

Patrick D. Cowden
Neustart

PATRICK D. COWDEN

NEU START

Das Ende der Wirtschaft
wie wir sie kennen
Ab jetzt zählt der Mensch

ARISTON 



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
EOS liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2013 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Dieses Buch entstand in Zusammenarbeit mit Klaas Jarchow Media, Hamburg,
und Thorsten Karl, Hamburg

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie, Zürich
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN 978-3-424-20092-8

Inhalt

Mut zur Entscheidung

Warum wir unsere Unternehmen verändern müssen	9
Eine Karriere – zwei Gesichter eines Werdegangs	12

Startklar

Die Perspektiven, die wir wechseln	25
Systemfehler – wer entfaltet das Potenzial der vielen?	27
Systemopfer – worum sich Chefs besser kümmern sollten!	38
Globaler Fehler – warum die Zentrale alles weiß, aber nichts versteht.	55
Zahlenfetisch – eine Note für jeden Mitarbeiter.	68
Optimierungswahn – wenn Firmen die falsche Richtung einschlagen.	80

Kraftvoll

Die Energien, die wir freisetzen	99
Aufgeladen – nur die Qualität des Miteinanders entscheidet.	101
Nahbar – wie Beziehungen unser Potenzial entfalten.	120
Werthaltig – wenn die Rechtsabteilung überflüssig wird	132
Ausgereizt – was uns richtig motiviert	148
Beziehungsende – um sich trennen zu können, muss man zusammen sein	163

Grenzenlos

Die Haltungen, die uns verbinden.	175
Geschäftsbeziehungen – warum Kunden mehr bekommen sollen als unsere Produkte	177
Umsatz verpflichtet – wie das Gute passiert, ohne dass wir darüber reden müssen	196
Einzigartig – warum es für mehr Vielfalt keine Quote braucht	212
Freie Liebe – ab jetzt schauen wir genauer hin, bevor wir uns binden	226

Neustart

Darum zählt ab jetzt der Mensch!.	245
---	-----

MUT ZUR
ENTSCHEIDUNG

Warum wir unsere Unternehmen verändern müssen

Wir leben in einer Welt, die Erfolg meist nur aus einer Perspektive bewertet, die so beschränkt ist, dass sie persönlichen und unternehmerischen Erfolg nur auf eine einzige Art zu veranschaulichen weiß: in Ziffern.

Es kommt auf den Gewinn nach Steuern an und nicht auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Auf die Boni der Verkäufer, deren Ergebnisse am Tag vor Quartalsende in die Höhe schießen, obwohl sich ihre Kunden alles andere als gut beraten fühlen. Es ist die Einschaltquote, die jede noch so menschenverachtende TV-Sendung rechtfertigt. Es zählen die Minuten, die ein Arzt für einen einzelnen Patienten aufwenden darf, wenn es sich für ihn noch rechnen soll. Es zählt die Rendite, die ein Banker mit einem Finanzprodukt erwirtschaftet, dessen Folgen im schlimmsten Fall die Gesellschaft, also wir, tragen muss. Die Forderung der Chefetage nach effizienteren Arbeitsabläufen ist auf die Kommastelle genau berechnet und lässt zugleich ganze Belegschaften frustriert zurück.

Es scheint unumstößlich zu gelten: Wirtschaftlicher Er-

folg hat einen Preis. Und den zahlen Menschen – die Mitarbeiter, die Kunden, die Öffentlichkeit.

Da gibt es schließlich Sachzwänge. »Der Wettbewerber in Asien schläft nicht!«, »Die Investoren wollen schnelle Ergebnisse sehen ...« Nur: Dass es Menschen sind, die diese Ergebnisse, die fetten, schwarzen Zahlen, erst ermögli-

Ein System, das sich am Aktienwert und nicht an menschlichen Werten orientiert.

chen, dass es immer zuerst auf deren Motivation, Kreativität und Engagement ankommt, das spielt offenbar keine Rolle in den Planungen der Unternehmensleitungen. Der Status quo

ist das System einer Wirtschaft, in der sich die Verantwortungsträger nur auf die betriebswirtschaftlichen Kennziffern konzentrieren anstatt auf die eigenen Mitarbeiter und deren Bedürfnisse. Ein System, das sich am Aktienwert und nicht an menschlichen Werten orientiert und in dem man gerne jubeln darf, wenn die Rendite kurzfristig nach oben schießt, obwohl zeitgleich Mitarbeiter gekündigt werden.

