Impact

So steigern Sie Ihren Unternehmenserfolg durch wirksame Mitarbeiterentwicklung

Bearbeitet von
Von: Masha Ibeschitz

1. Auflage 2018. Buch. Rund 205 S. . Hardcover
ISBN 978 3 527 50965 2

Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines > Coaching, Training, Supervision

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kapitel 1
Das Strategie-Dilemma oder Wie soll ich Zeit fürs Wesentliche finden?

Zu wenig Zeit für strategische Managementaufgaben? Erzählen Sie mir was Neues! Kaum ein Manager schafft es doch, sich um Strategien zu kümmern. Und das ist schon lange so. Dumm nur, wenn sich die Situation zuspitzt, weil die Welt da draußen keine Gnade kennt. In einer Zeit, in der alles auf einmal passiert und vieles überraschend eintritt, kann es von alleine nicht mehr besser werden. Wenn Sie heute zu wenig Zeit fürs Wesentliche finden, dann wird es morgen wahrscheinlich noch weniger sein. Es sei denn, Sie überprüfen Ihre Einstellung und schauen, was sich da drehen lässt. Und Sie finden einen Kniff, der Ihnen wie durch ein Wunder Freiräume für strategische Aufgaben verschafft.

»Wie bitte? Was ist mit der Maschine?« Frank war schlagartig in seinem Element. Das Strategiemeeting mit den Regionaldirektoren bei seinem Arbeitgeber, einem international aufgestellten Gummihersteller, hatte zehn Minuten zuvor begonnen. Und gerade eben war in einem Nebensatz die streikende Maschine in einer Kautschukfabrik in Slowenien zur Sprache gekommen. Frank, Endvierziger, Ex-Deutschlandchef, Ex-USA-Chef und seit Kurzem Director Western and Central Europe, wollte es genau wissen. Sein Blick hatte etwas von dem eines Familienvaters, dessen Elfjähriger ihm am Esstisch beiläufig erzählt, dass er im Wald gezündelt habe und sich nun völlig unerwartet ein Feuer in Richtung Siedlung ausdehne. »Wie kann es sein, dass eine eben erst gelieferte Maschine seit Tagen stillsteht und die ganze Produktion lahmlegt?«, polterte er.

Helen, Director of the Americas, schaute Frank gleichmütig an, als wollte sie sagen: »So what, Frank? Shit happens all the time.« Die Südafrikanerin war auf einer Farm groß geworden und in ihrem Pragmatismus durch nichts zu erschüttern. Außerdem

war sie bekannt dafür, kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Peter, Regional Head of Eastern Europe, war da komplett anders gestrickt. Er stürzte sich geradezu auf das Problem und nahm es als goldene Gelegenheit, einmal mehr mit seinem geballten Ingenieurwissen zu glänzen. So entspann sich eine hitzige Diskussion zwischen Peter und Frank. Sie zog sich so lange hin, bis alle außer Helen begonnen hatten, ihre Smartphones zu zücken und Mails zu checken. Helen sah Peter und Frank nur teilnahmslos an. Als es ihr reichte, warf sie lapidar in den Raum: »Guys, ihr wisst ja, in 20 Minuten ist Lunch mit Ricarda.«

Ricarda war nun erstens CEO, damit zweitens die Chefin der versammelten Regionaldirektoren und drittens diejenige, die heute Nachmittag das Ergebnis des Strategiemeetings abfragen würde. Und Abfragen bedeutete bei Ricarda, die als ehemaliger Finanzvorstand seit einem Jahr als erste Frau an der Spitze der traditionsreichen Unternehmensgruppe stand, genau das: Sie stellte die Fragen. Die anderen hatten knapp und präzise Ergebnisse zu nennen. Als Frank zum Essen aus dem Raum ging, schaute er kurz auf sein Smartphone. Drei Anrufe von seiner Frau, in den USA war jetzt Frühstückszeit. Bald musste eine Entscheidung her, ob seine Familie wieder zurück nach Deutschland ziehen sollte. Dass seine Kinder gerade ihre amerikanische Highschool für den coolsten Ort unter der Sonne hielten, machte die Entscheidung nicht eben einfacher. »Frank«, hörte er da Helen hinter sich, »glaubst du, dieses Meeting hatte irgendeinen Sinn? Über Maschinen in Slowenien wissen wir jetzt alles. Aber haben wir eine Strategie?«

