

Heinz Siebenbrock

Beate Mödler · Michael Schürkamp · Jan Siebenbrock · Johanna Wiesen



# FÜHREN SIE SCHON ODER HERRSCHEN SIE NOCH?

Faires Management – Der Methodenband

Tectum  
Sachbuch

Mit einem Geleitwort von Josef Schmidt und  
einem Nachwort von Dr. med. Monika Nitsch-Kirsch

Heinz Siebenbrock et al.

**Führen Sie schon oder herrschen Sie noch?**  
Faires Management – Der Methodenband

Heinz Siebenbrock  
Beate Mödler  
Michael Schürkamp  
Jan Siebenbrock  
Johanna Wiesen

# **Führen Sie schon oder herrschen Sie noch?**

## **Faires Management - Der Methodenband**

Mit einem Geleitwort von Josef Schmidt  
und einem Nachwort von Dr. med. Monika  
Nitsch-Kirsch

Tectum

Heinz Siebenbrock, Beate Mödler, Michael Schürkamp, Jan Siebenbrock, Johanna Wiesen:

Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Faires Management – Der Methodenband.

Mit einem Geleitwort von Josef Schmidt und einem Nachwort von Dr. med. Monika Nitsch-Kirsch

© Tectum Verlag Marburg, 2016

ISBN: 978-3-8288-6371-2

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der ISBN 978-3-8288-3659-4 im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlagabbildungen: Bürostuhl © Igor Kovalchuk | shutterstock, Thron © Oleksandr Moroz | fotolia

Umschlaggestaltung: [vogelsangdesign.de](http://vogelsangdesign.de)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

# Inhalt

## **Zum Geleit (Josef Schmidt)** **Vorwort der Autoren**

### **1 Grundzüge der fairen Führung**

*Heinz Siebenbrock*

- 1.1 Einstellung entwickeln und Haltung bewahren!
  - Führungsbilder
  - Dunkles Management
  - Der ethische Kern als Basis für faire Führung
- 1.2 Das Konzept für faire Führung
  - Persönliche Kernpunkte einer fairen Führung
  - Leitlinien einer fairen Führung
  - Aufgaben einer fairen Führung
  - Instrumente einer fairen Führung
- 1.3 Methodenkompetenz für faires Management

### **2 Kommunikation auf Augenhöhe**

*Michael Schürkamp*

- 2.1 Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Motivation
- 2.2 Werte und deren Rangordnung
- 2.3 Meine Wirkung auf die Mitarbeiter
  - Atmung
  - Begeisterung
  - Mit Werten begeistern

Körpersprache und aufrechte Haltung  
Handlungen und Handeln  
Stimme: Stimmig wirken  
Präsentation

## 2.4 Meine Kommunikation mit den Mitarbeitern

Das erste Kritikgespräch  
Das zweite Kritikgespräch  
Das dritte Kritikgespräch  
Feedback  
Aktives Zuhören  
Nein sagen  
Achtsamkeit und Wertschätzung

## 2.5 Schlussbemerkung

# **3 Theaterpädagogik für Führungskräfte**

*Jan Siebenbrock, Johanna Wiesen*

## 3.1 Theaterpädagogik und faires Management

## 3.2 Was ist Theaterpädagogik?

## 3.3 Werte in der Theaterpädagogik

## 3.4 Theaterpädagogik in Unternehmen

## 3.5 Das Konzept: Improvisationstheater mit Führungskräften

Transparentes Vorgehen  
Das Medium Improvisationstheater  
Regeln des Improvisationstheaters  
Durchführung des Workshops

