

FÜHREN IST NICHTS FÜR WEICHEIER

MIT TATKRAFT
UND ÜBERZEUGUNG
VORANSCHREITEN



Die Welt ist aus den Fugen. Die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und ihre Folgen haben unsere Grundfesten erschüttert. Was Jahrzehnte galt, ist hinfällig geworden. Jetzt braucht es Führungskraft, um im Sturm des Wandels Kurs zu halten. Das erfordert Mut – für Unternehmen wie auch für unsere Gesellschaft. Der Weg dahin ist nichts für Weicheier; die Dinge stehen auf Messers Schneide.

29 Jahre ist es her, dass Bundeskanzler Helmut Kohl Deutschland als „kollektiven Freizeitpark“ bezeichnete. 1997 forderte Bundespräsident Roman Herzog, dass „ein Ruck“ durch Deutschland gehen müsse. Anders sei Zukunftsfähigkeit nicht möglich. Geschehen ist seitdem nichts. In der Hängematte früherer Erfolge ließ es sich trefflich verweilen. „Reicht und geht doch“, zog sich als Mantra durch unser Land. In dieser Traumbubble wurden elementare Entwicklungen verpennt. Jetzt stellen wir fest, dass sich die Welt weiterbewegt hat und anderswo auch kluge Menschen schaffen.

MIT TRÄGHEIT INS ABSEITS

Deutschland begegnet dem Wandel der Zeit mit Schockstarre. Vieles ändert sich, doch wir schauen nur zu. Wir erleben, wie sich unser Staat mit Ignoranz und Trägheit ins Abseits manövriert: Mautsystem, Berliner Flughafen, Bundeswehr, Stuttgart 21, Digitalisierung, Bürokratie, Energiewende und Grundsteuer – bekommen wir noch irgendwas auf die Kette? Fassungslos erleben Unternehmer, wie bürokratischer Schwachsinn und kreuzdämliche

Politiker unser Land in Richtung Konjunktursabotage steuern. „Führen statt Verwalten“ muss das Motto der Zukunft sein.

RAUS AUS DER KOMFORTZONE DES GEWOHNTEN

Seit der Wiedervereinigung wähten wir uns von einem trügerischen Dreiklang eingelullt: billiges Gas aus Russland, billige Fertigung aus Fernost und für die Sicherheit waren die USA und die Nato zuständig. In dieser Seitenblase glaubten wir uns geschützt. Lohnzuwachs, Wertschöpfung, Wachstum und Komfort schienen dauerhaft und selbstverständlich. So konnten jene Bullerbü-Paralleluniversen entstehen, in denen die Welt mit Lastenfahrrad, Yogakurs und Work-Life-Balance gerettet werden sollte. Was für ein Trugschluss! Diese Illusion können wir uns abschminken. Die Zeiten erfordern Führungsbereitschaft, Mut die Ärmel aufzukrempeln und den Willen, die Komfortzone des Gewohnten zu verlassen. Jetzt gilt es, bereit zu sein, in die Jauche der Gegenwart hineinzugreifen – zu führen eben. Es schlägt die Stunde ►

der Macher; um es mit Faust zu sagen: „Der Worte sind genug gewechselt, jetzt lasst uns endlich Taten sehen!“ Die Grundfesten von einst sind weggebrochen. Werfen wir einen Blick auf die globalen Tatsachen. In den 163 Staaten der Welt gibt es nur 19 funktionierende Demokratien. Die Art, wie wir zu leben gewohnt sind – in Frieden, Sicherheit und Freiheit – ist selten auf der Welt. Sie ist extrem bedroht, und es gibt sie nicht umsonst. Demokratie und Soziale Marktwirtschaft sind ein höchst lohnens- und lebenswertes Modell, das mit Leidenschaft verteidigt und auf den Stand der Zeit geführt werden muss.

FÜHRUNG ZWINGT ZUR WAHRHEIT

Führen ist das Thema unserer Zeit. Viele scheitern an ihr. Geführt wird von vorne. Führung kommt von innen, aus der Überzeugungskraft der eigenen Persönlichkeit. (Alexander der Große, Odysseus, Jesus Christus). Führen ist eine Kunst, die aus dem Herzen des führenden Menschen entspringt. Sie ist ein Spiegel der Seele des oder der Vorangehenden. Menschen dahin zu bringen, wovor sie Ängste und Befindlichkeiten empfinden, Grenzen zu überwinden – das ist Führung. Führende ziehen an, entwickeln Magnetkraft auf andere Menschen. Begeisterung schafft Sogwirkung. Wir lernen am besten, wenn wir mit Begeisterung lernen. Wir lieben die, die an uns glauben. Menschen sind Herdentiere, das Ziel ist die Gemeinschaft. Es gibt zwei Situationen, in denen sich Menschen verändern, durch:

- Begeisterung: Leidenschaft, überzeugt sein vom Tun.
- Leidensdruck: Das Gewohnte funktioniert nicht mehr.

