

Liebe Freunde und Wegbegleiter,

unser Newsletter berührt auf den ersten Blick viele Themen aus dem Programm oder rund um den Verein: Bewerbung für 2016, Veranstaltungstermine oder das erste, eigene Video über die Arbeit des RFC (von Stipendiaten für Bewerber). Für Aktive und Alumni sind diese Informationen wichtig, weil wir das Netzwerk, den Austausch und das Wiedersehen fördern wollen: sei es beim Sommerfest, beim Alumni-Seminar auf der Museumsinsel oder beim Wandern. Auf den zweiten Blick werden Themen angesprochen, Menschen bzw. deren Initiative vorgestellt, die inhaltlich einen engen Bezug zu Führung, Bildung, Persönlichkeitsentwicklung und Haltung haben. Diesen Bereich werden wir zukünftig ausbauen, beispielsweise indem wir Dozenten, Alumni und Freunde des Vereins beziehungsweise deren Arbeit vorstellen. Wir starten mit dem möglichen Einfluss der Kunst auf Veränderungsprozesse und stellen die Arbeit von Hermann J Kassel vor, der seit einigen Jahren für das RFC aktiv ist.

Viel Vergnügen bei der Lektüre und dem Einblick in die laufenden Aktivitäten!

Der Vorstand



ERWARTUNGEN MANAGEN

START DER BEWERBUNGSPHASE 2016

Wer mit Führungskräften spricht, stellt schnell fest, dass Führung sehr vielschichtig ist. Zugleich ist jede Führungskonstellation einmalig. Tools und Theorien lassen sich nicht pauschal auf Führungssituationen anwenden. Führungskräfte müssen ihre Rolle immer wieder legitimieren und brauchen in einer beschleunigten Welt andere Kompetenzen als bisher: für die täglichen Konflikte, das geduldige Zuhören und beherrschte Handeln – alles unter hoher Unsicherheit.

So formuliert es jüngst die Bertelsmann Stiftung, um auf eine ihrer Broschüren zur aktuellen Situation von Führungskräften aufmerksam zu machen („**Am Limit. Führung im Unternehmensalltag**“, Heiko Roehl). Das Dilemma: Der Wunsch nach eben solchen standardisierten und erlernbaren Tools und Theorien ist groß – und in Zeiten „niederschwelliger Angebote und permanenter Selbstoptimierung“ wird dieser Wunsch offensichtlich immer stärker. Vielleicht ist der Wunsch, sich lieber mit Patentrezepten auseinanderzusetzen als sich persönlich weiterzuentwickeln und eigene Erfahrungen zu sammeln nur menschlich, logisch und folgerichtig.

Die Verantwortlichen des Rheinischen FührungsColleg sind demgegenüber aus eigener beruflicher Erfahrung überzeugt, dass Persönlichkeitsentwicklung der Schlüssel zu jedweder gelungenen Führung ist – und befinden sich mit dieser Sichtweise und Überzeugung durchaus in bester Gesellschaft.

Für das Programm und die Bewerber 2016 bedeutet dies, dass potentielle Stipendiaten sich darauf einstellen müssen, keine Musterlösungen an die Hand zu bekommen. Dem RFC geht es *auch* um die Vermittlung von Wissen – aber eben primär um das „Wissen“, über sich selbst, das sich aus der Auseinandersetzung mit sich selbst, den Sichtweisen anderer Stipendiaten sowie den Fragen der Mentoren, entwickelt. Fragen, auf die es oftmals keine richtige oder falsche Antwort gibt. Die Erfahrungen der Dozenten, die Gespräche über deren beruflichen Alltag und Sichtweisen runden das Programm ab. Auch hier aus unterschiedlichsten Perspektiven: Künstler, Manager, Selbständige oder Sportler gehören zu den Wegbegleitern und ehrenamtlich tätigen Seminargestaltern des RFC.

