

Jörg Ulrich Puma

# Unternehmen erfolgreich transformieren

Erfolgsfaktoren kennen und eigene Stärken ausbauen



SCHÄFFER  
POESCHEL

Unternehmen erfolgreich transformieren



Jörg Ulrich Puma

# Unternehmen erfolgreich transformieren

Erfolgsfaktoren kennen und eigene Stärken ausbauen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-4788-1 Bestell-Nr. 10395-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-4789-8 Bestell-Nr. 10395-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4790-4 Bestell-Nr. 10395-0150

Jörg Ulrich Puma

**Unternehmen erfolgreich transformieren**

1. Auflage, 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): shutterstock.com

Illustrationen im Buch: Fitri Yohanes, Riau, Indonesien

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group



## **Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's**

### **So funktioniert Ihr Zugang**

1. Kostenlose App installieren.
2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen
3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen
4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)



---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Im Überblick: Wer von diesem Buch profitiert .....	13
<b>Teil 1: Wieso wir auf den Abgrund zusteuern .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Die Leistungsfall: Warum die besten Manager ihre Organisation in den Ruin treiben ..</b>	<b>17</b>
1.1 Erfolge der Vergangenheit brauchen perfekte Führungskräfte .....	18
1.1.1 Typologien der Perfektion: Insights durch DISG .....	20
1.1.2 Das 10-Punkte-Programm als Fahrplan zu dauerhaftem Misserfolg .....	33
1.1.3 From great to good: Zu viel Fleiß ist dumm und kostet unnötig Geld .....	39
1.2 Der Maschine fehlt die Inspiration .....	42
1.2.1 Kontrolle der perfekten Manager lähmt die Innovation .....	43
1.2.2 Suboptimale Ergebnisse durch immer mehr Abteilungsegoismen .....	46
1.2.3 Zuviel Logik schadet der Schwarmintelligenz .....	48
1.3 Ergebnisse faken hilft, wenn die Performance einbricht .....	51
1.3.1 Die Sicherheit der Lähmschicht: Die anderen sind schuld .....	51
1.3.2 Potemkinsche PowerPoints: Wer schreibt, der bleibt .....	53
1.3.3 Mit Vollgas ins Verderben entlang der Akerlof-Spirale .....	53
<b>Teil 2: Welche Methoden helfen, effektiv umzusteuern .....</b>	<b>57</b>
<b>2 Tools zur Transformation: Der erste Weg zur Besserung .....</b>	<b>59</b>
2.1 Agilität kann gelernt werden: Design Thinking und Lean Start-up .....	63
2.1.1 Fail fast: Mit kurzem Prozess zu radikalen Innovationserfolgen .....	64
2.1.2 Neue Geschäftsmodelle testen und Wettbewerber überholen .....	69
2.1.3 Kundenfeedback ist der Turbo für behäbige Tanker .....	73
2.2 Ambidexterity: professionelle Innovationsprozesse und smarte Schnellboote .....	75
2.2.1 Ohne strukturierten Stage-Gate-Prozess kein Innovationsmanagement .....	77
2.2.2 Schnellboote erhalten smarte Sonderfreiheiten .....	81
2.2.3 Der CEO als Chief Exception Officer ist der zentrale Erfolgsgarant .....	84
2.3 Unternehmenskultur für Generation Why .....	86
2.3.1 Der Anspruch: Erfolgreiches Leben. Jetzt. ....	88
2.3.2 Leadership auf dem Prüfstand: Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller .....	90
2.3.3 Personalentwicklung statt Assessments: Gesucht sind gute Entwicklungsperspektiven .....	93

<b>Teil 3: Ambidextrous Leadership Development</b> .....	<b>97</b>
<b>3 Wieso schwer, wenn es auch leicht geht: Erfolgsrezepte für den 6. Kondratieff</b> .....	<b>99</b>
3.1 Psychologisches Immunsystem: Der Gehirnmuskel ist trainierbar .....	104
3.1.1 Neuroplastizität: Mentale Stärken lassen sich trainieren und aufbauen .....	105
3.1.2 Resilienz: Der Stress ist es nicht wert, sich den Spaß verderben zu lassen .....	107
3.1.3 Es zahlt sich aus, glückliche Mitarbeiter zu haben .....	110
3.2 Vom Taylorismus zurück zu echter Führung .....	113
3.2.1 Digitalisierung ermöglicht und erfordert wieder ECHTE Führung .....	114
3.2.2 VUCA PRIME: Sicher auf der Welle der Ambiguität surfen .....	116
3.2.3 Echtes Lean Management: Weniger ist mehr .....	119
3.3 Vom Shareholder Value Roboter zum ethischen Leader .....	122
Literaturverzeichnis .....	133
Der Autor .....	135
Abbildungsverzeichnis .....	137
Stichwortverzeichnis .....	139

---

## Vorwort

Umbruchszeiten erfordern gute Führung. Die zunehmende Spaltung der Gesellschaft geht nicht nur auf Verlustängste durch die fortschreitende Globalisierung und Erosion bisheriger Ordnungen zurück. Ein gefährlich einfaches Führungsrezept ist hier, Sicherheit zu versprechen, denn das kommt bei verunsicherten Wählern gut an, z.B. konventionell, nationalistisch, ausgrenzend. Das analoge Rezept für weltoffen, postkonventionell, ebenfalls ausgrenzend geht genauso. Beides führt mit geringer Kreativität – wir haben recht und sind gegen die anderen, wählt mich, dann sind wir stärker – zu Wählerstimmen, einem gesicherten Weltbild und Politikereinkommen und spaltender Blockade.

Echte Führung beginnt, wenn es an Lösungen geht, die integrativ die Bedürfnisse sowohl der konventionellen wie auch der postkonventionellen Gruppen adressieren. Das braucht Führungsstärke und die Fähigkeit, mit Gegenwind umzugehen, denn um die anstehenden Aufgaben zu lösen, muss eine mehrdimensionale Systemsicht angewendet werden und daher Überzeugungen eindimensionaler Bezugsgruppen geopfert werden. Die Chance ist, Trends schneller aufgreifen zu können und statt in Pattsituationen wie Großbritanniens Brexit durch Polarisierungen billig zu punkten, wichtige gesamtgesellschaftliche Themen umzusetzen. Anpacken muss man die Themen ohnehin, beginnt man gleich integrativ, entstehen weniger Barrieren und die Kraft kann für die Lösungssuche verwendet werden. Statt Ideen in rechts und links einzuordnen, kann undogmatisch ihre Lösungstauglichkeit geprüft, schneller ausprobiert und echter Fortschritt erreicht werden.

Unternehmern und Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen wächst hier eine doppelt wichtige Aufgabe zu. Unternehmen haben in dieser Umbruchssituation eine zunehmende Verantwortung, Zukunft im Gesundheitswesen, Verkehr und Klimaschutz zu gestalten, während die Politik noch in der Blockade zwischen den nationalistischen Bewahrern und weltoffenen Gestaltern verhaftet ist. Die meisten etablierten Unternehmen sehen sich daher zu einer Transformation in unübersichtlichen Rahmenbedingungen gezwungen, die ganz neue Führungsqualitäten erfordert. Die erfolgreichen Unternehmer verlassen heute ihre Vorstandsetage, um die Trends in der Gesellschaft und die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und an der Seite ihrer Mitarbeiter direkt an Erfindungen und der Gestaltung neuer Angebote und Geschäftsmodelle mitzuarbeiten. Die CEOs von Apple, Amazon, Microsoft und Google tragen selbst zu den Firmepatenten bei. Die drei häufigsten Wörter in ihren Patenten sind »user«, »system« und »information«, es ist also holistisches Kundenverständnis gefragt. Die Anforderungen an Top-Jobs haben sich radikal gewandelt: Bisher war in Deutschland der CEO mit CFO Vergangenheit die klassische Karriere, nun ist eine Marketing- oder Kundenperspektive Garant für das Verständnis der Trends und die kommunikative Fähigkeit, die zunehmend knappen Talente anzuziehen und für die gemeinsame Aufgabe zu begeistern.

Die Zeiten sind gut wie nie zuvor: Kapital ist im Überfluss vorhanden und derzeit zu niedrigsten Zinsen verfügbar. Auch müssen Unternehmen heute für Innovationen oft deutlich weniger Geld aufwenden als früher: Elon Musk begann mit 2.000 US-Dollar; seine Finanzinnovation PayPal ist heute 119 Milliarden US-Dollar wert. Der Wert der Deutschen Bank mit 15 Milliarden US-Dollar ist kaum noch fünfmal so viel wie der Wert der nutzerfreundlichen BankApp N26 mit 3,5 Milliarden US-Dollar. Managementrezepte, die bisher galten, werden in der Digitalisierung obsolet. Kollaborative Agilität, das Verständnis lokaler Märkte, Psychologie der Nutzer, soziale Interaktionen, Mitarbeiter- und Markenbindung werden entscheidend bei der Frage, ob der Businessplan funktioniert oder floppt.

Welche Erfolgsfaktoren benötigt in diesem Umfeld ein erfolgreicher Unternehmer, welche Tools stehen ihm zur Verfügung und wie schafft man es, in einer in der Vergangenheit erfolgsvorwöhnten Organisation die organisationalen Kompetenzen umzubauen? Eines vorweg: Dies gelingt eben nicht dadurch, dass man mehr von den Rezepten anwendet, die nicht mehr funktionieren (Teil 1). Trends erkennen, Orientierung in Unsicherheit geben zu können und Menschen durch gute Kommunikation gewinnen, wird wichtig. Kontrolle bleibt wichtig, findet aber nun anders statt, durch agile Projektsteuerung, schnelle Marktrückkopplung durch Design Thinking und kontrolliertem Test von Geschäftsmodellen mit Lean Startup (Teil 2). Neben den Tools und den weiterhin wichtigen analytischen Skills der Führungskraft werden die emotionalen Kompetenzen wichtiger: Das rasche Verständnis von Markttrends, Kunden und Mitarbeitern verlangt ein höheres Maß an intuitiven Fähigkeiten. Und die sind zum Glück genauso erlernbar und durch Übung zu festigen wie die analytischen Fertigkeiten (Teil 3).

Ich danke für die guten Denkanstöße und aufschlussreichen Gespräche, die zu diesem Buch geführt haben, dem CEO des Innovation Roundtable® Dr. Axel Roseno und dem Aufsichtsratsvorsitzenden Volker Kronseder. Meinem Team bei der Kronos Akademie danke ich für die große Einsatzbereitschaft mit der wir gut ausprobieren konnten, welche Rezepte Unternehmen bei erfolgreichen Lernprozessen unterstützen, insbesondere Markus Linnert mit seinem klaren Kompass für wertschaffende Aktivitäten und meinem Nachfolger Andy Müller verdanke ich die Motivation für dieses Buch. Besonders hilfreich waren alle Freunde, besonders Christian und Claudia Kemptner, die mit gutem Realitätssinn halfen, dass das Buch Bodenhaftung bewahrte, insbesondere danke ich hier Kristin Eissfeldt für die übergreifenden Trends, Evi Glashauser, Anita Dallabrida und der Unternehmerin Katrin Wagmüller für das Korrekturlesen und die weiterführenden Fragen. Konrad Weinzierl und Helmut Dallabrida danke ich für die niveaувollen Reflektionen aus den Höhen des bayerischen Waldes über Trends und Zusammenhänge in den Niederungen des Wirtschaftslebens.

Von Herzen danke ich meinem Vater Gerhard Ott und meinem Sohn Valentin Puma und meiner Mutter Marlene Ott für das ausführliche Korrekturlesen und Sparring während des Entstehungsprozesses des gesamten Buches. Jörg Lutz danke ich für seine jahrzehntelange besonders motivierende Unterstützung. Besonderer Dank gilt Herrn Dr. Frank Baumgärtner, dem Leiter des Programmbereichs Management und Unternehmensführung bei dem Schäffer-Poeschel

Verlag für Wirtschaft, der dafür sorgte, dass das Buch mit der richtigen Timeline auf den Markt kommt und Frau Claudia Dreiseitel als Lektoratsleitung aus dem Programmbereich Management und Unternehmensführung für die professionelle und entlastende Unterstützung.

Sumatra, Dezember 2019



---

## Im Überblick: Wer von diesem Buch profitiert

Eine der wohl wichtigsten Kernfragen der Führung ist, wann wir kontrollieren müssen und wann vertrauen. Bei zu viel Laissez-faire wächst die Gefahr von Planlosigkeit und Chaos, bei zu viel Kontrolle steigt die Gefahr, dass Innovation und Wachstum erstickt werden. Durch die zunehmende Dynamik in allen Bereichen der Wirtschaft findet hier gerade eine Verschiebung statt. Eine Steigerung der Kreativität durch Selbstorganisation und eigenständiges Arbeiten werden wichtiger: Agilität, Lean Start-up und disruptive Innovationen sind zunehmend populäre Werkzeuge für moderne Manager. Dies erfordert die Kompetenz, durch die Gestaltung geeigneter Freiheitsgrade so zu steuern, dass dadurch wiederum die Kontrolle über die wesentlichen Parameter der Firmenentwicklung wie Unternehmenswert, Treffsicherheit von Innovationen und echter Profit steigen.

