



Leseprobe

Bodo Janssen

Das neue Führen

Führen und sich führen lassen in Zeiten der Unvorhersehbarkeit

Bestellen Sie mit einem Klick für 23,00 €



Seiten: 240

Erscheinungstermin: 18. Oktober 2023

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

www.penguinrandomhouse.de

Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

Zum Buch

Führung neu denken

Noch nie waren wir mit der Unvorhersehbarkeit des Lebens so konfrontiert wie heute. Nicht nur privat, sondern auch beruflich. Als Führungskräfte sind wir gefordert: müssen wirtschaftliche Zwänge und Probleme genauso abfedern wie die Sorgen und Nöte unserer Mitarbeiter. Wie gewinnen wir die Gelassenheit und Klarheit, die wir jetzt brauchen, um Einzelne und die Gemeinschaft zu stärken? Woher nehmen wir den Mut, uns von den Ereignissen leiten zu lassen? Wo finden wir unseren Ruhepol? Bodo Janssen überdenkt in seinem neuen Buch die Prinzipien der Führung und schafft einen Wegweiser für die Zeitenwende. Eine Lektüre mit hohem Praxiswert für Führungskräfte aller Ebenen – voller Kraft, Weisheit und Vision.



Autor

Bodo Janssen

Bodo Janssen, geboren 1974, studierte BWL und Sinologie und stieg im Anschluss ins elterliche Hotelunternehmen ein. Als sein Vater bei einem Flugzeugabsturz ums Leben kam, übernahm er die Führung der Hotelkette. Nachdem er bei einer Mitarbeiterbefragung vernichtende Ergebnisse erhalten hatte, beschloss er, für eineinhalb Jahre ins Kloster zu gehen. Nach dieser Zeit der inneren Einkehr leitete Bodo Janssen in seinem Unternehmen einen Paradigmenwechsel ein mit dem Ziel, eine authentische Unternehmenskultur zu entwickeln, in der jeder Mitarbeiter im Unternehmen das Leben

BODO JANSSEN
Das neue Führen

BODO JANSSEN

DAS NEUE FÜHREN

Führen und sich führen
lassen in Zeiten der
Unvorhersehbarkeit

ARISTON 

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

3. Auflage

© 2023 Ariston Verlag in der

Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Regina Carstensen

Umschlaggestaltung: wilhelm typo grafisch, unter Verwendung

von Fotos von Kay Blaschke/Penguin Random House und

bgrocker/Shutterstock.com

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20285-4

*Ungewissheit ist gerade die Bedingung,
die den Menschen zur Entfaltung seiner Kräfte zwingt.*
Erich Fromm

Inhalt

Beweggründe und Gebrauchsanweisung	9
--	---

TEIL I

Bewusstsein schaffen

Zeitenwende	15
Zurück in die Zukunft	20
Führung, sich führen lassen und sich selbst führen . . .	23
Toxische Führung	29
Neue Arbeit	39
New Work Inflation	49
Neue Führung	53
Wirtschaft und Spiritualität	61
Bewusstheit	66

TEIL II

Entschlüsse fassen, ins Handeln kommen

Transformationsfähigkeit entwickeln	75
Gerechtigkeit üben	90
Stärkende Bilder	103
So-sein-Dürfen	108
Vertrauen aufbauen	121
Resilienz entwickeln	126
Enttäuschen und enttäuschen lassen	134

Transformationsturbo Vertrauen	145
Das rechte Maß finden	155
Gemeinschaft leben	171
Gelingende Beziehungen	174
Gebraucht fühlen	183
Sinn erfahren	186
Entschlüsse fassen	210
Zahlen für Skeptiker	222

Beweggründe und Gebrauchsanweisung

Die Inhalte und Gedanken zu diesem Buch möchte ich besonders den Menschen ans Herz legen, die tendenziell dazu neigen, (Führungs-)Bücher an Chefs zu verschenken, mit denen sie unzufrieden sind. Denn hier geht es nicht nur darum, andere zu führen, sondern – und das vor allen Dingen – sich selbst führen zu lassen.

