Antworten zu dieser Frage in dem vorangegangenen Kapitel geschrieben. Aber diese Frage ist so wichtig, dass ich ihr ein eigenes Kapitel widmen möchte. Nicht: Was braucht es? Sondern: Was kostet es mich, um ein guter Leiter zu sein? Das ist eine sehr persönliche, ja gar intime Fragestellung.

6.1 Die erste Liebe verlassen

Als erstes, so bin ich überzeugt, braucht es die persönliche Klarheit und die persönliche Entscheidung, selbst ein Leiter sein zu wollen. «*Ich will!*» Ja, das hat sogar was von einem Eheversprechen. In guten wie in schlechten Zeiten. Und es wird ganz sicher beides geben.

Der Preis, ein Leiter zu sein, ist hoch und in der Regel bezahlt man mit allem, was einem früher so viel Spaß gemacht hat an seinem Beruf.

Ich hatte damals Visionen, Bedürfnisse oder Stärken, warum ich mich damals für eine Ausbildung als Ingenieur entschieden hatte. Und nun will ich diese Ebenen um eine weitere Ebene erweitern, jener der Leiterschaft. Plötzlich stelle ich fest: Das ist gar keine Weiterentwicklung meines ursprünglichen Berufes oder meiner Ausbildung, sondern etwas ganz anderes. Führen hat mit meiner Ausbildung und meinem Spezialwissen aber auch gar nichts zu tun. Es ist gerade so, als wenn ich etwas komplett Neues lernen muss. Und genau das ist es.

Eine Führungsperson hat ganz neue Aufgaben.

Eine kleine Einschränkung möchte ich machen: Bei allen Entscheidungen, was immer ich wissen musste, was es zu verstehen gab und was zu handeln war, war es natürlich sehr hilfreich, etwas von den Aufgaben der Mitarbeiter zu verstehen. Ich selbst habe mir immer zum Ziel gemacht, die Arbeit meiner Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grad zu verstehen. Ich wollte nicht in die Peter-Falle stürzen. Dazu gleichim nächsten Abschnitt

6.2 Neues Terrain

Wer sich auf den Weg macht, eine Führungskraft zu werden, muss richtig vom bestehenden Berufsweg abbiegen. Wie auf einer Autobahn, die Ausfahrt nehmen und eine neue Straße nutzen. Natürlich geschieht das alles nicht so abrupt, aber an einem bestimmten Meilenstein im Leben einer Führungskraft hat man einen Punkt erreicht, wo alles anderes ist. Wenn man mal einen Schritt zurücktritt und ganz sachlich eine Führungskarriere betrachtet, wie sieht die in der Regel aus? Ein guter Ingenieur wird als gut in seinem Job angesehen und man befördert ihn zum Gruppenleiter. Also den, der den Job am besten kann, macht man zu einer Führungskraft. Vielleicht in der Hoffnung, dass er sein Können an all die anderen Mitarbeiter überträgt. Wobei: Dazu müsste er eigentlich nicht Führungskraft werden. Also warum wird immer der «Beste» im Team ausgewählt, eine Führungskraft zu werden? Bei all den anderen Aufgaben, die diese Person jetzt machen muss, ist es faktisch gesehen eine Schwächung des Teams, weil der Beste nicht mehr die Aufgaben macht, die das Team so stark gemacht haben. Nun, wir haben in unseren Fall Glück und der nominierte Mitarbeiter findet Spaß am Führen und wird ein guter Gruppenleiter, dann macht man ihn zum Abteilungsleiter, weil das muss er ja auch können. Und danach wird er Bereichsleiter oder Hauptabteilungsleiter und jetzt wird er vielleicht sogar Vorstand. Wo hat er in der Zwischenzeit all das Wissen und Können her, welches man braucht, um ein Vorstand zu sein? Für jeden anderen Job brauchen wir eine Ausbildung und einen Titel. Einen Nachweis, dass wir es können. Um Vorstand zu werden allerdings nicht. Hier reicht ein Leistungsausweis auf einer Ebene tiefer. Wenn ich ein guter Hauptabteilungsleiter oder Bereichsleiter war, da kann ich «zwangsläufig» auch Vorstand werden!

