10 HANDFESTE REGELN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Oma WÄR EIN VERDAMMT GUTER CEO

Paul Johannes Baumgartner
Holger Mandel

GABAL

10 HANDFESTE REGELN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Oma wär ein verdammt guter CEO

Paul Johannes Baumgartner
Holger Mandel

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-200-5

Lektorat: Britta Künkel, Reichshof
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Autorenfoto: © Paul Johannes Baumgartner / Holger Mandel
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher

PEFC
PEFC/04-31-2251

PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.de

Inhalt

Einführung: Oma wär ein verdammt guter CEO – warum eigentlich? 7
Ein paar persönliche Worte, bevor's losgeht 8

Omas Regel Nr. 1: AUF REGEN FOLGT IMMER SONNENSCHEIN 9
Optimismus: Das sagt Paul 9
Optimismus: Das sagt Holger 13
Aktionsplan der Oma 17

Omas Regel Nr. 2: WER NICHT WAGT, DER NICHT GEWINNT 21
Erfolg und Mut: Das sagt Paul 21
Erfolg und Mut: Das sagt Holger 25
Aktionsplan der Oma 31

Omas Regel Nr. 3: SCHUSTER, BLEIB BEI DEINEM LEISTEN 35
Qualität und Stärken: Das sagt Paul 35
Qualität und Stärken: Das sagt Holger 40
Aktionsplan der Oma 46

Omas Regel Nr. 4: WAS DU NICHT WILLST, DAS MAN DIR TU, DAS FÜG AUCH KEINEM ANDERN ZU 49
Wertschätzung: Das sagt Paul 49
Wertschätzung: Das sagt Holger 57
Aktionsplan der Oma 62

Omas Regel Nr. 5: ES IST VÖLLIG EGAL, WER VOR DIR STEHT, WENN DU WEISST, WER HINTER DIR STEHT 64
Teamgeist: Das sagt Paul 64
Teamgeist: Das sagt Holger 69
Aktionsplan der Oma 76

Omas Regel Nr. 6: ANSTRENGUNGEN MACHEN GESUND UND STARK 80
Fleiß: Das sagt Paul 80
Fleiß: Das sagt Holger 88
Aktionsplan der Oma 96

Omas Regel Nr. 7: NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL 99
Veränderungen: Das sagt Paul 99
Veränderungen: Das sagt Holger 104
Aktionsplan der Oma 107

Omas Regel Nr. 8: MIT DEM REDEN MACHT MAN'S AUS 111
Kommunikation: Das sagt Paul 111
Kommunikation: Das sagt Holger 119
Aktionsplan der Oma 124

Omas Regel Nr. 9: MACH'S RICHTIG ODER LASS ES BLEIBEN 126
Begeisterung: Das sagt Paul 126
Begeisterung: Das sagt Holger 132
Aktionsplan der Oma 138

Omas Regel Nr. 10: WENN DU EINE MEINUNG HAST, MUSST DU DAZU STEHEN. WENN DU EIN BLATT IM WIND BIST, FÄLLST DU IRGENDWANN AUF DEN BODEN 141
Werte: Das sagt Paul 141
Werte: Das sagt Holger 147
Aktionsplan der Oma 152

Danksagung 156
Literatur- und Quellenverzeichnis 157
Personen- und Stichwortverzeichnis 159
Über die Autoren 164

Einführung:

Oma wär ein verdammt guter CEO – warum eigentlich?

Wir schreiben das Jahr 2024. Im Herzen eines Unternehmens, wo Entscheidungen das Schicksal lenken, hätte Oma zweifellos brilliert. Mit ihrer Weisheit, die tiefer reicht als jeder Geschäftsbericht, hätte sie den Kurs bestimmt. Anstelle von Hierarchien und Konferenzen wären ihre Teestunden Schauplätze strategischer Diskussionen gewesen. Ihr unerschütterlicher Glaube an die Kraft des Miteinanders hätte eine Unternehmens- und Führungskultur der Empathie geschaffen, in der sich jeder gesehen fühlt. Omas Entschlossenheit, jedes Problem anzugehen, als wäre es ein spannendes Rätsel, hätte kreative Lösungen hervorgebracht. Ihre Geduld hätte selbst die kompliziertesten Verhandlungen zu erfolgreichen Abschlüssen geführt. Inmitten des hektischen Geschäftslebens hätte Oma den Blick für das Wesentliche behalten, wie sie es bei ihren strickenden Händen tat.

Die Geschichte von »Oma wär ein verdammt guter CEO« ist ein Plädoyer für die Tugenden, die oft übersehen werden: Liebe, Geduld, Weisheit, aber auch Fleiß, Pflichterfüllung und die Bereitschaft, das eigene Ego zurückzustellen. Oma hätte bewiesen, dass Erfolg im Business nicht nur in Zahlen gemessen wird, sondern auch in den Herzen, die man berührt, und den Beziehungen, die man aufbaut.

