

Willi Schoppen

Spitzenteam

Willi Schoppen

Spitzenteam

Erfolgsgeheimnisse der besten Leader



**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.

Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische Maskulinum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche, männliche und diverse Personen meinen.



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
buch@fazbuch.de

Umschlag: Nina Hegemann
Umschlagabbildung: generiert mit KI
Satz: Nina Hegemann
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2025
ISBN 978-3-96251-210-1
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
Wilhelm Busch zur Einstimmung	11
Viele Fragen offen	14
Zeitgemäße Führung braucht das Team	16
Teil I: Führung zur Selbststeuerung – das Team im Mittelpunkt	21
Selbststeuerung erschließt Potenziale	23
Führung gibt Richtung und Orientierung	25
Führungsstil fundamental für Erfolg	26
Teil II: Selbststeuerung aktivieren	31
Auf die richtigen Bedingungen kommt es an	31
Vertrauen, Kitt für Teams	32
Kompetenz in der nötigen Tiefe und Breite	35
Gemeinsamer „Leitstern“	38
Gemeinsame Werte und intellektuelle Integrität	43
Vertrauensbasierte Teamdynamik	46
Incentives – welche Leistungsanreize passen?	55
Monetäre Incentives überbewertet	56
Risiken monetärer Incentives	57
Verzicht auf Anreize unrealistisch	58
Teil III: Fähigkeiten und Eigenschaften eines Leaders	61
Impulse für die Zukunft setzen	62
Status quo infrage stellen	65
Voraussetzungen für Aha-Momente schaffen	67
Umsetzbarkeit sicherstellen	69

Konsistente Kommunikation	71
Interesse an den Belangen der Stakeholder	72
Offenheit gegenüber dem Aufsichtsrat	74
Authentizität und Überzeugungsstärke	75
Ausbalancierte Persönlichkeit	78
Innerer Drang, zu gestalten	79
Brillanz und Meinungsoffenheit	80
Analytisch, aber auch empathisch	81
Selbstvertrauen, aber auch Anerkennung der eigenen Grenzen und der Leistung anderer	82
Selbstreflexion	83
Talentierten Führungsnachwuchs erkennen und fördern	85
Vernachlässigung mit fatalen Folgen	86
Systematisches Programm für mehr Talente	87
Teil IV: Führung zur Selbststeuerung – stark, aber verwundbar	91
Ein- und Übergriffe	92
Patriarchen, die nicht loslassen können	93
Aktivistische Aktionäre und kurzfristiger Profit	94
Quidproquo	95
Seilschaften und Machtsicherung	96
Toxische Leader	97
Toxische Leader zeigen sich im Handeln	98
Narzissten entwickeln sich	100
Vorbeugen und sanktionieren	102
Teil V: Die Richtigen ins Spitzenteam	107
Teamdynamik und Kultur im Blick	108
Vielfältige Vorstandskontakte nutzen	108
Einzelwahrnehmungen zusammenführen	109
Erkenntnisse vertiefen und objektivieren	111
Konsequent handeln	112
Durchgängige Nachfolgeplanung	114
Enger Austausch zwischen Aufsichtsrat und Management	115
Persönliches Kennenlernen unerlässlich	116
Objektivieren durch externe Benchmarks	117

Systematische, strukturierte Auswahl	118
Anforderungsprofile als Grundlage	120
Persönliche Eignung tief hinterfragen	122
Konfliktfreie Vergütungsanreize	124
Machiavellistischen Entwicklungen vorbeugen	126
Nichtmonetäre Anreize nutzen	127
Ausblick: Führen heißt Menschen entwickeln und die Zukunft nachhaltig sichern	129
Anhang	133
Anmerkungen	133
Ausgewählte Interviews	143
Franz Welsch-Möst	143
Theodor Weimer	151
Claudia Nemat	160
Sabine Herlitschka	166
Stephan Gemkow	170
Markus Dohle	178
Interviewpartner	185
Literatur	187
Über den Autor	192

Vorwort

**Dr. Reinhard Christian Zinkann,
Geschäftsführender Gesellschafter der Miele & Cie KG**

Als mir Willi Schoppen von seiner Arbeit an einem Buch berichtete, fand ich das äußerst interessant. Er widmet sich darin der Frage, was nötig sei, damit aus einer Ansammlung von hochqualifizierten Persönlichkeiten Spitzenteams werden. Darüber habe ich in meinen 25 Jahren als Geschäftsführer von Miele oft selbst nachgedacht. Denn gute Unternehmensführung, das ist meine feste Überzeugung, gelingt nur in Kombination mit guter Menschenführung.