Ein berühmter Mensch hat sich einmal damit auseinandergesetzt und Folgendes gesagt. Hier eine Zusammenfassung seiner Theorie:

*«Wenn wir alle immer weiter befördert werden, sobald wir unseren Job perfekt machen – gelangen wir dann nicht irgendwann naturgemäß an die Grenzen unserer Kompetenz?»*¹⁰ Das Peter-Prinzip (1969) ist ein satirischer Exkurs in die Abgründe des klassischen

¹⁰ „Das Peter Prinzip“, Blinkist, abgerufen am 30. April 2023, <https://www.blinkist.com/de/books/das-peter-prinzip-de>.

Karrieredenkens. Es besagt, dass Mitarbeiter in traditionellen Hierarchien irgendwann unvermeidlich in einer Position landen, der sie nicht gewachsen sind.

Eine unheimlich spannende Aussage. Wichtig dabei ist, dass wir uns selbst eingestehen müssen, wann wir an einer Position ankommen, wo wir nicht mehr die richtige Führungskraft sind. Eine Führungskraft sollte natürlich wissen, worin sie gut ist, aber auch, worin sie nicht oder noch nicht gut ist und wo sie nicht oder noch nicht einsteigen sollte.

Folgendes Diagramm verdeutlicht diese Herausforderung am besten.

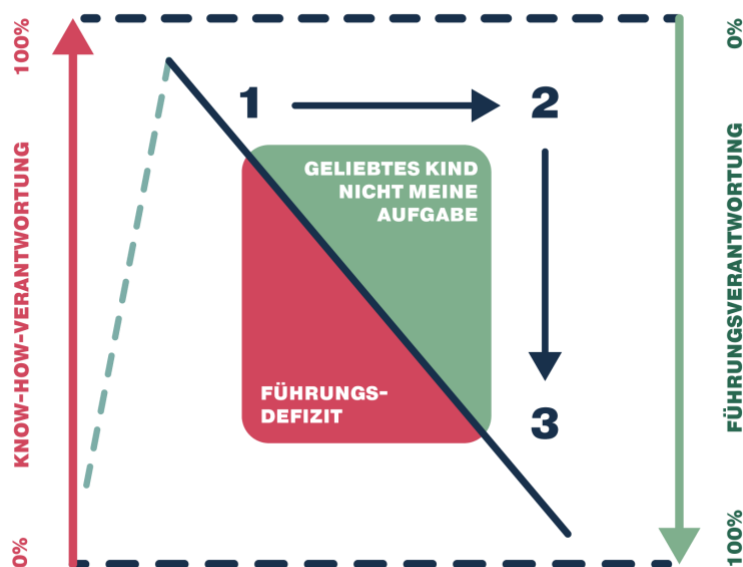


Abbildung 3 Vom Spezialisten zur Führungsaufgabe, oder Wissensverantwortung gegenüber Führungsverantwortung (Eigene Grafik)

Naiv gesprochen, sagt das Diagramm nichts anderes aus, als dass jemand, der führen will, mehr und mehr auf Wissensarbeit (Spezialistentum) verzichten muss. Normale Karrieren fangen als Wissensarbeiter an. Das Wissen wird jeden Tag mehr und die Wissensverantwortung steigt. Man wird mehr und mehr zum Spezialisten bzw. zur Spezialistin (siehe Anstieg der Kurve «Know-how-Responsibility»). Irgendwann, wenn man einen guten Job macht, hat man auf sich aufmerksam gemacht und wird gefragt, ob man eine Führungsaufgabe übernehmen möchte. Am Anfang ist das meist noch eine kleine Führungsaufgabe, wo man seine Wissensarbeit immer noch weiter ausüben kann. Eine Gruppenleitung, wo man selbst noch mit anpacken muss. Aber irgendwann, wird die Führungsaufgabe so verantwortungsvoll, dass man seine Wissensverantwortung an jemanden anderes abgeben muss (siehe Kurve «Leadership-Responsibility»; sie fällt zwar nach unten, aber die Achse ist umgekehrt ausgezeichnet. Oben 0 % und unten 100 % Also steigt die Leiterschafts-Verantwortung). Je mehr Führungsverantwortung, desto weniger kann man Spezialist sein. Nun, viele merken diesen Effekt irgendwann sehr schmerzhaft und fangen an, einfach das weiterzumachen, was sie halt schon immer am liebsten gemacht haben. Forschen, Projektleitung, Konstruieren, Rechnen, Programmieren. Das ist da, wo im Diagramm die 1 steht. Anstatt sich weiter auf der Diagonalen Richtung Leiterschaft zu entwickeln, brechen sie

aus ihrer Führungsverantwortung aus und verstricken sich in ihrem Spezialwissen Richtung 2 (das, was sie schon immer so gerne gemacht haben. Das hat einen eigenen Namen, das sind die sogenannten Beloved Children) weiter. Diese Führungskräfte machen den Job ihrer Mitarbeiter anstatt ihres eigenen. Sie haben auf einmal erkannt, was es kostet, eine Führungskraft zu sein. So, wie sie ihre Mitarbeiter unzufrieden machen, weil sie ihnen den Job wegnehmen (grüne Fläche), oder Mikromanagement betreiben, lassen sie im gleichen Maße ihre Führungsaufgabe schleifen (rote Fläche). Auch das kommt bei den Mitarbeitern selten gut an.