Drehzahlrekord im Hamsterrad

Die Geschichte von Frank habe ich erfunden. Aber nicht vollkommen frei erfunden. Frank heißt im wirklichen Leben anders, wie alle Figuren in diesem Buch, und er arbeitet auch nicht bei einem Gummihersteller. Seine Situation ist jedoch real, genau

wie die Situation etlicher anderer Topmanager, denen es ähnlich geht wie Frank. Sie nehmen Coaching in Anspruch, weil sie merken, wie sich ihre Lage zuspitzt, und weil sie von alleine nicht auf eine Lösung kommen. Die operative Geschäftigkeit frisst ihre Zeit auf. Dabei ist ihnen vollkommen klar, dass sie mit jeder Sprosse auf der Karriereleiter mehr Verantwortung für das große Ganze übernommen haben und sich nicht im Operativen verlieren dürften. Kein Manager, den ich kenne, muss sich erst von einem Coach sagen lassen, dass er sich öfter strategischer Aufgaben annehmen sollte. Dafür sind Menschen in Führungsrollen schließlich da. Sie sollen finanzielle und kulturelle Ziele setzen und somit die Weichen in Richtung mehr Ertrag und notwendigen Wandel stellen. Sie brauchen eine stets aktuelle Mission und Vision, samt einem Plan, wie beides in ihrer Organisation wirksam werden kann. Das alles ist sattsam bekannt, und doch fehlt Managern am Ende meist die Zeit. Ihr Fokus liegt auf dem Operativen und eben nicht auf der Strategie. Mit der Strategie im Topmanagement ist es wie mit Internatszöglingen und dem Sex – alle reden ständig davon, doch kaum einer findet je die Gelegenheit, seinen Worten Taten folgen zu lassen.

Willkommen in einer Welt, in der nichts mehr ist, wie es war

Das also ist das Strategie-Dilemma: Jeder Manager weiß, dass Strategie und Ziele am wichtigsten sind, und kümmert sich doch im Alltag am wenigsten darum. Jetzt können Sie sagen: Das ist nichts Neues, damit leben alle seit Jahren. Vollkommen richtig. Neu ist, dass sich das Dilemma immer öfter und immer schneller fatal auswirkt, weil sich die äußeren Bedingungen gerade stark verändern. Mit äußeren Bedingungen meine ich die VUCA-Welt. Herrje, VUCA – ich weiß. Ein überall zu lesendes Akronym und Buzzword. Ich würde es Ihnen gerne ersparen, wenn es inhaltlich nicht so treffend wäre. Alle reden gerade von VUCA, aber was steckt dahinter? Bevor Sie googeln, zunächst noch einmal zur Erinnerung die Bedeutung der vier Buchstaben:

volatility, uncertainty, complexity und *ambiguity*. In Zeiten der Digitalisierung und verschärfter Globalisierung wird die Welt also immer weniger beständig, sie wird risikobehafteter und komplexer. Als wäre das nicht genug, leben wir auch noch im Zeitalter des Sowohl-als-auch, in dem es kaum noch eindeutige Antworten gibt und die Ambivalenz regiert. Mehr dazu im Kasten »Sind Sie bereit für VUCA?«.

Sind Sie bereit für VUCA?

Alles schwankt, nichts ist mehr von Dauer, und die nächste Krise klopft immer schon an die Tür. Produkte und Leistungen werden komplexer. Die künstliche Intelligenz ist auf dem Vormarsch. Informationen und Situationen können auf vielfache Weise gedeutet werden. Fake News und postfaktische Narrative machen den Nebel noch dichter. Das ist die VUCA-Welt. Doch es gibt eine gute Nachricht: Sie in Ihrer Position haben eine Wahl, wie Sie VUCA begegnen wollen. Wenn Sie sich für Akzeptanz entscheiden, haben Sie viel gewonnen.

Akzeptieren Sie Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als etwas, das ohnehin nicht zu ändern ist. Nehmen Sie eine positive Haltung ein. Dann können Sie VUCA als Chance begreifen und eine neue Evolutionsstufe von Führung erreichen. Sie können lineares Denken und die Erfolgsrezepte von gestern hinter sich lassen. Die Welt ist nicht mehr nur schwarz oder weiß, eins oder null. Na und? Gehen Sie produktiv damit um. Heißen Sie Flexibilität, Lebendigkeit und Offenheit willkommen. So transformieren Sie die VUCA-Welt in eine Welt, die Sie gestalten können. Betreiben Sie Alchemie!

Die Folgen der Alchemie:

- Volatiliät (**V**olatility) wird zu **V**ision.
- Unsicherheit (**U**ncertainty) wird zu Verstehen (**U**nderstanding).
- Komplexität (**C**omplexity) wird zu Klarheit (**C**larity).
- Ambiguität (**A**mbiguity) wird zu Agilität (**A**gility).