Doch es gibt in der Welt der Unternehmen auch die anderen, die wenigen Chefs und Mitarbeiter, die nicht mitmachen beim Machtpoker und bei der Gier nach dem schnellen Euro. Sie stellen sich dagegen, aber nicht, weil ihnen der Erfolg egal wäre. Nein, sie bleiben bei den Menschen, weil sie noch viel mehr erreichen wollen. Sie spüren, dass mit der Ressource Mensch maßgeblich Größeres geschaffen werden kann, etwas, das am Ende alle kurzfristigen Gewinne in den Schatten stellt. Und dafür wagen sie viel: Sie verweigern sich den gängigen Maßstäben und drehen stattdessen die Verhältnisse um. Sie stellen ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen

Denkens und Handelns – mit aller Konsequenz. Und sie sind damit, zum Erstaunen der Status-quo-Verteidiger, viel erfolgreicher, als die Mehrheit es je sein wird. So erfolgreich, dass das kaum eine Chefetage auf Dauer negieren kann, wenn sie nicht will, dass die eigenen Spielregeln – und damit leider auch oft sie selbst – von einem energiegeladenen Team über den Haufen geworfen werden.

Im Unternehmen der Zukunft dreht sich alles nur um einen: den Mensch.

Ich, Patrick D. Cowden, bin einer von den anderen. Ich war es nicht immer, bin es heute aber mehr denn je. Ich habe in meiner Karriere immer wieder gegen die gängigen Regeln verstoßen, war dadurch mit fast jeder Firma erfolgreicher im Wettbewerb als die Konkurrenz und wurde dennoch oder gerade deshalb vier Mal entlassen – ich weiß, wie es sich anfühlt, gegen die Windmühlen eines allmächtig wirkenden Systems zu kämpfen.

Als US-Amerikaner übernahm ich in den vergangenen drei Jahrzehnten Verantwortung für viele internationale Unternehmen in Deutschland und erlebte und erfuhr wie kein Zweiter, was diese antreibt: der Fetisch der großen Zahlen, die egoistische Gier nach Prestige und Geld. Aber genauso erlebte ich immer wieder die ungeheure Begeisterungsfähigkeit derjenigen, die gemeinsam Großes vollbringen wollen.

Es ist diese positive Kraft, mit der uns gemeinsam ein erfolgreicher Neustart gelingt – wenn wir den Mut haben, uns zu entscheiden. Für das Unternehmen der Zukunft, in dem sich alles nur um einen dreht: den Mensch.

Eine Karriere – zwei Gesichter eines Werdegangs

In meiner Karriere gab es viele Auf's und Abs. Eine Achterbahnfahrt, bei der ich Ende 2006 meinte, auf meinem beruflichen Zenit angekommen zu sein – nicht ahnend, dass ich nur vier Wochen später tiefer stürzen würde als je zuvor.

In meinem Mail-Account befand sich zu dieser Zeit eine Nachricht von Michael Dell, dem Gründer und Chef des bis dahin weltweit erfolgreichsten Computerherstellers. »Patrick, I'm inspired by your work!« Michael Dell hatte von meinem neuen Geschäftsmodell erfahren, das den Umsatz meines Teams explodieren ließ und zu einem der größten Geschäftsabschlüsse führte, die dem Unternehmen Dell in Deutschland je gelungen waren. Ein 100 Millionen Euro schwerer Auftrag der Deutschen Telekom, den mein Team nur deshalb gewinnen konnte, weil wir anders waren als alle übrigen Teams im Markt und leider auch im Unternehmen selbst. So wie ich als Führungskraft anders war als die anderen Chefs bei Dell.

Damals war ich hungrig nach dem absoluten Erfolg. Und das bin ich auch heute noch, wenn auch auf eine völlig andere Art und Weise. Als junger, knapp 19-jähriger US-Amerikaner war ich Mitte der 1980er-Jahre mit nichts weiter als einem Highschool-Abschluss in der Tasche nach Deutschland gekommen, um meine Karriere zu starten. Und sei es nur, weil mir eine deutsche Mutter und eine vage Erinnerung an eine schöne Kindheit im Mittelpunkt Europas Hoffnung auf mehr machte. Ich begann als einfa-

cher Betanker auf dem Frankfurter Flughafen. Und setzte mir dort auf dem Rollfeld ehrgeizigere Ziele, als man es mir damals ansah: Ich wollte ein schnelles Auto, ein großes Haus, eine Million Euro und einen Posten als Firmenchef – und das Ganze so schnell wie möglich. Ich wollte es allen beweisen, die nicht an mich glaubten. Und vor allen Dingen mir selbst.

