

BE BRAVE

Schwedler

2025

ISBN 978-3-8006-7764-1

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

In Taylors System wurden Mitarbeitende entmündigt und quasi selbst zu Maschinen. Insbesondere in agilen Arbeitsweisen, in der Hochinnovation und bei komplexen Aufgabenstellungen sollen und müssen Mitarbeitende wieder mitdenken. Sie müssen ihre vollen Potenziale einbringen und Verantwortung übernehmen. Was so einleuchtend und einfach klingt, ist ein echter Paradigmenwechsel. Wir müssen verstehen, dass die Einführung von Empowerment die klassische Management-Schule auf den Kopf stellt. Taylors Kultur wurde über Jahrzehnte perfektioniert und in unsere Firmen-DNAs eingebrannt. Es ist das etablierte und bekannte Betriebssystem. Alle (Top-)Manager hatten in diesem System ihre Erfolge und ihre Karriere. Es ist dadurch auch die Komfortzone und die »Muttersprache«. Die Sicherheit des Bekannten fühlt sich an wie der »doppelte Fallschirm«. Die Führungskraft, die in dem System zu Hause ist, muss sich für die neuen Arbeitsweisen wie Empowerment folglich aus der Komfortzone wagen, eine neue Sprache lernen und den Fallschirm zu Hause lassen.

Wir brauchen also nicht unbedingt *bessere* Führungskräfte, sondern *mutigere*, die sich trauen, Taylors System umzukehren, indem sie loslassen und Verantwortung abgeben. Start-ups und New-Techs (wie die Googles und Teslas dieser Welt) haben hier einen entscheidenden Vorteil. Sie sind nicht im Zeitgeist der Industrialisierung und dem System Frederick Taylors groß geworden. Sie starteten von Grund auf als Digital Natives, agil und weniger hierarchisch. Ihre Teams genossen von Tag eins mehr Mitsprache und Eigenverantwortung.

Die unterschiedliche Kulturprägung kann man sogar äußerlich an den Chefs ablesen. Ein DAX-CEO trägt etikettenkonform Maßanzug und Krawatte, der New-Tech-CEO eher Kapuzenpulli. Den DAX-CEO werden wir womöglich in der Vorstandsetage antreffen, abgeschirmt durch zwei Vorzimmer. Ein New-Tech-CEO schläft auch schon mal neben dem Montageband, wenn die Produktion klemmt.

Die etablierten Konzerne und Mittelständler wissen längst: Der alte Anzug zwick. Aber ihn auszuziehen? Kostet Überwindung.

Die Etablierten müssen eine Transformation stemmen, ein altes System abschütteln und ein neues erschaffen. Das geht immer mit Reibung, Widerstand und Verlustängsten einher. Ich hatte neulich eine Anekdote gehört, die ich hier frei nacherzähle: Irgendwo auf dem Land, völlig abgeschieden von jeglicher Zivilisation, sucht ein verirrter Autofahrer nach dem Weg. Da trifft er auf einen einheimischen Schafshirten und fragt diesen nach dem Weg in die Hauptstadt. Der Hirte überlegt, grübelt, seufzt und antwortet schließlich: »Lieber Herr, puhh, schwierig, also an Ihrer Stelle würde ich von ganz woanders losfahren.«

So fühlen sich womöglich gerade viele Unternehmen, die im gewachsenen Dickicht festgefahren sind und am liebsten befreit neu aufsetzen würden.

Was bleibt uns noch?

Neben der Metaebene »*die Organisation*« hat die Neuausrichtung von Führung eine ganz persönliche Komponente. *Empowerment* bedeutet so viel wie »Macht und Verantwortung übertragen«. Führungskräfte sollen also ihre unter Schweiß und Tränen erungene Macht abgeben? Und das auch noch freiwillig? Eine Karriere ist mit vielen Opfern verbunden: viele Überstunden, das Wochenende durcharbeiten, ständig am Rande eines Burnouts. Für Hobbies, Freunde und die Familie ist kaum Zeit, denn sie sind nur Ablenkung auf dem steilen Weg nach ganz oben. Ich kenne Top-Manager, die einen Termin in Outlook benötigen, damit sie das Finalspiel des eigenen Kindes am Sonntag Mittag nicht verpassen. Abteilungsleiterin oder CEO wirst Du nicht nebenbei.

