

Wann wird es endlich wieder so wie früher?

Im Gespräch mit Thomas Bosch

m.next Podcast Folge 4

Mit Detlef Altenbeck und Thomas Bosch

Podcast vom 9.09.2020

Abschrift vom 14.10.2020

Detlef Altenbeck Willkommen zum m.next Podcast Folge Nr. 4 vom 9. September 2020. Ich bin Detlef Altenbeck und leite die Denkwerkstatt m.next. Mein heutiger Gast hat Wirtschaftswissenschaften und Psychologie studiert und zählt zu den profiliertesten Experten im Bereich Mitarbeiterführung und Businessstransformation in Deutschland. Er ist Gründer und Vorstand eines Beratungsunternehmens, außerdem Dozent, Wissenschaftler und Autor. Mit ihm möchte ich über Mitarbeiterführung sprechen, über die Reaktionen deutscher Unternehmen auf die Coronakrise, über den Widerspruch von Effizienz und Resilienz und die Frage: Was können Unternehmen aus der derzeitigen Krise für die nächste Krise lernen? Werden wir ein Comeback erleben oder brauchen wir einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Neustart? Wenn ja, wie gelingt der? Wie viel Mut zum Handeln kann ein Unternehmen riskieren? Mir gegenüber sitzt - natürlich im vorgeschriebenen Sicherheitsabstand - Thorsten Bosch.

Hallo Thorsten.

Thorsten Bosch Hallo Detlef, ich grüße dich! Herzlichen Dank erst mal für die Einladung.

Detlef Altenbeck Du hast ein Buch geschrieben, das den Titel trägt „Führung made in Germany“. Eine Roadmap, so heißt es, für die Mitarbeiterführung von morgen. Gibt es eine speziell deutsche Mitarbeiterführung.

Thorsten Bosch Das ist eine interessante Frage. Der Buchtitel „Führung made in Germany“ ist kein Marketing-Gag, sondern es ist eine Hommage an etwas, was ich durch meine fast 25 Jahre festgestellt habe, wenn es um Führung geht: Es gibt eine Besonderheit in Deutschland, wenn man über Führung redet. Wir sind in der ganzen Welt beneidet um unseren Handwerks- oder Industriemeisterstand.

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

Auch heute noch ist in der Meisterausbildung ein ganz, ganz großer Anteil die persönliche Führung, das Unterweisen, das Einweisen, das Übergeben von Wissen und Können an die Lehrlinge, bis sie Gesellen sind und vielleicht später den Meister machen.

Das Buch heißt deswegen so, weil wenn man sich die letzten Jahre und Jahrzehnte anguckt, dann hat man ein bisschen den Eindruck, dass an der einen oder anderen Stelle genau diese Art von Führung verloren gegangen ist, nämlich dass die Führungskraft eben nicht unbedingt das Gleiche ist wie ein Manager. Ein Manager managt Gegenstände, managt eine Firma, managt Zahlen, Prozesse und ähnliches. Und eine Führungskraft, die führt ihre Mitarbeiter von dem Moment der Ankunft im Unternehmen, vielleicht bis zu dem

Tag, an dem sie befördert werden, in ein anderes Unternehmen gehen, in eine andere Funktion gehen. Und das ist etwas, was gar nicht so wenig Tradition bei uns hat.

Der Buchtitel ist ein Hinweis darauf, dass genau diese Art, eben Führung wieder ein Stückchen weit zu einem hochqualitativen Handwerk zu machen, ein ganz entscheidender Teil für den Unternehmenserfolg darstellt, weil die Mitarbeiter nach wie vor der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens sind.

Detlef Altenbeck Unsere Arbeitswelt verändert sich gerade rasant. Stichworte: Homeoffice - Mobile Office. Viele Mitarbeiter arbeiten außerhalb des Büros. Wie sollten Führungskräfte mit dem Kontrollverlust umgehen?

Thorsten Bosch Wenn die Führungskräfte einen Kontrollverlust haben, dann fürchte ich, ist das Homeoffice nicht unbedingt das Hauptproblem. Es könnte gut sein, dass dieser Kontrollverlust auch etwas damit zu tun hat, dass sie sehr viel Kontrolle brauchten, als die Leute noch da waren. Das Homeoffice zeigt dann eher etwas über die Art, wie geführt worden ist. Ich möchte einen kleinen Ausflug machen: Wir haben ja eine sehr, sehr radikale Abwehr, Abwendung würde ich mal sagen, vom alle sind immer in Büros, sollen immer da sein, sollen immer verfügbar sein, und jetzt durch diese Corona-Pandemie, durch diesen Lockdown haben wir ja einen unglaublich schnellen Change. Und zwar hin zu sehr viel Homeoffice. Große Dax-Konzerne kündigen an: Das ist die neue Form, wir sollten es so machen.

Da würde ich ein Stückchen weit sagen: Irgendwo in der Mitte ist die Wahrheit. Das heißt, wir müssen genau überlegen, und das hängt eben eng mit einer Frage zur Führung zusammen, wie viel direkte persönliche Führung oder wieviel kann man über die Distanz, wie viel kann man über Videokonferenzen machen? Da müsste man eine Balance finden. Also dieser Kontrollverlust, sozusagen, der ist nachvollziehbar, wenn jemand jeden Tag seine Leute ständig um sich herum hatte und sie dann monatelang nicht hat. Aber ich glaube, dass der eigentliche Aspekt ist: Man braucht die Leute nicht ständig um sich herum, um sie gut führen zu können. Gute Führung geht natürlich auch über Distanz. Wobei ich jetzt nicht sagen würde, es geht alles online und alles remote, insbesondere wenn wir über die Weiterentwicklung von Menschen reden oder wenn wir darüber reden, dass Menschen zusammen in irgendeiner Weise kreativ, emotional an einer zukünftigen Sache arbeiten müssen. Also ich glaube, Kontrollverlust ist das eine, aber Entwicklung, Weiterentwicklung und Führung ist das andere.