Geben Sie dem Chaos einen Sinn. Entwickeln Sie kühne Visionen. Öffnen Sie Ihren Geist, wechseln Sie die Perspektive und suchen Sie nach neuen, holistischen Formen des Wissens. Durchschauen Sie Situationen, indem Sie die zugrundeliegenden Muster erkennen, und nennen Sie die Dinge klar beim Namen. Kommunizieren Sie transparent. Bauen Sie Ihr Netzwerk aus und vertrauen Sie auf dessen Kraft. Entscheiden und agieren Sie schnell. Reduzieren Sie Hierarchien in Ihrem Unternehmen drastisch. Behalten Sie das große Ganze im Blick und übernehmen Sie Verantwortung für falsche Entscheidungen. So wird die VUCA-Welt zur besten aller Welten. Beweisen Sie Mut und heben Sie sich von der Masse derer ab, die nur reagieren, statt zu gestalten.

Was uns hierher gebracht hat, bringt uns nicht mehr weiter

Die VUCA-Welt hält für Leader nicht allein im Management neue Herausforderungen bereit, sondern auch für ihr Privatleben. Rollen und Positionen wechseln immer schneller, so wie bei Frank, der gefühlt gestern erst mit seiner Familie in die USA gezogen ist und jetzt schon wieder zurück in die Zentrale nach Deutschland muss. Mit einem Mal zuständig für mehr als 30 Länder, fragt er sich, wo seine Familie hinziehen soll, damit er sie ab und zu sehen kann. Das alles wäre nicht weiter tragisch, wenn Menschen sich in ihrem Inneren so schnell anpassen könnten, wie die Welt draußen sich verändert. Nun, das können sie eben nicht, und genau das macht es schwierig. Wenn ein Mann sich in meiner österreichischen Heimat einen Janker – hochdeutsch: eine Trachtenjacke – zulegt, dann passt dieser nie auf Anhieb. Es dauert eine ganze Weile, bis der Lodenstoff weicher geworden und sich dem Körper angepasst hat. Ganz ähnlich ist es mit der heutigen Manager-Generation und den neuen äußeren Bedingungen. Die Innenwelt der Manager hat sich diesen Bedingungen meist noch nicht angepasst. Es herrscht die Überzeugung: Was mich hierhergebracht hat, das wird mich auch weiterbringen.

Bislang hat es ja immer funktioniert. Üblicherweise nehmen die Manager jedes Angebot, weiter aufzusteigen, ohne langes Zögern an. Da stellen sich die wenigsten die Frage: Bin ich der Richtige dafür, mit meinen Kenntnissen, meiner Haltung, meiner gewohnten Art, im Alltag zu funktionieren? Okay, sagen sich stattdessen viele, dann habe ich eben noch mehr Verantwortung und muss noch mehr liefern. Bis die Lage eines Tages eskaliert. So ging es Frank. Und so geht es vielen, denen ich als Coach für Top Executives begegne.

Tür eins oder Tür zwei?

Frank war also wieder in der Firmenzentrale am Rande einer Stadt in Süddeutschland, von der man gehört haben kann, in der man aber nicht gewesen sein muss. Hier, wo die urbane Bebauung ausfranste, die Straßen breit waren und die Lkw-Dichte hoch, stand ein leidlich repräsentatives, innen eher zweckmäßiges Hochhaus. Den Ausdruck »Hidden Champion« hörte man in den oberen Etagen nicht so gern (wegen des »Hidden«, der »Champion« wäre schon okay gewesen). Längst sah man sich als Global Player mit Wurzeln im Mittelstand. Hier saßen Frank und seine Kollegen nach dem Lunch mit CEO Ricarda zusammen. Das Mittagessen hatte Frank keine Minute genießen können. Statt des Superfood Salad mit Quinoa, Nüssen und Agavensaft-Vinaigrette hätte er am liebsten einen Burger mit extra viel Ketchup und Majo gegessen. Doch absichtlich derart schwere Kost zu sich zu nehmen, hätte wie versuchte Leistungsverweigerung ausgesehen. Während Ricarda von ihrer neuntägigen Wandertour durch das nepalesische Annapurna-Massiv erzählte, sah sich Frank von WhatsApp-Nachrichten seiner Frau bombardiert. Darin zitierte sie im Original, was die Kinder zu dem drohenden Verlust ihrer neu gewonnenen amerikanischen Freunde sagten. Der Konferenzraum war da fast schon eine Erlösung. Doch diese währte nur kurz.