## 3.6 Nutzen der theaterpädagogischen Arbeit für die Führungspraxis

## 3.7 Follow-up

# **4 Arbeitsbeziehungs- und Organisationsaufstellungen zur Visualisierung und Reflexion komplexer Führungssituationen**

*Beate Mödler*

4.1 Einführung

4.2 Was Führungskräfte betrifft

4.3 Hintergrund und kurze Einführung in die Methode

4.4 Anwendungsfelder für Arbeitsbeziehungs- und Organisationsaufstellungen

4.5 Arbeitsbeziehungen im Führungskontext

4.6 Führung aus systemischer Sicht

4.7 Unterschiede zwischen Organisationssystemen und Familiensystemen

4.8 Grunddynamiken in Arbeitsbeziehungen

4.9 Der Aufstellungsprozess am Beispiel der Entwicklung einer Unternehmergeellschaft

4.1

0 Zusammenfassung

## **5 Faires Management in der Praxis**

*Heinz Siebenbrock*

5.1 Weitere Firmenbeispiele für faires Management

Vorbildliche Unternehmen aus den USA

Vorbildliche Unternehmen aus Frankreich

Vorbildliche Behörden in Belgien

Ein vorbildliches Unternehmen aus Indien

Vorbildliche Unternehmen aus Deutschland

5.2 Feelgood-Manager

5.3 Die Gemeinwohl-Bilanz

5.4 Initiative »Gute Arbeit«

5.5 Faires Management und Gesundheit

**Nachwort von Dr. med. Monika Nitsch-Kirsch**

**Danke!**  
**Quellenverzeichnis**  
**Endnoten**

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell eines fairen Managements

Abb. 2: Neurologische Ebenen der Veränderung nach Dilts

Abb. 3: Werteliste

Abb. 4: Ausgewertete Werteliste

Abb. 5: Bindung zum Arbeitgeber (Quelle: Gallup)

Abb. 6: Raumlaf als Vorbereitung auf das  
Improvisationstheater

Abb. 7: Improvisationstheater als Interaktion mit den  
Zuschauern

Abb. 8: Aufstellung für zwei Bewerber als Hilfe bei der  
Einstellungsentscheidung

Abb. 9: Aufstellung im Projekt Betriebliches  
Gesundheitsmanagement

Abb.  
10: Verlauf der Firmenweitergabe über sieben  
Generationen

Abb.  
11: Die systemerhaltenden Prinzipien nach Sparrer und  
Varga von Kibéd

Abb.  
12: Aufstellung der Ist-Situation (links) und Simulation  
des nächsten Schrittes (rechts)

- Abb.  
13: Anfangsbild Unternehmergeellschaft
- Abb.  
14: Stellungsarbeit Unternehmergeellschaft
- Abb.  
15: Stellungs- und Prozessarbeit  
Unternehmergeellschaft (Phase 1)
- Abb.  
16: Stellungs- und Prozessarbeit  
Unternehmergeellschaft (Phase 2)
- Abb.  
17: Stellungs- und Prozessarbeit  
Unternehmergeellschaft (Phase 3 mit Praxis)
- Abb.  
18: Die Erweiterung des Bildes um den geleisteten  
Einsatz durch eine zusätzliche Stellvertreterin
- Abb.  
19: Gemeinwohl-Bilanz der Märkisches Landbrot GmbH

# Zum Geleit

Was bedeutet Unternehmensführung? Es bedeutet vor allem eines: Menschen zu führen – zum Erfolg aber auch zum Glück. Folglich muss es ein Ziel geben, wohin wir führen müssen und führen wollen. Und schon bin ich als Managementtrainer aus Leidenschaft mittendrin in meinem lieb gewonnenen beruflichen Terrain innerhalb eines Unternehmens, dem großen Bereich der Führung. Und ich frage mich darüber hinaus: Was braucht eine gute Führungskraft heute? Eine Frage, die wesentlich ist für aktuelle Personalentscheidungen und sinnvolle Weiterbildungsmaßnahmen. Zugleich aber ist es auch eine Frage, die sehr gut zum Management im generellen passt. Denn die Antwort lautet: »Was sie braucht ist ein gesundes Selbstwertgefühl. Oder anders ausgedrückt: Einen gesunden Menschenverstand.« Dann, und nur dann, besteht die Möglichkeit, dass dieser Menschenverstand auch im Unternehmen gelebt und praktiziert wird. Begeisterte Führungskräfte tragen so ihre Begeisterung für das Unternehmensziel in das Unternehmen hinein und werden damit zu Vorbildern. Und wir alle wissen: Vorbild sein ist nicht etwa eine Möglichkeit, Menschen zu führen. Es ist die einzige.

Eine weitere Frage, dieses Mal direkt an uns selbst gerichtet, gerät dabei in das Blickfeld: Was sind Mitarbeiter für uns? Sehr oberflächlich wird vielerorts darüber diskutiert und nicht selten enden diese Diskussionen darin, zu sagen: Menschen sind in erster Linie Kostenfaktoren.

