

Arbeit

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Internationalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

# Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

**Teil XI: Führen in Zeiten R-A-D-I-K-A-L-E-R Veränderung**

27. August 2020

**Kontakt zur Redaktion:**  
Deutscher Mittelstands-Bund (DMB) e.V.  
Grafenberger Allee 125  
40237 Düsseldorf

[www.mittelstandsbund.de](http://www.mittelstandsbund.de)  
Tel. +49 (0) 211 / 2005 25-0  
Fax +49 (0) 211 / 2005 25-99  
Mail: [info@mittelstandsbund.de](mailto:info@mittelstandsbund.de)

**Herausgeber (V.i.S.d.P.):**  
Marc S. Tenbieg  
Geschäftsführender Vorstand  
[meinung@mittelstandsbund.de](mailto:meinung@mittelstandsbund.de)

# Mit und zum Erfolg führen!

## Teil XI: Führen in Zeiten R-A-D-I-K-A-L-E-R Veränderung

Krisenzeiten, insbesondere die aktuelle Corona-Krise, zeigen jegliche Schwäche eines Geschäftsmodells auf und wenn der Zweck von Führung die Sicherung des Überlebens eines Unternehmens darstellt, dann ist jetzt höchste Eisenbahn, eingetretene Führungspfade zu verlassen. Es ist keine Zeit mehr, auf die Intelligenz einzelner Geschäftsführer oder Vorstände zu vertrauen, jetzt ist kollektive Intelligenz gefragt, die dem altgedienten Hierarchiedenken eine Absage erteilt und der zunehmenden Demokratisierung in Form einer Machtverschiebung Rechnung trägt. Explodierende Komplexitäten lassen aus einer linearen Systemdynamik eine nichtlineare – kleine Ursache – große Wirkung – werden, wie im Internet durch hohe Spontanaktivität in sogenannten Hypes, z.B. Shitstorms, wie Adidas oder VW kürzlich erleben durften, zum Ausdruck kommt.

### Warum tun wir uns in Deutschland schwer, neue Führungswege zu gehen?

Prof. Dr. Michael Otto hat kürzlich in einem Podcast gesagt: „Unternehmerinnen und Unternehmer sind Teil des Problems, aber vor allem auch Teil der Lösung“. Ersteres deckt sich mit meinen Erlebnissen und Erfahrungen, den zweiten Teil teile ich mit Blick auf die Schlagzeilen einiger deutscher Unternehmen und der sich verschlechternden Wettbewerbsfähigkeit nur bedingt. Warum?

1. Der Blick auf unsere Geschichte der letzten einhundert Jahre lässt den Grund für die tiefe Verankerung einer **Hierarchiegläubigkeit** vermuten. Unsere aktuelle Wirtschaftselite wurde von Eltern erzogen, die in ausgeprägt hierarchischen Lebensumständen heranwuchsen und ihre Erfahrungen daraus an die Kinder weitergaben. Diese Kinder, viele der heutigen Wirtschaftsführer, sind wie jeder Mensch auch Gefangener seiner eigenen Glaubenssätze und Erfahrungen. Prof. Fredmund Malik beschreibt in seinem Buch „Führen Leisten Leben“, dass Führung durch **Versuch und Irrtum**, von **Vorbildern** und aus **Erfahrungen in der Kindheit** gelernt wird. Alle genannten Lernansätze haben eines gemeinsam: sie sind vergangenheitsbezogen! In den letzten 100 Jahren war Führung im Rückgriff auf **Erfahrungswerte der Vergangenheit** eine gute Grundlage für erfolgreiche Führung in obigem Sinne, aber in der VUCA-Welt<sup>2</sup> hat das massiv an Bedeutung verloren und Führungskräfte sind die Symptomträger eines aktuell laufenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesses, wie schon der verstorbene Prof. Peter Kruse feststellte.

---

<sup>1</sup> [Frank Uffmann](https://pizf.de/value-leadership/), Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen. Der Autor führt gemeinsam mit der FIR (RWTH Aachen) ein After-Work Weiterbildungsangebot –VALUE LEADERSHIP –über 5 Termine mit jeweils drei Stunden im Rhythmus von vier Wochen durch. Mehr Informationen gibt es hier: <https://pizf.de/value-leadership/>

