

I Kick-off: Das stille Scheitern in unserer Art zu führen

Aus unzähligen Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitenden gewinne ich den Eindruck, dass die Sehnsucht nach besserer Führung größer denn je ist. In meinen 30 Jahren Führungsarbeit wurde ich noch nie so häufig gefragt, was gute Führung ausmacht und welche Fähigkeiten Führungskräfte unbedingt besitzen sollten. Um den Kern von wirksamer Führung möglichst plastisch zu veranschaulichen, beantworte ich die Frage mit einer Metapher:

»Stellen Sie sich vor, jeder Mensch, der täglich seine Arbeit aufnimmt, ist ein Energieträger. Die erste Aufgabe von guter Führung besteht darin, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihre gesamte Energie freizusetzen. Leitungsteams, denen das nicht gelingt, laufen Gefahr, dass die Energie in den Menschen ungenutzt versackt oder in Frustration und Blockaden abgeleitet wird. In einer Welt mit begrenzten Ressourcen ist das jedoch nicht genug. Herausragende Führungskräfte schaffen es zusätzlich, diese freigesetzte Energie in der Belegschaft auf etwas Größeres zu bündeln – auf gemeinsame Vorhaben, die weit über Einzelinteressen hinausgehen. Durch Führung sogenanntes Alignment im gesamten Unternehmen zu erzeugen, ist entscheidend für Erfolg. Wird diese Aufgabe vernachlässigt, heben sich die Ladungszustände der Mitarbeitenden gegenseitig auf, weil jeder in unterschiedliche Richtungen läuft. Leitungsteams, die es beherrschen, diese beiden anspruchsvollen Aufgaben zu meistern, erschaffen starke Unternehmen mit starken Menschen. Die Fähigkeiten, die Menschen in Leitungsfunktionen dafür mitbringen müssen, liegen in völlig anderen Kompetenzbereichen, als sie in der mechanistisch geprägten Managementlehre der Gegenwart behandelt werden. Statt rein instrumenteller Theorien brauchen wir ein tieferes Verständnis für die Natur des Menschen, die Funktionsweise von Organisationen und wie mit Handlungsroutrinen kollektive Verhaltensveränderungen in der gesamten Belegschaft erzeugt werden können. Und schließlich benötigen Führungspersönlichkeiten ein Mindestmaß an Personal Mastery. Denn nur wer selbst mit seinen Energiequellen verbunden ist, kann andere Menschen energetisieren.«

Um den Hintergrund meiner voranstehenden Antwort auf die Frage nach guter Führung besser nachvollziehen zu können, möchte ich Sie bitten, bevor Sie weiterlesen, einige Sekunden über die folgende Frage nachzudenken: »Was machen Menschen, wenn sie mit Leidenschaft anspruchsvolle Vorhaben umsetzen möchten, die deutlich größer sind als sie selbst?«

Im beruflichen Umfeld tun Menschen meiner Erfahrung nach im Wesentlichen zwei Dinge. Erstens, sie versuchen andere Menschen mit ergänzenden Kompetenzen für ihre Ideen zu gewinnen. Und zweitens, sie gründen eine Organisation, die sie eint, um einen optimalen Rahmen für synergetische Zusammenarbeit zu erschaffen. Die

beiden zentralen Hebel für Erfolg sind somit Menschen und Organisationen. Obwohl diese Erkenntnis offensichtlich ist, produzieren wir fortlaufend Managementansätze, die an diesen beiden Themengebieten vorbeigehen. Infolgedessen ist in unserer Art zu führen das Wissen über das Menschsein und das Wesen von Organisationen als soziale Interaktionsgemeinschaft nur rudimentär ausgeprägt.