Als ich, als junger Projektingenieur, gefragt wurde, ob ich Abteilungsleiter werden will, habe ich spontan zugesagt. Im Gegenteil, ich hatte händeringend darauf hingearbeitet. Nun war ich es. Nach einem halben Jahr war mir aber auf einmal klar, dass mein Leben als Projektingenieur vorbei war. Und ich liebte es, Projekte zu machen. Ich war so gut darin (deshalb hat man mich auch zum Abteilungsleiter gemacht: Darüber müssen wir gleich noch einmal reden). Mit Kunden verhandeln, reisen, Projektlösungen mit einem Team erarbeiten, Verhandlungen und Aufträge gewinnen: Das war meine Welt. Und nun hatte ich die Abteilungsleitung. Ich musste dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter sich entwickelten und besser wurden. Dass sie die notwendigen Unterstützungen hatten. Dass unsere Projektarbeit effizienter wurde, unsere Kalkulationen korrekt waren, die Strategie des Vorstandes bei uns eingepflegt und umgesetzt wurde und, und, und. Nur keine eigenen Projekte mehr. Das war die Zeit, wo mir klar wurde, dass ich mich entscheiden muss und diese Entscheidung einen hohen Preis kostet. Und das ist die persönliche Entscheidung, von der ich am Anfang dieses Kapitel geschrieben habe. Will ich eine Führungsaufgabe übernehmen und den Preis zahlen, meine Wissensverantwortung jemand anderem zu übergeben?

Eine kleine Randbemerkung an der Stelle noch. Ich komme noch einmal darauf zurück, als man mich fragte, ob ich die Abteilungsverantwortung übernehmen wolle. Häufig wird hier der «Beste» der Gruppe ausgewählt. Vielleicht haben Sie mittlerweile ein Gefühl dafür entwickelt, dass das vielleicht keine so gute Idee ist. Der «Beste» ist ja deshalb der »Beste«, weil ihm die Sache so viel Freude macht, so auf den Leib geschnitten, so sein Ding ist. Und nun denkt man, dass er/sie dann auch eine gute Führungskraft sein wird. Das kann sein, aber es muss so nicht sein. Vielleicht sollte man die besten Wissensarbeiter in Ruhe lassen, sodass sie weiter ihren Job bestens ausüben können? Oder genau dieses Gespräch mit ihnen führen: Bist du bereit, das, worin du der «Beste» bist, aufzugeben und Führungsverantwortung zu übernehmen? Natürlich, viele von den «Guten» wollen eine Führungskarriere, aber dann können sie nicht mehr die guten Wissensarbeiter sein. Das sollte man bedenken und immer offen und transparent miteinander besprechen. Entscheidungen ziehen Konsequenzen nach sich und das sollte man sich im Vorfeld gut überlegen.

Das neue Terrain hat leider noch eine Herausforderung. Nehmen Sie an, Sie werden aus einer Gruppe verschiedenster Kollegen zum neuen Gruppenleiter oder Abteilungsleiter gewählt. Wenn Sie jetzt der neue Chef der «alten Gruppe» sind, dann werden Sie ganz schnell feststellen, dass sie nicht mehr die gleiche Rolle in der Gruppendynamik besitzen wie vorher. Ihre guten Kollegen und vielleicht sogar Freunde sind jetzt Ihre Mitarbeiter. Sie entscheiden über Ihr Gehalt, Ihre Zukunft und Karriere. Schnell stellen Sie fest, dass die Kollegen sich Ihnen gegenüber anders verhalten, als sie es früher getan haben. Das muss vielleicht nicht so sein,

aber die Chancen dazu sind sehr groß. Ich weiß noch wie einer meiner Freunde zu meinem Chef wurde und das hat grundlegende Veränderungen in der Kommunikation mit sich gebracht. Auch musste er jetzt mit seinen neuen Chefs Mittagessen und mit anderen als mit mir. Unsere Beziehung hat sich verändert. Nun, kann man sagen: Das ist halt so! Ja, aber man sollte es bewusst im Vorfeld wissen, damit man am Ende nicht einfach überrascht ist.