Ein Unternehmen führen bedeutet: steuern und gestalten – gerade dann, wenn die Zeiten herausfordernd, Veränderungen notwendig und schwerwiegende Entscheidungen zu treffen sind. Wer für ein Unternehmen verantwortlich ist, darf auch nicht nur über schwierige Rahmenbedingungen klagen, sondern muss Wege finden, damit vorausschauend und erfolgreich umzugehen – zum Nutzen des Unternehmens, der Beschäftigten, Kundinnen und Kunden und der Inhaber, gleichgültig ob Gesellschafter oder Aktionäre. Dazu braucht es Ziele und passende Strategien, die wiederum den Test der Realität bestehen und umgesetzt werden müssen durch Führungskräfte und Mitarbeitende.

Hier spätestens kommt Menschenführung ins Spiel, und die ist bekanntlich umso anspruchsvoller, je größer das Unternehmen ist. Ein Familienunternehmer in der ersten oder zweiten Generation kennt vielleicht noch die meisten seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei global aufgestellten Konzernen mit Zehntausenden von Menschen ist das völlig ausgeschlossen.

Große Organisationen, Familienunternehmen wie Aktiengesellschaften, brauchen also gut funktionierende Teams an der Spitze und darunter. Als Carl Miele und mein Urgroßvater, Reinhard Zinkann, Miele im Jahr 1899 gegründet haben, sind zwei Chefs mit elf Mitarbeitern gestartet. Heute sind es mehr als 20.000 Beschäftigte in 50 Ländern weltweit, und das Unternehmen wird von fünf Geschäftsführern und

einer Geschäftsführerin geleitet. Vier dieser sechs sind familienunabhängig; alle sind gleichberechtigt. Damit tragen wir der Größe und Komplexität unseres Unternehmens Rechnung, aber auch den rasanten Veränderungen der Welt um uns herum.

Zugleich brauchen wir Spitzenteams, in denen Menschen zusammenarbeiten und sich gegenseitig inspirieren, die Zukunftschancen erkennen, Ressourcen mobilisieren und Risiken übernehmen, wenn der Erfolg ungewiss ist. Es braucht Commitment, Leidenschaft, Kreativität, den Willen, zu gestalten, und zugleich den realistischen Blick auf das wirtschaftlich Machbare. Es braucht fachliche Expertise, genauso wie Persönlichkeit und ein klares Wertegerüst.

Ebenso bedarf es heutzutage keiner Vertiefung mehr, dass eine authentische, empathische Persönlichkeit, die zielorientiert und motivierend führt, eher Engagement und Tatkraft weckt als ein Manager, der vor allem kommandiert und kontrolliert. Wer eine klare Vision, Anerkennung und Wertschätzung vermittelt, beweist Leadership. Leadership schafft Neues, Management verwaltet Bestehendes.

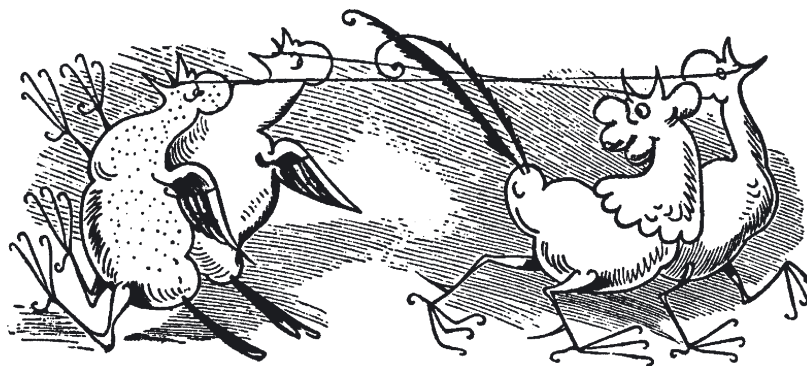
Willi Schoppen nennt diesen Ansatz „Führung zur Selbststeuerung“. Die Kräfte möglichst vieler zu mobilisieren, und zwar auf ein gemeinsames Ziel hin. Genau das ist nötig in einer Zeit, die geprägt ist von Krisen, dem Druck für Strukturwandel und den Chancen wie Herausforderungen etwa durch die Nutzung von Künstlicher Intelligenz.