Detlef Altenbeck Wie erlebst du persönlich diese Entwicklung verstärkt zu den Webinaren, diesen digitalen Formaten. Wie ist das in deinem Berufsleben?

Thorsten Bosch Ich möchte fast sagen eine ungeheuerliche Schwemme ... also man möchte es fast wie eine Fluchtbewegung sehen. Das heißt, wir haben eine ungeheuerliche Menge: Inzwischen gibt es binnen von wenigen Monaten jedes Thema in jeder Form als Webinar. Das heißt, es ist über Nacht, obwohl es eigentlich kein neues Thema ist, auch wir haben in den letzten Jahren sehr, sehr viel E-Learning oder auch Content über die Distanz gemacht. Das funktioniert auch alles bis zu einem gewissen Maß. Aber die Flut, die wir jetzt erleben und die scheinbar jedes Thema in einem Webinar erfasst, die scheint mir ein bisschen überzogen.

Denn es gibt ein paar Themen, die lassen sich wunderbar über die Distanz entwickeln bei den Menschen und andere Themen ... Es ist wiederum wunderbar, wenn die Leute sich auch tatsächlich mal persönlich mit den Themen auseinandersetzen. Die Flut ist so unheimlich groß, fast schon unüberschaubar.

Detlef Altenbeck Wann bin ich ein schlechter Chef? Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Wir hatten schon das Thema Kontrollverlust. Wie entwickelt sich das?

Thorsten Bosch Ein schlechter Chef oder ein guter Chef? Ich glaube, da müsste man als allererstes definieren, was die Aufgabe der Führungskraft ist.

Also ich würde sagen, machen wir es wie beim Fußball: Die Aufgabe einer Führungskraft ist, dass das Team, das er entweder bekommt, weil er als Trainer zu einem Verein geht oder dass er sich zusammenstellt. Ich glaube, seine erste Herausforderung wird sein, das Vertrauen jedes Spielers für sich zu gewinnen. Das ist mal die erste Frage: Schafft er das wirklich, dass die Leute ihm vertrauen? Nicht er nur ihnen, sondern sie auch ihm? Und die zweite: Gelingt es ihm in irgendeiner Weise, dass die einzelnen Spieler und die Spieler als Team gerne ihre beste Leistung bringen. Also ich rede mal gar nicht von Höchst-, aber von ihrer besten Leistung. Also ist er in der Lage, jemanden, den er nicht kennt, der in sein Team kommt, zügig dazu zu gewinnen, für die Unternehmung, für ihn als Chef, für die gemeinsame Sache einfach eine gute Leistung zu bringen. Du hast mein Buch angesprochen. Es ist genau die Idee: Wie kann ich eigentlich von dem Moment, wo ein Mitarbeiter zu mir stößt, ich ihn zu mir hole, wie auch immer das jetzt läuft, wie kann ich ihn schnell und gut unterstützen, dass er ohne Angst und Stress zu einem relativ hohen Vertrauen zum Unternehmen, zu einer Zugehörigkeit kommt, aber auch Lust hat, Leistung zu bringen? Also die eigentlich gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass die Leute mit Vertrauen für das Unternehmen ihre Arbeit gern tun und nicht nur für den Check, den sie kriegen am Ende des Tages.

Detlef Altenbeck Gehören Emotionen zur Mitarbeiterführung oder sollte es besser rational zugehen?

Thorsten Bosch Ich würde die Frage geradezu zuspitzen: Die gehören nicht dazu, die sind in meinen Augen die absolute Grundvoraussetzung. Eines der wichtigsten Mottos meiner Arbeit der letzten Jahrzehnte war E vor R: Emotion für Ratio. Am leichtesten lässt sich das vielleicht daran sehen: die ungebändigte Energie, die Kinder haben. Ich habe drei Kinder und ich sehe immer, wenn Kinder etwas wollen, dann ist das relativ leicht für sie. Und ich will auf gar keinen Fall die Mitarbeiter auf die Stufe von Kindern stellen. Nur wenn Mitarbeiter etwas wollen, wenn sie von einer Idee überzeugt sind, von ihrer Aufgabe überzeugt sind, vom Team überzeugt sind oder von der nächsten Geschichte, die gemacht werden soll, überzeugt sind, dann braucht es keine komplizierten Verfahren, sie irgendwie dazu zu bewegen, ein halbes Stündchen früher zu kommen oder sich ein bisschen mehr anzustrengen. Nicht nur sollte es emotional zugehen, sondern Emotionen sind die absolute Basis, warum Menschen gerne etwas zusammen machen. Ich möchte aber trotzdem zu den Emotionen etwas sagen: Wir haben ein gestörtes Verhältnis in unserer Gesellschaft zu dem Thema Emotionen. Wenn ich zu jemandem sage: „Du, mein Chef ist emotional geworden.“ Dann würde ich behaupten, dass ganz viele Leute sagen würden: „Oh, was ist das? So eine Heulsuse oder ist er durchgedreht?“ Das heißt also, wir haben ganz oft das Gefühl, wenn wir von Emotionen sprechen, dass das etwas Negatives ist, dass Emotion, obwohl die eigentlich genau das ist, was uns interessiert. Wenn wir uns an die Rede von jemandem erinnern, wenn wir uns an Inhalte erinnern, erinnern wir uns natürlich immer an die Person, mit welcher Emotion, Authentizität sie das rübergebracht hat. 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.