6.3 Ich wollte doch mal was anderes!

Hat man sich so entschieden, stellt man irgendeinmal fest, dass beim Führen neue Lieblingstätigkeiten entstehen und so bereue ich es keine Sekunde, mich für das Führen entschieden zu haben. ABER ich musste mich entscheiden, das war sehr wichtig für die Zukunft und all das, was mir alles als Führungskraft begegnen sollte. Da musste ich gut wissen, warum ich da hineingekommen bin. Es gibt viele Momente beim Führen, wo es keinen Spaß macht. Entlassungen, Salär-Verhandlungen, Sparprogramme umsetzen, Schließungen, erneute Veränderungen und vieles mehr. Dann sollte man ein gutes Fundament haben, warum man sich gerade dieses Verantwortungspaket aufgebürdet hat.

Deshalb liebe ich das Leadership-Konzept von Peter Koestenbaum¹¹

Koestenbaum geht an Leadership ganz anders ran als alle anderen. Goleman mit seiner emotionalen Intelligenz kommt ihm da vielleicht noch am nächsten. Koestenbaum sagt, bei der Leadership-Qualifikation geht es ganz alleine nur um dich selbst. Um deine **innere Größe**.



Abbildung 4 Die innere Größe, oder der Raum der Verantwortung
(Eigene Grafik nach Idee Koestenbaums)¹²

Die vier Ecken benennt er: Vision, Realität, Ethik und Mut.

Mit **Vision** beschreibt er die persönliche innere Einstellung und Offenheit sowie das Bedürfnis oder sogar den Drang, ein Ziel zu erreichen, unabhängig von dem, was andere wollen oder sogar von mir erwarten. «**Ich habe einen Traum**», das hat mal ein berühmter Mensch gesagt, aber auch eine Führungskraft sollte das immer in sich tragen.

Das steht im Spannungsfeld zur **Realität**. Zu dem, was ich real besitze und dafür an Ressourcen zur Verfügung habe. Aber auch für all das, was ich nicht an Ressourcen zur Verfügung habe. Beides ist mir bewusst und ich habe einen geschärften Blick für diese Realitäten.

Auf der anderen Seite ist die Vision im Spannungsfeld mit der **Ethik**. Wie weit bin ich bereit zu gehen, um diesen Traum, diese Vision Realität werden zu lassen. Bleibe ich dabei immer auf

¹¹ Peter Koestenbaum, "Leadership: The Inner side of Greatness. A philosophy for leaders"; 1991 und 2002, ISBN-13: 978-0470913376

¹² „Ethics Realty Vision Courage: Trademark Details“, Justitia Trademarks, abgerufen am 28. Juli 2024, <https://trademarks.justia.com/787/69/ethics-reality-vision-courage-78769502.html>.

dem Boden der Gesetze und der Moral? Man könnte auch Compliance zur Ethik sagen. Bin ich bereit, diese Ziel nur mit den dafür legalen Mitteln und Wege zu erreichen?

Und das steht wiederum im Spannungsfeld mit dem **Mut**, den man persönlich mitbringt. Den Mut, sich an die Ethik, die Compliance und die Gesetze zu halten. Den Mut, der Realität ins Auge zu sehen und den Mut, an seinen Träumen und Visionen festzuhalten, obwohl die anderen dagegen sind und nur darauf warten, dass man fällt.

Ja, wer führen will, braucht Mut. Den Mut, die Einsamkeit in der Entscheidung, die Transparenz zu den Mitarbeitern, das Hineininvestieren, auch wenn man es vielleicht nie gedankt bekommt, auszuhalten. Mut ist ein ständiger Begleiter. Würde man den Leadership-Guru Edgar H. Schein befragen («Humble inquiry»)¹³, so würde er eine kleine Vorsilbe einbauen und sagen, Demut sei besonders wichtig.

! Demut bedarf einer Menge an Mut. Sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und sich nicht an die erste Position zu setzen zeugt von sehr viel Mut und innerer Größe.

Dieses Spannungsfeld aus Vision, Realität, Ethik und Mut nennt Koestenbaum die «innere Größe». Je größer die Fläche ist, desto mehr ist man innerlich gereift, um eine Führungsposition annehmen zu können.