Ich war ein amerikanischer Turbokapitalist reinster Sorte, der seine Ziele mit Höchstgeschwindigkeit anging. Nach einer Ausbildung zum Programmierer und einer Phase, in der ich als Mainframe-Ingenieur für IBM-Rechner die kompliziertesten Programmiercodes mitentwickelte, hatte ich gelernt, wie man Hardware verkauft.

Ein prägender Einschnitt: Als Verkäufer beim amerikanischen IT-Unternehmen EMC, einem Börsenliebling der 1990er-Jahre, stellte ich schnell Rekorde auf. Verdiente in einem Monat mehr als eine viertel Million Euro an Provision und war bereits am Ende meines ersten Jahres Millionär. Ich hatte das Spiel verstanden und spielte es noch besser als die anderen. Und das fühlte sich verdammt gut an.

Für meine Kunden und Kollegen hatte ich einen besonderen Mix parat: Ich verband deutsche Detailverliebtheit mit amerikanischer Begeisterung, technisches Wissen mit einem ausgeprägten Gespür für Menschen. Damals erkannte ich, was es bedeutet, Menschen persönlich zu erreichen. Sie nicht nur von einem Produkt zu überzeugen, sondern auch von mir selbst. Es war ein zwiespältiges Spiel: Einerseits war ich ein aufrichtiger Kumpeltyp, andererseits war ich ständig auf der Überholspur, wollte jeden von mir überzeugen. Weil ich immer

Ich erkannte, was es bedeutet, Menschen persönlich zu erreichen.

den absoluten Erfolg wollte und glaubte, das sei im Interesse aller.

Was mir nie klar war: Ich war der treuste Diener eines Systems, das von jedem Einzelnen beste Ergebnisse und beste Leistungen einfordert. Mehr als jeder andere beherrschte ich dieses Spiel, war unerbittlich auf der Jagd nach dem nächsten Verkaufsrekord. In einem System, das Egoisten züchtet und sie zu Herrschern über Menschen macht.

So stieg ich auf. Übernahm Verantwortung. Mit 29 Jahren wurde ich der jüngste Geschäftsführer in der Geschichte einer westdeutschen Landesbank. Ich entwickelte innovative Geschäftsmodelle. Und trieb für die Verwirklichung meiner Ideen nicht nur mich, sondern auch meine Mannschaften unbeirrt vorwärts. Mit Mitarbeitern und Kunden reden, sie abholen, sie mitreißen. Wie ein amerikanischer Entertainer schaffte ich es, jeden aus der Reserve zu locken. Dabei gab ich das Tempo vor, ohne Rücksicht auf Verluste. My way or the high way: Wer nicht mitzog, dem machte ich Feuer. Weil es immer mein Team sein sollte, das der Unternehmensleitung den ultimativen Profit und damit die größte Trophäe zu Füßen legt.

Trotz meines Erfolgs rieb ich mich permanent an meinen Vorgesetzten. Hierarchien akzeptierte ich nur schwer. Ein

Ein einfacher Techniker ist für mich nicht weniger wert als ein Vorstand.

einfacher Techniker war für mich nicht weniger wert als ein Vorstand. Ich behandelte beide gleich, wollte am liebsten mit beiden per Du sein. Mit

Befehl und Gehorsam konnte ich nichts anfangen, weil ich nur bereit war zu handeln, wenn ich verstand, warum. Ich entzog mich der Kontrolle von oben, wollte stattdessen

mein Ding durchziehen und erwartete dafür auch noch das gleiche Vertrauen und die gleiche Anerkennung, die ich bereit war, meinen Mitarbeitern zu geben.

Dieses Vertrauen bekam ich in all dieser Zeit niemals. Weil ich mich nicht so verhielt, wie man es von mir erwartete. Mich nicht fügen und meine Erfolge nicht so erreichen, wie man es mir vorgab. Ich wollte mehr als den Durchschnitt, den bestehenden Standard. Es musste immer diese

eine Idee mehr sein, die es im Markt noch nicht gab. Die den Kunden glücklicher machte, weil sie sich besser als alles bisher Dagewesene an seinen Bedürfnissen orientierte. Es mussten

In meinen Geschäftsideen sollte sich alles verbinden – zum Wohle der Menschen.

