

Reife Führung

Über Verantwortung, Präsenz und
den Dienst am Ganzen

Wolfgang Kerschbaummayr

© 2026 – Wolfgang Kerschbaummayr
als Autor und Herausgeber www.reifefuehrung.at

Umschlaggestaltung:
Buchschniede von Dataform Media GmbH

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:
Buchschniede von Datakom Media GmbH
Julius-Raab-Straße 8, 2203 Großebersdorf, Österreich

www.buchschniede.at – Folge deinem Buchgefühl!
Kontaktadresse nach EU-
Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschniede.at

ISBN:
978-3-99192-669-6 (Softcover)
978-3-99192-667-2 (Hardcover)
978-3-99192-668-9 (E-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

*„Der beste Führer ist der, von dem die
Menschen kaum wissen, dass es ihn gibt.
Wenn seine Arbeit getan ist, sagen sie:
Wir haben es selbst geschafft.“*

Laozi

Inhaltsverzeichnis

Prolog

Der Wolf, der hinten geht

1. Verantwortung zeigt sich nicht in ruhigen Zeiten
2. Was Verantwortung wirklich bedeutet
3. Wenn Verantwortung zur Führung wird
4. Die Quelle der Führung
5. Die Quelle des Unternehmens
6. Was sich über Jahre gezeigt hat

Die sieben Prinzipien reifer Führung

7. Führung beginnt im Inneren
8. Präsenz wirkt – sie prägt das Feld
9. Authentizität erzeugt Autorität
10. Reife Führung trägt Spannungen
11. Führung dient dem Ganzen
12. Kohärenz schafft Vertrauen
13. Win–Win–Win entsteht aus Verantwortung

14. Die Spielregeln verstehen
15. Was Führung wirklich trägt
16. Der König, der dient

Epilog

Wenn das Buch nicht reicht

Über den Autor

Bevor Sie dieses Buch lesen

Dieses Buch ist über viele Jahre entstanden.
Aus Verantwortung.
Aus Entscheidungen, die nicht immer leicht waren.
Und aus Begegnungen mit Menschen.

Es gab Phasen, in denen sich Führung einfach
angefühlt hat.
Und andere, in denen sie schwer war. Wirklich schwer.

Mit der Zeit habe ich verstanden, dass die
entscheidenden Fragen selten im Außen liegen.

Sie liegen im Menschen.

Wie bleiben wir ruhig, wenn es unsicher wird?
Wie treffen wir Entscheidungen, wenn niemand
wirklich weiß, wie es weitergeht?
Und wie übernehmen wir Verantwortung – nicht nur
für uns, sondern für das Ganze?

Ich beschreibe hier keinen perfekten Weg.
Ich beschreibe, was ich erlebt habe.

Vielleicht finden Sie sich in manchen Gedanken
wieder, unabhängig davon, ob Sie gerade erst
beginnen zu führen oder bereits Verantwortung
tragen.

Dieses Buch will Sie nicht überzeugen.
Aber es stellt Fragen, denen man nicht lange
ausweichen kann.

Denn Führung entscheidet sich nicht im System.
Nicht in Modellen.
Und nicht in den richtigen Worten.

Sie entscheidet sich im Menschen.

Hinweis zur Sprache

Die Bilder in diesem Buch – der Wolf, der Segler, der
König – folgen einer langen Tradition, in der Führung
männlich erzählt wurde.

Ich verwende diese Bilder, weil sie tragen – nicht, weil
Führung ein Geschlecht hätte.

Was hier beschrieben wird, gilt für jeden Menschen,
der Verantwortung übernimmt.

Prolog

Der Wolf, der hinten geht

Es gibt Nächte, in denen der Schlaf einfach nicht kommen will.

Man liegt wach, während die Gedanken immer wieder um dieselbe Frage kreisen.

Ich erinnere mich an eine solche Nacht besonders gut. Ein Bauprojekt, das eigentlich gut begonnen hatte und auf dem Papier sehr solide geplant war, war plötzlich ins Stocken geraten. Die Baugenehmigung verzögerte sich, Einsprüche von Anrainern wurden eingebracht, und Abläufe, die zuvor selbstverständlich erschienen waren, begannen sich langsam zu verschieben.

