Dr. Markus Dirr

DIE FRICTION-FORMEL

KOMFORT ERSTICKT FÜHRUNG

DIE FRICTION-FORMEL

KOMFORT ERSTICKT FÜHRUNG

Wann Führungskräfte fordern
und wann sie schützen müssen

VON

Dr. Markus Dirr

MIT BEITRÄGEN VON

Frank Beyer
Christoph Brosius
Anne-Christin Herhold
Ingo Kallenbach
Caroline Koerber
Alexander Markwirth
Dr. Bernd Müssig
Eva Maria Scheid

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Aktuelle Neuerscheinungen, Bestseller und Tipps aus dem Lektorat im Vahlen-Newsletter unter:
https://www.vahlen.de/newsletter.

vahlen.de
ISBN PRINT 978 3 8006 8286 7
Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich.
© 2027 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH,
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlag & Satz: md² Media & Publishing, Kissing

vahlen.de/nachhaltig
produktsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

ÜBERSICHT · 18 KAPITEL · VIER FRICTION-TYPEN

INHALT

VW 8 **Das Handwerk der unbequemen Führung** — Dr. Markus Dirr

Warum die besten Führungskräfte nicht reibungslos führen — und was das für Sie bedeutet, bevor Sie anfangen.

0 TEIL 0 · EINFÜHRUNG

01 14 **Die Friction-Formel** — Dr. Markus Dirr

Reibung als Führungsinstrument

- Wer alle Hindernisse beseitigt, verhindert Wachstum — warum strategische Reibung Ihr wichtigstes Führungsinstrument ist.

02 27 **Die Friction-Formel-Matrix** — Dr. Markus Dirr

Das 2×2-Diagnose-Werkzeug

- Zwei Fragen, vier Quadranten: Diagnostizieren Sie, wo Ihre Führung wirklich steht.

I TEIL I · GROWTH FRICTION

03 39 **Die faulste Führungskraft gewinnt** — Alexander Markwirth

Der teuerste Reflex neuer Führungskräfte

- Warum neue Führungskräfte zu früh entscheiden — und wie Zurückhalten das Team entscheidungsfähig macht.

04 56 **Der Komfort-Virus** — Dr. Bernd Müssig

Die Schattenseite von Servant Leadership

- Wie Servant Leadership Abhängigkeit erzeugt — und wie Sie Eigenverantwortung zurückgeben.

05 74 **Der Treiber-Effekt** — Eva Maria Scheid

Was Sie antreibt, multipliziert sich ins Team

- Was Sie antreibt, multipliziert sich ins Team — und was Sie fürchten, ebenfalls.

06 93 **Das Rentabilitäts-Paradox** — Ingo Kallenbach

Die stärksten Unternehmen sind die menschlichsten

- Der teuerste Führungsfehler ist die Führungskraft, die ihr Team auf Verschleiß treibt und das Leistungskultur nennt.

II TEIL II · DECISION FRICTION

07 **Der Rückfall** — Frank Beyer
116
Nach drei Monaten machen Sie wieder alles selbst
- Warum Sie nach drei Monaten wieder alles selbst machen — und wie Sie das Zurückfedern stoppen.

08 **Wer ausführt, wächst nicht** — Dr. Markus Dirr
134
Reine Umsetzung vertreibt Ihre Strategen
- Warum Organisationen, die nur Umsetzung belohnen, ihre besten Strategen verlieren.

09 **Die Ja-Sager-Falle** — Dr. Markus Dirr
144
Das harmonischste Team ist selten das beste
- Warum sich CEOs mit Ja-Sagern umgeben — und das stärkste Team am produktivsten streitet.

10 **Nein ist keine Absage** — Dr. Markus Dirr
154
Priorität entsteht erst durch Verzicht
- Wer nicht Nein sagen kann, hat keine Prioritäten — nur Aufgaben.

III TEIL III · OWNERSHIP FRICTION

11 **Die vergessene Mitte** — Dr. Markus Dirr
163
Wo Strategie ankommt oder verpufft
- Warum die Mitte entscheidet, ob Strategie ankommt oder verpufft — und systematisch übersehen wird.