Woran liegt das? Bezogen auf das mangelhafte Verständnis über die menschliche Natur ist eine der Hauptursachen unsere Sozialisierung. Von klein auf werden wir darauf getrimmt, sachbezogene Probleme zu lösen. In der Schule lernen wir Sprachen, Sozial- und Naturwissenschaften, aber nicht, mit Selbstzweifeln, Ängsten, Stress, Wut, Unsicherheit, Traurigkeit und zwischenmenschlichen Konflikten umzugehen. Unser Verstand wird geschult, doch der wichtige Umgang mit Gefühlen bleibt auf der Strecke. Wir werden einseitig zu analytischen Denkern erzogen und vernachlässigen die menschliche Seite der Persönlichkeitsbildung. Ich gebe Ihnen hierzu ein einfaches Beispiel aus unserer Erziehung: Wenn Kinder Angst vor Prüfungen haben, sagen wir oft Sätze wie: »Mach Dir nicht so große Sorgen, Du schaffst das schon« oder »Sei nicht faul, Du musst nur genug lernen, dann bekommst Du das hin«. Diese gut gemeinten Ratschläge sind keine wirkliche Hilfe. Sie befähigen die späteren Erwachsenen nicht darin, in ihrem Leben einen besseren Umgang mit schwierigen Emotionen zu entwickeln. Wir handeln als Eltern nicht bewusst so oberflächlich, sondern weil wir es selbst nicht besser gelernt haben. Dabei gibt es mit etwas mehr Kenntnis darüber, wie wir als menschliche Wesen funktionieren, einfachste Ansätze, um intelligenter mit anspruchsvollen Situationen umzugehen. Es verwundert insofern nicht, dass sich dieser unreflektierte Umgang mit dem menschlichen Teil in uns auch in der Berufswelt fortsetzt. Werden die Kinder von einst später Führungskräfte, konzentrieren sie sich in der Interaktion mit den Mitarbeitenden auf die Behandlung von Sachfragen und sind nicht darin versiert, die intrinsischen Energiequellen der Menschen zu aktivieren.

Neben unserer Sozialisierung gibt es jedoch noch ein weiteres Phänomen, warum unsere Managementansätze bezogen auf das Verständnis über die menschliche Natur nur an der Oberfläche kratzen. Wir glauben, weil wir selbst Menschen sind, wüssten wir intuitiv, wie menschliche Führung auszusehen hat. Doch in Wahrheit verstehen wir uns selbst nur unvollständig. Vieles von dem, was wir insbesondere in herausfordernden Kontexten tun, läuft zwischen Reiz und Reaktion im Autopiloten ab. Wir denken, wir wählen unsere Handlungen frei, doch in Wahrheit werden wir gesteuert von unseren Prägungen, Glaubenssätzen und unbewusst eingeschliffenen Mustern. Mit anderen Worten: *Da wir bisher die tieferliegenden Mechanismen unserer eigenen Persönlichkeit nur schemenhaft verstehen, können wir erst recht im Umgang mit anderen Persönlichkeiten keine Führung praktizieren, die dem Menschsein entspricht.*

Die Unkenntnis unserer Führungsansätze zeigt sich nicht nur im menschlichen Bereich, sondern auch in dem Verständnis von Organisationen. Wir blicken primär aus der Froschperspektive auf einzelne Elemente des Unternehmens, die sich in unserer unmittelbaren Nähe befinden. Führungskräfte werden nicht darin geschult, aus der Vogelperspektive ein Verständnis für das große Ganze zu entwickeln. Wir agieren wie ein Zahnrad im Getriebe. Wir sind mit dem Gesamtkonstrukt so stark verschmol-

zen, dass wir nur den kleinen Ausschnitt um uns herum wahrnehmen. Folglich sehen wir Organisationen eher als Maschinen zur Aufgabenerfüllung, deren Funktionseinheiten linear miteinander gekoppelt sind. Da es uns in der Führung gegenwärtig nicht gelingt, gleichzeitig Teil des Systems zu sein und uns, wenn nötig, mental aus dem System herauszulösen, um von oben auf das Unternehmen drauf zu schauen, bleibt die Komplexität der Wechselwirkungen in den betrieblichen Prozessen und der zwischenmenschlichen Interaktion im Verborgenen. Wir erkennen nicht, dass Organisationen statt Maschinen lebendige soziale Gebilde sind, die einen systemischen Führungsansatz benötigen. Vor allem die daraus resultierenden, unflexiblen Strukturen mit den dazugehörigen Zielsystemen ersticken die Energie der Menschen und behindern das Alignment im Hinblick auf den übergeordneten Unternehmenszweck.

