

# VERTRAUEN IST DER KERN JEDER FÜHRUNG

## WIE FIRMLLENKER WIEDER BEGEISTERN KÖNNEN

**Wir haben ein Führungsproblem in Deutschland. Die Zahl derjenigen, die Menschen durch Ausstrahlung, Kraft und Klarheit begeistern und in Bewegung bringen, ist sehr übersichtlich. Nur Führende haben Folgende: Menschen, die sich für sie oder eine Idee mit freudigem Herzen in die Riemen legen. Schlechte Führung erzeugt Gleichgültigkeit, Desinteresse, Dienst nach Vorschrift – das ist die Situation bei uns.**

Hand aufs Herz: Wie viele Menschen kennen Sie, von denen Sie durch deren Charisma in Bann geschlagen werden? Wem folgen sie, wie von einem magnetischen Leitstrahl angezogen? Lehrer, Trainer, Partner, Eltern, Chefs oder gar Politiker? Ich weiß, bei deren inhaltsfreiem Geblubber ist es besser, wegzuhören. Ähnlich flau klingt es im Management. Dauernd wird verkündet, die Belegschaft müsse aus Fans der eigenen Firma bestehen. Dauernd gibt es Umstrukturierungen, mit denen die Führungsriege Tatkraft beweisen will. Meist sind sie nichts als warme Luft.

### BEGEISTERUNG SIEHT ANDERS AUS

87 Prozent der deutschen Angestellten fühlen sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden, für das sie arbeiten. Das ist das Ergebnis des aktuellen Gallup-Engagement-Index GEI. Weit

mehr als die Hälfte schaut sich nach einer anderen Arbeit um, schafft entsprechend demotiviert. Begeisterung sieht anders aus.

Haben Sie jemals Fans erlebt? Deren Schreie, Schweiß und Tränen gespürt, im Fußballstadion, wenn der eigene Verein siegt oder verliert? Da ist Leidenschaft angesagt, fließt literweise Adrenalin durch die Adern. Oder bei einem Rockkonzert, wenn die Unterwäsche auf die Bühne fliegt. Ich war mit mehreren Bands in den USA auf Tour. Hinter der Bühne waren Sänger und Gitarrist meist die Einzigen, die noch bekleidet waren. Von diesen Erlebnissen zehre ich bis zu meinem 120. Geburtstag.

### GEFÜHRT WIRD VON VORNE

Menschen zu erleben, wenn sie für etwas brennen, ist faszinierend. Doch wo sind die Persönlichkeiten, die in uns diese Flamme entzünden und unsere Augen für eine Idee leuchten lassen? Wir haben die Leidenschaft verloren, ruhen uns auf den Lorbeeren des Erreichten aus. Wie sollen wir uns für etwas begeistern, wenn diejenigen, die an der Spitze stehen, keinen Hering vom Teller ziehen? Geführt wird von vorne. Diese Erkenntnis prägte Alexander der Große vor 23 Jahrhunderten. Er stürzte sich stets als Erster, vor seiner Armee, auf die Perser und erzeugte so Sogwirkung bei seinen Kriegern. Nur Führende haben Folgende. Die gnadenlose Konsequenz – mit Weicheiern an der Spitze ist kein Staat zu machen. ►

#### Stefan Kerzel

Autor Stefan Kerzel ist Unternehmensentwickler, Keynote-Speaker und Sachbuchautor. Zusammen mit inhabergeführten Unternehmen entwickelt er Konzepte für Führen, Digitalisierung, Changemanagement, Organisationsentwicklung und Firmennachfolge.



Durch die Historie der Nazizeit besitzt alles, was mit Führen zu tun hat, bei uns einen speziellen Zungenschlag. Deswegen wird lieber von Leadership gesprochen. Trotzdem bleibt Führen die Kunst der Stunde. Sie erzeugt, in Anlehnung an den Strategen Carl von Clausewitz, Sicherheit und Vertrauen. Diese Wirkung auf Menschen wünschten sich viele Zeitgenossen in leitenden Positionen; leider bleibt es beim Wollen. Das Tun und die Vorbildfunktion entscheiden, ob das Vorangehen zündet oder eine Worthülse bleibt.

### ERZEUGEN VON SOGKRAFT, EMOTION UND VERTRAUEN

„Führung ist eine Mischung aus Strategie und Vertrauen“, betonte US-General Norman Schwarzkopf. „Wenn Sie auf eines von beidem verzichten müssen, verzichten Sie auf die Strategie.“ Diese Erkenntnis zielt auf den Kern der Führung: Das Erzeugen von Sogkraft, Emotion und Vertrauen. Wenn Führungskräfte vor einem Team über Ziele, Visionen und Perspektiven orakeln, stellen sich die Zuhörer drei Fragen, deren Antworten eine brutale Konsequenz aufzeigen:

- Ist der vertrauenswürdig?
- Meint der mich?
- Ist die Zukunft, über die er spricht, unsere gemeinsame oder nur seine?

Wenn eine dieser drei Fragen verneint wird, haben die Führenden ihr Team verloren.

