

Erich Cibulka

DER NEUE MANAGEMENT-KOMPASS MODERNER FÜHRUNG

Wie Kultur, Strategie und Leadership über
den Erfolg von Unternehmen entscheiden

INHALTS- VERZEICHNIS

- 7 **WARUM ICH DIESES BUCH SCHREIBE.**
UND WARUM SIE ES LESEN SOLLTEN.

- 13 **TEIL 1: WARUM KULTUR ÜBER ERFOLG ODER**
MISSERFOLG ENTSCHIEDET
- 13 Der unsichtbare Motor des Erfolgs
- 15 Warum Kultur stärker wirkt als Zahlen
- 17 Die verborgene Seite von Organisationen
- 19 Die eigentliche Aufgabe des Managements
- 21 Werte im Zentrum der Organisation –
das McKinsey 7S-Modell
- 22 Spiral Dynamics und Integrale Theorie
- 23 Mit Vollgas in die falsche Richtung?
- 25 Die Erkenntnisse aus der PIMS-Datenbank
- 27 Was Top-Unternehmen anders machen:
Erfolgsfaktoren aus dem Inneren
- 29 Der stille Architekt des Erfolgs
- 30 Kernbotschaften aus Teil 1
- 33 Mein Plädoyer

35 TEIL 2: DER MANAGEMENT-KOMPASS.
DIE ACHT STELLSCHRAUBEN ERFOLGREICHER
UNTERNEHMEN

- 35** Von der normativen zur strategischen Ebene
36 Das Philadelphia Performance Profile
als Forschungsinstrument
38 Die Ergebnisse der Philadelphia Success Studie
40 Acht strategische Erfolgsfaktoren – das
Philadelphia Success Modell
42 One size fits all?
46 Die Dramaturgie des Management-Kompasses:
Wie die acht Erfolgsfaktoren zusammenwirken
50 Erfolgsfaktor 1: Kooperative Führung
55 Erfolgsfaktor 2: Strategische Klarheit
60 Erfolgsfaktor 3: Kundenorientierung
65 Erfolgsfaktor 4: Arbeitgeberattraktivität
70 Erfolgsfaktor 5: Struktur und Effizienz
75 Erfolgsfaktor 6: Verantwortung und Integrität
80 Erfolgsfaktor 7: Mitarbeiterautonomie
85 Erfolgsfaktor 8: Innovationskraft
90 Die Architektur des Erfolgs: Was uns die
Philadelphia Success Studie lehrt

95 TEIL 3: DIE EVOLUTION DER FÜHRUNG.
WARUM KOOPERATIVE FÜHRUNG ZUM
ERFOLGSFAKTOR WURDE

- 95** Die entscheidende Stellschraube: Führung
96 Kultur beeinflusst Erfolg – Führung prägt Kultur
100 Grundbegriffe der Führung
105 Eine kurze Geschichte der Führung
108 Die Great-Man-Theorie
109 Kurt Lewin und die Geburt der Führungsstile
113 Die Human-Relations-Bewegung
und das »Managerial Grid«
116 Warum Führung situativ sein muss
121 Transaktionale und transformationale Führung
124 Postheroische Führung und Superleadership
127 Der Mensch im Zentrum der Führung

132	Zwischenbilanz: Die Evolution der Führung
133	Der Moment der Wahrheit: Von der Theorie zur Wirklichkeit
137	TEIL 4: DIE PRAXIS DER FÜHRUNG.
	DIE LEADERSHIP-STILE ERFOLGREICHER FÜHRUNGSKRÄFTE
137	Was macht gute Führung aus? Die Philadelphia Leadership Studie
139	Die wichtigsten Dos und Don'ts guter Führung
143	Die sieben Führungsstile im Überblick
146	Leadership by Purpose: Die visionäre Führungspersönlichkeit
152	Leadership by Drive: Die leistungsorientierte Antreiberpersönlichkeit
158	Leadership by Integrity: Die verantwortungsbewusste Integritätpersönlichkeit
164	Leadership by Imagination: Die inspirierende Innovationspersönlichkeit
169	Leadership by Compassion: Die empathische Beziehungspersönlichkeit
175	Leadership by Power: Die dominante Machtpersönlichkeit
181	Leadership by Rules: Die regelorientierte Verwalterpersönlichkeit
188	Führung entscheidet
189	Ein letzter Gedanke
190	Das 4-Ebenen-Modell
193	EIN NACHWORT. WORAUF ES MIR ANKOMMT.
194	Die erste Erkenntnis: Erfolg beginnt nicht bei Zahlen
194	Die zweite Erkenntnis: Strategie braucht klare Stellschrauben
194	Die dritte Erkenntnis: Führung ist ein historischer Lernprozess
195	Die vierte Erkenntnis: Führung hat Muster
196	Führen heißt, das Richtige richtig zu tun
201	QUELLENVERZEICHNIS FUSSNOTEN

WARUM ICH DIESES BUCH SCHREIBE. UND WARUM SIE ES LESEN SOLLTEN.