Genau an dieser Stelle liegt der entscheidende Schwachpunkt in der gegenwärtigen Unternehmensführung. Den meisten Organisationen gelingt es bei weitem nicht, die im Unternehmen vorhandenen Potentiale bestmöglich auszuschöpfen. Dieser Umstand ist mit erheblichen Risiken für den Fortbestand von Organisationen verbunden. Studien belegen in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen, deren Mannschaft im höchsten Maße an den Unternehmenszielen ausgerichtet ist, die doppelte Leistungsfähigkeit im Vergleich zu deren Wettbewerbern besitzen (vgl. Dörr, S. 2018, S. 247). Die Ursache für das beschriebene Dilemma liegt nicht in der mangelnden Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden begründet. Das Problem liegt vielmehr an dem Nichtvorhandensein der passenden Managementansätze. Es existieren keine Führungskonzepte, die explizit darauf abzielen, innere Schwäche aufgrund mangelnder Fokussierung durch eine unternehmensweite Kanalisierung der Fähigkeiten der Belegschaft zu überlegener Stärke im Innenverhältnis umzuwandeln. Seit der Einführung des Empowerment-Konzepts in den 1980er Jahren hat sich kein neuer Managementansatz breitflächig in der Praxis etabliert, der geeignet wäre, die Durchschlagskraft von Unternehmen weiter zu steigern. Infolgedessen ist die gelebte Realität in deutschen Unternehmen anders: Statt emergente Effekte nutzen zu können, bei denen die kollektive Leistung die Summe der individuellen Beiträge übersteigt, macht das stille Scheitern in vielen Unternehmen die Runde. Ein Phänomen, bei dem weniger als 100 Prozent der eingesetzten Energie in zielgerichtete Leistung umgesetzt wird. Die verschiedenen Gallup-Studien der letzten Jahre bestätigen meine Beobachtungen. Noch nie zuvor sind so viele Beschäftigte in Deutschland mit geringer emotionaler Bindung zur Arbeit gegangen und verrichten infolgedessen gemäß des sogenannten Engagement-Index Dienst nach Vorschrift (vgl. Gallup, 2025, S. 1–8). 91 Prozent der Beschäftigten kommunizierten in der Befragung 2024, dass sie keine oder nur eine geringe emotionale Bindung gegenüber ihrem Unternehmen empfinden. Es ist demnach nicht übertrieben zu schlussfolgern, dass die emotionale Situation in deutschen Unternehmen instabil ist: *Die größte Bedrohung und zugleich größte Chance zur Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit liegt somit nicht in der Bewältigung externer Herausforderungen, sondern in der Bereinigung der Probleme im Innenverhältnis der Unternehmen.* Das Gefährliche an der Bedrohung des stillen Scheiterns ist, dass sie aus Angst vor Repressalien nicht in offenen Protesten der Belegschaft mündet, aber gleichzeitig in ihrer destabilisierenden Wirkung mächtig ist. Die negativen Effekte

auf die Arbeitseinstellung zeigen sich somit in verdeckten Verhaltensweisen, wie abnehmender Bindung, Loyalität, Einsatzbereitschaft und überhöhter Krankenstände.

Eine Ursache, warum wir bei der Bekämpfung des stillen Scheiterns im Innenverhältnis von Unternehmen jahrzehntelang Rückschritte machen, liegt in einer zu einseitigen Fokussierung auf das Bewältigen von Problemen im Außen begründet. Besonders deutlich wird dieser Sachverhalt an den auf Selbststeuerung fixierten Managementtheorien, die später noch detailliert behandelt werden. In einer Außen-nach-innen-Sicht wird versucht zu ergründen, wie sich die Umwelt entwickelt und welche Eigenschaften Unternehmen infolgedessen herausbilden sollten, um sich an die externen Veränderungen möglichst schnell anpassen zu können. Als Ergebnis entstehen in regelmäßigen Abständen gut vermarktbar Akronyme, wie VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) oder BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), die versuchen, mit einer Vielzahl richtungsweisender Adjektive den Zustand der Außenwelt zu beschreiben. Der unausgewogene Fokus auf die externen Herausforderungen führt dazu, dass Unternehmen nur reaktiv handeln und in ihren praktizierten Führungsmethoden der Entwicklung hinterherlaufen. Da niemand die Zukunft vorhersagen kann ist es sinnvoll, einen neuen Managementansatz zu entwickeln, der sich darauf konzentriert, Unternehmen im Innenverhältnis so aufzustellen, dass sie statt im Abwehr- im Offensivmodus agieren können. Unternehmen gelangen in den Offensivmodus, wenn aufgrund hoher Effektivität aufkommende Hindernisse nicht zu einer Korrektur der strategischen Ausrichtung führen, während ihre Wettbewerber mit weniger Widerstandskraft gezwungen sind, Abstriche am definierten Zielbild vorzunehmen. Entgegengesetzt zu unserer westlichen Sozialisierung im Bereich der schulischen und universitären Bildung empfiehlt es sich deshalb, nicht spezifische Managementsysteme zur Lösung konkreter Probleme in der Außenwelt zu installieren. In diesem Kontext erscheint es ratsamer zu sein, ein Verfahren zu entwickeln, welches durch die Verbesserung der Stärke im Innenverhältnis die generelle Wirkung von exogenen Schocks dämpft und Unternehmen für die Bewältigung noch unbekannter Probleme rüstet.