Ohne sich dessen meist bewusst zu sein, übernimmt jeder Mensch nicht nur die Rolle des Führenden, sondern ebenso die des Geführten. Der Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten geführt, der Vorgesetzte wiederum von seinem Vorgesetzten und so weiter. Und diese Kette wird fortgeführt, bis zur obersten Spitze einer Hierarchie. Viele Führungskräfte befinden sich in einer Sandwichposition und haben somit die Rolle des Führenden ebenso inne wie die des Geführten. Selbst Vorstände, Aufsichtsräte und Präsidenten werden geführt. Was für die Mitarbeitenden die Vorgesetzten sind, sind für die Vorstände, Aufsichtsräte und Präsidenten dieser Welt Geschehnisse und Umstände, über die sie nicht verfügen können: Pandemien, Kriege, Umweltkatastrophen, Marktentwicklungen oder Krisen. So ohnmächtig und machtlos sich mancher Mitarbeiter in Gegenwart seines Chefs fühlt, so ohnmächtig und machtlos fühlen sich viele Verantwortliche im Angesicht einer immer verrückter werdenden Welt. Jeder von uns wird also geführt. Ob wir wollen oder nicht.

Was sowohl die Vorgesetzten als auch die Umstände, durch die wir geführt werden, gemein haben, ist, dass wir über sie nicht verfügen können. Wir können genauso wenig über das Verhalten unseres Vorgesetzten verfügen, wie es uns nicht möglich ist, über Krisen, Katastrophen oder andere sich um uns herum entwickelnde Umstände zu verfügen. Aus diesem

Grund empfand ich es als sehr wichtig, nicht nur über das Thema Führung zu schreiben, sondern auch über die Bereitschaft und Fähigkeit, sich führen zu lassen.

Hinzu kommt, dass sich uns die Welt auf eine Art und Weise offenbart, die uns immer unsicherer werden lässt. Die Auswirkungen von Volatilität, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Brüchigkeit bestimmen unseren privaten und beruflichen Alltag. Und die Frage, auf die ich auch eingehen werde, ist, wie es uns als Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmer gelingen kann, diese Zeiten der Unvorhersehbarkeit gemeinsam zu meistern. Denn das ist mir in den letzten Jahren immer bewusster geworden: Es gibt Probleme, die können wir nur gemeinsam lösen. Und die derzeit auf der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Agenda stehenden gehören dazu: Klimaschutz und Frieden zum Beispiel, oder in der etwas kleinteiligeren Betrachtung so etwas wie der Fachkräftemangel. Ob es den Fachkräftemangel wirklich gibt, kann ich nicht beurteilen. Was ich aber beurteilen kann, ist, dass wir den Fachkräftemangel in der Form, wie er in der Politik, in der Wirtschaft und der Öffentlichkeit diskutiert wird, bei uns im Unternehmen so nicht erleben: Drei von vier Bewerbern müssen wir derzeit absagen. Gründe dafür, weshalb das bei uns so ist, werde ich noch nennen.

Das neue Führen ist kein klassisch strukturiertes Führungsbuch, in dem verheißungsvolle Konzepte oder alles heilende Rezepte angepriesen werden. Es beschreibt eher eine sachlich-philosophische, aber auch praktische Reise, auf der ich durch die unterschiedlichen Facetten der Entwicklung unseres Familienunternehmens schlendere. Zehn Jahre nach Beginn unserer »Stillen Revolution« ziehe ich ein Zwischenfazit zu einer Entwicklung, die der *Harvard Business Manager* einst als einen am meisten beeindruckenden Wandel in der deutschen Managementgeschichte bezeichnete. Was ist davon geblieben? Was ist seitdem an Neuem entstanden?

In einem ersten Teil gehe ich darauf ein, was ein neues Führungsbewusstsein ausmacht und weshalb es uns in Zeiten der Unvorhersehbarkeit dabei helfen kann, gute Antworten auf die Fragen zu finden, die die uns alle herausfordernde Zeit mit sich bringt und noch bringen wird. In einem zweiten Teil kann jeder daran teilhaben, welche Antworten wir in unserem Unternehmen gefunden haben oder ich mit anderen und wie wir sie für uns in den Alltag übersetzt haben. In allen Teilen lade ich dazu ein, die vorliegenden Inhalte noch einmal zu vertiefen, um persönliche Antworten für komplexe Situationen zu finden.

Mit meinen eigenen Geschichten, Fragen und Übungen möchte ich eher zum Nachdenken anregen, statt pauschale Antworten zu liefern. Die passenden Antworten auf die Fragen, die sich jeder stellt, findet jeder am besten auch selbst.

