

Michael Karl Heidemann
Thomas Kleinheinrich
Michael Lischka
Eugen Unger



VOM MUT NEU ZU DENKEN

Frankfurter Allgemeine Buch

20 Denkanstöße für Führungskräfte und Entscheider

***Michael Karl Heidemann, Thomas Kleinheinrich,
Michael Lischka und Eugen Unger***

Die vier Autoren sind Partner von Redoux Corporate Culture Consultants. Sie sind Spezialisten für Unternehmenskultur- und Führungskräfteentwicklung und begleiten Topmanager als Coaches.

Bei der Begleitung anspruchsvoller Veränderungsprozesse in Unternehmen stoßen sie immer wieder auf ähnliche Herausforderungen. Lassen sich daraus grundlegende Erkenntnisse ableiten? Möglicherweise. Wenn es gelingt, die richtigen Fragen zu stellen. Die Autoren haben ihre Überlegungen in 20 Texten verdichtet, die Anlass geben, darüber nachzudenken, wie man als Führungskraft seine Verantwortung erfolgreich wahrnehmen will und die gut „zwischen durch“ gelesen werden können.



Nicht da sein,
wo alle sind.

Frankfurter Allgemeine Buch

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

Umschlag: Zarka Ghaffar
Gestaltung und Satz: Kerim Demir
Illustrationen: Enis Aksoy/Getty Images
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2020
ISBN 978-3-96251-080-0

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Inhalt

Einführung	4
01 Der Preis der Macht	12
02 Ich will so bleiben, wie ich bin	20
03 Was Angst macht	30
04 Neuronale Chancen	42
05 Wir sind nicht zum Vergnügen hier!	56
06 Steve Jobs Unternehmer	66
07 Vom Dienen	80
08 Innovation matters!	90
09 Nach fest kommt ab – Effizienz und ihre Folgen	106
10 Sandwichpositionen	116
11 Eignung und Neigung	126
12 Kapitulation vor dem eigenen Team	136
13 Resilienz nicht nur für mich!	148
14 Die Mechanik des Vertrauens	158
15 The Fast and the Furious	168
16 Verhandeln im Gleichgewicht	180
17 gleich zeitig	190
18 Generation Why	200
19 Führung braucht Ethik	218
20 Üben muss der Meister	230
Literatur	238
Die Autoren	240



KULTUR • REFLEXION • ORIENTIERUNG

Einführung

Jedes Unternehmen ist anders. Jedes Unternehmen hat seine eigene Geschichte. Doch irgendetwas sagt uns, dass sich alle Unternehmen auch gleichen. Zum Beispiel in der Leidenschaft für Regeln und Vorschriften. Oder der Lust an bürokratischen Prozessen, die mit Hingabe gepflegt werden. Oder in der Liebe zu hierarchischen Strukturen, durch die Menschen endlich Bedeutung bekommen und manchmal mehr Einfluss, als ihrer Umgebung guttut. Bei Licht besehen wirken Bürokratie und Hierarchie wie Fossilien aus längst vergangenen Zeiten. Und man fragt sich, wieso es sie immer noch gibt. Vor allem, weil wir alle wissen, dass sie keine guten Bedingungen für die Entwicklung zukunftsweisender Qualitäten wie Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft schaffen. Statt Ideenreichtum zu fördern, begünstigen sie eine ungesunde Normierung von Prozessen, Strukturen – und, was schlimmer ist, Denkweisen.

