

Andreas Achner, zum Zeitpunkt des Interviews  
Vorstand bei der PPI AG

Inhaltsverzeichnis

2.1 Vita ..... 16

2.2 Interview ..... 16

2.3 Worum es hier geht ..... 25

2.4 Was hat das mit mir zu tun? ..... 26

2.5 Coachingfrage zum Thema „Motivationssteigerung“ ..... 29

2.6 Coachingtool zur Motivationssteigerung:  
Gedankenangebote zur Selbstreflexion ..... 30

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie etwas darüber, wie Sie sich und andere motivieren können und erhalten Ideen dazu, was Sie selbst antreibt.

Führungskraft, Manager, Leader, es existieren viele Begriffe, um die herausgehobene Tätigkeit innerhalb einer Organisation im Bereich der disziplinarischen Führung zu benennen.

Es gibt in der Wirtschaftswelt unzählige Menschen in Führungspositionen und die Außensicht auf diese Menschen ist relativ klar definiert. Das sind die „Bosse“, die sind „oben“ und entscheiden über das Wohl und Wehe der Mitarbeiter. Dafür werden sie in der Regel gut bezahlt und haben Macht und Ansehen.

Ist das Bild der Außenwelt aber richtig und präzise? Warum wollen manche Menschen in die Führung, während andere sehr zufrieden in der untergeordneten Rolle ihre Leistung erbringen? Was motiviert Menschen dazu, in die doch häufig sehr undankbare und immer auch sehr herausfordernde Position einer Führungskraft zu wechseln?

## 2.1 Vita



Andreas Achner, Jahrgang 1959, ist seit 2007 Vorstandsmitglied bei der PPI AG, einem auf Finanzdienstleister spezialisierten Beratungsunternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern mit Sitz in Hamburg. Herr Achner ist Diplom-Ingenieur für Schiffbau und wechselte nach seinem Studium in die Software- und Beratungsbranche. Nach Tätigkeiten als Softwareingenieur und Technologieberater wechselte er 1989 zum Hamburger Beratungsunternehmen Mummert & Partner, für das er 17 Jahre als Projektleiter, Partner und Vorstandsmitglied tätig war. Herr Achner ist verheiratet und hat fünf Kinder. Neben Familie und Beruf hat er eine weitere große Leidenschaft – dass Hochsee-Regattasegeln.

---

## 2.2 Interview

### I. Schumacher:

**Welche ist die zentrale Frage Ihrer Tätigkeit als Führungskraft?**

**A. Achner:**

In einem ausschließlich auf der Qualität von Menschen beruhenden Geschäft wie dem Dienstleistungsgeschäft, insbesondere der Beratung, ist die herausragende Aufgabe, Menschen zu finden, zu binden und zu entwickeln, die dann dieses Geschäft tragen.

**I. Schumacher:**

**Wenn Sie das jetzt so beantworten, sind Sie dafür ausgebildet worden?**

**A. Achner:**

Nein. Mein Credo an der Stelle ist, Unternehmensberatung kann man nirgendwo lernen. Das kann man nicht an einer Universität und nicht über formale Ausbildungen lernen, sondern, das ist ein Lehrberuf wie Goldschmied oder Ähnliches.

Da gibt es Lehrlinge, Gesellen und Meister – und genau diese Schritte habe ich in der Vergangenheit durchlaufen. Aber ich habe niemals irgendwelche formalen Ausbildungen in Richtung Führungskraft mitgemacht.