Detlef Altenbeck Prägen Emotionen auch die Wirtschaft von morgen? Was würde das für Unternehmen bedeuten? Welche emotionalen Qualitäten wären dann entscheidend?

Thorsten Bosch Das eine ziemlich große Frage. Ob sie die Wirtschaft von morgen prägen? In jedem Fall. Aber ich würde sogar sagen, dass Emotionen auch die Wirtschaft von gestern und heute geprägt haben. Also wenn wir uns die wirklich großen Erfolgsgeschichten angucken, ob das eine Firma Apple ist oder eine Firma Facebook, eine Firma Tesla, eine Firma Porsche ist, wir können sie alle nennen, die wirklich großen Erfolgsgeschichten, würde man mit diesen Unternehmen denn nicht viele Emotionen in Verbindung bringen? Ich glaube nicht, dass wenn jemand über seinen Porsche, den er sich gekauft hat, redet, dass er dann davon sprechen würde, dass man da ohne weiteres 100 km überwinden kann und dass man dabei auch keine Kreuzschmerzen kriegt. Ich glaube, dass würde nie im Vordergrund stehen. Oder wenn einer von seinem neuen Tesla schwärmt, dann würde ich sagen, das ist am allerwenigsten die rationale Betrachtung der Ingenieursleistung, die da erbracht wurde, sondern einfach diese Idee, die Möglichkeiten, die das Auto bietet, die

Zukunft, die es verkauft. Das Gleiche gilt für Apple. Also unsere Wirtschaft, behauptete ich, ist fast durchgängig von Ideen, die die Menschen emotional packen, geprägt. Und deswegen glaube ich, dass nur gute Ideen, die die Menschen auch am Herzen erwischen, nicht nur am Kopf oder am Geldbeutel, überhaupt eine große Geschichte oder eine große Wirtschaftsgeschichte werden können.

Detlef Altenbeck Das Coronavirus hat die ganze Welt in den Krisenmodus versetzt. Wie nehme ich als Führungskraft jetzt meine Mitarbeiter mit?

Thorsten Bosch Jetzt müssen wir ganz stark differenzieren. Ist deine Frage: Wie nehme ich es wahr, wie sie mitgenommen werden momentan?

Oder ist die Frage, wie sollten sie mitgenommen werden?

Detlef Altenbeck Wie sollten ...

Thorsten Bosch Also, wie sie mitgenommen werden sollten. Ich würde sagen, das Allerwichtigste in dieser Phase, und das beobachte ich in unglaublich vielen Unternehmen, ist das Maß der Ehrlichkeit, wie mit der Sache umgegangen wird. Das heißt, ist die Führungskraft, der Unternehmer, der Teamleiter, wer auch immer es ist, der gerade mit seinen Leuten darüber spricht, wie gut ist er in der Lage, einen Balanceakt der Ehrlichkeit zu bringen zwischen „ganz ehrlich, ich kann dir nicht hundertprozentig sagen, wie viel bedeutet das jetzt für unser Unternehmen? Ich kann dir nicht wirklich sagen, wie viel unseres Geschäftsmodells am Ende des Tages noch da sein wird“ und gleichzeitig aber „wir werden uns zusammen hinsetzen und werden einen Weg auch in der neuen Welt finden, wie wir da reinkommen“. Was in jedem Fall sehr problematisch ist, ist mehr oder weniger nicht zu kommunizieren, sich zu verstecken oder zu glauben den Mitarbeitern sagen zu können „na ja, das ist halt jetzt mal so eine Krise. Kleine Krisen hatten wir schon immer und das jetzt ist ja nur eine Grippe“. Also ich glaube einfach, das kann man mit den Menschen so nicht machen. Ich glaube, die Menschen spüren außergewöhnlich schnell im Moment und da hatten sie ja auch genügend Zeit zu Hause im Lockdown ein bisschen über die Dinge nachzudenken. Wie ehrlich und offen geht mein Unternehmen bzw. mein Vorgesetzter mit mir oder auch mit seinen eigenen Ängsten um?

Ein Beispiel aus meinem eigenen Unternehmen: Wir haben ein Beratungsunternehmen. Auch uns hat es eiskalt erwischt und einfach zu sagen: „Na ja, das wird schon wieder“... Nein, es ist wirklich eine starke Umwälzung. Da kann man sich nur mit seinen Mitarbeitern hinsetzen und sagen: „Karten auf den Tisch“ und dann muss halt einfach mal ganz offen geredet werden. Was sind unsere Möglichkeiten? Was sind die Dinge, die uns in der Vergangenheit getragen haben? Und was sind die Dinge, die wir vielleicht tun müssen für

die Zukunft? Aber mit „Jetzt warten wir mal und nehmen das Kurzarbeitergeld“ das haut keinen um.

Detlef Altenbeck Wie haben deutsche Unternehmen deiner Ansicht nach am Beginn der Krise und beim Lockdown reagiert?