12 **Mit dem Chef tanzen** — Anne-Christin Herhold
173
Die feine Kunst des Aufwärtstakts
- Führen nach oben ist weder Unterwerfung noch Aufstand — sondern die Kunst des Aufwärtstakts.

13 **Der verständnisvolle Saboteur** — Caroline Koerber
189
Wenn Nachsicht zur Leistungsbremse wird
- Warum hilfsbereite Führungskräfte Wachstum und Leistung verhindern.

14 **Wir kennen und hassen uns** — Dr. Markus Dirr
204
Vertrautheit kann Entwicklung einfrieren
- Warum langjährige Teams nicht automatisch gute Teams sind — und Vertrautheit Reibung stilllegt.

IV TEIL IV · INNOVATION FRICTION

15 **Die KI-Realität** — **Dr. Markus Dirr**
213
Bequeme Jobs verschwinden zuerst
- Warum KI nicht die schwierigen, sondern die einfachen, bequemen Aufgaben zuerst übernimmt.

16 **Playful Friction** — **Christoph Brosius**
224
Die Case-Methode als Denkdisziplin
- Wie die Case-Methode spielerische Reibung zur Denkdisziplin macht, die Innovation strukturiert.

17 **Die Kraft des richtigen Drucks** — **Dr. Markus Dirr**
242
Wann Anspannung zum Katalysator wird
- Warum Druck kein Qualitätsfeind ist, sondern der Katalysator, den die meisten fürchten statt nutzen.

V TEIL V · ABSCHLUSS

18 **Das Friction-Formel-Modell** — **Dr. Markus Dirr**
252
Diagnose, Workbook und 90-Tage-Plan
- Alle Werkzeuge der Friction-Formel auf einen Blick: Diagnose, Workbook und persönlicher 90-Tage-Plan.

EP **Was bleibt, wenn Sie das Buch weglegen** — **Dr. Markus Dirr**
263
Friction ist keine Methode, sondern eine Haltung — was bleibt, wenn Sie das Buch weglegen.

◆ ANHANG

→ **Die Autorinnen und Autoren** — **9 Profile**
268
Kurzporträts aller neun Beitragenden — Rolle, Werdegang und Leitsatz.

→ **Die Friction-Formel auf einen Blick** — **Kurzreferenz**
286
Formel, Diagnose-Pfad, Matrix und 90-Tage-Plan auf drei Seiten.

Warum die besten Führungskräfte nicht reibungslos führen, und was das für Sie bedeutet, bevor Sie anfangen.

VOM AUTOR

DR. MARKUS DIRR

Group CEO · ISAC GmbH

DAS HANDWERK DER UNBEQUEMEN FÜHRUNG

Ich habe lange geglaubt, gute Führung erkenne man an ihrer Geräuschlosigkeit: Sitzungen, die pünktlich enden, ein Team, das sich versteht, Quartale ohne Eskalation. Jahrelang lief genau das reibungslos — bis eine Krise einbrach und sich zeigte, dass niemand im Führungskreis gelernt hatte, eine unbequeme Entscheidung gegen Widerstand durchzuhalten. Wir hatten Harmonie kultiviert und Handlungsfähigkeit verlernt — kein Versagen Einzelner, sondern zu glatt geführt.

> *Wenn in Ihrem Führungsteam diese Woche niemand etwas zurückgegeben hat, was Sie nicht hören wollten, dann haben Sie diese Woche nicht geführt. Sie haben verwaltet.*

Dieses Buch behandelt keine Stilfrage. Es behandelt ein Handwerk.

01 WARUM DIESES BUCH JETZT NÖTIG IST

In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Führungslehre konsequent weg von der Reibung bewegt, Servant Leadership, Wohlfühlkultur, psychologische Sicherheit, Konflikt-Coaching. Jede Bewegung hatte gute Gründe, doch in Summe erzeugten sie einen teuren Reflex: die Gleichsetzung von „weniger Reibung“ mit „besserer Führung“. Die Folge sehe ich regelmäßig, Führungskräfte, die nicht mehr entscheiden, weil Entscheiden Reibung erzeugt; Teams, die alles mittragen und nichts hinterfragen; Organisationen, abhängig von einer einzigen Person an der Spitze.

