

Benjamin Schulz, Brunello Gianella
Wenn Turnschuhe nichts bringen

Benjamin Schulz, Brunello Gianella

Wenn Turnschuhe nichts bringen

Der CEO-Code für starke Führungskräfte

Frankfurter Allgemeine Buch

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

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankenallee 71–81,
60327 Frankfurt am Main

Umschlag: © werdewelt GmbH
Covermotiv: Shutterstock | © sasha2109
Satz: Nina Hegemann
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2019
ISBN 978-3-96251-058-9

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Walter Kohl

Sneakers machen Chefs auch nicht ehrlicher 9

1. Der blaue Anzug 13

Sein vor Schein 14

„Erkenne dich selbst“ 17

Die Lebensmotive 19

Das Aha-Erlebnis 21

Die Forschungsergebnisse sind revolutionär 22

Einfach, aber genial. 24

Wie ein Fisch im Wasser 25

Fremd- und Selbstbild 26

2. Es lebe der Standard! Es lebe der Standard? 29

Das Elend in den Personalabteilungen 31

Persönlichkeit als Störfaktor. 34

Orientierung ist gefragt 36

Geld ist nicht alles 37

Russisch Roulette auf Vorstandsebene 37

Der Heiland kommt 39

Die Fassade aufrechterhalten 40

Der Nachlass: ein Trümmerfeld 41

Mehdorn und die Deutsche Bahn 41

Die Kraft der Persönlichkeit 44

3. Falsche Leitbilder ruinieren Ihr Image 47

Unternehmensidentität dem Zufall überlassen? 48

Gelesen, gelacht, gelocht 49

Leitbilder brauchen Motive 50

Starbucks zeigt, wie es nicht geht 51

Der Kunde und der dritte Raum 53

Fair geht anders	55
Ehrlichkeit zahlt sich aus	56
Avatar verbindet Mensch und Leitbild	57
Der leere Stuhl	60
Drum prüfe, wer sich ewig bindet	61
Auch Unternehmen haben gute oder schlechte Beziehungen	63
Der Wertekompass muss echt sein	64
4. Unternehmen in der Rehaklinik	67
Die Lebensenergie muss frei fließen	69
Genuss und Gesundheit gehören zusammen	69
Die Entdeckung der Motive	71
Von der Funktion zur Person	74
Du musst funktionieren	76
Konflikte entstehen, weil wir den anderen nicht verstehen . . .	77
Freude am Arbeitsplatz? Fehlanzeige!	81
Die Rehaklinik als Wendepunkt	82
Die Unternehmen müssen den Kurs ändern	83
Passgenauigkeit ist das Thema	84
Teambuilding und andere Kuriositäten	85
Auf Tuchfühlung im Dschungelcamp	89
Wer zueinander passt, ist kein Geheimnis mehr	91
Wer Hilfe holt, muss ehrlich sein	92
Blinde Flecke erkennen	92
Ein großes Ego steht der Lösung manchmal im Weg	93
5. Der Berater: Vom Klonkrieger zum weisen Gandalf	97
Liebgewordene Denkgewohnheiten hinterfragen	98
Denken erfolgt im Dialog	99
Falsche Denkgewohnheiten durch bessere ersetzen	100
Sokrates orientierte sich an seinen Werten	101
08/15-Berater sind out	102

Zu oft geklont	104
Mittendrin	104
Vertrauen ist wichtig	105
Ein Berater wie Gandalf	106
Neuen Zeiten brauchen neue Antworten	108
Unternehmer sind extrem gefordert	109
Gezielte Unterstützung bei Personalproblemen	110
Die Punktlandung	111
Das Militär und die Ehre	112
Motivationsprofile helfen	112
Keine Monokultur	113
Den Exodus der Gen Y stoppen	114
6. Kommunismus in den Führungsetagen	115
Neue Fehlerkultur	117
Menschen aus Fleisch und Blut	119
Fehler als Grundlage für geniale Geschäftsideen	120
Leader trifft auf Digital Natives	123
Verantwortung braucht ein Gesicht	124
7. Der geheime CEO-Code	127
Die zwei Seiten der Medaille	128
Mensch trifft auf Situation	129
Der Mensch als Konstante	130
Ist das mein Spielfeld?	132
Persönliche Grenzen ernst nehmen	135
Ein Kulturwandel muss her	137
Business as usual	139
Die Digitalisierung sprengt Ordnungen	140
Horizontale Strukturen werden sich verstärken	144
Emotionen sind keine Krankheit	147
Gefühle sind wichtig	148
Die Glaubenssätze	151
Die Löschtaste drücken	151