Der mehr oder weniger subtile Druck, gefälligst auf ausgetretenen Pfaden zu bleiben, fällt Menschen, die neu in ein Unternehmen eintreten, meist nicht sofort auf. Für sie findet ja alles zum ersten Mal statt. Das ist aufregend. Aber dann kommt ein zweites und drittes Mal – und schon wird Routine daraus. Wenn sie sich wenig später an die herrschenden Umstände gewöhnt haben, ist es bereits zu spät. Nahezu unmerklich sind sie formatiert worden. Das beginnt mit dem Erlernen der vorherrschenden Sprache, geht zügig in die Nachahmung bewährter Handlungsmuster über und endet mit der Adaption konservierter Denkmuster. Wer diesen Prozess überlebt, gehört dazu. Was auf den ersten Blick ein notwendiger Anpassungsprozess zu sein

scheint, erweist sich auf den zweiten Blick als schweres Handicap für die Entwicklung von Neugier, Kreativität, Flexibilität, Resilienz und Varianz. Werden unterschiedliche Begabungen und Fähigkeiten durch An- oder vielmehr Einpassungsprozesse nivelliert, so wird aus potenzieller Vielfalt reale Einfalt.

Die Frage nach den Ursachen dieser Entwicklung führt direkt zu den verantwortlichen Führungskräften, zu ihrem Selbstverständnis und letztlich zu ihrem Menschenbild. Glänzend eingeübt ist in Deutschland ein Führungsverständnis, das sein Selbstbewusstsein aus fachlicher Kompetenz ableitet. Vor allem in technischen Bereichen fühlt man sich durch ein Amalgam aus traditionellem Ingenieurs-Stolz, latentem Überlegenheitsgefühl und einem Mindestmaß an kultureller Ortskenntnis für jede Position gewappnet und für jede Verantwortung geeignet.

Haben sie erstmal eine Position erklommen, so neigen aber nicht nur technische Führungskräfte dazu, ihre vermeintliche fachliche Überlegenheit als Weisungsbefugnis und diese als Weisungspflicht zu verstehen. Als Folge davon wimmelt es in unseren Unternehmen von Vorgesetzten. Echte Führungskräfte sind selten wie echtes Edelweiß. Echte Führungskräfte begreifen ihren Führungsauftrag nicht als fachliche, sondern als soziale, kulturelle und vor allem persönliche Herausforderung. Sie sehen ihre Aufgabe nicht darin, andere durch detaillierte Vorgaben lustvoll zu entmündigen, sondern darin, Räume zu öffnen, Chancen zu erkennen, Hindernisse zu beseitigen und, wenn es darauf ankommt, den Fähigkeiten ihres Teams über die eigene

Schmerzgrenze hinaus zu vertrauen. Wer ihnen im Alltag begegnet, erlebt „Persönlichkeiten, die artikulationsfähig sind, die sich selbst ein Urteil bilden können, die Ich-Stärke haben und sich auf verschiedene kulturelle Situationen einstellen können.“* Mit diesen Worten hat der Philosoph Julian Nida-Rümelin uns ein Anforderungsprofil geschenkt, dass Sie eins zu eins in Ihre Stellenanzeigen für Führungspositionen übernehmen könnten. Wer sich traut, darauf beherzt zu antworten und, wie Rupert Lay sagt, auch noch die Begabung mitbringt, Menschen zu mögen, ist auf jeden Fall einen zweiten Blick wert. Denn diese Kandidatin oder dieser Kandidat könnte den Führungsauftrag als lebenslangen Lernprozess begreifen. Was die Fähigkeit voraussetzt, sich selbst in Frage stellen zu können. Was will man mehr?

Ein Chef, der einen Schritt zurücktreten und sein Handeln, ja sogar sein Denken zum Gegenstand eigener Reflexion machen kann, wird sich selbst nicht ohne Hemmungen zum Maßstab für andere erklären. Er wird sich vielmehr der eigenen Grenzen bewusst bleiben. Gute Chefs stellen gelegentlich Fragen wie: „Was mache ich hier eigentlich?“ oder: „Werde ich den mir anvertrauten Menschen noch gerecht?“ Dafür bleibt Vorgesetzten im oben genannten Sinn natürlich keine Zeit. Sie sind viel zu sehr damit beschäftigt, anderen zu sagen, wo sie langzugehen haben und vor allem auch, wie sie das tun sollen. Sie sehen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem als Menschen, die angeleitet, kontrolliert und korrigiert werden müssen.