Die Friction-Formel ist die systematische Antwort darauf: nicht „mehr Härte“, sondern präziser Druck, die richtige Art von Reibung, beim richtigen Menschen, im richtigen Moment.

> *Nicht jede Reibung schafft Wachstum, aber kein Wachstum entsteht ohne Reibung.*

02 DIE FRICTION-FORMEL IN EINEM SATZ

Das Modell dieses Buches lässt sich auf eine Formel verdichten:

DIE FRICTION-FORMEL

Strategische Handlungsfähigkeit =

$$\sum (\text{richtiger Friction-Typ} \times \text{richtiger Moment})$$

Das Sigma ist kein Schmuck. Es steht für Konsistenz: Handlungsfähigkeit entsteht nicht aus einem einmaligen Kraftakt, sondern aus der Summe vieler richtig gesetzter Momente. Die Friction-Formel kennt vier Typen, die sich in einer einfachen 2×2-Matrix anordnen lassen, zwei Fragen, vier Quadranten, ein Diagnose-Pfad.

Vier Typen, eine Richtung

↑ **Growth Friction** PERSON · KÖNNEN NICHT
baut Kompetenz auf, wo Fürsorge sie bisher ersetzt hat.

◇ **Innovation Friction** TEAM / SYSTEM · KÖNNEN NICHT
erzwingt neue Lösungswege, wo Routine die Anpassungsfähigkeit erstickt hat.

? **Decision Friction** PERSON · TUN NICHT
stellt Entscheidungsfähigkeit her, wo Eskalation zur Gewohnheit wurde.

● **Ownership Friction** TEAM / SYSTEM · TUN NICHT
verankert Verantwortung dort, wo sie bislang nach oben delegiert wurde.

So ist auch das Buch gebaut. Teil 0 führt in das Modell und die Matrix ein. Die Teile I bis IV nehmen sich jeweils einen Friction-Typ vor. Teil V bündelt alles im Friction-Formel-Modell mit Diagnose, Workbook und 90-Tage-Plan, kein

abstraktes Lehrbuch, sondern ein Chor von Stimmen, die alle dasselbe Modell sprechen.

03 DIE STIMMEN DIESES BUCHES

Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk: Acht Co-Autorinnen und Co-Autoren haben je ein Kapitel beigetragen, ausgewählt nach gelebter Erfahrung mit genau jenem Friction-Typ, über den sie schreiben.

Dr. Markus Dirr Autor
Group CEO der ISAC GmbH, München
Verantwortet Einführung, Matrix und Abschlussmodell — und die Idee, Komfort als die eigentliche Bedrohung strategischer Handlungsfähigkeit zu begreifen.

Alexander Markwirth Growth
Gründer und Inhaber von LEAD.MARK®
Zeigt an der Growth Friction, warum neu beförderte Führungskräfte daran scheitern, zu viel selbst zu tun.

Dr. Bernd Müssig Growth
Geschäftsführender Gesellschafter der Culture Work GmbH
Seziert, wie gut gemeinte Fürsorge Teams systematisch in Abhängigkeit führt.

Eva Maria Scheid Growth
Executive Coach und Sparringspartnerin, Berlin
Deckt auf, wie sich die inneren Antreiber einer Führungskraft unbemerkt zum Maßstab des ganzen Teams multiplizieren.

Ingo Kallenbach Growth
Geschäftsführer der REFLECT GmbH & Co. KG
Beleuchtet, wo Wachstumsdruck und Rentabilität in der Führung zusammenfallen.

Frank Beyer Decision
Managing Partner der weknow Consulting
Erklärt, warum Führungskräfte nach wenigen Monaten in alte Muster zurückfallen — und wie man das verhindert.

Anne-Christin Herhold Ownership
Partnerin der IMAP GmbH · GF Herhold Consulting
Widmet sich der übersehenen Ownership Friction: dem Führen nach oben.

Caroline Koerber Ownership
Leadership Coach · Inhaberin Ambitus Leadership Profiling Institut
Zeigt, wie Konfliktvermeidung aus guter Absicht Eigenverantwortung erstickt.

Christoph Brosius Innovation
Case-Facilitator und Kurator für Cross-Innovation, Berlin
Verankert Innovation Friction in echten Lernräumen statt in Präsentationsfolien.