Das implizite Wissen	153
Emotionen machen Wissen abrufbar	154
Implizites Wissen aus den Tiefen heben	155
Die Warum-Frage	158
Mit dem richtigen ‚Warum‘ andere Menschen begeistern ..	160
8. Hat Ihr Unternehmen eine Identität?	163
Symbole sind wichtig	164
Identität in der digitalen Welt	166
Wenn die Werte nur auf dem Papier stehen	167
Werte müssen erlebt werden	168
Lebensmotive und Kultur prägen die Werte	169
Das Warum des Unternehmens	170
Das implizite Unternehmenswissen	173
Danksagung	176
Anhang	177
Anmerkungen	182
Die Autoren	191

Sneakers machen Chefs auch nicht ehrlicher

Von Walter Kohl

Genau wie eine Schwalbe noch keinen Sommer macht, so machen ein Paar Turnschuhe aus einem Vorgesetzten noch lange keine wirksame Führungspersönlichkeit. Sicher, ein neuer Trend zu mehr Lässigkeit, zu weniger Konvention und mehr Gleichheit greift zunehmend um sich. Alles wird legerer, man ist schnell beim informellen „Du“. Durch die sozialen Medien weiß jeder von jedem, wohin er in den Urlaub fährt, was er am Wochenende macht und in welchem Restaurant er was zu sich nimmt. Ist das der Beginn eines „Turnschuhzeitalters“? Die alten Umgangsformen gelten (scheinbar) nicht mehr, hinein in die neue, schöne, gelassene Welt des entspannten Umganges miteinander – so ein erster Eindruck.

Wenn es doch nur so einfach wäre. Die neue soziale Transparenz, der damit verbundene Abbau formaler Hierarchien und der legere Umgang quer durch die Hierarchien stellen neue Herausforderungen an Führungskräfte, denn die klassischen Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten ändern sich nicht. Es ändert sich nur die Art und Weise, wie sie optimal umgesetzt werden können.

Je weniger hierarchischer Abstand besteht, je egalitärer sich eine (Unternehmens-)Kultur darstellt, desto mehr muss persönliche Autorität Grundlage gelungener Führung sein und desto weniger Platz ist für autoritäres Gehabe. Ob in Turnschuhen oder im Smoking, es geht um eine Art der Führung, die Mitarbeiter gerne annehmen, die respektiert wird. Es geht um Autorität versus autoritär, es geht mehr denn je um starke Führungspersönlichkeiten und nicht um dienstgrad- und hierarchiebezogene Vorgesetzte.

Ziel ist eine Führungskraft, die aufgrund ihrer Führungspersönlichkeit und ihrer persönlichen und fachlichen Qualitäten aner-

kannt wird, der gerne gefolgt wird. Es geht um eine Persönlichkeit, die den Spagat zwischen sozialer Nähe einerseits und Verantwortung und Entscheidungshoheit andererseits beherrscht. Es geht um Werte, Visionen und die Befähigung, diese glaubhaft – gerade auch in Krisen – vorzuleben. Vorgesetzter wird man durch Ernennung, zur Führungspersönlichkeit durch konstante Arbeit an sich selbst und Beharrlichkeit.

Aus eigener Erfahrung als Verantwortlicher in Großunternehmen und Unternehmer kenne ich die Hürde zwischen „zur Führungskraft ernannt werden“ und „Führungspersönlichkeit sein“. Dieser Weg ist lange und zugleich erfüllend, da er uns mit zentralen Fragen quer durch unsere unterschiedlichen Lebensrollen konfrontiert. Er konfrontiert uns mit uns selbst, mit unserem Sein, unserem Tun, unserem Fühlen, unseren Entscheidungen und mit unserem Selbstverständnis. Wer bin ich? Was will ich? Wofür will ich stehen und was will ich tun? Eines muss verstanden werden: Menschen sind emotionale Wesen – in allen Positionen und Hierarchien. Die Ratio dient lediglich den Emotionen. Eine authentische Persönlichkeit ist man erst, wenn man sich seiner Emotionen bewusst ist – auch seiner Ängste und Schwächen.