Wer Lust hat, sich auf dieses Abenteuer einzulassen, der ist herzlich eingeladen, sich bis zum **31. Dezember 2015 für ein Stipendium zu bewerben.**

TERMINVORSCHAU 2016

Zur Orientierung und für den einen oder anderen Terminblocker im eigenen Kalender – hier die wichtigsten RFC-Termine zum Jahresauftakt in aller Kürze.

18. Januar 2016

Auswahl-Sitzung „Bewerber 2016“ | Industrieclub Düsseldorf

30./31. Januar 2016

Alumni-Wochenende „Netzwerk und Enneagramm für Führungskräfte“ | Museumsinsel Hombroich

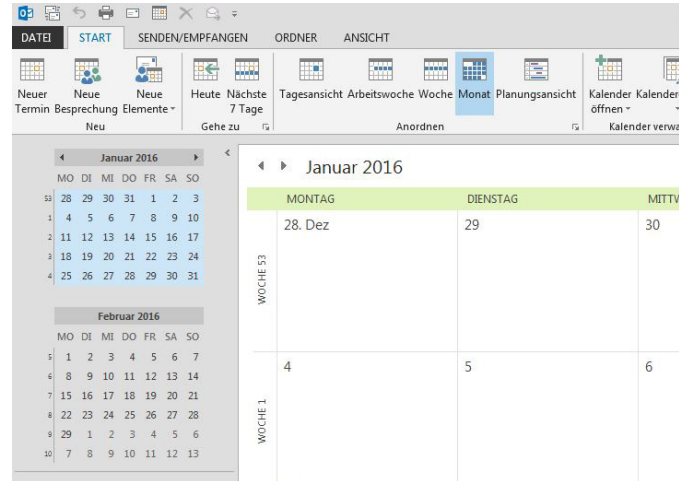
06. Februar 2016

Auftaktveranstaltung „Stipendiaten und Programm 2016“ | Heinrich Heine Universität Düsseldorf

29. Februar 2016

Abschlussveranstaltung und Verabschiedung der Stipendiaten 2015 im Industrieclub Düsseldorf, Dr. Joachim Galuska (Geschäftsführer und Mitbegründer der Heiligenfeld Kliniken, Bad Kissingen)

Zur Abschlussveranstaltung stehen in Kürze weitere Informationen zur Verfügung, die über XING und per Mail verbreitet werden. Erstmals wird die Abschlussveranstaltung eines Jahrgangs zu Beginn des nächsten Jahres durchgeführt. Aus organisatorischen Gründen war dieser Wechsel seit einiger Zeit



geplant. Jetzt kommt die konkrete Herausforderung „Terminfindung mit dem Referenten“ hinzu, so dass die Abschlussveranstaltung für den 29. Februar 2016 vorbereitet wird. Wie gewohnt informiert der Vorstand darüber rechtzeitig und zeitnah!

Die Verabschiedung des Jahrgangs 2015 im Industrieclub ist traditionell eine „offene“ Veranstaltung, zu der wir herzlich gerne Gäste begrüßen. Wie in den vergangenen Jahren ist eine Anmeldung dazu jedoch zwingend erforderlich. Zum Konzept des Alumni-Wochenende siehe den Bericht „Enneagramm für Führungskräfte“ in diesem Newsletter.

ENNEAGRAMM FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE WOCHENEND-SEMINAR FÜR ALUMNI

Um Menschen erfolgreich zu führen und zu motivieren, sind fundierte Menschenkenntnisse wichtig – Kenntnisse über die eigene Persönlichkeit und derjenigen, die uns umgeben. Ein viele Jahrhunderte altes Instrument, um dieses vertiefte Verständnis zu erlangen, ist das Enneagramm.

