

**Taten statt Sprechblasen: Was
wirklich Wucht & Wirkung entfaltet**



Dr. Bodo Antonic



INHALT

- 3** Geleitwort Christoph Pause
- 4** Vorwort Bodo Antonic
- 5** Neues Management und alte Tugenden
- 8** Vier Fäuste für ein Halleluja
- 10** Führen wie Fix und Foxy
- 12** Wann und wie uns Krisen stärken
- 14** Instabilität ist die Lösung, nicht das Problem
- 17** Von Regeln und Regelbrechern
- 19** Wie viel Sinn ergibt „Purpose“?
- 21** Im Zweifel eher schlau als authentisch
- 24** Wie k.o. macht uns KI?
- 26** Hard Work statt New Work
- 28** Künstliche Paradiese der Arbeitswelt
- 30** Kundenkrönung schwer gemacht
- 32** Über Bodo Antonic
- 33** Kontakt

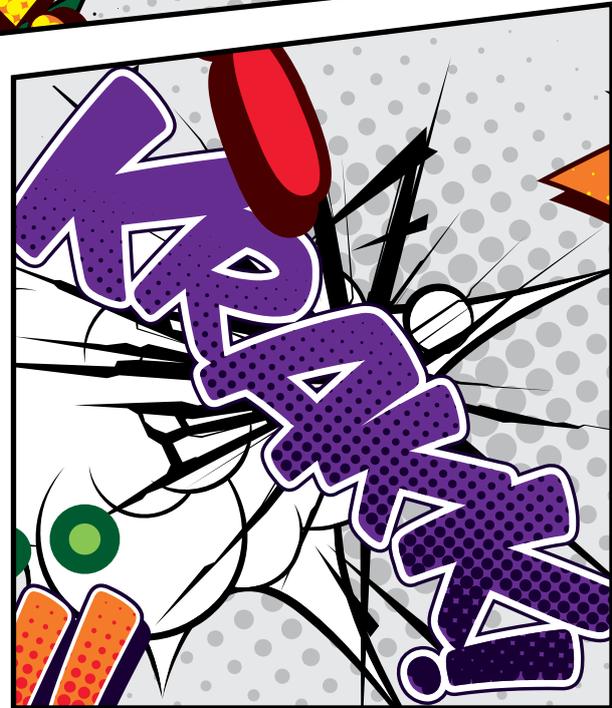
GELEITWORT CHRISTOPH PAUSE

Im Härtetest – Bodo Antonic prüft den Buzz. So lautet der Titel der Kolumne von Bodo Antonic auf Haufe New Management (newmanagement.haufe.de). Und das ist wahrlich ein passender Titel. Härtetest – laut Wörterbuch „ein Test, der untersucht, ob ein Ding belastbar ist“ – macht klar: Hier geht es zur Sache. Es quietscht und knackt und knarzt, und falls der Gegenstand die Prüfung nicht besteht, kommt er deformiert daraus hervor.

So geht es vielen Begriffen, die die Managementdiskussionen der vergangenen Jahre bestimmen. Ob New Work, Whole Brain Leadership, Purpose oder VUKA: Bodo Antonic legt alles unter den Prüfhammer. Meist entweicht unter dessen Druck die Luft aus den Buzzwords. Nicht immer teile ich seine Meinung, aber immer lohnt sich die Auseinandersetzung damit. Weil Bodo Antonic uns zwingt, eigene Gewissheiten zu überprüfen.

Und doch: Bodos Prüfhammer ist keine Abrisssbirne. Ihm gelingt es, die Essenz, das Wesentliche herauszuarbeiten. Ein realistischer Blick auf die Welt, Führung, die die Aufgabe ernstnimmt und Menschen auf das Ziel ausrichtet, Lust auf Erfolg und vor allem – Kundenorientierung. Denn die Kund:innen sind es, um die es immer und überall in Wahrheit geht. Daran erinnert uns Bodo Antonic eindrücklich. Und dafür bin ich ihm dankbar.

Christoph Pause
Chefredakteur Haufe New Management Portal



VORWORT

BODO ANTONIC

Liebe Leserin und lieber Leser, liebe Liebhaber klarer Worte und beherzter Taten, liebe Führungskräfte mit Führungskraft,

ich freue mich sehr, dass Sie dieses kleine Kunstwerk mit Texten meiner Kolumnen aus dem Haufe New Management Portal vor sich haben. Sie werden es nicht bereuen.

Denn es enthält so ziemlich alles, was ich in meinem Manageralltag an Erfahrungen gemacht, an Lektionen gelernt und an Überlegungen angestellt habe. Es bemüht sich um Aktualität und hinterfragt dennoch den Buzz (das Geschwätz), der auch Manager täglich umgibt. Und es ist aufgehübscht und bebildert mit Comic Art, die ich schon immer für ihre Wucht und Wirkung verehrt habe.

Ich danke all meinen Auftraggebern, die mich in diversen Interimeinsätzen unter Druck und Ungewissheit all diese Erfahrungen haben sammeln lassen. Ich danke all den Menschen, die mein dalmatinisches Temperament ertragen und mich gefordert haben, von denen ich lernen und mit denen ich etwas bewegen konnte. Ich danke Christoph Pause, dem Chefredakteur des Haufe New Managements Portals, für die Gelegenheit, meine Gedanken in einem spannenden Umfeld darzulegen. Zudem danke ich meiner Grafikerin Birgit Frank für die ansprechende Gestaltung. Last, but not least, danke ich meinen ständigen Begleitern Andreas Scheuermann und Randolph Jessl für unermüdliches Sparring in allen Disziplinen, die ein selbstbewusster Manager heute beherrschen muss.

Nun viel Spaß beim Lesen und ausreichend Gedankenfutter für Ihren harten Manageralltag!

Ihr
Bodo R. V. Antonic



NEUES MANAGE- MENT UND ALTE TUGENDEN



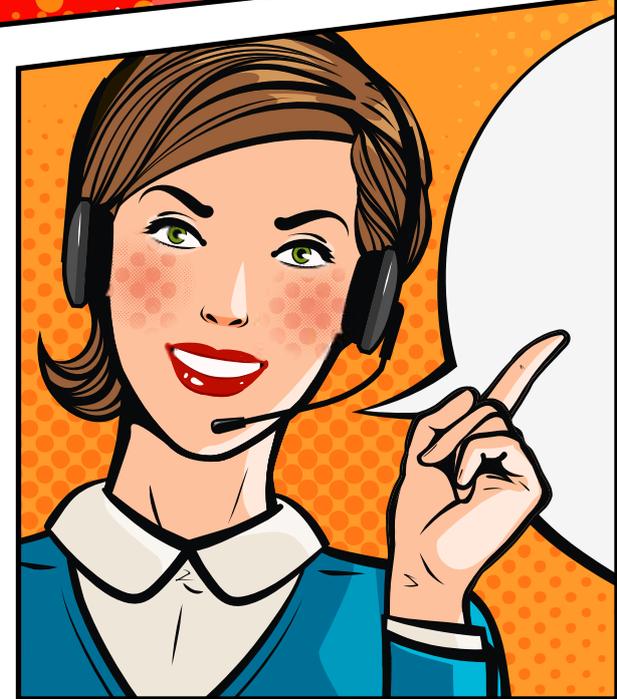
Als Mensch, der das Meer liebt, und als Taucher, der dessen Tücken kennt, misstrauere ich Schönwetterkapitänen. Kompetenz und Wert des Chefs auf der Brücke erweisen sich im Sturm, im Nebel und bei hoher See. Ähnlich ergeht es mir als Interimmanager, der meist dann geholt wird, wenn die Lage verfahren ist und der in kurzer Zeit eine Wende zum Besseren erreichen muss. Als Feelgood-Manager gelingt mir das nicht.

Dennoch bin ich offen für die neuen Ansprüche an Führung und die Kritik an überkommenen Haltungen und Praktiken im Management. Ich unterwerfe sie nur täglich und in wechselnden Konstellationen dem Praxistest. Und Folgendes habe ich daraus gelernt: Vieles, was unter dem Stichwort „New Work, New Management“ gesagt wird, ist richtig. Vieles, was getan wird, ist falsch und schädlich.

Drei richtige Ansatzpunkte

Doch nacheinander. Was will New Management, was will New Work? Aus meiner Sicht drei Dinge:

- Mehr Verantwortung, Partizipation und Gestaltung an der Basis (weil Manager nicht alles wissen und können)
- Mehr Flexibilität (wie es die viel beschworene volatile, unsichere, komplexe und ambigue VUKA-Welt von uns fordert)
- Mehr Kundenorientierung (wie es uns neue, oft digitale, höchst kundenzentrierte Geschäftsmodelle vormachen)



Drei falsche Verhaltensweisen

All das ist richtig und wichtig! Was aber tut New Management? Nicht wenige der öffentlichkeitswirksamen Vertreter dieser Spezies:

SCHWADRONIEREN!

DELEGIEREN!

DILLETIEREN!

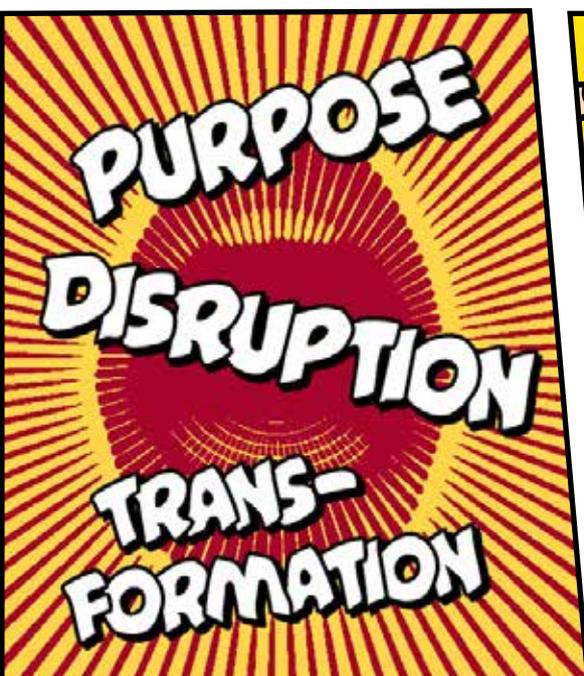
Und hier liegt das Problem. Denn alles drei kann ich mir nicht leisten. Nicht als Interimmanager, und übrigens auch nicht als Taucher, wo ich Erfahrungen mache, die mir in meinem Managerdasein sehr helfen. Denn klar kommunizieren, unter Druck und Ungewissheit entscheiden, Verantwortung übernehmen sowie auf das Wesentliche fokussieren, sichern hier das Überleben.