Wenn Sie sich fragen, wie Sie ihr Unternehmen oder Ihre Einheit in zunehmend unsicherem Terrain kraftvoll auf einen Wachstumspfad führen können und durch eine Erweiterung der richtigen Freiräume ihrer Mitarbeiter die Effektivität und Ergebnisse besser in den Griff bekommen, dann werden Sie von diesem Buch profitieren.

Das Buch ist besonders für folgende drei Zielgruppen konzipiert:

Sie wollen **Ihre Ergebnisse steigern**. Sie merken, dass trotz zeitaufwendigem Einsatz für Ihre Unternehmensführung zunehmend die Ergebnisse ausbleiben. Wenn Sie hören, dass die Motivation der Mannschaft sinkt, die Gefahr von Dienst nach Vorschrift steigt und das Recruiting Schwierigkeiten hat, gute Talente für ihr Unternehmen anzuwerben – dann sollten Sie sofort dieses Buch lesen. Sie haben womöglich nicht mehr viel Zeit, denn am Ende zählen die Resultate. Sie gehören zu den wichtigsten Treibern der Transformation, da Sie Erfolgsrezepte umsetzen können. Mit einem klaren Kompass, was diese Veränderungen konkret sind und auf welche Stellschrauben sie wirken, können Sie Ihre Effektivität deutlich steigern. In diesem Buch bekommen Sie einen durchdachten Leitfaden, was die Logik hinter den aktuellen Veränderungen ist. Es wird klar aufgezeigt, welche Auswirkungen dies auf die erforderlichen Fähigkeiten von Führungskräften und Organisationen hat und wie Sie dadurch Ihre Kontrolle für die Steigerung des Erfolges erhöhen. Sie steigern dabei die organisationalen Fähigkeiten, sodass Ihr Team z. B. effektiver agile Projekte umsetzen kann und die Innovationen besser die Kundenwünsche treffen. Best Practices und Beispiele von anderen Unternehmen zeigen, was funktioniert.

Sie sind **mit sich und Ihrer Führung zufrieden, wollen aber gerne einen kompakten Überblick über die aktuellen Management-Trends bekommen**, dann finden Sie ihn hier. Sie üben ihn Ihrem Unternehmen wahrscheinlich eine stützende Funktion aus, Sie sind für ihre Loyalität und Verlässlichkeit anerkannt. Für Veränderungsprojekte sind Sie der wichtigste Partner: Nur mit

Ihrer Unterstützung kann der Change erfolgreich werden. Daher wägen Sie gut ab, ob eine Veränderung positiv für die Beteiligten ist. Change und Agilität nur der Veränderung wegen kann eine Blindleistung sein. Der Nutzen dieses Buches liegt für Sie darin, zu überprüfen, welche Veränderung für Ihre Organisation sinnvoll ist, und welche Rolle Sie dabei einnehmen wollen. Sie werden in den Steering-Committees, in denen Sie sitzen, Fragen stellen können, die zeigen, dass Sie am Puls der Zeit sind. Durch den Blick hinter die Kulissen von etablierten Industrieunternehmen wie auch von jungen Start-ups können Sie Ihre Strategie absichern. Die Impulse, die Sie durch dieses Buch bekommen, um kritische Themen in ihrem Bereich besser zu steuern und die Maßnahmen in der nächsten Strategierunde zu verbessern, sind es wert, dieses Buch auf der nächsten Geschäftsreise durchzulesen.

Sie sind ein **Trendsetter**: Wenn Agilität ihren Berufsalltag bestimmt, Sie bereits an neuen Geschäftsmodellen arbeiten und Ambidextrous Leadership für Sie faszinierend ist, dann werden Sie großes Vergnügen an diesem Buch haben. Achten Sie auf die Erfahrungswerte in diesem Buch bei der Implementierung der Methoden: Zu unkritische Begeisterung für die aktuellen Trends kann Ihre persönliche Wirksamkeit gefährden. Am Ende des Tages müssen die Gehälter immer noch in Cash ausgezahlt werden. Für Ihre persönliche Glaubwürdigkeit werden Sie besonders von den Erfolgsfaktoren in der Umsetzung und bei den Best Practices in diesem Buch profitieren.

Allen drei Zielgruppen ist gemeinsam, dass in einer komplexeren Welt in der Führung Kontrolle und Vertrauen neu austariert werden müssen. Durch ein Übermaß an Kostenkontrolle kann heute schnell die Motivation der Mitarbeiter, der gute Ruf eines Unternehmens, die Kundenzufriedenheit, der Profit und zuletzt Vermögen und Freiheit verloren gehen. Zu viel Kontrolle innerhalb des Unternehmens kann angesichts der dynamischen, kaum steuerbaren Kommunikation in den Social Media viel schneller einen Firmenkollaps bewirken. Genauso klar ist, dass die Steigerung von Profit, Cash und Unternehmenswert nicht ohne wirksame Steuerungsmechanismen möglich ist. Wie das für Sie persönlich gut erreichbar ist, gerade angesichts Ihres immer turbulenteren Umfelds, werden Sie im Verlauf des Buches gut erkennen.

Im ersten Teil des Buches beschäftigen wir uns mit den Gefahren des traditionellen Managements. Im Folgenden entwickeln wir schrittweise, wie durch die aktuellen Führungstools ein Turnaround erreicht werden kann, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Schließlich werden wir erkennen, wie die aktuellen Trends gerade einen Paradigmenwechsel für die Betriebswirtschaft bewirken und ein neues Denken unser Führungsverständnis weiterentwickelt.

---

**Teil 1:**

**Wieso wir auf den Abgrund zusteuern**



---

# 1 Die Leistungsfalle: Warum die besten Manager ihre Organisation in den Ruin treiben

»Ich arbeite gern und auch sehr erfolgreich. Aber ich habe immer deutlicher das Gefühl, so kann es nicht mehr weitergehen.«, äußerte sich auf einem Symposium im Herbst 2018 eine erfolgreiche Vertriebsleiterin im Rahmen einer Diskussionsrunde. Und alle Teilnehmer – aus völlig unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen in unterschiedlichen Rollen nickten. Wieso haben wir diesen Eindruck? Was passiert gerade in unserer Arbeitswelt, dass wir trotz sichtbarer Erfolge in der Vergangenheit immer mehr spüren, dass wir in die falsche Richtung gehen? Unsere Planungen zeigen mit immer größerer Exaktheit ein immer größeres Gap auf zwischen dem, was unsere Organisation leisten kann und was wir an Ergebnissen in 2–3 Jahren erwarten. Die Mitarbeiter ächzen und verlieren die Lust, Leistungsträger planen bereits die Burn-out-Pause für nächstes Jahr im Anschluss an das aktuelle Projekt und das Modewort Agilität ist das Reizwort in der Kaffeeküche, in der immer mehr über gängelnde Prozesse, Vorschriften und Kontrollen gesprochen wird und Agilität nur auf den PowerPoints für die Presse möglich scheint.

Gleichzeitig schnuppern wir definitiv Morgenluft: Es gibt immer mehr bewährte Ansätze, die den irren Druck nicht nur bewältigbar erscheinen lassen, sondern sogar locker zu ungewöhnlichen Erfolgen führen – bei weniger Arbeit und mehr Spaß. Die Methoden sind vorhanden, von Resilienz über die agilen Methoden wie Design Thinking und Lean Start-up bis hin zur bereits in Firmen erfolgreich angewandten Glücksforschung. Erfolgreiche Beispiele von Unternehmen sowie Teams in Unternehmen, die mit deutlich weniger Aufwand und Kontrollen signifikant bessere Ergebnisse erwirtschaften, mehren sich. Hier scheint sich ein fundamentaler Wandel in der Führungskultur abzuzeichnen, wie angesichts eines immer turbulenteren Umfelds mit smarten Erfolgsfaktoren ein neuer Führungsstil möglich wird. Was passiert hier, wie kann man davon lernen, um die eigene Führung zu verbessern?

Im Folgenden werden wir uns in drei Schritten der erfolgreichen Führung für die nächsten Dekaden nähern. Denn tatsächlich sind wir gerade an einem Epochenübergang. Dieser zeigt die Qualitäten einer neuen Kondratieff-Welle, also einer grundlegenden Basisinnovation, die über einen Zeitraum von fünfzig Jahren vieles verändert. Das wird für die Führungsaufgabe fundamentale Auswirkungen haben.

Bevor wir uns im dritten und letzten Kapitel den Erfolgsrezepten für diese neue Welt widmen, ist es erforderlich, zu verstehen, wie wir an den aktuellen Punkt gekommen sind. Denn ohne dieses Verständnis, wie wir in die heutige Leistungsfalle getappt sind, ist es kaum möglich, bestehende Organisationen in die neue Welt zu steuern. In dem ersten Drittel des Buches beschreiben wir die üblichen Zutaten einer typischen betriebswirtschaftlichen Backmischung, wie man nach Jahren überdurchschnittlichen Erfolges in eine existenzbedrohliche Situation kommen kann.

Das zweite Kapitel beschreibt an Fallbeispielen innovative aber dennoch bewährte Methoden, die eine Transformation einleiten können. Diese Methoden sind für alle Unternehmen geeignet, auch für Unternehmen mit eher traditionellem Hintergrund wie der Deutschen Telekom, dem ehemals staatlichen italienischen Energieversorger ENEL, dem soliden Autobauer Daimler oder dem deutschen Technikhersteller BOSCH. Sie konnten damit erfolgreich aus ehemals eher traditionellen, teils staatlich monopolistischen Organisationen erste Schritte hin zu einer zukunftsorientierten Dynamik bewältigen. Interessant ist hier, wie es gelingt, die Organisation ganz natürlich auf diese Reise mitzunehmen.

Im letzten Kapitel werden wir die neuen Methoden darstellen und die Erfolgsfaktoren im Einsatz analysieren. Aber Achtung: Neuer Kondratieff kann heißen, dass der Blick des Betrachters aus einer anderen Perspektive zu ganz neuen Erkenntnissen führt, was Werte infrage stellt oder weiterentwickelt. Zu Beginn des zweiten Kondratieff-Zyklus, der Eisenbahn, waren viele aufmerksame Betrachter vergewissert, dass man durch diese extrem hohen Geschwindigkeiten von über 30 Stundenkilometern mit hoher Wahrscheinlichkeit wahnsinnig werden würde, weil das Gehirn auf solche Beschleunigungen nicht eingestellt ist. Sie lachen? Obacht, die langen Wellen Kondratieffs stellen typischerweise grundsätzliche Paradigmen infrage, die in der bisherigen Welt ganz selbstverständlich galten. Und aus der Lernforschung wissen wir ja, dass sich Erwachsene aus gutem Grund dagegen wehren, grundsätzliche Paradigmen anzutasten. Denn sie geben uns Stabilität, was in einem dynamischen oder komplexen Umfeld besonders wichtig ist. Da hat Ihre Ratio schon recht, als Hüter des logischen Weltbildes gut aufzupassen, denn hiermit übernimmt sie eine sehr wichtige Funktion.

Aber bieten Sie ihrer Ratio einen guten Kompromiss an: Wir werden nur neue Management Tools aufnehmen, die wissenschaftlich erforscht sind und bereits in Unternehmen mit messbarer Steigerung des Erfolgs angewendet wurden. Also, auch wenn es grundlegende Neuerungen sind, die unser Weltbild möglicherweise infrage stellen oder erweitern, es sind keine Experimente, sondern bereits belastbare Trends. Und es bleibt Ihre Entscheidung, ob Sie sich noch eine Zeit in der Gruppe des vertrauten Establishments wohlfühlen wollen oder bereits den Schritt zu einem erfolgreichen *Early Adopter* machen, der Applaus für den Erfolg bekommt. Vielleicht machen Sie beides: anschlussfähig im traditionellen Umfeld und erfolgreich in Pilotprojekten der neuen Führungskultur. Um es unserer Ratio zu erleichtern, kontrolliert diese Entscheidung zu begleiten, beleuchten wir nun im ersten Schritt in einer logischen Abfolge, wieso wir in diese mulmige Situation kommen, in der Individuen wie Organisationen heute immer mehr an den Rand ihrer Belastungsfähigkeit geraten.

### **1.1 Erfolge der Vergangenheit brauchen perfekte Führungskräfte**

In diesem Kapitel erfahren Sie, wieso hoch motivierte Top-Performer immer mehr tricksen, mogeln und täuschen und hervorragende Firmen an den Rand des Abgrunds bringen.