Wie kann nun ein Ausweg aus der Falle des stillen Scheiterns aussehen? Die Suche nach der Antwort hat mich schon als aktive Führungskraft von mehreren tausend Mitarbeitenden intensiv beschäftigt. Doch der finale Impuls dieses Buch zu schreiben, ergab sich erst, als ich erkannt habe, dass fast alle Unternehmen mit diesem Problem zu kämpfen haben. Es bedrückt mich zu sehen, wie viele Menschen mit Potenzial hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben und in der eigenen Wahrnehmung ihre wertvolle Lebenszeit am Arbeitsplatz verschwenden. Genauso schmerzt es zu erleben, wie Führungskräfte, die aufrichtig das Beste für ihre Mitarbeitenden und das Unternehmen wollen, aufgrund veralteter Managementmethoden nicht in der Lage sind, die notwendigen Veränderungen im Unternehmen einzuleiten, um ihren eigenen Anspruch von guter Führungsarbeit gerecht zu werden.

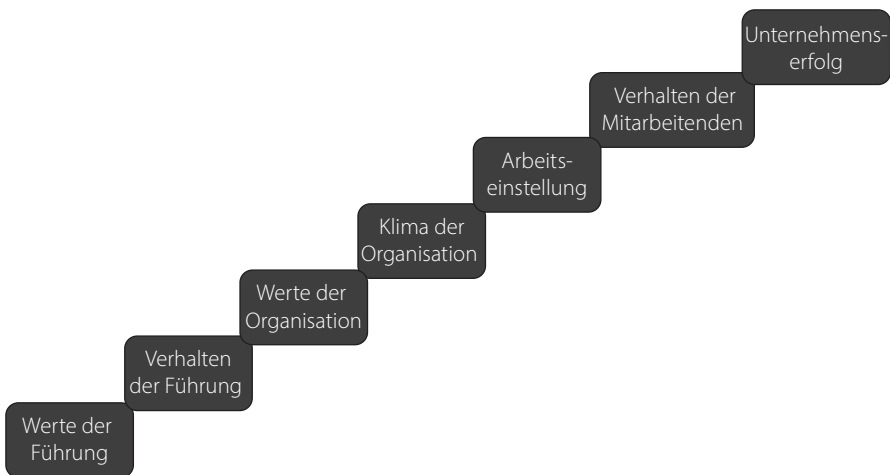
Mit diesem Buch möchte ich Ihnen einen Weg aufzeigen, wie Sie das stille Scheitern beenden können. Ich behaupte nicht, dass dieser Leadership-Ansatz die einzig mögliche Lösung ist. Jedoch kann ich Ihnen versichern, dass er in der Praxis funktioniert, denn er denkt Führung grundlegend neu. Abweichend von der üblichen Denk-

weise beginnt der Ansatz mit einem bisher nicht thematisierten Unternehmensleitbild, das auf einem umfassenden Konzept der inneren Stärke fußt. Dieses Leitbild ist darauf ausgerichtet, Resilienz, dauerhafte Leistungsbereitschaft und maximale Systemleistung in Unternehmen zu erzeugen. Zur Umsetzung des Leitbilds der inneren Stärke werden zusätzlich drei fundamentale Einsichten eingeführt. Diese Einsichten sind entscheidend, weil sie richtungsweisend für die Ausgestaltung innovativer Führungsinstrumente sind. Sie bahnen den Weg für ein neues Führungsverhalten, dass erstens mit der menschlichen Natur im Einklang steht, zweitens das Wesen von Organisationen stärker berücksichtigt und drittens Führungsentscheidungen in kollektive Verhaltensveränderungen münden lässt. Konkrete Führungsdisziplinen, die im weiteren Verlauf für einen echten Durchbruch in unseren Managementansätzen praxisnah weiterentwickelt werden, sind die systemische und emotionale Führung.