Dramatisieren, Wegducken und Rumprobieren

Daher ein kurzer Blick aufs Schwadronieren! Die Dramatisierung einer Weiterentwicklung unserer Geschäfte, Unternehmen und der Gesellschaft mit Blähbegriffen wie Disruption, Transformation et cetera ist falsch und hilft niemandem. Die Verpackung von Selbstverständlichem in Trendbegriffe wie Purpose, Schwarmintelligenz und ähnliches zeugt von Marketinggespür, aber mehr auch nicht.

Nun zum Delegieren. Die Appelle von neuen Managern an Selbstorganisation und Beteiligung der Mannschaft bleiben so lange hohl, wie diese das Steuerrad in den Händen halten und dafür auch bezahlt werden. Verantwortung delegieren, aber den Kurs bestimmen und Macht bunkern, geht nicht.

Und das Dilettieren? „Einfach mal machen“ ist der Slogan all jener, die nicht wissen, wie es geht und ob es funktioniert (so genannte Dilettanten). Der Spruch hat in Garagen, wo ausprobiert und gebastelt wird, sicher seine Berechtigung. Aber Unternehmen – und schon gar nicht die unter Druck – sind keine Experimentierlabors. Hier haben Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Gesellschaft ein Anrecht darauf, dass mit Verstand, Erfahrung und Wissen gehandelt und gemanagt wird.



Populäre Forderungen mit Substanz

Was also hat Substanz von den Forderungen und Verheißungen auch in meiner Interimswelt, wo Druck und Ergebniszwang herrschen? Es sind im Wesentlichen drei Aspekte:

- **Menschenfokus:** Unbedingt. Der Mensch ist der Schlüssel – wenn man ihn nicht stilisiert, sondern nimmt, wie er ist: Mal fähig, mal unfähig, mal motiviert, mal nicht, mal willens, mal nicht. Fördern und freisetzen bleibt das Geschäft des Managers, Wahrhaftigkeit und Werte einfordern ebenso. Und das beginnt schon damit, dass man sich selbst keinen Trugbildern hingibt und Werte plakatiert, die den Zeitgeist, aber nicht den Unternehmenszweck bedienen.
- **Agilität:** Ja, aber nicht als Lifestyle-Phänomen. Ruhe und Unruhe, Routinen und ihre Störungen, kennzeichnen zukunftsfeste Unternehmen. In denen wird gleichzeitig Bestehendes effizient erledigt und Neues kann ans Licht kommen. Reibung vitalisiert, was uns das Kniegelenk und sein Schmelz schon lehrt. Stillstand tötet, weshalb es Defibrillatoren für unser Herz gibt. Agilität ist daher ein Merkmal anpassungsfähiger Menschen und Organisationen. Unter Druck ist sie von noch größerem Wert. Wenn man davon aber nichts spürt, sondern nur hört, dann wird offensichtlich schwadroniert.
- **Kundenorientierung:** Unbedingt und zu jeder Zeit! Aber wird die nicht in unzähligen Powerpoints und Workshops beschworen, statt sie Aug in Aug mit dieser Spezies, in Angeboten und Services unter Beweis zu stellen? Endlose Debatten und Experimente rund um Arbeitsformen, Räumlichkeiten und Kulturfragen lenken mehr vom Kunden ab, als dass sie ihn ins Zentrum unseres Tuns und Denkens rücken. Das aber ist gerade in der Krise das A und O.

Drei Buzzwords mit fataler Wirkung

Darum hier noch meine Top-3 der New-Management-Begriffe, die in meinem Managementalltag nicht zu gebrauchen sind.

- **Selbstenfaltung:** Sicher, das ist ein Primärbedürfnis des Menschen (Maslow lässt grüßen). Es ist aber keine Richtschnur für Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen unter Druck. Hier geht es um Gemeinschaft, Anstrengungsbereitschaft und optimale Kooperation. Ja eigentlich ums Überleben.
- **Augenhöhe:** Wir alle sind Menschen und in dieser Hinsicht miteinander auf Augenhöhe. Aber Menschen sind nicht gleich und müssen nicht gleich behandelt werden. Es braucht Menschen, die führen können und wollen, und es braucht Menschen, die folgen wollen und dabei ihr Bestes geben. Wenn die Zeit knapp und der Druck groß ist, umso mehr.
- **Revolution / Rebellion:** Dahinter steckt meist nicht mehr als die oben genannte Aufplustering in Prozessen, die sich wandeln und wandeln müssen. Wir sollten die Worte für jene Helden aufsparen, die gegen Unrecht und Unterdrückung aufstehen. Das aber ist in unseren Unternehmen in der Regel nicht nötig und nicht der Fall.

Darum: Lasst uns anders und wirkungsvoller managen. Aber lasst uns darüber nicht die Tugenden vergessen, die uns immer schon stark gemacht haben: Leistungsorientierung, Gemeinsinn, Professionalität, Überlebenswille. Vertrauen in sich und andere wächst in Prüfungen. Was an neuen Managementideen sich darin bewährt, ist mir willkommen. Alles andere überlasse ich den Schönwetterkapitänen auf der Unternehmensbrücke und den Konferenzbühnen.



VIER FÄUSTE FÜR EIN HALLELUJA

Und wieder ein Konzept, bei dem ich mir die Augen reibe: „Whole Brain Leadership“. Erforscht und ausgerufen hat es die internationale Beratungsgesellschaft Accenture. „Holy Shit“ möchte ich ausrufen und die Broschüre zur Seite legen. Doch der Inhalt dieser Studie rührt an etwas, das mich schon lange umtreibt.

Warum um alles in der Welt müssen wir Führung und die Führungsrolle so weit aufdehnen, dass nur noch gottgleiche Superbrains mit dem zwölftausendteiligen Werkzeugkasten des Supernerds und dem westergleichen Auftreten des Superhelden den Ansprüchen gerecht werden?

TIP, TOP, TOLL:

Die Führungskraft als Westernheld

Blicken wir also kurz auf die Erkenntnisse und Empfehlungen von Accenture, die sich um das „Whole Brain Leadership“ ranken. Die laufen Top-Führungskräfte folgende Top-Fähig-Top-Mitarbeiter und Top-Kunden zu- weils 30 Prozent der Gesamtpopulati- „Pathfinder“).

im Grunde darauf hinaus, dass keiten in sich vereinen sollten, um friedenzustellen (sie machen je- on aus und heißen bei Accenture



Folgendes sollten sie unter Zuhilfenahme beider Gehirnhälften – und mutmaßlich ganz locker auf nur einer Gesäßhälfte sitzend – im Alltag leisten: Andere beeinflussen und „empowern“, kreativ denken und experimentieren, verschiedene Sichtweisen zusammenbringen, ein inklusives Teamumfeld schaffen, die Außenwelt im Blick behalten, empathisch und selbstreflektiert sein, den Wandel annehmen und anschieben, Intuition besitzen, andere führen (ja, so steht es da!), Daten analysieren und interpretieren, kritisch denken, zielorientiert handeln, neue Technologien verstehen und andere darin anleiten, eine klare Vision und Strategie aufweisen, harte Entscheidungen effektiv treffen ...

... und Schluß. Schon? Das hätte für mich noch ewig so weitergehen können. Ist ja irgendwie nicht falsch.

Meine Faustformel für Praktiker

Aber trifft dieser Anforderungskatalog den Kern erfolgreicher Führung und ist er für praktisch managende Zeitgenossen hilfreich? Aus Sicht des Interim- und Turnaroundmanagers, der in der Tat immer wieder auf komplexe Situationen in unbekanntem Kontexten trifft, sage ich: Nein, er ist es nicht.

Um als Führungskraft in meinen Einsätzen erfolgreich zu sein und mit den beteiligten Menschen im Unternehmen das Ergebnis zu erzielen, für das mich meine Auftraggeber geholt haben, braucht es immer und überall diese vier Fähigkeiten. Und keine einzige mehr.

1. Menschen einbinden, anleiten und entwickeln können (der Kern von Menschenführung)

2. Entscheidungen herbeiführen und treffen können (der Kern von Unternehmensführung)

3. Langfristig und ergebnisorientiert denken und handeln können (der Kern von Strategie)

4. Systeme gestalten und am Laufen halten können (der Kern von Organisation)

Ein Halleluja auf den „Horse Sense“

Klingt zu einfach und trivial? Mag sein. Ist aber in der Praxis ziemlich anspruchsvoll und braucht die richtige Balance aus Entschlossenheit, Reflexion und Whole Brain Activity. Außerdem taugt es als Faustformel, die einem im Alltag wirklich Orientierung bietet.

Alles andere aus dem Katalog der Beratungskollegen darf und soll beimischen, wer dazu fähig ist und nicht bereits vom Allmächtigen und Allwissenden für höhere Aufgaben abgeworben wurde.

Darum, liebe Berater, Forscher und Welterklärer: Hören wir doch bitte auf, uns immer wieder neuere und tollere Konzepte auszudenken, die in der Praxis viel zu theoretisch und komplex sind. Lassen Sie uns alternativ mit Augenmaß und gesundem Menschenverstand arbeiten – das Wesentliche erkennend, auf das Relevante fokussierend. Gesunder Menschenverstand heißt im Englischen auch „horse sense“.

Frei nach dem Cowboy-Motto:

Wenn es schon die Gäule wissen, dürfen wir es auch beherzigen.

HALLELUJA!

FÜHREN WIE FIX UND FOXI



Da schwirren einem die Ohren: Servant Leadership, Digital Leadership, Thought Leadership, Collective Leadership, Shared Leadership, Distributed Leadership, Cohesive Leadership, Enabling Leadership ... und Achtung, ab jetzt dichte ich: Fuzzy Leadership, Funky Leadership, Furious Leadership, Fix and Foxy Leadership. Um einfach mal paar F's zu bedienen.

Nein, ich habe aufgehört, da am Ball zu bleiben, Theorien und Modelle zu studieren. Ich führe tagaus, tagein. Und mache mir so meine Gedanken, worin Leadership besteht und was dabei wirkt. Darauf und auf sonst nichts möchte ich heute eingehen.

Denn in der Tat: Leadership, nennen wir es mal Führungskraft, entscheidet darüber, ob ich in meinen Interim- und Turnaroundsinsätzen in begrenzter Zeit, bei limitiertem Einblick und unter Ergebnisdruck die Wende zum Besseren hinkriege. In diesen Einsätzen merke ich jeden Tag, dass die Dinge komplizierter sind als es uns Storyteller, Theoretiker und Modellbauer in der Wunderwelt der Leadershipdebatte vermitteln.