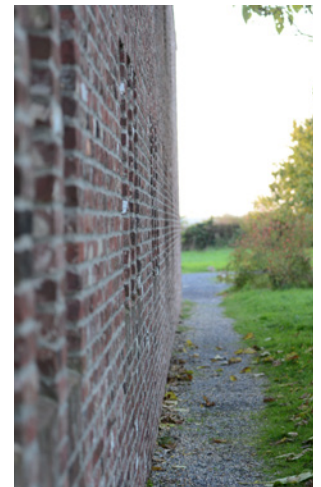
Das RFC bietet 2016 erstmals Alumni die Möglichkeit, sich dieses Konzept zu erschließen und gleichzeitig das Alumni-Netzwerk zu pflegen. Wie schon 2014 haben wir die Räumlichkeiten auf der Raketenstation exklusiv, kochen gemeinsam und haben Zeit oder Muße für gute Gespräche.

Die beiden Dozentinnen, Sybille Wasmuth (Akademie Forum-Führung) und Dr. Kira Petersen (ehemalige Harvard Dozentin, Hamburg), führen bis zu 15 Teilnehmer am 30. und 31. Januar durch dieses Instrumentarium. Auf der wunderschönen Museumsinsel Hombroich lernen die Teilnehmer verschiedene Persönlichkeitsstrukturen zu unterscheiden sowie die damit verbundenen Kernmotivationen, typischen Verhaltensmuster, Stärken und Schwächen zu erkennen und zu verstehen. Diese

Erkenntnisse öffnen den Blick für die persönliche Weiterentwicklung sowie für Ansätze zur Motivation von Mitarbeitern, den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten sowie zur wertschätzenden Konfliktlösung.

Das Enneagramm ist ein dynamisches System, das facettenreich die multidimensionale Natur der Menschen erklärt und neun verschiedene Persönlichkeitstypen in ihren unterschiedlichen Denkmustern, Gefühlen, Handlungsweisen sowie unbewussten Motivationen und Überzeugungen beschreibt. Dieses tiefere Verständnis für sich selbst und für andere ist ein wesentlicher Schlüssel zur Führungskompetenz und passt somit gut zu unserem Ansatz.

Interessierte Alumni melden sich bitte in unserer Gruppe auf XING an. Thomas Perlit, als Alumni-Koordinator, stellt das Wochenende in den kommenden Tagen als Veranstaltung online.



GOLDENER HERBSTTAG ZUR PREMIERE DES „WANDERTAGS“



Klein, fein, lustig und definitiv eine Wiederholung wert. Nach rund ¼ der Strecke noch gut gelaunt. Was sich auch bis zum Schluss nicht ändern sollte...

Über die Sinnhaftigkeit von Netzwerken im beruflichen Alltag zu philosophieren sowie die Rolle des RFCs und seiner Alumni zu schreiben, ist ein gangbarer und lohnender Weg. Oder man lädt zu einer samstäglichen Wanderung ein und schaut, was im Netzwerk passiert.

Das Echo zum ersten „Wander-Nachmittag“ Mitte Oktober war positiv, die Resonanz vielfältig, wenn auch am Ende der eine oder andere (potentielle) Teilnehmer kurzfristig die Segel gestrichen hat. Ob Wanderung oder kleiner Spaziergang ist eine Frage der Perspektive. Die Wasserroute entlang der Dhünn führte bei strahlendem Sonnenschein durch die Wälder des Bergischen Landes bei Odenthal. Die Runde, die Thomas Nietiedt ausgesucht hatte, ging über 15,5 Kilometer und das allein ist ein Grund, am späteren Nachmittag seine Beine deutlich zu spüren.

Beim nächsten „Wandertag“ im Frühjahr 2016 dürfte es hingegen eher über die Wiesen, Felder und Höhenzüge des Mittelgebirges gehen. Denn die Wiederholung ist beschlossene Sache, es wird stets eine Mischung zwischen Spaziergang und Wanderung bleiben, so dass auch Ungeübte mitlaufen können (Gäste sind ausdrücklich herzlich willkommen). Einzige Frage der diesjährigen Tour: Hat Daniel an seiner ersten Wanderung 2015 so viel Spaß gefunden, dass er nächstes Jahr wieder mit von der Partie ist?