<sup>2</sup> VUCA ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht

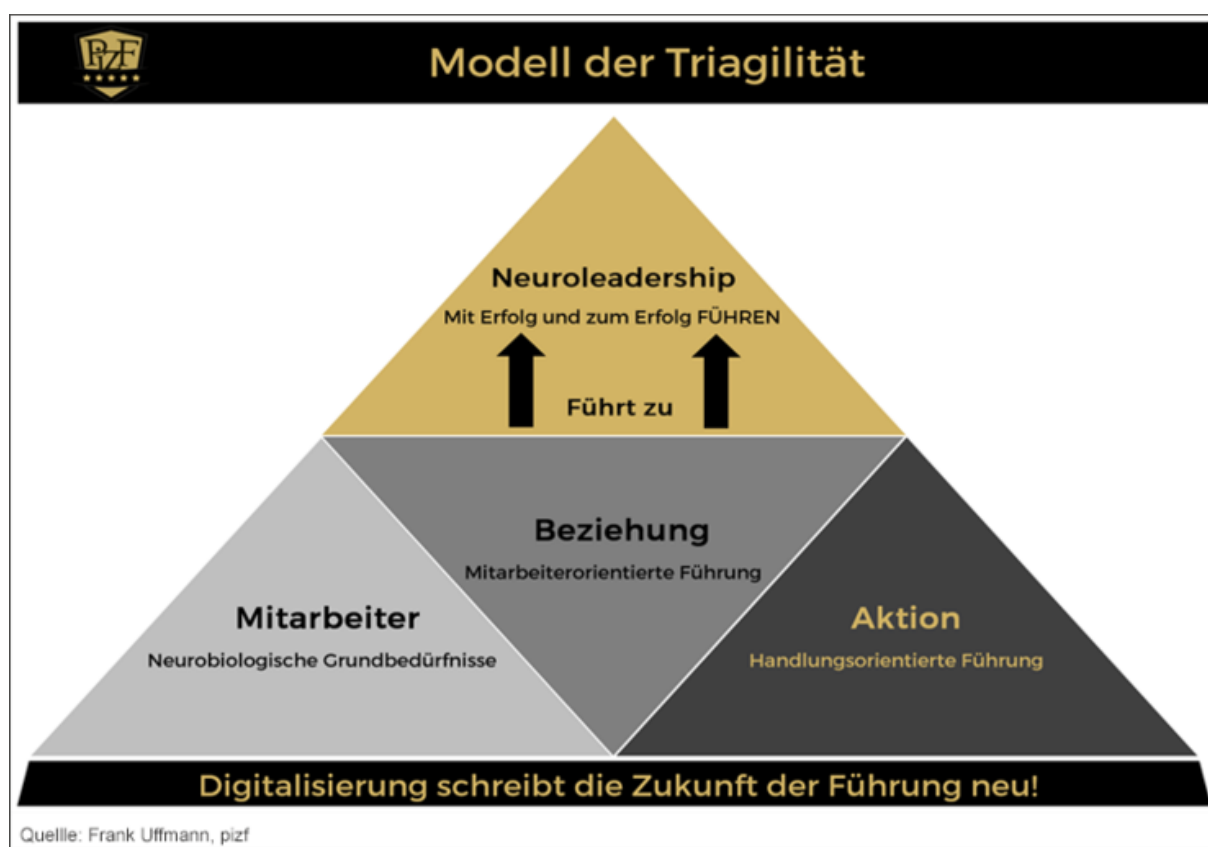
2. Es ist mittlerweile neurowissenschaftlich bewiesen, dass Macht zu einer Veränderung im Gehirn führt, was der Psychologe Prof. Dacher Keltner das **Machtparadoxon** nennt und folgendermaßen beschreibt: *Menschen kommen normalerweise aufgrund von Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen an die Macht, die den Interessen anderer Menschen dienen: Dazu gehören Einfühlungsvermögen, Kooperation, Offenheit, Fairness und die Bereitschaft zum Teilen. Doch sobald sie beginnen, ihr Machtgefühl oder ihre privilegierte Position zu genießen, beginnen diese Eigenschaften zu verkümmern. Mächtige Menschen neigen besonders stark zu egoistischem, unhöflichem und unethischem Verhalten.* Dieses Phänomen gilt weltweit, hat auf „die Mächtigen“ in Deutschland aber ebenso Einfluss und relativ, mit Blick auf den ehemaligen Exportweltmeister Deutschland, größere Auswirkungen.
  