Ich gehöre zu den 75 Prozent der Forsa-Umfrage vom Juli 2023, die das Gendern nicht anspricht. Aus diesem Grund habe ich zugunsten einer besseren Verständlichkeit und Lesbarkeit bei personenbezogenen Bezeichnungen auf eine geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet und das generische Maskulinum angewandt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten deshalb entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.

Zeitenwende

Viele Ingenieure brennen noch für den Verbrennungsmotor//

Vor einiger Zeit hatte ich ein Gespräch mit einem mir bekannten Leiter eines Belegschaftsmanagements, es handelte sich um ein Tochterunternehmen eines großen deutschen Automobilherstellers. Er hatte um dieses Gespräch gebeten, um mich auf einen Vortrag für die Führungskräfte seines Unternehmens vorzubereiten. Ungefähr so lief es ab:

»Bodo, in diesem Unternehmen arbeiten rund 3000 Ingenieure, die für den Verbrennungsmotor ›brennen‹. Ingenieure, die schnelle und schicke Autos lieben und deren Auftrag darin besteht, Werkswagen unseres Mutterkonzerns mit Blick auf Optik und Leistung für einen exklusiven Käuferkreis weiterzuentwickeln. Nun haben wir Gewissheit darüber, dass der Verbrennungsmotor in absehbarer Zeit Geschichte sein wird. Doch was mache ich denn jetzt mit meinen Verbrennungsmotoren liebenden Ingenieuren?«

Ich fragte zurück: »Was hat für dich bisher Führungserfolg bedeutet?«

»Da sind die traditionellen Erfolgsfaktoren wie leistungsfähige Mitarbeiter, effiziente Prozesse, hohe Qualität, Innovationskraft, wirtschaftliche Ergebnisse etc.«

»Und haben diese Erfolgsfaktoren bei der Lösung deines aktuellen Problems weitergeholfen?«

»Bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen geht es offensichtlich nicht nur um Zahlen, Produktivität und Qualität«, so seine Antwort.

Einen Augenblick lang überlegte ich, wie ich ihn aus der Reserve locken konnte. Schließlich fragte ich: »Was müsste denn deiner Meinung nach Führung bewirken, damit du dich, dein Team und damit das Unternehmen für die Zukunft als erfolgreich beschreiben würdest?«

Nun dachte auch mein Gegenüber eine Weile nach, schließlich erwiderte er: »Wenn meine Ingenieure nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die Begeisterung hätten, sich für das Thema E-Mobilität einzusetzen.«

»Das ist doch schon mal was. Wenn also Führungserfolg für dich zurzeit eher nicht in den traditionellen Erfolgsfaktoren liegt, sondern mehr darin, Menschen zu befähigen, sich für etwas Neues zu begeistern, wird das Auswirkungen auf deine Art der Führung haben. Denn dann heißen die im Kontext der Führung stehenden Fragen für dich nicht mehr: Wie kann ich diesen oder jenen Prozess noch effizienter gestalten? Wie kann ich die Kosten in jedem Bereich oder in jener Abteilung weiter senken? Sondern: Wie gelingt es mir, 3000 Ingenieure für das Unvorhersehbare, das Unbekannte und vielleicht auch bisher Unbeliebte zu begeistern? Wie schaffe ich es, 3000 Ingenieure zu befähigen, gut mit dem Unverfügbaren umzugehen? Denn keiner von ihnen kann darüber verfügen, ob die E-Mobilität Einzug hält oder nicht.«

Gespräche wie diese oder Aussagen wie »So kann es nicht weitergehen« werden mir immer wieder und immer häufiger von Menschen entgegengebracht, die angesichts einer ständig verrückter erscheinenden Welt keine passenden Antworten mehr auf Fragen finden, die sich auf die Zukunft ihrer Arbeit, ihrer Führung von Mitarbeitern, ihres Umgangs mit den Chefs ihres Unternehmens oder sogar ihres eigenen Lebens beziehen. Die meisten der Menschen, von denen ich solche Aussagen oder Fragen höre, sind ratlos, fühlen sich der immer rasanter werdenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung machtlos ausgeliefert.

