

m.next Podcast Nr. 4 mit Thorsten Bosch

Wann wird es wieder so wie früher?

Thorsten Bosch hat Wirtschafts- und Psychologie studiert und zählt zu den profiliertesten Experten im Bereich Mitarbeiterführung und Business-Transformation in Deutschland. Er ist Autor des Buches „Führung made in Germany: eine Roadmap für die Mitarbeiterführung von morgen“ und Vorstand eines Beratungsunternehmens.

Bosch differenziert zwischen Führungskraft und Manager: Ein Manager managt beispielsweise Zahlen und Prozesse, wohingegen eine Führungskraft die Mitarbeiter führt. Diese Qualität des Führens sieht Bosch gefährdet und wünscht sich, dass ebendiese zu einem hochqualifizierten Handwerk gemacht wird, weil die Mitarbeiter entscheidend für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sind.

„Das heißt also, wenn wir über Führung reden in Deutschland, dann haben wir da durchaus eine ganz gute Tradition: Das der Meisterberufe, wo ein Meister im Handwerk oder in der Industrie sich seine Lehrlinge zu Gesellen entwickelt und die Gesellen zum Meister weiterentwickelt.“

Das durch die Corona-Pandemie nötig gewordene Home-Office stellt für einige Führungskräfte einen Kontrollverlust dar. Dieser Kontrollverlust hängt aber nicht kausal mit dem Home-Office zusammen. Der Führungsexperte ist sich sicher, dass man die Mitarbei-

ter nicht um sich haben muss, um zu führen, sondern dass das auch auf Distanz geht. In der Mitarbeiterführung gilt E vor R: Emotion vor Ratio. Wenn sich ein Verständnis füreinander und für die Sinnhaftigkeit der Arbeit einstellt, wenn die Mitarbeiter von dem, was sie tun, überzeugt sind, braucht man keine komplizierten Motivationsverfahren.



„Emotion und Führung zu trennen, ist undenkbar. Etwas emotional zu gestalten, heißt in meinem Verständnis überhaupt nicht Wut oder die extrem positiven oder negativen Emotionen, sondern einfach diese ganz normale Begeisterung, die wir kennen, wenn jemand das, was er tut, gerne tut.“

In den Reaktionen auf die Corona-Krise erkennt der Psychologe archaische Muster, die er am Beispiel der Begegnung eines Urmenschen mit einem Säbelzahn tiger in vier Phasen gliedert:

Phase 1: Freeze. Der Urmensch sieht den Säbelzahn tiger und bewegt sich nicht mehr, um nicht entdeckt zu werden. Diese

Schockstarre hat Bosch auch bei verschiedenen Unternehmen erlebt.

Phase 2: Flucht. Hat die Schockstarre nichts gebracht und der Säbelzahn tiger den Urmenschen entdeckt, versucht letzterer zu fliehen. Bei vielen Unternehmen sah Bosch ein ähnliches Verhalten: Es wurde schnell und operativ reagiert, Budgets wurden durchgegangen, es wurde versucht Kosten einzusparen etc.

Phase 3: Kampf. Der Säbelzahn tiger ist leider zu schnell, die Flucht bringt nichts. Der Urmensch dreht sich um und kämpft. Übersetzt in die Welt der Unternehmen war das die Phase, in der zur Konkurrenz geschaut und eine große Menge an neuen Möglichkeiten ausgegraben wurde.

Phase 4: Furcht. Der Säbelzahn tiger ist stark und hat beeindruckende Zähne, der Urmensch hat kaum eine Chance.

„Das ist die Phase, die wir jetzt erleben. Da wird dann ganz gern mal nach dem Staat gerufen, den man sonst nicht brauchen kann, nach der EZB oder sonst jemandem. Irgendeiner muss mich jetzt hier auslösen. Der Tiger hat mich am Kragen. Das ist dieses archaische Muster: Starre, Flucht, Kampf und Furcht. Das ist tief in uns drin. Wir durchlaufen das. Das stellt ein echtes Problem für Veränderung dar.“