II Die jahrzehntelange Stagnation in unseren Führungsansätzen aufbrechen

1 Achillesferse moderner Managementansätze: Die ewige Sehnsucht nach Stabilität

Die menschliche Natur in Verbindung mit unserer Sozialisierung bestimmt, wie wir Unternehmen führen. Besonders prägende Bedeutung für die Unternehmenskultur haben diesbezüglich die Werte der Führungskräfte. Über die virtuelle Wertschöpfungskette der Führung beeinflusst das Wertesystem des Leitungsteams die Kultur der Organisation, das Verhalten der Mitarbeitenden und damit letztlich den Unternehmenserfolg (► Dar. 1). Die in Unternehmen zur Anwendung kommenden Managementansätze stehen unter dem Einfluss der Überzeugungen ihrer Organisationsmitglieder. *Meiner Erfahrung nach ist vor allem der Erkenntnishorizont des Leitungsteams der limitierende Faktor für die Qualität der Zusammenarbeit in Unternehmen.*



Dar. 1: Die virtuelle Wertschöpfungskette der Führung (in Anlehnung an Quinn, R. W. & Quinn, R. E. 2009)

Die Steuerung des Tagesgeschäfts in Unternehmen folgt dem tief in uns Menschen verankerten Wunsch nach Kontrolle und Orientierung. Einen exponierten Stellenwert nimmt in diesem Zusammenhang das Bedürfnis nach Sicherheit ein. Gemäß

meinen Beobachtungen dominiert in den unterschiedlichsten Organisationen das Sicherheitsmotiv die Bereitschaft zur Veränderung. Der Mensch ist zwar grundsätzlich bereit, freiwillig Veränderungen anzustoßen, allerdings primär für andere und aus einer Position der Sicherheit heraus. Geht das Sicherheitsgefühl verloren, zum Beispiel durch einen dauerhaften Kontrollverlust, greifen mentale Prozesse, die über mehrere Jahrtausende menschlicher Evolution im limbischen System unseres Gehirns abgespeichert sind. Der Verlust von Sicherheit löst unmittelbar ein Gefühl der Bedrohung aus. Wir empfinden Stress. Adrenalin und Cortisol werden verstärkt ausgeschüttet, was wiederum unser Denk- und Urteilsvermögen einschränkt. Die intuitive Reaktion ist – selbst bei den subtilen Bedrohungen in unserer beruflichen Welt – Kampf, Flucht oder Aussitzen. Wir agieren fortan im Panikmodus, mit dem obersten Ziel, wieder einen Zustand mentaler Sicherheit herzustellen.

Die exponierte Stellung des Wertes Sicherheit beeinflusst bis heute entscheidend die Managementansätze moderner Unternehmen. In dem Bestreben, ein möglichst hohes Maß an Verlässlichkeit, Stabilität und Effizienz zu erzeugen, wurden über die Jahrhunderte des Wirtschaftens die Strukturelemente Hierarchie und Linienorganisation verfeinert. Sie sind nun primär auf die Herstellung von Ergebnissicherheit der kurz-, mittel- und langfristigen Zielzustände ausgerichtet. Beide Strukturelemente bringen dabei ihre Stärken in Bezug auf die folgenden Eigenschaften zum Einsatz:

- Klarheit von Machtverteilung, Verantwortung und Ressourcenzuordnung
- Effizienz von Prozessen, Entscheidungswegen und Kommunikation
- Durchgängig kaskadierte Zielsysteme
- Skalierbarkeit von Innovationen
- Kontrolle und Orientierung
- Aufgabenspezialisierung

Das Verhalten der Entscheider hat sich über die letzten drei Jahrhunderte an diesem Leitbild ausgerichtet. Zur personifizierten Verankerung dieser Führungsphilosophie entwickelte sich die Managerfunktion zu einem integralen Bestandteil in Unternehmen. Ihre Aufgabe ist es, den Betrieb gegen alle Widerstände am Laufen zu halten. In ihren Kerntätigkeiten Planung, Steuerung und Kontrolle kommen Instrumente wie Budgets, Kennzahlensysteme, Meilensteinpläne, voneinander abgegrenzte Verantwortungsbereiche und unterschiedlichste Problemlösungsmethoden zum Einsatz. Die höchste Stufe der Dringlichkeit zum Handeln entsteht für einen Manager immer dann, wenn die versprochenen Ergebnisse aus dem Tagesgeschäft in Gefahr geraten.