Thorsten Bosch Archaisch. Die haben archaisch reagiert. Es ist natürlich ein wenig überzeichnet, aber ich möchte es an dem Bild unserer Vorfahren, der Urmenschen deutlich machen. Wenn ein Säbelzahniger am Horizont auftaucht, dann gibt vier Stadien. Das ist immer wieder erforscht worden und das ist eine durchaus interessante Analogie. So habe ich das tatsächlich auch mehr und mehr wahrgenommen. Und zwar, es gibt vier Phasen, die man durchläuft, wenn man als Urmensch vom Säbelzahniger überrascht wird. Nämlich die erste Phase ist Freeze. Das heißt, man verfällt in Starre, weil man das eben so gelernt hat im Laufe der Jahre. Wenn du dich nicht bewegst und er dich nicht sieht, dann kann es gut sein, dass er einfach weitergeht und vielleicht einer deiner Kollegen sich bewegt, dann hat er ihn am Schlafittchen und nicht dich. Das heißt also erstmal Starre. Nichtstun ist ein tief in uns eingebranntes Muster: Schockstarre. So habe ich viele Unternehmen erlebt, die haben einfach erst mal nichts getan. Die haben gedacht „Jetzt schauen wir mal... Jetzt warten wir mal“. Jetzt gibt es aber noch Phase 2 und das ist ja eben auch keine Sache von Tagen. Wir erleben ja jetzt wirklich eine lange Phase einer sehr ernsthaften Bedrohung, gegen die wir nicht viel machen können. Da kann man aggressiv sein, wie man will, aber das kleine Virus interessiert sich nicht für unsere Meinung dazu. Also jetzt kommt die zweite Phase, in die viele übergegangen sind nach einigen Wochen, nämlich auch wieder Urmensch, wenn er merkt: „Oh verdammt, jetzt hat er mich gesehen. Ich habe mich bewegt. Jetzt hat der Säbelzahniger mich gesehen“. Man versucht es mit Flucht. Das Dumme ist, dass der Säbelzahniger meistens recht stark war und vor allem schnell. Die Unternehmen, mit denen ich zu tun habe, haben dann irgendwann gesagt „Okay, verdammt nochmal, so eine ganz einfache Krise ist das nicht“. Also ist man hingegangen „Okay, alle Budgets durchgehen. Kosten runter, was können wir lassen, was müssen wir nicht mehr tun?“ Jetzt wurde unglaublich reagiert. Operativ. Alles brauchen wir nicht, machen wir nicht, wollen wir nicht, tun wir nicht, canceln, Externe brauchen wir nicht, geht nicht. Das heißt, das war die Phase der Flucht. Allerdings, wie gesagt, der Säbelzahniger ist schnell und diese Krise ist tiefgreifend. Irgendwann haben alle gemerkt „Nee, jetzt sind wir die Budgets mal durchgegangen. Jetzt müssen wir was anderes tun“. Wären sie der Urmensch, dann würden sie sich jetzt umdrehen und sagen „Da muss ich kämpfen“. Und das haben die Unternehmen dann auch gemacht. Die Unternehmen haben dann zur Konkurrenz geguckt, sie haben rechts geguckt, sie haben links geguckt, haben gesagt: „Okay, wir können Webinare, wir können dies!“ Das heißt, es wurde eine ungeheuerliche Menge an Möglichkeiten ausgegraben: Was könnte man denn alles noch für Leistungen anbieten, für Dienste anbieten und so weiter.

Mein Nachbar hat eine Werbeagentur, der hat seine Leute verdoppelt, weil er tatsächlich in einer Branche war, wo alle gesagt haben: „Wir müssen jetzt sofort wie die anderen auch digital werden“. Und er hat ein paar große Konzerne und ist jetzt auf über zweieinhalbfache Besetzung gekommen. Das hat er in den letzten 20 Jahren nicht geschafft, weil die alle Budgets in die Digitalisierung gesetzt haben. Also jedes Produkt steht jetzt bereit im Netz. Und dann kommt irgendwann, und das ist das Schlimme an der Säbelzahngeschichte, die übrigens wissenschaftlich verbrieft ist, die habe ich mir jetzt nicht für heute ausgedacht. Dann kommt ganz am Ende oft die Furcht. Wenn nämlich bewusst ist: „Verdammt noch eins, der ist groß, die Zähne sind lang und er hat mich“. Das ist dann ein bisschen 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.

Detlef Altenbeck Bei vielen Unternehmen hat ja die Effizienz einen großen Stellenwert gehabt. Alle haben sich verschlankt und eingespart, Effizienz war ganz wesentlich. Jetzt kommt noch die Resilienz dazu. Das heißt, alle entwickeln Widerstandskräfte und wollen auch in Zukunft widerstandsfähig sein. Siehst du da einen Widerspruch zwischen Effizienz und Resilienz?

Thorsten Bosch Im Grunde ist Effizienz eine großartige Sache und insbesondere eine sehr, sehr deutsche Tugend, nämlich Prozesse, Verfahren, Produkte bis an die Perfektionsgrenze zu führen. Das ist eine außergewöhnliche Leistung.

Es ist nicht umsonst, dass über 40 Prozent der Hidden Champions deutsche Unternehmen sind, die in irgendeinem Teil besonders hohe Leistungen, Perfektion, Effizienz erreicht haben. Die Schattenseite an dieser hervorragenden Geschichte ist, dass wenn ich ein Meister in einer Technologie, einer Nische, einer Besonderheit bin und die Rahmenbedingungen sich ganz schnell verändern, dann bin ich natürlich ganz besonders gefährdet, denn ich habe mich in einer ganz besonderen Weise auf etwas spezialisiert, was es dann vielleicht nicht mehr gibt. Also ich will jetzt nicht vom Automobil anfangen, aber mal angenommen, du, Detlef, wärst der beste Erzeuger von Dampfmaschinen und die braucht plötzlich keiner mehr, dann hilft dir das nichts. Deswegen auch jetzt der Ruf zu sagen: Wir brauchen mehr Resilienz, den verstehe ich wohl. Allerdings glaube ich, was wir bräuchten, ist eine ganz andere Form von Anpassungsfähigkeit, Anpassungsgeschwindigkeit, Veränderungsgeschwindigkeit. Das eigentliche Thema in dieser Krise ist, wie anpassungsfähig und veränderungsfähig waren die Unternehmen bereits vor dieser Krise.