„Wenn Du in Führung mehr siehst, als die Kunst zu reden, die teils manipulative, motivierende Einstimmung von Mitmenschen, um das zu tun, was Du willst, wenn Du bereit bist, auf Dein Innerstes in Dialog, Diskurs und Diskussion einzugehen, wenn du offen für die Idee bist, dass Du noch nicht ausgelernst hast und Dich noch besser kennenlernen kannst, und wenn du glaubst, dass Du Dich verstehen musst, um andere leiten zu können, dann gehe offen und mit Neugier in das Programm des RFC und Du wirst mit mehr Kraft, Verständnis und einem zentrierteren Selbst herausgehen.“

Julia Badeda, 2015

WAS IST DAS RHEINISCHE FÜHRUNGS-COLLEG? EIN VIDEO BRINGT ETWAS LICHT INS DUNKLE ...

„Was ist das Rheinische FührungsColleg?“, „Was erwartet die Stipendiaten?“, „Was unterscheidet das RFC-Programm von anderen Stipendien?“, oder „Warum macht Ihr das?“ Derartige Fragen erreichen die Dozenten, Mentoren und Vorstandsmitglieder des RFC in regelmäßigen Abständen. Deshalb versucht der Vorstand in diesem Jahr, die eine oder andere Antwort zu geben - und diese zugleich schriftlich festzuhalten. Ein erster Ansatz war die Veröffentlichung des Artikels „Der Führende hat nur ein Instrument: sich selbst“, nachzulesen auf der Webseite.

Einen neuen Weg zur Darstellung des Programms haben die Stipendiaten des aktuellen Jahrgangs eingeschlagen. Das Ergebnis ist beeindruckend und ebenfalls seit kurzem auf der Internet-Seite (Programm) zu bestaunen: Ein dreiminütiges Video zu den Fragen „Was hat Dich nachhaltig geprägt und was zeichnet das Programm aus“?

Die sehr persönlichen Statements einiger Alumni beantworten ebenso wie die Vorstandsaktivitäten nicht alle eingangs formulierten Fragen umfassend. Das Video ist ein Meilenstein, wenn es um die Frage nach der Wirkung und den persönlichen „Highlights“ der Alumni geht. Die großartige Arbeit von Julia Badeda und Alper Tokel gibt es [hier](#) zu sehen.

IMPRESSUM
Herausgeber und verantwortlich
für den Inhalt:

Rheinisches FührungsColleg e. V.
Martin-Luther Platz 26
40212 Düsseldorf

ANSPRECHPARTNER
Thomas Nietiedt
info@rheinischesfuehrungscolleg.de

AUTOREN DIESER AUSGABE
Hermann J Kassel
John Kayser
Thomas Nietiedt

SCHLUSSREDAKTION
Dominik Jung

GRAFIK UND LAYOUT
mc-quadrat, Berlin und München
www.mc-quadrat.com

Buchempfehlung

AUF DER SUCHE NACH DEM HEILIGEN GRAL – ODER: WIE GEHT CHANGE MANAGEMENT

Wie es sinnvoll, nachhaltig und vernünftig gelingen kann, die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern zu verändern – dies ist eines der großen Rätsel des Managements. Heerscharen von Büchern und Beratern beschäftigen sich mit der Thematik – und auch in den Unternehmen selbst existieren Change-Abteilungen, Change-Botschafter oder Change-Projekte. Oft genug sind diesen Menschen, deren Prozesse und Strukturen wichtiger als das Thema der Veränderung selbst.