3. In seinem Buch Radikal führen beschreibt Prof. Reinhard Sprenger die Polarität zwischen subjektiven Fähigkeiten einer Führungskraft und den objektiven Möglichkeiten, die durch Strukturen, Instrumente und Organisationsentscheidungen eines Unternehmens vorgegeben sind. Zur Verdeutlichung: Eine Führungskraft entscheidet zwar zwischen den verfügbaren Alternativen, aber die Alternativen gibt das System (die Organisation) vor. **Führung findet folglich aktiv durch Menschen (Führungskräfte) als auch passiv durch Strukturen (im Unternehmen) statt.** Strukturen in einer Organisation wiederum bilden sich im Laufe der Jahre heraus und sind somit vergangenheitsbezogen, womit wir ansatzweise wieder bei Punkt eins sind. Auffällig anders verhält es sich bei jungen Unternehmen, Startups usw. die in Sachen Führung schon mal als vorbildlich in Themen wie Agilität oder Iteration dargestellt werden.

### Lösung: Gehirngerechte Führung - NeuroLeadership

Die Digitalisierung bedeutet für jeden Menschen VERÄNDERUNG, sowohl im privaten Bereich als auch am Arbeitsplatz. Nun liebt unser Gehirn, womit wir in der Neurowissenschaft gelandet sind, Stabilität und Langeweile, weil dieser Zustand wenig Energie im Gehirn verbraucht. Unser Verstand schaltet dagegen bei hohem Energieverbrauch in einen Angst- und Widerstandsmodus, der bei VERÄNDERUNGEN gegeben ist. Veränderungen machen Menschen also Angst und können zur psychischen und seelischen Belastung werden, wenn diese Stressreaktion unkontrollierbar wird. Die Folge ist die Umformung oder Auflösung neuronaler Netzwerke. Werden diese Veränderungen jedoch kontrollierbar und als Herausforderung erlebt, dann führt das zu einer Stabilisierung und Festigung der gemachten Erfahrungen im Gehirn. Letztendlich entscheidet die **Art der Führung** eines Mitarbeiters darüber, ob im Gehirn Dopamin (Herausforderung) oder Cortisol (Belastung) ausgeschüttet wird.

Im **Modell der Triagilität** (siehe Abbildung) sind drei Komponenten in der Führung dargestellt, die sich positiv auf Mitarbeiter in Veränderungsprozessen auswirken:

1. Neurobiologische **Grundbedürfnisse** der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz werden mit der Führungskraft besprochen, erkannt und erfüllt (soweit möglich).
2. Eine Mitarbeiterorientierte Führung durch aktives Beziehungsmanagement, werteorientiert und mit Sinngebung, führt zu einer Beziehung von **Mensch-zu-Mensch**.
3. Im Mittelpunkt der Handlungsorientierten Führung steht der Prozess Handlung-**Lernen**-Feedback und prägt die Lernkultur (angstfrei) mit Agilität und Iteration auf dem Weg zur Vision.



### Praxistipp

1. Umsetzung der Erkenntnisse aus dem NeuroLeadership;
2. Entscheider segeln auf Sicht;
3. Maximale Bereitschaft sich auf nicht planbare Prozesse einzulassen;
4. Planbarkeit wird ersetzt durch Iteration;
5. Shareholder-Value Denken – Profitmaximierung – weicht der einer Werteorientierung des Stakeholder-Ansatzes;
6. Nutzung der Netzwerkdynamik im eigenen Unternehmen;
7. Schaffen Sie Raum für „out of the box-Denken“ – Diversität.

## Risiken und Nebenwirkungen

Nehmen Sie Ängste von Mitarbeitenden wahr und ernst, auch wenn sie diese Ängste nicht teilen. Pauschalierungen, wie – „das wird schon wieder“ – sind keine Beruhigung!

## No-Gos

Ein „WEITER-SO“ ist keine Option.

## Fazit

Die Genomforschung hat festgestellt, dass wir Menschen aus ca. 30.000 Genen bestehen, was eher dürftig ist und nicht viel mehr Genen als bei Würmern entspricht. Der Unterschied in den Genen zwischen Homo Sapiens und den Affen beträgt ca. 1% der Gene und die Gen-Entwicklung des modernen Menschen, ist schon seit 100.000 Jahren abgeschlossen. Übertragen auf die Menschen und auf unser Thema Führung bedeutet das: Es sind nicht die Gene, die eine Führungskraft zu dem machen, was sie ist, sondern die Bedingungen und das Umfeld, wie sie als Kinder groß werden, was sie lernen, auch im erwachsenen Alter, und wie vor allem die familiären Bindungssysteme wirken. Der Schlüssel bei der Weiterentwicklung von Menschen/Führungskräften ist aber das Thema LERNEN, denn es gibt kein Verfallsdatum für die Bildung neuronaler Netzwerke.