**I. Schumacher:**

**Was bedeutet für Sie Erfolg?**

**A. Achner:**

Das ist eine sehr gute Frage. Erfolg hat ja immer ganz viele Dimensionen. Zuerst einmal bin ich Vorstand dieses Unternehmens, das heißt, Erfolg ist das Erreichen betriebswirtschaftlicher Ziele, denn ohne die Erreichung dieser Ziele sind all die anderen Erfolgskriterien relativ müßig, da das Unternehmen dann schlicht nicht mehr existieren kann. Darüber hinaus mache ich Erfolg ganz stark fest an der Begeisterung und Freude, mit der die Menschen in diesem Unternehmen arbeiten, an der Qualität der Zusammenarbeit mit den Menschen und an den gemeinsamen Erfolgserlebnissen, die ich mit meinen Top-Mitarbeitern in Kundensituationen habe. So, da gibt es natürlich jede Menge weiche Kriterien, an denen man das festmachen kann. Also, dass die Leute immer halbwegs nett zu mir sind und dass ich in den Gehaltsgesprächen nicht gegen Wände laufe und Ähnliches. Aber es gibt natürlich eine Folge von Hard Facts, das eine ist die Fluktuationsrate. Ich habe einen extrem hohen Anspruch bei meinen Top-Leuten, dass die Fluktuationsrate idealerweise bei null liegt. Das macht sich natürlich dann auch an Dingen fest wie diesen regelmäßigen „Great-Place-to-Work“-Befragungen und Ähnlichem. Wir haben durchaus auch harte Benchmarks, an denen wir dieses Thema messen können.

**I. Schumacher:**

**Was, meinen Sie, hat Sie erfolgreich gemacht? Was waren zentrale Erlebnisse, Gedanken und Beobachtungen?**

**A. Achner:**

Ich weiß nicht, wie es in anderen Unternehmen und vor allem in anderen Berufen ist. Im Beratungsgeschäft entsteht der Erfolg ja, solange man operativer Berater ist, ausschließlich beim Kunden. Das bedeutet, eine Karriere im Beratungsunternehmen ist ganz stark getrieben durch Erfolge, die man beim Kunden hat. Wenn man mal unterstellt, dass es viele Menschen gibt, die beim Kunden hervorragende Arbeit leisten in einem Beratungshaus, dann kommt ein zweiter Faktor dazu, das ist diese Glückskomponente in einer solchen Karriere. Dass man zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kundenprojekt ist. Das heißt Projekte, die dann auch ein Stück im Kernfokus der Geschäftsleitung stehen. Bei mir hat es ein paar Schlüsselergebnisse gegeben. Ganz entscheidend waren die zwei Jahre, die ich als Berater in einem Projekt tätig war, das nicht nur inhaltlich unheimlich interessant war und mich unter verschiedenen Aspekten sehr gefordert hat. Es war auch so, dass der damalige IT-Vorstand des Unternehmens die Zusammenarbeit mit mir sehr geschätzt

hat und mir Positionen übertragen hat, die auf persönliche Assistenz für ihn hinausliefen. Der hat mich überall da reingesteckt, wo es brannte. Das war das eine. Das war sozusagen die inhaltlich gute Arbeit. Dieser Mann, dieser IT-Vorstand, war ein persönlicher Freund unseres damaligen Senior Partners. Jedes Mal, wenn der dort im Unternehmen aufkreuzte, dann musste er sich 'ne halbe Stunde anhören, was für ein toller Mensch ich bin. Das war so ein erster Schub, dass man in meinem Unternehmen gesagt hat, okay, aus dem wird was. Das hat dann dazu geführt, dass man mir ausgesprochen früh Verantwortung für kleine Teams, die damit verbundene Auslastung und den damit verbundenen geschäftlichen Erfolg übertragen hat. Ich habe dann mehrfach nachgewiesen, dass ich in Kundensituationen in der Lage bin, zusätzliches Geschäft für das Unternehmen zu generieren. Weitere Leute beim Kunden zu positionieren, damit das Geschäft aufzubauen, meinen Bereich und letztendlich damit auch den wirtschaftlichen Erfolg zu vergrößern.