Es geht um Autorität. Doch wie entsteht Autorität? Kann man Autorität lernen wie eine Fremdsprache oder Fahrradfahren?

Genau darum geht es in dem Buch von Benjamin Schulz und Brunello Gianella. Es bietet Analyse, Spiegel und Lösungsvorschläge zugleich. Es nimmt die Leser mit auf eine Reise zu sich selbst, zu den Herausforderungen unserer Zeit, aber auch zu den Chancen, die sich daraus für Führungskräfte, die zu Führungspersönlichkeiten wachsen möchten, ergeben. Wo also anfangen?

Ein Vorschlag: „Erkenne dich selbst“, diese in Stein gemeißelten Worte am Eingang des Apollon-Tempel in Delphi – über 2.000 Jahre alt – sind unverändert aktuell. Nur wer sich seines Selbst bewusst ist, kann aus dieser inneren Klarheit heraus den Aufstieg zur Führungspersönlichkeit beginnen.

Doch was hat all dies mit der harten Realität in Unternehmen zu tun, mit dem Kampf um Marktanteile, Überleben und Erfolg?

Sehr viel, denn gute, wirksame Führung ist einer der wichtigsten EBIT-Faktoren überhaupt. Wer gut führt, der verfügt über schlagkräftige Teams, der kann im Konkurrenzkampf besser bestehen.

Menschen brauchen ein Wofür, ein sinnvolles Ziel, eines, zu dem sie stehen, das sie motiviert und führt. Ohne ein Wofür ist eine stumpfe, passive 9-to-5-Mentalität vorprogrammiert. Dieses Wofür zu erschaffen und vorzuleben, ist eine wesentliche Aufgabe der Führungspersönlichkeit und bildet die Grundlage für nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Nur zu gerne greifen Unternehmen in Krisenzeiten auf externe Berater zurück. Es ist grundsätzlich nie schlecht, externe Expertise einzuholen, aber diese Beratung darf nicht zu einer Entschuldigung für eigenes Nichtstun werden. Es muss stets klar sein, wer den Hut aufhat, nämlich nicht der Berater, sondern die Führungskraft. Berater sind niemals die alleinige Lösung, höchstens ein Teil der Antwort.

Ein weiterer Aspekt gelungener Führung ist berufliche Heimat, also Identifikation zu vermitteln. Menschen brauchen Heimat, einen Ort, an dem sie sich wohlfühlen. Die Aufgabe der Führungspersönlichkeit ist es, diesen Ort für ihre MitMACHER zu schaffen und gemeinsam mit ihnen diesen weiter zu gestalten. Daher kommen der Arbeitsplatzgestaltung, den damit verbundenen Aufgaben, Rechten und Pflichten eine wichtige Aufgabe zu.

Um gelungene Führung bildlich zu veranschaulichen, bietet sich das Beispiel eines Top-Dirigenten an. Seine Mitarbeiter und ihre Aufgaben, das Orchester, bestehen aus vielen Musikern. In einem Spitzensymphonieorchester kann jeder für sich alleine Weltklasse sein. Doch ein wunderschönes Konzert entwickelt sich erst, wenn alle im Einklang der Führung des Dirigenten folgen. Der Dirigent hingegen spielt kein Instrument, er verfügt nur über einen kleinen Stab. Doch es ist seine Mischung aus Können, Engagement und Autorität, die das Orchester erst zur höchsten Klangblüte reifen lässt.

1. Der blaue Anzug

Montagsmorgen im Flugzeug Richtung Frankfurt. Die vorherrschende Farbe der Anzüge ist blau, manchmal auch grau. So wie das Wetter draußen. Die Frisuren der reisenden Herren sind ähnlich, die Brillen auch, die Aktenkoffer sowieso. Man fragt sich, wo man das Uhrenmodell, das der Mann mit der dunklen Krawatte am Handgelenk trägt, schon mal gesehen hat, bis einem auffällt: Der Sitznachbar trägt genau das Gleiche. Wenn sich die Herren der Wirtschaft neben Angela Merkel auf den Konferenzen und Messen zum Gruppenfoto formieren, ist es wie bei einem Déjà-vu-Erlebnis: weißes Hemd, dunkle Krawatte, gedeckter Anzug. Die Uniform der Wirtschaftsbosse ist allgegenwärtig. Niemand trägt eine rockige Uhr am Handgelenk, schiebt einen Koffer in leuchtendem Orange ins Gepäcknetz oder hat sich ein wildgemustertes Hemd mit Leopardenmotiv übergestreift. Wenn einer auf dem Gruppenfoto fehlt, fällt es keinem auf – bloß ein blauer Anzug weniger. Dass die Fotos nicht alle an einem Tag geschossen wurden, merkt der aufmerksame Beobachter nur, weil die Bundeskanzlerin die Farbe ihres Blazers gewechselt hat.