Ich habe viele große und kleine Führungskräfte kennengelernt, die am Ende verloren haben. In der Regel nicht, weil sie keine Visionen hatten oder die Realität nicht verstanden, sondern weil sie nicht den Mut hatten, ihre Moral und Ethik zu kontrollieren und letztendlich am Übermut gescheitert sind.

Mut, Demut und Übermut. Drei Begleiter, wenn man sich auf die Reise macht, eine Führungskraft zu werden.

! Den Mut als Motor, die Demut als Erdung und den Übermut stets unter Kontrolle, dann kann es was werden mit dem Führen.

Die Demut zeigt mir auch, dass ich nicht mehr auf dem sicheren Feld meines ursprünglichen Wissens stehe, sondern mich auf neuen Wegen befinde. Diese neuen Wege bergen Herausforderungen und Fallen. Und ja, manchmal machen wir dann Fehler. Irgendwo habe ich mal ein Schild gelesen, kann mich aber überhaupt nicht mehr daran erinnern, wo es stand: Wer arbeitet, macht Fehler, wer keine Fehler machen will, soll nicht arbeiten.

Und so heißt es als Führungskraft, sich immer wieder mit Fehlern und mit der Angst vor Fehlern auseinanderzusetzen.

7 Vom Umgang mit Fehlern und der Angst davor.

Ist in der Leseprobe nicht enthalten

¹³ Edgar H. Schein, *Humble Inquiry* (Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhage, 2016), Seite 23 .

8 Konflikte, Gefahren und Herausforderungen eines Leiters

Leiter sein ist eine Herausforderung, denn neben den vielen Dingen, die es zu erlernen gilt, da, wo man sich selbst weiterentwickeln sollte und alle die Tools und Werkzeuge, mit denen man umgehen sollte, so ist der Leiter auch in ständiger Gefahr, von seinem Amt/seiner Rolle verführt zu werden. Wie viele Artikel gibt es über gefallene Manger. Gefallen über :

1. Ihr Ego
2. Ihre mangelnde Loyalität
3. Ihren Ehrgeiz
4. Ihr Streben nach Macht
5. Mangelnde Compliance
6. Ihre Eitelkeit
7. Ihre Dummheit
8. Ihre Gier
9. Mobbing
10. Sexuelle Affären
11. (...)

Führen Sie die Liste ruhig weiter, es gibt noch viele Punkte aufzuzählen, ich habe nur mal die Top 10 der meisten Gründe aufgelistet. Und ich hätte es selbst nicht geglaubt, aber erst die Möglichkeit gibt diesen destruktiven Zügen Nahrung.

! Erst wenn man mal selbst die Chance hatte, eine Millionen zu unterschlagen oder Macht auszuüben etc., erst dann auf einmal merkt man, wie diese Dinge in einem selbst Kraft und Dynamik entwickeln und einen Verführen wollen.

Ohne die Möglichkeit ist es reine Theorie und jeder kann sagen: Das würde mir nie passieren. Aber ich habe große Hochachtung vor jedem Leiter, der die Möglichkeit hätte, aber darauf verzichtet.

Das ist wieder die innere Größe, von der Peter Koestenbaum redete, oder die emotionale Intelligenz von Goldmann, oder die Demut, von der Edgar Schein redet.

Am Ende muss jeder für sich ganz alleine Verantwortung ablegen. Sei es vor den Mitarbeitern, den Aktionären, dem Vorstand oder dem Verwaltungsrat, der Society, den Kindern, der Ehefrau, oder nur morgens vor dem Spiegel.

Viel Erfolg beim Überwinden.

Es gäbe noch viel zu sagen, aber der Sinn dieses Bandes ist, aufzuzeigen, dass der Karriereweg eines Leiters etwas kostet und am Ende muss jeder selbst herausfinden, ob er bereit ist, diesen steinigen Weg zu gehen und den Preis dafür zu zahlen.