Als Gegenleistung für den überdurchschnittlichen Arbeitsinsatz und die Opferbereitschaft der Karrieristen locken – neben der höheren Vergütung – zwei wesentliche Anreize: Zum

einen sind das die Insignien der Macht: das eigene Eckzimmer mit Ausblick, Schreibtisch aus Mahagoni-Massivholz, Ledersessel, personalisierter PKW-Stellplatz vor der Tür. Soweit bekannt. Jetzt gibt es nur ein Problem. Diese Insignien werden nach und nach abgebaut. Im Kontext von New Work, moderner Arbeitswelten und aufgefrischter Unternehmenskultur fallen mehr und mehr dieser Statussymbole weg. Als ich damals im Konzern startete, hatten alle Abteilungsleiter (ja es waren fast ausschließlich Männer) ein eigenes Büro oder zumindest einen separaten Bereich im Großraumbüro. Heute sitzen Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen (ja es tut sich zum Glück was) ganz normal an einem beliebigen Schreibtisch, wie die »normalen« Arbeitskräfte. Vorgesetzte und Untergebene können wir heute nicht mehr ohne Weiteres unterscheiden. Genauso ist es ja auch gewollt. Man begegnet sich auf Augenhöhe, die Chefs sind nah dran am Geschehen, der Austausch wird verstärkt und so weiter. Macht alles Sinn, nur finden das nicht alle gut.

Als ich damals im Konzern startete, hatte jeder Hauptabteilungs- und Bereichsleiter (ja es waren fast ausschließlich Männer) einen eigenen Dienstwagen-Stellplatz in Büronähe. Heute dürfen sie zwar noch in die Liegenschaft einfahren, eine Personalisierung der Stellplätze gibt es aber nicht mehr. Wie »normale« Angestellte müssen auch sie neuerdings einen Parkplatz suchen, gegebenenfalls warten, weitere Wege gehen. Zumindest das eigene Büro konnten sich die Hauptabteilungs- und Bereichsleiter noch retten. Wer weiß wie lange noch, wenn das so weiter geht.

Diese Sonderrechte mögen oberflächlich daherkommen, haben aber durchaus eine tiefere Bewandnis. Wenn diese Statussymbole und Bequemlichkeiten wegschmelzen, fällt ein wichtiges *Incentive* weg. Aber es sind nicht nur die oberflächlichen Zeichen der Macht, die wegfallen, sondern auch die Macht selbst wird durch Empowerment reduziert. Verantwortung und Einfluss werden auf mehrere Schultern verteilt. »Ja um Himmels Willen, was bleibt dann eigentlich noch? Warum soll ich mir als

Führungskraft den ganzen Aufriss noch antun?» Und wenn das alles noch nicht genug wäre: Durch Empowerment sehen viele Manager das Risiko des Scheiterns erhöht, da die eigene Einflussnahme und die Kontrolle reduziert wird. Etwaige Fehler der Mannschaft fallen immer auch auf die Führungskräfte zurück, Empowerment hin oder her. »Als Dank für diese naive Großzügigkeit der Machtabgabe soll ich mich auch noch erhöhten Risiken aussetzen? Nur ein Narr oder verweichlichter New-Work-Esoteriker kann sich auf diesen Unfug einlassen.«

Anreize und Macht nehmen ab, während Druck und Arbeitslast zunehmen. Die Herausforderungen der zunehmend dynamischen und komplexen Wirtschaftswelt und Multi-Krisen werden ja nicht weniger. Mehr Druck, Risiko und Anstrengung bei abnehmender Gegenleistung? Vielleicht ein Grund, warum immer weniger junge Menschen Führungskraft werden wollen. Laut einer Studie⁴¹ der Boston Consulting Group zeigen nur noch 13 Prozent der jungen Berufstätigen Interesse daran, langfristig eine Führungsrolle anzustreben.

Bye-Bye Status, hello Sinn.

Wenn wir Führung nach den alten Denkmustern von Macht und Status bewerten, kommen wir nicht weiter. Dann ergibt sich tatsächlich das oben skizzierte Dilemma. Die alte Rechnung geht immer weniger auf:

$$\text{Anstrengung} + \text{Verzicht} = \text{Status} + \text{Macht}$$

Wir brauchen eine neue Gleichung. Und die entsteht, indem wir Führung neu denken. In der Gleichung dürfen wir nicht nur die Substraktion betrachten, also *weniger* Einfluss, *weniger* Statussymbole, *weniger* dies, *weniger* das. Wir machen es wie Pippi Langstrumpf, machen uns die Welt wie sie uns gefällt und kehren die Rechenart einfach um, in eine *Addition*. Modernes Leadership hat nämlich einiges an Zugewinn zu bieten:

Leader führen transformational, indem sie als inspirierende Vorbilder agieren, Vertrauen aufbauen und Respekt und Wert-

schätzung ernten. Sie entfesseln die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, sie verteilen Einfluss auf mehrere Schultern. Sie sind damit quasi der Gegenentwurf zu klassischen Vorgesetzten. Diese führen transaktional, das heißt sie steuern mit äußeren Anreizen, wie Gehaltserhöhung oder Bestrafung, agieren als Befehlsgeber mit klaren Vorgaben. Kommunikation verläuft hier eher monodirektional, vom Chef zur Mannschaft.