Zunächst schien vieles noch lösbar. Auf dem Papier ließen sich die Probleme einordnen, neue Termine planen und mögliche Lösungen durchdenken.

Doch nachts denkt man anders.

Wenn es still wird, tauchen Fragen auf, die man tagsüber leichter zur Seite schiebt. Man beginnt mögliche Entwicklungen durchzuspielen und sich vorzustellen, welche Folgen einzelne Entscheidungen haben könnten.

Was, wenn sich das Verfahren weiter verzögert?
Was, wenn das Projekt dadurch wirtschaftlich unter
Druck gerät?
Was, wenn die Bank irgendwann unruhig wird?

Wer unternehmerische Verantwortung trägt, kennt
solche Nächte.

In solchen Momenten spürt man sehr deutlich, was
Verantwortung wirklich bedeutet.

Über viele Jahre hinweg habe ich als Unternehmer
Immobilienprojekte entwickelt, gebaut und verkauft.
Mehr als fünfhundert Wohnungen sind in dieser Zeit
entstanden.

Hinter jedem dieser Projekte standen Entscheidungen,
die getroffen werden mussten - oft unter Unsicherheit,
manchmal unter erheblichem Druck.

Verantwortung war für mich deshalb nie eine
abstrakte Idee.

Sie war immer sehr konkret.

Sie zeigte sich in Entscheidungen, deren Folgen man
nicht vollständig überblicken konnte, und in
Momenten, in denen klar wurde, dass am Ende
niemand anders die Verantwortung trägt.

Solche Erfahrungen verändern mit der Zeit den Blick
auf Führung.

Man lernt, Entscheidungen zu treffen, auch dann, wenn nicht alle Informationen vorliegen.
Man lernt, mit Unsicherheit zu leben und trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

Und man beginnt zu verstehen, dass Führung weit mehr umfasst als Organisation, Strategie oder Durchsetzungskraft.

Mit den Jahren begann ich zu erkennen, dass Führung immer auch eine innere Seite hat.

Vor einigen Jahren bin ich auf eine Beobachtung gestoßen, die mich seitdem begleitet.

In einem Wolfsrudel läuft der erfahrene Wolf nicht immer vorne. Oft bewegt er sich am Ende der Gruppe.

Von dort aus kann er das Ganze überblicken. Er sieht die Bewegung des Rudels, achtet darauf, dass keiner zurückbleibt, dass die Richtung stimmt und dass die Gruppe zusammenbleibt.

Er drängt sich nicht nach vorne – und doch trägt er Verantwortung für alle.

Dieses Bild hat mich nicht mehr losgelassen.

Vielleicht auch deshalb, weil ich viele Jahre eine ganz andere Form von Führung erlebt und gelebt habe.

In den frühen Jahren meiner beruflichen Laufbahn arbeitete ich als Geschäftsführer in einem großen Baukonzern und leitete mehrere Tochtergesellschaften.

Es waren große Projekte mit erheblichen Investitionen, vielen Beteiligten und entsprechend großer Verantwortung.

Der Konzern war formal eine Aktiengesellschaft, doch tatsächlich wurde er von einem sehr dominanten Mann geführt. Innerhalb des Unternehmens herrschte ein Klima, das stark von Konkurrenz geprägt war. Ellbogentechnik war keine Ausnahme, sondern gehörte zum System.

Es war eine intensive Zeit. Große Projekte wurden entwickelt, wichtige Entscheidungen mussten schnell getroffen werden, und das Tempo war hoch.

Man bewegte viel – und gleichzeitig war der Druck ständig spürbar.

Dann kam ein Moment, der vieles veränderte.

Eines Tages erhielt ich vom Vorstand die Nachricht, dass die Banken die Finanzierung des Konzerns eingestellt hatten. Innerhalb kurzer Zeit wurde klar, dass das Unternehmen nicht überleben würde.

Für mich bedeutete das eine Zäsur.

1996 machte ich mich selbstständig – nicht aus einem großen strategischen Plan heraus, sondern weil sich der Weg in diesem Moment einfach öffnete.

Was danach folgte, war ein Leben als Unternehmer mit voller Verantwortung.