Die Bandbreite der Methoden, Mechanismen und Aktivitäten ist ebenfalls groß und Ansätze wie Incentives, Sanktionen, Kommunikationsmaßnahmen, Kampagnen, Roadshows oder Personalentwicklungsmaßnahmen können einen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Weniger weit verbreitet ist unter Managern bis heute das Verständnis, welche psychologischen Mechanismen die Veränderungen auf den Weg bringen können, also die tiefergehende Antwort auf die Fragen nach dem „Wie und Warum“? Diesem Aspekt des Veränderungsmanagements gehen Shlomo Ben-Hur und Nik Kinley in ihrem kürzlich publizierten Buch „Changing Employee Behavior: A Practical Guide for Managers“ nach.

Sie stellen vier prominente Modelle der Psychologie (Behaviorismus, Kognitive Psychologie, Systemische Psychologie, Verhaltensökonomie) vor und erklären, wie Verhaltensveränderungen

„funktionieren“. Ben-Hur/Kinley entwickeln mit MAPS (Motivation, Ability, Psychological Capital, Supporting Environment) ein eigenes Modell, das die vier Faktoren in den Mittelpunkt des Managements stellt, die die Veränderungen unterstützen und auf den Weg bringen. Und damit lösen die Autoren ihr zweites Versprechen des Buchtitels

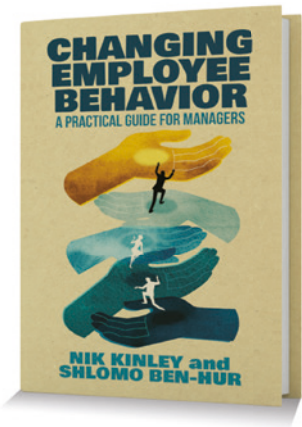
ein und geben praktische Tipps und Empfehlungen – und wie bei einem amerikanischen Buch nicht anders zu erwarten, geschieht dies auf Basis umfangreicher Forschungsergebnisse.

Wer mit amerikanischen Business-Büchern vertraut ist, der lernt sowohl ausgewählte Grundlagen der (Verhaltens-) Psychologie kennen als auch die praktischen Empfehlungen auf Basis des MAPS-Modells. Einen guten Einstieg und eine Orientierung zum Vorgehen liefert aber auch die eigens kreierte Webseite.

Ben-Hur, Shlomo/Kinley, Nik: Changing Employee Behavior: Practical Guide for Managers, Verlag Palgrave Macmillan, März 2015, 254 Seiten, ISBN-10: 1137449543, ca. 34 Euro.

Alternativ mit diversen praktischen Hinweisen:

www.changingemployeebehavior.com



Kolumne

FREIHEIT IST ZU VERTEIDIGEN

Individuelle Freiheit meint landläufig die Möglichkeit zu haben, ohne Zwang zwischen verschiedenen Optionen wählen und entscheiden zu können. Freiheit ist ein konstituierendes Element von Demokratie und gehört zu den wichtigsten Menschenrechten.

Im beruflichen Alltag scheint Freiheit im oben genannten Sinne ein seltenes Gut zu sein. Vorgaben, Regeln, Erwartungen oder Konventionen reduzieren die Chance erheblich, sich bewusst Freiheiten zu nehmen oder sich frei zu entscheiden. Vielleicht geht auch nur das Bewusstsein für die eigenen Wahl- oder Einflussmöglichkeiten Stück für Stück verloren. Zumindest wenn man sich im Freundeskreis der Manager, Selbständigen und Führungsverantwortlichen umhört und Begriffe wie „Hamsterrad“, „Kontrollwut“ oder „Management by PowerPoint“ fallen.