In der Krise zeigt sich eigentlich vieles, was vor der Krise schon an Ballast mit herumgetragen worden ist. Resilienz heißt Widerstandsfähigkeit. Nur wenn mir meine

Rahmenbedingungen genommen werden, wenn meine Klientel beispielsweise... Was hilft einer Lufthansa? Eine Resilienz, Widerstandsfähigkeit, wenn keiner fliegt? Ich habe von einem Freund von STATISTA Zahlen bekommen. Wir liegen jetzt auf drei Prozent der Fluggastzahlen zu vor einem Jahr, wenn man den Frankfurter Flughafen anguckt. Ich weiß nicht, wie dort die Resilienz der Lufthansa helfen könnte, vielleicht die Resilienz in den Verhandlungen um mehr Staatshilfen, aber die eigentliche Leistung, die wir brauchen in Unternehmen, ist, wir brauchen eine viel schnellere und einfache Anpassungsfähigkeit an andere Rahmenbedingungen. Denn ich bin überzeugt, es wird sich noch viel ändern.

Detlef Altenbeck Wird sich das Konsumverhalten der Menschen auch ändern?

Thorsten Bosch Ich bin fest davon überzeugt, dass es das in einigen Punkten schon getan hat. Zumindest wenn man den Zahlen bisher glauben darf. Ich bin ein bisschen vorsichtig, denn man bräuchte größere Zahlenreihen, um wirklich sagen zu können ... Nichtsdestotrotz, das Verhalten der Menschen hat sich ja zwangsweise schon mal verändert. Das ist eins der größten sozialpsychologischen Projekte, dass also mehr oder weniger alle in so einer langen Zeit hauptsächlich zu Hause, im Kreise der Familie oder Freunde oder im engen Kreis sind, und in dieser Zeit ist ja passiert, dass die Menschen erstens viel Zeit zum Reden, zum Reflektieren hatten und natürlich haben die auch ihr Konsumverhalten betrachtet. Sicherlich keine repräsentative Sache, aber ich gehörte auch zu denen, die mal in der Zeit Haus und Hof aufgeräumt haben, ein altes Haus umgebaut haben zu einer Studentenbude. Da war ich oft an drei unterschiedlichen Mülldeponien. Die Menschen, die dort arbeiten haben zu mir gesagt, sie hätten in teilweise 30 Jahren nicht erlebt, dass so viele Menschen an der Mülldeponie waren. Also was Menschen in ihren Kellern alles haben und was die alles ausräumen und was die den Menschen an der Mülldeponie jetzt alles erzählt haben, dass sie das alles nicht wieder kaufen müssen, weil sie so viel dafür gearbeitet hätten. Und jetzt schmeißen sie alles weg, aber sie sind froh, dass sie es los sind. Ich glaube tatsächlich, dass es so eine Form von Innehalten in der uns bekannten Zeit nicht gegeben hat. Und das hat Implikationen. Viele Leute fragen sich, ob weniger Veranstaltungen auch weniger Möglichkeiten heißt, neue Kleidung zu tragen, weniger Veranstaltungen, heißt auch, ich brauche vielleicht andere Fortbewegungsmittel. Also natürlich verändert es unser Konsumverhalten. Erstens mal von außen, das kennt jeder von uns. Wenn man sich erst einmal umgewöhnt hat, dann ist man mit seinem neuen Verhalten oft so glücklich wie mit dem alten Verhalten. Weil solche Gewohnheiten, aus denen wir leben, uns helfen. Natürlich werden die Leute in bestimmten Punkten ihre Verhaltensweisen und Gewohnheiten ändern. Die einen sagen, das dauert 21 Tage.

Es gibt ein Experiment in England, dort haben sie im Durchschnitt 66 Tage für das Umgewöhnen von einer Gewohnheit zu einer anderen beschrieben.

Aber der Lockdown war länger, die Zeit der Besinnung war länger. Ich bin ganz sicher, dass sehr viele Gewohnheiten sich verändert haben und wir sehen es in Zahlen, was gekauft wird, wie gekauft wird, wie bestimmte Segmente zurückgehen. Ja, das Verhalten wird sich verändern.

Detlef Altenbeck Du meinst nicht, dass die Menschen alles weggeworfen haben und jetzt online alles wieder neu kaufen?

Thorsten Bosch Nein, das glaube ich tatsächlich nicht. Es wird viel online gekauft, das sieht man an den Zahlen. Man erlebt in vielen Diskussionen, dass man darüber nachdenkt, muss man so viel wegwerfen? Nicht, dass man sich nichts mehr kauft. Ich rede nicht von der Konsumverweigerung. Ich rede mehr von dem Aspekt, dass die sagen, dass alles, was man nicht haben will, muss man nicht kaufen, sondern ich kaufe mir dann vielleicht Dinge, die auch nachhaltiger sind, die ein bisschen länger halten, die ich auch wirklich haben will. Also ich glaube, es ist schon für jeden ein Schock, wenn er mal in seinen eigenen Keller guckt. Ich glaube nicht, dass es in eine totale Konsumverweigerung geht, sondern eher in die Veränderung: was brauch ich wirklich? Diese Tendenzen sind deutlich spürbar.