Obwohl sich die klassische, auf Stabilität angelegte Hierarchie grundsätzlich mit Veränderungen schwertut, kommen in modernen Unternehmen auch dynamische Strukturelemente zum Einsatz. Besondere Bedeutung besitzen in diesem Zusammenhang Verfahren zur Förderung von Innovation. Die Fähigkeit von Unternehmen, Stabilität mit Innovationsfähigkeit zu kombinieren, hat dazu beigetragen, den Wohlstand in unserer Gesellschaft entscheidend zu verbessern. Zur Förderung von Innovationen werden FuE-Abteilungen, Projektmanagement, virtuelle Teams und funktionsübergreifende Initiativen eingesetzt. Allerdings bleiben die gegenwärtigen

Managementsysteme auch in diesem Bereich ihrem Stabilitätsanspruch treu. Ähnlich wie in den anderen Unternehmensprozessen arbeiten Führungskräfte auch hier nach den Prinzipien von Management-by-Objectives (MbO). Das Leitungsteam formuliert die allgemeine Ausrichtung, gibt entsprechende Ergebnisziele mit den dazugehörigen Meilensteinen an die nachgelagerten Berichtsebenen weiter und beauftragt diese, die entsprechenden Innovationen zeit- und budgetgerecht abzuliefern. Die aufgezeigten Mechanismen verdeutlichen die Tatsache, dass Struktur und Betrieb von modernen Organisationen den Impulsen der menschlichen Natur folgen. Hierarchie, Management und Innovationen sind letztlich Mittel, um über die Absicherung geplanter Ergebnisse Stabilität, Sicherheit und Effizienz zu gewährleisten. Eine plakative Formel für Führung in modernen Organisationen könnte deshalb wie folgt aussehen:

Ergebnissicherung=f(Hierarchie, Management, Innovation)

Die Erfolge moderner Unternehmen zeigen, dass Stabilität ohne Zweifel ein wichtiger Faktor für innere Stärke ist. Stabilitätsgebende Interaktionsroutinen sorgen über die Absicherung von anzustrebenden Zielzuständen dafür, dass Ergebnisvorgaben erreicht werden. Gleichzeitig drängt sich die Feststellung auf, dass die Art und Weise, wie wir moderne Unternehmen führen, bei weitem nicht das gesamte Potential von Organisationen ausschöpft. Wir erreichen zwar wichtige Ziele, doch der Wirkungsgrad, also das Verhältnis zwischen Input und Output, ist meines Erachtens unzureichend. Manager und Mitarbeitende versuchen insbesondere seit Ende der Pandemie dieses Defizit durch erhöhten Arbeitseinsatz zu kompensieren. Infolgedessen stellt sich auf den Führungsetagen Frust durch Überlastung ein, während gleichzeitig die Unzufriedenheit in der Belegschaft über die Führungskultur zunimmt. Der dramatische Anstieg der inneren Kündigungen aufgrund dieser Situation führt ausgelöst durch Produktivitätseinbußen in deutschen Unternehmen zu jährlichen Zusatzkosten von bis zu 134,7 Milliarden Euro. Lediglich 9 Prozent der Mitarbeitenden empfinden eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber (vgl. Gallup, 2025, S. 8–10). Die Ursachen für dieses Rekordtief in der Arbeitseinstellung sind sicherlich vielfältig. Am häufigsten wird mir in Beratungsbesprechungen von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen die folgende Begründung genannt: *Moderne Managementansätze haben bei der Berücksichtigung der menschlichen Natur einen blinden Fleck. Sie konzentrieren sich in ihren Methoden ausschließlich auf die rationale Ebene und blenden die emotionale Seite des Menschseins aus. Zusätzlich kann die Energie der Menschen in Unternehmen nicht frei fließen, weil die Überbetonung von Stabilität Starrheit bei Menschen und Strukturen auslöst.*