#### **I. Schumacher:**

**Wie sah Ihr Lebenskonzept zu Beginn Ihrer Berufstätigkeit aus? Hat es sich verändert und wenn ja, in welcher Weise?**

#### **A. Achner:**

Ja, total. Zum einen bin ich ja von meiner formalen Ausbildung unglaublich weit von dem entfernt, was ich jetzt mache. Ich bin Diplom-Ingenieur für Schiffbau. Das legt nahe, dass ich in keiner Weise vorhatte, Unternehmensberater für Finanzdienstleister zu werden. Ich wollte ursprünglich die akademische Laufbahn einschlagen nach dem Studium. Ich hatte mich sehr stark auf theoretische Strömungsmechanik und ähnliche Dinge gestürzt und wollte eigentlich promovieren und eine Hochschullaufbahn einschlagen. Dann habe ich im ersten Jahr meiner Promotion gemerkt, das muss man auch mal so ganz hart formulieren, dass mir der „intuitive“ Zugang zu den Naturgesetzen fehlte. Das heißt, ich wäre so ein netter Durchschnittsforscher geworden, aber zu einem Top-Lehrstuhl hätte das mit Sicherheit nicht gereicht. Ich wollte nicht auf einer Werft arbeiten, die Schiffbaubranche war damals schon durchaus krisengeschüttelt. Damals hatte ich viel programmiert im Laufe meines Studiums, es war die Ära der ersten erschwinglichen Hochleistungsmikrorechner, man konnte sich plötzlich so ein Ding kaufen. Die Faszination für dieses im extrem schnellen Wandel begriffene Business IT war dann einfach größer als die für Schiffe. Ich habe dann als Softwareentwickler komplett die Branche gewechselt. Habe dann zwei bis drei Jahre bei einem technisch-wissenschaftlichen Softwarehaus gearbeitet. Bin dann damals schon über einen Personalberater mit dem Hamburger Unternehmen Mummert & Partner, einer ganz traditionsreichen Unternehmensberatung, zusammengekommen. Ich habe also den Schritt in die kommerzielle Datenverarbeitung gemacht. Mummert war schwerpunktmäßig bei Banken und Versicherungen tätig. Da bin ich aber eher als Technologieexperte eingestiegen und bin dann über Projekte, überwiegend in Versiche-

rungen, auch in das Branchen-Know-how Versicherung reingewachsen. Eine klassische Karriere habe ich eigentlich zu keinem Zeitpunkt angestrebt, weil ich eher inhaltlich getrieben bin. Das Bild, das ich von mir selbst hatte, war zu jeder Zeit eher das, in dem, was ich gerade tue, der herausragende Experte zu werden. Also der beste Schiffbauingenieur auf diesem Planeten oder später ein herausragender Programmierer, da waren meine Vorbilder solche Leute wie die Linux-Entwickler. Eine formale Managementkarriere hat mich eigentlich zu keinem Zeitpunkt interessiert. Außer zu dem Zeitpunkt, als es dann spruchreif wurde, als ich schon etablierter Bereichsleiter war und durchaus am Horizont auftauchte, dass ich eine realistische Chance hätte, den Sprung in den Vorstand zu machen.

**I. Schumacher:**

**Und dann wollten Sie auch der Welt bester Vorstand werden?**

**A. Achner:**

Mag sein. Damals war ich erfolgreicher Bereichsleiter, ich hatte aus anfänglich fünf bis sieben Leuten eine Truppe von fast 40 Personen gemacht, die erfolgreich in der Versicherungswirtschaft Projektarbeiten machten. Das war auch wirtschaftlich ein erfolgreicher Bereich. Dann war abzusehen, dass es im Vorstand einen Generationswechsel geben würde. Da war ich dann schon extrem daran interessiert, Mitglied des neuen Vorstands zu werden. Für die circa zwei Jahre habe ich dann auch mal sehr intensiv an einer Managementkarriere gearbeitet.

**I. Schumacher:**

**Was sagen Sie zu sich selbst, wenn Sie in einer schwierigen Situation sind? Die innere Stimme, der innere Ratgeber, was sagt der?**

**A. Achner:**

Das ist eine schwierige Frage. Die innere Stimme sagt mir, es gibt immer einen Ausweg. Ganz egal, wie verfahren eine Situation aktuell aussieht. Zu keinem Zeitpunkt macht es Sinn, sich einzugestehen, dass eine Situation wirklich ausweglos und hoffnungslos ist, sondern man muss sofort und schnellstmöglich daran arbeiten herauszufinden, welche Dinge man jetzt tun kann, um dieses Projekt, diese Situation aus dieser Ecke herauszubringen, in der sie sich gerade befindet, und nach vorne zu entwickeln. Eine kleine Anekdote dazu. Ich war in einem Krisenprojekt und bin in eine Sitzung gerufen worden. Da sind wir sprichwörtlich drei Stunden lang mit faulen Eiern beworfen worden. Die Situation war so, dass das Ding mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit gegen die Wand gefahren worden wäre. Ich habe mir gesagt, hier hilft nur radikal der Weg nach vorne. Ich bin dann aufgestanden und habe dem Kunden in aller Deutlichkeit gesagt: Ich bin hier, die Angelegenheit wird jetzt auf Vorstandsebene geregelt und Sie können sicher davon ausgehen, dass das Thema zu Ihrer Zufriedenheit bearbeitet wird. Im Auto zum Flughafen habe ich die ersten Telefonate geführt, um zu klären, was man jetzt tun müsste, um die Sache in Ordnung zu bringen. Also immer den Weg nach vorne