Einen Aspekt habe ich noch nicht angesprochen, aber der ist genauso wichtig. Betrachtet man mal ganz faktisch die Anzahl der Stellen als Leiter, verglichen mit den Stellen der Mitarbeiter, dann sind diese weit in der Überzahl. Auf jeden Leiter kommen in der Regel sechs bis zehn Mitarbeiterstellen. Das heißt auch ganz konkret, wenn Sie mal Ihren Job verlieren und wieder

eine neue Stelle suchen, gibt es weitaus weniger Positionen für Sie als Leiter als für eine Fachkraft. Gerade heute in der jetzigen Zeit gibt es ganz viele suchende Firmen für Fachkräfte. Aber Führungspositionen sind weitaus weniger ausgeschrieben. Das ganze spitzt sich zu, wenn Sie mal älter werden. Ich habe das selber am eigenen Leib spüren müssen. Mit 60 ist man an Ihren Diensten als Leiter nicht so sehr interessiert, als wenn Sie ein Projektleiter wären, oder ein Senior Konstrukteur, oder noch besser ein Senior Software Entwickler. Die Gefahr, bei einer erneuten Jobsuche immer mehr Probleme zu haben, wächst mit jedem Jahr. Nun, wenn Sie glauben, das macht ja nichts, dann nehme ich wieder einen anderen Job, der niedriger in der Hierarchie angesiedelt ist, als mein vorheriger war, dann muss ich Sie leider enttäuschen. Dann erhalten Sie lauter Absagen mit dem Hinweis: Überqualifiziert.

Also ein Leiter sein heißt auch, eine größere Gefahr zu haben, wenn man mal wieder einen neuen Job sucht. Auch das sollte man mit in die Waagschale werfen, wenn man sich für eine Leiterfunktion entscheidet.

So komme ich zur letzten Frage. Sind Sie ein Leiter? Oder: Warum wollen Sie ein Leiter werden?

9 Muss ich mich denn auch darum kümmern?

Die Antwort lautet: Ja! Ich weiß, etwas verwirrend, aber gleich sonnenklar. Es gibt nichts, was es nicht gibt. Die Fantasie der Mitarbeiter, Sie um etwas zu bitten, oder Ihre Wünsche bei Ihnen loszuwerden, oder Ihren Frust bei Ihnen abzuladen, als wenn Sie ein Müllcontainer wären, ist riesengroß.

Ich habe mir an der ETH in Zürich einen kleinen Ruf erworben, weil ich meine Vorlesung immer gleich anfangen. Ich stehe vor den Studenten, ziehe einen Schuh aus und frage: «Was hat dieser Schuh mit Leadership zu tun?»

Die Antworten sind immer phänomenal. Der Schuh zeigt, dass Leiten einen Weg darstellt, den man gehen muss! Oder: Wer leiten will, braucht feste Schuhe! Oh, die Antworten sind super. Dann erkläre ich, dieser Schuh symbolisiert all den Mist, um den Sie sich als Leiter auch zu kümmern haben. Und dann erzähle ich die wahre Geschichte eines früheren jungen Mitarbeiters, der von unglaublichen Schweißfüßen geplagt war, dass selbst seine Schuhe so sehr stanken, dass man sich nicht neben ihn setzen wollte. Ein toller junger Mann, «good on the job», aber mit diesem Problem. Das Team hatte ihn schon auf dem Kieker und mied ihn. Ich wollte ihn aber nicht verlieren, musste aber zugeben, dass der Gestank, neben ihm zu sitzen, manchmal unerträglich war. Nun, ich musste mich als Chef um das Problem kümmern. Nun, wie sagt man einem jungen Mann: «Ihre Füße stinken ungemain?»

Ich wollte nicht, das war mir absolut zu peinlich, aber ich musste mit dem Mitarbeiter über das Problem reden. Und das war ein sehr unschönes Gespräch, weil mir klar war: Egal wie ich es sage, es wird sehr peinlich für ihn. Ich habe mich bestimmt eine Stunde auf das Gespräch vorbereitet und überlegt: Wie kann ich es so angenehm und einfach für den Mitarbeiter machen, wie möglich. Und ja, ich hatte ein gutes Gespräch mit ihm. Wir erarbeiteten einen Schlachtplan, wie er ein zweites Paar Schuhe mit in die Firma bringen und mehrere Socken und ein Schuhspray verwenden kann. Danach war alles wieder gut, er hielt sich an den Plan und das Problem war gelöst. Und ich dachte damals nur, als der junge Mann aus meinem Zimmer ging: Für was habe ich eigentlich Maschinenbau studiert, Psychologie wäre viel besser gewesen. Und mit was für

Problemen muss ich mich noch alles beschäftigen? Ja, als Leiter muss man sich um viele Sachen kümmern.

Ich denke noch an die Zeit, wo ich mehrere Abteilungen umziehen musste. Das war eines meiner schlimmsten Projekte. Jeden Tag war ein anderer Mitarbeiter in meinem Büro und versuchte, seine Wünsche bei mir zu platzieren, als wenn ich der Nikolaus wäre.