Die moderne Betriebswirtschaft hat einen Konstruktionsfehler. In der der Geburtsstunde der modernen BWL entschied man sich nach einem erbitterten Methodenstreit für eine wertfreie rationaltheoretische Wissenschaft analog dem Vorbild der rationalen Naturwissenschaften. In einem Folgeschritt wählte man die wissenschaftliche Orientierung an der Verhaltensprognose eines künstlich rationalen, den eigenen Nutzen maximierenden Homo Oeconomicus. Auf der Strecke blieb der Praxisbezug einer auf ethische und praktische Normen gerichteten Sozialwissenschaft sowie die Betrachtung intrinsischer Motivation der handelnden Menschen. Werke wie »Wirtschaft und Gesellschaft« des Nationalökonomen Max Weber wurden in die Schublade Soziologie gesteckt (und damit für Betriebswirte weitgehend irrelevant), die qualitativen Methoden, welche tatsächliches Verhalten erklären und verstehen wollten, durch die formal-mathematischen Modellen ersetzt, die rein quantitativ erforschbar sind.

Folglich basierte die Mehrzahl der Forschungsergebnisse für das Management wie auch die klassisch betriebswirtschaftliche Ausbildung der Führungskräfte auf mathematischen Modellen, die rein rationales Verhalten unterstellen. Die Ausbildung zielt darauf, Führung, Steuerung und Organisation eines wirtschaftlichen Betriebes zu lehren. Von der Planungslehre über das Controlling bis hin zum Personalwesen gehen wir also modellhaft von rational handelnden Wirtschaftssubjekten und Führungskräften aus. Adam Smith, der neben der *invisible hand*, die über das Marktgeschehen den allgemeinen Reichtum erhöht, auch einen ethisch urteilenden »inneren Richter« forderte, der genau dieses Marktgeschehen durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen steuert, wird konsequenterweise in der betriebswirtschaftlichen Literatur um just diese moralphilosophischen Ansätze verkürzt wiedergegeben.

So what, was wollen wir nun mit diesem Wissen anfangen? Zum einen können Sie, wenn das nächste Mal ein frisch mit einem MBA dekoriertes betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater Ihnen mit neuen Key Performance Indicators (KPI) erklären will, wie ihre Arbeit geht, ihm mit obigem wissenschaftstheoretischen Exkurs erklären, dass er mit seiner BWL noch lange nicht die spezifischen Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens verstehen kann. Denn ihr Unternehmen funktioniert nur deswegen, weil Sie gerade nicht nach der theoretischen BWL, sondern mit belastbaren Erfolgsfaktoren in echten Kundenbeziehungen und mit echten Mitarbeitern arbeiten, die anders funktionieren als der reine Homo Oeconomicus.

Zum anderen können wir vor diesem Hintergrund nun gut nachvollziehen, auf welchen Prämissen die aktuelle Auswahl in Management-Assessments funktioniert. Wir wählen für unsere ertragsstarken Firmen, die von hervorragenden Persönlichkeiten, wie Werner von Siemens, Robert Bosch, Ferdinand Porsche, Hermann Kronseder und Gottfried Daimler groß gemacht wurden, als Nachfolger dieser großen Innovatoren an der Spitze mit ausgefeilten Assessments und Analysemethoden die Besten aller Führungskräfte aus. Diese Assessments werden durch Berater und Psychologen basierend auf standardisierten Kompetenzen durchgeführt, welche in der theoretischen BWL überzeugen, die aber nicht das Unternehmer-Gen für die Realität des Unternehmens in dynamischem Umfeld ermitteln können. Dabei laufen wir Gefahr, unsere

Führungskräfte in eine Richtung zu verbiegen, die zwar analytisch überzeugt, sie aber durch Anpassung praktische Wirksamkeit kostet. Jedoch keine Sorge, im dritten Abschnitt kommt die Ehrenrettung der BWL, denn mit den neuen Ansätzen aus der verhaltensorientierten BWL können wir die Unternehmen ganz einfach wieder auf die richtige Spur bringen.

Aber sehen wir uns zuerst an, wie man ein Unternehmen am besten gegen die Wand fahren kann, um auf der Basis dieser illustrativen Analyse eine gute Ausgangsposition und Notwendigkeit für ein Umdenken und einen Turnaround zu haben.

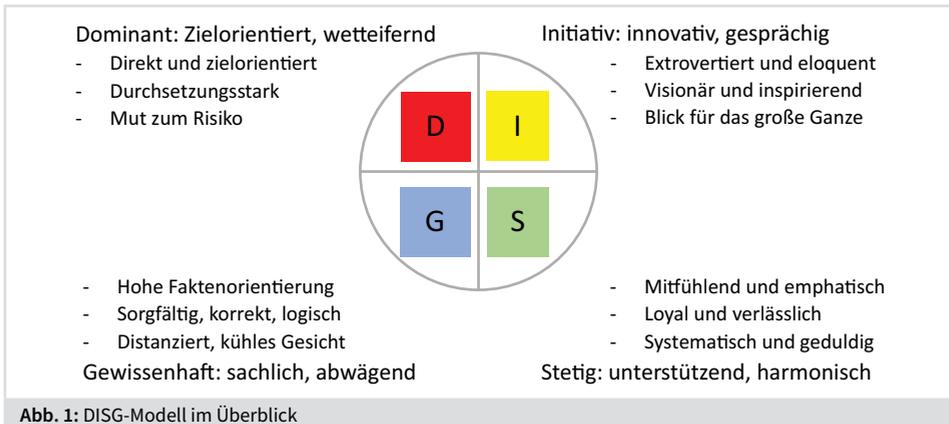
### 1.1.1 Typologien der Perfektion: Insights durch DISG

Wie läuft heute das Recruitment für Top-Management-Positionen? Auf der Basis der Lehren der richtungweisenden exakten BWL werden Ausschreibungen erstellt, Anforderungsprofile generiert und zum Teil mit wissenschaftlich basierten Testfragen aus den Bewerbern die besten Kandidaten herausgefiltert. Bislang zielt diese Recruiting-Maschine darauf, dass Kandidaten »gut rüberkommen, makellos auftreten, keine Schwächen zeigen, sich optimal verkaufen.«<sup>1</sup>

Die am meisten eingesetzten Tests sind derzeit das Hogan-Assessment, der Myers-Brigg-Typenindikator, das Insights Discovery® Profil, das Reiss Motivation Profile®, das Magerison McCann Team Management System®, das Herrmann Dominanz Profil sowie das DISG-Persönlichkeitsprofil (Dauth, 2012). Alle diese Typisierungen sind natürlich Vereinfachungen der Wirklichkeit und bilden als Schubladen nie die ganze Persönlichkeit ab, da individuelle Persönlichkeiten ja auch meist ein Mischtypus sind. Als Tests fördern diese Modelle durchaus die Selbstreflexion und das Verständnis, dass unterschiedliche Persönlichkeiten unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationspräferenzen haben. Um aufzuzeigen, was eine wesentliche Ursache der heute immer stärker werdenden Kritik an dem Top-Management in Unternehmen, Organisationen der öffentlichen Hand und Politik ist, sehen wir uns den aktuellen Selektionsmechanismus anhand des in Unternehmen derzeit am häufigsten eingesetzten Tests an: Der DISG-Test misst die Werte der Befragten auf vier Skalen, die Dimensionen werden durch die waagrechte Achse Faktenorientierung versus Beziehungsorientierung und die senkrechte Unterscheidung introvertiert versus extrovertiert aufgespannt (wir beginnen jetzt zweidimensional – später werden noch zusätzliche Dimensionen und Entwicklungsschritte, die für gute Leader relevant sind, dazukommen).

---

1 Nebel: Die CEO Bewerbung, 2013, S. 51.



Ob Sie es beruflich oder privat nutzen, durch die plakative Einfachheit und die Verbindung mit Farben ist der DISG-Test heute im Vertrieb und in der Personalauswahl sehr populär – sowohl um das eigene Verhalten zu reflektieren wie auch um die Fähigkeiten und Kommunikationsbedürfnisse anderer Persönlichkeitstypen besser einschätzen zu können. DISG steht für die vier Grundtypen: Dominant (rot), Initiativ (gelb), Stetig (grün) und Gewissenhaft (blau). Für ein leichteres Verständnis werden im Folgenden die Typen auch mit den Farben bezeichnet.

Auf den ersten Blick als gute Führungskraft im betriebswirtschaftlichen Umfeld einleuchtend ist der gewissenhaft-introvertierte **gewissenhafte Typ Blau** mit hoher Faktenorientierung: Er ist sorgfältig und korrekt, analysiert auf der Grundlage von Zahlen, Daten und Fakten und macht dank seiner Gewissenhaftigkeit nie Fehler. Einen besseren Manager kann man sich ausgehend von den Kriterien der rationaltheoretischen Betriebswirtschaftslehre gar nicht wünschen.

Er ist besonders gut in der logischen Ableitung von Entscheidungen, agiert nie spontan aus einer Laune heraus und ist berechenbar und korrekt. Er hält nicht nur Regeln ein, sondern baut auch Prozesse auf, die unabhängig von der Qualität und Laune der Mitarbeiter für wiederholbare, kontrollierbare und standardisierte Ergebnisse sorgen. Vor Überraschungen, insbesondere bei den Key-Performance-Indikatoren (KPI), mit denen durch ihn das Unternehmen auf allen Ebenen sorgfältig gesteuert wird, ist man sich bei ihm sicher, denn er kontrolliert laufend seine Zahlen. Genauso sorgfältig plant und steuert er auch seine Karriere. Bereits als der Blaue im Unternehmen eintrat, plante er seine Karriereschritte, wusste, wann er welche Teilziele erreichen will, und setzt sie anschließend konsequent um. Darum erreicht er auch überdurchschnittlich oft Spitzenpositionen in Konzernen.

Besonders gut ist er im Zerlegen eines unübersichtlichen Themas in seine Teilaspekte. Diese überträgt er dann einzelnen Mitarbeitern oder Abteilungen, die nicht miteinander vernetzt sind. Sein Idealbild von einem Unternehmen ist das einer Maschine mit vielen genau eingestellten Zahnrädchen, die stabil wie ein Uhrwerk ohne jede Störung laufen.

Die starke Betonung der Sachlichkeit kann von Anderen bisweilen als zu wenig menschlich empfunden werden. Charly Chaplins Karikatur des Fabrikarbeiters in dem Film »Moderne Zeiten« überspitzt das Ergebnis des sachlich-zerlegenden Führungsstils: ein Arbeiter, der ohne eigene Gestaltungsfreiheiten nur noch auf einen Handgriff reduziert wird und in einer entmenslichten Unternehmensmaschine arbeitet. Führungsaufgaben wie die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur, die Erarbeitung einer ganzheitlich mitreißenden Vision oder Mitarbeiterentwicklung können Themen sein, mit denen sich rein blaue Führungskräfte schwertun. Themen, die man nicht messen, wiegen, zählen oder dadurch den Profit im nächsten Quartal steigern kann, sind für sie einfach schwierig auf ihren Nutzen hin kalkulierbar und daher logischerweise zu hinterfragen. Und oft ist es für blaue Führungskräfte eine Herausforderung, Verantwortung zu delegieren und Freiheiten einzuräumen. Dies kommt daher, da Blaue einfach genauer als alle anderen Farbtypen sind. So kommt es leider immer wieder vor, dass sie Aufgaben delegieren und sehen, dass das Ergebnis weniger vollständig ist oder der Prozess weniger sorgfältig ausgeführt wurde, als wenn sie es selbst erledigt hätten. Dies führt dazu, dass sie durch möglichst immer genauere Vorgaben und Prozesse vorschreiben wollen, was die Mitarbeiter als Zahnradchen zu tun haben. Das kann zu steigender Frustration auf beiden Seiten führen: Die Mitarbeiter, die immer weniger mitdenken dürfen, werden unmotivierter und lassen noch mehr nach und die blaue Führungskraft verliert immer mehr das Vertrauen in die Untergebenen.



Abb. 2: Arbeiter entmenslicht in der Unternehmensmaschine

Hier liegt sein größtes Risiko: Dies kann über die Stufen seiner Karriere zur Self-Fulfilling Prophecy werden. Wenn man immer befürchtet, dass unter einem selbst nur inkompetente Führungskräfte und Mitarbeiter sind, muss man sie logischerweise kontrollieren – was sie während ihrer Arbeitszeit googeln, wann sie anwesend sind und in detaillierten Planungen abfragen und kontrollieren, was die Führungskräfte in den nächsten Quartalen an Ergebnissen zu erwirtschaften gedenken. Und wenn ein misstrauischer blauer Vorstand immer schon nachkontrolliert, bevor seine – andersfarbigen – Mitarbeiter fertigen denken konnten, ihnen in die Parade fährt und den nächsten Arbeitsschritt genau vorschreibt, bestätigt sich seine Meinung immer mehr. Die Perfektion, die er von sich selbst abverlangt, ist seine Messlatte für seine Umwelt, die von ihr oft nicht erreicht wird. Wenn er bei einer PowerPoint-Überschrift zwei Leerzeichen zwischen zwei Wörtern sieht, schmerzt es den Blauen sehr und er beginnt, sowohl an dem Vortragenden wie auch dessen Anliegen zu zweifeln. Aus diesen vielen Unvollkommenheiten kann sich ein richtiger Alldruck entwickeln: Ist er denn der Einzige auf dieser Welt, der klar strukturiert denkt, umgeben von unzähligen Minderleistern? Was kann Blauen helfen, nicht in diese Falle zu tappen? Zum einen natürlich die Selbstreflektion, dass nicht alle die gleichen Stärken haben. Zum anderen die sachliche Analyse, wo die Stärken Anderer nutzbringend eingesetzt werden können.