Ricarda bat wie immer als Erstes um eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. So blieb ihr nicht lange verborgen, dass ihre Leute am Vormittag mit der Entwicklung einer Strategie zur Prozessdigitalisierung kaum weitergekommen waren. Nachdem sie einmal irritiert in die Runde geblickt hatte, wollte sie wissen, welche Fortschritte es denn bei den Voraussetzungen der Digitalisierung gab. »Frank, nehmen wir als Beispiel einmal deine Standorte«, hob Ricarda an. Sie wollte jetzt schnell etwas Zählbares auf dem Tisch haben, egal von wem. Also fragte sie: »Zu wie viel Prozent haben wir über die Prozesse in deinen Werken bereits Echtzeit-Daten?« In Frank rotierte es. Sein erster Gedanke war: Ich habe keine Ahnung. Sein zweiter: Diese Frage ist unfair, ich bin doch erst seit Kurzem Regional Head. Doch beides sagte er nicht. Sondern: »Da kümmere ich mich gleich morgen drum. Ich liefere Ende der Woche Zahlen.«

Diese Antwort gefiel Ricarda überhaupt nicht. »Frank«, sagte sie ruhig und sah ihm dabei in die Augen. »Ich frage das deshalb, weil wir schon vor einiger Zeit beschlossen haben, diese Daten für jedes Werk möglichst schnell zu erheben. Ich dachte, das sei längst geschehen und ihr hättet auf dieser Basis heute Vormittag über die Digitalstrategie diskutiert.« Frank hörte nur mit einem Ohr zu. Mit dem anderen verstand er die ganze Zeit: »Du bist ungeeignet, ungeeignet, ungeeignet für diesen Job, wir hätten dich nie, nie, nie befördern dürfen, du taugst nichts!« Auf alles, was Ricarda gar nicht gesagt und nur er allein gehört hatte, antwortete ein sichtlich aufgebrachter Frank schließlich mit geradezu beschwörenden Worten: »Ich habe in den letzten 15 Jahren bewiesen, wie erfolgreich ich bin! Alles, was ich verlange, sind ein paar Tage Zeit. Gebt sie mir! Ich kümmere mich darum und werde bis Ende der Woche Zahlen liefern.« Während Franks Kollegen, mit Ausnahme von Helen, einen »Gut, dass es ihn trifft und nicht mich!«-Blick aufsetzten, sagte Ricarda nach kurzem Zögern: »Na gut, Frank. Donnerstagmittag. Nächster Punkt …«

Frustriert fiel Frank nach dem Ende des Meetings auf den Rücksitz der Limousine, die ihn zum Flughafen München bringen sollte. Für den nächtlichen Rückflug nach Charlotte, North Carolina, hatte er sich eigentlich vorgenommen, über eine Lösung für sein Familienproblem nachzudenken. Jetzt stand plötzlich das Thema digitale Prozessoptimierung auf der heißen Herdplatte. Vielleicht gab es in der Buchhandlung im Flughafen ja Fachliteratur, um sich in das Digitalisierungs-Thema schnell noch etwas einzulesen.

Vorhersagbare Reaktionen unter vorhersagbaren Bedingungen

Die Reaktion von Frank in dem Meeting mit seiner Chefin Ricarda ist Ergebnis eines für die heutige Zeit typischen Stressmusters. Aus Zeitmangel strategisch unsortiert, wird die Führungskraft von immer neuen Ereignissen und Anforderungen überrannt. Der Stau des Unerledigten wächst von Tag zu Tag, sowohl beruflich als auch privat. Manchmal gehen Kollegen, Chefs oder Kunden die Führungskraft dann auch noch direkt an und treffen deren Ego empfindlich. Franks Reaktionsmuster bezeichnet der amerikanische Systemtheoretiker und Management-Trainer Barry Oshry als einen vorhersehbaren Reflex (Predictable Reflex Response*)* unter vorhersehbaren Bedingungen (Predictable Conditions). Die systemische Bedingung ist die Überlastung (Overload*)* heutiger Topmanager. Die reflexhafte Reaktion ist laut Oshry, immer weiter zu machen und immer mehr Verantwortung aufzusaugen wie ein Staubsauger. Auch Frank reagiert so. Unreflektiert signalisiert er seiner Chefin: Ja, ich kümmere mich auch noch darum, kein Problem, wird erledigt. Entscheidend ist das Reflexhafte dieser Reaktion, und das heißt: eine erlernte Reaktion auf ein gewohntes Stressmuster. Stress hatten Manager schon immer, doch die totale Überlastung wird nun zum Normalfall für das Spitzenpersonal in der VUCA-Welt. Der einzelne Manager fühlt sich dadurch zunehmend machtlos (disempowered). Die Gesundheit ist in Gefahr, die

Effektivität lässt nach, das Privatleben leidet und am Ende stellt sich die Frage, was eine chronisch überforderte Führungskraft der Organisation noch bringt.

Will ich weitermachen wie bisher oder will ich das nicht?