Auch deshalb hat mir dieses Buch manchen Aha-Moment beschert. Willi Schoppen gelingt es, den oft eher diffusen Begriff von Leadership greifbar zu machen – und das nicht nur lehrreich und spannend, sondern auch unterhaltsam.

Einleitung

Das Thema Führung hatte Wilhelm Busch im ersten Streich von Max und Moritz gewiss nicht im Sinn. Aber seine Zeichnungen liefern ein Bild dafür, was passiert, wenn Führung fehlt oder schiefeht.

Wilhelm Busch zur Einstimmung



„In die Kreuz und in die Quer
Reißen sie sich hin und her,



Flattern auf und in die Höh',
Ach herrje, herrjemine.“

Solches Geziehe und Gezerre gibt es innerhalb von Teams an der Spitze von kleinen Unternehmen ebenso wie von großen und international agierenden Konzernen – das gilt für Vorstände oder Geschäftsführungen und den erweiterten Führungskreis darunter. Einen Kampf „Wir gegen die anderen“ zum anhaltenden Schaden des Unternehmens musste ich vor einigen Jahren im Rahmen eines Projekts miterleben.

Nach der strategischen Neuausrichtung eines Industriedienstleisters, angestoßen vom scheidenden Vorstandsvorsitzenden und begrüßt vom Kapitalmarkt, wollte der neue CEO viel zu schnell die gesteckten Ziele realisieren – und das, obwohl er weder Geschäftskompetenz noch Unternehmensefahrung besaß. Im Vorstand und erweiterten Führungskreis entzündeten sich hinter den Kulissen Grabenkämpfe um den gangbaren Weg der Strategieumsetzung mit schließlich dramatischen Folgen.

Die zunächst offene und auch kontroverse Diskussion wurde durch den CEO rhetorisch geschickt auf seine Sicht gelenkt, indem er Kritik zerredete oder in „Nebel einhüllte“, wie Betroffene es nannten. Zwei Vorstandskollegen traten im Jahresabstand zurück. Der CEO, unterstützt durch den Aufsichtsratsvorsitzenden, versuchte nun, seine überoptimistischen Vorstellungen durchzusetzen.

Die beiden Vorsitzenden begrüßten die neu entstandene Harmonie, die jedoch nur an der Oberfläche existierte. Intrigen begannen. Einzelne Vorstände kritisierten die Maßnahmen und die dafür geplante Umsetzungsgeschwindigkeit als völlig unrealistisch in Vieraugengesprächen mit Aufsichtsratsmitgliedern und Führungskräften ihrer Ressorts. In den Aufsichtsratssitzungen hingegen vertraten sie ihre Kritik nur halbherzig. Vertrauen und Wertschätzung verflüchtigten sich; der Aufsichtsrat bezeichnete seinen Vorstand schließlich offen als „Traumfabrik“.

Mängel in der Umsetzung, ausbleibender Erfolg und schließlich eine Folge von Gewinnwarnungen führten zur Abberufung des CEO, zum Rücktritt des Aufsichtsratsvorsitzenden und nach und nach zum Austausch fast aller Vorstandsmitglieder, manche Positionen gar häufiger in kurzen Abständen. Das Geschäft blieb lange ein Sanierungsfall, das Unternehmen und seine Beschäftigten waren über Jahre zutiefst verunsichert. Nach vielen Wechsell des Vorstandsvorsitzes und einem Wandel der Anteilseignerstruktur besteht noch immer Sanierungsbedarf.

