









BODO JANSSEN  
Das neue Führen



BODO JANSSEN

# DAS NEUE FÜHREN

Führen und sich führen  
lassen in Zeiten der  
Unvorhersehbarkeit

ARISTON 

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Data-Minings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor.  
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

5. Auflage

© 2023 Ariston Verlag in der

Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Regina Carstensen

Umschlaggestaltung: wilhelm typo grafisch, unter Verwendung

von Fotos von Kay Blaschke/Penguin Random House und

[bgrocker/Shutterstock.com](http://bgrocker/Shutterstock.com)

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20285-4

*Ungewissheit ist gerade die Bedingung,  
die den Menschen zur Entfaltung seiner Kräfte zwingt.*

Erich Fromm



# Inhalt

Beweggründe und Gebrauchsanweisung.....	9
---	---

## TEIL I

### **Bewusstsein schaffen**

Zeitenwende.....	15
Zurück in die Zukunft .....	20
Führung, sich führen lassen und sich selbst führen...	23
Toxische Führung .....	29
Neue Arbeit .....	39
New Work Inflation .....	49
Neue Führung .....	53
Wirtschaft und Spiritualität.....	61
Bewusstheit .....	66

## TEIL II

### **Entschlüsse fassen, ins Handeln kommen**

Transformationsfähigkeit entwickeln.....	75
Gerechtigkeit üben .....	90
Stärkende Bilder .....	103
So-sein-Dürfen .....	108
Vertrauen aufbauen.....	121
Resilienz entwickeln .....	126
Enttäuschen und enttäuschen lassen .....	134

Transformationsturbo Vertrauen .....	145
Das rechte Maß finden .....	155
Gemeinschaft leben. ....	171
Gelingende Beziehungen .....	174
Gebraucht fühlen. ....	183
Sinn erfahren .....	186
Entschlüsse fassen .....	210
Zahlen für Skeptiker .....	222

# Beweggründe und Gebrauchsanweisung

Die Inhalte und Gedanken zu diesem Buch möchte ich besonders den Menschen ans Herz legen, die tendenziell dazu neigen, (Führungs-)Bücher an Chefs zu verschenken, mit denen sie unzufrieden sind. Denn hier geht es nicht nur darum, andere zu führen, sondern – und das vor allen Dingen – sich selbst führen zu lassen.

Ohne sich dessen meist bewusst zu sein, übernimmt jeder Mensch nicht nur die Rolle des Führenden, sondern ebenso die des Geführten. Der Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten geführt, der Vorgesetzte wiederum von seinem Vorgesetzten und so weiter. Und diese Kette wird fortgeführt, bis zur obersten Spitze einer Hierarchie. Viele Führungskräfte befinden sich in einer Sandwichposition und haben somit die Rolle des Führenden ebenso inne wie die des Geführten. Selbst Vorstände, Aufsichtsräte und Präsidenten werden geführt. Was für die Mitarbeitenden die Vorgesetzten sind, sind für die Vorstände, Aufsichtsräte und Präsidenten dieser Welt Geschehnisse und Umstände, über die sie nicht verfügen können: Pandemien, Kriege, Umweltkatastrophen, Marktentwicklungen oder Krisen. So ohnmächtig und machtlos sich mancher Mitarbeiter in Gegenwart seines Chefs fühlt, so ohnmächtig und machtlos fühlen sich viele Verantwortliche im Angesicht einer immer verrückter werdenden Welt. Jeder von uns wird also geführt. Ob wir wollen oder nicht.

Was sowohl die Vorgesetzten als auch die Umstände, durch die wir geführt werden, gemein haben, ist, dass wir über sie nicht verfügen können. Wir können genauso wenig über das Verhalten unseres Vorgesetzten verfügen, wie es uns nicht möglich ist, über Krisen, Katastrophen oder andere sich um uns herum entwickelnde Umstände zu verfügen. Aus diesem

Grund empfand ich es als sehr wichtig, nicht nur über das Thema Führung zu schreiben, sondern auch über die Bereitschaft und Fähigkeit, sich führen zu lassen.

Hinzu kommt, dass sich uns die Welt auf eine Art und Weise offenbart, die uns immer unsicherer werden lässt. Die Auswirkungen von Volatilität, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Brüchigkeit bestimmen unseren privaten und beruflichen Alltag. Und die Frage, auf die ich auch eingehen werde, ist, wie es uns als Mitarbeiter, Führungskraft und Unternehmer gelingen kann, diese Zeiten der Unvorhersehbarkeit gemeinsam zu meistern. Denn das ist mir in den letzten Jahren immer bewusster geworden: Es gibt Probleme, die können wir nur gemeinsam lösen. Und die derzeit auf der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Agenda stehenden gehören dazu: Klimaschutz und Frieden zum Beispiel, oder in der etwas kleinteiligeren Betrachtung so etwas wie der Fachkräftemangel. Ob es den Fachkräftemangel wirklich gibt, kann ich nicht beurteilen. Was ich aber beurteilen kann, ist, dass wir den Fachkräftemangel in der Form, wie er in der Politik, in der Wirtschaft und der Öffentlichkeit diskutiert wird, bei uns im Unternehmen so nicht erleben: Drei von vier Bewerbern müssen wir derzeit absagen. Gründe dafür, weshalb das bei uns so ist, werde ich noch nennen.