Vor zwölf Jahren fasste ich einen sehr wichtigen Entschluss – nämlich den, den Sinn in unserem Unternehmen nicht mehr in der Gewinnmaximierung zu sehen, nicht mehr darin, die wirtschaftliche Leistung um jeden Preis zu erhöhen, sondern darin, Menschen zu stärken. Bis zu die-

sem Zeitpunkt war ich der Auffassung, dass wirtschaftliches Wachstum nicht nur meine Sehnsucht nach einem glücklichen Leben erfüllt, sondern auch die Probleme des Unternehmens löst. Und so war es für mich bis 2010 darum gegangen, alles dafür zu tun, das Unternehmen aus der Abhängigkeit heraus in die wirtschaftliche Freiheit zu führen. In dem Glauben, dass Größe und Stärke unabhängig machen, versuchte ich, seine Wirtschaftsleistung zu steigern. Mein tägliches Tun bestand darin, die Mitarbeiter zu mehr Effizienz, Produktivität und Leistung anzutreiben, Transparenz, Sicherheit und Kontrolle zu gewinnen sowie sämtliche Prozesse zu optimieren und die Qualität zu steigern. Es ging für mich darum, alles aus den für mich arbeitenden Menschen und dem Unternehmen herauszuholen. Die Menschen waren damals für mich vor allem eines: Mittel zum Zweck Wirtschaftswachstum. Mittel zum Zweck, dass es dem Unternehmen gut geht und ich mich besser fühlte.

Mit meiner im Winter 2011 getroffenen Entscheidung änderte sich einiges. Der wohl maßgebliche Paradigmenwechsel bestand darin, nicht mehr den Menschen in den Dienst der Wirtschaft, sondern die Wirtschaft in den Dienst des Menschen zu stellen. Das Unternehmen als Mittel zum Zweck dafür zu betrachten, Menschen zu stärken. Doch was hieß es konkret, Menschen zu stärken? Was bedeutete das für das Unternehmen und seine Entwicklung? Zunächst war mir das alles nicht so klar, doch ich versuchte mich darin, eine »Vision von glücklichen Menschen« zu formulieren. Mir war bewusst, dass ich niemanden wirklich glücklich machen kann. Wohl aber konnte ich in meiner Rolle als Unternehmer, in der als Führungskraft, Ehemann, Vater, Freund oder Kollege durch mein Verhalten und das Schaffen von günstigen Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Menschen für sich das finden, um sich ein bisschen wohler in ihrer Haut zu fühlen.

Im weiteren Verlauf der sich meiner Entscheidung anschließenden Entwicklung kristallisierte sich aber ein sehr klares Bewusstsein heraus, was »Menschen stärken« konkret für mich bedeutete. Es ging darum, dass sie abends aufrechter nach Hause gehen, als sie morgens zur Arbeit gekommen sind. Menschen zu stärken hieß, sie auf ihrem Weg aus der Angst heraus ins Vertrauen, aus der Fremdbestimmung in die Selbstbestimmung, aus der Opferrolle in die Selbstverantwortung zu begleiten. Sie dabei zu unterstützen, die Fähigkeit und Bereitschaft zu entwickeln, sich den persönlichen, privaten und beruflichen Herausforderungen zu stellen, anstatt vor ihnen zu flüchten. Das Leben (einschließlich der Arbeit) lieben zu lernen, was auch immer das Leben ihnen beschert. Oder einfach ein Leben zu leben, das zu ihnen passt. Eine Arbeit auszuüben, die zu ihnen passt.

Meinen persönlichen Anspruch hatte ich noch ein bisschen erhöht. Denn ich ordnete der Stärkung des Menschen einen Begriff aus der antiken ethischen Philosophie zu: die Eudämonie (griech. *eudaimonia*; Glück, Zustand des Menschen, in dem die Gottheit, *daimon*, wohlgesinnt ist). Sie beschreibt eine innere Zufriedenheit jenseits äußerer Faktoren. Ein psychisches, physisches und soziales Wohlbefinden unabhängig davon, was um einen herum geschieht; hemdsärmelig vielleicht mit Resilienz übersetzt. Das war das, wofür unser Unternehmen stehen sollte. Das war das, wofür ich mich einsetzen wollte. Am besten täglich. Daraus entstand die Frage: Was bedeutet dieser für mich neue Anspruch für das Unternehmen? Was bedeutet es für Führung, die in der Absicht geschieht, Menschen zu stärken? Für die Kommunikation, die Organisation, die Infrastruktur, für Produkte, Angebote, Erfolgsmodelle, Sichtweisen, Entscheidungen und Verhaltensmuster? Und so machte ich mich vor zwölf Jahren auf den Weg, nicht nur Antworten auf diese Fragen zu finden, sondern versuchte auch gleich die gefundenen Antworten in die Tat umzusetzen.