Dieses Buch erweckt Omas Redewendungen und Geschichten, mit denen wir aufgewachsen sind, aus der Sicht eines erfolgreichen Positive-Leadership-Beraters und einer erfahrenen internationalen Führungspersönlichkeit wieder zum Leben und verbindet sie gekonnt mit modernen Management- und Führungskonzepten. Die teils konträren, teils sich ergänzenden Perspektiven des Beraters auf der einen und des Praktikers auf der anderen Seite machen es besonders lesenswert. Es zeigt auf, wie wir in der Geschäftswelt und im Leben allgemein besser handeln können. Durch das Verstehen und Anwenden dieser Prinzipien können wir eine positivere, menschlichere und erfolgreichere Führungskultur schaffen. Denn in den Worten unserer Großeltern liegt eine zeitlose Wahrheit, die auch heute noch relevant ist.

Dieses Buch ist ein Appell an den gesunden Menschenverstand.
Dieses Buch richtet sich nicht nur an Führungskräfte.

Ein paar persönliche Worte, bevor's losgeht

Wir, die Autoren, feiern die Vielfalt in allen Formen und freuen uns, wenn Buchkäufer aller Geschlechter sich in den Geschichten und Lehren wiederfinden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) und verwenden das generische Maskulinum.

In diesem Zusammenhang auch ein Hinweis zu Oma. Dieses Buch verwendet das Wort »Oma« als eine liebevolle Anerkennung der Weisheit und Führungsstärke, die mit dem Alter und der Erfahrung kommen. Uns ist bewusst, dass nicht alle Großmütter Strickpullover bevorzugen oder geheime Keksrezepte haben. Ebenso sind nicht alle CEOs Typen, die Golf spielen und Sushi lieben.

Denken Sie vielleicht daran, dass in unserem Buch jeder »Oma« sein kann – unabhängig vom Geschlecht, von der Neigung oder von der Fähigkeit, einen Apfelkuchen zu backen. Wenn Sie allerdings Führungskraft sind und größtmöglich von den Impulsen im Buch profitieren möchten, dann dürfen Sie sich gerne jedes Mal, wenn von »Oma« die Rede ist, direkt angesprochen fühlen. In jeder denkbaren Form.

Omas Regel Nr. 1:

AUF REGEN FOLGT IMMER SONNENSCHEIN

Diese Idee steckt dahinter
Optimismus. Es gibt keine Alternative zum Optimismus. Punkt.

Da kommt's her
Omas Regel Nr. 1 ist bereits erstmalig in einem Brockhaus der Jahre 1803–1879 erschienen. Sie ermutigt dazu, optimistisch zu bleiben, sich nicht von Hindernissen entmutigen zu lassen und fest daran zu glauben, dass es immer Licht am Ende des Tunnels gibt.

Optimismus: Das sagt Paul

Warum begeistern manche Führungskräfte ihre Mitarbeiter und manche nicht?
Warum geben manche Führungskräfte auf und manche nicht? Die Wissenschaft zeigt: Eine entscheidende Rolle dabei spielen Optimismus und Pessimismus.

Unter »Optimismus« versteht die Forschung eine »positive Erwartung im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen«, also vereinfacht ausgedrückt eine positive Zukunftserwartung. Eine optimistische Grundeinstellung gilt in der Psychologie als Schlüssel zu einem gelingenden Leben und Führen. Optimismus hilft, fluide und handlungsfähig zu bleiben.

2017: Das Jahr, in dem Europa wirtschaftlich gut dasteht, aber Deutschland die Stirn runzelt. Optimismus-Ranking offenbart Pessimismus-Trend
Das Jahr 2017. Ach, da war die Welt noch vergleichsweise schön. Keine Pandemie. Kein Krieg in Europa. Keine außergewöhnlich hohe Inflation. Die Migrationskrise 2015/16 war zumindest gedanklich verarbeitet, eine Serie starker Wirtschaftsjahre lag hinter Europa, der Motor schnurrte. Aber trotzdem wollte sich keine Fröhlichkeit einstellen. In einer Befragung von mehr als 1,4 Mio. Fach- und Führungskräften in 23 europäischen Staaten durch die globale Personal- und Organisationsberatung

Korn Ferry Hay Group im Jahr 2017 zeigte sich, dass zu dem Zeitpunkt nur gerade mal zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte deutscher Unternehmen daran glaubten, dass ihr Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren wirtschaftlich erfolgreich sein würde.[1] Damit gehörten deutsche Fach- und Führungskräfte bereits 2017 offiziell zu den Pessimisten in Europa. Nur in Italien (62 Prozent), Belgien und Frankreich (je 60 Prozent) sowie Österreich (58 Prozent) glaubten noch weniger Mitarbeiter an den Erfolg ihres Unternehmens. Spitzenreiter in Sachen Optimismus in Europa waren 2017 Slowenien (88 Prozent), Rumänien (80 Prozent) und Norwegen (78 Prozent). Und die Schweiz? War, ist und bleibt ein Land der Optimisten. 2017 immerhin auf Platz 8 im Ranking (72 Prozent) und in einer Umfrage aus dem Jahr 2021 blickten sogar 14 Prozent der Gesamtbevölkerung »sehr optimistisch« in die Zukunft, weitere 65 Prozent »eher optimistisch«.