Die zerstörerische Wirkung entstand aus einer unglücklichen Kombination: Es mangelte an Kompetenz und Governance, der Vorstandsvorsitzende strebte nach Dominanz, berechnete Kritik an ihm und seinem

Vorgehen blieb aus oder wurde verhindert. Zwischen den Vorsitzenden von Vorstand und Aufsichtsrat war eine gegenseitige Abhängigkeit entstanden. All dies blieb nicht ohne Folgen: Das Vertrauen war verloren; Gruppen mit verschiedenen Meinungen rieben sich in Grabenkämpfen auf. Das Engagement aller Beteiligten fiel in sich zusammen. Schließlich breitete sich Resignation in Vorstand und Aufsichtsrat aus.

Erfahrungen aus dieser und ähnlichen Konstellationen zeigen: Fraktionen entstehen, wenn sich Übereinkunft nicht mehr über rationale, sachliche Argumente erzielen lässt. Dann geht es primär darum, den eigenen Standpunkt, die eigene Machtposition durchzusetzen. Vorstände und Führungskräfte können nicht mehr auf Augenhöhe mit dem Vorsitzenden agieren, Potenzial an Ideen und Lösungen wird verschwendet.

Nur der Aufsichtsrat kann in einer solchen Lage über seine Personalhoheit Einfluss nehmen, und er muss es auch. Im beschriebenen Fall wäre die Voraussetzung dafür eine aussagekräftige Nachfolgeplanung für den Vorstand gewesen, aufbauend auf einer funktionierenden Führungskräfteentwicklung. Dies war nicht möglich, da Aufsichtsrat und Vorstand beide Aufgaben lange vernachlässigt hatten.

Es stellt sich die Frage: Hätte aus diesem Vorstand, dem die Führung des Konzerns anvertraut war, unter anderen Umständen ein Hochleistungsteam werden können, das die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert oder wenigstens gesichert hätte? Was wären die Bedingungen dafür?

Die Wirtschaftsmedien sind voll von Berichten über schlechte Governance, Machtkämpfe, Fehlentscheidungen, Trennungen im gegenseitigen Einverständnis, und alle wissen, dass von Einverständnis keine Rede sein kann. Vor diesem Hintergrund bin ich der Frage nachgegangen, was alles gegeben sein muss, damit aus einem Team an der Spitze des Unternehmens – Vorstand oder mehrköpfige Geschäftsführung und die Führungszirkel darunter – wirklich ein Spitzenteam wird. Offensichtlich reicht es nicht, einfach nur Individuen zusammenzubringen, die in der Vergangenheit ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben. Die uferlose Managementliteratur zur Führung von Teams oder zur Karriere gibt auf diese Frage wenig befriedigende Antworten.

Viele Fragen offen

Mehrheitlich richten sich die Ratgeber ans Mittelmanagement und liefern Praxisbeispiele und Lösungsstrategien für den Umgang mit Mitarbeitern. Nur wenige Arbeiten nehmen die obersten Führungskreise selbst in den Blick – und wenn, dann meist vor allem den US-amerikanischen CEO, der allein an der Spitze des Unternehmens steht. Ganz unterschiedliche Aspekte rücken dabei in den Mittelpunkt:

- Die Rollen, die ein CEO spielt, z.B. Vorbild, Anführer, Aufseher, Schlichter in Streitfragen, Unternehmer, Verhandler.¹
- Die Verantwortlichkeiten eines CEO und der nötige Mindset, um diese exzellent zu erfüllen.²
- Die Persönlichkeit, die einen Menschen zu einem Anführer in Politik und Wirtschaft werden lassen. Zentral ist der Gedanke des Selbstentwurfs; ein Leader erfinde sich selbst. Was Warren Bennis in seinem Klassiker „On Becoming a Leader“ in den 1980er-Jahren formulierte,³ entwickelte sich weiter zur sogenannten „Ich-AG“ um die Jahrtausendwende.
- Die Fähigkeiten für den Aufstieg in die Topetage und den erfolgreichen Verbleib dort. In der umfangreichen Literatur dazu werden typischerweise genannt: strategisches Denken, Innovationskraft, Urteilskraft, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Resilienz usw.⁴ Hinzuzufügen wäre Werteorientierung, ein wichtiger Aspekt, der oft vernachlässigt wird.
- Persönliche Erfahrungsberichte über die Voraussetzungen, Bedingungen, aber auch Beschränkungen in der Führung von Unternehmen und Menschen.⁵
- Die Führungskultur eines Unternehmens und ihre Wirkung auf den Erfolg. Mit dem Aufkommen agiler Organisationsformen und der Purpose-Diskussion wurde dazu in den letzten Jahren viel veröffentlicht. Zum Teil haben die Veröffentlichungen eher philosophischen Charakter oder entwerfen ein idealistisches Bild der Zukunft.⁶ Konkretere Darstellungen beziehen sich auf einzelne Unternehmen.⁷

Die Erkenntnisse dieser Studien sind wertvoll, können aber nicht grundsätzlich erklären, wie Führung praktisch aussehen muss, damit

Höchstleistung auf Toplevel entsteht. Um die Merkmale einer Führung herauszuarbeiten, die das schafft, und zwar mit dem Team im Fokus, habe ich einen breiteren Ansatz gewählt.

In dieses Buch fließen zahlreiche Interviews ein mit Frauen und Männern unterschiedlichster Bereiche, in denen Teamleistung Kernvoraussetzung des Erfolgs ist. Neben Gesprächen mit Unternehmenslenkern und Aufsichtsräten gehören Interviews mit Dirigenten und Kapellmeistern dazu, mit Vertretern des Mannschaftssports, der militärischen Seefahrt und Repräsentanten der Wissenschaft. Neueste Literatur, geeignete Studien und thematisch passende Presseveröffentlichungen untermauern die Befunde und Einschätzungen der Expertinnen und Experten. Weitere Quellen sind die Ergebnisse von mehr als 50 Leistungsbeurteilungen von Aufsichtsgremien (Effizienzprüfungen), Studien zur Corporate Governance und Erkenntnisse aus rund 30 Veranstaltungen mit Vorständen und Aufsichtsräten über die vergangenen 20 Jahre. Hinzu kommen 40 Jahre Beratungserfahrung in Strategie und Governance auf Board Level sowie als Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Schwerpunkt der Interviews lag in der Unternehmenswelt.⁸ Einige Befragte, vor allem aus Vorstand und Aufsichtsrat, äußerten Skepsis, ob die Art und Weise der Teamführung in den höheren und obersten Führungskreisen von Unternehmen mit derjenigen in Orchestern, Sportteams und der Seefahrt vergleichbar sei. Natürlich gelten völlig unterschiedliche Bedingungen. Beispielsweise können Vorstände nicht auf eine Partitur zurückgreifen, die sie interpretieren und umsetzen. Die Welt dort ist komplexer.

Unternehmenslenker müssen relevante Rohdaten aus Markt, Wettbewerb oder Regulierung identifizieren, in Bezug auf deren Bedeutung für das Unternehmen analysieren, die Chancen und Risiken abschätzen und daraus für das Unternehmen eine Vision oder eine Strategie und ein neues Geschäftsmodell entwickeln. Sie müssen also ihre Partitur, die sie umsetzen wollen, erst selbst komponieren. Das ist wahrlich keine neue Erkenntnis. Schon Peter Drucker stellte das 1954 fest.⁹ Vor rund zehn Jahren blühte eine Managementliteratur auf, in der das Vorgehen von Dirigenten als Vorbild für die Leitung von Teams und Unternehmen galt.¹⁰ Oft gewann man bei der Lektüre den Eindruck: Was nicht passt, wird passend gemacht.

Dennoch: Beim Thema Führung und Team geht es im Kern um interpersonelles Verhalten, den Umgang miteinander. Der hat wesentlichen Einfluss auf den Erfolg eines Teams und des Unternehmens. Auf der Ebene der Interaktion besteht Vergleichbarkeit, wenn auch nicht in allen Details. In diesem Buch stammen viele wichtige Impulse daher auch von Interviewten, die nicht in der Wirtschaft tätig sind.