Persönlichkeit zählt, nicht Stil oder Trend

Darum: Bei Führungskraft geht es erst einmal um Personen und nicht um Stil, Kompetenz oder Technik. Ist da jemand, der überzeugt, integer ist, zugänglich, entscheidungsstark und tatkräftig? Jemand, der vorangeht, damit andere folgen können? Wenn nein, erübrigt sich alles weitere.

Erst dann geht es um Verhalten. Und das muss angemessen sein – und zwar der Situation, in der Führungskräfte Gefolgschaft gewinnen müssen. Mehr nicht. Aber das ist schon eine ganze Menge. Und es ist vor allem nicht über Stil- und Trendbetrachtungen oder normative Vorstellungen („so muss das sein, so geht das“) zu lösen.

Gerade in dieser Hinsicht nervt mich so manche Debatte, die wir da gerade führen. Hier drei Beispiele.

Drei unnütze Führungsdebatten

Beispiel eins: Das Gerede davon, dass Führungskräfte ganz von ihrer Sozialkompetenz zehren und Fachkompetenz für ihren Job immer unerheblicher ist. Wo um aller Welt leben diese Menschen, die das sagen? Ich kenne nur zu gut das Gefühl, wenn ich neu im Unternehmen bin und von Tuten und Blasen keine Ahnung habe. Gelingt es mir da nicht schnell, auch in der Beurteilung fachlicher und branchentypischer Fragen zu überzeugen, bin ich weg vom Fenster.

Beispiel zwei: Führungskräfte müssen zuhören, moderieren, coachen, vergemeinschaften. Na klar müssen sie das! Aber wenn es dabei bleibt, täte es der Kollege von der sozialpsychologischen Beratungsstelle in der Rolle auch. Führungskräfte müssen, verdammt noch mal, auch (oft Unangenehmes) entscheiden, die Richtung vorgeben, die Verantwortung für alles Mögliche übernehmen und Ansagen machen.

Das ist gerade in meinem Job entscheidend. Ich bin sehr oft im Kontext der Verunsicherung unterwegs. Da regiert der Stress und die Menschen verlieren den Kopf. Da muss ich die Richtung vorgeben, aber auch den Ruhepol bilden. Da bin ich, gelinde gesagt, direktoral unterwegs und erziele Erfolg damit.

Beispiel drei: Führungskräfte müssen in großen, ganz großen Linien denken und ja nicht mikro-managen. Oder gepflegter ausgedrückt: Führungskräfte sind Leader und keine Manager. Sie haben Visionen, brauchen aber keinen Plan. Hallo? Sollten wir diese planlosen Leader mit ihren Visionen nicht lieber zum Nervenarzt schicken?

Klar braucht es eine Vorstellung von der Zukunft. Aber warum sollte gerade die jetzt exklusiv im Kopf der Führungskraft entstehen? Da ergeben alle Tugenden des Zuhörens, Moderierens, Vergemeinschaftens, die ich mir oben erlaubt habe differenziert zu sehen, für Führungskräfte zur Abwechslung mal Sinn. Eine Zukunft, die wir gemeinsam gestalten, sollten wir auch gemeinsam erkunden.

An der Nase herumführen ist nicht führen

Was die Führungskraft wirklich braucht, ist eine Strategie. Und wenn die von irgendeinem Nutzen sein soll, dann folgt aus ihr ein Plan. Dieser muss überwacht und gemanagt werden. Sonst ist meine Zeit an diesem Einsatzort abgelaufen und alle erfreuen sich an den leuchtenden Bildern der Zukunft, die das Elend der Gegenwart (die ich verändern sollte) übertünchen. Dafür wurde ich nicht geholt, und damit hätte ich Auftraggeber und Belegschaft allenfalls an der Nase herumgeführt.

Nein, Leadership ist Reden und auch Machen. Leadership ist Persönlichkeit und Verhalten. Leadership ist immer dann, wenn andere spüren, da lohnt es einer oder einem zu folgen. Und Leadership ist, wenn alle unterwegs merken, dass sie Kurs und Orientierung haben. Damit ist eigentlich alles gesagt.



WANN UND WIE UNS KRISEN STÄRKEN

Sie haben mich in meiner Kolumne als einen kennengelernt, der gerne hart mit Managern, Mitarbeitern und Moden ins Gericht geht. Und so befürchten Sie jetzt wahrscheinlich, dass ich den Trendbegriff „Resilienz“ und alles, was wir unter diesem Schlagwort diskutieren, in meinem dalmatinischen Furor zerlege. Doch weit gefehlt!

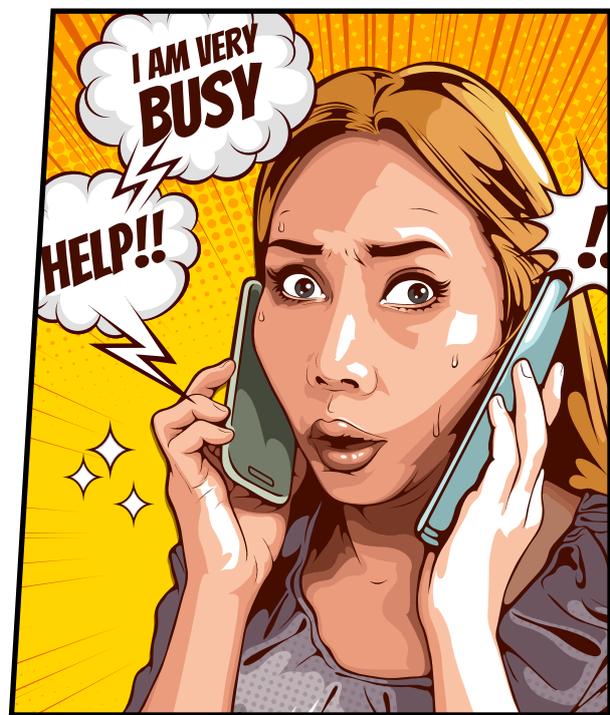
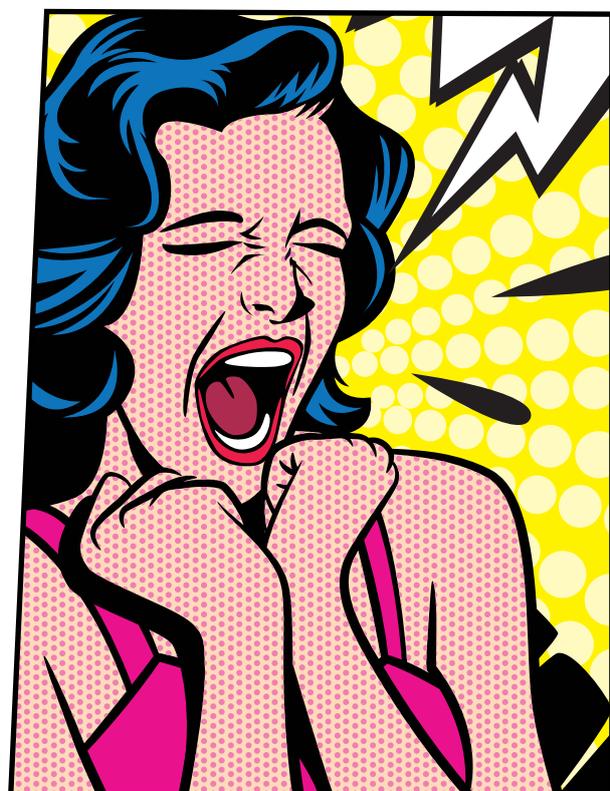
Resilienz ist mir lieb und teuer. Es ist ein Konzept, das aus der Beobachtung der Natur entspringt – und das damit den Naturwissenschaftler in mir besonders anspricht. Und es ist ein Thema, das nie so relevant war wie in diesen Krisenzeiten.

Darum: Was ist Resilienz? Der Begriff beschreibt vor allem die Fähigkeit von Menschen, mit widrigen Umständen umzugehen, Krisen zu meistern und „sich nicht unterkriegen zu lassen“. Worauf er sich ursprünglich nicht bezieht, ist die Fähigkeit von ganzen Gruppen oder Unternehmen, unter Druck und Widrigkeiten zu bestehen.

Doch genau darum geht es in meinem Job als Interim- und Turnaroundmanager: Ich Sorge dafür, dass Menschen gemeinsam das Ruder herumreißen und den Karren aus dem Dreck fahren. Weshalb ich mir erlaube, hier über resiliente Menschen und robuste Organisationen gleichermaßen zu reflektieren.

Widerstandsfähigkeit bildet sich aus

Die Resilienzforschung öffnet uns die Augen dafür, dass es nicht allein um angeborene Eigenschaften geht, wenn manche Menschen besser als andere mit Widrigkeiten klarkommen. Sie zeigt, dass die Widerstandsfähigkeit von Menschen erst im Zusammenspiel mehrerer Faktoren entsteht: nämlich wie resiliente Personen denken und fühlen, wie sie in ihre Umwelt eingebettet sind und wie sie Herausforderungen wahrnehmen, annehmen und angehen.



Es geht also auf der einen Seite um Personen, die Anlagen mitbringen, die aber auch lernen und sich entwickeln. Resilienz ist ein Stück weit trainierbar. Auf der anderen Seite geht es um Systeme und Prozesse. Hier kommt Management ins Spiel.

Was Manager dazu beitragen können

Als Manager schaffe ich die Voraussetzungen, dass Menschen angesichts immenser Herausforderungen bestehen. Wenn es hart auf hart kommt, muss ich darauf achten, wer wie belastbar scheint und wer wie an Aufgaben herangeht. Außerdem muss ich im Blick behalten, wie die Umstände sind, in der diese Person ihre Aufgabe bewältigen soll.

Zudem schaffe ich Rahmenbedingungen. Ich tue dies, indem ich ein Auge auf Prozesse habe, die Art des Umgangs der Menschen miteinander verfolge und einen Kurs vorgebe, an dem sich alle orientieren können. Ob Organisationen robust sind und Menschen auch in schwieriger Lage bestehen, liegt damit zu großen Teilen in meiner Hand.

Worauf es in Unternehmen ankommt

Ich habe hier über die Jahre und in unzähligen Einsätzen ein paar Einsichten gewonnen, die ich gerne teilen möchte. Meiner Überzeugung nach kommt es auf diese vier Dinge an:

1. Man muss sich und andere auch in guten Zeiten mit Herausforderungen und Verunsicherungen konfrontieren. Übung kräftigt.
2. Man braucht Freiheit und Verantwortung, um sich angesichts großer Herausforderungen zu bewähren und daraus Kraft zu ziehen. Positives Feedback stärkt die Resilienz.