Seine große Chance: Familie und Kinder. Er ist meist ein sehr zuverlässiger Familienmensch, und da er auf seine korrekte, manchmal als streng empfundene Art seine Kinder wirklich sehr liebt, kann er durch sie menschlicher werden und einen Zugang bekommen, auch Menschen unter seinem Perfektionslevel zu akzeptieren und sie an ihren Fehlern lernen zu lassen. Tatsächlich nehmen heute überdurchschnittlich viele Blaue das Angebot der Elternzeit wahr und berichten von ihren positiven Erfahrungen. Dass sie es organisieren können, zwei Monate der Arbeit fernzubleiben, ohne dass etwas anbrennt, ist bei diesem Typus ihnen und ihrem Umfeld klar. Diese Weiterentwicklung ist deswegen so wichtig, da es in einem immer komplexeren und schnelllebigeren Umfeld immer wichtiger wird, die klassisch strukturierenden blauen Stärken hin zu einem flexiblen Umgang mit Unsicherheit auszubauen.

In der Kommunikation ist der Blaue Typ souverän und gut einschätzbar, wichtige Dinge wiederholt er wohlformuliert und gerne in mehreren Kontrollschleifen, wodurch man sich sicher sein kann, ihn ohne Fehlinterpretation zu verstehen. Aber lieber als mit Menschen zu reden, ist ihm tatsächlich das Erlassen von Rundschreiben. Hierbei sieht es die faktenorientierte Führungskraft als besonders funktional an, dass der Wortlaut alle Mitarbeiter ohne die Möglichkeit der Interpretation erreicht. Seine besondere Stärke ist, neben seiner sorgfältigen und gewissenhaften Art, seine Sparsamkeit, nicht nur im Umgang mit Worten oder im Gesprächsfluss, bei dem er ohne (für ihn irritierenden) Smalltalk gleich zu den sachlich relevanten Themen kommt, sondern auch mit Ressourcen aller Art. Er ist Meister im Erkennen von Sparpotenzialen, weiß, wie man die Arbeitsplätze von Mitarbeitern in Großraumbüros bis zum Maximum verdichten kann, und wird nie unüberlegt seine Unterschrift unter eine unangemessene Ausgabe setzen. Kern der BWL ist seit den 20er Jahren, wir ahnen es: das Management von knappen Ressourcen.



Abb. 3: Gewissenhafte Führungskräfte konzentrieren sich auf die Fakten

Alles in allem: Dem gewissenhaften Blauen kann man getrost große Verantwortung übertragen. Das wissen auch die Wähler, die Frau Merkel oft wiedergewählt haben. Angesichts ihrer vielen Entscheidungen hat sie eine deutlich unterdurchschnittliche Fehlerquote, da sie stets sorgfältig vorbereitet ist und stets emotionslos die sachlich beste Lösung verhandelt. Der gewissenhafte blaue Typus nach DISG ist in dem letzten Jahrzehnt immer der Idealkandidat gewesen, wenn wir für ein gewinnorientiertes Wirtschaftsunternehmen in stabilem Umfeld einen würdigen Nachfolger für den CEO oder jede andere Führungsfunktion suchen, doch erfüllt er nicht jede Erwartung. Denn fast für jede Funktion scheint er geeignet, hat aber Defizite in der Kommunikation, denn hier ist der blaue Typ oft eher spröde. Bei repräsentativen Aufgaben, der Begrüßung auf der Betriebsfeier oder der Pressekonferenz zu den aktuellen Innovationen, ziehen es die meist als trocken-rational empfundenen Blauen oft vor, sich durch jemanden vertreten zu lassen, der ein charismatischeres, mehr auf Beziehungen ausgerichtetes (in der DISG Typologie also der gelbe oder grüne Typ) Aushängeschild abgibt.

Dem blauen Typus diametral gegenüber ist der **gelbe Typus**, der extrovertierte und beziehungsorientierte initiative Innovator. Und wie bei den meisten Typologien gilt: Der gegenüberliegende Typ wird oft negativ bewertet. Für Ihre persönliche Weiterentwicklung empfehle ich das Gegenteil: Versuchen sie, über den Lauf der Zeit zu erreichen, Grundfähigkeiten ihres Gegenpols zu integrieren oder mindestens eine Wertschätzung dafür zu entwickeln, sonst können sich kritische Situationen unerfreulich wiederholen.

Was macht nun also diesen gelben Typus aus? Er ist charmant, tritt gerne vor Gruppen auf, die er auch eloquent abholt. Sowohl Mitarbeiter wie auch Kunden und Lieferanten arbeiten gerne mit ihm zusammen, bei Auftritten in den Medien kann er regelrecht für einen Sog sorgen. Er strahlt eine optimistische Grundhaltung aus und versucht meist erfolgreich, andere durch seine Überredungskunst von seiner Denkweise zu überzeugen und zu begeistern. Während er Details gegenüber möglicherweise etwas nachlässig ist, besitzt er ein gutes Gefühl für Dringlichkeit und das große Ganze und erbringt erstaunliche Spitzenleistungen. Wichtig ist ihm, Probleme zu lösen, die Menschen betreffen, er macht anderen Mut und bewirkt, dass ihm Menschen vertrauen.

Seine Vorstellungen vom Sinn der Organisation oder des jeweiligen Projektes begeistern die Mitarbeiter, die verstehen, dass sie eine wichtige Rolle bei einem wichtigen Vorhaben einnehmen und sein Vertrauen genießen und nun rechtfertigen wollen. Er arbeitet gerne im Team und erbringt seine beste Leistung in Zusammenarbeit mit anderen. Dabei setzt er seine Menschenkenntnis dafür ein, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen und Harmonie herzustellen, da er dies für eine gute Arbeitsatmosphäre als wichtig erachtet. Während sein blaues Gegenüber gerne sachlich, gleichförmig, emotionslos und eher monoton spricht, reicht sein Kommunikationspektrum von freundlichen Aussagen bis hin zum heftigen Wortwechsel.



Abb. 4: Initiative und Innovation zählen für den gelben DISG-Typus

Diese Kommunikationsstile widersprechen sich diametral: Während der gelbe Typus bei einer rein blauen Kommunikation vor Langeweile fast einschläft, ist blau bei einer enthusiastischen

Die roten Fähigkeiten sind sowohl ein Karriereturbo wie auch die Nebenwirkung von Karriere. Kein Aufstieg ist möglich, ohne dass automatisch die durchsetzungsstarke Ergebnisorientierung steigt. Das rein grüne Künstlergenie braucht, um Geld zu verdienen, eine rote Galeristin für die Preisverhandlungen mit den vermögenden Kunden. Mit dem eigenen roten Karriereturbo wird aus einem netten aber etwas braven Grünen mit gut verkauftem Erfolg ein Operationsvorstand, der immer noch sehr nett ist, nach wie vor mit allen, mit denen er vorher per Du war, beim Vornamen bleibt, aber sich doch durchzusetzen weiß. Der Gelbe, der mit Allen gut gelaunt klarkommt, wird zum durchsetzungsstarken erfolgreichen Vertriebsvorstand, der Blau-Rote wurde, das ist empirisch von den besten DISG-Beratern bestätigt, in den letzten zwei Jahrzehnten typischerweise zum CEO.

Und wird es brisant: Kurz gesagt, der Blaue, der bei zu einseitiger Ausprägung in Gefahr ist, alle unter sich für unperfekt zu halten, mit den Qualitäten des Roten, wurde in den letzten zwei Jahrzehnten im Normalfall Chef. Der Grund dafür ist logisch: Der Blaue ist wirklich fleißig, gewissenhaft und hat sich im Laufe seiner Karriere immer wieder als der zuverlässigste Mitarbeiter in seiner Abteilung erwiesen. Er hat noch nie einen Fehler gemacht, nie überreagiert, nie großspurig etwas angekündigt, was danach nicht eingetreten ist – kurzum einfach ein besonders verdienter und fleißiger Mitarbeiter und eine Führungskraft, die immer, wirklich immer ihre Ziele erreicht. In Kombination mit Rot ist er auch karriereorientiert und durchsetzungsfähig, erkennt, auf welche Kriterien es ankommt und tut, was erforderlich ist, um im aktuellen Umfeld Erfolg zu haben. Und in der Kombination Blau-Rot fordert er auch das, was ihm zusteht: den Chefsessel. Und was spricht dagegen? Nichts, denn im Unterschied zu den grünen Mitbewerbern, die im Assessment Center weich, 100% ehrlich und harmoniebedürftig sind, und sich dadurch selbst disqualifizieren, weiß sich blau-rot perfekt rational zu verkaufen.

Gut verkaufen kann sich doch auch der Gelbe, wo findet sich der in Unternehmen? Ebenso wie bei Grün setzt er seine mehr beziehungs- als faktenorientierte Weltsicht als flexibler Innovator gerne in Dienstleistungseinheiten ein. In einem immer dynamischeren Digitalisierungsumfeld ist er auch zunehmend der Sparringspartner für rationales Blau und dominantes Rot in höheren Rängen, das sehr gut auf Basis der gelb erforschten Ergebnisse priorisieren kann.

### 1.1.2 Das 10-Punkte-Programm als Fahrplan zu dauerhaftem Misserfolg

»Heute wird Blau-Rot standardmäßig in Top-Management-Positionen befördert.« So lautet die Aussage einer der führenden Recruiter, der mit auf dem DISG-basierenden Insights-Discovery-Report Top-Management-Bewerbungen vorselektiert. Perfekt und durchsetzungsstark, was wollen wir mehr? Und besonders stark zählen seine Qualitäten bei der Ablösung des Firmeninhabers, der meist stärkere gelbe und grüne Anteile hatte, die für die Innovationskraft und Zusammengehörigkeit des Familienunternehmens das Fundament legten. Wohl wahr, die gelben Anteile kosteten auch mal gefloppte Innovationsprojekte und die grün inspirierte

Unterstützungskasse von Angehörigen ehemaliger Servicemitarbeiter kostet Geld, auf das kein gesetzlicher Anspruch besteht, da ist so ein durchsetzungsstarker und fleißiger Top-Manager einfach perfekt.

Im DAX-Konzern, im Uniklinikum, in der Fitnesscenter-Kette, im Finanzamt und der Zollbehörde sitzt mit hoher Wahrscheinlichkeit heute ein Blau-Roter auf dem Chefsessel, leitet die Einkaufs-Abteilung, die Personalabteilung oder die Logistik. Sowohl für die heutige Steuerung der Unternehmen wie auch für den anstehenden Veränderungsprozess ist er der Key-Player. Daher werden wir im Folgenden unter den verschiedenen Kapiteln immer wieder auf ihn zurückkommen und beleuchten, welche Auswirkungen die blau-roten Führungsfähigkeiten haben und welche Anforderungen die Trends an seine Führungskompetenzen stellen.

Sollten Sie selbst sich in diesem Typus wiederfinden, werden sie stark genug sein, auch Kritik an ihrem Führungsstil zu lesen. Im Rahmen dieses Buches wäre es am besten, nicht mit dem Rezept »abschütteln und weiter« zu lesen, sondern zu analysieren, ob dies auch für ihr Umfeld zutrifft und wie sie sich für die Zukunft aufstellen. Da sie der konsequenteste und disziplinierteste aller DISG-Typologien sind, wird es ihnen gelingen, auch den eigenen Aufholbedarf zu beheben. Das wird nicht über Nacht gehen, da wir über Jahrzehnte antrainierte Verhaltensweisen nicht über Nacht ablegen können wie ein Kleidungsstück, aber mit konsequentem Training werden sie auch unter anderen Prämissen erfolgreich sein. Und Trainingsmöglichkeiten bietet die heutige Führungsrealität reichlich. Im Folgenden werden immer wieder diese Potenziale angesprochen, wodurch Sie überprüfen können, wo diese Veränderungstrends für Ihre Führungssituation relevant sind.

Worin liegen die wesentlichen Herausforderungen für den rot-blauen Top-Manager? Hat er die Fähigkeit, seinen Mitarbeitern zuzuhören, wenn sie wichtige Bedenken vorbringen? Gern, solange sie rot oder blau gefärbt sind. Innovative gelbe Mitarbeiter? Sie bekommen schwieriger Termine von der Sekretärin, so zeitraubend und unlogisch sie die letzte Unterhaltung geführt haben, und dann auch noch anmaßend behaupteten, die Motivation der Belegschaft würde angesichts unserer blauroten Kontrollkultur zurückgehen. Und die Gelb-Grünen? Eine sehr sympathische Mischung, heiraten würden wir sie – bei richtigem Geschlecht – jederzeit, oder auf einer einsamen Insel mit ihrer optimistisch-harmonieorientierten Attitüde bestens auskommen, aber im professionellen Umfeld erreichen sie nicht die Wertschätzung des Rot-Blauen. Hatte nicht ein Vertreter dieser Geisteshaltung neulich einen Investitionsantrag für einen firmeneigenen Yoga-Raum mit dem Argument der Verbesserung der Firmenkultur begründet? Angeblich sei zu fühlen, dass die Mitarbeiter nicht mehr so zufrieden seien. Fühlen? Zufrieden? Wir sind doch nicht auf dem Ponyhof. Zahlen, Daten, Fakten zählen.

