

Buchauszug



Entscheidung: Ein Wandel wird real

Sven Hantel, Vorstand Produktion, DB Station&Service AG, und **Iris van Baarsen**



Viele von uns spüren, dass etwas Neues beginnt und durch das Bisherige abgelöst werden muss. Eine Transformation findet statt, die hierarchische Strukturen neu begreift. Führung hat heute eine andere Bedeutung und Gewichtung, als wir sie in den letzten Jahrzehnten, ja sogar in den letzten Jahrhunderten erlebt haben. Was aber als Nächstes kommt, das wissen wir nicht. Vielmehr probieren wir neue Führungsstile aus, versuchen, neue Wege zu gehen und tun gut daran, unsere Mitarbeiter mit auf diese Reise zu nehmen. In unserem Buch „Fang an zu führen – eine Geschichte über Zweifel, Mut und Handeln“ erheben wir nicht den Anspruch einer Antwort, vielmehr erzählen wir die Geschichte einer Führungskraft, die sich des Zukünftigen bewusst wird und einen Weg einschlägt, Hierarchie, Zusammenarbeit und Führung anders zu leben, als sie es selbst gelernt hat.

Wissen Sie noch, was ich Ihnen zu Beginn unserer Geschichte gestanden hatte? Die Sache mit dem Instinkt, und dass ich früher nicht an Bauchgefühl und Eingebungen geglaubt hatte. Ich hatte mich lieber an Zahlen, Vorschriften und Regelwerke gehalten, bei Harris war ich wie jemand, der hoch im Baum sitzt, weit gekommen ist und nun verunsichert dahockt und sich fragt, wo er jetzt hin soll und ob das Auf-den-Baum-Klettern richtig war. Ich bin seit nunmehr sechs Jahren bei der SÜDEG und ich glaube, dass nicht nur ich mich verändert habe, sondern viele Menschen in dieser Organisation haben eine andere Sichtweise und Einstellung zu ihrem Job. Wir sind gemeinsam gewachsen, haben Fehler gemacht, waren unsicher und sind doch weitergegangen. Doch wie ist uns das gelungen? Ich erkläre mir das so:

Es begann mit mir und damit, dass ich in meiner Rolle als CEO gelernt habe, loszulassen, Verantwortung abzugeben und Fehler einzugestehen. Ich erkenne darin auch eine gewisse Paradoxie, dass ich das erst in meiner Funktion des Vorstands gelernt habe. Nachzugeben, einzugestehen, mich geirrt zu haben, falsch gehandelt zu haben, ist für mich heute kein Beinbruch mehr. Und das spüren mein Team und alle Menschen um mich herum. Manchmal denke ich, es war ein Dominoeffekt. Weil ich nicht mehr auf den

Insignien der Macht beharren musste, mussten das die anderen auch nicht mehr tun. Das übliche Verhalten in einer hierarchischen Struktur – kämpfen, um an die Spitze zu kommen, kämpfen, um dort zu bleiben, sich damit abfinden, nicht nach oben zu kommen –, haben wir weitestgehend abgelegt. Unsere Zusammenarbeit, unser Zusammenleben ist tatsächlich leichter geworden. Ja, ich denke, „leichter“, das trifft es gut. Was nicht bedeutet, dass wir nicht immer jemanden haben, der vornedran steht, eine endgültige Entscheidung trifft und diese vertritt. Je nach Gewichtung, bin ich das immer noch in vielen Fällen, aber längst nicht mehr in allen.

In einer Zeit der Schnelligkeit, Komplexität des Wissens und der Veränderungsraserei habe ich das Gefühl, ruhigen Schrittes mithalten zu können. Ich habe erkannt, dass der konventionelle Verstand das Leben verwaltet, unterdessen der geniale Verstand neue Wirklichkeiten erschafft. Während der konventionelle Verstand immer wieder alte Algorithmen wiederholt und sich so in festgefahrenen Bahnen bewegt, denkt der geniale Verstand das Unmögliche, das noch nicht Existierende. Er weiß, dass die Vorstellung des Neuen, der erste Akt der Kreation ist und der eigentliche Sinn unseres Daseins. Und während die Technik von unserem genialen Verstand immer weiter vorangetrieben wird, liegt der konventionelle Verstand aufgescheuert und

überfordert am Boden. Verstehen Sie mich nicht falsch. Das soll nicht bedeuten, dass er nicht auch seine Berechtigung hat und sogar dringend benötigt wird. Nur schafft er es nicht mehr allein. In einer Welt, in der Künstliche Intelligenz in der Lage ist, unsere Emotionen nicht nur wahrzunehmen, sie zu bewerten und zu spiegeln, sondern KI sich selbstständig weiterentwickeln kann, ist es wichtiger denn je, dass wir uns in unserer Menschlichkeit weiterentwickeln und uns unserer Seele wieder gewahr werden.