3. Man braucht aber auch einen Rahmen, in dem man seine Freiheit, zu machen und zu entscheiden, zum Wohl des Ganzen einbringen kann. Nur so entsteht Fokus auf das, was nützt und nützt.

4. Und man braucht Rückendeckung, die damit verbundenen Risiken einzugehen. Ohne sie geht es nicht.

Daraus folgt zum einen: Robuste Organisationen sind gewissermaßen „gymnastiziert“. Und gute Manager agieren in ihnen wie der selige Turnvater Jahn.

Zum anderen sind gute Manager, die Resilienz in ihrem Unternehmen fördern wollen, auch so etwas wie ein Innenarchitekt. Sie geben dem Können, dem Selbstbewusstsein, der Freiheit und dem Willen ihrer Mitarbeiter Raum – gestalten diesen Raum aber auch. Und zwar, indem sie Spielregeln festlegen, Verantwortlichkeiten transparent machen und Ziele ausgeben.

„Laissez-faire“ führt auf den Holzweg

Was gute Manager, die robuste Mitarbeiter und Organisationen haben wollen, tunlichst unterlassen, ist dagegen Laissez-faire. „Nun macht mal, ich zähle auf Euch“ – das ist weder gutes Management noch verantwortungsvolle Führung. Allerdings hat diese Einstellung in Zeiten der Selbstorganisation und Schwarmintelligenz stark Schule gemacht.

Die gegenwärtige Pandemie zwingt uns alle, Resilienz unter Beweis zu stellen. Sie wird dazu führen, dass einige Manager, Mitarbeiter und Unternehmen gestärkt aus dieser Krise hervorgehen. Und andere an ihr zerbrechen.

Wohl dem, der seine Resilienz in ruhigeren Zeiten schon gekräftigt hat.

INSTABILITÄT IST DIE LÖSUNG, NICHT DAS PROBLEM

Diese Abkürzung hat Karriere gemacht: VUKA. Sie steht für eine Welt, in der nix fix ist und die uns ganz schön zu schaffen macht. VUKA steht für Umweltbedingungen, die „volatil, unsicher, komplex und ambig“, also uneindeutig sind. Sie fehlt in kaum einem Managervortrag und auch Fachbeiträge greifen auf sie gerne zurück.

Ob VUKA jetzt eine zulässige Beschreibung unserer aller Wirklichkeit in Unternehmen ist, wird nicht wirklich diskutiert. Der Begriff kommt aus dem militärischen Bereich und wurde auf das Management von Unternehmen übertragen. Die Formel trifft auf jeden Fall das Gefühl der meisten Menschen, die unsere Welt als zunehmend instabil und unübersichtlich empfinden. Und dieser Einschätzung schließe ich mich an – frage aber: **Wo ist das Problem?**

Krisen prägen unseren Alltag

Denn Unternehmen so aufzustellen, dass sie auch Turbulenzen überstehen – seien es Krisen am Finanzmarkt (Lehmann) oder Seuchen (SARS, Corona, Ebola), seien es Verwerfungen auf Märkten oder in Branchen (Disruption), seien es Unsicherheiten darüber, wie es weitergeht, wenn bewährte Konzepte und Praktiken nicht mehr greifen („the new normal“) – ist schon immer Managerpflicht.

Meine Erfahrung als Interim- und Turnaroundmanager, der in vielen Unternehmen schon Kriseneinsätze geleistet hat, ist: Mit all diesen Herausforderungen kommen jene Unternehmen am ehesten klar, deren Organisation und deren Menschen die Krise als Normalfall behandeln. Ja mehr noch, die sogar milde Krisen gezielt herbeiführen. Klingt absurd? Ist es nicht.



Vier Hebel zu mehr Krisenresistenz

Wie also werden Firmen krisenresistent? Aus meiner Sicht bedarf es dazu dieser vier Voraussetzungen:

1. Abgeklärte Führungskräfte, die sich mental und praktisch auf Krisen vorbereiten, um nicht zu erstarren, wenn die Krise eintritt.
2. Ein Management, das die Organisation immer wieder mit Herausforderungen und Ungewohntem konfrontiert, um sie wie bei einer Impfung zu infizieren und dadurch gegen Krisen zu immunisieren.

3. Eine Belegschaft, die hellwach ist und sich auf kreative Unruhe freut.
4. Prozesse und Spielregeln, die sich nur auf das Notwendigste konzentrieren und damit ebenso robust wie krisentauglich sind.

In anderen Worten: Wir brauchen Unternehmen, die im Alltag Instabilität gezielt suchen, auch wenn es einiges an Effizienzgewinnen kostet. Erst so werden sie robust genug, um auch die großen Krisen zu bewältigen. Das geschieht durch Initiativen (seien es in der Produktentwicklung, in den Prozessabläufen, in der Zusammenarbeit), die immer wieder Gewohntes in Frage stellen und Manager wie Mitarbeiter aus der Komfortzone reißen.

Wie Firmen sich wappnen

Was bedeutet das aber für das Wohlbefinden und die Leistungskraft der Menschen in den Unternehmen? Brauchen wir nicht alle Phasen der Ruhe und Stabilität, um für die nächste Herausforderung gewappnet zu sein? Ich sehe das so: Wer sich in falscher Ruhe und Stabilität ausruht, wird es beim Eintritt der nächsten Krise umso teurer bezahlen. Denn Krisen suchen uns immer häufiger heim, sie sind das „new normal“.

Deshalb gilt für mich, was Benjamin Franklin so schön ausgedrückt hat: „Wenn du scheiterst dich vorzubereiten, dann bereitest du dein Scheitern vor.“



Ein abschreckendes Beispiel

Am meisten erschreckt hat mich in meiner Laufbahn ein Medizintechnikunternehmen, das für seine Produktions- und Qualitätssicherungsprozesse keinerlei Back-up kannte. Ein Softwareproblem führte zu drohenden Versorgungsengpässen für Patienten weltweit.

Dem schnell anwachsenden Backlog an zu lösenden Problemen erwies sich niemand gewachsen: Weder das Management, noch die Mitarbeiter, noch die Spezialisten, in deren Fachgebiet die Probleme fielen. Niemand war auf diese Situation vorbereitet - weder emotional noch prozessual.

Die Folge: Eine Hochleistungsorganisation aus guten Tagen verwandelte sich binnen Stunden in einen aufgeschreckten Hühnerhaufen. Da half dann nur eines: All das mit der Brechstange zu implementieren, was in ruhigeren Tagen hätte eingeführt und eingeübt werden müssen.

- Zum Beispiel die Fokussierung auf das Wesentliche, nämlich die Lieferfähigkeit zum Kunden. Auch wenn es teuer kam.
- Oder die Aufstellung von Notfallplänen und Verfahrensregeln im Krisenfall.
- **Nicht zu vergessen:** Die Arbeit mit verunsicherten und in Routinen gefangenen Managern wie Mitarbeitern. Hier waren unzählige Einzel- und Gruppengespräche nötig, damit sie den Ausnahmezustand akzeptieren und bewältigen lernen und wieder handlungsfähig werden.



Krise muss man können, heute mehr denn je

Deshalb: VUKA ist ein Schlagwort, das uns nicht wirklich hilft, uns in der Wirtschaftswelt besser zurechtzufinden. Die Fragestellungen, die hinter der Formel liegen, sind dagegen relevant und hochaktuell. Krisen zu managen ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit – und Instabilität ist dabei nicht das Problem, sondern die Lösung. Wer diese Aufgabe unaufgeregt annimmt, wird sehen, dass es gar nicht so schwer ist.

VON REGELN UND REGELBRECHERN

Rebellen haben Konjunktur. Regelbrecher auch. Denn Kreativität und Innovation stellen sich nur ein – so heißt es – wenn man „out of the box“ denkt und Muster bricht. Und das schlechthin Gute wird nur wahr, wenn wir gegen das schlechthin Schlechte aufbegehren. So weit, so gut, so abgedroschen.

Aber stimmt das auch? Sind Regeln zum Brechen da? Woran müssen wir Zeitgeistrebellen eigentlich rütteln? Als Manager, der sich unter Zeit- und Ergebnisdruck beweisen muss, habe ich dazu ein differenziertes Bild. Und ich möchte es hier gerne teilen.

Mal zu viele, mal zu wenige

Denn es gibt gute, sinnvolle und absolut notwendige Regeln. Die musste ich in manchem Einsatz dringend ausrufen oder festigen, um den Karren aus dem Dreck zu fahren. Und es gibt schlechte, sinnlose und absolut nervtötende Regeln, denen ich sofort den Garaus mache, wo immer ich ihrer gewahr werde.

Das Interessante dabei: Gerade junge, aufmüpfige, regelbruchverliebte Unternehmen haben von den sinnvollen Regeln zu wenige. Dafür können und predigen sie New Work. Und alte, ehrwürdige und straff durchorganisierte Unternehmen haben von den sinnlosen Regeln zu viele. Deshalb buchen sie New Work-Safaris und touren durch die hippe Start-up-Welt.

Governance und Compliance Bürokratie und Behäbigkeit



Beide Regeltypen haben einen Namen. **Die sinnvollen:** Governance und Compliance. **Die sinnlosen:** Bürokratie und Behäbigkeit. Und mit beiden Regeltypen steht und fällt der Erfolg von Unternehmen. Zwei Beispiele.

Beim Weltmarktführer, in dem ich den Vertrieb fit machen sollte, war die Luft draußen. Und Regeln waren schuld daran. Alles musste man melden und beantragen, nichts bekam man einfach mal so. Ein Gräuel für jede Vertriebsorganisation. Es ging so weit, dass selbst Kleinstgegenstände mit einem Wert über einen Euro beantragt werden mussten. Der Prüfaufwand band eine Vollzeitkraft. Ich hob das Limit auf 100 Euro an, setzte Arbeitskraft für sinnvolle Tätigkeiten frei und sparte 50.000 Euro.

Vor allem aber gewann ich zufriedene Außendienstmitarbeiter und veränderte die Kultur. Denn mein Beispiel machte Schule. Immer mehr Mitarbeiter nahmen unsinnige Regeln aufs Korn und entschlackten die Organisation. Ideenvielfalt, Kreativität und Spaß an der Arbeit erzeugten ein deutliches Plus an Innovation. New Work war damals übrigens noch niemandem ein Begriff.

Worüber Zeitgeistrebellen ungern reden

Das andere Beispiel: ein junges Wachstumsunternehmen. Bereits ein Millionenbusiness, voller Euphorie und bar jeder Struktur. Es wurde debattiert, dass sich die Konferenztische bogen. Es wurden Geschäfte gemacht und Verträge unterschrieben, ohne dass klar war, wer dazu befugt war. Wer am Ende wofür die Verantwortung übernahm, blieb unausgesprochen und interessierte nicht wirklich. Dazu fiel es mir nach wenigen Tagen wie Schuppen von den Augen, daß wohl geschmiert wurde, was das Budget hergab.