7

Führung hat mich schon mein ganzes Leben begleitet. Oder besser gesagt: Ich habe früh gelernt, was es heißt, Menschen zu gewinnen – für eine Idee, für ein Ziel, für ein Miteinander.

In der Oberstufe des Gymnasiums kandidierte ich als Klassensprecher und fragte mich: Wie entsteht Gefolgschaft? Was bringt Menschen dazu, jemandem zu vertrauen, ihm zu folgen – und das freiwillig? Damals ahnte ich noch nicht, dass mich diese Fragen durch mein gesamtes Berufsleben begleiten würden – und zur Grundlage meiner wissenschaftlichen Arbeit werden.

Nach der Matura 1981 wurde ich zum Grundwehrdienst beim österreichischen Bundesheer eingezogen. Nach der Grundausbildung erhielt ich meine erste Kaderausbildung und wurde Gruppenkommandant in der Miliz, bei der Panzerabwehr. Meine Kameraden und Untergebenen bei den folgenden Truppenübungen? Etwa zehn Jahre älter als ich. Eingespielt. Ein soziales Gefüge, in das ich als junger Student regelrecht hineinplatzte. Die Reaktion? Skepsis. Widerstand.

Einer, ein Ultra-Fußballfan, testete mich offen. Er provozierte, untergrub meine Autorität, stellte Befehle in Frage – bis ich bereit war, die

Konfrontation »auf der Blutwiese«, also im Rahmen eines Kampfes, auszutragen. Der Respekt kam erst mit meiner Entschlossenheit.

Einen letzten Test musste ich noch bei der abendlichen Inspektion der Stellungen überstehen. Mein Tester? Ein Buckel, also ein Leibwächter in der Wiener Unterwelt. Er bot mir seine Feldflasche an und ich ahnte, was kommen würde. Statt Wasser enthielt die Flasche eine andere klare, aber hochprozentige Flüssigkeit, von der ich einen beherzten Schluck nahm – ohne das Gesicht zu verziehen. Danach war ich akzeptiert. Nicht wegen meines Rangs. Sondern weil ich mich bewiesen hatte – als Mensch, nicht als Funktion.

Solche elementaren, zum Teil archaischen Erfahrungen im Militär waren prägend. Nirgendwo sonst übernehmen junge Menschen so früh Verantwortung für andere, die vielleicht keine Lust, aber jedenfalls eine Aufgabe haben. Hier lernte ich, was Führung im Kern bedeutet: Vertrauen aufbauen, Klarheit schaffen, Entscheidungen treffen – auch unter Druck.

Diese Erfahrungen führten mich auf zwei Wege:

1. in die Laufbahn eines Milizoffiziers beim Österreichischen Bundesheer – bis zum Trainer für Führungsverhalten in der Ausbildung der Unteroffiziere und Offiziere und in den Beraterstab des Generalstabschefs mit dem Dienstgrad eines Brigadiers.
2. in die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie.

Und damit begann mein Weg als Führungskraft in der Wirtschaft.

Ich habe in meinem Berufsleben tief in das Innenleben bedeutender Unternehmen geblickt: in Aufbruch, in Umbruch und auch in Untergang. Ich habe bedeutsame Kapitel der österreichischen Wirtschaftsgeschichte miterlebt – und mitgestaltet.

Meine Managementkarriere begann ich als Ausbildungsleiter beim Konsum Österreich, damals Gigant und Branchenprimus des Handels. Das erklärte Ziel, Personalchef zu werden, erreichte ich rasch – doch statt eines komfortablen Aufstiegs wartete eine Extremsituation. Exakt an meinem 33. Geburtstag sprach ich meine erste fristlose Entlassung aus – mitten in der bis dahin größten Insolvenz der Zweiten Republik. Die Organisation war von massiver Verunsicherung ge-

prägt, Loyalität war erodiert, Ladendiebstahl galt als Kavaliersdelikt. Tausende Kündigungen waren unvermeidlich.

In dieser Phase lernte ich, was Führung im Ausnahmezustand bedeutet: Entscheiden, wenn es keine guten Optionen mehr gibt. Klarheit schaffen, wo Vertrauen zerstört ist. Verantwortung übernehmen – auch für Unpopuläres. Diese Erfahrung prägte meinen Ruf als konsequenter Sanierer und machte mich für weitere Handelsunternehmen zu einem gefragten Manager in Krisensituationen. Bei der traditionsreichen Kaufhausgruppe Gerngross gestaltete ich die Transformation mit – weg vom Einzelhandel hin zur Immobilienvermarktung.