Wir brauchen Vertrauen, jene Eigenschaft, die uns in kürzester Zeit erkennen lässt, ob wir einer Sache zustimmen, einem Menschen in seiner Tatkraft folgen wollen. Es gilt, die Trägheit und zementierten Gewohnheiten zu überwinden. Das braucht die Persönlichkeit der Führenden. Wie du führst, ist, wer du bist. Nur wer weiß, was er will, führt gut. Dies ist immer möglich. Tatkraft und Überzeugung sind der Motor jeder Führung. Sie ist die Kunst, die aus dem Herzen des führenden Menschen entspringt. Führen ist ein Spiegel der Seele des oder der Vorangehenden. Sie bringt Menschen da hin, wovor sie Ängste haben, lässt sie diese Grenzen überwinden. Führer bringen die Welt voran, während die Anderen zögernd verharren. Sie kämpfen gegen die Verwalter und Bewahrer.

### FÜHREN ENTWICKELT MAGNETKRAFT

„Wer die besten Geschichten erzählt, regiert die Welt“, dieser Satz des griechischen Philosophen Platon ist ein Volltreffer. Führer

ziehen an, entwickeln Magnetkraft auf andere Menschen. Wir sind Herdentiere, unser Ziel ist die Gemeinschaft. Das ist ein Urtrieb, wir wollen dazugehören. 98,6 Prozent unserer Gene haben wir mit dem Schimpansen gemeinsam – das Tier steckt in uns und will in der Herde leben. An der Spitze zu stehen, bedeutet Verantwortung zu tragen. Führen ist Navigieren in der Unsicherheit. Langfristige Prognosen, detaillierte Vorhersagen sind kaum noch möglich. Weltweit steigt die Vernetzungsdichte der Systeme. Niemand kann mehr sagen, wohin die Reise geht. Führung steht vor komplexen Herausforderungen. Die Grundlage unserer Entscheidungen

## „Menschen bewerben sich bei Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.“

wird immer schwieriger. Das muss Führung aushalten. Es braucht den unscharfen Blick, Intuition, das Fühlen und Horchen auf das Bauchgefühl. Um das zu stemmen, braucht es das motivierte und gut geführte Team. Anpassungsfähigkeit und Problemlösungskompetenzen sind die Währungen der Zukunft. Das lässt uns Widerstände und Gegenwind aushalten. Stabilität lässt sich heute an der Firmenspitze nur erzeugen, indem die Führung bereit ist, dauernde Instabilität auszuhalten.

Menschen verändern und entwickeln sich nur in zwei Situationen:

1. Sie brennen begeistert und leidenschaftlich für das, was sie tun.
2. Oder die Umstände, Krisen oder Ausweglosigkeit zwingen zur Veränderung. Wir erkennen, dass wir mit den vorhandenen Mitteln nicht mehr weiterkommen.

Paul Watzlawick, Schüler von C. G. Jung, formulierte es so: „Mensch wie Tier haben die fatale Eigenschaft, an einmal erarbeiteten, einmal gefundenen Lösungen stur festzuhalten, und zwar auch dann, wenn die Umweltbedingungen sich schon so weit geändert haben, dass die Lösungen, die einmal die bestmöglichen, vielleicht die einzigen waren, nicht mehr zutreffen. Auf diese Weise wird die Lösung zum Problem.“ Der Unwille, sich geänderten Umständen anzupassen, ist die Erkennungsmelodie der Deutschen. Deswegen werden viele Chancen als Krisen abgetan, sehen wir in Entwicklungsmöglichkeiten gerne das Negative.

### BESCHÄFTIGUNG IST DIE KREATIVE FLUCHT VOR ARBEIT

Die Folge: Wenn Menschen keinen Sinn sehen, in dem, was sie tun, lenken sie sich mit Beschäftigung ab. Das ist der Status quo im Lande. Beschäftigung ist die kreative Flucht vor Arbeit und Einsatz. Kein Wunder, seit der Wiedervereinigung glaubten wir uns in Deutschland auf einer Insel der Seligen. Sätze wie „Es reicht doch. Tu nicht so viel.“ oder „Legt euch wieder hin.“ wurden zum Hintergrundrauschen weiter Teile unserer Bevölkerung. Freiheit und Demokratie schien es zum Nulltarif zu geben; eine vermeintliche Selbstverständlichkeit. Unsere Gesellschaft, so ein verbreitetes



Abb.: Валерий Зотьев - stock.adobe.com

Sendungsbewusstsein, musste zum Binnen-I, Lastenfahrrad und Veggie-Day bekehrt werden; natürlich bei regelmäßigen Lohn- und Gehaltssteigerungen. Was für ein fataler Irrtum! Mit einem Male brechen wieder Kriege aus, die sich zu einem weltweiten Flächenbrand auswachsen können. Wir erkennen, dass wir die mahnenden Worte kritischer Zeitgenossen überhört haben. Demokratie ist nicht selbstverständlich. Sie muss wehrhaft sein, sonst ist sie gefährdet.