Ganz schlimm wird es dann, wenn dabei das Wort ‚Unkosten‘ ins Spiel kommt, ein Unwort, wie ich meine. Denn Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, sind etwas ganz anderes. Immer wieder ist es deshalb sinnvoll und wichtig, darüber nachzudenken, wie wir unsere Mitarbeiter im Unternehmen sehen und sehen müssen. Wir müssen, können und dürfen sie als ganz großen Wert sehen. So sind Menschen, die wir als Mitarbeiter bezeichnen, nicht Arbeitskraft, sondern Persönlichkeit. Nicht Arbeitnehmer, sondern Eigentümer des Humankapitals. Nicht Befehlsempfänger, sondern Unternehmer im Unternehmen. Nicht Kostenverursacher, sondern Gewinnproduzenten und somit das Maß aller Dinge im Unternehmen.

Warum ich mir diese Gedanken rund um den Wert von Mitarbeitern zum Thema meines Geleitwortes gemacht habe? Weil ich der Überzeugung bin, dass faires Management hier seine Wurzeln hat: Im wertschätzenden und ethisch-korrekten Umgang mit den Menschen.

Ein letzter Gedanke sei mir gestattet, bevor Prof. Siebenbrock und seine Ko-Autoren ihre bemerkenswerte Methodenkompetenz für faires Management entfalten: Die Frage nach der Führung meiner Mitarbeiter stand für mich stets im Mittelpunkt meines beruflichen Tuns. So entstand mein Ethikkodex, der zugleich zum roten Faden für meine Mitarbeiter und mich wurde. Wie ernst es mir damit war, zeigt die Tatsache, dass ich diesen Ethikkodex auch einem Notar vorgelegt habe. Meine Worte dabei: »Ich versichere an Eidesstatt, mich so und niemals anders zu verhalten.« Ein Versprechen, das ich bis an den heutigen Tag eingehalten habe und das mir wesentlich dabei geholfen hat, meine Mitarbeiter zu führen – zum Erfolg und zum Glück.

Oktober 2015  
*Josef Schmidt*  
Gründer SchmidtColleg

# Vorwort der Autoren

Ja, es gibt beide Möglichkeiten: Sie können den Erfolg durch Druck und Angst erzwingen, Sie können ihn aber auch durch Vertrauen und Kooperation erreichen. Sie können sich gegen Ihre Mitarbeiter stellen, Sie können sich aber auch, je nach Notwendigkeit, hinter oder vor Ihre Mitarbeiter stellen. Oder noch besser: Stellen Sie sich zu Ihren Mitarbeitern!

Warum gehen so viele Vorgesetzte, Unternehmer und Manager einen rabiaten Weg? Sicher ist: Der Weg des fairen Managements bereichert das Leben eines jeden Vorgesetzten. Dunkles Management hingegen führt über kurz oder lang in Depression und Selbstzerstörung. Warum, noch einmal, beschreiten so viele Menschen diesen Weg?

Werner Rügemer und Elmar Wigand nennen in ihrem Buch »Die Fertigmacher« nicht nur Ross und Reiter, sondern auch ihre Steigbügelhalter namentlich.<sup>1</sup> Es befinden sich zahlreiche Bosse renommierter, international erfolgreicher Unternehmen sowie ihre Helfershelfer, Anwälte und Berater namhafter Consulter und Kanzleien darunter. Markus Brauck spricht in seinem Spiegel-Leitartikel davon, dass in den »Managementzentralen die Menschenverachtung regiert.«<sup>2</sup> Und Paul Babiak und Robert D. Hare identifizieren sogar »Menschenschinder« unter den Managern.<sup>3</sup> Eine Forschergruppe um die Psychologin Ana Guinote vom University College London hat erst kürzlich in vier Experimenten auf einen erstaunlichen Zusammenhang hingewiesen: Je höher eine

Person gestellt ist, desto weniger hilfsbereit und mitfühlend ist sie.<sup>4</sup> Anders ausgedrückt: Mit steigendem Sozialstatus nimmt die Sozialkompetenz ab. Dass dies nicht so sein muss, beweisen allerdings mittlerweile zahlreiche Unternehmer und Manager, wie zum Beispiel Ricardo Semler, Götz Werner und Detlef Lohmann, die Sie aus Band 1 von »Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management« bereits kennen.