Ich habe es in unserer Geschichte schon mehrfach erwähnt: Ich kann und will die Welt nicht ändern, aber wissen Sie was? Tatsächlich wünschte ich, ich könnte es. Die ganze Welt. Doch genau wie Sie, die (der) Sie es bis hierher geschafft haben, bis zu dieser Seite im Buch gekommen sind, kann ich nur für meine kleine Welt sorgen. Für die Menschen, mit denen ich zusammenlebe, zusammenarbeite, die mir begegnen und auf die ich Einfluss nehmen kann. Genau dafür trage ich Verantwortung.

Sie wissen, dass ich mit Max einen langen Weg gegangen bin, und dieser Weg ist nun für uns beide zu Ende. Wir haben uns über ein Jahr miteinander unterhalten, Max hat Kollegen und Mitarbeiter der SÜDEG kennengelernt, hat Entwicklungsinstrumente und Methoden erfahren und sich auch dort umgesehen, wo Externe sonst nicht hinschauen.

Max und ich werden auch über diese Geschichte hinaus eng miteinander verbunden bleiben. Das ist gewiss. Sie jedoch werde ich an dieser Stelle wohl das letzte Mal „sehen“, und was immer Sie aus dieser Geschichte mitnehmen konnten, was immer Sie ausprobieren wollen, ich wünsche Ihnen dabei alles Gute. Ich hoffe, Sie können sich Ihrer Werte bewusst sein, können sie leben und können andere inspirieren. Ich hoffe, Sie können ein gutes Vorbild sein für die Menschen in Ihrem Unternehmen und ihnen die Werte vermitteln, die gut und richtig sind in dieser Zeit. Welche auch immer das für Sie sein mögen. Und dabei ist es egal, an welcher Stelle des Unternehmens Sie stehen. Wenn es Ihnen wirklich wichtig ist, nach moralischen und ethischen Gesichtspunkten ein wertvolles Vorbild für andere zu sein, dann können Sie das aus jeder Position heraus tun.

Kommen Sie jetzt ein letztes Mal mit in unsere Unterhaltung.

Um nun einen Roman über Führung zu schreiben, der gleichzeitig mit Werkzeugen ausgestattet ist, bedienen wir uns mehrerer Perspektiven. Zum einen ist da Gero, unser Protagonist, der an vielen Stellen selbst durch das Buch führt und seine Gespräche mit Max, dem Journalisten, in Dialogform eins zu eins wiedergibt. Das Buch gewinnt so an Schnelligkeit und Lesevergnügen. Als Autoren hatten wir beschlossen, Gero direkt die Reflexionsfragen stellen zu lassen, er wird damit zur inneren Stimme des Lesers.

Reflexionsfragen

- Sind Sie sich Ihrer Werte bewusst?
- Welche Wertvorstellungen gibt es in Ihrem Leben?
- Welche Eigenschaften sind Ihnen im Umgang mit anderen Menschen wichtig? Oder mit sich selbst? Wann sind Sie mit Ihren Werten im Einklang?
- Welche Werte vertritt Ihre Organisation?

Wenn Sie sich hinsichtlich Ihrer Werte unsicher sind, können Sie diese kleine Übung machen:

Nehmen Sie ein Blatt Papier und teilen Sie es in drei Spalten auf. Schreiben Sie in die erste Spalte drei bis fünf Werte, die für Sie eine große Bedeutung haben (z.B. Integrität, Vertrauen, Strebsamkeit, Erfolg, Professionalität, Freundschaft, Kommunikation usw.). Anschließend tragen Sie in die zweite Spalte Ereignisse oder Situationen ein, in denen Sie sehr glücklich waren, und in der dritten Spalte notieren Sie Situationen, in denen Sie sehr unglücklich waren. Fällt Ihnen jetzt im Zusammenhang mit der ersten Spalte etwas auf?

Aus Werten entstehen Denkmuster, die wiederum das Handeln beeinflussen und letztendlich unseren Charakter beschreiben. Werte sind unsere moralischen Leitlinien und für unser Leben wichtig. Leider haben viele es verlernt oder vergessen, auf die eigenen Werte zu achten – ja, sich überhaupt mit den eigenen Werten auseinanderzusetzen. Mitunter hat man es uns aberzogen oder wir haben es uns abgewöhnt, weil wir glauben, wir kommen „angepasst“ besser durchs Leben. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall. Werte entstehen in uns. Sie entstehen aufgrund unserer Erfahrungen, unserer Einstellungen und Glaubenssätze. Unsere Werte sind Teil unserer Identität und diese Tatsache sollten wir nicht unterschätzen, sondern gewinnbringend für uns selbst, unser Umfeld und unseren beruflichen Weg einsetzen. ■



Quelle: PantherMedia/aslyva