Optimismus als Führungsstärke, nicht als rosarote Illusion

Optimist oder Pessimist? Es ist im Berufs- wie im Privatleben: Man spricht nicht gerne darüber. Keiner gibt gerne zu, dass er das Glas eher halb leer als halb voll sieht, und das ist im Führungskontext auch gut so. Denken wir nur an Oma. Wenn sie sich in Notzeiten nicht aufgerafft, sich gestreckt und mantramäßig wiederholt hätte: »Auf Regen folgt immer Sonnenschein«, dann wäre die Hälfte der Sippe depressiv geworden, die andere Hälfte hätte angefangen zu trinken und der Familienverbund wäre massiv gefährdet gewesen. Also hat Oma ihre Rolle angenommen und dazu beigetragen, dass es weitergeht, auch wenn ihr vielleicht manchmal mehr nach Weinen als nach Lachen zumute gewesen war. Auf dem Sterbebild einer Oma aus meinem Bekanntenkreis stand der Spruch: »Es geht weiter.« Das ist ein hervorragendes Mantra in allen Lebenslagen, denn wenn jemand die Hoffnung verliert oder wenn man sie jemandem nimmt, dann verliert man alles bzw. nimmt man diesem Menschen alles.

Mit einer »GmbH«, also einer »Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung«, ist keine Zukunft zu machen. Zukunft wird aus Mut gemacht. Eine optimistische Führungshaltung zu zeigen in einer offenkundig herausfordernden Situation ist nicht zu verwechseln mit Schönfärberei. Die rosarote Brille hat keine Sehstärke. Vielmehr geht es um eine realistisch-positive Grundhaltung, verbunden mit dem Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit, also die persönliche Überzeugung einer Führungskraft, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können.

Heliowas? Der heliotropische Effekt im Unternehmen: Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zum Aufblühen bringen

Kennen Sie den heliotropischen Effekt? Ich bin mir sicher, Sie kennen ihn. Sie wissen nur nicht, dass Sie ihn kennen. Der heliotropische Effekt (altgr. hélios = die Sonne, tropé = die Wendung) geht so: Sie stellen zu Hause eine Pflanze ins Fenster und nach einer gewissen Zeit macht diese Pflanze etwas sehr Spannendes: Sie wendet sich Richtung Licht. Jedes Lebewesen / jeder Organismus hat die Tendenz: »Hin zum Licht und weg von der Dunkelheit« (den gemeinen Feldhamster, die Fledermaus und alle anderen nachtaktiven Lebewesen jetzt mal ausgenommen).

In der Natur ist die Sonne die Quelle der positiven Energie – sie ist eine lebenspendende Kraft. In der Evolution werden alle Spezies angezogen von allem, was Leben verspricht, und vermeiden alles, was Leben tötet oder eine Bedrohung ist. Wenn es jetzt wahr ist, dass jedes Lebewesen / jeder Organismus in der Gegenwart des Positiven aufblüht und in der Gegenwart des Negativen verblüht, dann ist das eine Erkenntnis, die natürlich großen Einfluss darauf hat, wie wir unsere Beziehungen gestalten. Wie wir unsere Kinder großziehen oder sie unterrichten. Wie wir unsere Kunden behandeln. Unsere Kollegen. Oder wie wir eben als Führungskräfte unsere Mitarbeiter behandeln.

Damit das Bild vollständig ist: Ihr, liebe Führungskräfte, seid die Sonne! Jede Emotion, die ihr aussendet, erzeugt ein Echo. Mitarbeiter werden sich immer denjenigen Führungskräften zuwenden, die ein positives Umfeld gestalten. Bei denen sie sich sicher fühlen, lernen können und von denen sie Unterstützung erhalten. Die ihnen Vertrauen schenken und Weiterentwicklung ermöglichen.