Wie können wir unterscheiden, was tatsächlich alternativlos ist oder eher ein bequemer Automatismus? Ein Automatismus, nur um sich nicht ernsthaft mit den alternativen Verhaltensweisen auseinander setzen zu müssen. Das ist wirklich schwer zu erkennen. Es kann gut sein, dass viele Situationen alternativlos sind – aber sind sie es immer und in allen Fällen? Sind wir vielleicht zu schnell mit einem „das geht nicht“ oder „ich habe

keine Wahl“ zur Hand, weil wir die Konsequenz mit Gewissheit zu kennen glauben? Wo bleibt der Versuch, Stück für Stück die Grenzen zu verschieben, sich Luft zum Atmen zu verschaffen, weniger Getriebener zu sein oder sich bewusst für etwas zu entscheiden? Manchmal für die Arbeit und manchmal für ein „nicht jetzt“ oder ein „später“?

Ob privat oder beruflich – ich habe gerne im Blick, was zu tun ist. Ich schreibe mir die Aufgaben und Themen auf, weil es mich strukturiert, meine Bearbeitungsgeschwindigkeit erhöht oder weil die Aufgabenerledigung ein bestimmtes Bedürfnis befriedigt. Spreche ich über diese Aufgaben, dann rutscht mir sehr oft die Formulierung „ich muss ...“ heraus, und irgendwann bin ich Gefangener dieser Liste. Dabei übersehe ich schnell, dass ich nicht „muss“, sondern oftmals „will“. Beispielsweise, weil die Erledigung mir Wohlbefinden, Zufriedenheit oder Freude bringt. Ich entscheide mich für etwas und nehme in Kauf, nicht alles gleichzeitig zu bekommen. Aber am Ende bin ich derjenige, der am Ruder steht und nicht jemand, der allein von fremden Mächten (wie Umstände, Chef, Partner) geleitet wird. Und das Gefühl des „selbst etwas gestalten Könnens“ ist nicht zu unterschätzen. Auch in den kleinen Dingen des Alltags oder des Berufslebens.

(Vielen Dank an das heartleaders Team für die Inspiration;

siehe www.heartleaders.de)

DOZENTEN UND IHRE ARBEIT

DIE KUNST, VERÄNDERUNGSPROZESSE ZU UNTERSTÜTZEN

Themen oder Fragestellungen zu bearbeiten, die den Stipendiaten bislang unbekannt oder unzugänglich waren, ist ein Teil des RFC-Programms. Doch wie können Perspektivwechsel im beruflichen Kontext bei der Bewältigung von Herausforderungen helfen? Ein Beispiel für die Wirkung künstlerischer Interventionen in Veränderungsprozessen ist das Format des bildenden Künstlers und RFC-Dozenten Hermann J Kassel. Mit „take part in art“[®] hat er ein eigenes Konzept entwickelt, das die Brücke zwischen Kunst und Management schlägt.

Zentrale Themen seiner Arbeit sind Bewegung, Veränderungs- und Transformationsprozesse sowie die Erforschung der Grenzen und der „Trennschicht“ – also dem, was das Dazwischen ist und seiner Diffusion.

Aus dieser Haltung formuliert Kassel seine Herangehensweise bei „take part in art“-Interventionen. Führen und Führung bedeutet Gestalten und Gestaltung. Der glaubhaften Gestaltungskompetenz geht die achtsame und reflektierende Selbstgestaltung voraus. Diese fördert inspirierte und empathische Führung. „Otto Scharmer beschreibt das trefflich. Er skizziert die Bedeutung der Intuition, des schöpferisch tätig Werdens, der Intelligenz unseres geöffneten Denkens, Herzens und Willens und zieht immer wieder Vergleiche aus der Arbeit eines Künstlers“, so Hermann Kassel zum Ansatz seiner Intervention (C. Otto Scharmer „Theorie U – Von der Zukunft her führen“).