suchen und sich sofort um Dinge kümmern, die für Besserung und Erleichterung sorgen. Mehr kann ich dazu nicht sagen.

**I. Schumacher:**

**Welche würden Sie als Ihre drei größten Stärken bezeichnen?**

**A. Achner:**

Wie schon erwähnt, das ist ein sehr menschengetriebenes Geschäft. Ich habe offenbar eine Fähigkeit, Menschen für mich einzunehmen, sodass sie Spaß daran haben, hoch motiviert und auch längerfristig mit mir zusammenzuarbeiten. Es ist mir immer gelungen, tolle Seniorberater, Bereichsleiter, Spezialisten zu rekrutieren, an mich zu binden und mit ihnen gemeinsam erfolgreich zu sein. Eine zweite Stärke, ich bin sicherlich kein schlechter Akquisiteur und Verkäufer. Das geht wahrscheinlich Hand in Hand. Auch auf Kundenseite bin ich nicht derjenige, der mit (McKinsey-artiger) Brillanz, Perfektion und Präzision, auch nicht mit absolut herausragendem Fach-Know-how, die Menschen überzeugt, sondern ich glaube, ich bin in der Lage, dem Kunden ein Gefühl zu vermitteln, dass er bei mir in guten Händen ist und wir die Dinge hier vernünftig managen werden. Eine dritte Stärke würde ich in der Tatsache sehen, dass ich in der Lage bin, mich extrem schnell in Dinge einzuarbeiten. Ich habe eine unglaubliche Lust, immer wieder neue Sachen zu lernen. Im Beruf und außerhalb des Berufes. Das ist eine meiner ganz großen Leidenschaften. Mich immer wieder in neue Dinge einzuarbeiten und es da auch auf ein gewisses Niveau zu bringen. Ich denke, diese drei Faktoren sind die wesentlichen.

**I. Schumacher:**

**Im Laufe Ihres beruflichen Werdegangs sind Sie auch auf Schwierigkeiten und Hindernisse gestoßen. Wie sahen diese Hindernisse aus? Gab es da eventuell ein Muster?**

**A. Achner:**

Ich selbst kann da kein Muster erkennen. Ich kann mich offensichtlich gut auf Situationen und Umfeld einlassen. Die Kultur meines Umfeldes lesen, interpretieren und mich kulturkonform verhalten. Was meine ich damit? Ich habe meine Karriere in einem Unternehmen gemacht, das auf Partner- und Geschäftsleitungsebene extrem wettbewerbsorientiert aufgestellt war. Das heißt, der Feind saß im Kern nicht nur beim Wettbewerber, sondern auch schon im Nachbarbüro. Man musste aus einer sehr interessanten Mischung heraus brutal die eigenen Interessen vertreten, gleichzeitig aber nach außen als der gute Teamplayer dastehen, seine Pfründe verteidigen. Jetzt bin ich hier Vorstand eines Unternehmens, das eine ausgesprochen, geradezu sanfte, auf Kooperation und enge Zusammenarbeit abgestimmte Kultur hat. Alleingänge werden hier eher sanktioniert, weil das nicht zur Kultur des Hauses passt. Ich denke, das ist mir relativ gut gelungen. Das kann man sicherlich als ein Muster bei mir erkennen. Ein anderes Muster ist natürlich das

Thema „Beziehungen“. Wichtige und gute persönliche Beziehungen aufzubauen, ohne das geht es nicht. Positiv bei den Leuten aufzufallen, die in Schlüsselpositionen in der Geschäftsleitung sitzen, das ist in frühen Stadien der Karriere wichtig. Als „Hoffnungsträger“ wahrgenommen zu werden. Das auch wieder so zu machen, dass es zur Kultur eines Unternehmens passt. Was in einem Unternehmen als gesunder Profilierungsdrang gesehen wird, wird in einem anderen Unternehmen als unerträgliche Angeberei und Selbstprofilierung gewertet. Ich denke, es ist wichtig, dass man in der Lage ist, sich kulturkonform zu verhalten.