Optimist vs. Pessimist. Der Pessimist scheitert nicht an seinem Denken – er scheitert an den Konsequenzen seines Denkens

Ein Beispiel: Eine Führungskraft steht vor einer großen unternehmerischen Herausforderung. Die tendenziell eher optimistische Führungskraft analysiert die Situation und sagt: »Hm, wenn ich mir das so recht anschaue, dann stehen meine Erfolgschancen maximal 50:50 oder vielleicht sogar nur 40:60 – ich könnte scheitern, aber ich könnte auch gewinnen… – egal, ich probier's.«

Eine eher pessimistische Führungskraft hingegen sieht die Sachlage so: »Hm, die Erfolgschancen stehen maximal 50:50 oder vielleicht sogar nur 40:60 – die Gefahr, zu scheitern, ist gegeben – ich lasse lieber die Finger davon.« Sie hält es schlicht und ergreifend nicht für möglich, zu gewinnen. Sie scheitert also nicht an ihrem Denken, sondern an den Konse-

quenzen ihres Denkens. Ihr Problem ist, dass sie es nicht mal versucht hat. Ein anderes Beispiel vielleicht, um den Unterschied noch greifbarer zu machen: Sie haben im Unternehmen eine offene Stelle ausgeschrieben. Der optimistische Bewerber liest sie und denkt sich an der ein oder anderen Stelle vielleicht: »Okay, diese Qualifikation hier erfülle ich nicht, diese hier vielleicht nur zum Teil – hm, es sieht jetzt auf den ersten Blick nicht so aus, als ob ich die ideale Besetzung wäre, aber, hey, was hab ich schon zu verlieren … – ich bewerbe mich einfach mal drauf.«

Der pessimistische Bewerber hingegen liest die Ausschreibung folgendermaßen: »Okay, diese Qualifikation hier erfülle ich nicht, diese hier vielleicht nur zum Teil – hm, es sieht jetzt nicht so aus, als ob ich die ideale Besetzung wäre, die nehmen mich doch sowieso nicht … – ich lasse die Finger davon.« Auch hier: Der Pessimist scheitert nicht an seinem Denken, sondern an den Konsequenzen seines Denkens.

Der Pessimist	Der Optimist
• »Diese Situation bleibt.« • »Es wird alles überschatten, was ich tue.« • »Es gibt keine Handlungsoptionen für mich.«	• »Es ist nur vorübergehend.« • »Es betrifft nur diese eine Situation.« • »Ich habe die Kraft, meine Umstände zu verbessern.«

Optimismus als Jungbrunnen. Nicht nur fröhliche Nonnen leben länger!

Die Nonnenstudie des amerikanischen Epidemiologen Dr. David Snowdon stellt eine interessante Verbindung zwischen Optimismus und dem zu erreichenden Lebensalter her (ich gehe einfach mal davon aus, dass das auch für Sie ein erstrebenswerter Zustand ist).[2]

600 US-amerikanische Nonnen erklärten sich bereit, persönliche Texte offenzulegen, die sie während ihres Ordenseintritts verfasst hatten. Das war um 1940, die meisten angehenden Ordensschwestern waren zu diesem Zeitpunkt durchschnittlich 22 Jahre alt. Diese Tagebücher wurden analysiert, um den Schreibstil und die Ausdrucksweise zu untersuchen.

Ergebnis: Es stellte sich heraus, dass der Schreibstil und die Sprache, die die Nonnen in ihren Tagebüchern verwendeten, Hinweise auf ihre spätere kognitive Gesundheit und Lebensdauer lieferten. Nonnen, die in ihren Texten eine ausdrucksstärkere, positivere und komplexere Sprache verwendeten, hatten tendenziell ein niedrigeres Risiko für Demenz. Doch nicht nur das. Nonnen, denen bereits in jungen Jahren bei ihrem Eintritt

in das Kloster eine positive Grundstimmung bescheinigt wurde, sprich, aus deren Tagebucheinträgen ein gesunder Optimismus herauszulesen ist, lebten im Schnitt zehn Jahre länger.

Also, wenn Sie ungefähr wissen wollen, wie alt Sie mal werden: Lesen Sie Ihre letzten Tagebucheinträge noch einmal sorgfältig durch.

Optimismus: Das sagt Holger

»Ach ja, und dann ist da noch die Sache mit der Sauna. So mancher Mitarbeiter der benachbarten SAP-Standorte bemängelt offenbar die Öffnungszeiten des firmeneigenen Fitnessstudios.«