*Literaturangaben finden Sie auf S.238

Dabei hängt die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen mehr denn je von der Fähigkeit ihrer Führungskräfte ab, Potenziale und Kräfte im Unternehmen zu mobilisieren, mit denen neue Antworten auf neue Fragen gegeben werden können. Aber wie soll das gehen mit Chefs, die ihre eigene Limitierung zur Limitierung des Unternehmens werden lassen? Die Frage, die sich ein Chef heute stellen muss, lautet: Gibt es in meinem Verantwortungsbereich genügend Raum für Gedanken, Ideen und Initiativen, die in meinem eigenen Kopf leider nicht vorkommen?

Eine Unternehmenskultur, in der nicht nur exekutiert, sondern auch reflektiert wird, entsteht erstaunlicherweise nicht von allein. Sie muss gezielt entwickelt werden. Sogar mit Hilfe der Sammelsurien, die man in Unternehmen mit dem Etikett Personalentwicklung veredelt. Wer einen Blick darauf riskiert, findet – ach ja, vor allem eine Menge Fortbildungsmaßnahmen: Kommunikation 1 und 2, Präsentationstechniken, Beurteilungsgespräche führen, Agiles Arbeiten usw. usw. Nun ist es ratsam, sein Handwerk zu beherrschen – aber bevor die Hand tätig wird, sollten vielleicht noch Kopf und Herz zu Rate gezogen werden. Personalentwicklung verdient ihren Namen nur, wenn sie weit mehr ist als eine Vermittlung von Toys and Tools. Es muss auch um Denkansätze, Modelle und Thesen gehen, die man, wie der Erziehungswissenschaftler Andreas Gruschka schreibt, zu eigenen Fähigkeiten und Gewohnheiten in Beziehung setzen kann, so dass es gelingt, „Erfahrungen neu zu bewerten und zu deuten und die gewonnenen Erkenntnisse in das Kontinuum des eigenen Bewusstseins zu integrieren“. Besser kann man nicht auf den Punkt bringen, wie Selbstreflexion geht, oder?

Jedenfalls wollen wir Sie mit unseren Texten anregen, über ein paar Aspekte Ihres (Führungs-)Alltags nachzudenken. Dabei geht es uns weniger darum, kluge Antworten zu geben, als darum, maßgebliche Themen zu identifizieren und Fragen zu stellen. Dieses Buch ist kein Lehrbuch, kein Rezeptbuch und schon gar nicht der Versuch, Führungskräfte in Deutschland mit einer neuen sensationellen Lehre oder Managementmethode zu beglücken. Die Texte sollen helfen, die Qualität der Führung, der man ausgesetzt ist oder die man selbst anderen zumutet, besser würdigen zu können. An ihrem Ende schlagen wir jeweils ein paar Fragen vor, die zum Weiterdenken anregen – und ein paar Hinweise darauf, wie es aus unserer Sicht besser laufen könnte, gibt es hier und da auch ...

Wir sind überzeugt, dass Führungskräfte in Zeiten zunehmender Digitalisierung unserer Arbeitswelt mehr denn je eine humane Orientierung brauchen, der sie sich verpflichtet fühlen. Akzeptierte Maßstäbe, die es wahrscheinlicher machen, dass die Qualität der Zusammenarbeit nicht nur von individuellen Vorlieben einer Chefin oder eines Chefs abhängt, sind dafür unverzichtbar. Damit sie Gegenstand des innerbetrieblichen Diskurses werden können, müssen sie verständlich und nachvollziehbar sein. Erst wenn die Menschen im Unternehmen einer gemeinsamen Orientierung mit dem Wissen folgen, sie bewusst gewählt zu haben, kann man von der Bereitschaft sprechen, Verantwortung auch für die Gestaltung der Unternehmenskultur zu übernehmen. Diese Bereitschaft gilt es zu fördern.

Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen

Michael Karl Heidemann

Thomas Kleinheinrich

Michael Lischka

Eugen Unger