**I. Schumacher:**

**Was treibt Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben als Führungskraft an?**

**A. Achner:**

Im Kern ist es das Stichwort „Ingenieur“ und später die Leidenschaft für Softwareentwicklung, insgesamt inhaltlich getriebene Themen. Es ist die Lust, anspruchsvolle inhaltliche Probleme zu lösen. Wenn man das in einem Beratungshaus erfolgreich macht, dann kommt der wirtschaftliche Erfolg quasi von allein. Die Lust, Menschen um mich zu haben, die ein harmonisches Team bilden, die untereinander gut zusammenarbeiten, was uns die Möglichkeit gibt, unser Know-how auch als Team am Markt zu präsentieren und den Kunden davon zu überzeugen, dass er hier mit einer großen Bandbreite von Persönlichkeiten und Skills konfrontiert wird. Mein wesentlicher Treiber ist die Lösung inhaltlicher Fragestellungen. Ich war zu keiner Zeit geldgetrieben. Ich freue mich sehr, dass ich ein vernünftiges Einkommen habe. Ich will auch nicht verhehlen, dass man sich dann vom Lebensstil auch an diese Einkommenshöhe gewöhnt. Aber das war nie mein Treiber. Ich bin auch in überschaubarem Maße statusgetrieben. Ja, Status, das bringt mich zu einem zweiten, ganz wesentlichen Treiber, das ist das, was mich dann letztlich doch in eine Managementkarriere gebracht hat. Meine ausgesprochene Lust, Dinge eigenständig zu entscheiden. Mein eigenes Ding zu machen und unternehmerisch zu agieren. Was sich dann letztendlich nur ab einer gewissen Führungsebene realisieren lässt. Was ich über alle Maßen schätze, was dazu geführt hat, dass ich nie eine Konzernkarriere angestrebt habe, ist, dass ich eigenständig unternehmerisch entscheiden kann. Ich muss mich nicht in einem komplexen internationalen Konzerngeflecht ständig rückversichern, abstimmen und sonst irgendwas machen.

**I. Schumacher:**

**Welche Gefühle und Stimmungen prägen momentan Ihren Arbeitsalltag – und können Sie diese in irgendeiner Form nutzen?**

**A. Achner:**

Ich lasse mal private Ups and Downs beiseite. Diese Dinge bleiben natürlich auch nicht, zumindest wenn man Familienmensch ist, ohne Spuren. Wobei ich immer staune, wie gut man das dann tatsächlich im beruflichen Alltag ausblenden kann, wenn da private Katastrophen, von denen ich leider im Laufe meiner Karriere

nicht verschont geblieben bin, geschehen sind. Ich habe hier in einer kompletten Aufbausituation begonnen. Ich habe diesen Bereich hier von null aufgebaut. Die ersten Jahre waren von ausgesprochen kleinteiliger, zwar interessanter, aber mühsamer Aufbauarbeit geprägt. Im dritten Jahr hat es einen erheblichen Rückschlag gegeben. Seitdem ist mein Bereich eine Erfolgsgeschichte. Sodass ich im Moment aufpassen muss, nicht größenwahnsinnig zu werden, und mir bewusst machen muss, dass 20- bis 30-prozentige Wachstumsraten in gesättigten Märkten ein Gottesgeschenk sind. Sicher hat das auch mit eigener Leistung zu tun. Man darf aber auf gar keinen Fall den Fehler begehen, solche Dinge für alle Zeiten für gesichert zu halten. Das Zweite ist, das Wachstum dieses Hauses ist in den vergangenen zwei bis drei Jahren faktisch ausschließlich durch meinen Bereich getrieben worden. Zur Zeit muss ich aufpassen, das nicht allzu sehr nach vorne zu stellen, und ich muss auch darauf achten, keine für meine Vorstandskollegen vielleicht demütigende Position einzunehmen, wieder das Stichwort kulturkonformes Handeln. Nicht alles besser zu wissen. Last but not least will ich nicht verhehlen, bin ich in einem Zyklus, in dem ich mir aktive Gedanken mache, wie lange ich diese Aufgabe überhaupt noch wahrnehmen möchte. Ob ich nicht die operative Verantwortung an einen jüngeren Menschen abgeben und in eine ganz neue Lebensphase eintreten sollte. Was auch immer daraus kommen mag.