So ein Artikel im Handelsblatt 2023, als die Dauerkrise Europa und vor allem Deutschland beherrschte.[3] Was würde Oma dazu sagen? Sie war es gewohnt, in guten Zeiten für schlechte zu sparen und in schlechten Zeiten den Gürtel eng, manchmal sehr eng zu schnallen – immer in der Hoffnung, dass es irgendwann wieder aufwärts geht. Sie verbarg ihre Sorgenfalten und strahlte einen mitreißenden Optimismus aus. Nach einem Gespräch mit Oma sah man immer ein Licht am Ende des Tunnels. Oma hat die Familie einfach durch Höhen und Tiefen geführt, egal wie schmerzhaft oder intensiv manche Einschläge waren. Oma hat das kleine »Familienunternehmen« mit viel Liebe, Geduld, Vertrauen, Pflichtbewusstsein und Geborgenheit durch alle Lebenszyklen geführt. Ja, es gab auch mal ein kräftiges »Donnerwetter«, aber dann ging es mit Zuversicht und liebevollen Worten weiter, und jeder in der Familie packte mit an und erfüllte seine Aufgaben. Es wurde gemeinsam gearbeitet, die Ernte eingebracht und am Ende des Tages auch gemeinsam gefeiert.

Die größten Bremsklötze des Optimismus

Doch wie sieht die Realität in vielen Betrieben heute aus? Einige Unternehmen meistern die aktuelle Dauerkrise mit Bravour. Ich sehe in der Gründerszene viele junge Frauen und Männer, die Unternehmen gründen und mit innovativen Ideen und viel Leidenschaft allen Herausforderungen und dem schwierigen Marktumfeld trotzen. Ich sehe aber auch viele meiner beruflichen Weggefährten oder ehemaligen Mitarbeiter, die über mangelnden Respekt, fehlende strategische Ausrichtung, operative Hektik, viel zu viele Gremien, endlose Identitätsdebatten, immer langsamere Entscheidungsprozesse, verloren gegangenen Teamgeist und immer wie-

derkehrende undifferenzierte Kosteneinsparungen nach dem Gießkannenprinzip klagen, fast reflexartig verbunden mit dem Ruf nach weiterem Personalabbau. Das Ganze gepaart mit einer schlechten Unternehmenskommunikation. Damit ist auch der letzte Funke Optimismus und Motivation im Unternehmen erloschen. In einem solchen toxischen Umfeld bleiben die dringend benötigten Leistungsträger und Leistungswilligen nicht an Bord. Die Folge ist, dass das Unternehmen im nächsten Aufschwung weniger erfolgreich sein wird und man bereits angeschlagen in die nächste oder vielleicht letzte Krise steuert.

»50 Prozent der Wirtschaft ist Psychologie.«

Dieses Zitat stammt von Ludwig Erhardt, dem Kanzler des Wirtschaftswunders. Ob im privaten Umfeld, im Sport oder in der Wirtschaft: Mit positivem Teamgeist und sportlichen, aber akzeptierten Zielen erreicht man Mitarbeitermotivation und eine deutlich höhere Leistungsbereitschaft. Wie im Sport gehört dazu die Erfahrung, bei Siegen nicht abzuheben und bei Niederlagen die intrinsische Motivation und den Optimismus zu aktivieren, um das nächste Spiel zu gewinnen. Meine Erfahrung als Führungskraft in einem ehemaligen DAX-Konzern hat immer wieder gezeigt, dass motivierte und sehr zufriedene / begeisterte Mitarbeiter für zufriedene oder außerordentlich zufriedene / begeisterte Kunden sorgen – und das ist die Basis für besonderen Unternehmenserfolg.

»AGABU« oder »Alles ganz anders bei uns«

Eines ist sicher: Die Dynamik und Intensität der Geschäftszyklen und das konjunkturelle Auf und Ab wird durch Regulierung und externe geopolitische und wirtschaftliche Einflüsse massiv zunehmen. Desinteresse und eine willkommene Ausrede für reduzierte Leistungsbereitschaft sind fast die logische Folge. Die Devise mancher lautet: Kopf einziehen und nicht auffallen, ein anderer wird es schon richten und irgendwann wird es schon wieder besser. Die Dauerkrise und die allgegenwärtige Transformation zu einer CO_2-neutralen Wirtschaft erfordern aber gerade jetzt wieder wirksame Führungskräfte, die positiv denken, Vertrauen schaffen, sich auf das Wesentliche konzentrieren, einen klaren und gewinnenden Kommunikations- und Führungsstil haben und die Menschen für ihre Ideen und Strategien gewinnen und mitnehmen. Oft heißt das: »Raus aus der lieb gewonnenen Komfortzone!«

Genauso wichtig ist es aber auch, den Mitarbeitern Perspektiven aufzuzeigen und einen gesunden Optimismus auszustrahlen.

Wer als Führungskraft seinen Mitarbeitern zuhört, offen für Ideen, aber

auch für konstruktive Kritik ist und ihnen den Sinn von Zielen und Tätigkeiten vermittelt, wird seine Mitarbeiter gewinnen und den kleinen, aber wichtigen Unterschied machen. Aber all das muss glaubwürdig vermittelt und vorgelebt werden. Ich erinnere mich an einen CEO, der eine Intranet-Plattform einrichtete, die den Dialog zwischen Mitarbeitern und Vorstand fördern sollte, aber genau das Gegenteil erreichte, weil parallel eine Misstrauenskultur existierte. Es geht um authentische und klare Kommunikation; alles andere trägt zum Betriebsklatsch bei und hilft nicht, Herausforderungen zu meistern, Krisen zu bewältigen oder den nächsten Aufschwung vorzubereiten.