Um unternehmerische Probleme zu lösen oder Krisen zu bewältigen, sind kreatives Denken, Intuition, der Blick über den Tellerrand oder die Fähigkeit gefragt, sich mit Selbstvertrauen auf unbekanntes Terrain zu wagen. Dass Kunst an dieser Stelle einen signifikanten Beitrag leisten kann, diesen Beweis tritt Hermann J Kassel seit Anfang 2000 mit seinen künstlerischen Interventionen für Unternehmen an. Die Teilnehmer seiner Workshops haben mit einer konkreten Arbeit an einem Kunstwerk die Chance, „Grenzen zu überschreiten, dabei an Sicherheit zu gewinnen und zu erleben, was das Team auf die Beine stellen kann.“ Dabei haben die Arbeiten stets einen unmittelbaren Bezug zur aktuellen Herausforderung des Unternehmens, stehen in Bezug zu den Unternehmenswerten oder visualisieren komplexe Prozesse. Zwischendurch gibt es Reflektionsmöglichkeiten oder Impulse, die die künstlerische Arbeit



„Verwurzelung – Veränderung“

Ein Beispiel, wie Kunst Unternehmen inspiriert und Unternehmenswerte erfahrbar macht, sind die Interventionen mit Managern der GETRAG International.

Die 2012 für das Unternehmen wichtigen Herausforderungen standen in Verbindung mit Begriffen wie „Wurzeln“, „Verwurzelung bei gleichzeitiger Diversität und Globalisierung“ sowie „Veränderung“. Dies führte Kassel zu seiner Werkgruppe der „Erd-Arbeiten“. In diesen geschlossenen Stahl-Glas-Skulpturen werden auf Papier, Leinwand und Folien aufgetragene Inhalte durch die eingeschlossene Erde kontinuierlich verändert. Inhalte und Schriften auf Papier oder Leinwand erfahren eine schnellere Veränderung bis hin zur Unkenntlichkeit. Im Laufe der Zeit werden diese ersetzt durch ein natürliches Bild (durch Photosynthese-Prozesse innerhalb der Arbeit). Auf Folien aufgetragene Inhalte verändern sich hingegen nicht und bleiben konstant sichtbar.

„In diesen Skulpturen wird der Humus, die Verwurzelung, das Wachsen, die Veränderung aber auch das Kontinuierliche vor dem Hintergrund des stetigen Wandels auf verschiedenen Ebenen erfahrbar. Dabei geht es aber nicht um Zerfall und Zersetzung. Was man sieht sind Wandel und Transformation“, betont Kassel. Das ist eine Stärke der Workshops: Nicht nur Kunst und deren Entstehung wird erlebbar, sondern schwer greifbare Unternehmenswerte werden erfahrbar und komplexe Prozesse visualisiert.

ergänzen. Dass am Ende ein dauerhaft beim Unternehmen verbleibendes Kunstwerk entsteht, welches sich weiter entwickelt und an den Prozess erinnert – dies ist weit mehr als ein Nebeneffekt; es ist der emotionale und nachhaltige Anker mit Strahlkraft nach innen und außen.

Im Ergebnis, so Kassel, „bewirkt die Integration künstlerischer Kompetenzen, Strategien und Denkweisen einen Perspektivwechsel, vermag Denk- und Gestaltungsräume von Führungskräften und Mitarbeitern zu erweitern. Die kreativ inspirierten Mitarbeiter schöpfen anschließend aus einem größeren Ideenpool und begegnen den Herausforderungen mit mehr Offenheit, Selbstvertrauen und Mut“.

Damit sich dies dauerhaft im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert, dürften regelmäßig angeregte Perspektivwechsel und „kreative Irritationen“ von Vorteil sein, so eine weitere Schlussfolgerung des Künstlers.

Zu „take part in art“ und konkreten Beispielen der Arbeit von Hermann J Kassel mit Unternehmen siehe: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, Ausgabe 10/2015 oder unter www.hermann-j-kassel.de.



ZU GUTER LETZT...

ADAC, FIFA, DFB, VW – die Namen der Akteure, die Schauplätze und die konkreten Ereignisse bzw. Anlässe wechseln, die Dramaturgie ist jedoch oftmals vergleichbar – und vermutlich lassen sich Analogien bis in die Antike finden. Damals erfasste zwar die mediale Inszenierung und Aufregheitskultur nicht gleich die ganze Welt – aber die Grundzüge des Schauspiels dürften vergleichbar sein.