Insbesondere, wenn der innovativ-gelbe Firmengründer, vielleicht mit familienunternehmenskompatiblen Grün-Anteilen nicht mehr im Unternehmen ist, wollen die die Rot-Blauen gerne die gewachsenen Strukturen in sachlicher Professionalität aufräumen. Die Aufräumaktion beginnt gerne damit, dass (blaue) Unternehmensberater ins Haus geholt werden, nach allen Regeln

der BWL-Kunst Potenziale für Verbesserungen errechnen und mit standardisierten Methoden behaupten, die individuell richtige Organisation empfehlen zu können. Als besondere Note des blau-roten Personalchefs wird bei der Neuorganisation auch ausschließlich sachlogisch vorgegangen. Mit folgendem (völlig frei erfundenem) blau-rot inspirierten 10-Punkte-Programm können sie jedes noch so gesunde Unternehmen auf die schiefe Bahn bringen. Lassen Sie sich nicht von dem sarkastischen Unterton der Skizze irritieren, den benötigen wir zur Ableitung der logischen Schritte für einen systematischen Turnaround.

### **Schritt 1: Bilden einer Theorieblase**

Zuerst wird unter Ausschluss der niedrigeren Führungskräfte und der Mitarbeiter, die direkt mit der operativen Arbeit zu tun haben, am grünen Tisch beschlossen, wie die Prozesse der Zukunft auszusehen haben. Wohlgemerkt ohne diejenigen, die heute diese Tätigkeiten ausführen, denn wir wollen betriebswirtschaftlich sauber das Unternehmen neu erfinden, ohne alle Störeinflüsse der menschelnden Praktiker.

### **Schritt 2: Erfolgreiche Organisationen zerteilen**

Besonders erfolgreiche Organisationsteile sind im Spiel der Neuorganisation die Filetstücke, die jeder Vorstand haben will. Da hinter der Neuorganisation kein richtiges Big Picture und keine stimmige Vision steht, versucht jeder Vorstand, sich die Filetstückchen unter den Nagel zu reißen. Mangels größerem Plan kommt es zu Patt-Situationen, in denen nichts anderes übrig bleibt, als die Filetstücke aufzuteilen. Ergebnis der Diskussion um die Filets ist: Organisationsgulasch, zerteilt auf mehrere Vorstandsbereiche.

### **Schritt 3: Deplatzierte Führungskräfte**

Dann werden für die neue Organisation die Führungsrollen rational beschrieben, ohne auf bisherige Rollen oder bestehende Menschen Rücksicht zu nehmen. Das Motto lautet: »Rein sachlogisch vorgehen, zuerst die Profile, dann die Personen«. Frühestens am letzten Tag vor Verkündung der Neuorganisation wird den bestehenden Führungskräften gesagt, welche neue Rolle sie einnehmen. Dabei wurde zwar wohl auf ihre Fähigkeiten (oder dass man sie halt anderswo nicht untergebracht hat) geachtet, nicht aber auf ihre persönlichen Wünsche, Leidenschaften oder Aspirationen.

### **Schritt 4: Implementierungsstrategie: »Bombenabwurf«**

Um sachlogisch sauber vorzugehen, gibt es einen Tag X des Starts der Neuorganisation. An diesem Tag werden die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrer neuen Rolle/Organisationseinheit/Chef/Mitarbeitern konfrontiert, Nachjustierungen sind von vornherein ausgeschlossen. Durch das unemotionale Vorgehen fühlen sich die meisten Führungskräfte völlig deplatziert in ihrer neuen Aufgabe, beginnen den ersten Tag mit ihrem neuen Team »ich weiß auch nicht was ich hier soll«. Es ist damit sichergestellt, dass mit der Neuorganisation keine positiven Emotionen entstehen. Emotionen brauchen wir eh nicht, bitte keine persönlichen Interpretationen des Organisationsrundschreibens!

### **Schritt 5: Neue Prozesse einführen**

Die neuen Prozesse werden vom grünen Tisch über die Praxis gestülpt. Entsetzte Sachbearbeiterinnen, Projektleiter und uneingeweihte Führungskräfte, die sofort erkennen, das geht so nicht oder nur mit sehr viel mehr Arbeit, werden belehrt, dass dies nun ein wesentlicher Professionalisierungsschritt des früher unprofessionell gewachsenen Unternehmens ist. Alles sei in monatelanger Vorarbeit genau durchdacht und nun ist es an ihnen, die perfekte Theorie in die Praxis umzusetzen, da wird schon etwas Einsatz erwartet in der Anlaufphase. Das alles wird mit vorab festgelegten unbestechlichen Kennzahlen, den Key Performance Indicators (KPI) überwacht. Sind sie nicht im erwarteten Bereich, wird das ein echtes Problem für unsere vormals engagierten Sachbearbeiterinnen, Projektleiter und Führungskräfte: Denn die praxisgerechte Umsetzung erwarten wir nun von Ihnen, lautete ja die Anweisung aus der realitätsfremden Hierarchie.

### **Schritt 6: Lernkurve vermeiden**

Allen Beteiligten ist klar, dass jede Veränderung Vor- und Nachteile hat und dass Stehenbleiben Stillstand bedeutet. Würde man nun die Kinderkrankheiten der neuen Organisation nachjustieren und in einem kleinen Reflecting Team die Learnings aus dem Change-Management ziehen und die größten Schnitzer korrigieren, würden alle mit großem Verständnis mitziehen. Bloß Eines steht dem entgegen: Blau-rot macht in seinem Selbstverständnis NIEMALS Fehler, daher kann es keine Learnings geben und auch keine Reflexion. Umsetzen des theoretisch perfekten Plans – und weiter geht's.

### **Schritt 7: Stillstand durch Outsourcing**

Nun werden die *low hanging fruits* geerntet: Abteilungen wie Intralogistik, Fuhrpark und ähnliche Serviceabteilungen werden *outsourced*. Wiederum ohne Einbindung der Beteiligten, sowohl der internen Kunden wie auch der bisher in diesen Funktionen Beschäftigten, werden eine Vielzahl von Outsourcing-Deals ausgehandelt und mit der bewährten »Bombenabwurfstrategie« implementiert. So kann man die Organisation tatsächlich zum Stillstand bringen: Dank der ausländischen Niedriglöhner der Subunternehmer, welche die bislang eingearbeiteten Kräfte ersetzen, die ihrerseits von nun an dauerkrank sind, ist Kommunikation und eine Lösung der Anlaufschwierigkeiten praktisch ausgeschlossen.

### **Schritt 8: Erfolg auf PowerPoint zementieren**

Die Basis wurde ja am Anfang in der Theorieblase bereits gelegt: Es gibt die disparate Parallelwelt in der Teppichbodenetage der Blauen und die Realität der niedrigen Führungskräfte und Angestellten auf Arbeitsebene. Besonders wichtig ist es, sich unabhängig von der Realität auf Arbeitsebene, in den höheren Rängen des eigenen Erfolges zu versichern. Die erzielten Einsparungen werden dokumentiert, die Fehlleistungskosten durch die enormen Zusatzarbeiten den internen Kundenabteilungen zugerechnet. Outsourcing wird erfolgreich beendet. Wenn sich jemand aus der Arbeitsebene beklagt, hat er/sie als Einzelfall und durch persönliche Unzulänglichkeit in der sonst durchgängig erfolgreichen Umsetzung des göttlich-blauen unfehlbaren Plans versagt.

Während die Faktororientierung der blau-roten DISG-Manager stark ausgeprägt ist, ist die Beziehungsorientierung und die empathische Wahrnehmung von Gefühlen geringer. Sie sind perfekte Führer, wenn eine komplexe Welt in sachlicher Perfektion zu steuern ist. Ihnen ist der wirtschaftliche Erfolg vieler Firmen und stabile Verwaltungsmechanismen auf politischer Ebene zu verdanken. Sie leisten enorm viel – nun wird aber eine Erweiterung der Kompetenzen erforderlich, weil sich die Welt zunehmend dynamisch ändert und bei Umbruchsituationen schnelle Entscheidungen verlangt werden, die auch die Mannschaft mit Enthusiasmus und ohne Aktenstudium mitnehmen können. Eine sinnvolle Ergänzung durch systemische, intuitive Sichtweisen unterstützt hier ein rein rational agierendes Management in komplexen Situationen beim Überblick. Wichtig sind hier intuitives Denken sowie emotionale Kompetenzen zur Gestaltung einer übergreifenden Unternehmenskultur, um eine emotionale Bindung der Mitarbeiter motivierend zu stärken und eine gemeinsame Inspiration und Ausrichtung zu erreichen. Bis vor einigen Jahren war aus Sicht eines blau-roten Vorstandes einer Bank oder in einer anderen Branche völlig ausreichend, ein Ziel aus drei Zahlen vorzugeben: Umsatzwachstum von beispielsweise 10 %, Profit von 8 % und Eigenkapitalrendite von 35 %. Sehr verehrte Manager, heuer haben wir 10/8/35 vor, auf geht's! Heute in einer disruptiven, alle Mitarbeiter verunsichernden Umbruchsituation genügt dies nicht mehr als Inspiration für die zunehmend einen Sinn in ihrer Tätigkeit suchenden Mitarbeiter, um zu den erforderlichen Höchstleistungen zu motivieren.

### 1.2.3 Zuviel Logik schadet der Schwarmintelligenz

Besonders anschaulich und intelligent beschreibt diesen Wechsel in den Anforderungen an gute Führung der ehemalige Mathematikprofessor und IBM-Cheftechnologe Gunter Dueck. Auf seinem unterhaltsamen Buch »Schwarmdumm – So blöd sind wir nur gemeinsam«, basiert dieser Abschnitt (ein intelligentes Buch, das ich unbedingt zum Kauf und Lesen weiterempfehle). Seine Grundthese ist, dass durch falsches Management aus einer potenziellen Schwarmintelligenz, also der Fähigkeit, im Team durch die inspirierte Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles über sich selbst hinauszuwachsen, das Gegenteil erreicht werden kann. Schwarmdummheit ist nach Dueck – im Unterschied zu dieser kollektiven Intelligenz oder Schwarmintelligenz – wenn statt der von allen Beteiligten erwünschten Smartness, durch konstruktive Zusammenarbeit nachhaltig gute Ergebnisse zu erzielen, immer mehr interne Kämpfe stattfinden, der Stresspegel wie auch die Kompliziertheit der Organisation steigt, was unnötig und sinnlos an den Kräften aller zehrt.

*Sweet spot* für den Unterschied, ob ein Unternehmen eher über sich hinauswächst, oder sich an unklaren Zielen, Strukturen und Einzelinteressen aufarbeitet, sieht er in der Qualität des eingesetzten Managements. Was wir bereits in der Analyse von Freiherr von Hammerstein-Equord vorfanden (dort die Unterscheidung in kluge versus dumme Führungskräfte), wird hier anschaulich weitergeführt. Duecks Zuspitzung basiert auf einem 1999 erschienenen und berühmt gewordenen Artikel von Justin Kruger und David Dunning: »Unskilled and unaware of it. How difficulties

in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments.« Das inzwischen als Dunning-Kruger-Effekt bekannte Phänomen ist die »kognitive Verzerrung, nämlich die Tendenz inkompetenter Menschen, das eigene Können zu überschätzen und die Leistungen kompetenter Menschen zu unterschätzen.« Die von den Forschern der Cornell University durchgeführten Experimente hatten das »Resultat, dass weniger kompetente Menschen dazu neigen,

- ihre eigenen Fähigkeiten zu überschätzen,
- überlegene Fähigkeiten bei anderen nicht zu erkennen,
- das Ausmaß ihrer Inkompetenz nicht zu erkennen vermögen,
- durch Bildung oder Übung nicht nur ihre Kompetenz steigern können, sondern auch lernen können, sich und andere besser einzuschätzen.

Dunning und Kruger zeigten, dass schwache Leistungen mit größerer Selbstüberschätzung einhergehen als stärkere Leistungen.«<sup>7</sup> Dueck überträgt diese Analyse auf die Betrachtung von Unternehmen. Unter der Überschrift: »First class hires first class – second class hires third class«, entwickelt er eine polarisierende Zweiteilung zwischen erstklassigen Managern – analog zu Collins also Spitzenkräften mit Level-5-Fähigkeiten – und Zweitklassigen. Das Erstklassige strebt danach, in seiner Aufgabe das Beste zu verwirklichen und stellt Fragen im absoluten Sinne wie: Was wollen die Kunden an genial einfachen Produkten und Dienstleistungen? Wie sieht das schönste Auto aus? Erfolg ziehen sie daraus, dass dies verwirklicht wird und zeigen, ob als Pioniere, Unternehmer oder Projektleiter, Leidenschaft und Feuer.<sup>8</sup> Ihr Maßstab ist ausschließlich das Wohlergehen der Firma, dazu setzen sie sich auch über Barrieren hinweg.