Anreise im Privatjet

Leider habe ich zu oft erlebt, dass ein CEO »Wasser« predigt und »Champagner« vorlebt. Wenn z.B. in schwierigen Zeiten die Aufforderung zum Sparen vom CEO an das Unternehmen kommuniziert wird und dann am nächsten Tag die Handwerkerkolonnen anrücken, um das Büro des CEO feudal zu renovieren, während der nagelneue Dienstwagen repräsentativ auf dem Parkplatz (direkt vor dem Eingang) steht und die Anreise nach dem Wochenende mit dem Privatjet von einer bei den Deutschen sehr beliebten Mittelmeerinsel erfolgt, dann sind alle weiteren Maßnahmen und Worte überflüssig.

Kann man mit Persönlichkeit und Tugenden wie Zuversicht, Fleiß und Optimismus Berge versetzen? Mann oder Frau kann!

Kommunikation muss authentisch sein – in Worten und Taten und insbesondere von den Top-Führungskräften. Diese aufrichtige Kommunikation und ein von Optimismus geprägtes Durchhaltevermögen zeichnen die Führungskraft der Zukunft aus. Manager, die diese Tugenden und Fähigkeiten vorleben, werden respektiert und können mit dieser Art und positivem Denken mit ihren Teams Berge versetzen.

Der zweite Platz als Ziel? Jetzt ernsthaft?

Als ich vor einigen Jahren die Geschäftsführung einer großen deutschen Vertriebs- und Serviceorganisation im Heimatmarkt Deutschland mit über 5.000 Mitarbeitern übernahm, bekam ich eher beiläufig den Auftrag, die Profitabilität und die Marktanteile zu optimieren und den Abstand zum Marktführer zu verringern. Aber wer hätte schon Platz zwei als Ziel akzeptiert? Der Abstand zu Mercedes-Benz war groß – eigentlich unerreichbar, aber in diesem Moment war mir klar, dass ich nicht den Abstand verringern, sondern das Unternehmen nach gefühlten 100 Jahren erstmals als Marktführer in Deutschland etablieren würde. Fünf Ziele und ein Bündel

von Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität, der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und des Marktanteils wurden nach einer intensiven Bestandsaufnahme und vielen Gesprächsrunden mit den Mitarbeitern definiert. Den Betriebsrat konnte ich nach ausführlichen Gesprächen für die Idee begeistern. Nach einigen Monaten und vielen Schwierigkeiten wollte ich das Ziel schon fast aufgeben. Nur meine »Jetzt erst recht«-Mentalität und viel Zuversicht halfen mir, das Ziel der Marktführerschaft weiter zu verfolgen. Anfangs war es nur ein kleiner Kreis, der mitzog, aber nach und nach brannte das ganze Team für die gemeinsamen Ziele. Die anfängliche Resignation wich einer unglaublich dynamischen und ansteckenden Euphorie. Das Team strotzte vor Kraft und Selbstvertrauen, und die Verkaufsergebnisse übertrafen die kühnsten Erwartungen.

Nach getaner Arbeit und den fantastischen Ergebnissen auf »meiner« IAA 2018 hätte ich mir im Traum nicht vorstellen können, dass die nächsten Krisen (Covid, Preisexplosion bei Rohstoffen, unterbrochene Lieferketten, fehlende Halbleiter, Energie etc.) so schnell und einschneidend die gesamte Branche treffen und teilweise für Wochen und Monate vom Markt nehmen.

Eine Post-Corona-Taskforce zu Beginn der Pandemie – warum eigentlich nicht?

Eine kleine Anekdote aus meiner späteren Zeit als Vorstand bei MAN Truck & Bus: Es war der Höhepunkt der Corona-Pandemie, und der »Lockdown« musste quasi über Nacht umgesetzt werden. Wie in vielen anderen Organisationen und Unternehmen wurde eine Taskforce »Lockdown oder einfach alles stilllegen und Gelder einfrieren« gegründet. Dieses Team hat auch ohne entsprechende Erfahrung oder Vorbereitung einen unglaublich tollen Job gemacht – denn in der Krise rücken alle zusammen. Fast noch wichtiger für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war aber eine zweite Taskforce, die zeitgleich ins Leben gerufen wurde: die Post-Corona-Taskforce. Das Team plante bereits parallel zur Abschaltung das »An- und Hochfahren« aller Aktivitäten und sendete damit eine sehr wichtige Botschaft und einen Funken der Hoffnung an alle Mitarbeiter: Der Lockdown und der damit verbundene Stopp aller Aktivitäten mit harten Kosteneinsparungen ist unumgänglich – aber es gibt auch eine Zeit danach. Bereiten wir uns also gemeinsam auf die Zeit nach der Krise vor – denn aus dieser wollen wir agiler, schneller und stärker als alle anderen Marktteilnehmer hervorgehen. Es gilt, die Krise sozusagen als Chance zu begreifen und trotz aller Unkenrufe in dieser Zeit mit gesundem Optimismus an alle anstehenden Aufgaben heranzugehen.