Jedes Immobilienprojekt begann mit einem Grundstück und einer Idee. Danach folgten Planung, Finanzierung, Bau und Verkauf – und jeder dieser Schritte brachte Entscheidungen mit sich, deren Folgen letztlich bei mir lagen.

Diese Jahre haben mich viel über Führung gelehrt.

Über Entscheidungen unter Druck.
Über Vertrauen zwischen Menschen.
Über Teams – und über Ego.

Ich habe erlebt, wie Menschen wachsen, wenn Vertrauen entsteht und Verantwortung geteilt wird.
Und ich habe erlebt, wie Systeme auseinanderfallen, wenn Konkurrenz, Misstrauen oder Angst beginnen, das Handeln zu bestimmen.

So veränderte sich allmählich mein Verständnis von Führung.

Ich erkannte, dass Führung nicht nur im Außen entsteht – in Strukturen, Strategien oder Organisationen.

Sie beginnt im Menschen selbst.

Später führte mich das Leben noch in eine andere Richtung – eine, die meinem bisherigen Weg zunächst völlig widersprach.

Gemeinsam mit meiner Frau begann ich 2011, mit Menschen im Bereich persönlicher Entwicklung und Bewusstsein zu arbeiten. Wir hielten Seminare, Workshops und reisten mit Gruppen durch die Welt.

Zunächst schien das eine völlig andere Welt zu sein als die des Unternehmertums.

Doch mit der Zeit wurde mir klar, dass die grundlegenden Fragen dieselben sind.

Wer bin ich in Verantwortung?

Wie gehe ich mit Angst um?

Was bestimmt mein Handeln wirklich?

Ob in einem Unternehmen, in einem Team oder im persönlichen Leben – immer wieder tauchten die gleichen Fragen auf.

Langsam entstand daraus eine Einsicht, die heute den Kern meines Verständnisses von Führung bildet.

Die Art, wie ein Mensch sich selbst führt, prägt die Art, wie er andere führt.

Äußere Führung ist immer auch ein Spiegel innerer Führung.

Reife Führung ähnelt deshalb manchmal dem Wolf,
der hinten geht.

Nicht weil er sich zurückzieht.

Sondern weil er das Ganze im Blick behält.

In meinem Leben als Partner, Vater von fünf Kindern,
Unternehmer und Begleiter von Menschen musste ich
selbst immer wieder lernen, was Führung wirklich
bedeutet.

Dieses Buch beschreibt kein Managementmodell und
keine Methode.

Es beschreibt einen Weg.

Den Weg zu einer Form von Führung, die im
Menschen beginnt.

Ich nenne diesen Weg reife Führung

Kapitel 1

Verantwortung zeigt sich nicht in ruhigen Zeiten.

Zwischen Verantwortung, Risiko und den
Fragen dahinter

Solange Dinge funktionieren, wirkt vieles selbstverständlich. Projekte laufen, Entscheidungen greifen, Abläufe sind klar. Führung erscheint dann oft als etwas, das sich organisieren und steuern lässt.

Doch das ist nur die Oberfläche.

Erst wenn Unsicherheit entsteht, zeigt sich, was Führung wirklich ist.

Wenn sich Situationen nicht mehr eindeutig einordnen lassen, wenn Entscheidungen unter Druck getroffen werden müssen und wenn klar wird, dass nicht alle Faktoren kontrollierbar sind, beginnt Führung eine andere Qualität anzunehmen.

Dann geht es nicht mehr nur um Planung, Struktur oder Strategie.

Dann begegnet ein Mensch sich selbst.

Ich habe über viele Jahre hinweg als selbstständiger Unternehmer Projekte entwickelt, gebaut und verkauft.

Hinter jedem Projekt steht eine Reihe von Entscheidungen – und immer auch ein großes Risiko.

Denn jedes Projekt beginnt im Grunde mit einem Schritt ins Ungewisse.

Man kauft ein Grundstück, oft lange bevor klar ist, wie sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entwickeln werden.

Man organisiert die Finanzierung,

plant den Bau,

stellt ein Team zusammen

und beginnt zu bauen – im Vertrauen darauf, dass sich all diese Entscheidungen am Ende zu einem guten Ganzen fügen.

Von außen betrachtet wirkt das wie ein Geschäft.

Und natürlich ist es das auch.

Doch von innen fühlt es sich oft anders an.