Führen ist immer möglich, genau wie Entwicklung immer möglich ist. Tatkraft und Überzeugung sind der Sprit dafür. Führen verlangt Mut für den Blick nach innen und zwingt zur Wahrheit. Daran wachsen wir:

- Wie möchte/n ich/wir führen?
- Was ist mein wahrer Wille?
- Wie gut kenne ich ihn?
- Was hält mich (noch) von ihm ab?

Führen und Veränderung gehen vielen gegen den Strich. Entsprechend groß sind die Widerstände. Fast alle Veränderungsprozesse durchlaufen die berühmten drei „Bs“:

- Belächelt
- Bekämpft
- Bewundert

Meist läuft das in dieser Reihenfolge ab. Menschen sind eben Gewohnheitstiere. Besitz und Verhaltensweisen werden ungern geändert. Was wir einmal besitzen, wollen wir behalten. Verwalter kommentieren so: „Wo kämen wir hin, wenn ständig eine neue Sau durchs Dorf getrieben würde?“ Führende kommentieren anders: „Wo kommen wir hin, wenn alle nur schreien: Wo kommen wir hin, und keiner ginge, um zu schauen, wohin wir kämen, wenn wir denn mal gingen?“ (Kurt Marti)

TROJANISCHES PFERD ALS GAMECHANGER

Unsicherheit und Instabilität sind stets eine Chance zur Entwicklung. Das Neue nervt, stellt infrage, erzeugt Angst, zeigt aber Entwicklungsmöglichkeiten. Odysseus, König von Ithaka, hat damit zwanzig Jahre Krieg und Heimreise überstanden. Sein trojanisches Pferd ist ein klassischer Prozessmusterwechsel. Alle Möglichkeiten, den Trojanischen Krieg zu gewinnen, waren ohne Erfolg. Weder die Griechen noch die Trojaner konnten auf herkömmlichem Wege die jeweils andere Seite besiegen. Odysseus stellte das bisherige Vorgehen radikal infrage:

Wie schaffen wir, dass die Trojaner freiwillig ihre Tore öffnen? Das Trojanische Pferd war die Lösung: Von Odysseus lernen, heißt siegen lernen. Führende bringen die Welt voran, während die anderen zögernd verharren. Sie, Unternehmer, Pioniere, kämpfen gegen die Verwalter und Beharrer – seit es uns Menschen gibt. (Beispiele: Rad vs. Schlitten, Nokia vs. Apple, Verbrennungsmotor vs. Elektromobilität). Führen kämpft gegen den härtesten Klebstoff der Welt – die Macht der Gewohnheit. Veränderung und Entwicklung lösen Ängste aus. Im Gefängnis der Gewohnheit stehen die Türen offen, die meisten Menschen bleiben.

„In der Tat schlummert die Chance des Gelingens.“

Mit dem Krieg in der Ukraine ist ein Prozessmusterwechsel eingetreten. Niemand konnte ahnen, dass ein Spinner wie Wladimir Putin einen Krieg in Europa beginnt. Doch die Situation ist so. Mit ihr gilt es, klar und aus der Schockstarre zurück in die Gestaltungskraft zu kommen. Wir brauchen Mut für das Chaos und Unvorhersehbares. Vor uns liegt das unentdeckte Land der Zukunft. Dorthin aufzubrechen, Chancen zu ergreifen, das ist Führung. Sie setzt Menschen auf ein Ziel in Bewegung und hält sie dorthin auf Trab. Das braucht Führende. Niemand kann im Moment des Aufbrechens sagen, wie es sein wird und wann wir wie ankommen werden. Doch in der Tat schlummert die Chance des Gelingens.

EINFACHE ANTWORTEN? FEHLANZEIGE!

Alle Führungsphilosophien und Strategien zielen auf eine knackige Frage: Wofür sind wir wohin womit und bis wann unterwegs? Darauf gilt es Antworten zu finden. Das erspart wortklingelnde Visionen und Missionsstatements, die eh kaum jemand versteht. „Führung ist eine Mischung aus Strategie und Vertrauen“, sagte General Norman Schwarzkopf, Armeekommandeur im Zweiten Golfkrieg. „Wenn Sie auf eins von beiden verzichten müssen, verzichten Sie auf die Strategie.“

Unsere Welt ist komplex und unsicher. Einfache Antworten? Fehlanzeige! Dies auszuhalten, lässt sich erlernen und erfordert Tatkraft, Flexibilität und Lernbereitschaft. Wir können nicht wissen, wie es wird. Führung bedeutet, sich auf dieses

Wagnis einzulassen. Das erfordert die Bereitschaft zum Improvisieren. Wir waren doch mal Weltspitze – werden wir es wieder! Vertrauen wir auf unsere Fähigkeiten, mit denen wir das Kommen wuppen werden. Mut, Kreativität und die Bereitschaft zum Scheitern und Neubeginn – das ist der Dreiklang, aus dem Zukunftsmelodien komponiert werden. „Wenn du alles im Griff hast, bis du nicht schnell genug“, sagte einst Rennfahrerlegende Mario Gabriele Andretti. Geben wir Gas. Trotzdem behält Karl Valentin recht: „Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.“

