

Die ehemalige Freie Reichsstadt Rottweil hat in Deutschland und weit darüber hinaus einen enormen Bekanntheitsgrad erlangt. Mit dem Bau des ca. 250 m hohen Thyssen-Krupp-Laborturms (Architekt Helmut Jahn), zum Testen hochmoderner Aufzüge nach dem Magnetschwebeverfahren. Siehe auch auf der Homepage [www.rottwel.de](http://www.rottwel.de) / Testturm. Der Oberbürgermeister hat bei der Einweihung des Turms die Vision der Zukunft „Rottweil 5.0“ formuliert. Da ich das eBuch „Führung 5.0“ vor Kurzem auf den Markt gebracht habe, hat mir der Redaktionsleiter Armin Schulz nachfolgende Fragen gestellt. Das Interview wurde am 5.11.2017 im Schwarzwälder-Boten veröffentlicht.

1. Sie sind auf eine Formulierung des Rottweiler Oberbürgermeisters Ralf Broß aufmerksam geworden. Bei Empfang der Stadt auf dem Turmfest sprach er von „Rottweil 5.0“. Was gefällt Ihnen daran?

Ich finde es toll, dass Herr Oberbürgermeister Broß eine richtige Vision für die Stadt formuliert hat, nämlich ROTTWEIL 5.0, die er mit seinen Mitstreitern in naher Zukunft realisieren will. Zitat OB Broß: „Von der alten Reichstadt zur Stadt mit guten Ideen. Es soll eine Epoche werden, in der Tradition und Innovation keine Gegensätze sind...“ Die ehemalige „Stadt der Römer“ (die Römer haben ja schon damals eine hervorragende Technologie für Aufzüge bereitgehalten), dann die „Freie Reichstadt“, die u.a. mit Ihrer Pulvertechnik bis weit nach China bekannt war (1910 war sogar eine Delegation mit dem kaiserlichen Prinzen Tsai Tao im Neckartal) und **heute die moderne „Ideen-Stadt“**, in der eine revolutionäre Aufzugstechnologie für die ganze Welt realisiert wird. Das macht mich als gebürtiger Rottweiler schon sehr stolz, der als Gastdozent Führung, Innovation und Kommunikation an der Hochschule St. Gallen / Schweiz unterrichtet.

2. Unter dem Begriff „Führung 5.0“ legen Sie in ihren neuesten Veröffentlichungen dar, was zukünftige Führungskräfte und Mitarbeiter auszeichnet. Können Sie kurz skizzieren, worauf es bei „Führung 5.0“ genau ankommt?

Schon heute üben zwei-Drittel aller Erwerbstätigen Tätigkeiten aus, wo sie mit produzieren, einholen, weitergeben, umformen und/oder benutzen von Informationen zu tun haben. Dies führt zu völlig neuen Tätigkeitsprofilen in allen Bereichen, die in den (Hoch-)Schulen, Organisationen und Verwaltungen selbst entwickelt werden müssen. Auch erfolgt die zwischenmenschliche Kommunikation in interdisziplinären Netzwerken und weniger in herkömmlichen Matrix- bzw. Linienstrukturen. **So werden Hierarchien deutlich flacher, die Verantwortungsspannen erweitert** und dabei unnötige Schnittstellen vermieden. Die Führungskraft wird so zum Vernetzer und Unterstützer der Mitarbeiter, die die agilen Teams optimal unterstützt, intern/extern vernetzt und konsequent auf die Kunden- und Userbedürfnisse ausrichtet. Der Schlüssel dazu, sind adäquat für die (digitale) Zukunft ausgebildete Menschen, an denen wir jedoch einen echten Mangel haben.

3. Im Fokus Ihrer Überlegungen stehen klassische Wirtschaftsbetriebe. Wie sind Ihre Erkenntnisse auf kommunale Strukturen übertragbar, will sagen: Was würden Sie dem Rottweiler Oberbürgermeister raten, um die Stadt in die Zukunft zu führen?

Ratschläge sind immer „Schläge“ die ich mir nicht anmaße. Jedoch kann ich Herrn OB Broß (und alle Leser) dazu ermuntern, sich mit der Neuen (Führungs-) Welt auseinanderzusetzen. Die Zeit des einsamen Entscheiders ist endgültig vorbei. In einer Studie Development Leadership for the 21st Century von Korn/Ferry, sagen mehr als 60 Prozent der befragten Führungskräfte, dass Organisationen / Verwaltungen zukünftig von gemischten Teams auf Zeit geführt werden. **Entscheidungsbefugnis und Verantwortung werden dabei an die Schlüsselstellen im Netzwerk verlagert.** Der Wandel betrifft also nicht nur neue (digitale) Geschäftsmodelle, sondern auch die Art und Weise der Qualität der Führung und Kommunikation. Wer also neue Initiativen und den Wandel will, muss erst den „Sand im Getriebe“ entfernen. So reicht es nicht mehr aus, über Zahlen-Daten-Fakten zu führen, sondern er/sie muss eine „durchlässige“ Organisationsstruktur erzeugen, damit die Mitarbeiter die „PS“ auch auf die Straße bringen.

4. Sind Verwaltungsstrukturen, die sich über Jahrzehnte herausgebildet haben, überhaupt noch in der Lage, adäquat auf die Herausforderungen in der heutigen Zeit und die Anforderungen, die durch Bürger und Unternehmen an sie gestellt werden, zu reagieren?

Verwaltungsstrukturen (auch E-Government oder die sog. Virtuelle Verwaltung) wirken so lange als Reaktionshemmnisse, solange die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit nicht erkannt und verinnerlicht wird. Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Kernstadt nicht ohne die (unternehmerischen) Leistungen des Umlandes und das Umland nicht ohne die Leistungen der Kernstadt **auf Dauer wettbewerbsfähig** sind. Es braucht also ein Verständnis für eine gemeinsame Vision, den Willen zur gemeinsamen Lösung und die Bereitschaft, dass alle die dafür notwendigen Aufgaben in umweltgerechter Verantwortung durchführen wollen. Voraussetzung ist dafür ein reger Meinungs- und Gedankenaustausch der Parteien, mit dem Bürger, den Unternehmen / Handwerkern - und vor allem, dass die richtig „tickenden Köpfe“ miteinander vernetzt werden.

5. Der OB ist die oberste Führungskraft einer Kommune: Auf welche Tugenden und Eigenschaften kommt es an, um erfolgreich zu führen?

**You are what you share!** Ein guter Chef muss um erfolgreich zu sein, die Tore nicht selbst schießen, sondern er versteht sich als Unterstützer seiner Mannschaft, mit der er die Spielregeln und Meilensteine der Projekte/Ergebnisse vereinbart. Er ist Promotor & Facilitator, der seine „Mitspieler“ adäquat qualifiziert + motiviert, damit diese auch die entscheidenden Tore schießen bzw. die besten Ideen / Lösungen für die Stadt, den Kunden und die Umwelt realisieren können. Die Führungskraft (hier: der OB) muss dabei das Zusammenspiel der Mannschaft (hier: Gemeinderat / Verwaltung) jedoch richtig lesen können. Die Umsetzung neuer Innovationen und (IT-) Lösungen dauert aber in den Kommunen und Betrieben in Deutschland viel zu lange, weil es immer um unterschiedliche Interessen und Erwartungen geht. **Gemeinsam ist man jedoch stärker.** So braucht es im wesentlichen Tugenden und Eigenschaften, wie z.B. Empathie- / Reflexionsvermögen, Kommunikations- und (Dazu-) Lernfähigkeit - und vor allem Entscheidungs- und Vernetzungsfähigkeit.