Wir lesen mit Blick auf die oben genannten Skandale täglich, welche neuen Entwicklungen es gibt. Es wird spekuliert, was das Zeug hält und der Kern dessen, was „unmöglich, unglaublich und inakzeptabel“ wird permanent wiederholt und aus allen Perspektiven beleuchtet. Was wahr und unwahr ist, wer welche Interessen verfolgt: schwer zu sagen. Die Oberfläche bleibt oberflächlich und wir wollen vor allem eine schnelle Aufklärung, eine umfassende Entschuldigung, Transparenz und das Versprechen, dass es nicht wieder vorkommt – und dann ziehen wir gerne zum nächsten Skandal weiter. An nachhaltigen Lösungen und Veränderungen ist das Publikum selten interessiert.

Was deutlich wird: Die größten Fehler entstehen stets in Zeiten des größten Erfolges – also in Zeiten, in denen offensichtlich „ein System oder Einzelne“ die Bodenhaftung verlieren. Zugleich erreichen wir langsam Dimensionen, in denen sowohl der betriebswirtschaftliche als auch der Image-Schaden weit aus größer sein dürfte, als die ursprünglichen „Einsparungsziele“. Was wir brauchen, sind Menschen, die kritisch bleiben, Standfestigkeit an den Tag legen und in solchen Fällen in den Widerspruch gehen – und Top-Manager, die nicht Angst und Schrecken verbreiten.

Die Grundüberzeugung des Rheinischen FührungsCollegs ist es, dass Veränderungen zum Guten viel Zeit, Beharrlichkeit

und starke Persönlichkeiten brauchen, die den Weg unaufgeregt und mit einem großen Maß an persönlicher Glaubwürdigkeit gehen. Einstellungen, Haltungen, Werte, Belohnungs- und Sanktionsmechanismen einer Unternehmenskultur lassen sich nicht in wenigen Monaten ändern. Neurowissenschaften zeigen uns, dass Veränderungen mehr Energieaufwand des Gehirns erfordern, als ein „weiter wie bisher“ – und da das Gehirn offensichtlich ein „fauler Sack“ ist, gibt es Widerstand gegenüber Veränderungen. Wir wissen, dass es kein Patentrezept gibt, um derartige Skandale (die nicht zuletzt oftmals ein Verfall von Sitte und Anstand sind) mit 100prozentiger Sicherheit zu verhindern. Ebenso wenig gibt es Lichtgestalten, die über alle Zweifel erhaben sind. Eine „gute Führung und eine offenere Unternehmenskultur“ schützt nicht davor, gravierende Fehler zu machen.

Wir plädieren für eine langfristige Investition in die Zukunft. Investieren wir in Bildung von Persönlichkeit, in Perspektivwechsel, in Räume zur Reflexion und für einen Dialog über „richtig, falsch, mutig und blöd“. Wenn alles zielgerichtet, zahlenfixiert, effektiv und effizient sein muss – dann bleibt das Nachdenken über die Wirkung, mögliche Ergebnisse und offensichtliche Selbstüberschätzung schnell auf der Strecke. Um den Weg zu einer „gelungenen Führung und einer reflektierenden Unternehmenskultur“ zu beschreiten, bedarf es einer neuen Ausrichtung der Mitarbeiterschulungen und Führungskräfte trainings – jenseits von Methoden, Instrumenten und Techniken zur Bewältigung schwieriger Entscheidungsprozesse oder Führungssituationen. Bilden wir den Menschen, stärken sein Rückgrat und suchen eine gute Mischung zwischen „Zielvorgaben und Diskurs“, dann könnte sich langfristig etwas bewegen. Beginnen wir in der Schule, im Studium aber vor allem am Arbeitsplatz. Es ist höchste Zeit.