Ideen sein, die alles verbinden sollten, was ich geben konnte. Schließlich hatte ich mir im Laufe der Jahre von der Deutschen Bank über den amerikanischen IT-Hersteller EMC, die französische Beratungsfirma Capgemini, ISIS – eine der ersten Internetfirmen Mitte der 1990er-Jahre – bis zur Multimedia Division der Bertelsmann Group alle Kompetenzen angeeignet: die Hardware, die Software, den Vertrieb, das Marketing, die Beratung, den Content. In meinen Geschäftsideen sollte sich all das verbinden. Zum Wohle der Menschen. Darauf schwor ich meine Teams ein, begeisterte sie mit waghalsigen Visionen. Ich holte alles aus ihnen heraus und forderte die Unternehmensspitze damit immer wieder heraus. Weil ich an die Grenzen ging. Und dennoch glaubte, dass meine Erfolge am Ende jeden glücklich machen würden.

Ob bei diesem Ehrgeiz, diesem Tempo alle meine Leute mitkamen? Nein, nicht immer. Aber darüber machte ich mir damals keine Gedanken.

Als ich bei Dell anfang, lief ich durch alle Stockwerke und begrüßte jeden Einzelnen meiner 400 neuen Kollegen höchstpersönlich. Die Manager bei Dell waren irritiert. Noch mehr, als ich damit weitermachte. Nicht mit dem Händeschütteln. Aber mit dem Versuch, in meiner Zeit dort mit jedem meiner Mitarbeiter in eine Beziehung zu treten. Dafür kümmerte ich mich um alles, um jede Kleinigkeit, um jedes Detail in unserem Büroalltag. Ich wollte das Team aus seiner Lethargie reißen. In meine Welt mitreißen. Weil ich wusste, dass dies der Schlüssel für den maximalen Erfolg im Markt war.

Meinen Managerkollegen war ich nicht geheuer. Der unruhige Amerikaner, der alles über den Haufen werfen wollte? Ich hatte keine Lust auf stieren Abverkauf wie in den anderen Unternehmensbereichen: Produkt zum Kunden – fertig. Wie die anderen Chefs studierte auch ich meine Absatzzahlen genau, jede Woche, jedes Quartal. Wurde ein wahrer Meister darin, viele Quartale im Voraus die Zahlen punktgenau vorherzusagen. Aber ich wollte noch mehr. Ich wollte das Geschäftsmodell von Dell weiterentwickeln, den Service für die Kunden verbessern. Aus einem reinen Computerhersteller, der seine Kunden auf den Punkt beliefert, wollte ich ein Unternehmen machen, das seinen Kunden einen integrierten Rundum-Service anbietet, von der Hard- bis zur Software und den dazugehörigen menschenlnden Dienstleistungen. Ich erkannte die Bedürfnisse unserer Geschäftskunden richtig.

Während ich die anderen Manager nur noch nervte, wurde mein Team immer besser. Die innovative Idee meines Geschäftsmodells entwickelte eine eigene Kraft – nach innen zu den Mitarbeitern wie nach außen zu den Kun-

den. Meine Mannschaft konnte sich damit identifizieren. Jeder von ihnen erkannte die Sinnhaftigkeit unseres Produkts, das unseren Geschäftskunden den Umgang mit ihrer IT um vieles erleichterte. Ich begeisterte meine Mitarbeiter dafür, zog sie auf meine Seite, mit Leib und Seele. Wie bei meinen vorherigen Stationen wurden wir regelrecht zu einem Fremdkörper im Unternehmen. Eine Insel, auf der andere Regeln galten als im Rest des Staates. Wir verkauften nicht um jeden Preis, sondern entwickelten das beste Produkt, hinter dem alle meine Mitarbeiter stehen konnten. Ich drohte nicht und kontrollierte nicht, ließ aber auch keine Sekunde locker. Ich appellierte an den Stolz, den Ehrgeiz, das gemeinsame Ziel. Machte Tempo und wollte sie so hungrig machen, wie ich es selbst immer war. Ich dachte, das wäre das Richtige für alle. Solchermaßen angestachelt, kamen die Erfolge. Riesige Erfolge wie der Zuschlag der Deutschen Telekom. Ich katapultierte Deutschland zurück auf die Landkarte der Dell-Zentrale. Meine mittlerweile feindlich gesinnten Chefkollegen in der deutschen Geschäftsleitung, die meine Art der Führung und mein ganzes Team zu Recht als Angriff verstanden auf den Status quo, auf ihre Art, nach fachlicher Kompetenz, aber nicht mit Emotionen zu arbeiten, gerieten in die Defensive. Mein Geschäftsmodell und meine Zahlen waren zu gut. Nach der E-Mail von Michael Dell schwebte ich auf Wolke sieben. Bis ein Anruf alles änderte.