Zeitgemäße Führung braucht das Team

Die Gegenwart ist unbeständig, ungewiss, komplex und mehrdeutig. Sogar ein Akronym hat sich dafür gebildet – VUCA für „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“. Das zeigt, wie tief die Verunsicherung in Wirtschaft und Gesellschaft reicht. In dieser Zeit der Polykrisen wächst der Wunsch, ein „starker Mann“, ein Leader, möge aus der Unsicherheit herausführen und wieder Sicherheit und Verlässlichkeit herstellen. Der Soziologe Ulrich Bröckling nennt sie „Strongmen“¹¹. Sie versprechen Leadership durch Demonstration von Stärke, der klassische Anführer.

Aber was bedeutet Führung, Leadership? Der Begriff wird sowohl in Bezug auf die Persönlichkeit eines Anführers (Leadership als Selbstentwurf und Inszenierung von Stärke und Macht) als auch auf das erfolgreiche Führen von Menschen zum Wohle eines Gemeinwesens oder eines Unternehmens angewendet. Die Konzentration auf Leadership als Selbstentwurf ist riskant, besonders wenn damit eine unscharfe Vorstellung von Stärke verbunden ist. Dahinter versteckt sich oft übersteigertes Selbstvertrauen bis hin zur Selbstgefälligkeit und Rücksichtslosigkeit. Dieser Typus auf Führungsetagen beschert Unternehmen das hohe Risiko einer toxischen Kultur; mehr dazu später in Teil IV. Unter solchen Leadern entwickeln sich eher Resignation, innere Kündigung und Abwanderung statt Hochleistungsteams. Nach einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2008 kündigen 75 Prozent der Mitarbeiter wegen ihres Chefs.¹²

Hinzu kommt: In der VUCA-Welt kann kein Einzelner – wie stark er oder sie sich auch immer darstellen mag – effektive Antworten auf alle Herausforderungen geben. Die Welt und damit die Unternehmensführung sind heute so komplex, dass sie nicht mehr im Solo erfolgen kön-

nen. Es braucht das Team. Unternehmenslenker und -lenkerinnen brauchen die Kenntnisse von vielen – und deren fruchtbare Zusammenarbeit. Die Art und Weise, das zu erreichen, ein Team zu führen, zumal ein hochkarätig besetztes Team an der Spitze eines Unternehmens, entscheidet heute mehr als jemals zuvor über nachhaltigen Erfolg.

Damit aus einem Team an der Spitze ein Spitzenteam wird, müssen die verschiedenen individuellen Stärken der Geschäftsführungskolleginnen und -kollegen genutzt werden sowie auch die der gesamten FührungscREW auf den Ebenen darunter. Eine Binsenweisheit? Mitnichten! Es geht nicht um zweckdienliche Delegation, sondern um Mitwirkung und Entfaltung, um Führung, die Freiheit eröffnet, jedoch keine grenzenlose Freiheit nach Art des „Laissez-faire“.

Leadership im Sinne von Führen von Menschen zum Wohl des Unternehmens und seiner Stakeholder heißt, Bedingungen zu schaffen, dass ein Führungsteam sich einem gemeinsamen Ziel verpflichtet fühlt und jedes Mitglied im Rahmen dessen eigenständig und verantwortlich – selbststeuernd – handelt. Kürzer und prägnanter nenne ich dieses Führungsmodell „Führung zur Selbststeuerung“.

Damit Führung zur Selbststeuerung funktioniert, bedarf es einiger Voraussetzungen. Worauf es ankommt, beschreiben die folgenden fünf Teile. Dabei gehe ich immer wieder auf positive Praxisbeispiele ein – aber auch auf negative. Denn Raum für Freiheit birgt auch immer das Risiko, sie nicht zu nutzen oder sogar zu missbrauchen. Neben den Bedingungen für das Funktionieren der Führung zur Selbststeuerung ist daher eine Vorstellung davon erforderlich, was sie bedrohen, ausbremsen und sogar völlig unterminieren kann.