Hier half nur: Regeln einziehen! Wer berichtet an wen? Wozu? Wer unterschreibt was? In welcher Höhe? Was gilt bei uns, was geht gar nicht? Eben all das, worüber Zeitgeistrebellen ungern reden und wofür sie selten die Strukturen schaffen: Governance und Compliance.

Sinnvolle Regeln achten, die anderen killen

Deshalb: Achtet mir die sinnvollen Regeln und killt die sinnlosen. Beides sichert den Unternehmenserfolg und schafft eine Kultur, die diesen Erfolg erst ermöglicht. Aber hört bitte auf, den Regelbruch zum Fortschrittsprogramm zu erklären.

Governance und Compliance sind das Fundament nachhaltiger Geschäftstätigkeit. Und Regeln, die man brechen muss, um sinnvoll arbeiten zu können, gehören abgeschafft. Dann gibt's auch nix mehr, was man brechen und wogegen man rebellieren müsste.

WIEVIEL SINN ERGIBT "PURPOSE"?

Allerorten debattieren sie jetzt über „Purpose“. Die meisten übersetzen das mit „Sinn“. Was leider falsch ist. Denn dann müssten wir von „Meaning“ sprechen. Aber sei's drum.

Was sich die Evangelisten von „Purpose“ in der Arbeitswelt von eben diesem versprechen, ist jedenfalls: Orientierung und Motivation für alle, die ihren Sinn mit dem Sinn der Unternehmung übereinbekommen. Die Kritiker halten dagegen. Wer seine Mitarbeiter auf einen Sinn verhaftet, macht das Unternehmen unflexibel, handelt übergriffig und bläst auf skurrile Weise auf, worum es in Unternehmen eigentlich geht: Kunden bedienen, Zukunft sichern. Immer lesenswert aus dieser Ecke ist der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl.

Sinn macht Sinn - mit Maß und Mitte

Meine Sicht als lang gedienter Manager, der bei Interimeinsätzen immer in kurzer Zeit die Wende zum Besseren erreichen muss: Sinn macht Sinn. Für Unternehmen genauso wie für die Menschen in ihnen. Aber geht's vielleicht auch eine Nummer kleiner? Quasi Sinn mit Maß und Mitte? Ohne diese Weltverbesserungsattitüde?



Betrachten wir zuerst den Sinn auf Unternehmensebene. Hier gilt: Das Vertrauen gerade in Manager ist weg. Einschlägige Umfragen wie das Edelman Trust Barometer verdeutlichen es Jahr für Jahr. Vielleicht gerade, weil Manager zu viel über Sinn und Mission schwadronieren - bei zu wenig Substanz und nachhaltiger Zielerreichung! Die jetzt wieder anbrechende Restrukturierungswelle wird uns diesen Widerspruch aufs Neue vor Augen führen.

Der Kunde stiftet Sinn

Der Sinn von Unternehmen ist und bleibt, Kunden glücklich zu machen und – ja, genau so – das Überleben im Wettbewerb zu sichern. Mehr braucht es nicht, um Managern wie Mitarbeitern Orientierung zu geben.

Nun zum Sinn auf Mitarbeiterebene. Hier gilt für mich: Der Mensch ist mehr als seine Arbeit. Nicht alle Sinnbedürfnisse müssen am Arbeitsplatz befriedigt werden. In all meinen Einsätzen half es nicht, den großen Sinn zu suchen oder zu vermitteln. Was die Wende herbeiführte, war,

- den Kurs zu bestimmen (Zielbilder, Ziele, Pläne),
- vernachlässigte Werte wiederzubeleben (Kundenorientierung, Rechtstreue, Leistungsbereitschaft) und
- Regeln Geltung zu verschaffen (zum Beispiel „tun, was man sagt, sagen, was man tut“).

Das hat die Menschen mehr motiviert als Sinngeschwurbel und Aufbruchgedöns.

Deshalb gilt für mich im Unternehmenskontext: Sinn macht Sinn - wenn wir darunter Zweck verstehen. Warum gibt es dieses Unternehmen, wozu arbeite ich hier? Und was tun wir gemeinsam, damit das auch morgen noch so ist?

Das Wichtigste: Den Unsinn eliminieren

Viel wichtiger aber ist es für Manager, den Unsinn in ihren Organisationen zu tilgen. Und da gibt es viel zu tun.

- Bürokratie beseitigen (Genehmigungsprozesse, Pöstchen-Schacher), die Zeit und Nerven kostet.
- Sinnlose Rituale (Reportings, Meetings, Ruckreden) abschaffen, die Menschen vom Arbeiten abhalten.
- Sinnfreies Aneinanderfügen von trendigen Blähbegriffen in Unternehmenspräsentationen und Powerpoint-Folien unterlassen.

Genau hier liegt der Hebel. Denn Unsinn gefährdet die Zukunft unserer Unternehmen mehr als die große Sinnerzählung sie verbessert. Für die berühmte Bottom Line gilt das genauso.



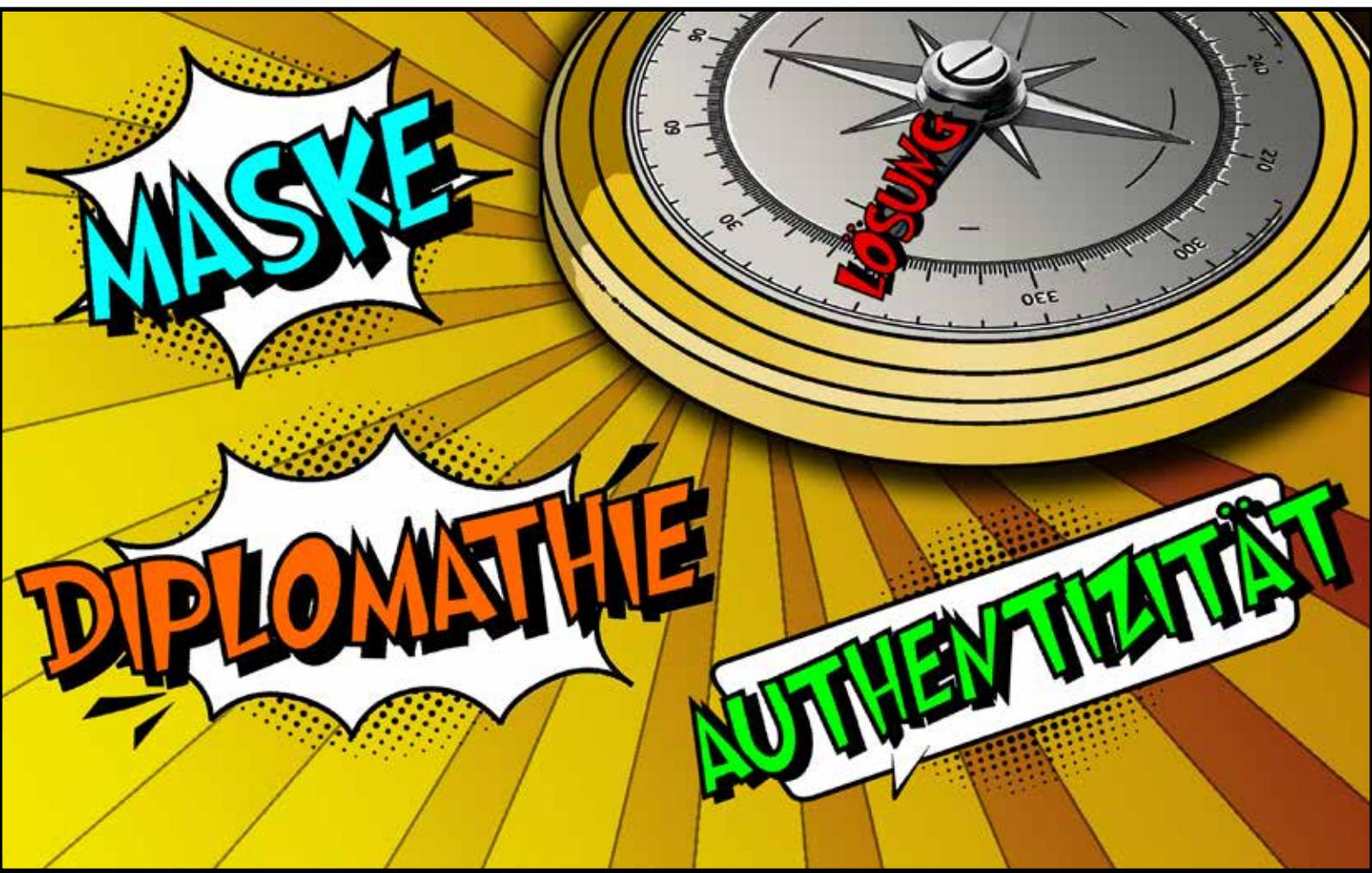
IM ZWEIFEL EHER SCHLAW ALS AUTHENTISCH

Wann waren Sie das letzte Mal authentisch? Ich war es damals beim Pharmagroßhändler, als ich meinem wahren Ich mal wieder freien Lauf ließ. Als dalmatinischer Bulle, der ich nun mal bin, habe ich mein Digitalisierungskonzept einfach den Landeschefs ins Postfach gesendet, Diskussionen unwirsch im Keim erstickt und auf Durchregieren gesetzt.

Aber das bereue ich. Denn alle Türen gingen zu, es wurde geflucht, koaliert und antichambriert, und am Ende war ich isoliert. Mein Konzept war so gut wie tot und das Digitalisierungsthema besetzten andere. Mit Diplomatie, die ich durchaus auch beherrsche, wäre ich wohl weitergekommen.

Nicht authentisch, sondern wirksam sein

Und genau darum geht es. Wir Manager müssen nicht „authentisch“ sein. Sondern wirksam. Und ob „authentisch sein“ überhaupt hilft, „wirksam zu sein“, da trennen sich die Geister.



Wie so oft gibt es zwei Schulen. Beide behaupten, den heiligen Gral gefunden zu haben. Und beide bringen Theorien und Forschung in Stellung. Es sind die Schulen des „es braucht ganz viel Authentizität“ versus „Authentizität kann schaden“.

Als Praktiker, der immer unter Druck steht und in kurzer Zeit in Unternehmen die Wende zum Besseren erreichen muss, habe ich eine sehr bodenständige Sicht auf das Thema. Authentizität ist bestenfalls ein Hebel, um als Führungskraft Erfolge zu erzielen. Damit der Hebel greift, bedarf es aus meiner Sicht einiger Voraussetzungen.