Die systemischen Bedingungen, unter denen wir leben und arbeiten, können wir nicht zu jedem Zeitpunkt beeinflussen. Was wir stets beeinflussen können, ist unsere innere Einstellung. Wenn ich weiß, dass bestimmte Bedingungen reflexhafte Reaktionen bei mir auslösen, dann kann ich mich fragen, ob ich das so will. Weiß ich zum Beispiel, dass ich an keiner Eisdiele vorbeilaufen kann, ohne mir reflexhaft ein Eis zu kaufen, dann kann ich mich innerlich fragen: Will ich ein Mensch sein, der so konditioniert ist – oder will ich ein Mensch sein, der selbst entscheidet, wann er sich ein Eis kauft? Das klingt banal, ist es aber nicht. Denn in dem Moment, in dem ich innerlich auf die Ebene des Beobachters meiner selbst wechsele, habe ich bereits begonnen, mein gewohntes Muster zu brechen.

Es gibt im Leben immer zwei Türen: Wenn ich durch die erste Tür gehe, heißt das, ich mache weiter wie bisher. Auf vorhersehbare Bedingungen folgen meine reflexhaften Reaktionen. Als Topmanager sauge ich immer mehr Verantwortung auf, bis mein Staubsauger irgendwann streikt. Die zweite Tür zu durchschreiten, heißt, wach zu werden, eine neue Haltung einzunehmen und echte Führung zu übernehmen. Hinter der zweiten Tür könnte ich dann zum Beispiel auf die Idee kommen, dass auch noch andere da sind und ich nicht alles alleine machen muss. Das mag im ersten Moment wenig überraschend klingen – aber wie sieht es denn in der Praxis aus? Wie viele Topmanager können jeden Abend beruhigt einschlafen, weil sie wissen, dass ihre Mitarbeiter auch morgen dafür sorgen werden, dass der Laden läuft?

Mission Possible

Einer, der jahrelang recht gut schlafen konnte, ist Markus. Eines Tages war es mit seinem ruhigen Schlaf aber schlagartig vorbei. Markus war Mitte 30 und hatte bei einem globalen Konsumgüterhersteller die klassische Vertriebskarriere gemacht. Verkaufen konnte er ebenso gut wie andere Verkäufer führen und motivieren. Diese Kombination bedeutete in seiner Vertriebsorganisation das Karriere-Abo. Auf verschiedenen Auslandsstationen, von Südamerika über Afrika bis zum Persischen Golf, hatte er zudem bewiesen, dass er belastbar war und zu Menschen aus anderen Kulturen schnell einen Draht finden konnte. Da Reisen zu den Leidenschaften des sportbegeisterten Singles zählte, war er überglücklich, als die Konzernzentrale in Luxemburg ihn zum Sales Director Western Asia, Africa and Middle East ernannte. Nach wenigen Monaten im neuen Job bat ihn sein Chef, Vertriebsvorstand Roger, zu einem vertraulichen Gespräch in ein Kölner Hotel.

»Hör mal zu, Markus«, sagte Roger und beugte sich in seinem Ledersessel nach vorn. »Wir bekommen in Pakistan ein Problem. Den Länderreport kennst du ja. Die Aufständischen kontrollieren zunehmend die Verkehrswege in den Bergen. Die Regierungstruppen können für die Sicherheit unserer Transporte nicht mehr garantieren. Wir müssen mit den Rebellen reden und einen Deal machen. Das heißt, du wirst mit denen reden. Du bist unser Mann, du bekommst das hin.« Nach dem Gespräch lief in Markus' Kopf ein irrer Film ab. Er sah vor seinem geistigen Auge, wie bärtige Männer mit umgehängten Maschinengewehren ihn in ein Zelt stießen. Dort musste er vor dem Anführer knien, während dieser ihm seine Forderungen vortrug: Waffen, Jungfrauen als Sklavinnen, Rolex-Uhren, deutsche Geländewagen. Die ersten beiden Nächte machte Markus kein Auge zu. In der dritten träumte er, wie er mit vorgehaltener Waffe gezwungen wurde, eine Enthauptung mit

anzusehen. Er überlegte, zu kündigen. Eine Mission Impossible war das, was der Vorstand da von ihm verlangte. Er hatte gelernt, zu verkaufen, einen Vertrieb aufzubauen, und ja, das alles bei Bedarf auch wer-weiß-wo auf der Welt. Aber wie kamen sie auf die Idee, ihn als Unterhändler in ein Kriegsgebiet zu schicken?