Detlef Altenbeck Die deutsche Industrie, Bau und Energieversorger kommen bisher relativ gut durch die Krise, den Handel, das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Tourismus-, Reise-, Messe- und Veranstaltungsbranche hat die Krise sicher am härtesten getroffen. Fast zwei Drittel der Gastwirte sehen ihre Existenz gefährdet. Der Verband rechnet mit einem Umsatzrückgang von 50 %. Die schwer gebeutelten Messegesellschaften müssen sich auch nach dem Ende der Pandemie auf ein schwieriges Geschäft einstellen. 39 % der deutschen Industriefirmen, die bislang auf Fachmessen ausgestellt haben, wollen ihre Teilnahme verringern, ergab eine Umfrage des Ifo-Instituts. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung geht von weitreichenden Folgen für die Veranstaltungsbranche aus. Die werden, ich zitiere „nie wieder so sein, wie sie einmal war“, sagt der DIW-Präsident. Zitat: „Es wird noch sehr lange so sein, dass Menschen weniger reisen und es weniger Veranstaltungen geben wird. Dies bedeutet, dass viele Unternehmen der Branche langfristig nicht überleben werden“. Was können diese Branchen jetzt tun, um die Krise zu überleben?

Thorsten Bosch Ja, das ist tatsächlich eine sehr harte Frage. Vor allem, weil der Virus in einer ganz besonders hinterhältigen Weise die eine Branche begünstigt und die andere Branche abstrafft. Das heißt, wenn man die Veranstaltungsbranche nimmt, die trifft es ja nun so wie auch die Gastronomie und ähnliche, die du angesprochen hast, extrem hart. Ich würde nicht sagen, dass ich einen Rat oder Tipp geben würde für eine ganze Branche. Nehmen wir ein beliebiges oder mehrere Unternehmen in der Veranstaltungsbranche.

Mein Rat wäre zu sagen, dass diejenigen, die jetzt die Zeit haben und gerade nicht viele Veranstaltungen durchführen können, haben eine wirklich schwere Aufgabe vor sich. Die müssen nämlich ungeheuer ehrlich zu sich selbst sein und müssten, und zwar Unternehmen für Unternehmen, nicht die ganze Branche insgesamt, für sich eine Frage stellen, die heißt: „Mit was sind wir groß geworden? Was war eigentlich der Nukleus dessen, was uns damals zur Gründung bewogen und von der Gründung größer gemacht hat und unser Geschäftsmodell beflügelt hat?“ Das heißt, sie müssen sich in einem Akt großer Selbsterkenntnis und Ehrlichkeit zu sich selbst herauschälen. Eine Art Katharsis möchte ich das mal nennen, weil das weh tut. Und das ist wirklich emotional und ehrlich. Worin sind wir wirklich gut? Und wenn sie diese Besonderheit, diesen Nukleus herausgeschält haben, dann müssen sie einen zweiten, einen eher rationalen Akt vollziehen, nach dem Emotionales raus ist und man weiß: Was kann ich, was kann ich nicht, zu fragen: Was ändert sich jetzt in dieser Branche und welche Felder wird es geben? Welche Rahmenbedingungen gibt es denn, wenn Distanzen bleiben, wenn weniger Veranstaltungen sind? Es wird veränderte Rahmenbedingungen geben. Und dann wird jeder Einzelne sich fragen müssen, ob mit dem, was ihn irgendwann mal so gut gemacht hat, an den Punkt gebracht hat, sein Unternehmen hat florieren lassen, ob er mit diesem Nukleus und mit den Leuten, die das mit ihm gemacht haben, ob er dann einen Platz in den neuen Rahmenbedingungen findet. Das ist kein Konzept zu sagen, so ändert sich die ganze Branche, sondern das fällt zurück auf die Unternehmerin, den Unternehmer, sich zu überlegen, was ist denn die besondere Leistung, die ich bringen kann? Und da bin ich wirklich überzeugt, es wird für unglaublich viele Unternehmen wieder einen Platz geben. Natürlich in einer variierten Form, in einer variierten Welt. Anmerkung von meiner Seite: Das trifft die Branche der Beratung, des Trainings, der Veränderung oder Transformation ähnlich hart wie die Veranstaltungsbranche, weil auch hier unglaublich schnell unglaublich stark gekürzt wurde und ich einen großen Zweifel habe, dass es in diesem Maße wieder angeht. Auch da die gleiche Aufforderung an meine Kollegen und mich. Jeder muss für sich selber überlegen, was ist das, worin ich wirklich besser oder so gut bin, dass ich auch morgen in schwierigem Umfeld noch wachsen kann. Aber die Frage, die tut weh, die ist anstrengend und bedeutet vielleicht, dass man nicht in gleicher Stärke, in gleicher Größe und vielleicht auch im ersten Schritt nicht mit gleicher Profitabilität weiter segelt.

Detlef Altenbeck Das ist also die Frage nach dem Purpose, also die Frage nach dem Warum und Wofür, Sinn und Zweck des Unternehmens?

Thorsten Bosch Ganz genau. Und die Frage, ob diese Leistung, dieses Angebot, das, was ich bisher gemacht habe, passt das in die Welt oder was muss ich an der Leistung ändern und will ich das? Kann ich das? Bin ich bereit, mich selber soweit zu ändern?