04 WIE SIE DIESES BUCH LESEN SOLLTEN

Lesen Sie dieses Buch nicht zwingend linear. Es gibt drei Wege hindurch:

1 ***Von vorne nach hinten***
wenn Sie das Modell von Grund auf verstehen wollen.

2 ***Nach Friction-Typ***
wenn Sie wissen, woran es bei Ihnen hakt.

3 ***Nach akutem Problem***
oft der beste Weg. Die Matrix in Kapitel 2 verweist Sie zu genau dem Friction-Typ, der für Ihre Lage relevant ist. Starten Sie dort.

Jedes Kapitel endet mit einer Sofort-Maßnahme. Kapitel 18 bündelt das Modell in einem Workbook mit Selbstdiagnose, vier Interventionsplänen und einem 90-Tage-Plan. Arbeitsvorlagen unter WWW.FRICTION-FORMEL.DE.

> *Was würde in Ihrem Unternehmen zusammenbrechen, wenn Sie morgen nicht mehr da wären?*

Dr. Markus Dirr
MARKUSDIRR.COM

Warum die Mitte entscheidet, ob Strategie ankommt oder verpufft, und systematisch übersehen wird.

EIN KAPITEL VON

DR. MARKUS DIRR

Geschäftsführer / Group CEO ISAC GmbH

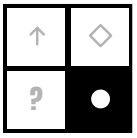
KAPITEL 11

TEIL III · OWNERSHIP FRICTION

11

WO STRATEGIE ANKOMMT ODER VERPUFFT

DIE VERGESSENE MITTE



DIESES KAPITEL ADRESSIERT

OWNERSHIP FRICTION

TEAM / SYSTEM × TUN NICHT

Das mittlere Management — Bereichs-, Abteilungs-, Teamleiter mit Führungsverantwortung für zwanzig bis zweihundert Menschen — ist die kritischste Schaltstelle in jedem Unternehmen. Es ist der Punkt, an dem Strategie entweder in Handlung übersetzt wird oder still und leise stirbt. Nicht durch Sabotage, nicht durch Gleichgültigkeit — sondern weil die Mitte mit den falschen Werkzeugen ausgerüstet wurde, oder gar keinen bekommen hat.

§ WIE EINE GUTE STRATEGIE IN DER MITTE STIRBT

Ein Industrieunternehmen, rund 500 Mitarbeitende, beschließt: „Customer Centricity“, nicht vage, mit Zielen, Metriken, Projektgruppe. Der Kick-off läuft gut, die Bereichsleiter nicken. Was folgt, ist kein Drama, sondern etwas Unspektakuläreres und Gefährlicheres: Stille. Der Vertriebsleiter übernimmt die Strategie pflichtgemäß, hält das Meeting, richtet eine Report-Rubrik ein. Was er nicht tut, weil er es nicht kann: Er übersetzt die Strategie nicht in sein Betriebssystem.

Sein Betriebssystem sind vierzehn KPIs, Angebote in 48 Stunden, Abschlussquote, Reaktionszeit, Umsatz pro Kopf. Alles gute Kennzahlen, die mit Customer Centricity nichts gemein haben. Längere Beratungsgespräche, Follow-up-Anrufe ohne Abschluss, Kundenbesuche ohne Deal, jedes Mal kostet das KPI-Punkte. Er versteht die Strategie, teilt sie sogar inhaltlich. Aber sein System bestraft jeden, der sie ernst nimmt. Also macht er einen Pro-forma-Workshop und lässt operativ alles, wie es ist.

> *Im Raum steht: Die Mitte will nicht. Die korrekte Diagnose: Die Mitte kann nicht, nicht weil ihr die Fähigkeit fehlt, sondern weil ihr die Mittel fehlen.*

Niemand hat versagt: Der Vorstand entwickelte eine gute Strategie, der Bereichsleiter tat, was er konnte, das Team funktionierte. Und trotzdem ist nichts passiert. Das ist das Wesen eines systemischen Problems: Es braucht keinen Schuldigen, es braucht eine andere Struktur.