«Ich habe seit fünf Jahren immer am Fenster gesessen, ich möchte das auch unbedingt in der Zukunft haben», «Ich habe so viele Bilder in meinem Büro, wer hängt die in meinem neuen Büro wieder auf?», «Bekomme ich auch meinen alten Bürostuhl wieder?», «Wann kommt der Mensch, der meine Sachen zusammenpackt?»

Oh, wie habe ich das gehasst. Ich war Chef der großen Abteilung und sie dachte, ich bin der Hauswart. Jetzt könnten Sie sagen, naja, wenn du es mit dir machen lässt. Stimmt. Es gibt Zeiten, da muss man sich abgrenzen. Aber ich wusste, wie sehr die Veränderung die Menschen beschäftigt und wie wichtig es war, nicht die Performance zu verlieren. Also entschied ich mich, in der Hochphase des Projektes für das Team da zu sein. Aber es war eine echte Herausforderung und hatte nichts, absolut nichts mit all dem Wissen zu tun, was ich über das Leiten hatte.

Natürlich gab es auch die ganz wichtigen Gespräche mit meinen Mitarbeitern und ich glaube, das Vertrauen, mir auch die ganz schlimmen und wichtigen Dinge zu sagen, wurde da gelegt, wo ich ihnen auch meine Aufmerksamkeit geschenkt hatte, als es um Unwichtiges ging.

Gespräche, über schwer kranke Familienmitglieder, Nöte und echte menschliche Not. All das habe ich mir in Ruhe und mit aller Verantwortung angehört und für die Mitarbeiter*Innen Lösungen gesucht, damit sie im Unternehmen gut damit umgehen können. Teilzeit-Arbeit, mehr Flexibilität, Sonderurlaub oder was immer es gebraucht hat, diese Menschen in ihrer Not zu unterstützen. Auch das ist Leiterschaft und ich habe es immer gerne getan und versucht, eine Atmosphäre zu schaffen, dass die Mitarbeiter sich vertrauensvoll an mich wenden konnten.

Aber das alles hatte nichts mit meinen anfänglichen Vorstellung einer Führungskraft zu tun.

Ich fand es sehr erfüllend, so für meine Mitarbeiter da zu sein, aber man muss sich dieser Verantwortung auch bewusst sein und zu ihr stehen und sie annehmen.

10 Warum möchten Sie ein Leiter werden?

Ja, das ist eine gute Frage. Was bewegt Sie, ein Leiter werden zu wollen? Ich hoffe natürlich, mehr, als nur mitreden zu wollen. Mehr Geld? Mehr Macht? Mehr Status? Einen eigenen Parkplatz (manchmal gibt es den noch für Chefs, ist aber Old-Style), oder einfach das Gefühl, etwas bewirken zu wollen?

Lassen Sie mich noch einmal zur Macht kommen. Ja, als Vorgesetzter haben Sie die Macht, dass man Ihnen folgen muss, aber an dem Tag, wo Sie die Macht ausspielen, glauben Sie mir, haben Sie verloren. Im nächsten Band werde ich Ihnen eine Methode von Maxwell zeigen, wo es darum geht, wie ich Menschen dazu bringen kann, mir zu folgen, ohne den Einsatz der Macht.

Ich war gerade mal zwei Jahre Projektingenieur, als ich einen Anruf von unserem Vorstand erhielt. «Herr Halbleib, hätten Sie Lust, die Position eines Produktmanagers mit zu übernehmen?» , «Ja, klar», sagte ich ganz spontan, ohne zu wissen, was auf mich zukommen würde.

Im Gegensatz zur Medtech, oder anderen großen Industrien wie der Pharmaindustrie, wo der Produktmanager eine echte Top Manager und Führungsrolle ist, war es bei uns nur ein Add On. Ich war weiterhin «nur» Projektingenieur und zusätzlich hatte ich die Verantwortung für eine industrielle Maschine.