Im Unterschied dazu charakterisiert er die Zweitklassigen als nicht am Besten, sondern am Vergleich mit anderen orientiert: »Die Zweitklassigen brauchen Regeln, Empfehlungen und Rezepte, um etwas zu erzeugen – und die gibt es für das Erstklassige eben meistens nicht.« Dueck ist pessimistisch, dass eine Verständigung möglich wäre, er meint, Zweitklassige spüren zwar die Gegenwart des Erstklassigen, können aber die Erfahrung des Erstklassigen nicht dazu nutzen, selbst Erstklassiges zu erzeugen. Noch pessimistischer ist er, was die Dynamik in wachsenden Unternehmen angeht. Er sieht es gleichsam als Naturgesetz an, dass in wachsenden Firmen automatisch das Zweitklassige die Mehrheit erringt.

In der Unternehmenswirklichkeit finden sich auch viele Beispiele dafür, dass Unternehmen, die in der Gründergeneration innovativ, ambitioniert und erfolgreich waren, immer mehr zum Verwalter der vergangenen Erfolge werden und dazu eher Manager statt Leader befördern und schließlich durch einen immer größeren Wasserkopf träge, bürokratisch und erfolglos werden. Dennoch irrt Dueck, wenn er die Richtung von Erstklassigkeit zu Zweitklassigkeit als unent-rinnbare Einbahnstraße sieht – hoffentlich. Das bereits zitierte Beispiel von Abbot Laboratories aus »From good to great« ist eines der schönen Gegenbeispiele, denn hat der CEO Level-5-Qua-

---

7 Dueck: Schwarmdumm, 2018, S. 151.

8 Dueck: Schwarmdumm, 2018, S. 153.

Ebene die Entscheidungskraft und auf organisationaler Ebene die Anpassungsgeschwindigkeit an sich verändernde Umfeldbedingungen und die Innovationskraft zu stärken.

Als Chef eines traditionellen Unternehmens müssen Sie heute angesichts des sich rasant ändernden Umfeldes sowohl die klassischen Entscheidungen treffen, die das bestehende Geschäft im Fokus haben und Kosten sparen, wie auch immer weiter reichendere Entscheidungen zu Investitionen in die Zukunft unter Unsicherheit vorantreiben. Diesen Spagat erfolgreich zu meistern, ist die zentrale und schwierige Rolle der meisten heutigen Top-Manager: Der CEO fungiert hierbei nicht mehr nur als Chief Executive, sondern immer mehr als Chief Exception Officer. Denn an dieser Stelle muss man den Mut haben, sowohl Stabilität zu unterstützen wie auch Flexibilität zu ermöglichen. Eine trendsetzende Innovation wird immer auch bestehende Regeln brechen und es ist die Verantwortung des CEO, zu erkennen, wann dies erforderlich ist.

#### Die vier Goldenen Regeln für CEOs

**Main law of change:** Die Antwort auf Veränderungen bestimmt den Erfolg. Versuchen Sie, Änderungen möglichst frühzeitig zu erkennen.

**Law of reverse democracy:** Die Mehrheit in einem Unternehmen will das, was die Mehrheit tut. Wenn Sie die Organisationsstruktur oder Ausrichtung ändern wollen, müssen Sie die die kritische Masse erreichen.

**Rule for successful change:** Wenn Sie auf Veränderungen reagieren, berücksichtigen Sie die »Why-What-Who-STOP-How« Regel. Bei Entscheidungen in Gruppen wird allzu schnell darüber gesprochen, WIE man ein Projekt realisieren sollte, dabei wäre es wichtig, wieder einige Schritte im Entscheidungsprozess zurück zu gehen, um über grundsätzliche Fragen nachzudenken, z. B. WIESO man das Projekt überhaupt realisieren will.

**Consistency in Successful change:** Hiermit ist gemeint, dass 80% der Entscheidungen konsistent sein sollten. Ist einmal ein bestimmter Weg eingeschlagen worden, so sollte man zu seiner Entscheidung stehen.

*Feike Sijbesma, CEO Royal DSM*

Ein besonders gutes aktuelles Vorbild für diese Kompetenz und eine erfolgreiche Unternehmens-Transformation ist Feike Sijbesma, CEO der niederländischen Firma Royal DSM, der den Wandel von der ehemals staatlichen Kohlemine in den letzten zehn Jahren hin zu einem der führenden Life Sciences & Nachhaltiges Leben Unternehmen erfolgreich vorangetrieben hat. Unter seiner Führung wurde die Positionierung von Royal DSM von einem Chemieunternehmen zu einem Unternehmen für Lebenswissenschaften und Nachhaltiges Leben mit dem Schwerpunkt Gesundheit, Ernährung und Materialien weiterentwickelt. Feike Sijbesma griff strategisch die langfristigen Trends der Welt auf und sieht dabei Nachhaltigkeit sowohl als ethische Verantwortung als auch als Erfolgstreiber für den Unternehmenserfolg. Als besonderen Erfolg kann man hier sehen, dass dieser CEO eine Aufgabe gemeistert hat, die für viele der (eher blauen) oft sachlichen Manager eine der größten Herausforderungen darstellt: Feike Sijbesma hat dem Unternehmen durch das Engagement der Firma an der Gegensteuerung durch von Mangelernährung und Klimawandel hervorgerufenen weltweiten Entwicklungen einen neuen Sinn gegeben. Er empfindet es auch als sehr wichtig, dass die Wirtschaft mehr Frauen an der Spitze hat, und er sieht

Vielfalt für Royal DSM als innovatives Unternehmen immer wichtiger. Er setzt sich aktiv dafür ein, die Wissenschaft als Innovations-Treiber einzusetzen, um den Menschen heute und in den kommenden Generationen ein besseres Leben zu schaffen. Erreicht hat er aber auch klare finanziell messbare Fakten. Seit Ende 2008 bis August 2018 wuchs der Börsenwert von unter 20 € auf über 90 € wurde also über 350% gesteigert, im Vergleichszeitraum stieg der Wert des Konkurrenten BASF um 205%, Bayer um 95%.



Abb. 22: Turnaround CEO Feike Sijbesma (Copyright Royal DSM)

Da wir uns zu Beginn mit der Analyse von Führungseigenschaften nach DISG beschäftigt haben: Gelb ist bei Feike Sijbesma z. B. die langfristige Vision und sein Charisma, mit dem er seine Mitarbeiter aber auch die CEOs der Konkurrenten begeistert, an einer besseren Welt zu arbeiten, blau ist u. a. seine Erfolgsspur beim Umsatzwachstum und Steigerung des Shareholder Value, grün sein Einsatz, harmonisch mit der Umwelt bei immer geringeren Schäden immer mehr für die Welternährung zu tun, und ohne rote Anteile wäre er an dieser Position nicht so wirksam. Damit ist er ein ideales Vorbild für die Skills, die ein erfolgreicher CEO heutzutage benötigt. Erfreulich, dass er auch gerade unter die Fortune's World's 50 Greatest Leaders gewählt wurde.

### 2.3 Unternehmenskultur für Generation Why

Viele für dieses Buch interviewte Innovationsmanager, Konzern-Change-Verantwortlichen und Führungskräfte aus allen Kontinenten berichteten mir, dass es für ihre anstehenden Wachstumspläne immer mehr der kritische Bottleneck sei, gut ausgebildete, kreative, unternehmerische

Nachwuchskräfte zu finden und rekrutieren. Die Erklärung für dieses weltweite Phänomen ist einfach und uns allen eigentlich bekannt – der demografische Wandel führt dazu, dass es schlicht rein zahlenmäßig nicht genug junge Menschen gibt, welche die kumulierten Wachstumspläne der Unternehmen benötigen würden. Der *war for talents* herrscht nicht mehr nur in den Industrienationen, sondern auch insbesondere in den Schwellenländern – und zwar inzwischen schon auf dem normalen Arbeitsmarkt als Konkurrenz um gute Arbeiter, Elektriker, Angestellte und Techniker. Zugespitzt heißt das, nur Firmen, die in *Recruiting* und *Retention* besser sind, als andere, d. h. besser Talente anziehen und es schaffen, diese auch zu behalten, werden noch wachsen können. Schon jetzt ist eine der wichtigen Kernaktivitäten der meisten Business Accelerators in den etablierten Industrieunternehmen ein exzellentes Recruiting, da der beste Business Plan nicht funktioniert, wenn man die dafür erforderlichen Talente nicht mehr anziehen kann.

Und ja – die Awareness unter den Führungskräften, diese einfache statistische Tatsache als real zu akzeptieren ist oftmals noch nicht vorhanden. Wieso? Ganz einfach, weil das menschliche Gehirn so gepolt ist, selbst erlebte Trends fortzuschreiben. Heute ist in den meisten Unternehmen die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1978, in den Entscheidungspositionen. Sie sind wie die Babyboomer, die Generation von 1955–1964 vor ihnen, Vertreter der geburtenreichen Jahrgänge und haben gelernt, wenn man hart genug arbeitet, steht einer sorgenfreien Zukunft nichts entgegen. Aber es gab noch so viele Jahrgangsgenossen, dass man auch viel leisten musste, um aus der großen Anzahl der Bewerber ausgewählt zu werden.

Wegen dieser eigenen Erfahrungen, die das Berufsleben der Generation X und der Babyboomer prägte, denken viele der heutigen Führungskräfte, immer noch aus einem großen Pool von Bewerbern auswählen zu können und blenden dabei aus, dass sie ja auf die letzten ausgeschriebenen Stellen kaum noch interessante Lebensläufe bekamen. Und die jungen Mitarbeiter, die zuletzt eingestellt wurden, ließ man leider schnell wieder ziehen, weil sie so hohe Ansprüche an ihre Karriere, Arbeitsplatz und Work-Life-Balance hatten. Denn sobald man ihnen erklärte, dass das hier nicht so läuft, wie sie es sich vorstellen, waren sie auch schon wieder weg. Meiner Erfahrung nach ticken heute immer noch viele Personalabteilungen in diesem Modus – der für die Babyboomer und Generation X auch noch bestens funktioniert hat.

In meiner weltweiten Aktivität als Akademieleiter konnte ich feststellen, dass die Firmen, die sich auf die neue Generation mit dynamischen Förderprogrammen und attraktiven Arbeitsplätzen einstellten, deutlich höhere Produktivitäts-, Umsatz- und Gewinnzuwächse hatten als Firmen, die eine konservative Generation-X-geprägte Personalpolitik weiterführten. Es hilft nicht, mit flexiblen Arbeitszeiten zu werben, wenn die Berufseinsteiger der Generation eine Work-Life-Trennung sehr viel wichtiger finden als die Flexibilität, welche Babyboomer als große Errungenschaft feierten. Um sein Geschäft in der aktuellen Generation entwickeln zu können, führt nichts daran vorbei, sich als attraktiver Arbeitgeber neu aufzustellen, um die Millennials, also die Generation Y, (Millennials und Generation Y werden im Folgenden synonym verwendet) die zwischen 1979 und 1999 geboren wurden, und die folgende Generation Z (1999–2012) anzu ziehen. Denn die gute Nachricht ist: Die Generation Y und Z haben exakt die *Skills*, die wir in den

vorhergehenden Abschnitten skizziert haben. Sie können mit *Ambidexterity* umgehen, haben eine gute Intuition für neue Geschäftsmodelle und sind hervorragend für die agile Projektarbeit an innovativen Schnellbooten aufgestellt. Das scheint sich mit der jetzt in den Arbeitsprozess eintretenden Generation Z noch zu verstärken.

### 2.3.1 Der Anspruch: Erfolgreiches Leben. Jetzt.

Wie in jeder Generation seit 2000 Jahren wird das Problem vereinfacht durch die Aussage, dass die jüngere Generation faul, vergnügungssüchtig und undiszipliniert ist. Das ist gleichzeitig wahr und falsch, denn die neue Generation brachte neben dem Wunsch nach einem besseren Leben als dem der Eltern meist auch neue Ideen und Fähigkeiten hervor, die genau die Verbesserung der Lebensumstände ermöglichte. Daher ist es zielführender, sich mit den Rahmenbedingungen und Ansprüchen zu beschäftigen, welche für die neue Generation wichtig sind. Damit kommen wir bei den Millennials zu dem Ergebnis, dass sie vernetzter, flexibler und für die heutigen Anforderungen schlicht die Idealkandidaten sind.