Was ich damals weder wusste noch erahnte, war, dass die Folgen meiner Entscheidung offensichtlich immer mehr Menschen im Unternehmen dazu befähigten, sich in diesen anspruchsvoller werdenden, herausfordernden Zeiten immer besser zurechtzufinden.

Zurück in die Zukunft

Wenn die Verheißung von früher zur Bedrohung von morgen wird// In einem Telefonat kam ich mit dem Mitarbeiter eines Verlags auf den forensisch-psychiatrischen Gerichtsgutachter Dr. Reinhard Haller zu sprechen. Er beschäftigt sich unter anderem mit der Frage, wie es uns gelingt, uns selbst in schwierigen Zeiten nicht verrückt zu machen. Und ein von ihm betrachteter Aspekt war es dann auch, der mich aufhorchen ließ, denn mein Gesprächspartner zitierte den österreichischen Mediziner mit dem folgenden Satz: »Die heute als verrückt bezeichneten Zeiten sind im Lauf der Geschichte eigentlich die normalen, und die normalen Zeitepochen die wirklich verrückten.«

Mich erinnerte die Aussage an die Beerdigung der Großmutter meiner Frau Claudia, die 1935 geboren wurde und nach sechsundachtzig, zum Teil sehr herausfordernden Lebensjahren verstarb. Auf ihrer Beerdigung sagte der Pastor: »Gerhardine war eine Frau, die das Leben zu nehmen wusste, wie es kam.« Die Großmutter meiner Frau erfuhr Zeiten, die durch Kriege, Hunger, Armut und Angst geprägt waren. Aber nicht nur ihre Generation, sondern ebenso die meisten vor ihr waren durch militärische Auseinandersetzungen, Seuchen, Hunger und Not oder Naturkatastrophen geprägt. Erst die Generationen nach dem Zweiten Weltkrieg hatten, zumindest in Westeuropa, das unglaubliche Glück, in einer Zeit aufzuwachsen, die vor allem durch Wohlstand und Frieden geprägt war, einer Zeit, in der die Menschen die meisten der herausfordernden Umstände der früheren Generationen in dieser Form nie erfahren mussten und in der die Steigerung des Bruttosozialprodukts zum Goldenen Kalb, zum Gott erkoren wurde. Und der Glaube, dass Wirtschaftswachstum alle Probleme löst, wurde zum Credo einer ganzen Generation.

Und so führte die vermeintliche Glücksformel: »Je größer das Bruttosozialprodukt, desto höher der Wohlstand und das Wohlbefinden« dazu, dass die Wirtschaft nicht dem Menschen diene, sondern die Menschen sich und ihre Gesundheit der Wirtschaft, dem Wohlstand opfereten.

Doch was wir seit Beginn der Zwanzigerjahre im neuen Jahrtausend erfahren, lässt uns aufhorchen. Wir erleben etwas, was wir vielleicht gehant haben, aber zugleich einiges, was wir uns so nicht vorstellen konnten. Auch wenn wirtschaftliches Wachstum und Globalisierung über Jahrzehnte für Sicherheit, Stabilität und Frieden gesorgt haben, war uns bewusst, dass es kein unendliches Wachstum geben konnte. Und so hat uns der Kampf um die für das Wachstum erforderlichen Arbeitskräfte und Rohstoffe wieder in Situationen gebracht, die für unsere Vorfahren normal waren: Inflation, Energiekrise, Rohstoffmangel, Flüchtlingswellen, Pandemien, Klimakatastrophen und nicht zuletzt einen erneuten Krieg in Europa. Der Unterschied zu den vorherigen Generationen besteht jedoch darin, dass wir die Einstellungen und die Fähigkeiten verloren oder verlernt haben, in dieser für uns neuen Welt, die mit Modellen wie VUCA (die Abkürzung für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, also Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) oder BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible; Brüchig, Verunsichert, Non-Linear, Unverständlich) beschrieben werden, um mit neuen Herausforderungen zurechtzukommen. Und so erleben wir, dass sich der »Gott« des Wohlstands nicht im gleichen Maße für unser Wohlbefinden verantwortlich gefühlt hat, dass unendlicher Wohlstand eben nicht unendliches Wohlbefinden bedeutet. Denn uns begegnen immer mehr Menschen, die überfordert sind, unter Burn-out, Depressionen oder anderen psychosomatischen Erkrankungen leiden. Und das völlig unabhängig vom Gehalt. Doch was ist dann die Währung, wenn der Euro an Bedeutung verliert?