Das Ausklammern von Gefühlen als erste Ursache für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz erscheint zunächst paradox, denn bei genauerer Betrachtung ist das emotionale Grundbedürfnis nach Sicherheit der eigentliche Treiber für die auf Rationalität und Stabilität ausgerichteten Managementsysteme unserer Zeit. Die Wurzeln für das Vernachlässigen von Gefühlen im beruflichen Kontext erwachsen vermutlich aus den unangenehmen Erfahrungen, die wir in herausfordernden Situationen machen. Im Panikmodus empfinden wir starke emotionale Reaktionen als bedrohlich. Von ihrer evolutionären Herkunft sind sie darauf ausgelegt, körperliche Gefahren zu

bewältigen und nicht die subtilen Bedrohungen am Arbeitsplatz für Karriere, Beziehungen, mentale Gesundheit und finanzielle Sicherheit. In diesem Kontext können unreflektierte Verhaltensweisen wie Angriff oder Flucht kontraproduktive emotionale Reaktionen im sozialen Umfeld auslösen. *Gerade wegen dieser ambivalenten Wirkung von Emotionen ist es jedoch wichtig, dass wir in der Führungsarbeit stärker auf die menschliche Natur eingehen, als es heute der Fall ist. Denn eine exzellente Arbeitseinstellung lässt sich dauerhaft nur auf der Grundlage positiver Emotionen erzeugen, während negative Emotionen den Energielevel von Menschen nachweislich drosseln. Führung ohne emotionale Steuerung erfasst somit nur einen Teil des performance-relevanten menschlichen Seins am Arbeitsplatz.*

Wie oben erwähnt, liegt die zweite Ursache für negative Arbeitseinstellungen in Unternehmen in der aus der Überbetonung von Sicherheit und Stabilität resultierenden Starrheit. Das Phänomen eines zu geringen Anteils von dynamischen Interaktionsroutinen lässt sich auf zwei Faktoren zurückführen. Erstens die **strikte Kaskadierung** mit der dazugehörigen Neigung von Führungskräften, Entscheidungen im Top-down-Verfahren zu treffen. Obwohl durch die Empowerment-Bewegung, Digitalisierung und hybrides Arbeiten das Bewusstsein für die Notwendigkeit großer dezentraler Entscheidungsspielräume gestiegen ist, bleibt das grundlegende Mindset des Managements bei wichtigen Entscheidungen unverändert. Führungskräfte haben immer noch Schwierigkeiten Kontrolle abzugeben, insbesondere in bedeutenden Situationen. Sie gehen irrtümlicherweise davon aus, dass die Ergebnisverantwortung für einen Bereich bedeutet, Entscheidungen mit größerer Tragweite selbst treffen zu müssen. Dem liegt die implizite Annahme zugrunde, dass die Intelligenz in Hierarchien nach unten abnimmt. Es fehlt die wechselseitige Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Berichtsebenen innerhalb der Unternehmenspyramide. Dadurch finden wichtige Informationen vom Ort des Geschehens aus den Wertschöpfungsbereichen kein Gehör in den Führungsetagen, was zu einem Ohnmachtsgefühl bei den Mitarbeitenden führt und organisatorisches Lernen zu Lasten der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen hemmt. Die zweite Ursache für den geringen Wirkungsgrad der eingesetzten Ressourcen liegt in der **strikten Koppelung** begründet. Ressourcen sind festen Bereichen zugeordnet, die sie wie ihren Besitz behandeln. Sie werden nicht geteilt und können sich nicht flexibel innerhalb der Organisation bewegen, um dort eingesetzt zu werden, wo ihr Nutzen am größten ist. Auch dieses Verhalten behindert organisatorisches Lernen, weil Emergenz-Effekte, die vor allem aus der interdisziplinären Zusammenarbeit entstehen, ausgebremst werden.