01 DIE MITTE IST KEIN BOTE – SIE IST EIN TRANSFORMATOR

Die meisten Vorstände sehen das mittlere Management als Durchreich-Glied: Strategie kommt von oben, die Mitte gibt sie nach unten weiter, die Front setzt um. Dieser Übertragungsgedanke ist intuitiv, und falsch. Was die Mitte wirklich tun sollte, ist **Übersetzung, nicht Übertragung**. Ein Vorstand spricht in Marktanteilen und Initiativen; ein Bereichsleiter führt Menschen, die an Maschinen stehen oder Kundenanrufe annehmen. Für sie bedeutet „Customer Centricity" zunächst nichts. Was heißt es konkret? Welche Entscheidungen sollen sie anders treffen? Diese Fragen müssen beantwortet werden, von jemandem, der die Strategie des Vorstands versteht und die Realität des Teams kennt. Das ist die Mitte.

Die Friction-Formel beschreibt das als Ownership Friction: Die Mitte erzeugt Reibung im guten Sinne, indem sie Strategie nicht durchlässt, sondern an der eigenen Ebene bearbeitet, filtert, konkretisiert. Eine nur weitergereichte Strategie verliert auf dem Weg nach unten jeden Kontext; eine übersetzte gewinnt an Kraft.

Solange Bereichsleiter sich als Boten verstehen und ihre Vorgesetzten sie so behandeln, bleibt Strategie auf halbem Weg stecken. Ein Bereichsleiter, der das versteht, fragt nicht „Was soll ich meinem Team sagen?", sondern: „Was müssen meine Leute verstehen, entscheiden und tun, und was brauche ich dafür von oben?"

02 ENGPÄSSE, DIE DER VORSTAND SELBST GESCHAFFEN HAT

Wenn Strategie in der Mitte scheitert, liegt es fast immer an einem von drei strukturellen Engpässen, strukturell, weil sie nicht durch Motivation oder guten Willen zu überwinden sind, sondern beseitigt werden müssen:

Engpass	Symptom	Was fehlt
fehlende Entscheidungshoheit	Bereichsleiter eskaliert jede Initiative	Mandat: klarer Spielraum + Schwelle
fehlende Strategie-Sprache	Strategie kommt als Buzzword an, nicht als Handlung	Übersetzungs-Werkstätten statt Briefings
fehlende Schutzräume	Experimente kosten KPI-Punkte — finden also nicht statt	Innovationsquote als separater Messkanal

DREI STRUKTURELLE ENGPÄSSE

Bei **fehlender Entscheidungshoheit** lernt die Mitte zu warten, auf Entscheidung, auf Freigabe; in der Wartezeit passiert nichts, und die Mitte atrophiert. Die **fehlende Strategie-Sprache** ist besonders tückisch, weil sie unsichtbar ist: In Kick-offs nickt man, niemand sagt vor dem Vorstand „Ich habe nicht verstanden, wie das für meinen Bereich funktioniert“, also schweigt man und setzt nichts um. Und **fehlende Schutzräume** bestrafen Experimentierfreude: Wer Kapazität für Experimente reserviert, erscheint in den Auswertungen als ineffizient.

03 WAS DIE MITTE BRAUCHT: EXPLIZITE MANDATE

Der wirksamste erste Schritt sind explizite Mandate, keine vage Ermächtigung, sondern eine präzise Definition von Spielraum mit drei Elementen: **Sachgebiet** (worüber?), **Schwelle** (bis zu welchem Ausmaß?) und **Konsequenz** (was passiert bei Überschreitung, als Prozess, nicht als Bestrafung).

Ohne Mandat	Mit Mandat
Unsicherheit bei jeder neuen Initiative	klarer Spielraum: Sachgebiet und Schwelle bekannt
Eskalation als Standardverhalten	eigenständige Entscheidung, Meldung ab Schwelle
Mitte wartet auf Freigabe von oben	Mitte handelt und informiert nachgelagert
Motivation sinkt bei jedem Nein von oben	Ownership wächst durch spürbare Entscheidungshoheit

DIE WIRKUNG EINES KLAREN MANDATS

Mandate zu definieren ist eine der wenigen Investitionen, die sofort und vollständig kontrollierbar ist, kein Budget, keine Schulung, nur eine klare Antwort auf „Was darfst du?“. Entscheidend: nicht einseitig vergeben. Die besten Mandate entstehen im Dialog, der Vorstand bringt strategische Prioritäten, der Bereichsleiter die operative Realität.