- Teil I: Führung zur Selbststeuerung ist im Grunde ein Paradox. Wieso brauchen hochqualifizierte Führungspersönlichkeiten, die ihre Leistungsfähigkeit bereits bewiesen haben, überhaupt Führung, zumal wenn sie die Freiheit zur Selbststeuerung besitzen? Dieser Frage gehe ich hier nach. Interviews und Erfahrungen aus Projekten zeigen: Führung ist notwendig, um selbstgesteuertem Handeln eine gemeinsame Richtung und Orientierung zu geben, Chaos zu vermeiden. Im Gegensatz zur hergebrachten hierarchischen Führung mit enger Steuerung und Kontrolle ermöglicht Selbststeuerung nicht nur, flexi-

bel und schnell auf komplexe Herausforderungen zu reagieren, sondern vorausschauend zu agieren; sie macht kreativ und agil. Die Freiheit, das Handeln selbst zu steuern, setzt die Potenziale aller Beteiligten frei.

- Teil II beschreibt die Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit Führung zur Selbststeuerung funktioniert und Höchstleistung möglich wird. Zu den wichtigsten Voraussetzungen zählen gegenseitiges Vertrauen und die Kompetenz der Teammitglieder. Eine fruchtbare Zusammenarbeit gedeiht darüber hinaus, wenn gemeinsam erarbeitete, verbindlich akzeptierte Ziele festgelegt werden und eine vertrauensbasierte Teamdynamik entsteht. Die Wirkung von Incentives, in den Augen von Politik, Medien und der breiten Öffentlichkeit der zentrale Leistungsanreiz, betrachten viele Praktiker dagegen als fraglich. Unverzichtbar bleiben sie dennoch. Die Kunst liegt darin, Bemessungskriterien konfliktfrei zum Unternehmensziel festzulegen.
- Teil III stellt dar, wie herausfordernd und anders die Anforderungen an die Rolle und Persönlichkeit der Vorsitzenden eines Vorstands oder einer Geschäftsführung sind. Im Vergleich zum alten Bosstyp verschwimmen bei Führung zur Selbststeuerung die Grenzen zwischen Vorsitzenden und Team, wobei die Ansprüche, die von außen an die CEO-Position gestellt werden, unverändert bleiben: Verantwortung für alles, ob Erfolg oder Misserfolg. Vorsitzende stehen somit zahlreichen Widersprüchen gegenüber. Damit umgehen und leben zu können, erfordert eine ausbalancierte Persönlichkeit.
- Teil IV zeigt anhand von Beispielen die Verwundbarkeit des Führungsmodells. Führung zur Selbststeuerung ist in hohem Maße demokratisch und wie Demokratien auch Angriffen von innen und außen ausgesetzt. Anders als die in den Teilen I bis III integrierten Beispiele werden hier schwerwiegende Fälle beschrieben, die das Führungsmodell untergraben können. Diesen vorzubeugen oder sie zumindest frühzeitig zu erkennen, entscheidet daher über den Erfolg.
- Teil V beleuchtet die Herausforderungen, die Führung zur Selbststeuerung an den Aufsichtsrat stellt. Das Aufsichtsgremium trägt die Personalverantwortung für Vorstand oder Geschäftsführung. Es muss sicherstellen, dass Menschen mit der passenden Qualifikation, geeigneten Persönlichkeit und angemessenen Wertvorstellungen be-

rufen und toxische, den Teamzusammenhalt zerstörende Personen ausgeschlossen werden. Man sollte sich überdies vergewissern, dass infrage kommende Kandidaten und Kandidatinnen in der Lage sind, die Freiheit zur Selbststeuerung motiviert und verantwortlich zu nutzen.

Eine abschließende Vorbemerkung: Führung zur Selbststeuerung hängt nicht am Geschlecht, an der Hautfarbe oder der politischen Überzeugung. Ich bemühe mich im Buch an vielen Stellen, die männliche und die weibliche Form zu verwenden. Im Sinne der besseren Lesbarkeit verzichtet der Text aber auf Gendersonderzeichen. Selbstverständlich sind immer alle gemeint.