

# Von guter Führung

Wie Vorgesetzte sich heute verhalten sollten

Gestern noch eine Messe geplant, heute abgesagt. Eben gedacht, Iran könne zu einem neuen Absatzmarkt der Zukunft werden, falsch prognostiziert. Auf einen Siegeszug des Freihandels gesetzt? Weit gefehlt. Gehofft, man komme mit einer schrittweisen Digitalisierungsstrategie im eigenen Unternehmen voran und könne deshalb auf ein traditionell-gemächliches Change Management setzen? Oder Corona sei ein Bier? Die Fälle zeigen es auf den ersten Blick: Meistens kommt es anders, als man denkt. Die Veränderungsgeschwindigkeit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hat so stark zugenommen, dass man Mitarbeiter heute anders führen muss: Es geht darum, reaktionsschnelle Teams zu bilden, die wirklich funktionieren und die zudem auf nachvollziehbare Ziele für alle ihre Mitglieder fokussiert sind. Führungskräfte wissen, dass so ein Satz erheblich leichter geschrieben als umgesetzt ist.

Deshalb hat René Esteban sein Buch „Do Epic Stuff – Führung nach dem Ende des Change-Management“ geschrieben. Um es gleich vorwegzunehmen: Das Buch ist gut, denn es inspiriert, und es ist schlecht, denn es nervt ein wenig. Es ist lesenswert, weil es die Tür zu einer moderneren Personalführung weit öffnet. Es ist etwas anstrengend zu rezipieren, weil der Leser die ganze Zeit geduzt wird – und der Titel leider auch deshalb ernst zu nehmen ist, weil der Autor allzu verliebt in englische Begriffe ist: Wenn „Leader“ ihrem Team nur „Purpose“ geben können, dann ist „epic stuff“ vielleicht doch schwerer zu erreichen, als der Autor glaubt. Wenn man aber dazu bereit ist, über diese unnötige Sprachverhunzung hinwegzulesen, wird es erheblich besser.

Inhaltlich ist es zunächst wichtig, kurz zu sagen, was dieses Change Management ist, das Esteban in der heutigen Zeit für veraltet hält. Dabei handelt es sich natürlich auch schon wieder um einen nicht notwendigen Anglizismus. Versuchen wir es also auf Deutsch: Veränderungsmanagement wird seit mindestens 40 Jahren in der Betriebswirtschaftslehre diskutiert und in Unternehmen praktiziert. Dabei geht es um die Optimierung von Strukturen und Prozessen, um sehr viel Organisatorisches. Esteban hingegen rückt vor allem die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Seine These: Mitarbeiter werden durch den Sinn und den Zweck ihres Tuns motiviert, und erst dadurch werden sie zu Höchstleistungen (eben „epic stuff“) fähig. Diesen Sinn sollten Führungskräfte stiften, die wiederum anders führen müssen als in der Vergangenheit. Denn Hierarchien allein bringen nicht mehr viel.

Es gehe darum, in funktionierenden Teams gemeinsam voranzuschreiten – und dabei ständig die Frage zu klären, ob sich die Mitglieder des jeweiligen Teams wirklich miteinander verstün-

den. Dabei sollte der jeweilige Chef im Auge behalten, dass es sich lohnt, Mitarbeitern die Wertschätzung des bisher Erreichten spüren zu lassen, und auch bereit dazu sein, mit Blick auf die erwarteten Veränderungen als Erster voranzuschreiten. Man könnte auch sagen, die Chefs sollen sich vorbildlich verhalten. Wie häufig in derartigen Büchern führt dies zu einer Lebensberatung für Führungskräfte; geht es um Dinge, die eigentlich selbstverständlich sein sollten, es allzu häufig aber nicht sind.

Esагelt Hinweis auf Hinweis: Entspannt und gelassen gelte es am großen Thema, am großen Ziel dranzubleiben. Hektische Betriebsamkeit sei kein Qualitätsmerkmal. Negative Gedanken müssten im Keim ersticken werden. Denn aus Gedanken würden Worte, Handlungen, Gewohnheiten, schließlich würden sie Teil des Charakters. Aber kann man den, wenn es so weit schon gekommen ist, tatsächlich noch verändern – und wenn ja, wie? Auf solche Fragen gibt es keine befriedigende Antwort. Wichtig sei es, zu klären, wie das Team mit Rückschlägen umgehe – und zu erkennen, dass es auch in einer Leitungsfunktion nicht darum gehe, perfekt zu sein: „Nur dann kann man wahres Selbstbewusstsein entwickeln“, schreibt Esteban. Stimmt, es könnte nur sein, dass es bei der einen oder anderen Führungskraft mehr als ein Buch braucht, um auf diesem Weg voranzukommen. Das gilt auch für die übrigen hilfreichen Hinweise, wenn sie denn beherzigt werden: Gut sei es, das Engagement vorzuleben, das man auch von den anderen erwarte. Hierarchie sei zwar wichtig, aber damit allein bekomme man die Mitarbeiter nicht hinter sich. Transparenz müsse von einer Führungskraft nicht mehr als Bedrohung empfunden werden, sondern als Ausdruck einer neuen Offenheit im Umgang miteinander. Denn es sei wichtig, zu den Menschen hinzugehen und in einen Dialog mit ihnen zu kommen.

Dabei gelte es, auch auf die eigene Sprache zu achten: Wie wahr! „Wer auf seine Sprache nicht gut achtet, der achtet auch nicht auf seine Gedanken und am Ende auch nicht auf seine Taten“, schreibt Esteban – und man wünschte sich, dass ein Autor, der tatsächlich präzise schreiben kann, dies mit einer Konzentration allein auf die deutsche Sprache noch stärker beherzigt hätte. Nun ist die Welt der Wirtschaft im Alltag zwar voller Anglizismen. Aber wer hat nicht schon einmal die Erfahrung gemacht, dass es gerade in einem Dialog mit dem Team Möglichkeiten gibt, sich hinter Anglizismen zu verstecken, anstatt auf Deutsch Klartext zu reden? Denn darum geht es. Im Buch wie im realen Leben. Es gilt etwas zu erreichen, auf das man mit Stolz zurückblicken kann.

CARSTEN KNOP

**René Esteban: Do Epic Stuff! Führung nach dem Ende des Change-Management**, Campus Verlag, Frankfurt, New York 2020, 270 Seiten, 35 Euro.