So wie mit den Anzügen ist es auch mit dem, was *in* den Anzügen steckt. Die Gedanken in der deutschen Wirtschaft sind auf Mainstream gebürstet. Da tanzt keiner aus der Reihe. Darauf wird peinlichst geachtet. Das fällt besonders bei den Besprechungen auf. Alles ist gesagt – nur eben noch nicht von jedem. Und so werden die Unterwerfungsrituale durch die Wiederholung des Gesagten zelebriert und damit signalisiert, wer auf wessen Seite steht. Abwechslung, Spannung, eine hinreißende neue Idee sind nicht erwünscht, vielmehr geht es darum, die Reihen geschlossen zu halten. Optisch und verbal: eine endlose Wiederholungsschleife.

Warum ist das in vielen deutschen Unternehmen so?

Weil man im protestantisch geprägten Deutschland das Außergewöhnliche, den Glanz nicht mag. Denn Luther stellte das eigene Gewissen vor den öffentlich zur Schau getragenen Kirchenglauben.

Damit war das ‚wahre Sein‘ fortan *innen* zu verorten und alles Äußere ab sofort verdächtig. Der Gang über den roten Teppich, das wissen wir Deutschen seit Luther, ist ‚bloßer Schein‘. Also, zu vernachlässigen. Das wird auch im Ausland bemerkt. Niemand gilt als so schlecht gekleidet und schlecht frisiert wie die Deutschen. Ist ja nur äußerer Schein. *Warum also sich bemühen?*

Sein vor Schein

Dass das Sein dem Schein vorzuziehen sei, ist selbstverständlich einem deutschen Geist entsprungen, nämlich dem berühmten preußischen Generalfeldmarschall Alfred Graf von Schlieffen.¹ Aus seinem Munde stammen die Worte:

„Viel leisten, wenig hervortreten, mehr sein als scheinen.“²

Einem französischen Geist wäre so etwas nicht eingefallen. Seit der Kehrtwende in Richtung Innenleben, in dem wir Deutschen im Übrigen eine ungeheure Tiefe vermuten – selbstverständlich im Gegensatz zum ‚oberflächlichen Äußeren‘ – haben wir mit dem Anderssein so unser Problem. Denn Anderssein kann nur bemerkt werden, wenn es in *Erscheinung* tritt. Das aber ist eitel. Auch das hat uns Luther gelehrt. Deswegen bevorzugen wir Deutschen den Mainstream. Sozusagen den blauen Anzug der Gedanken. Wer *anders ist* und damit auch noch Erfolg hat, wird mit Neid abgestraft. Davon wissen viele sehr erfolgreiche Unternehmer ein Lied zu singen, so etwa Erich Sixt, der mit seiner Autovermietung Millionen machte.³ Selbst den Philosophen ist die deutsche Neidkultur nicht verborgen geblieben und so kritisierte Arthur Schopenhauer vor rund zweihundert Jahren die Liebe der Deutschen zum kuscheligen Gleichsein:

„Wo und wie auch immer das Vortreffliche auftritt; gleich ist die gesamte Mittelmäßigkeit verbündet und verschworen, es zu ersticken.“⁴

Kein Wunder also, dass wir Deutschen als Konsensgesellschaft bezeichnet werden. Da hat das, was nicht stromlinienförmig mitschwimmt, nicht viel Platz. In diesem Kontext gilt ein Manager, der einen dicken Schnäuzer im Gesicht trägt und Turnschuhe über-

stülpt wie (Ex-)Mercedes-Benz-Chef Dieter Zetsche beim Parteitag der Grünen schon fast als originell, wenn auch ein bisschen peinlich, weil die Turnschuhe zum Anzug doch reichlich aufgesetzt wirkten. Unauffälligkeit ist in den Vorstandsetagen gefragt. Wer sich zu sehr nach vorne drängt, wird gerne mit einem vorzeitigen Karriereaus aus dem Verkehr gezogen. Geniale Solotänzer wie einst Rudolf Nurejew im russischen Ballett mag man in Deutschland eben nicht. Zumindest nicht im Business.