Aber ohne Titel, Streifen auf der Schulter oder Vollmachten. Das einzige, was wir Produktmanager bekamen, war die direkte Telefonnummer zum Vorstand, um im Notfall ihn einzuschalten. Ich war ein «Niemand» im Unternehmen und musste dafür sorgen, dass der Leiter F&E oder der Marketingleiter oder der Vertrieb das taten, was ich für mein Produkt für richtig hielt. Aber komplett ohne Macht. Das waren schlimme Tage. Ich war so jung und ehrgeizig. Ich fing an, mit jedem zu kämpfen, und verlor alle Kämpfe, denn ich war in der Hierarchie ja ein unterlegener Mitarbeiter. Ich bekam manchmal richtig eine auf die «Fresse». Die ließen mich abblitzen oder ins Leere rennen. Eins wusste ich, wenn ich einmal meinen Joker, die Telefonnummer zum Vorstand, nutzen würde, dann hätte ich ganz und gar verloren. So fing ich an, nachzudenken und herauszufinden, wie ich Menschen dazu bringe, das zu tun, was ich will, ohne den Einsatz von Macht. Das waren die wertvollsten Erfahrungen in meiner jungen Zeit als Leiter. Von den Erfahrungen profitiere ich noch heute und werde davon im nächsten Band erzählen.

Sie glauben nicht, was es alles für Gründe gibt, warum sich Menschen für eine Leiterfunktion interessieren.

Hier noch eine kleine Begebenheit, die ich persönlich erlebt habe, als ich CEO einer Innovationsfirma wurde. Als ich anfang, gab es neben mir noch zwei weitere eingetragene Geschäftsführer. Zwei Männer im mittleren Alter. Schon ziemlich erfahren als Ingenieure, aber in ihrer Rolle als Geschäftsführer und in ihren Ergebnisse nicht sehr erfolgreich. So stellte ich z.B. fest, dass eine Marketing-Mitarbeiterin überhaupt nicht ihren Job machte und wenn sie was tat, war es sehr ungenügend. Ich erzählte meine Beobachtung einem dieser Geschäftsführer, der auch für diese Mitarbeiterin zuständig war und wollte wissen, was er mit ihr vorhatte. Seine Antwort hat mich umgehauen: «Ja, ich weiß das und es war mir klar, dass sie das Unternehmen verlassen müsste, aber ich dachte, ich warte bis du da bist und du sie dann entlassen kannst.» ?????

Hallo, was ist das für eine Antwort und ein Verhalten eines Geschäftsführers? Er wusste, dass diese junge Dame vom Team geliebt war und er wollte nicht der «Böse» sein, der sie entlässt. Deshalb hat er mir die Verantwortung übergeben wollen. Die ich ihm natürlich nicht abgenommen habe. Aber dieses Ereignis nahm ich mir dann zum Anlass, beide zu fragen, warum sie eigentlich Geschäftsführer des Unternehmens geworden sind. Beide sagten mir das Gleiche, nur in anderen Worten:

» Ja, ich wollte diese Position unbedingt, um mehr Möglichkeiten zu haben, um mitzureden!«

Wow, von so einer Einstellung hatte ich schon gehört, aber sie noch nie selber miterlebt.

Und jetzt konnte ich es mit eigenen Augen und Ohren selber erfahren. Sie wollten mitreden dürfen! Das sollte bitte nicht ihr Grund sein, eine Führungskraft zu werden. Mitreden ja, die «Drecksarbeit» aber den anderen überlassen.

Was ist das für ein Grund, Geschäftsführer zu werden? Entlassungen sollen bitte die anderen machen. Die notwendigen Entscheidungen über Kosteneinsparungen und darüber, neue Kunden zu akquirieren, haben sie auch lieber anderen überlassen. Das Gehalt eines Geschäftsführers haben sie aber gerne genommen.

Als ich ihnen die Position des Geschäftsführers wegnehmen musste (auch Drecksarbeit für mich), hatte ich aber das Gefühl, dass sie fast erleichtert waren. Denn sie hatten mittlerweile selbst bemerkt, dass eine Führungsaufgabe weitaus mehr ist, als «mitzureden» und dass die Last der anderen Arbeiten ihnen schwer auf der Seele lag. Ihnen war bewusst geworden, dass ihre Motivation – mitzureden – als Grund, ein Geschäftsführer zu werden, nicht ausreicht.

Warum wollen Sie eine Leiterschafts-Karriere beginnen?

11 Bin ich ein Leiter? Schlusswort

Ist nicht in der Leseprobe enthalten

Wenn es Sie inspiriert oder gefallen hat würde ich mich über eine Rezension bei Amazon sehr freuen. Damit tragen sie dazu bei, dass vielleicht viel ambitionierte Menschen herausfinden können, ob sie das Führen wirklich wollen und warum.

Hier der link zu den Büchern bei Amazon:

https://www.amazon.de/s?k=Der+Leadership+Baukasten&i=stripbooks&__mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=U37MIKW9OTVS&srefix=der+leadership+baukasten%2Cstripbooks%2C107&ref=nb_sb_noss