In der Rolle des Leaders aufzugehen, kann eine sehr erfüllende Erfahrung sein. Erfolgreiche Leader erfahren eine große Wertschätzung, großen Respekt und Zuneigung. Das ist bei den patriarchischen Old-School-Managern nicht unbedingt der Fall. Menschen folgen Leadern freiwillig, aus Überzeugung, aus Vertrauen. Menschen folgen Old-School-Managern in erster Linie aus Gehorsam und Angst vor negativen Sanktionen.

Wenn Leader das volle Potenzial der Menschen entfesseln, entwickelt das eine ganz neue Kraft. Dann sind Ergebnisse möglich, die über der eigenen Erwartungshaltung und ursprünglichen Zielsetzung liegen. Wir erinnern uns an die geniale Idee des Kerzenlichts, das den König völlig überraschte. In der Erzählung hatte der König Tränen in den Augen, und das aus gutem Grund: Seine Schützlinge so zu befähigen, zu fördern und zu fordern, dass sie über sich herauswachsen (siehe auch Apollo 13) ist eine erfüllende Erfahrung.

Das hierarchisch patriarchisch geprägte Führungsbild ist in erster Linie egozentrisch. Es geht um die eigene Vormachtstellung, den eigenen Ruhm und die eigene Karriere. Die Mannschaft ist da nur das Zahnrad im Getriebe, der Mittel zum Zweck. Die Mannschaft dient dem Vorgesetzten.

Leadership dreht das komplett um: Die eigene Zurücknahme fördert und fordert die Mitarbeitenden. Leader verschaffen ihrer Mannschaft die besten Rahmenbedingungen, damit sie ihr volles Potenzial ausschöpft. Leader dienen dem Team. Leader haben mehr Bestreben ihre Organisation besser zu machen, als

dass sie verteidigen, was da ist. Zu sehen, wie das eigene Team wächst und Erfolge einführt, ist – zumindest in meiner Welt – ein Zugewinn und kein Verlust.

Neuer Typ gefragt

Statussymbole und Macht mögen im Zuge von Leadership und Empowerment schwinden, dafür wachsen Dinge, die viel größer, mächtiger und wunderbarer sind als das: Potenzialentfaltung der Mannschaft, Erfüllung durch wahrhaftige Gefolgschaft auf Basis von Respekt und Vertrauen. Damit das entsteht, braucht es einen neuen Typus Führungskraft: die Seelenfänger, die emotional Intelligenten, die Empathischen, die Visionäre. Leider haben wir die bislang eher verscheucht. Und ich spreche da übrigens auch aus eigener Erfahrung. In einem Feedbackgespräch wurde mir seinerzeit erzählt, ich habe die Qualitäten für weitere Karriere-schritte, es gäbe da aber einen Stolperstein: Ich sei anders. Nicht angepasst genug. Ich arbeitete damals in einer Strategie-Abteilung und wunderte mich bereits, warum ich der einzige war, der mal eine kritische Frage stellte, eine große Idee einbrachte. Wenn wir das hier nicht tun, in der Strategie-Gruppe, ja wer macht es denn dann, fragte ich mich. Nun, heute weiß ich, warum ich der einzige war. In etablierten Organisationen sind echte Pioniere *Persona non grata*. Die unausgesprochene Wahrheit in vielen Organisationen: Querdenken ist auf dem Poster erwünscht. In der Praxis aber ... unerwünscht. Meine persönliche Erfahrung deckt sich mit der empirischen Forschung. Eine branchenübergreifende Studie⁴² brachte die Erkenntnis: je öfter Angestellte Ideen und Bedenken vorbrachten, desto weniger erhielten sie Gehaltserhöhungen oder Beförderungen. Karriere in etablierten Organisationen machten bislang eher die Konformisten, die Angepassten.