Die Innen- und die Aussensicht auf Authentizität

Denn „authentisch sein“ heißt ja irgendwo, im Einklang sein mit dem, was man ist, was man fühlt, wofür man steht. Das ist eine edle, aber sehr selbstbezogene Sicht. „Authentisch sein“ heißt aber auch, als derjenige wahrgenommen zu werden, den die anderen in mir erkennen und erkennen wollen. Nur wenn ich deren Sicht auf mich und die Situation erfülle, bin ich glaubwürdig.

Konkret: Ein authentisches Raubein zu sein, hilft mir nur, wenn die anderen in mir das Raubein auch erkennen („so ist der halt“) und glauben, dass nur ein Raubein in dieser Situation den Karren wieder aus dem Dreck bekommt. Wer dagegen glaubt, gerade in dieser Situation brauche es den ausgefuchsten Diplomaten, wird auf meine Authentizität pfeifen.

Wer als Manager also nur über sich nachdenkt und nicht darüber, was die anderen von ihm wollen und in ihm sehen, wird nicht weit kommen. Sie oder er wird selbstverliebt Signale senden, die der Situation und dem Auftrag nicht dienen. Oder tölpelhaft sein (Un)Wesen ausleben und gegen Wände rennen. Ganz wie im Beispiel oben.

Profil haben: ja! Sein Unwesen inszenieren: nein!

Deshalb gilt für mich: Ja, wir Manager müssen einen Kompass haben, wer wir sind, was uns ausmacht und für welche Werte wir einstehen. Wir müssen dies in allen Situationen spüren lassen und diesem roten Faden durch unseren Manageralltag folgen. Das gibt uns Profil und macht uns berechenbar.

Wir sollten aber unserer Authentizität nicht wie eine Monstranz vor uns hertragen. Vieles, was heute unter Authentizität segelt, ist und bleibt Inszenierung, um sich abzuheben: Der CEO auf dem E-Scooter, der CIO mit den abgefahrenen T-Shirts, die CHRO, die immer und überall betont „ich weiß, ich stehe nun mal quer zum Mainstream“, der Sales Officer, der Beziehung herstellen will, indem er permanent sein Privatleben und seine Weltsicht im Kundengespräch ausbreitet. Und vieles mehr.

Auf die Sache kommt es an!

Der für mich wichtigste Hebel, um andere hinter sich zu bekommen, ist und bleibt, eine angemessene Antwort darauf zu geben, was die Sache gerade erfordert. Ist meine Anweisung, mein Lösungsvorschlag oder meine Entscheidung einfach schlecht und unangemessen, wird sie auch dadurch nicht mehr Begeisterung auslösen, dass sie im Einklang mit mir, meinen Werten und meiner Persönlichkeit steht.

Für kluge Entscheidungen und gute Lösungen aber mit allem, was einen ausmacht, einzustehen, erhöht ohne Frage die Wirkung. Gerade wenn es Gegenwind gibt. Das erlebte ich überdeutlich, als ich in einem anderen Projekt eine bereits getroffene IT-Entscheidung kippte.

Wo ein Schuss Authentizität dann doch wirkt

Meine Kompassnadel hatte mir in diesem Projekt zu Recht gemeldet, dass bei der Auswahl gegen alles verstoßen worden war, was mir wichtig ist: gründliche Analyse, objektive Bewertung, nachhaltiger Nutzen fürs Unternehmen. Da ich mir als akribischer Korinthenkacker und prinzipienfester Zeitgenosse offensichtlich bereits Anerkennung erworben hatte, beeindruckte meine dalmatinische Bullenhaftigkeit, mit der ich die Revision dieser Entscheidung einforderte, mehr als im Fall, wo ich die Landesfürsten auf die Hörner nahm.

Auch die Maske wirkt und schützt

Den begründeten Zweifeln anderer habe ich in dieser Situation gewissermaßen den Weg freigetrampelt. Während der Anblick meiner Hörner offensichtlich den Landesfürsten jede Lust genommen hat, sich mit einem durchdachten Konzept überhaupt auseinanderzusetzen.

Wir sollten daher „authentisch und ganz wir selbst sein“, wo es der Situation dient. Wir dürfen aber auch zu jeder Zeit eine Maske aufsetzen und eine Rolle spielen, solange es einer guten Lösung zum Durchbruch verhilft. Und solange es uns nicht völlig vom Kurs abbringt, den unsere Kompassnadel anzeigt.



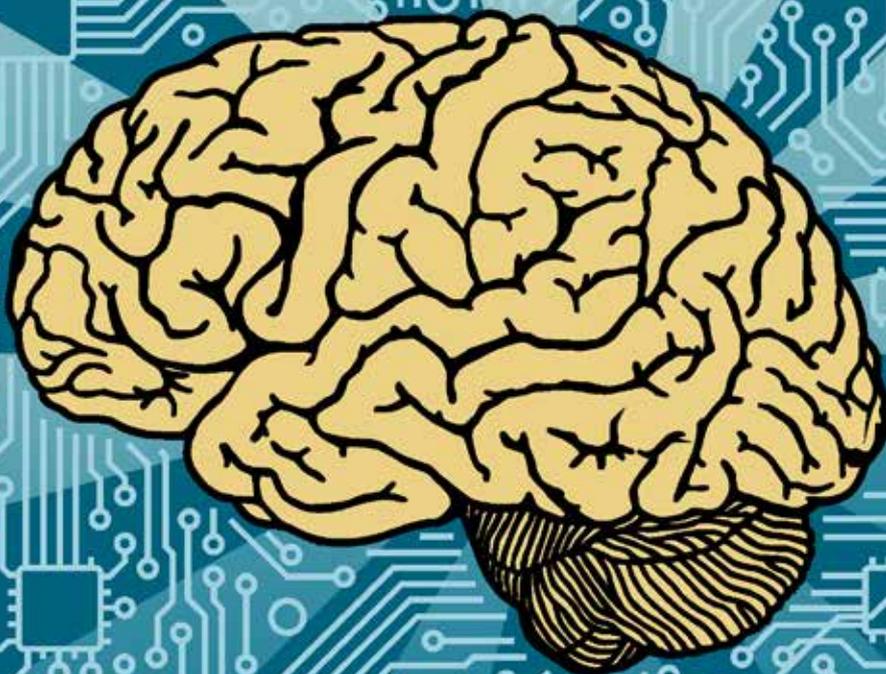
WIE K.O. MACHT UNS KI?

Das Thema „Künstliche Intelligenz“, Tarnname „KI“, ist in aller Munde. Die allermeisten fürchten: KI macht unsere Jobs zunichte. Aber viele beteuern auch: KI macht die Welt zu einem besseren Ort. Evangelisten des digitalen Fortschritts versprechen mehr oder weniger die Antwort auf alle ungelösten Fragen des Universums.

Was also fangen Manager mit diesem Widerspruch an? Der leichte Weg: Mit den Wölfen heulen und den Marktschreibern brüllen. Und ansonsten den Dingen ihren Lauf lassen. **Der einzig richtige Weg:** Die Herausforderungen sehen, annehmen und managen. Das geschieht in vier Schritten.

Vier Schritte in die Zukunft mit KI

Erstens: Die Frage präzisieren. Worüber reden wir eigentlich, wenn wir von „Künstlicher Intelligenz“ sprechen? Und wo ist das Problem? Was Künstliche Intelligenz ist, ist für Laien gar nicht einfach zu beantworten. Denn wir haben schon keine allgemein akzeptierte Definition dessen, was „menschliche Intelligenz“ ist. Daher rate ich, vom Problem her zu denken. Was wollen wir mit dem, was wir KI nennen, lösen? Und da geht es dann sicher um das, worum es in der Wirtschaft immer geht: Produkte, Services, Prozesse effektiver oder effizienter machen. Vielleicht sogar beides gleichzeitig. Arbeit wird davon betroffen sein, aber nicht im Fokus stehen.



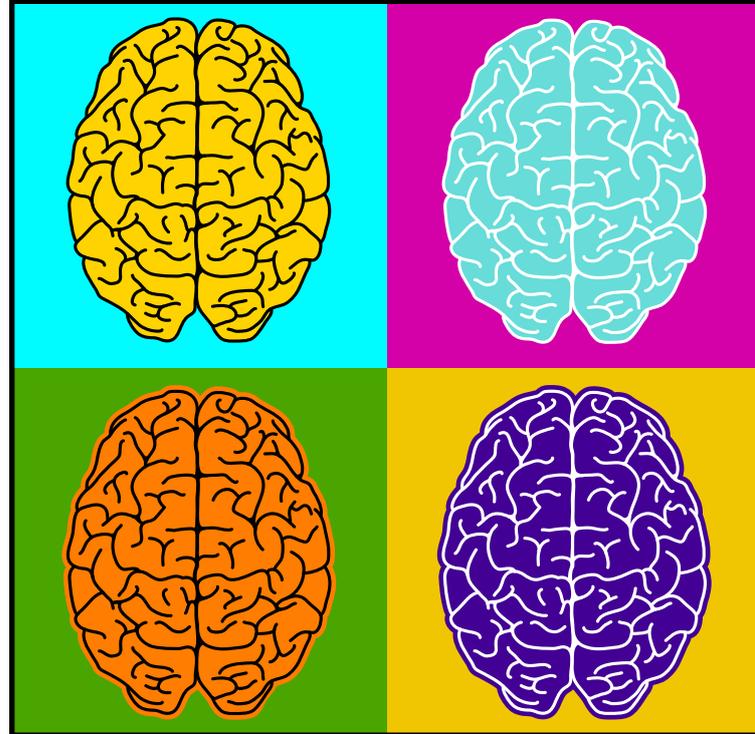
Zweitens: Wenn wir also wissen, was wir mit KI erreichen wollen und die nötigen Experten zur Hand haben, geht es darum, Chancen und Risiken zu bewerten. Um sodann Lösungen voranzutreiben, die die Risiken minimieren und die Chancen heben. Technikfolgenabschätzung nannte man das früher und ging damit recht professionell um.

Drittens: Dann wäre es an der Zeit zu handeln – denn Amerikaner und Chinesen tun das schon, während ich hier noch schreibe und viele Entscheider debattieren. Es gilt, Lösungen beherzt anzupacken und umzusetzen. Immerhin hat selbst die Bundesregierung nun eine Nationale Strategie für Künstliche Intelligenz formuliert und ein paar Fördergelder bewilligt.