Das kostet 90 Minuten und spart zwölf Monate Frustration. Empfehlung: Mandats-Gespräche zweimal pro Jahr als strategisches Kalibrierungs-Gespräch mit einer Leitfrage, Hat sich der Rahmen als richtig erwiesen, oder müssen wir ihn anpassen?

04 ÜBERSETZUNGS-WERKSTÄTTEN & SCHUTZRÄUME

Parallel braucht die Mitte eine neue Form der Kommunikation, nicht das Briefing (Einbahnstraße, endet mit To-do-Liste), sondern das **Übersetzungs-Meeting** (Arbeitsgespräch). Die Frage ist nicht „Haben Sie verstanden?“, sondern „Was brauchen Sie, um diese Strategie in Ihrem Bereich zu übersetzen?“ Der Vorstand hört zu, statt zu erklären, und erfährt, welche KPIs der Übersetzung im Weg stehen. Empfohlen als separates Setting, einmal pro Quartal, 90 Minuten, 5–7 Bereichsleiter; der Vorstand protokolliert selbst. Der härteste Teil folgt danach: konkrete Reaktion. Ein Meeting, nach dem sich nichts ändert, ist schlechter als keines, es erzeugt zynische Compliance statt Ownership.

Der dritte, heikelste Hebel berührt das Steuerungssystem: **Experiment-Schutzräume**. Die Lösung ist nicht, KPIs abzuschaffen, sondern einen separaten Messkanal einzuführen, eine **Innovationsquote**, getrennt von der regulären Leistungsmessung. Das Modell: zehn Prozent der Kapazität für strategische Experimente, separat erfasst (Was wurde ausprobiert? Was hat funktioniert? Was wurde beendet?). Wichtig: Schutzräume sind nicht dauerhaft. Ein Experiment ohne erkennbare Ergebnisse nach drei Quartalen wird beendet, kein Schuldbeweis, nur ein abgeschlossener Test. Das ist der Unterschied zwischen einem echten Schutzraum und einer Freizone ohne Verantwortung.

§ WAS PASSIERT, WENN DIE MITTE WERKZEUGE BEKOMMT

Knapp 800 Mitarbeitende, drei Jahre in Folge derselbe Befund: „Die Bereitschaft ist da, die Umsetzungsgeschwindigkeit fehlt.“ Nach dem dritten Zyklus änderte der Vorstandsvorsitzende die Diagnose: Nicht die Umsetzungsgeschwindigkeit fehlte, die *Übersetzungskapazität*. Er startete ein „Übersetzungsprojekt“, zwölf Monate, drei Maßnahmen.

▸ DREI MASSNAHMEN

Workshop mit einer Frage, nicht „Haben Sie verstanden?“, sondern „Was brauchen Sie, um die Strategie zu übersetzen?“. Antwort: Nicht Kenntnisse fehlten, sondern die *Erlaubnis* (Prozesse anzupassen, kurzfristig schlechtere KPIs zu produzieren). **Mandate** je Bereichsleiter (Sachgebiet, Schwelle, Meldepflicht), im Einzelgespräch erarbeitet, sobald sie auf dem Tisch lagen, machten vorher abwartende Leiter Vorschläge. **Quartalsweise Übersetzungs-Reviews**, fünf Fragen, inklusive der schwierigsten und wertvollsten: „Wo stoße ich als Vorstand an meine eigene Grenze?“

Nach zwölf Monaten: Vier von fünf Bereichen mit messbaren Fortschritten, der Initiative-Index +30 %, rückläufige Talent-Verluste aus der Mitte, bei stabilen Kern-KPIs. Das Projekt hatte nicht weniger Effizienz produziert, sondern Ownership Friction: produktive Reibung, die Strategie in den Betrieb integrierte, ohne ihn zu destabilisieren.