Gebt den Neudenkern, Rebellen und Neugierigen endlich den Raum, den sie verdienen. Es lohnt sich. Wir können es uns in der Wettbewerbsdynamik ohnehin nicht länger leisten, ohne

diese kreativen und innovativen Kräfte auszukommen. Wo das hinführt, haben wir in den letzten Jahren gesehen, in denen wir weiter den Anschluss an Spitzen-Innovation und Wirtschaftsleistung verloren haben.

Superman war gestern

Wir haben ohnehin keine andere Wahl. Im komplexen Umfeld und im Kontext der Ungewissheit sind wir auf Leadership und Empowerment angewiesen. Früher lief das so: Der Chef wusste Bescheid. Er gab den Weg vor. Die anderen folgten. Das funktionierte in der »alten Welt« recht gut, in der die Geschwindigkeit des Fortschritts gemäßigter war, in der weniger globaler Wettbewerb bestand, in der es noch keine oder kaum Digitalisierung gab. Probleme waren eher kompliziert statt komplex, also mit Expertise beherrschbar. Auch heute und in Zukunft wird es dieses Arbeitsumfeld geben. Aber eben nicht mehr ausschließlich. Dazu gesellt sich ein komplexes, dynamisches Umfeld. Und dort hat das »alte« Führungsverständnis keine Chance. Wenn wir immer weniger vorgefertigte Antworten parat haben, können wir uns immer weniger auf Erfahrungswerte verlassen. Eingeübte Rituale, Routinen und Methoden greifen dann nicht mehr. Wenn Führungskräfte die Antwort (auch) nicht kennen, wenn sich Anforderungen und Marktumgebungen ständig verändern, wie sollen diese Führungskräfte dann dezidierte Kommandos und Pläne vorgeben? In einem volatilen Umfeld müssen wir zwangsläufig den Experten vertrauen, sich iterativ vorzutasten. Es geht weniger ums *vorher wissen* und mehr um ein ständiges Dazuzulernen.

Im klassischen Kerngeschäft wurden Manager dazu erzogen, sich realistische Ziele zu setzen. Übererfüllung gilt entweder als Wunder oder als Betriebsunfall, weil es die normale Jahresplanungen stört. Im Kontext der radikalen Innovations- und Geschäftsfeld-Entwicklung sind wir aber auf große Sprünge, Überraschungen, Hebelwirkung und Potenzialfreilegung angewiesen.

Vorgesetzte müssen sich somit aus dem Eckbüro wagen, ihre vorgefertigten Wegbeschreibungen beiseitelegen und ins Unge-
wisse vordringen. Sie müssen eingestehen, dass sie nicht länger
alle Antworten parat haben. Sie müssen eingestehen, dass sie
nicht länger die allwissenden Superhelden sind. Das Superman-
Kostüm, das über Jahrzehnte gute Dienste geleistet hat, muss im
Eckbüro bleiben. All das erfordert:

Mut.

Mut zu Vertrauen. Mut zur Lücke. Mut zu Scheitern. Mut, die
volumfängliche Kontrolle abzugeben. Mut, mit der Unwissen-
heit klarzukommen, Mut zur Neugierde. Mut, Macht und Ein-
fluss zu verteilen. Mut, sich tatsächlich auf Menschen einzulas-
sen. Mut, als inspirierendes Vorbild, als Visionär voranzugehen.

All das machen Leader. Sie gehen voran und verstecken sich
nicht hinter Insignien der Macht, hinter Verfahrensanweisungen
und »Schulterklappen«.

Leader brauchen nicht mit Angst zu arbeiten, weil sie selber
mutig sind. Wer Angst manipulativ einsetzt, hat selbst Angst. Es
ist eher ein Zeichen von Schwäche.

Leader müssen nicht alles wissen. Sie müssen nicht die
Klügsten im Raum sein. Sie müssen die sein, die den Raum
öffnen.

Ohnehin sollten wir wachsam bleiben. Was, wenn KI dem-
nächst empathischer, weitsichtiger und wagemutiger führt als
Du, oder dein Chef?

Voll verplant, aber keinen Plan

Drei Meetings parallel? Kein Problem – das ist heute ein Status-
symbol. Wer überbucht ist, gilt als wichtig. Wer unerreichbar
ist, als gefragt. Das Problem? Wir hetzen von Call zu Call und
sagen dabei – nichts. Willkommen im Hamsterrad der Schein-
bedeutung. Bei Besprechungen gilt mittlerweile das olympische
Motto: Dabei sein ist alles.