Viertens: Wenn wir uns diesen Ruck gegeben haben, fangen wir an zu managen – wie die engagierten und aufrichtigen es immer getan haben. Mit allen Chancen und Risiken im Blick, im Bewusstsein, dass man mit jeder neuen Erkenntnis nachjustieren kann und muss. „Plan, Do, Check, Act“ hat das der amerikanische QM-Pionier William E. Deming genannt.

Ein Beispiel: KI in der Medizintechnik

Betrachten wir hierzu ein konkretes Beispiel aus der Medizintechnik, in der ich am meisten Erfahrung mitbringe. Ein automatisiertes Verordnungssystem bei Bluttests kann den Ärzten lästige Bürokratie abnehmen (das System verbindet auf Knopfdruck Patientendaten mit Bluttestkategorien), die Fehlerwahrscheinlichkeit bei der Dateneingabe reduzieren (da die Daten übernommen werden) und sogar dank KI Vorschläge unterbreiten, welche Bluttests im individuellen Fall angeraten wären. Aber dieses System und seine Algorithmen kann und wird Sonderfälle übersehen und die Intuition des Arztes auch in Jahren nicht ersetzen. Sollten wir also lieber darauf verzichten und uns Sorgen um den Job-



markt unserer heute schon überlasteten Haus- und Fachärzte machen?

Nein. Es muss uns darum gehen, diffuse Ängste zu zerstreuen und das Vertrauen in Technik und die sie entwickelnden Menschen wiederherzustellen. Das gelingt nur, indem wir im oben beschriebenen Sinne transparent und professionell managen. Und indem wir unsere Führungsqualität unter Beweis stellen. Mutig vorgehen, anderen Mut machen und verantwortlich handeln.

Verantwortung übernehmen, verantwortlich vorgehen

Letzteres bedingt zweierlei. **Erstens:** Die Verantwortung übernehmen – auch für die Risiken, die wir eingehen. **Zweitens:** Verantwortlich vorgehen – gemessen an Werten, für die wir einstehen: Zukunftsorientierung, Unternehmertum, Rechtschaffenheit, Demut. Diese Werte fordern von uns nicht den Erhalt von Arbeitsplätzen um jeden Preis. Aber sie bedingen die Schaffung von Verhältnissen, in denen wir alle menschenwürdig und erfolgreich leben und arbeiten können. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz erhöhen die Chancen hierfür eher als sie zu verschlechtern.

HARD WORK STATT NEW WORK

„Potential hilft dir am Ende auch nicht weiter“, sagt der heimliche Juniorchef der deutschen Fußball-Nationalmannschaft Joshua Kimmich. Recht hat er, auch wenn er und seine Kollegen an diesem Abend gegen Weißrussland 4:0 gewonnen haben.

Gegenüber der FAZ legt Kimmich die Finger in die Wunden des deutschen Spiels: Man müsse ein Spiel auch über 90 Minuten kontrollieren, man brauche in der Offensive mehr Automatismen und auf dem Feld Spieler, die im Vollbesitz ihrer Kräfte seien.

Transpiration statt Inspiration

In meinen Worten und meiner Welt heißt das: Talent ist gut, Können ist besser – und Erfolg ist häufig harte Arbeit. Hard Work statt fancy New Work, sozusagen.

Dennoch sprechen alle nach wie vor lieber von Talent Management als von Personalentwicklung. Und das Gequatsche von der Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz gehört in modernen Unternehmen auch zum guten Ton. Alle sind kreativ, einzigartig, bis in die Haarspitzen motiviert. Alle haben Anlagen, die auf ihre Entfaltung drängen.



Doch der Erfolg bleibt häufig aus. Das wundert nicht.

- Erfolg in der Wirtschaft braucht Können und Erfahrung. Wollen und irgendwie Machen ist nicht genug.
- Produktivität braucht Automatismen und Routinen. Kreatives Rumprobieren bringt manchmal Innovation. Aber auch die zehren von der effizienten Wertschöpfung in Bestandsgeschäften.
- Gegenwind, den die Konjunktur und Krisen erzeugen, kontert man mit Kraft und Anstrengung. Da heißt es schnell, ums Überleben kämpfen, statt sich zu verwirklichen.

Sind wir darauf vorbereitet, sind wir dazu bereit?

Ich fürchte: nein. Und zwar aus drei Gründen.

Wo Talent das Problem und harte Arbeit die Lösung ist

👉 Wir haben verlernt, hart zu arbeiten

Das wurde mir in einem Mandat bei einem Anbieter von Medizintechnik bewusst. Da musste wegen Verunreinigungen in Schlauchsystemen die Auslieferung gestoppt werden. Es drohte Gefahr für Leib und Leben der Patienten. Jeder Tag des Stopps kam uns teuer. Die einzige Lösung: Millionen Sendungen aufreißen, inspizieren und sterilisieren. Die Lage haben jene Mitarbeiter gerettet, die Überstunden machten oder aus ihrem Urlaub kamen und sich die Finger wund scheuerten. Talent spielte dabei keine Rolle – und jene, die es für sich beanspruchten, hatten auf diese Ochsentour auffällig wenig Lust.

👉 Wir vernachlässigen jene, die hart arbeiten

Zum Beispiel Mario (Name geändert). Der hat mir (und meinen Vorgängern) in einem Mandat den Rücken freigehalten. Von früh bis spät hat er stumpf Prozesse im Vertragswesen abgearbeitet und dafür weder Dank noch Anerkennung bekommen. Und weil es mit ihm so gut lief und er selbst auch nie danach fragte, hat er auch nie eine Gratifikation oder Weiterbildung erhalten. Beides sahnte ein Talent ab, das ich vor lauter Entfaltung selten zu Gesicht bekam und dessen Wertbeitrag kaum jemand benennen konnte. Dem schob ich einen Riegel vor.

👉 Wir pampern junge Talente und schieben erfahrene Silbernackten aufs Abstellgleis

So geschehen in einem weiteren Unternehmen, in dem ich die Kohlen aus dem Feuer holen sollte. Da gab es die junge Dame, die für alle überraschend im Vertrieb zum Key Account Director aufgestiegen war. Das verbesserte die Frauenquote, aber nicht den Vertriebs Erfolg. Im Gegenteil: Die Kollegin war überfordert und verlor Kunden sowie Unterstützung im eigenen Haus. Eine altgediente Außendienstlerin fuhr den Karren dann in meinem Auftrag aus dem Dreck. Talent muss reifen, Verantwortung bemisst sich an Erfahrung.

Lasst uns der Wahrheit ins Auge blicken!

Deshalb: Potential und Talent sind wichtig. Sie sollen und müssen sich entfalten. Der Weg dazu aber führt besonders mit Blick darauf, was uns angesichts der Krisenanzeichen an Herausforderungen bevorsteht, über harte Arbeit. Das müssen wir uns wieder klar machen. Sonst sehen wir und unsere Talente sehr schnell sehr alt aus.

KÜNSTLICHE PARADIESE DER ARBEITSWELT

Corona hat einiges durcheinandergebracht – offensichtlich auch den Verstand der Menschheit. In meinen 53 Jahren habe ich es noch nie erlebt, dass Menschen so blindlings irgendwelchen Heilslehren und Welterklärungsansätzen folgen. Mag es nun irgendein Verschwörungsgeschwurbel vom Weltfinanzjudentum sein, die Mär vom Kinderblut saufenden Superreichen oder die eher harmlos anmutende Prophezeiung, der Arbeitsplatz werde ein besserer Ort, wenn wir ihn in die Wohnstätte unserer Mitarbeiter verlegen.

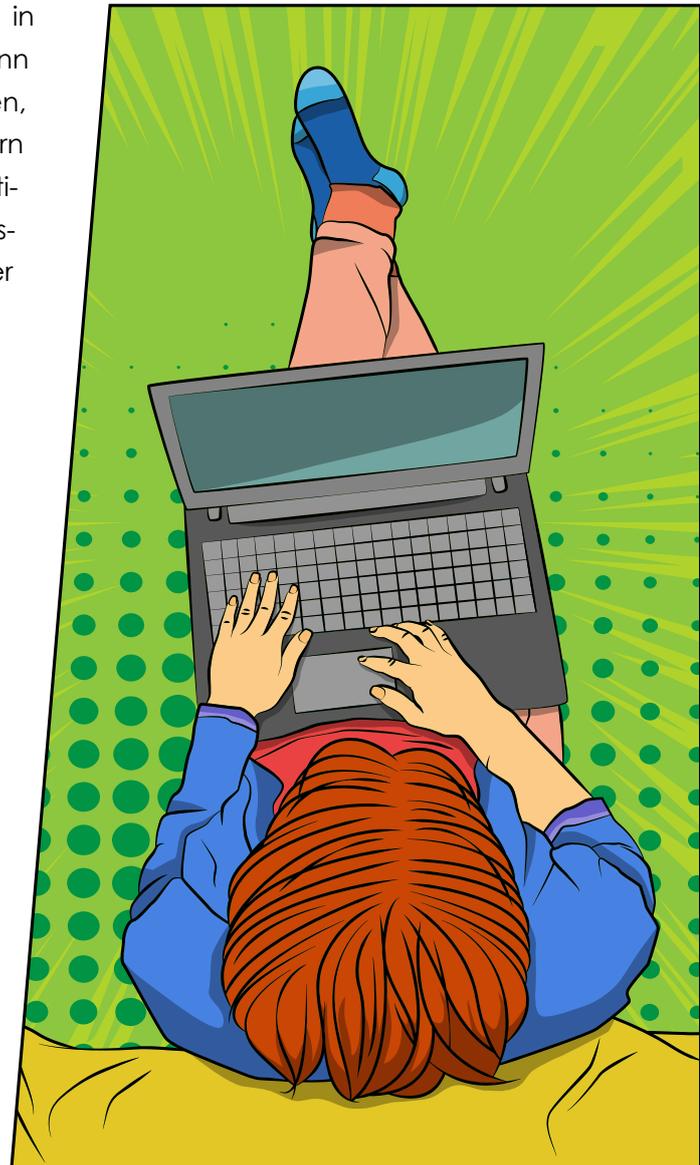
Doch halten wir kurz inne: Was hat das Ganze hier in meiner New Management-Kolumne verloren? Sehr viel! Denn an der Glorifizierung des Homeoffice lässt sich schön zeigen, wie Trends und Moden sich in die Gehirne von Entscheidern der Wirtschaft fressen. Da steht das Narrativ vom produktiven Heimarbeitsplatz anderen Erzählungen, wie beispielsweise der vom motivierenden „Purpose“ oder jener von der kreativitätsförderlichen „Quality Time“, in nichts nach.