Eine meiner Mitarbeiterinnen hatte einen schweren Infarkt erlitten. Und die Familie beschuldigte mich, dafür verantwortlich zu sein. Ich hätte das Team bis an die Grenze der Belastbarkeit und darüber hinaus getrieben. Ich konnte es nicht fassen. Ich liebte meine Mitarbeiter. Aber

das war leider nur eine Seite der Wahrheit: Ich hatte wie so oft das Rad überdreht. Hatte mich selbst in 80-Stunden-Wochen ausgebeutet und meine Belegschaft ebenfalls. Weil ich den Erfolg letztlich über alles stellte. Weil die angefachte Begeisterung letztlich nur einem dienen sollte: dem besten Ergebnis. Gewinn und Umsatz sollten die Chefetage beeindrucken. Die da oben sollten endlich Ja sagen – zu mir und zu meinen Ideen. Ich wollte es hören. Unbedingt.

Stattdessen wurde ich entlassen. Fristlos. Mit mir die Führungsebene meines Teams. Meine Gegner in der deutschen Geschäftsleitung nutzten ihre Chance. Sie hatten lange darauf gewartet. Ich kämpfte dagegen an, zwei Monate. Dann war es vorbei. Ich war fertig.

Als ich alleine zu Hause saß und erkannte, dass über meinem Arbeitswahn auch meine Ehe in die Brüche gegangen war, blieb nicht mehr viel von mir übrig. Ich fühlte mich schuldig und war wütend, auf mich, auf die Welt der Manager, auf eine Unternehmenswelt, die permanent das größte Wachstum fordert. Und ich war derjenige gewesen, der seine Mitarbeiter am eifrigsten in das Feuer geführt hatte. Weil ich ein normales Team in ein zu allem bereites Hochleistungsteam verwandelt hatte. Aber wofür und für wen? Das ergab plötzlich alles keinen Sinn mehr.

Ich brauchte einige Monate, bis ich mich körperlich und seelisch erholt hatte. Ich kam wieder auf die Beine, weil ich erkannte, worum es mir in meinem Leben ab jetzt gehen sollte: Ich wollte nicht länger der beste Diener eines Systems sein, das seine Menschen nur ausnutzt, sie unterdrückt

Eine Führungskultur, die sich ohne Wenn und Aber nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter richtet.

und zu Marionetten macht. Mir wurde auf einmal klar: Ich würde alles daransetzen, unsere Unternehmenswelt von Grund auf zu ändern! Mit einer neuen Führungskultur, die sich ohne Wenn und Aber nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter richtet.

Ich suchte mir eine Firma, bei der ich damit beginnen wollte. Ich wurde Vice-President beim japanischen Unternehmen Hitachi Data Systems. Und machte von Beginn an alles anders. Ich stellte die Menschen meines Teams endlich konsequent in den Mittelpunkt und vor allem: über alles andere. Auch über mich selbst.

Ich schaltete fünf Gänge runter. An die Quartalshysterie verschwendete ich zum ersten Mal keine Gedanken mehr. Ich trieb nicht mehr an, sondern ließ meine Mannschaft das Tempo vorgeben. Auch dann, wenn Kunden oder die Firmenzentrale drängten. Ich traf nicht mehr vorschnell Entschlüsse, gab nicht den Ton an, sondern ließ auf allen Ebenen meine Leute entscheiden. Hörte mehr zu, als ich selbst sprach. Stand einfach zur Seite, wenn es nötig war. War mehr schützender Rahmen als heulender Motor. Keine Überstunden, dafür maximale Freiheit. Jeder sollte so arbeiten, wie er es für richtig hielt. Weil nicht die Führungsspitze, sondern die normalen Mitarbeiter am besten wissen, was zu tun ist. Ich vertraute meiner Mannschaft, ihren Ideen und ihrem Tempo zu 100 Prozent. Kurz: Ich ließ endlich los. Ich entspannte, nahm mir die Zeit für ein normales Leben. Und es lief gut. Genauer gesagt: besser als jemals zuvor.