Jede Krise geht einmal zu Ende

Auch der stärkste Sturm verzieht sich irgendwann und es braucht Führungspersönlichkeiten, die mit ruhiger, aber stets stringenter Hand und vor allem mit Zuversicht die wirklich wichtigen Herausforderungen unserer Zeit meistern. Der Trend in modernen Unternehmen geht zu flacheren Hierarchien und antiautoritären Führungsstilen. Die Zeit der Narzissten in den Chefetagen ist (Gott sei Dank) vorerst vorbei. Jetzt sind Menschen gefragt, die führen, begeistern, Hoffnung ausstrahlen, ganze Organisationen verändern und vor allem das eigene Ego hinter die Unternehmensinteressen stellen. So wie Oma es getan hat, die mit ihrer Zuversicht und ihrem Optimismus die Familie durch dick und dünn geführt hat.

Aktionsplan der Oma

Große unternehmerische Herausforderungen? Hier ein paar konkrete Maßnahmen, mit denen Oma Optimismus verbreiten und ihre Mitarbeiter motivieren würde:

Individuelle Gespräche. Oma liebt es, ins Ein-zu-eins zu gehen, weil sie weiß, dass sich das persönliche Gespräch am besten dafür eignet, die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter zu verstehen. Von motivierenden Massen-E-Mails und Durchhalteparolen an den großen Verteiler hält sie wenig. Persönlich zuhören, nachfragen und Empathie zeigen, damit überhaupt eine emotionale Verbindung aufgebaut werden kann, das ist ihre Strategie. Und zum Thema »Empathie« hat Oma einen wichtigen Grundsatz verinnerlicht: Mitfühlen, aber nicht mitleiden. Ein wichtiger Unterschied.

Chancenorientierte Denkweise. Anstatt sich auf die Schwierigkeiten zu konzentrieren, nutzt Oma lieber die Gelegenheit, neue Märkte, Produkte oder Geschäftsmodelle zu erkunden. Antizipieren. Wo könnte die Reise in der Zukunft hingehen? Nicht über den Status quo jammern, sondern sich fragen »Wo sind die Chancen?«. Mitarbeiter ermutigen, ihre kreativen Fähigkeiten einzusetzen, um innovative Lösungen zu entwickeln, darum geht's.

Teamzusammenhalt stärken. Eine gute Investition ist immer eine Investition in die Menschen, das weiß Oma als erfahrene Leaderin. Teambuilding-

Aktivitäten sind ihr wichtig, damit der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern gestärkt wird. »Kein Geld für so was« gibt's bei ihr nicht. Stattdessen Teamtage, die den Mitarbeitern wirklich Spaß machen und ihnen nicht das unangenehme Gefühl geben, dass sie von oberster Stelle zwei Tage lang mit den Kolleginnen und Kollegen in den Sandkasten gesetzt werden, verbunden mit der Aufforderung »Und jetzt versteht euch mal, ihr Kleinkinder«. Bei so was schüttelt sie als erfahrene Familien-Managerin nur den Kopf.

Lernbereitschaft fördern. Lebenslanges Lernen – Oma höchstpersönlich ist das beste Beispiel dafür. Sie weiß um die Bedeutung der Future Work Skills »Unternehmerisches Handeln, Resilienz, Kreativität und Interkulturelle Kommunikation« und deshalb holt sie sich diese Fähigkeiten ins Unternehmen. Wie heißen die Koryphäen, von denen Mitarbeiter gerne lernen? Wissen die Mitarbeiter, dass Weiterbildung ausdrücklich erwünscht wird? Wird im Unternehmen aktiv auf die Notwendigkeit hingewiesen, sich fortzubilden? Gibt es eine Lernkultur?

Positives Beispiel geben. Der beste Beweis ist der lebende, der vor einem steht. Optimismus verkünden, aber selbst zaghaft entscheiden? Nicht mit Oma! Selbst ein positives Beispiel geben, indem man eine optimistische Einstellung zu seinem eigenen Führungsverhalten und den getroffenen Entscheidungen zeigt, ist ihr wichtig. Und wenn's herausfordernd wird? Ruhe bewahren und sich auf Lösungen konzentrieren.