Denn jedes dieser Projekte bedeutete im Kern ein existenzielles Risiko – nicht theoretisch, sondern ganz real.

Wenn etwas schiefgeht, spürt man die Konsequenzen unmittelbar.

Entscheidungen, die man selbst getroffen hat, tragen plötzlich ein Gewicht, das sich nicht mehr delegieren lässt.

Viele solcher Situationen haben mir, wie ich heute manchmal sage, einige graue Haare beschert.

Doch sie haben mir auch etwas anderes gezeigt.

Sie haben mir gezeigt, dass Verantwortung einen Menschen verändert.

Solange Projekte funktionieren und alles nach Plan läuft, fühlt sich vieles selbstverständlich an.

Man arbeitet, organisiert, trifft Entscheidungen, löst Probleme.

Der Alltag eines Unternehmers ist voller Aufgaben, die erledigt werden müssen.

Doch wenn Schwierigkeiten entstehen, verändert sich etwas.

Wenn ein Projekt ins Stocken gerät, wenn Unsicherheit entsteht oder wenn sich abzeichnet, dass eine Entscheidung weitreichendere Folgen haben könnte als gedacht, dann wird Verantwortung spürbar.

Dann geht es nicht mehr nur um Zahlen oder Abläufe.

Dann begegnet man sich selbst.

Man begegnet der eigenen Unsicherheit,
den eigenen Zweifeln,
manchmal auch der Angst.

Gleichzeitig taucht eine andere Frage auf – eine, die sich mit den Jahren immer deutlicher stellt:

Warum tut man sich das eigentlich an?

Ist es der wirtschaftliche Erfolg?

Ist es das Geld?

Ist es der Reiz großer Projekte?

Oder ist es die Freude daran, etwas entstehen zu lassen, das vorher noch nicht existiert hat?

Solche Fragen tauchen selten in ruhigen Zeiten auf.

Sie entstehen dort, wo Verantwortung spürbar wird.

Mit der Zeit beginnt man zu verstehen, dass Verantwortung nicht nur mit Entscheidungen zu tun hat.

Sie hat auch mit Haltung zu tun.

In vielen Organisationen – und gerade auch in der Baubranche – gibt es eine Dynamik, die fast schon selbstverständlich geworden ist.

Wenn etwas nicht funktioniert, findet sich meist schnell eine Erklärung.

Und oft auch ein Schuldiger.

Der Planer hat falsch gerechnet.

Der Bauleiter hat nicht aufgepasst.

Der Markt hat sich verändert.

Die Bank hat plötzlich andere Bedingungen gestellt.

Die Liste solcher Gründe kann lang sein.

Und oft steckt auch ein Stück Wahrheit darin.

Große Projekte entstehen immer im Zusammenspiel vieler Beteiligten, und niemand kontrolliert alle Faktoren vollständig.

Doch gleichzeitig gibt es eine andere Dynamik.

Es gibt eine stille Versuchung, Verantwortung nach außen zu verlagern.

Solange sich erklären lässt, warum andere Umstände oder andere Menschen verantwortlich sind, bleibt die eigene Rolle ein Stück weit im Hintergrund.

In gewisser Weise ist das menschlich.

Denn Verantwortung zu tragen bedeutet auch, Unsicherheit auszuhalten.

Es bedeutet, mit Entscheidungen zu leben, deren Folgen man nicht vollständig kontrollieren kann.

Doch irgendwann kommt der Punkt, an dem diese Ausweichbewegung nicht mehr funktioniert.

Dann wird klar:

Am Ende steht jemand da, der die Verantwortung tatsächlich trägt.

Mit den Jahren begann ich zu verstehen, dass die größten Herausforderungen eines Unternehmers selten nur im Markt liegen.

Sie liegen im Umgang mit sich selbst.

Wie bleibe ich ruhig, wenn um mich herum Unsicherheit entsteht?

Wie treffe ich Entscheidungen, wenn niemand die Zukunft wirklich kennt?

Wie gehe ich mit Fehlern um – mit den eigenen und mit denen anderer?

In solchen Momenten wird Führung plötzlich sehr persönlich.

Man erkennt, dass Führung nicht nur aus Strategien, Plänen oder Organisationsstrukturen besteht.

Sie hat auch eine innere Seite.