Detlef Altenbeck Bei einigen Unternehmen wirkt Corona wie ein Brandbeschleuniger in einer ohnehin bestehenden kritischen Lage, andere trifft es schuldlos. Das fast unsichtbare Virus hat insgesamt aber, glaube ich, viele Strukturen sichtbar gemacht. Der DIW-Präsident sagt, Corona sei der letzte Sargnagel für den Neoliberalismus. Wie siehst du das? Legt die Corona-Pandemie Systemschwächen offen?

Thorsten Bosch Ja, das ist die Frage. Ist Corona das Problem oder legt Corona Probleme offen? Dass Corona ein immenses Problem ist, ist klar, aber ich würde sagen es trifft wie eine harte Welle auf eine morsche Planke. Tatsächlich zeigt es sowohl bei Systemen, du sprichst den Neoliberalismus an, als auch bei Unternehmen einfach Schwächen, die aber nicht durch Corona gekommen sind.

Wie anpassungsfähig waren Unternehmen vor Corona? Auch dort hat sich im Markt was geändert. Wie lang hat ein Unternehmen gebraucht und welche Methoden und Möglichkeiten hat es für sich selber gefunden, auch intern eine Veränderung zu bringen? Wir haben ganze Branchen, wie die Banken, wie haben die reagiert auf veränderte Marktgegebenheiten? Wie reagiert die Automobilbranche, das heißt die Frage der Anpassungsfähigkeit wird jetzt eigentlich, wie man so neudeutsch sagen wird, gechallengt, weil Corona viel weniger Zeit als eine normale Entwicklung unserer Umwelt lässt. Das legt tatsächlich zwei Dinge offen: Wie stark bzw. welche Stärken oder Schwächen hatten denn bestimmte Branchen oder wie eingefahren waren sie? Und es zeigt auch auf der emotionalen Seite wieder: Wie stark sind Unternehmenskulturen? Können Kulturen sich verändern? Halten die Akteure zusammen, vertrauen die noch aufs Management? Das, was wir hier erleben, dass dieses Coronavirus viele total trifft, hat nicht nur mit dem Lockdown und den Rahmenbedingungen zu tun, sondern dass der innere Zusammenhalt oder der Glaube ans Modell schon vorher gefehlt hat. Abkehr vom Neoliberalismus ist eine große Forderung. Man kann nicht bestreiten, wir brauchen natürlich an der einen oder anderen Stelle einen regulierenden Eingriff. In der Finanzkrise mussten die Notenbanken eingreifen. Die Staaten mussten eingreifen. Wir haben das jetzt wieder.

Das ist alles bis zu einem gewissen Maß vollkommen richtig. Allerdings fürchte ich, die Staaten allein werden das Problem nicht lösen.

Detlef Altenbeck Das Weltwirtschaftsforum in Davos tagt nächstes Jahr zum Thema „The Great Reset“. Gründer und Leiter Klaus Schwab definiert den großen Neustart als, ich zitiere: „Verpflichtung, gemeinsam und dringend die Grundlagen unseres Wirtschafts- und Sozialsystems für eine gerechtere, nachhaltigere und widerstandsfähigere Zukunft zu schaffen“. Welches neue Betriebssystem installieren wir jetzt? Brauchen wir diesen Neustart? Wie könnte der gelingen?

Thorsten Bosch Das sind natürlich sehr, sehr große, sehr vernünftige, wohlklingende Forderungen. Wie sollte man sich gegen solche weise gewählten Worte stellen? Die Frage, die man sich stellt, wenn ich mir überlege, wer in Davos zusammenkommt und wer die ganz, ganz großen Profiteure der letzten Jahrzehnte waren, von diesem ja, wenn man es Neoliberalismus nennen will, da finde ich es eine großartige Idee, mehr Moral, mehr Nachhaltigkeit, mehr Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Da kann man nur Beifall klatschen. Wunderbar. Allerdings wirkt es natürlich ein klein wenig so, als würde man die Frösche um Hilfe bitten, wenn man den Teich trockenlegen will. Wie weit dieser Restart jetzt wirklich heißt, auch auf die geliebten Margen zu verzichten und die Bereitschaft, sozusagen mehr Verantwortung für all das, was man tut, zu übernehmen, da wäre ich sehr froh, wenn das in dieser Weise kommen würde, wie Schwab es hier fordert und ankündigt.

Detlef Altenbeck Ich nehme mal an, dass die meisten Unternehmen sich der Gemeinschaft verpflichtet fühlen, der Gerechtigkeit, der Umwelt, den kommenden Generationen. Sie sind aber auch Arbeitgeber, Angestellte ihrer Eigentümer, Kunden anderer Firmen. Wie viel Moral verträgt ein Unternehmen? Wieviel Moral braucht ein Unternehmen?