Später erlebte ich den rasanten Aufstieg des Mobilfunk-Pioniers max.mobil. bis zur Integration in die Weltmarke T-Mobile und das explosionsartige Wachstum der IKT-Branche, die heute wie das Internet alle Bereiche des Lebens durchdringt.

Und neben Daten und Information gibt es noch eine Sache, die die Welt regiert – das Geld. In der größten Bank Österreichs, der Bank Austria-Creditanstalt, durfte ich das rasante Wachstum in Zentral- und Osteuropa (CEE) und gleichzeitig die massive Redimensionierung im Heimmarkt Österreich mitgestalten.

Diese Jahre – Start-up, Turnaround, Boom und Krise – haben mich zweierlei gelehrt:

1. Was in den Medien berichtet wird, ist selten die ganze Wahrheit.
2. Es sind immer Menschen, die den Unterschied machen.

Seit 2007 bin ich selbstständiger Unternehmer und gebe mein Wissen weiter: als Berater, Speaker, Hochschuldozent – und als Autor. Meine Unternehmensberatung habe ich Philadelphia Management genannt. Nicht nur weil es gut klingt, sondern weil Philadelphia aus dem Altgriechischen stammt und als freundschaftliche oder geschwisterliche Liebe zwischen Menschen übersetzt werden kann – meine Vision für Zusammenarbeit.

2012 habe ich das Philadelphia Performance Profile entwickelt, ein Tool, mit dem wir unsere Kunden unterstützen – mit dem wir aber auch über 600 Datensätze gesammelt haben. Daraus entstanden:

- ein 8-Faktoren-Modell für nachhaltigen Unternehmenserfolg
- und 7 Führungsstile, deren Wirkung auf den Unternehmenserfolg wir empirisch belegen können.

Warum dieses Buch?

Weil ich glaube, dass Führung heute mehr denn je Substanz braucht. Kein Blendwerk. Keinen Aktionismus. Sondern Haltung. Orientierung. Klarheit.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst, für andere, für Organisationen. An junge Talente mit Ambition. An erfahrene Führungskräfte, die sich weiterentwickeln wollen. An Menschen, die nicht »Chef spielen«, sondern führen wollen – im besten Sinne des Wortes.

Es geht um zwei zentrale Fragen:

- 1. Was macht Unternehmen erfolgreich?**
- 2. Was macht gute Führung aus?**

Dabei verbinde ich wissenschaftliche Erkenntnisse mit erlebter Praxis. Es geht sowohl um Unternehmensführung – also General Management – als auch um Menschenführung – also Leadership. Die theoretischen Konzepte habe ich bereits in zwei Fachbuch-Beiträgen vorgestellt^{1 2}. Ich verstehe Unternehmensführung und Menschenführung ganzheitlich – nicht als Gegensätze, sondern als zwei Seiten derselben Medaille. Und ich lasse Zahlen sprechen: nicht als Ersatz für Denken, sondern als Grundlage für Verstehen.

Die Herausforderungen an Führungskräfte sind mannigfaltig. Oft scheinen sie von außen zu kommen: ein Ölpreis-Schock in den 1970er-Jahren, der Bürgerkrieg in Jugoslawien, das Platzen der dot.com-Blase, die Banken- und Wirtschaftskrise ab 2007, die Euro-Krise, die Covid-Pandemie, die Rezession als Folge des Ukraine-Kriegs – alle zehn Jahre eine große Krise. Aus der Perspektive von über vierzig Berufsjahren lässt sich erkennen: Krisen gehören zum Leben.

Wer führen will, muss damit umgehen können. Seneca wusste es bereits vor 2.000 Jahren: »*Den guten Steuermann lernt man erst im Sturme kennen.*« Ich habe viele dieser Stürme erlebt – und zu viele Schönwetter-Kapitäne gesehen. Diese haben bei besten Bedingungen gern die Annehmlichkeiten einer Führungsposition wie hohes Gehalt, Sozialleistungen, Status und Prestige in Anspruch genommen. Doch Widrigkeiten wurden nicht gemeistert, stattdessen wurden Schuldige gesucht und benannt, um von eigenen Versäumnissen abzulenken.

Dieses Buch ist ein Angebot an alle, die das Steuer wirklich in die Hand nehmen wollen. Es ist Ratgeber – aber auch Wegbegleiter. Vielleicht sogar Freund. Willkommen an Bord.