> *Ich habe jahrelang gefragt, warum meine Strategie nicht ankommt. Die Antwort war dieselbe: weil ich aufgehört hatte, sie zu übersetzen, und erwartet hatte, dass andere es tun, ohne ihnen die Mittel dafür zu geben.*

▸ FRICTION-FORMEL-CHALLENGE

1 ***Welche Strategie haben Sie in den letzten zwölf Monaten beschlossen — und wie ist sie im Alltag Ihrer Bereichsleiter angekommen? Wenn Sie das nicht ohne Nachfragen beantworten können, ist das Ihre Antwort.***

2 ***Was hat Ihr mittleres Management konkret in der Hand, um Ihre Strategie zu übersetzen — Mandate, Schutzräume, übersetzende Kommunikation? Oder nur das Briefing-Protokoll vom Kick-off?***

3 *Wenn Sie morgen einen Strategie-Engpass diagnostizieren müssten — wo schauen Sie zuerst? Die meisten schauen nach oben und unten. Die Mitte bleibt unsichtbar, bis es zu spät ist.*

▸ SOFORT-MASSNAHME · 10 TAGE

Setzen Sie ein Übersetzungs-Meeting mit drei Bereichsleitern auf. 90 Minuten, eine Frage: „Was brauchst du, um unsere aktuelle Strategie in deinem Bereich zu übersetzen?“ Führen Sie das Gespräch selbst, schreiben Sie mit, lassen Sie keine Antwort ohne Nachfrage. Und dann: Beseitigen Sie mindestens eines der genannten Hindernisse innerhalb von vier Wochen. Das signalisiert der Mitte, dass Sie ihre Rolle als eigenständige Übersetzungsebene ernst nehmen.

05 GRENZEN DER FRICTION-FORMEL

Die naheliegende Frage: Wenn die Mitte so wichtig ist, warum kümmere ich mich nicht selbst und überspringe sie? Kurzfristig funktioniert das sogar, ein Vorstand, der direkt mit Teamleitern spricht, schafft Klarheit. Der Preis ist real: Die Mitte lernt, dass Strategie an ihr vorbeigeht, und wartet beim nächsten Zyklus wieder.

Sie verlernt Übersetzung, weil sie sie nicht braucht. Was kurzfristig Stärke signalisiert, ist langfristig eine Schwäche. Ownership entsteht nicht, indem der Vorstand die Aufgabe der Mitte übernimmt, sondern indem die Mitte die Aufgabe bekommt, mit klaren Grenzen, Werkzeugen und Vertrauen.

Grenzen: In Krisen mit echtem Zeitdruck (Restrukturierung in drei Monaten) ist Übersetzungsarbeit ein Luxus, dann ist direkte Entscheidungsführung das einzig Richtige. Und die Friction-Formel setzt eine Mitte voraus, die Führungsverantwortung grundsätzlich wahrnehmen kann; wo die mittlere Ebene über Jahre marginalisiert wurde, ist ihr Aufbau kein Schritt, sondern ein Projekt. Das Spiegelbild, was passiert, wenn die Mitte die Strategie für falsch hält, behandelt Kapitel 14: die Mitte, die mit dem Chef tanzen lernt.

WEITERLESEN IM BUCH

KOMFORT ERSTICKT FÜHRUNG

Die Friction-Formel. Wann Führungskräfte fordern und wann sie schützen müssen

VERLAG FRANZ VAHLEN
ISBN 978-3-8006-8286-7

Herausgegeben von Dr. Markus Dirr, mit Beiträgen von
Frank Beyer, Christoph Brosius, Anne-Christin Herhold, Ingo Kallenbach, Caroline Koerber, Alexander Markwirth, Dr. Bernd Müssig und Eva Maria Scheid.

Vier Friction-Typen, zwei Diagnosefragen und ein 90-Tage-Plan: ein Werkzeug für Führungskräfte, die entscheiden wollen, wo ihr Team Reibung braucht und wo es Schutz braucht.

BUCH BESTELLEN

amazon.de/dp/3800682869

Leseprobe, Kapitelauszüge und die Online-Diagnose zur Friction-Formel-Matrix:
markusdirr.com/komfort-erstickt-fuehrung

Auszug aus: Markus Dirr (Hrsg.), Komfort erstickt Führung. © 2027 Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
Weitergabe dieses Auszugs ist erwünscht, wenn der Hinweis auf das Buch erhalten bleibt.