*Das neue Führen* ist kein klassisch strukturiertes Führungsbuch, in dem verheißungsvolle Konzepte oder alles heilende Rezepte angepriesen werden. Es beschreibt eher eine sachlich-philosophische, aber auch praktische Reise, auf der ich durch die unterschiedlichen Facetten der Entwicklung unseres Familienunternehmens schlendere. Zehn Jahre nach Beginn unserer »Stillen Revolution« ziehe ich ein Zwischenfazit zu einer Entwicklung, die der *Harvard Business Manager* einst als einen am meisten beeindruckenden Wandel in der deutschen Managementgeschichte bezeichnete. Was ist davon geblieben? Was ist seitdem an Neuem entstanden?

In einem ersten Teil gehe ich darauf ein, was ein neues Führungsbewusstsein ausmacht und weshalb es uns in Zeiten der Unvorhersehbarkeit dabei helfen kann, gute Antworten auf die Fragen zu finden, die die uns alle herausfordernde Zeit mit sich bringt und noch bringen wird. In einem zweiten Teil kann jeder daran teilhaben, welche Antworten wir in unserem Unternehmen gefunden haben oder ich mit anderen und wie wir sie für uns in den Alltag übersetzt haben. In allen Teilen lade ich dazu ein, die vorliegenden Inhalte noch einmal zu vertiefen, um persönliche Antworten für komplexe Situationen zu finden.

Mit meinen eigenen Geschichten, Fragen und Übungen möchte ich eher zum Nachdenken anregen, statt pauschale Antworten zu liefern. Die passenden Antworten auf die Fragen, die sich jeder stellt, findet jeder am besten auch selbst.

Ich gehöre zu den 75 Prozent der Forsa-Umfrage vom Juli 2023, die das Gendern nicht anspricht. Aus diesem Grund habe ich zugunsten einer besseren Verständlichkeit und Lesbarkeit bei personenbezogenen Bezeichnungen auf eine geschlechterspezifische Differenzierung verzichtet und das generische Maskulinum angewandt. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten deshalb entsprechende Begriffe für beide Geschlechter.





## TEIL I

# Bewusstsein schaffen



# Zeitenwende

**Viele Ingenieure brennen noch für den Verbrennungsmotor//** Vor einiger Zeit hatte ich ein Gespräch mit einem mir bekannten Leiter eines Belegschaftsmanagements, es handelte sich um ein Tochterunternehmen eines großen deutschen Automobilherstellers. Er hatte um dieses Gespräch gebeten, um mich auf einen Vortrag für die Führungskräfte seines Unternehmens vorzubereiten. Ungefähr so lief es ab:

»Bodo, in diesem Unternehmen arbeiten rund 3000 Ingenieure, die für den Verbrennungsmotor ›brennen‹. Ingenieure, die schnelle und schicke Autos lieben und deren Auftrag darin besteht, Werkswagen unseres Mutterkonzerns mit Blick auf Optik und Leistung für einen exklusiven Käuferkreis weiterzuentwickeln. Nun haben wir Gewissheit darüber, dass der Verbrennungsmotor in absehbarer Zeit Geschichte sein wird. Doch was mache ich denn jetzt mit meinen Verbrennungsmotoren liebenden Ingenieuren?«

Ich fragte zurück: »Was hat für dich bisher Führungserfolg bedeutet?«

»Da sind die traditionellen Erfolgsfaktoren wie leistungsfähige Mitarbeiter, effiziente Prozesse, hohe Qualität, Innovationskraft, wirtschaftliche Ergebnisse etc.«

»Und haben diese Erfolgsfaktoren bei der Lösung deines aktuellen Problems weitergeholfen?«

»Bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen geht es offensichtlich nicht nur um Zahlen, Produktivität und Qualität«, so seine Antwort.

Einen Augenblick lang überlegte ich, wie ich ihn aus der Reserve locken konnte. Schließlich fragte ich: »Was müsste denn deiner Meinung nach Führung bewirken, damit du dich, dein Team und damit das Unternehmen für die Zukunft als erfolgreich beschreiben würdest?«