**I. Schumacher:**

**Kann es sein, dass man über die Tätigkeit, den Job, auch persönliche Schicksalsschläge kompensiert?**

**A. Achner:**

Das glaube ich nicht. Es ist eher andersherum. Wenn man sehr intensiv arbeitet, dann schafft man es, für begrenzte Zeit, diese anderen Situationen auszublenden, weil man extrem fokussiert ist. Aber diese umgekehrte Geschichte, eher nein. Ich habe insbesondere durch den Tod von meinem Sohn David meine Work-Life-Balance so umgestellt, dass ich wieder mehr Life hatte und weniger Work. Also eher das gegenteilige Muster.

**I. Schumacher:**

**Sie haben daraus für sich auf jeden Fall etwas gezogen? Sie haben Ihr Verhalten verändert?**

**A. Achner:**

Ich denke, ja. Ja! Es war ja im Kern der Tod von David. Das war gerade so die Zeit, in der ich unglaublich ehrgeizig diese formale Vorstandsrolle ausgefüllt habe. Das war während meiner ersten beiden Amtsjahre. Damals war ich sehr stark auf dem Karrieretrip. Wenn das nicht passiert wäre, wären vielleicht auch Sachen gekommen, dass ich gesagt hätte, ich will noch mal eine Position bei einer größeren Organisation übernehmen. Im Widerspruch zu all dem, was ich vorhin über meine



persönlichen Leidenschaften und Interessen gesagt habe. Das war so diese „Managerphase“. Das hat sich schlagartig geändert durch diese private Situation.

**I. Schumacher:**

**Aufgrund welcher Ergebnisse betrachten Sie Ihre Tätigkeit als erfolgreich?**

**A. Achner:**

Es gibt ganz klar einen formalen Punkt, das sind die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse. Das heißt Umsatz und Ertrag. Dann gibt es den wesentlichen weichen Faktor, das ist alles, was sich rund um die Zufriedenheit und Begeisterung der Kollegen und Mitarbeiter rankt. Die eben in einem Haus, wie dem unseren, unsere einzigen Produktionsmittel sind. Was man über weiche Faktoren messen kann, aber wo es natürlich auch harte Faktoren gibt, die für mich ganz wichtig sind, auch als Steuerungsparameter, also Mitarbeiterfluktuation, formale Umfragen nach Mitarbeiterzufriedenheit und ähnliche Dinge.

**I. Schumacher:**

**Viele sagen, wir befänden uns derzeit in einem Kulturwandel in Bezug auf Führung und Management. Ist das auch aus Ihrer Sicht so? Und wenn ja, was aus der alten Kultur sollte behalten werden und was sollten wir ändern?**