Strikte Kaskadierung und Koppelung mit dem dazugehörigen MbO-Ansatz führen dazu, dass moderne Unternehmen selbst in ihrer Paradedisziplin der Stabilität Potentiale zur Förderung ihrer inneren Stärke ungenutzt lassen. Obwohl in der Managementliteratur viel über Visionen geschrieben wird, besitzen nur wenige Unternehmen eine Vision, nach der sie tatsächlich über alle Hierarchieebenen ausgerichtet sind. In der Praxis ist der Begriff der Vision ehrlich gesagt in vielen Unternehmen verbrannt, da ihr Inhalt meist in leblosen Dokumenten endet. Der Grund liegt nicht darin, dass sinngebende Visionen sinnlos sind. Die Probleme ergeben sich vielmehr aus dem Verfahren, wie sie entwickelt werden. Die Vorgaben zur langfristigen Ausrichtung kommen in der Regel von der obersten Leitungsebene. Aufgrund der mangeln-

den Beteiligung der ausführenden Bereiche bleibt die Formulierung der langfristigen Zielsetzung zu oberflächlich. Den operativen Bereichen, die unterm Strich für die Umsetzung verantwortlich sind, fehlen infolgedessen konkrete Anknüpfungspunkte, um eine Verbindung mit den Prozessen vor Ort herstellen zu können. Darüber hinaus existieren in fast allen Unternehmen keine systemischen Praktiken in Form von wiederkehrenden Handlungsrouninen, die eine kollektive Verhaltensänderung im Sinne des Unternehmenszielbilds überhaupt erst möglich machen. Das zentrierende Alignment um einen stabilisierenden Unternehmenskern bleibt damit unvollständig. Der MbO-Ansatz in seine Reinform kann damit für die Gegenwart als überholt angesehen werden. Er ist zu stark von Starrheit geprägt und arbeitet zu sehr nach der Methode »Wer macht was bis wann?«. Wichtige Coaching-Elemente durch den Vorgesetzten zur Förderung von Persönlichkeit und Performance erscheinen in dieser Managementphilosophie wie überflüssige Methoden von einem anderen Stern.

Zwischenfazit für die weitere Ausgestaltung einer energetisierenden Unternehmensführung

Bis zu dieser Stelle kann festgehalten werden, dass stabilitätsgebende Interaktionsroutinen wichtige Bausteine zur Entwicklung von innerer Stärke sind. Damit bleiben auch im Ansatz von »Energize Your Organization« die Strukturelemente Hierarchie und Linienorganisation sowie die Führungstechniken aus der Managementpraxis von zentraler Bedeutung. Das Problem der modernen Führungsansätze ist allerdings, dass sie dazu neigen, Unternehmen durch Starrheit zu schwächen. Vergleichen wir beispielsweise unsere Arbeitsweise im Regelbetrieb mit dem effektiven Krisenmodus, fehlen Praktiken der dynamischen Interaktion. Im Krisenmanagement wird zwar auch intensiv mit Hierarchie und Management gearbeitet, allerdings spielt die feste Zuordnung von Ressourcen auf Heimatbereiche zumindest temporär eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich ist die Zusammenarbeit in der Vertikalen von einem wesentlich höheren Maß an echter Einflussnahme durch die Mitarbeitenden aus der Operativen geprägt. Der energiegeladene Krisenmodus schafft demnach nicht die Hierarchie ab, er ergänzt aber die Starrheit der Linienorganisation durch eine vernetzte Form der Zusammenarbeit zur Förderung dynamisierender Handlungsrouninen. Die entstehende Dynamik in der zwischenmenschlichen Interaktion sorgt dafür, dass durch die Impulse der Operativen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit die Lernfähigkeit der Organisation kurzfristig ansteigt. Hieraus lassen sich folgende weitergehende Schlussfolgerungen ziehen: *Erstens, dynamische Interaktion ist neben Stabilität eine wesentliche Fähigkeit von Unternehmen, um deren Leistungsfähigkeit zu steigern. Zweitens, die Linienorganisation ist wichtig für die Absicherung von Effizienz, behindert jedoch Innovationen und vernetzte Zusammenarbeit.* In der energetisierenden Unternehmensführung kommen deshalb Praktiken zum Einsatz, die es ermöglichen, die Linienorganisation um strukturelle Formen der bereichsübergreifenden Vernetzung zu ergänzen. Außerdem hat sich gezeigt, dass eine exzellente kollektive Arbeitseinstellung Unternehmen stark macht. Sie löst bei den Mitarbeitenden Verhaltensweisen aus, die die Leistungsfähigkeit von Organisationen steigert. Da die Arbeitseinstellung