2010 wurde ich ausgezeichnet – als erfolgreichster Manager des Konzerns weltweit. Wir waren zweistellig gewachsen, mitten in der schwersten Krise seit Langem. Mir

war klar, dass ich einen Weg gefunden hatte, der für alle das Beste war: für die Mitarbeiter, für das Unternehmen, für mich selbst. Aber das reichte nicht!

Zwölf Monate nach meiner Auszeichnung zum Manager des Jahres wurde mir gekündigt. Es war mein vierter Rauswurf. In einem Hitachi-System, das trotz meiner exzellenten Geschäftszahlen vieles an mir nicht akzeptierte. Vor allem nicht meine Art, mit meinen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu kommunizieren und ihnen möglichst viel Autonomie zu geben. Denn: In diesem so typischen Unternehmenssystem war so viel Freiheit nicht vorgesehen.

Auch wenn ich mich zum Positiven verändert hatte: Der Neustart eines Einzelnen reicht nicht aus. Es braucht einen Neustart des ganzen Systems: Die Art, wie wir wirtschaften, wie Menschen innerhalb und außerhalb der Unternehmenswelt miteinander umgehen, wie Chefs ihre Mitarbeiter führen und unter welchen Vorzeichen unternehmerische Entscheidungen getroffen und Ziele bestimmt werden. Nur dann werden Menschen im Job ein viel höheres Maß an Zufriedenheit erreichen und ihr volles Potenzial abrufen können.

Meine Entlassung machte mir eines klar: Ich muss raus aus diesem System! Nachdem ich mich über so viele Jahre

Es gibt für Unternehmen und ihre Mitarbeiter eine Alternative zu der Zahlenraserei.

meines Lebens und vor allem lange genug darin abgestrampelt, jede Facette kennengelernt habe, nachdem ich wie kein anderer ein Teil davon war, kenne ich heute den richtigen Weg: Wir können

es viel besser. Es gibt für Unternehmen und ihre Mitarbeiter eine Alternative zu der Zahlenraserei, zum Tunnelblick auf betriebswirtschaftliche Kennziffern, zu den

schnellen, aber nicht nachhaltigen Erfolgen. Dieses Buch erzählt von dem unbefriedigenden Normalzustand in deutschen Unternehmen, über das, was uns krank und unglücklich macht. Und darüber, wie wir das System unseres Wirtschaftens im Sinne der Menschen verändern können. Um erfolgreicher zu sein, als wir uns das jemals vorgestellt haben.



Patrick D. Cowden

Neustart

Das Ende der Wirtschaft, wie wir sie kennen. Ab jetzt zählt der Mensch!

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 256 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20092-8

Ariston

Erscheinungstermin: September 2013

Vertrauen statt Kontrolle, Mensch statt Zahl

Eine radikale Änderung der Führungskultur – nichts weniger als das fordert der Topmanager und Berater Patrick Cowden. Menschen sind es, die Unternehmen erst erfolgreich machen, doch von den Betriebswirten übers Management bis zu den Aktionären starren alle immer nur auf wirtschaftliche Kennziffern. Aber es gibt ein Mittel gegen sture Zahlenhörigkeit: Respekt, Achtsamkeit und Vertrauen. Das sind die wirklichen Erfolgsfaktoren.

Die Wirtschaft ist für den Menschen da, nicht der Mensch für die Wirtschaft. Aber in der täglichen Praxis dominiert das Controlling, und Mitarbeiter werden zum bloßen »Humankapital« degradiert, zu Faktoren, mit denen Betriebswirte ihre Rechentabellen füllen. Patrick Cowden, früherer Geschäftsführer in internationalen Konzernen, weiß aus eigener Erfahrung, dass dieser Weg in die Sackgasse führt. Leidenschaftlich vertritt er ein engagiertes Modell wertorientierter Führung. Selbstbestimmte Mitarbeiter und steigende Profite schließen sich darin nicht aus, im Gegenteil: Wenn sich Unternehmen darauf einlassen, werden alle gewinnen!



[Der Titel im Katalog](#)