Erinnert sich jemand an Helmut Kohls Zitat vom „kollektiven Freiheitpark Deutschland“? Nicht? Kein Wunder, es jährte sich im Oktober 2023 zum 30. Mal. Die Ruck-Rede von Roman Herzog feiert ihren 26. Geburtstag. Beide Male ein thematischer Volltreffer. Geändert hat sich nichts. Wir waren Fußball-Weltmeister 2014. Der Versuch, den Titel zu verteidigen, wurde ein peinliches Scheitern in der Vorrunde 2018 und 2022. Matthias Sammer: „Wir sind Weltmeister im Ausreden.“ Bei den Frauen breitet sich dieses Verhalten ebenfalls aus. Erstmals führen die deutschen Sportler nach der Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2023 ohne eine einzige Medaille heim. Als der Radfahrer Jan Ullrich 1997 während der Tour de France auf einer steilen Bergstraße mit seiner Motivation kämpfte, schrie ihm ein Mannschaftskamerad den berühmten Satz zu: „Quäl’ dich, du Sau!“. Dieser Tritt ins Sitzfleisch setzte neue Kräfte frei; Ullrich gewann die Tour.

Wir sind satt und träge geworden, dachten, Wohlstand ohne Leistung wäre möglich. Hören wir auf mit dieser Lebenslüge. Disziplin ist die Grundlage für Erfolg, doch Erfolg gefährdet die Disziplin. Unser Bullerbü-Paralleluniversum basierte auf drei Aspekten:

1. billiges Gas aus Russland
2. billige Produktion aus China
3. USA und NATO passen auf uns auf

Diese Illusion können wir uns abschminken. Traditionsfirmen wie Hakle, Leysieffer, Görtz und Weck haben Insolvenz angemeldet. Namhafte Firmen wandern ins Ausland ab. In Deutschland wird kaum noch investiert. Es fehlen zwei Millionen Fachleute – Handwerker, Techniker, Monteure – diejenigen, die es können. Quatschköpfe gibt es genug.

Der Glaube an die eigene Unfähigkeit scheint unerschütterlich geworden zu sein? Dabei leben wir im besten Deutschland, was es jemals gab. Damit das so bleibt, hier ein paar Ideen zur Entwicklung: Zukunft ist nichts für Weicheier. Dafür braucht es Führungskräfte, die wissen, was sie tun. Ich habe in 22 Jahren Unternehmensentwicklung fünf Fragen entwickelt, die zunächst schlicht erscheinen. Je länger sich Firmen mit ihren Antworten beschäftigen, desto größer wird ihre emotionale Durchschlagskraft:

- Wofür sind wir?
- Wohin unterwegs?
- Mit wem oder welchen Mitteln?
- Bis wann?
- Wer oder was hält uns noch davon ab, das zu tun, was wir können und wissen?

## EIN RADIKALER PROZESSMUSTERWECHSEL MUSS HER

Viele Rezepte von früher greifen nicht mehr, wir brauchen einen radikalen Prozessmusterwechsel. Das Alte zu tun, um Neues zu erwarten, funktioniert nicht. Dafür brauchen wir Unternehmenslenker, die durch Vorneweggehen ihre Belegschaft auf das BASE-Prinzip einschwören. Unsere Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsmoral müssen

- besser
- anders
- schneller
- erster

sein, sonst bleibt uns nur der Preis als Argument. Und es gibt immer jemanden, der es billiger macht.

Am Anfang steht die Wahrheit. Wer Menschen führt, muss sagen, was Sache ist. Unsere Zeit ist aus den Fugen. Die Welt brennt, der Klimawandel fordert uns, die Spaltung der Gesellschaft schreitet voran. Das ist anstrengend und herausfordernd, trotzdem können wir Funken der Entwicklung für neue Chancen schlagen. Lernen funktioniert nur durch die Bereitschaft zum Ausprobieren und die Akzeptanz möglicher Fehler. Entwicklung bedeutet, sich bergauf zu irren. Daraus ergeben sich fünf Punkte, wie Firmenlenker ihre Belegschaft wieder auf die Zukunft einschwören können:

- Einsehen des Status quo
- Neugier und Mut für Chancen und Möglichkeiten
- Leistungsbereitschaft und Biss für die Extrameile
- Verantwortungsbewusstsein
- Umsetzen und Tun

Dies sind die Herausforderungen unserer Zeit, Stuhlkreisgedudel war gestern. Dafür müssen Führungskräfte gewappnet sein, das müssen sie wollen. Sonst gilt eine alte Erkenntnis aus der Unternehmensentwicklung: Menschen bewerben sich bei Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte. Die Guten gehen zuerst, die Anderen bleiben – auch an der Firmenspitze. ■

[www.stefankerzel.com](http://www.stefankerzel.com)

STEFAN KERZEL

## HINWEIS

Dieser Text ist eine Zusammenfassung aus Stefan Kerzels Buch „Meilensteine der Unternehmensentwicklung – Kurs halten im Sturm des Wandels“ und seinem Podcast Stefan Kerzel Unternehmerpodcast.