Abb. 23: Millennials

Die Millennials sind meist als wohlgeplante Wunschkinder im Mittelpunkt ihrer Familie aufgewachsen und daher von klein auf gewohnt, dass ihre Aktivitäten mit viel Aufmerksamkeit und Lob bedacht werden. Mit diesen Erfahrungen treffen sie im Unternehmen auf einen Chef der Gene-



### 2.3.2 Leadership auf dem Prüfstand: Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller

Millennials stellen deutlich mehr Ansprüche an Führung. Da sie im Elternhaus stets der Mittelpunkt der Familie waren, erwarten sie das beim Eintritt in eine Firma entsprechend. Das ist auf den ersten Blick schwierig, sowohl was Einbindung als auch Wertschätzung betrifft, lösbar ist es dennoch. Natürlich verstehen auch mit Aufmerksamkeit verwöhnte Einzelkinder, dass sie nicht sofort nach Firmeneintritt CEO werden können, aber schneller als früher muss es schon gehen. Besonders die Beschäftigung mit ihren Wünschen, Potenzialen und Ansichten ist wichtig und ergiebig, Sinnstiftung hat dabei einen ganz neuen Stellenwert. Das Engagement ihres Arbeitgebers für gesellschaftlich relevante Ziele ist ihnen wichtig: Arbeit soll nicht nur mit Geld bewertet werden, sondern auch einen gesellschaftlichen Sinn haben.

Dieser Trend scheint in der Generation Z einen fundamental neuen Stellenwert zu haben. Zeit verplempern mit einem Job, der weder Spaß noch Sinn macht? Das fällt der Generation Y sehr schwer und ist für die Generation Z kaum noch vorstellbar. Wenn dann die Personalabteilung erklärt, dass das in unserem Unternehmen aber nicht so läuft, wie sich die jungen Generationen das wünschen, dann hören sie aufmerksam zu und schicken prompt den Lebenslauf an ein anderes Unternehmen.

Bereits in der Ausbildung werden dutzendweise Bewerbungen an andere Firmen geschrieben, wenn der Ausbildungsbetrieb sie unterfordert. Und das tun sie oft, denn der Generation X war klar, dass in der Lehre auch längere Phasen stupider Tätigkeiten zu tun sind. Das ist für Generation Y nicht akzeptabel. Wieso wertvolle Zeit verschwenden, die nutz- und freudlos ist? Die Maxime ist nicht mehr durchzuhalten, um sich über die Zeit eine Position zu erarbeiten, ganz im Gegenteil. Die Toleranz, in stupiden und unterfordernden Aufgaben durchzuhalten, ist wesentlich geringer als in allen drei vorhergehenden Generationen. Bevor die Brisanz der Unterforderung dem Chef klar wird, ist schon auf Kununu oder anderen Firmenbewertungsportalen eine harsche Kritik gepostet. Da ohnehin klar ist, dass einem keine Firma Sicherheit und Stabilität geben kann, wird sie auch wenig angestrebt und Durststrecken führen zum schnellen Wechsel des Arbeitgebers. Die größte Angst bei der Jobsuche ist, eine falsche Entscheidung zu treffen und einen Beruf auszuwählen, der eine Sackgasse ist. Da liegt es näher, ein Jahr mit Reisen zwischen Abitur und Studium einzulegen, oder auch zwei. Weniger schlimm als die Furcht, sich auf etwas Falsches festzulegen, ist für Gen Y zu scheitern. Das tun sie viel gelassener als ihre Elterngeneration. Den Flug oder Zug verpasst? Macht nichts, trinken wir erst einmal einen Chai Latte. Das ist für erfolgreiches agiles Arbeiten eine gute Voraussetzung: unverkrampft herangehen, und bei Hindernissen gelassen den nächsten Schritt auswählen.

Bei der beruflichen Entwicklung ist nicht (nur) eine schnellere Karriere im Sinne von Gehalt und Statuszuwachs wichtig, das wesentliche K.o.-Kriterium ist, unterfordert zu werden, zu wenig dazulernen, denn persönliches Wachstum und die Employability für diesen und den nächsten Job sind wichtig. Und eine unkomplizierte angenehme Arbeitsatmosphäre. Daher

tewachstum wurde durch gesunkene Kosten gesteigert, die durch einen sinkenden Krankenstand und weniger Fluktuation erzielt wurden. Die deutlich erhöhte Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsquote steigerten den Ertrag. Ursächlich für diese Effekte waren mehr Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, das Zulassen von mehr Kreativität, eine höhere Leistungsbereitschaft, bessere Prozesse und Projekte, ein besseres Teamklima und mehr Spaß. Glück macht also tatsächlich erfolgreich. Und sich als Vorgesetzter um das Glück der Mitarbeiter zu kümmern, ist eine der schönsten Führungsaufgaben in dem sechsten Kondratieff: Beginnen Sie doch damit, für sich selbst ein Glücksseminar auszusuchen, denn mit der positiven Selbstführung fängt alles an.

Um abschließend die Frage der Überschrift zu beantworten: Die bisher längste Studie zum Thema Glück startete an der Harvard Universität 1930 und führte zu dem Ergebnis, dass gerade nicht die reichsten, erfolgreichsten und berühmtesten Teilnehmer am glücklichsten waren. Erfolg macht also nicht glücklich. Aber der zweite Teil stimmt: Glück macht tatsächlich erfolgreich, wie wir bei Upstalsboom gesehen haben. Glücklichere Mitarbeiter sind als Team erfolgreicher, was sich für das Unternehmen auch auszahlt. Meditieren, gute persönliche Beziehungen und eine gute Firmenkultur tragen dabei zum individuellen Glück bei. Und das Search Inside Yourself Leadership Institute bietet inzwischen weltweite Seminare auch für Privatpersonen an.

### 3.2 Vom Taylorismus zurück zu echter Führung

Zu Beginn der Industrialisierung legte der US-Ingenieur F.W. Taylor die Grundlagen für das Scientific Management. Der arbeitende Mensch wurde als Produktionsfaktor begriffen, dessen Output durch vorgeschriebene Arbeitsschritte zu erhöhen war. Durch gute Arbeitsvorbereitung, welche die Arbeit in kleine Schritte zerlegte, die kaum Denkanstrengungen benötigten, wurden Handgriffe und Zeitaufwand optimal kombiniert, um Zeitverschwendung oder Pausen zu vermeiden. Dies ermöglichte Ford die Massenproduktion seines Automobils zu erschwinglichen Kosten.

Heute ist diese Arbeitsvorbereitung immer noch nötig – nur die Handgriffe machen nicht mehr Menschen, sondern zunehmend Roboter z. B. von Kuka, Fanuc und ABB. Diese Roboter sind inzwischen so günstig, dass sich ihr Einsatz heute auch in Ländern mit niedrigen Lohnkosten lohnt. Daher wurde Kuka logischerweise auch von einer chinesischen Firma übernommen.

Viele Inhalte und Paradigmen unserer Führungslehre sind damit zu überdenken: Als das wissenschaftliche Management erfunden wurde, war die Aufgabe, aus Menschen durch Führung Maschinen zu machen, die mit standardisierter, wiederholbarer Qualität monotone Arbeitsschritte ausführten. Heute, in der Digitalisierung übernehmen diese Aufgaben Roboter und zunehmend intelligente Software – ob in der Autoproduktion, der Sachbearbeitung von Banken und Versicherungen oder bei der Preisfindung von Portalen wie ReBuy o. a.

Natürlich kann man sich populistisch echauffieren, dass hier Arbeitsplätze wegfallen, aber das geht am Punkt vorbei. Arbeitsplätze, die stupide sind und wenig Anerkennung durch die Kunden finden, fallen als Erstes weg. Dass an italienischen Autobahnen die Maut heute per Chipleser kassiert wird, ist für die Kunden ein Gewinn und im Mauthäuschen war sicherlich kein besonders attraktiver Arbeitsplatz. Ohnehin haben wir mit dem demografischen Wandel bereits jetzt akute Personalknappheit in vielen Bereichen, also lassen wir doch Software und Roboter die stumpfsinnig-monotonen tayloristischen Tätigkeiten übernehmen und reduzieren Menschen nicht mehr zu Pseudo-Maschinen, sondern lassen sie an menschlicheren Aufgaben wachsen.

Führungskräfte haben nun also nicht mehr die Aufgabe, aus Menschen Maschinen zu machen, sondern Menschen so zu führen, dass sie ihr ganzes Potenzial einbringen können. Kernaufgabe guter Führung heute ist es, die wichtigsten Problemfelder für das eigene Geschäft zu identifizieren und den dafür besten Mitarbeitern mit der richtigen Ausrichtung diese Aufgaben zu übergeben und in sie in der Umsetzung zu unterstützen. Das ist eigentlich nicht schwer, denn wir sind ja alle Menschen und haben in der Familie bereits mit Menschen zu tun. Aber obwohl wir es alle könnten und auch intuitiv längst wissen, ist es doch das Gegenteil von dem, was wir in den letzten Jahrzehnten als Führungsparadigma erlebten und gegen die etablierte Norm, wie bislang in vielen deutschen Industrieunternehmen geführt wird. Dazu sehen wir uns im nächsten Abschnitt ein gutes Beispiel an. In dem Abschnitt darauf zeigen wir Methoden, wie man sowohl rational wie auch intuitiv gut führen kann und unter Lean Management wollen wir das Missverständnis ausräumen, dass Lean nur Sparen sei – tatsächlich ist echtes Lean Management eine sehr gute Führungsphilosophie.

#### **3.2.1 Digitalisierung ermöglicht und erfordert wieder ECHTE Führung**

Das Ergebnis des Turnarounds bei Upstalsboom war, wie bereits angeführt, dass die Krankheitsquote und die Fluktuation sank, die Weiterempfehlungsquote der Hotelgäste und die Mitarbeiterzufriedenheit stiegen und der Umsatz bei steigender Rendite um fast 100 % wuchs. Das heißt natürlich auch, dass vor diesem Turnaround das Ergebnis deutlich unter dem normal möglichen Output der Firma zurücklag. Wie kann man denn eine solche Low-Performance von vorneherein vermeiden?

Das effektivste Mittel dazu ist eine gut entwickelte Unternehmenskultur. Hermann Kronseider, Gründer des Maschinenbauunternehmens Krones, beschäftigte sich gegen Ende seines Unternehmerlebens mit diesem Thema. Er war immer noch Techniker und Erfinder, erzählte mir aber in einem spannenden Gespräch ausführlich, wie er die Unternehmenskultur aufgebaut hatte und was dabei für den Erfolg wichtig sei.

Damit diese Erfolgsfaktoren auch nach seinem Tod noch wirksam waren, veröffentlichte er die Grundzüge in seinen Memoiren. Dazu gehörte z. B. die Fehlerkultur: »Soll doch einer ruhig mal

einen Fehler machen, nur daraus kann er lernen.«<sup>54</sup> Dies galt für ihn auch für Führungskräfte, bei denen ihm die schnelle Entschlusskraft eine zentrale Kompetenz war. Genauso wichtig war ihm die Anerkennung der Mitarbeiter: »Eine immer wieder von Vorgesetzten unterschätzte Führungsqualität ist die Fähigkeit, zu loben.«<sup>55</sup> Basierend auf diesen Grundpfeilern konnte sich ein Unternehmen entwickeln, das immer exzellente Ergebnisse ablieferte, schnell und innovativ arbeitete und zum profitablen Marktführer wurde.

Jedes profitable Unternehmen hat seine spezifische Unternehmenskultur, bei der branchenspezifisch unterschiedliche Ausprägungen sinnvoll sind. Je schneller sich das Umfeld wandelt, desto wichtiger ist es für die Führungskräfte, sich nicht im Micromanagement zu verheddern (obwohl die wesentlichen Details durchaus Aufmerksamkeit des Top-Managements wert sind). Interessant ist hier der Blick auf die IT, die sich bekanntermaßen schnell wandelt. Holger Wolff, mehrmals in Folge zum beliebtesten IT Arbeitgeber gewählt, vertritt folgende Ansicht: »Die Art und Weise, wie man Kultur definiert, wie man mit den Menschen umgeht, wie man eine Kultur der Wertschätzung und Achtsamkeit und des wertschätzenden Umgangs miteinander aufbaut, ist wichtiger als mit welchen Produkten und Services man gerade auf den Markt geht, weil die sich sowieso permanent verändern.«<sup>56</sup>

Er verwendete bei der Gründung seines Unternehmens mit seinen Partnern mehr Zeit darauf, wie die Kultur werden sollte, als im Businessplan die spezifischen Dienstleistungen zu definieren. Dadurch stellte er sicher, dass eine dauerhaft erstklassige Firmenkultur etabliert wurde. Dies ermöglicht ihm, die besten Bewerber im umkämpften IT-Arbeitsmarkt anzuziehen und die Vorteile eines inspirierten Teams auch seinen Kunden zu versprechen: »Mit Menschen-zentrierten Methoden fördern wir die Eigenmotivation in den Teams von Kunden und Partnern. Wir schauen systematisch über den Tellerrand und vertreten auch vom Mainstream abweichende Perspektiven, wenn wir davon überzeugt sind. Und immer wieder überraschen wir Menschen mit dem, was sie aus sich selbst rausholen.«<sup>57</sup>

Dies ist im dynamischen Umfeld ein wohl dauerhafterer Erfolgsfaktor als eine gute spezifische Geschäftsidee, die nur zeitlich begrenzten Erfolg verspricht. Die Gründer des Silicon Valley in Palo Alto gingen genauso vor. Bill Hewlett und David Packard entwickelten neben technischen Lösungen in ihrer Garage den »HP Way.« Die Kernidee beinhaltet: »a deep respect for the individual, a dedication to affordable quality and reliability, a commitment to community responsibility, and a view that the company exists to make technical contributions for the advancement and welfare of humanity.«<sup>58</sup> Die Entwicklung des IT-Unternehmens zeigt, dass es sich langfristig auszahlt, wenn sich Führungskräfte um die Etablierung der richtigen Kultur bemühen.