Am Morgen des vierten Tages schlich Markus durch den Flur zu seinem Büro wie durch einen schwarzen Tunnel. »Hey Markus«, hörte er da die Stimme von Mike, der neben der Kaffeemaschine stand. Mike war Anfang 40, einer der besten Verkäufer und auch einer der unkonventionellsten. Er fuhr Harley, trug Cowboystiefel zum Anzug und hatte die Haare im Nacken zu einem kleinen Zopf zusammengebunden. Es gab kaum ein Land der Erde, das Mike noch nicht bereist hatte. »Du siehst sch*** aus«, sagte Mike, »was ist los?« Mike, der aus dem Ruhrgebiet stammte, kam immer direkt zum Punkt, was zumindest in schwierigen Situationen angenehm sein konnte. Für Markus war es die Rettung. Endlich jemand zum Reden! Er berichtete von dem Treffen mit Roger und von dem ganzen Horrorfilm, der seitdem in ihm ablief. Mike musste immer mehr lachen, je länger Markus erzählte. Schließlich sagte er: »Jetzt beruhige dich mal. Ich war schon oft in Pakistan, auch in den Gebieten der Aufständischen. Klar legen die nie ihre Knarre aus der Hand, die ist für die wie für uns das Smartphone. Aber Gastfreundschaft ist denen heilig. Sie werden alles für dein Wohlbefinden tun, und du wirst keine Probleme haben, mit ihnen zu reden. Wenn du willst und Roger einverstanden ist, komme ich gerne mit. Ich mag das Land, die Kultur und die Herzlichkeit der Menschen, trotz aller Konflikte …«

Jeder erfolgreiche Manager hat starke Leute, die ihn unterstützen.

Viele Führungskräfte, die mich als Coach oder Reflection Guide aufsuchen, haben eine schlichte Tatsache aus den Augen verloren: Sie sehen nicht mehr, dass sie von lauter Menschen umgeben sind, die bereit und in der Lage wären, ihnen zu helfen, wenn

sie denn dürften und dazu befähigt würden. Diese Manager versuchen zwar, jede Herausforderung anzunehmen und aus jeder Situation das Beste zu machen. Aber sie scheinen häufig zu glauben, dass sie es alleine schaffen müssen. Wenn ich dann nachhake, höre ich oft Sätze wie: »Was soll ich mit meinen Leuten schon anfangen?« Oder: »Ich würde ja gerne delegieren, aber die können es ja nicht so gut wie ich, und dann muss ich doch wieder selbst ran.« Tatsache ist: Leader brauchen starke, entwickelte Leute, die sie unterstützen. Wenn die Führungskraft im Team zugleich der beste Experte ist, dann läuft etwas völlig verkehrt. Nicht immer begegnen uns genau die richtigen Menschen im richtigen Moment, so wie bei Markus, der in seiner Krise von Mike angesprochen wird. Obwohl auch diese scheinbaren Zufälle häufiger sind, als gemeinhin angenommen. Normalerweise gibt es genau zwei Möglichkeiten, an starke und entwickelte Mitarbeiter zu kommen: entweder sündhaft teuer einkaufen oder selbst entwickeln. Das Einkaufen wird selbst bei prall gefüllter Kasse immer schwieriger, da der »War for Talent« in vollem Gang ist und jeder, der nicht Apple oder Google heißt, oft nur die zweite Garnitur abbekommt. Bleibt also das Entwickeln der eigenen Mitarbeiter als Option.

You always attract the people who are like you.

Aus welchen Leuten Ihr Team besteht, mag von Zufällen mitbestimmt sein. Aber es ist selten reiner Zufall. Unbewusst ziehen wir Menschen an, die ähnlich sind wie wir selbst. Vielleicht mussten Sie auch schon einmal schmunzeln, als Sie Fotos von Business-Teams gesehen haben, auf denen alle irgendwie gleich aussahen – ähnliche Gesichter, ähnliche Outfits, ähnliche Posen. Da haben Sie die äußere Manifestation des beschriebenen Effekts gesehen. Nun sind die Dinge in Organisationen, wie überhaupt im Leben, niemals statisch. Sie als Führungskraft haben die Möglichkeit, erstens sich selbst zu verändern, zweitens Ihre Mitarbeiter und darüber drittens das System zu beeinflussen und

die Weichen dafür zu stellen, welche Menschen Sie in Zukunft anziehen werden. Wenn Sie es als eine attraktive Option ansehen, sich selbst und Ihre Mitarbeiter zu entwickeln, dann brauchen Sie dazu eine Energiequelle. Und Sie brauchen Herangehensweisen, die funktionieren. Je stärker und entwickelter Ihre Mitarbeiter sind, desto besser können diese Sie unterstützen. Und je mehr Ihre Mitarbeiter mit ihrer einzigartigen Persönlichkeit und ihren Fähigkeiten zum Erfolg beitragen, desto weniger Zeit frisst das Tagesgeschäft Ihnen weg und desto mehr können Sie sich strategischen Managementaufgaben widmen. Klingt das logisch für Sie? Eine der besten Antworten auf die VUCA-Welt sind also kompetente Mitarbeiter, die den Leader unterstützen, die Unternehmensmission zu verwirklichen und die dazugehörigen finanziellen Ziele zu erreichen.