Thorsten Bosch Es kann gar nicht genügend Moral im Unternehmen geben. Ich glaube, dass Unternehmer ein hohes Bewusstsein für diese moralische Verantwortung haben. Wir müssen vor allem lösen, allerdings auch ein Stückchen weit trennen, wenn wir über Moral und Unternehmertum reden, reden wir tatsächlich über Unternehmer. Reden wir über noch in Inhaberhand geführte Unternehmen, wo auch derjenige, der das Geld hat und das Sagen hat, in gewisser Weise sich, ich sage es mal ganz brutal, die Moral leisten und einfach sagen kann: Mir sind 2% Umsatzrentabilität egal, wenn es dann nach diesen oder jenen Prinzipien oder in diesem oder jenem Sinne zugeht. Es gibt auch sehr viele Unternehmen, die sehr stark in der Öffentlichkeit agieren, die sich Quartal für Quartal mit ihren Zahlen auf dem Börsenparkett präsentieren müssen. Und da ist die Frage, wie lange ein Management den moralischen Anspruch, den sittlichen Anspruch über den Return on Invest, über die Erträge, über was immer sie gerne verkennen, Zahl nehmen wollen, stellen kann. Also auch bei der Forderung. Das kann man nicht negieren. Und dennoch gibt es natürlich einen riesen Widerspruch zwischen dem, was moralisch richtig ist und dem, was dann passiert. Ich habe mir jetzt die neuesten Zahlen vor ein paar Tagen angeguckt zwischen den Moralpredigten, die ich mir von vielen Menschen anhöre. Das ist ja echt sehr schwierig, bei Amazon oder anderen etwas zu bestellen, weil man muss ja in der Region alles fördern. Wenn ich mir dann die Kennzahlen angucke, die knallharten, die Veränderungen, wohin auch der Konsument tendiert, das sehe ich doch den Widerspruch nicht nur auf Unternehmenslenkerebene, sondern der moralische Widerspruch, der scheint sich wie ein großer Spaltkeil durch die Bevölkerung zu ziehen. Man kann das vielleicht sagen wie in der Bibel: der Spreißel im Auge des Gegenübers ist viel besser zu sehen als der Balken im eigenen Auge.

Detlef Altenbeck Das heißt, wir gucken nicht nur und fragen: Wie ist die Moral der Unternehmen, sondern wir fragen uns vielleicht selber: Wo kaufe ich? Oder wo kommen die Dinge her, die ich da gerade kaufe?

Thorsten Bosch Das sollten wir uns dringend fragen. Und das ist vielleicht einer der größten Vorteile unserer Zeit. Informationen sind so leicht, so schnell und so einfach zu beschaffen. Ich glaube nicht, dass man sagen kann: Mensch, das überrascht mich jetzt total, wo die Hemden genäht werden in dieser Welt. Wir selber können und wir sollten uns als allererstes immer die Frage stellen: Wie stelle ich mich auch zu diesen Fragen? Brauche ich das alles neu? Muss das immer alles weggeworfen werden? Nachhaltigkeit, Verantwortung gegenüber Ressourcen, gegenüber der Umwelt, gegenüber Mensch und Tier, die fängt ja bei jeder kleinen Entscheidung an. Tut es der Sessel noch mal ein Jahr oder muss ich alle zwei Jahre einmal komplett alles auf den Müll fahren. Das fängt bei den ganz kleinen Dingen an und das zieht sich durch bis zu den Entscheidungen, die ein Unternehmen trifft. Das fängt wirklich bei uns an.

Detlef Altenbeck Nicht nur besser denken, sondern auch das Bessere tun, nehme ich da raus. Woher nehmen wir den Mut zum Handeln?

Thorsten Bosch Den Mut zum Handeln? Der beginnt, wenn man es unternehmerisch betrachtet, im Mut zur Ehrlichkeit mit seinen Vertrauten, seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen, seinem Team, offen und ehrlich in so einer Krisensituation zu sein. Man darf auch gerne mal eine Stunde jammern, aber im Großen und Ganzen sich ehrlich mit der Sache auseinandersetzen und auch mutig seine Leute zu fragen: Welche Optionen seht ihr? Der Mut beginnt in meinen Augen mit der ehrlichen, authentischen Auseinandersetzung, wie es ist, und nicht mit dem Verwischen und Verdecken, zu sagen: „Ja, ja, das wird schon wieder. Wir kriegen das hin und da schauen wir mal. Dann wird es auch schon“. Sondern der Mut erwächst daraus, dass man wieder im engsten Kreis der Vertrauten, im Führungskreis, wo immer der ist, sich eingesteht, wo man steht. Das muss auch gar nicht nur schlecht sein, da gibt es vielleicht viele Möglichkeiten. Und von dort aus kann man gemeinsame Pläne fassen. Nur dann, wenn man das auch gemeinsam macht, entsteht gemeinsames Handeln. Also der Mut hat zunächst mehr mit echter Auseinandersetzung mit sich und der Ehrlichkeit auch mit seinem Team zu tun. Und da entsteht der Mut, aus dem das neue Geschäft entsteht. Es kann ja auch dabei rauskommen, dass man sagt: „Okay, mit dem Geschäftsmodell wird das nichts. Aber nachdem wir uns jetzt viele Tage zusammengesetzt haben, haben wir eine Idee entwickelt und die verfolgen wir genauso beherzt wie die Ideen, die wir die letzten Jahre verfolgt haben“. Daraus entsteht das. Gründung oder Veränderung oder Unternehmertum war eigentlich nie was anderes. Und ich glaube, die Krise, über die wir jetzt gerade

sprechen, ist nichts anderes als ein exogener Schock, den die Welt schon so oft gesehen hat und den sie noch oft sehen wird. Also im Grunde nichts zum Verzweifeln. Das ist eigentlich eine Möglichkeit einzukehren. Und die Zeit hatten wir dazu.

Detlef Altenbeck Vielen Dank für das Gespräch, Thorsten Bosch.

Wenn Ihnen die Sendung gefallen hat, dann abonnieren Sie unseren monatlichen Podcast und empfehlen Sie uns weiter. Wir freuen uns auf Kritik, Anregungen und Kommentare auf allen bekannten Kanälen oder direkt unter m.next@marbet.com

Danke fürs Zuhören. Bis zum nächsten Mal.