---

54 Kronseder: Mein Leben, 2001, S. 183.

55 Kronseder: Mein Leben, 2001, S. 201.

56 <https://www.youtube.com/watch?v=-UxbAXvyuPo>

57 <https://www.maibornwolff.de/unternehmen/marke-versprechen>, 25.9.2018.

58 [https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard#Staff\\_and\\_culture](https://en.wikipedia.org/wiki/Hewlett-Packard#Staff_and_culture), 25.9.2018.

---

## Der Autor



Dr. Jörg U. Puma, geb. 21. September 1968 in Augsburg. Nationalitäten: Deutsch und Italienisch.

Nach einer Lehre bei der Deutschen Bank AG, Augsburg Unterstützung des Post-Merger Integrationsteams bei Banca d'America e d'Italia, Milano und Deutsche Bank AG, Mailand.

Von 1997 – 2006 Trainer und Teamleiter mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung und -implementierung sowie Innovation und Leadership bei Siemens Learning Campus, zuletzt Project Director für Transformationsprojekte.

Als Global Head der Business Unit Kronos Academy bei der Kronos AG, dem Marktführer im Bau von Getränkeabfüllanlagen mit 14.500 Mitarbeitern und knapp 4 Milliarden € Umsatz, entwickelte Dr. Puma sie zum klaren Branchenprimus hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Profitabilität und Innovation.

Im Laufe des Jahres 2018 wechselte er als Chief Learning Officer nach Asien zu APRIL Asia, dem Weltmarktführer in nachhaltiger integrierter Faserproduktion.

Kontakt: joerg.puma@gmail.com

### Publikationen (Auszug)

Umweltmanagement und Shareholder Value, in: Blick durch die Wirtschaft vom 26.3.1997, Frankfurt

Von Menschen und Maschinen, in: SZ Management, Süddeutsche Zeitung vom 18.1.1999, München

Alles eine Frage des Charakters und Vitamin B, UniPress, Augsburg, 1/1999

Implementierung wertorientierter Unternehmensführung, Lang, Frankfurt, 2002

Von der Personalentwicklung zur Unternehmensentwicklung, in: Innovationen der IT-Weiterbildung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002

Unternehmensentwicklung: Seminar und Evaluation, in: Trainingspraxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002

Management strategischer Erfolgsfaktoren: [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

Innovatoren und Innovationen, Publicis, Erlangen, 2007

Innovative Minds, a look inside Siemens, Idea Machine, Wiley & Sons, New York, 2007

### **Motivation für das Buch**

Ich promovierte über die Implementierung des Shareholder Value in das Führungssystem von Siemens. Derzeit erleben wir eine grundlegende Transformation, die von dieser einseitigen Profitorientierung weg von »schneller und mehr« zu einer besseren Führung führt, die bekömmlicher und ertragreicher für Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft ist. Ich durfte dies in den letzten Jahren in vielen Change-Projekten selbst miterleben und -gestalten.

Mein Ziel ist, diese Entwicklung und die Frage, warum dieses neue Denken notwendig und wirtschaftlicher ist, logisch und auch inspirierend nachvollziehbar zu machen. Führungskräfte bei dieser Transformation und der erforderlichen Weiterentwicklung individueller und organisationaler Fähigkeiten zu unterstützen, das ist meine Kernkompetenz.

»Ich glaube, dass inspirierte, geschätzte und intrinsisch motivierte Menschen hervorragende Leistungen erbringen. Bei allem, was ich tue, stelle ich den Status-quo der Art und Weise in Frage, wie wir zusammenarbeiten und interagieren. Ich helfe Organisationen und Individuen, bei ihrer Weiterentwicklung und Transformation, indem wir eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit stärken.«

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> DISG-Modell im Überblick .....	21
<b>Abb. 2:</b> Arbeiter entmenschlicht in der Unternehmensmaschine.....	22
<b>Abb. 3:</b> Gewissenhafte Führungskräfte konzentrieren sich auf die Fakten .....	24
<b>Abb. 4:</b> Initiative und Innovation zählen für den gelben DISG-Typus.....	25
<b>Abb. 5:</b> Steve Jobs, der Schlüssel zum Erfolg .....	28
<b>Abb. 6:</b> Der stetige Typ, fast zu gut für diese Welt? .....	30
<b>Abb. 7:</b> Der dominante Typ setzt seine Überzeugungen durch .....	32
<b>Abb. 8:</b> Führungsfähigkeiten nach Collins .....	40
<b>Abb. 9:</b> Führungsstrategien nach Freiherr von Hammerstein-Equord.....	41
<b>Abb. 10:</b> Ursachen einer ungesunden Führungskultur .....	43
<b>Abb. 11:</b> Regelkonformität wertet Leadership ab .....	45
<b>Abb. 12:</b> Abteilungsgeismen kosten unnötig Kraft .....	46
<b>Abb. 13:</b> Zu starke Kontrolle hindert Mitarbeiter daran, Ergebnisse zu erreichen.....	47
<b>Abb. 14:</b> Dunning-Kruger-Effekt: schwache Manager führen an die Belastungsgrenze .....	52
<b>Abb. 15:</b> Das Innovator's Dilemma überwinden: Daimler.....	68
<b>Abb. 16:</b> Bereichssilos sind für Kunden erkennbar.....	72
<b>Abb. 17:</b> Design-Thinking stellt den Kundennutzen in den Mittelpunkt .....	72
<b>Abb. 18:</b> Ambidexterity hilft Dilemmata zu überwinden .....	76
<b>Abb. 19:</b> Strukturierter Innovationsprozess .....	77
<b>Abb. 20:</b> Innovation .....	78
<b>Abb. 21:</b> Bernd Montag, innovativ und CEO .....	80
<b>Abb. 22:</b> Turnaround CEO Feike Sijbesma .....	86
<b>Abb. 23:</b> Millennials .....	88
<b>Abb. 24:</b> Wertvorstellungen für New Work .....	89
<b>Abb. 25:</b> New Work erfordert neue Architekturen.....	91
<b>Abb. 26:</b> Büroflächen für New Work.....	92
<b>Abb. 27:</b> Hierarchie versus Holokratie .....	94
<b>Abb. 28:</b> Holokratie .....	95
<b>Abb. 29:</b> Kondratieff-Zyklen im Überblick.....	101
<b>Abb. 30:</b> Neuroplastizität: Das Gehirn bleibt trainierbar .....	105
<b>Abb. 31:</b> Resilienz als Schutzschild .....	108
<b>Abb. 32:</b> VUCA-Surfer.....	116
<b>Abb. 33:</b> Das Eisbergmodell.....	118
<b>Abb. 34:</b> Die neue Führung erwirtschaftet echten Wohlstand .....	130



---

# Stichwortverzeichnis

## A

Abmahnungen 37  
agile Werte 74  
Agilität 17  
Anlaufschwierigkeiten 36  
Arbeitsatmosphäre 25  
Assessment 20, 93

## B

Babyboomer 87  
Bescheidenheit 40  
Beziehungsorientierung 38  
Big Picture 35  
Bombenabwurfstrategie 36  
Börsenkursentwicklung 39  
Bottlenecks 44  
Brainstorming 65  
Burn-out 17  
Bürokratie 44  
bürokratische Herrschaft 60  
Business Model Accelerator 82  
Business Model Innovationen 70  
Businessplan 46

## C

Cash-Management 27  
Change-Management 36  
Customer Centricity 72  
Customer Journey 73  
Customer Journey Mapping 71

## D

Design Thinking 17, 70  
Destruktivität 38  
Dienst nach Vorschrift 31  
Digitalisierung 113  
DISG-Persönlichkeitsprofil 20  
disruptive Innovationen 66  
disruptive Technologie 66  
Doppelspitze 27

Dunning-Kruger-Effekt 53  
Durchsetzungsvermögen 30, 40

## E

Eigenverantwortlichkeit 113  
Elimination von Kontrollen 38  
emotionale Intelligenz 111  
Employability 90  
Entmündigung der Führungskräfte 44  
Entscheidungsprozesse 27  
Epochenübergang 17  
Erfolglosigkeit 53  
Ergebnisorientierung 69  
Erstklassigkeit 49, 50  
Experimentieren unter Unsicherheit 63  
Exploration 75

## F

Faktenorientierung 38, 48  
Familienunternehmen 125  
Faulheit 42  
Fehlerkultur 94, 114  
Fehlleistungskosten 36  
Firmengründer 34  
Firmenkultur 34  
Flexibilität 26, 64  
Führungskompetenzen 34

## G

Generation X 87  
Generation Z 87  
Geschäftsmodell 65  
Geschäftsmodell-Innovationen 70  
Glücksforschung 17  
Grenzen der Belastbarkeit 51

## H

Hamsterrad 51  
Hedgefonds 125  
Hippocampus 106

Holokratie 94

Homo Oeconomicus 19

## I

Incumbents 59

Informationsvorteil 54

Inkubator 68

Innovationen 26

Innovationskraft 42

Innovationsprojekt 65

Innovationsprozess 80

Innovator's Dilemma 66

Inseloptimierungen 47

Insights Discovery® 20

Inspiration 48

intuitive Methoden 119

invisible hand 19

## K

Karriereturbo 33

Key-Performance-Indikatoren 21

Komplexität 63

Kondratieff-Welle 17

Kondratieff-Zyklen 100

Kontrollaufwand 38

Kontrollbefugnisse 37

Kontrollkultur 34

Kostenfalle 38

Kultur der Kontrolle 60

Kundenbegeisterung 27

Kundennutzen 83

## L

Lähmschicht 69

Laissez-faire Haltung 26

Lean Management 119

Lean Start-up 17, 66

Lerngeschwindigkeit 65

Lernkurve 38

Loyalität 31

## M

Machtkämpfe 44, 50

Mangel an Selbstreflektion 52

Marktführer 43

Marktversagen 54

Menschenverstand 37

Mikromanagement 69

Millennials 87

Minimal Viable Product (MVP) 77

Motivation 34

Mut zum Risiko 31

## N

Nervenstärke 42

Neuorganisation 35

Neuroplastizität 105

## O

Offenheit für die Zukunft 64

Organisationsaufstellung 103, 117

Outsourcing 36

## P

Personalauswahl 21

Personas 70

Phase der Verleugnung 61

Positive Psychologie 110

Preiskartell 55

Principal-Agent-Theorie 123

Profitpotenziale 38

Purpose 128

## Q

Qualität der Prozesse 38

Qualitätskosten 37

## R

Rangordnung 44

Recruiting 87

Reflecting Team 36

Reflexion 38

Rekordergebnisse 43

Rentabilität 28

Resilienz 107

Revision 59

**S**

Sabbaticals 89  
Scheitern 52  
Schulduzuweisung 51  
Schwarmdummheit 48  
Schwarmintelligenz 48  
Selbstwirksamkeitserwartung 61, 62  
Self-Fulfilling Prophecy 23  
Shareholder Value 122  
Social Responsibility 125  
Sparpotenziale 27  
Spitzenleistungen 39  
Spitzenunternehmen 42  
Stabsabteilungen 37  
Stage-Gate-Prozess 77  
Stärken der Organisation 62  
Start-ups 59  
Strafzahlungen 55  
Streben zum absoluten Erfolg 50  
Subunternehmer 36  
success-story 53

**T**

Take-off-Unternehmen 39  
Taylorismus 37  
Teppichbodenetage 36  
Theorieblase 37  
Top-Management-Bewerbungen 33  
Toyota-System 38

Trainingsmöglichkeiten 34  
Transformation 18, 55  
Turnaround 35, 50, 55, 60, 107

**U**

Übernahme 40  
überregulierte Prozesse 60  
Überregulierung der Prozesse 44  
Umsetzungsenergie 30  
Unique Value Proposition 67  
Unternehmenskultur 27, 115  
Unternehmenssinn 125  
Unternehmenszweck 128  
Utopie-Syndrom 52

**V**

Verleugnung auftretender Probleme 51  
Versagensangst 50  
Verwaltungsfähigkeiten 44  
Vorstandsboni 31  
VUCA-Surfer 116

**W**

Weltmarktführer 44  
Wertschätzung 29, 90  
Work-Life-Balance 87

**Z**

Zweitklassigkeit 49, 50

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 

SCHÄFFER  
POESCHEL