Erhöhte Wirksamkeit

»Na, Langstreckenflug?« Philip konnte sich die launige Bemerkung nicht verkneifen, als er den anderen Kunden der Buchhandlung im Untergeschoss des Flughafens sah. Es war Frank, der mit vier Fachbüchern unterm Arm und zwei weiteren zwischen den Knien begonnen hatte, in einem siebten Buch zu blättern. Frank musterte den jüngeren Mann, der da neben ihm vor dem Regal stand, mit einem schnellen Blick. Philip war lässig gekleidet, auf eine stilvolle und modebewusste Art. Statt eines schweren Pilotenkoffers, wie ihn Frank stets mit in die Kabine eines Flugzeugs nahm, hatte er lediglich eine Umhängetasche von einem angesagten Label dabei. Er blätterte in einem Büchlein, das wie ein Kinderbuch aussah, aber offensichtlich aus dem Wirtschaftsregal stammte. Irgendwas mit Mäusen. Oder waren es Pinguine? Frank hasste es, von Fremden dumm angequatscht zu werden. Doch der Jüngere hatte etwas an sich, das in ihm den Wunsch nach einem Gespräch aufkeimen ließ. Vielleicht war es

der entspannte Gesichtsausdruck. Oder die aufrechte, energiegeladene und gleichzeitig weiche und fließende Körperhaltung.

Statt also seiner Gewohnheit zu folgen und den Kommentar samt dem Urheber zu ignorieren, antwortete Frank: »Ja, ich fliege nach Charlotte. Leider über Paris. Die Direktflüge sind nur mittags.«

»Da fliegen Sie aber besser über Hongkong, wenn Sie in der Luft alle diese Bücher lesen wollen.«

Frank bereute schlagartig, sich auf das Gespräch eingelassen zu haben. Der Mann war ihm eindeutig zu forsch. Jetzt half nur Gegenangriff: »Ihr Comic kann ja höchstens Lektüre für den Flughafenbus sein.«

»Oh, das ist kein Comic«, korrigierte Philip strahlend. »Das ist das neue Buch von Han H. Hirshberg. Der Typ ist genial! Star-Coach, Bestsellerautor, Guru. Der bringt oft in einem Satz alles auf den Punkt. Von seinen Büchern fühle ich mich total inspiriert.«

»Aha«, entgegnete Frank trocken. Philips Begeisterung für ein Büchlein mit bunten Bildern befremdete ihn. »Soll jeder lesen, was ihm hilft. Ich habe keine Zeit, mich auch noch mit Coaching zu befassen. Lieber bereite ich mich auf unser Digitalisierungsprogramm vor.«

»Indem Sie versuchen, selbst alles über das Thema zu wissen? Kommt mir bekannt vor, so war ich früher nämlich auch. Ich war Landeschef in Spanien, wollte immer alles ganz genau wissen und habe ständig meinen Regional Director angerufen. Der hat es mir dann am Telefon haarklein erklärt. Aber eines Tages war Schluss, da wurde es ihm zu bunt. Mein Chef bekam von seinem Coach den Rat, mich zu coachen, statt mir alles vorzukauen. Heute bin ich für Westeuropa zuständig und coache meine Leute auch.«

»Wenn ich denke, dass einer meiner Mitarbeiter Coaching braucht, schicke ich ihn zu einem Coach. Ich kann ja nicht auch noch Jahre meines Lebens in Coaching-Ausbildungen verbringen. Ich habe mit meinen Führungsaufgaben schon genug zu tun.«

»Sie können Coaching Tools in der Führung einsetzen. Dazu brauchen Sie keine Ausbildung, nur Ihren gesunden Menschenverstand. So hat es mein damaliger Chef von seinem Coach gelernt. Ich habe es dann von ihm gelernt. Han H. Hirshberg schreibt das jetzt auch. Aber der hat es vom Coach meines damaligen Chefs geklaut.«

»Zeigen Sie mir mal das Buch mit den Kaninchen«, sagte Frank und legte seine sieben Fachbücher auf einen Tisch mit Reiseführern.