Gesundheit? Psychisches, physisches oder soziales Wohlbefinden? Sinn? Und welche Anforderungen stellt dies an die Führung von morgen?

Führung, sich führen lassen und sich selbst führen

Führung hoch drei// Die Fragen, die aktuell zum Thema Führung diskutiert werden, unterscheiden sich nicht sehr von denen der Vergangenheit. Es sind vielleicht ein paar hinzugekommen, jedoch richtet sich der Fokus letztendlich auf eine Frage: Wie führe oder transformiere ich ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Team erfolgreich? Wie das gelingt, hat sich meinen Erfahrungen und Beobachtungen nach in den letzten Jahren stark gewandelt. Führung ist im Wesentlichen von drei Faktoren abhängig. Von der Absicht, mit der ich führe, von dem Kontext, in dem ich führe, sowie den Menschen, die ich führe. Und da sich der Kontext, in dem Führung geschieht, und das Bewusstsein der Menschen, die geführt werden, einem permanenten Wandel unterliegen, macht es Sinn, sich immer wieder mit dem Thema Führung neu zu befassen.

Beim Führen geht es nicht um Kategorien wie Richtig oder Falsch, Gut oder Schlecht, denn ob ich meine Führung als richtig oder falsch, gut oder schlecht empfinde, hängt stark davon ab, mit welcher Absicht ich führe, was Führungserfolg für mich bedeutet. In Gesprächen mit Kollegen, aber auch mit anderen Unternehmern oder Führungskräften mache ich häufig die Erfahrung, dass wir alle über Führung sprechen, aber jedoch ein unterschiedliches Bewusstsein davon haben, was Führung für den jeweiligen Menschen bedeutet. Eine Diskrepanz zwischen dem, was Führung bedeutet, herrscht nicht nur zwischen vielen Trainern, Coaches, Beratern und den Führungskräften eines Unternehmens, sondern ebenso und ganz besonders zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Eine Gallup-Studie von 2010 zeigte auf, dass 97 Prozent der Führungskräfte glaubten, einen guten Job zu

machen, während über 90 Prozent der Mitarbeiter aufgrund des Vorgesetzten kündigten. 2020 wurde die Studie wiederholt, mit einem identischen Ergebnis: »Führungskräfte sind der wahre Produktivitätskiller.«

Offensichtlich gibt es hier ein Missverständnis, fehlt ein gemeinsames Verständnis darüber, was Führungserfolg für beide Parteien bedeutet, was das passende Führungsverhalten ausmacht. Und Missverständnisse führen nicht zum ersten Mal zu Konflikten, zu gestörten Beziehungen, die über kurz oder lang mit sich bringen, dass sich Menschen voneinander trennen. Die Frage, die sich daraus ableitet, lautet: Welches Bewusstsein, welcher Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen bedarf es, um Führende und Geführte wieder zusammenzubringen?

Mitgefühl statt Datenbank// Was uns dabei hilft, die Beziehung zwischen Führenden und Geführten erneut gelingen zu lassen, ist die Fähigkeit, die Situation des jeweils anderen nachzuempfinden, uns in die Lage unseres Gegenübers hineinzuversetzen. Empathie ist also eine wichtige Voraussetzung. Der 2018 verstorbene britische Astrophysiker Stephen Hawking mahnte uns, dass das Überleben der Menschheit von ihrer Fähigkeit zur Empathie abhängig sei. Und auch mit Blick auf die sich rasant entwickelnde künstliche Intelligenz können wir absehen, dass Empathie etwas sein wird, die uns von KI nicht abgenommen werden kann. Denn Empathie, also die Bereitschaft, Emotionen und Gedanken, Motive anderer zu erkennen, zu verstehen und zu fühlen, sich also in andere hineinzuversetzen zu können, unterscheidet den Menschen von der Maschine.