**A. Achner:**

Ich denke, solch ein Kulturwandel ist permanent vorhanden. Ich kann natürlich nur die Jahre, die ich selbst im Berufsleben stehe, heranziehen. Aber ich denke, auch schon die 68er-Revolution hat da sicherlich zu bestimmten Fragestellungen einen bestimmten Wandel ausgelöst. Jetzt im Moment ist der Wandel sicherlich sehr stark auch durch bestimmte technologische Fragestellungen, wie Internet und mobile Technologien, getrieben. Also, das ist immer so eine Wechselwirkung aus gesellschaftlichen und technologischen Treibern, gerade in rein wissensgetriebenen Unternehmen wie dem unseren, und ich kann nur für solche Unternehmen sprechen. Ich musste nie ein Handelsunternehmen managen, wo man zu 90% Menschen führt, die haben keinen befriedigenden Job. Am Fließband zu stehen oder an der Kasse zu sitzen, das ist nun mal nicht inhaltlich befriedigend. Da muss man sicherlich anders führen. Ich hatte immer das Privileg, im Beratungsgeschäft ausschließlich mit gut ausgebildeten, gut motivierten und sicherlich auch überdurchschnittlich bezahlten Menschen zu tun zu haben. Aber auch dort gibt es einen starken Wandel, das habe ich in den vergangenen 15 Jahren deutlich wahrgenommen. Das eine ist ganz klar die Work-Life-Balance. Die meisten Menschen sind nicht mehr bereit, ihr gesamtes Leben bedingungslos den Anforderungen des Arbeitgebers und des Berufes unterzuordnen. Das heißt bei uns, Fragestellungen wie permanente Reisetätigkeit werden immer kritischer hinterfragt, und es wird immer schwieriger, Menschen zu finden, die sich zumindest für eine gewisse Zeit darauf einlassen. Das ist etwas, das kann man nicht mehr mit Befehl und Gehorsam

lösen, an diesen Stellen muss man individuell auf die Menschen eingehen. Der Umgang miteinander wird informeller, Dresscodes sind nicht mehr so streng. An einigen Stellen gibt es natürlich Dinge, da hofft man doch, dass gewisse klassische Elemente uns erhalten bleiben. Das sind für mich die deutschen, preußischen Tugenden, also pünktlich in Besprechungen erscheinen, dass man mit Vertrauen auch vertrauensvoll umgeht – Stichwort: Vertrauensarbeitszeiten und Ähnliches -, wir haben praktisch überhaupt keine Möglichkeit, die Menschen zu kontrollieren. Das sind Dinge, da würde ich mir doch sehr wünschen, dass sie erhalten bleiben.

**I. Schumacher:**

**Was bewirkt Ihrer Erfahrung nach bei Menschen eine Verhaltensänderung?**

**A. Achner:**

Ich glaube, das ist extrem schwierig. Menschen sind wie sie sind. Ich denke, im Großen und Ganzen fährt man auch am besten, wenn man es den Menschen ermöglicht, authentisch zu agieren. Menschen sind unterschiedlich. Ich persönlich habe immer dann die beste Leistung gebracht, wenn ich mich so verhalten konnte, wie ich bin. Wenn ich nicht in ein anderes Raster gepresst worden bin. Das kostet immer Kraft, den Mustern eines solchen Rasters zu entsprechen. Ich mache mir sehr wenig Gedanken über Verhaltensänderung von Menschen, sondern ich bemühe mich extrem stark, das Umfeld, die Organisation, die Kundensituation, die Projekte, die Verantwortung so zu schneiden und flexibel zu gestalten, dass sie möglichst gut mit der jeweiligen Persönlichkeit harmonieren. Da es nun mal unterschiedliche Persönlichkeiten gibt, muss ich sehr viel Zeit damit verbringen, die daraus entstehenden Differenzen zwischen Menschen zu moderieren und zu managen. Diese Differenzen lassen sich nicht komplett vermeiden. Mein Spruch dazu ist: Es ist leichter, PowerPoint-Folien an Menschen anzupassen als Menschen an PowerPoint-Folien. Damit will ich sagen, ich lege wenig Wert auf Formalorganisation, formale Stellenbeschreibungen und Ähnliches, sondern in dem Kontinuum aus thematischer Exzellenz, aus vertrieblicher Exzellenz und aus Managementkompetenz, in denen die Menschen hier erfolgreich sind, muss man gucken, dass man jeden an die richtige Stelle bringt.

**I. Schumacher:**

**Angenommen, Sie hätten eine Viertelstunde weltweite Sendezeit und würden in jeder Sprache verstanden. Was würden Sie jungen Menschen, jungen Führungskräften mit auf den Weg geben?**

**A. Achner:**

Ja, ich fange mit dem an, womit ich eben aufgehört habe. Sucht euch ein Umfeld, in dem ihr authentisch sein könnt. Immer dann, wenn man das Gefühl hat, man wird verbogen und in ein Schema gepresst, dann liegt es wahrscheinlich

Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse

Management und Leadership im 21. Jahrhundert

Kaschek, B.; Schumacher, I.

2015, XII, 268 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04433-6