Der schnelle, starke Hebel für die Entwicklung von Mitarbeitern

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter zu starken Unterstützern entwickeln wollen, um zukünftig mehr Zeit fürs Wesentliche zu haben, dann gibt es dafür zahlreiche Möglichkeiten. Coaching ist einer der Hebel, der Ihnen zur Verfügung steht. Es ist ein schneller und starker Hebel, wie gemacht für die VUCA-Welt. Das professionelle Coaching hat in den vergangenen Jahrzehnten eine große Toolbox entwickelt. In ihr befinden sich viele sofort wirksame Werkzeuge, die sich Führungskräfte leicht aneignen können, um bei Mitarbeitern etwas auszulösen. Sicherlich kann solch ein Hantieren mit Tools eine fundierte Coaching-Ausbildung nicht ersetzen. Diese lohnt sich aber nicht für jeden. Wahrscheinlich besitzen Sie zu Hause auch einen Werkzeugkasten, mit dem Sie kleine Reparaturen im Haushalt selbst ausführen können, ohne für jedes Handwerk den Meisterbrief zu besitzen. Bei größeren Schäden oder für Renovierungen wenden Sie sich dann lieber an einen Meisterbetrieb. Um einen Werkzeugkasten, mit dem Sie selbst vieles machen können, geht es mir auch in diesem Buch.

Die hohe Wirksamkeit kleiner Coaching-Impulse ist erwiesen. Führungskräfte können diese Tools nutzen, um durch Mitarbeiter-Entwicklung ihren Impact zu erhöhen.

Wenn Manager dank Coaching endlich wieder Impact besitzen

Leader sind in ihrem Element, wenn sie Dinge vorantreiben, bei Menschen etwas auslösen, Ziele setzen und die Zielerreichung überwachen. Sie wollen Strategien entwickeln und dafür sorgen, dass diese in einer Organisation wirksam werden. Alles das sind Formen von Impact, von Wirksamkeit innerhalb eines Systems. Impact wird heute im Management vor allem auf vier Weisen behindert. Neben der Ignoranz gegenüber systemischen Bedingungen und der mangelnden Bereitschaft, Tatsachen anzuerkennen, sind es vor allem unreflektierte Reiz-Reaktions-Muster und unzureichend entwickelte Mitarbeiter, die verhindern, dass Wirksamkeit entsteht. Auf die letzten beiden Faktoren habe ich mich in diesem Kapitel konzentriert. Sie haben gesehen, dass Sie als Führungskraft immer die Wahl haben, durch welche der zwei Türen Sie gehen möchten, selbst wenn Sie im Augenblick noch so überlastet sein sollten. Wenn Sie sich entschieden haben, zu sagen: Ich akzeptiere die Tatsache der VUCA-Welt, und meine Mitarbeiter sind die, die ich nun einmal habe, dann sind Sie bereit für eine neue Haltung. Sie sagen sich: Ich entscheide mich für Coaching als ein ergänzendes Führungselement und für Empowerment. Sie sagen: Ich entwickle meine Mitarbeiter, um in Zukunft immer mehr Zeit für das Wesentliche zu haben. So beginnt Impact.

Kapitel 1: Round-up

- Viele Manager finden schon lange zu wenig Zeit für strategische Aufgaben und lassen sich vom Tagesgeschäft vereinnahmen. In der VUCA-Welt spitzt sich die Lage zu. Wer unreflektiert weitermacht, bringt sich und seine Erfolge in Gefahr.
- Sie haben als Führungskraft (wie überhaupt im Leben) immer die Wahl, durch welche von zwei Türen Sie gehen wollen. Wollen Sie wie ein Staubsauger immer mehr Verantwortung aufsaugen? Oder wollen Sie eine neue Haltung einnehmen und echte Führungsqualitäten beweisen?
- Mit einer neuen Haltung könnten Sie auf die Idee kommen, dass Sie nicht alles alleine leisten müssen. Mit starken, entwickelten Mitarbeitern ist plötzlich alles leichter, und Sie gewinnen Freiräume. Entwickelte Mitarbeiter können Sie teuer einkaufen oder selbst entwickeln.
- Mitarbeiter selbst zu entwickeln, wird meistens die erste Wahl sein, da Sie ohnehin immer die Menschen um sich haben, die Sie unbewusst anziehen. Für die Mitarbeiterentwicklung brauchen Sie Werkzeuge. Coaching Tools sind hier nicht der einzige, aber ein besonders wirksamer Hebel.
- Sie benötigen keine Coaching-Ausbildung, um einige sehr effektive Coaching Tools in Ihr Repertoire von Führungsinstrumenten aufzunehmen. Stellen Sie sich vor, Sie könnten bei jedem Mitarbeiter sofort einen positiven Entwicklungsimpuls auslösen und sich dann wieder dem Wesentlichen widmen. Mit schnell erlernbaren Coaching Tools besitzen Sie endlich wieder Impact.