Doch seit Beginn der Industrialisierung wurde uns genau das abtrainiert, denn mit ihrem Einzug ging es darum, die Maschine als Idealbild anzusehen, und Führungskräfte von Fabriken waren darauf ausgerichtet, die menschliche Leis-

tungsfähigkeit an die einer Maschine anzupassen, an die Erfordernisse der Produktion. Der Mensch musste entsprechend ihren Anforderungen und Standards normiert werden, Privates und Persönliches mussten am Werkstor abgegeben werden. Und nun erleben wir, dass die vom Menschen geschaffenen Maschinen ihn immer öfter ersetzen und es nun mehr darauf ankommt, die Menschlichkeit und all die von ihr ausgehenden Fähig- und Fertigkeiten wieder zu entdecken und zu erlernen.

Und wer sich schon mit künstlicher Intelligenz befasst hat, wird zudem zu der Erkenntnis gelangen, dass das, was die Entwicklung der Maschine für das Handeln des Menschen bedeutete, sich bei KI wiederholen wird. Nur dass es hierbei weniger um unser Handeln als vielmehr um unser Wissen geht. Die Generierung, der Zugriff und die Nutzung von Wissen wird immer unabhängiger von einzelnen Menschen. ChatGPT erzeugt in Sekundenschnelle Wissen und macht es öffentlich zugänglich. Aber viele Führungskräfte in technischen Berufen, Ingenieure etwa, aber auch Betriebswirte und Ökonomen haben ihre Führungsarbeit und -position auf dem Fundament ihres Wissens aufgebaut. Doch was bedeutet das für sie, wenn ihr Wissen in Zukunft von KI generiert wird, ihr Wissen nicht mehr mit Macht gleichzusetzen ist, sondern für ihre Führungsarbeit immer mehr an Bedeutung verliert. Wie werden sie damit umgehen, wenn KI sie abermals auf das zurückwirft, was von ihnen jahrelang als »weicher Faktor« abgetan wurde: Menschlichkeit. Und wird KI uns dazu bringen, uns von der Wissens- in eine Weisheitsgesellschaft zu transformieren? »Die Macht der Ingenieure und Ökonomen brechen«, so formulierte es Thomas Sattelberger, ehemaliger Vorstand der Telekom in *Die stille Revolution*, unserem Kinofilm zum Kulturwandel in der Arbeitswelt. Und er führte weiter aus: »Sozialwissenschaftler und Philosophen in die Führungspositionen.« Bisheriges Führungswissen und

-verhalten in Zeiten der Unvorhersehbarkeit und von künstlicher Intelligenz werden schneller an ihre Grenzen stoßen, als sich das manch einer wünscht und vorstellen kann. Doch was machen wir mit dieser Erkenntnis?

Reflexion ist produktiver als Aktion// Was mir geholfen hat, mich als Führungskraft wieder besser in mein Gegenüber hineinzusetzen, war die Erinnerung daran, welche unterschiedlichen Formen der Führung ich bisher erlebt hatte. So versuchte ich mich zum Beispiel zu entsinnen, von welchen Menschen ich bisher geführt wurde und welches Verhalten sie dabei an den Tag gelegt hatten. Dann begann ich mir klarzumachen, ob dieses Verhalten anfangs für mich problematisch, aber mittelfristig doch hilfreich war, oder ob es sich genau umgekehrt verhielt. Bei der Auswahl der Menschen, an deren Führung ich mich erinnern wollte, ging ich sehr breit vor, ich scheute mich nicht davor, bis in die Kindheit vorzudringen, zu meiner Mutter, meinem Vater, den Lehrern. Meine Französischlehrerin hatte zwar sehr streng gewirkt, aber sie wurde von allen respektiert – was war ihr Geheimnis von Führung gewesen? Ohne dass ich es als Jugendlicher jemals hätte konkret benennen können, würde ich meine damalige Lehrerin heute als einen Menschen beschreiben, der genauso glaubwürdig wie besonnen und konsequent war. Aber allem voran ein ehrliches Interesse daran hatte, dass wir Kinder uns weiterentwickelten. Frau Willms war auf ihre Art und Weise einfach authentisch.

Neben der Erinnerung waren es weiterhin aktuelle Beobachtungen, die mir halfen, sowohl ein Bewusstsein als auch eine Empfindung dafür zu entwickeln, wie es sich anfühlt, geführt zu werden. Der Startschuss war ein Gefühl der Ohnmacht, der Machtlosigkeit, das ich besonders in den letzten Jahren immer dann spürte, wenn ich einer Situation ausgesetzt war, über deren Entwicklung und Ausgang ich nicht