Errichtung von »Innehaltestellen«. Die Leistungen der Mitarbeiter öffentlich würdigen, das ist Oma wichtig. Sei es in Meetings oder über interne Kommunikationskanäle. Dadurch ein Gefühl der Wertschätzung und des Stolzes schaffen. Auch kleine Fortschritte und Erfolge feiern, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass ihre individuellen Anstrengungen Früchte tragen. Bewusst gemeinsam mit dem Team innehalten und sich das Geleistete vor Augen führen. Betonen, dass jeder Schritt in die richtige Richtung ein Grund zur Freude ist. Und: Feiern nicht vergessen!

Oma schreibt jeder guten Führungskraft ins Handbuch **»Es gibt keine Alternative zum Optimismus!«**. Wenn Führungskräfte in herausfordernden Zeiten mit ihren Mitarbeitern sprechen, dann sollten diese nichts von Horror hören. Wenn sie mit ihnen sprechen, dann sollten sie von Hoffnung hören.

ROUTINE

Optimismus ist trainierbar: Der Optimismusregler

Schritt 1: Lehnen Sie sich in Ihrem Bürosessel zurück und reflektieren Sie drei Dinge, über die Sie sich zuletzt richtig geärgert haben. Der völlig überzogene Steuerbescheid des Finanzamts, eine ungerechtfertigte Kundenreklamation, das miese Wetter. Anschließend verlassen Sie Ihr Büro und gehen durchs Unternehmen. Blicken Sie zu Boden. Nur wenn Sie gegrüßt werden, grüßen Sie zurück. Laufen Sie stumpf vor sich hin – stumpf ist Trumpf. Nach ein paar Minuten beenden Sie Ihren Walk und gehen wieder zurück ins Büro.

Schritt 2: Reflektieren Sie: Was haben Sie gesehen? Haben Sie eine Beobachtung gemacht?

Schritt 3: Im nächsten Schritt, bevor Sie erneut nach draußen gehen, stellen Sie sich bitte einen »Optimismusregler« vor. Das kann ein Drehregler sein, wie Sie ihn vielleicht noch von Ihrer Stereoanlage kennen. Oder vielleicht stellen Sie sich einfach den Lautstärkenregler an Ihrem Smartphone oder Notebook vor. Egal, das ist jetzt Ihr »Optimismusregler«. Und den drehen Sie jetzt in Ihrer Vorstellung auf, und zwar so weit, dass es sich gut für Sie anfühlt. Je weiter Sie den Regler in Ihrer Vorstellung aufdrehen, desto optimistischer fühlen Sie sich. Balken für Balken. Spielen Sie ein bisschen mit der Intensität. Stufe für Stufe.
Schritt 4: Und nun verlassen Sie erneut Ihr Büro und schlendern mit dieser veränderten, optimistischeren Sichtweise durch das Unternehmen. Nehmen Sie Ihre Umgebung bewusst wahr. Was sehen Sie? Was hören Sie? Was riechen Sie? Schauen Sie um sich. Nach ein paar Minuten beenden Sie auch diesen Walk und gehen wieder zurück ins Büro.

Schritt 5: Reflektieren Sie erneut: Was war anders im Vergleich zum ersten Walk? Wie haben Sie sich gefühlt? Die Welt dürfte eine andere gewesen sein. Führungskräfte, die den Optimismusregler aufgedreht haben, berichten, zum ersten Mal seit Langem wieder wahrgenommen zu haben, dass die Flure farbig gestrichen sind. Oder dass inspirierende Bilder an den Wänden hängen. Oder dass duftende Blumen im Eingangsbereich stehen. Oder dass Ihre Mitarbeiter sie nett angelächelt und gegrüßt haben. Sie sind mit einer positiveren Grundeinstellung durchs Unternehmen gegangen und

haben dadurch die Welt viel bewusster und mit anderen Augen gesehen. Der Optimismusregler ist der Gegenentwurf zum Schwarzmalen oder Schwarzsehen.

Die Top 5 Kernbotschaften zu Omas Regel Nr. 1
AUF REGEN FOLGT IMMER SONNENSCHEIN

1. Sie sind die Sonne!
2. Pessimisten scheitern nicht an ihrem Denken, sondern an den Konsequenzen ihres Denkens.
3. Optimistische Führungskräfte bleiben handlungsfähig, fluide und glauben eher an den Gewinn. Sie sind überzeugt davon, dass sie ihren Erfolg selbst in der Hand haben.
4. Eine optimistische Grundeinstellung gilt als einer der zentralen Schlüssel zu einem gelingenden Führen.
5. Optimismus ist trainierbar (siehe oben: »Optimismusregler«)