FÜHREN IST DAS ERZEUGEN VON SICHERHEIT UND VERTRAUEN

„Ist das Pferd tot, ist es höchste Zeit, abzusteigen.“ Dieses Motto der amerikanischen Ureinwohner bringt unsere Zeit auf den Punkt. Die alten Rezepte greifen nicht mehr. „Führen ist das Erzeugen von Sicherheit und Vertrauen“ formulierte, positiv ausgedrückt, Carl von Clausewitz. Wir stehen vor Herausforderungen, wie wir sie in den vergangenen Jahrzehnten nicht kannten. Gerade jetzt muss der Fokus auf diejenigen gelegt werden, die für die Wertschöpfung unterwegs sind – die inhabergeführten Unternehmen und die Menschen, die in ihnen schaffen.

Nach dem Krieg entstand bei uns etwas Einzigartiges – die Soziale Marktwirtschaft. Sie schuf einen international außergewöhnlichen sozialen Frieden, auf dessen Basis sich unser Wohlstand entwickeln konnte. Leider haben wir uns an die Ergebnisse gewöhnt und vergessen, wie dieser Schatz geschaffen wurde: Mit Schweiß, harter Arbeit und dem unbedingten Willen für eine bessere Zukunft. All dies ist immer noch möglich – nur erfordert es Schweiß, harte Arbeit und den unbedingten Willen für eine bessere Zukunft. Diese drei Dinge haben wir aus dem Fokus verloren, das Klagelied wurde zur Erkennungsmelodie der Deutschen:

- Ignorieren, dass die Welt sich gewandelt hat
- Bedenkenträgerei und Problemorientierung
- Kollektive Hilflosigkeit und Resignation
- Sündenböcke suchen. Tenor: Ich war es nicht
- „German Angst“ und Schockstarre

Führen zielt auf fünf Punkte, die brutal ehrlich sind:

- Überzeugen und akzeptieren, wie es ist
- Neugier, Mut und Biss für Chancen
- Leistungsbereitschaft für die Extrameile
- Verantwortungsbewusstsein für unser Tun
- Umsetzen und Handeln

ÜBERZEUGEN UND AKZEPTIEREN, WIE ES IST

Nehmen wir die Situation an, egal wie beschissen sie sein mag. Not und Mangel haben die Kreativität stets mächtig befeuert. Wie Karl Popper sagte: „Alles Leben ist Problemlösen.“ Das Wort „Problem“ leitet sich aus dem Lateinischen ab, Problema = das zur Lösung Vorliegende – da schau her!

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. In Spätherbst erscheint sein nächstes Buch „Meilensteine der Unternehmensentwicklung – Kurs halten im Sturm des Wandels“.



NEUGIER, MUT UND BISS FÜR CHANCEN

Wer einen Kuchen backen will, muss bereit sein, Eier zu zerschlagen. Um es im Sinne Friedrich Schillers zu sagen: „Das Alte ist gestürzt, die Zeit hat sich geändert. Doch neues Leben wächst aus den Ruinen.“ Entwickeln wir den Blick für das Neue, Ungedachte, noch nicht Vorhandene.

LEISTUNGSBEREITSCHAFT FÜR DIE EXTRAMEILE

Mut, Kreativität und die Bereitschaft zu scheitern, sind der Dreiklang für Entwicklung und einen Aufbruch ins Unbekannte. Führung feuert diese Eigenschaften an, begeistert Menschen für Höchstleistungen. Wir lernen nur auf zwei Wegen: durch Fehler und Ausprobieren. Anders geht es nicht.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN FÜR UNSER TUN

Stehen wir ein, für das, was wir tun. Übernehmen wir Verantwortung, um gerade im Scheitern zu lernen, wie es besser geht.

UMSETZEN UND HANDELN

Erfolg hat drei Buchstaben: Tun. Ob Altmeister Goethe ahnte, wie zeitlos sein Satz sein würde?

GESTALTUNGSKRAFT ZURÜCKGEWINNEN

Doch Führen geht darüber hinaus, es ist ein Dreiklang aus Einladen, Ermutigen, Begeistern. Dafür benötigen wir Neugierde, Bindung und Verbundenheit mit dem Team, der Gruppe. Dieses Wachstum in die Freiheit kann Schmerzen bedeuten – der Verlauf des Wachstums und der Freiheit sind ungewiss. Hinter unserer Stirn sitzen die Frontallappen des Verstandes im Hirn.

Bei vielen von uns sind dies die „Jammerlappen“ (Eckard von Hirschhausen). Wir wüssten, wie es geht. Was brauchen wir, um es zu tun? Schaffen wir Bedingungen, in denen sich ereignen kann, was wir uns wünschen. Zukunft ist nichts für Weicheier. Mit Führung gewinnen wir Gestaltungskraft zurück. Wir haben alle Chancen dieser Welt. ■

www.stefankerzel.com

www.redner-entwicklung-wirtschaft-kerzel.de

STEFAN KERZEL