Für und Wider Heimarbeit

Halten wir also kurz fest, worum es bei der Überlegung, ob wir nicht alle besser im Homeoffice arbeiten sollten, wirklich geht. Da ist erst einmal die Tatsache, dass es dazu während der Corona-Isolation kaum Alternativen gab. Und dann sind da noch Argumente für und dagegen, die gute Manager wie immer abwägen sollten.

Für den Ausbau der Heimarbeit sprechen Dinge wie:

- Wir können dort in Ruhe arbeiten
- Wir sparen Zeit und reduzieren den CO₂-Austoß beim Pendeln
- Wir reduzieren Raum- und Heizkosten in unseren Unternehmen
- Und noch einiges mehr





Gegen den Ausbau der Heimarbeit sprechen Dinge wie:

- Wir können dort nicht in Ruhe arbeiten, weil Kinder, Ehepartner, Nachbarn uns dauernd stören
- Wir verlieren Zusammenhalt und Orientierung, weil wir so allein vor uns hinarbeiten
- Wir sitzen als Unternehmen auf ungenutzten Büroflächen und setzen uns Verwaltungs- und Versicherungsrisiken aus, weil alle ihre Arbeit nun in ihrer heimischen Küche verrichten
- Und noch einiges mehr

Nein, das Homeoffice ist nicht die einzig wahre Lösung. Und das heimische Büro ist auch nicht der herbeiphilosophierte Weg aus der Lohnknechtschaft des arbeitenden Wissens-Proletariats.

Sozial geht anders

Ich persönlich bin gerne im Homeoffice, insbesondere dann, wenn ich in Ruhe arbeiten möchte (die Kinder sind aus dem Haus, meine Nachbarn sind verreist, meine Gattin hat volles Verständnis). Und ja, manche meiner Tätigkeiten bedürfen nicht der physischen Anwesenheit am Arbeitsplatz.

Aber auch ich bin – wie die Menschen im allgemeinen – ein soziales Wesen. Ich will nicht allein sein, ich brauche menschliche Gemeinschaft. Und viele Menschen, auf die ich in meinen Managementeinsätzen treffe, sagen, genau deshalb immer wieder gern zur Arbeit zu gehen.

Homeoffice ist die Ausnahme, nicht die Regel

Deshalb erlaube ich mir hier den Blick der Führungskraft und betone: Das Homeoffice ist eine gut gemeinte, manchmal sinnvolle Ausnahme. Die Regel sollte es nicht werden. Wir brauchen den Austausch von Mensch zu Mensch im Alltag. Wir brauchen die intensiven Meetings von Angesicht zu Angesicht, wo wir unbeschadet von instabilen Internetverbindungen, undeutlicher Tonübertragung und unscharfen Bewegtbildern uns die Meinung sagen, uns in die Seite knuffen und nach Lösungen suchen.

Auch wenn ich das hier so vehement vertrete, distanziere ich mich doch zugleich von jenen Manager-Kollegen, die am Thema Homeoffice vor allem bewegt, dass ihre Mitarbeiter nicht im Büro und damit ihrer Kontrolle entzogen sind. Darum geht es hier wirklich nicht.

Bei der Diskussion um das Homeoffice darf es nur um eines gehen: Nämlich um die Frage, was gut für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter und zugleich gut für das Unternehmen ist. Die Heilspropheten und Welterklärer, die das Hohelied auf die Heimarbeit singen, haben derzeit nur das erste im Blick. Und selbst das nur unvollständig.

Schlimmer aber, diese Propheten erschaffen so künstliche Paradiese der Arbeitswelt, wie sie dem französischen Dichter Charles Baudelaire auch unter intensivstem Drogenkonsum nicht in den Sinn gekommen wären. Höchste Zeit für nüchtern denkende Manager dagegenzuhalten. Auch im Interesse ihrer Mitarbeiter.

KUNDENKRÖNUNG SCHWER GEMACHT

Der Kunde ist König, heißt es. Doch ist er das wirklich? Ich habe Zweifel. In je mehr Unternehmen ich hineinblicke, umso mehr. Und in Corona-Zeiten sowieso. Da starren alle schreckgebannt auf ein Virus. Und auf ihre Zahlen. Und genau da liegt das Problem.

Wir haben uns in unseren Unternehmen auf Zahlen fokussiert. **Genauer noch:** auf zwei! Umsatz und Gewinn. Und beide vernebeln unseren Blick auf das, worum es wirklich geht. Und das ist nicht Corona. Es ist auch nicht der Markt. Oder der Mitarbeiter. Es ist der Kunde.

Alles ist auf Kunde geeicht. Wirklich alles?

Jetzt werden Sie einwenden: Stimmt doch gar nicht, bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt. Ihre Berater haben doch nicht umsonst Ihre Prozesse, Ihre Kultur, ja jeden Ihrer Mitarbeiter auf „customer centricity“ geeicht.

Ihre Berater haben Post-Its geklebt, wo der in Ihrem Alltag überall eine Rolle spielt und ihn fest in Ihren Prozessen verbaut. Sie haben die Wände mit Sinnsprüchen zur Bedeutung Ihres Kunden plakatiert und diesen packenden Imagefilm neulich auf YouTube gestellt. Sie selbst laden zu Hausmessen, provisionieren ein Heer an Vertriebsfachleuten, schreiben Service groß und versenden Weihnachtsbriefe und -geschenke an Ihre sehr geehrten Kunden.



Ihre Unternehmenssteuerung ignoriert den Kunden!

Und dennoch sage ich: Auch bei Ihnen ist der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht König, sondern ein armes Würstchen. Denn im Zweifel sind Ihnen Ihr Jahresabschluss, Ihre Arbeitsorganisation, Ihre Standardprozesse wichtiger als dieses unheimliche Wesen, das Ihre Produkte kauft, Ihre Leistungen ordert und Ihre Rechnungen begleicht. Darin sind sich die Anhänger von New Management mit denen von Traditional Management übrigens ziemlich ähnlich.

„Customer Centricity“ oder Kundenorientierung herrscht nur dort, wo die Kundenzufriedenheit (ob gemessen oder nur gefühlt) die Finanzkennzahl Gewinn (EBITDA) als Messlatte überragt. Sie herrscht dort, wo Geschäftsführer und Finanzchefs ihre Bücher solange zusammengeklappt lassen, bis auch der letzte unzufriedene Kunde zufriedengestellt wird. Und das kostet Geld und Mühe. Aber es zahlt sich aus.

Kundenorientierung kostet Geld und zahlt sich aus

Ein Beispiel dazu. Damals beim Medizintechnikhändler: Die Krankenkassen hatten soeben den Preis für Diabetes-Teststreifen gedeckelt. Wir hätten dann den Differenzbetrag als Zuzahlung eben an den Kunden weiterreichen und den schwarzen Peter an die Kassen weitergeben können. Das haben wir nicht getan, sondern unsere Preise aufs geforderte Maß reduziert. Das hat zuerst Marge gekostet, aber Kunden gebunden, Kunden begeistert und über Mund-zu-Mund-Propaganda neue Kunden gebracht. Am Ende stimmte auch der Jahresabschluss froh.

Und noch ein Beispiel. Damals beim Labordienstleister: Der wickelte die Übermittlung von Aufträgen und Befunden ganz fortschrittlich digital ab. Doch die Konnektivitätsbox wurde zwar günstig produziert, aber funktionierte eher ungünstig, weil schlecht und selten. Also auch hier: Teil ersetzen, Teil hochwertiger und neu produzieren lassen und Teil wieder ausliefern lassen. Alles auf eigene Kosten, versteht sich. Die Effekte waren dieselben wie im Beispiel oben: Kunden beeindruckt, Mitarbeiter stolz, Produkterleben richtungsweisend und Bestelleingang voll.

Der Gewinn als Fetisch

Nur durch Kompromisslosigkeit, wenn es um die Erbringung der eigenen Leistung und die Zufriedenheit des Kunden geht, stellen sich dauerhaft Umsatz und Gewinn ein. Wer aber im Alltag ständig diese Zahlen wie ein Fetisch in jedes Meeting trägt, sollte sich des Wortes „customer centricity“ oder „Kundenorientierung“ nicht bedienen.

Und hier kommt nun Corona ins Spiel. Denn auch hier gucken alle wieder auf die Zahlen. Um wieviel bricht der Umsatz ein? Was macht der Cashflow? Wie steht es um den Gewinn? Dabei wäre es der Ritterschlag in Sachen „customer centricity“ zu fragen: Wie geht es unserem Kunden, was braucht unser Kunde gerade jetzt, wie können wir ihm helfen?

Corona ist die Chance, Ihren Kunden zu krönen

Das aber haben die Berater und Trainer weder auf ihren PowerPoints noch auf ihren Post-Its stehen. Wahrscheinlich, weil es zu offensichtlich ist. Und viele meiner Managerkollegen stecken oft zu tief in ihren Büchern, als dass sie diese Chance erkennen könnten. Kommt raus da und rollt Euren Kunden den roten Teppich aus, möchte ich rufen. It's Coronation Time!



ÜBER BODO ANTONIC

Dr. Bodo Antonic ist Manager mit Leib und Seele. Gerne auch dann, wenn die Zeit knapp, die Luft dünn und die Lage heikel ist. Wohin immer er zu einem Interimeinsatz gerufen wird: Sein Ansinnen ist es, mit Wucht und Wirkung positive Veränderungen und nachhaltigen Erfolg zu bewirken. Stets dabei hat er seine fest verankerte Überzeugung, dass Mensch und Organisation dabei beidermaßen zu bedenken sind.

Seit 2000 ist er als Führungskraft tätig und durfte dabei eine ganze Reihe von Unternehmen und Absatzorganisationen als Senior Executive begleiten und in unruhigen, stürmischen Zeiten reorganisieren. Sein Credo: Es braucht ein Auge für den einzelnen Menschen und zudem eine feste, ruhige Hand für die Organisation und die notwendigen Maßnahmen.

Seine Erfahrungen und Eindrücke verarbeitet er in seiner Kolumne „Bodos Härtetest“ auf dem New Management Portal von Haufe. Auch hält er Vorträge zum Thema und berät Unternehmen zur Frage, wie sie vitale, bewegliche und krisenfeste Organisationen gestalten.

KONTAKT

Ich freue mich, wenn Ihnen meine Glossen gefallen haben.

Für Rückmeldungen und Anfragen aller Art erreichen Sie mich unter:

Dr. Bodo Antonic - die kontur GmbH

Thorenbergstraße 5 +49 (0) 177 56 11 940 (Deutschland)
CH-6014 Luzern +41 (0)767976671 (SCHWEIZ)
info@bodo-antonic.de

Mehr zu mir als Interimmanager, Speaker und Business Continuity Advisor finden Sie hier:

bodo-antonic.de

Ihr Bodo Antonic