Das könnte jetzt zum Problem werden.

Denn in Zukunft brauchen wir keine stromlinienförmigen Manager, sondern *Personen mit Ecken und Kanten*. Menschen, die als Person erkennbar sind.

Warum?

Der Grund ist einfach: Wir leben in bewegten Zeiten. Nicht Funktionäre, sondern Persönlichkeiten sind in solchen Zeiten gefragt. Aufgrund der Digitalisierung wird sich die gesamte Gesellschaft von Grund auf ändern. Mobilität, Finanzierungen, Mitarbeitergewinnung, Unternehmensgründungen, Geld, Wissenschaft, Freundschaften und Liebe – alles wird in Zukunft vom Digitalen durchdrungen sein. Dabei kommen die Veränderungsprozesse extrem schnell, denn die Digitalisierung ist eine exponentielle Technik⁵, die das Tempo der Veränderung massiv vorantreibt. Das führt dazu, dass viele Unternehmer – vor allem im Mittelstand – einfach den Kopf in den Sand stecken und lieber so weitermachen wie bisher. Und als wären die Herausforderungen, die die Digitalisierung und die damit einhergehenden Marktveränderungen mit sich bringen, nicht genug, ticken auch noch die Generation Y und Z,⁶ die mit der Digitalisierung groß geworden sind, derart anders als die Generationen zuvor, dass wir uns tatsächlich an einem Scheideweg unserer Gesellschaft befinden. Diese Generationen respektieren Autoritäten nicht mehr. Mit dem üblichen Generationenkonflikt hat das nichts mehr zu tun. Die Sache geht sehr viel tiefer, weil wir uns mitten in einem umfassenden Transformationsprozess befinden.

Um mit Darwin zu sprechen: Der Sprung in die digitale Gesellschaft ist in etwa so groß wie einst der Sprung vom Neandertaler

Wir leben in bewegten Zeiten. Nicht Funktionäre, sondern Persönlichkeiten sind in solchen Zeiten gefragt. Wir scheuen uns nicht, in diesem Zusammenhang von einer Evolution der gesamten Gesellschaft zu sprechen.

zum Homo sapiens. Im Vergleich zu dem, was uns mit der Digitalisierung bevorsteht, ist die Umwandlung von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft ein Kinderspiel gewesen. Es riecht nach Revolution, obwohl es kein

Umsturz ist, sondern eine Weiterentwicklung der modernen Gesellschaft, die sich aus vielen Quellen speist. Die Digitalisierung und die mit ihr einhergehende Entkoppelung von Wissen und Macht sowie eine Erziehung, die den Respekt vor jeglichen Führungspersonen als verdächtig diffamiert, sind nur zwei davon, aber wesentliche Elemente, die das Führen von Menschen heute zu einer höchst komplexen und individuell abgestimmten Angelegenheit machen. Es ist so, als habe sich die Genetik der Gesellschaft komplett neu aufgestellt. Dabei fällt auf, dass die Lebensformen, inspiriert durch das Digitale und dessen unendliche Möglichkeiten, sich rasant verändern und mit ihnen die Märkte, die Kunden und die Mitarbeiter. Darauf müssen Führungskräfte reagieren! Und zwar an allen drei Fronten gleichzeitig. Das ist ein anstrengender, herausfordernder Prozess, vor allem für Führungskräfte, die nicht mit dem Digitalen groß geworden sind.

Sicher ist: Das, was gestern galt, gilt nicht mehr. Daher ist es mit kleineren Reparaturmaßnahmen nicht getan. Wir müssen in den Unternehmen völlig umdenken! Vor solch einer enormen Herausforderung, deren rasantes Tempo weiter an Fahrt gewinnt, stand die Führungselite noch nie. Noch nicht einmal nach dem Zweiten Welt-

krieg, als alles in Schutt und Asche lag. Change-Management ist kein Ausnahmezustand mehr, sondern *Alltag*. Deswegen sagen wir in aller Deutlichkeit: Ein Weiter-so bedeutet den sicheren Tod!

Sicher ist: Das, was gestern galt, gilt nicht mehr. Daher ist es mit kleineren Reparaturmaßnahmen nicht getan. Wir müssen in den Unternehmen völlig umdenken!