Diese in Ko-Autorenschaft entstandene Fortsetzung greift unter anderem auf die Forschungsergebnisse eines Masterstudienganges der Hochschule Bochum im Wintersemester 2014/2015 zurück und liefert im letzten Kapitel weitere Beispiele und Ansätze für faires Management. Zuvor wollen wir dem Leser zeigen, mit welchen außergewöhnlichen Methoden die Kompetenz zum fairen Management gesteigert werden kann. Diese Methoden wurden im genannten Masterstudiengang sowie in diversen Seminaren für Führungskräfte evaluiert und in ihrer Wirksamkeit bestätigt. Die in diesem Buch vorgenommenen Darstellungen können den Besuch derartiger Seminare wohl nicht ersetzen. Sie bieten dem interessierten Leser jedoch völlig neue Perspektiven, mit denen wir über den Tellerrand der Wirtschaftswissenschaften weit hinausschauen werden.

Dieses Buch wendet sich allein an solche Führungskräfte und Personalfachleute, die von dem Willen geprägt sind, fair zu führen bzw. sich für faire Führung einzusetzen. Und davon gibt es immer mehr! Eine Befragung von 400 Vorgesetzten der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« ergab, dass 75 % der Führungskräfte davon überzeugt sind, dass sich die Führungskultur ändern muss: »So, wie wir im Moment arbeiten, geht es nicht weiter. Linienhierarchie, in der alles auf Befehl und Gehorsam beruht, und Management nach Zahlen helfen in einer unübersichtlicher werdenden Welt nicht mehr«,

schreibt Catherine Hoffmann von der Süddeutschen Zeitung: »Die klassische Linienhierarchie wird von den Chefs klar abgelehnt und geradezu als Gegenentwurf von guter Führung gesehen. Über die Hälfte der Interviewten geht davon aus, dass das Prinzip Kooperation an Bedeutung gewinnt. Die Chefs glauben, dass die motivierende Wirkung von Geld tendenziell abnimmt. Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung würden dagegen wichtiger (...).«<sup>5</sup>

Zwar lassen sich die in der »Anleitung zum fairen Management« (Band 1 dieses Werkes) ausführlich behandelten Führungsinstrumente, aus denen wir für dieses Buch vor allem das Teamgespräch und das Jahresgespräch ausgewählt haben, sowohl von dunklen als auch von fairen Managern einsetzen. Die an dieser Stelle vorzustellenden drei Bausteine zur Kompetenzerweiterung des persönlichen Führungsverhaltens ergeben jedoch nur für faire Manager einen Sinn:

1. Der Baustein Kommunikationsentwicklung im Sinne einer »Kommunikation auf Augenhöhe« unterstützt eine hierarchiefreie, manipulationsfreie Kommunikation. Ein dunkles Management ist hingegen an einer beeinflussenden, manipulierenden Kommunikation interessiert.
2. Der Baustein »Theaterpädagogik für Führungskräfte« schult die gegenseitige positive Verstärkung von Menschen im Sinne einer generativen Organisation bzw. einer generativen Unternehmung. Auch hierbei steht die Hierarchiefreiheit im Mittelpunkt, was mit einem dunklen Management nicht zu vereinbaren ist.  
Der Ansatz der generativen Organisation ist noch sehr jung, so dass es einer kurzen Erklärung bedarf: Etwas ist generativ, wenn es die Fähigkeit hat, die Grundlage für die Schaffung von Neuem zu bilden:
  - Generative Ideen sind solche Ideen, die neue Ideen ermöglichen.

- Generatives Lernen erhöht die Kreativität.
  - Generative Beziehungen wachsen wechselseitig.
  - Generative Führung schafft ein Umfeld, in dem Mitarbeiter gern innovativ sind.
  - Eine Organisation ist generativ, wenn generative Führung praktiziert wird.
3. Der Baustein »Arbeitsbeziehungs- und Organisationsaufstellungen zur Visualisierung und Reflexion komplexer Führungssituationen« zielt darauf ab, Führungsdistanzen sichtbar zu machen und zu verringern. Ein dunkles Management zielt hingegen darauf ab, Führungsdistanzen zu vergrößern.

\*\*\*

Der Leser wird in der männlichen Form angesprochen. Dies ist der leichteren Lesbarkeit geschuldet.

Dortmund, Drensteinfurt und Münster im September 2015

*Beate Mödler, Michael Schürkamp,  
Heinz Siebenbrock, Jan Siebenbrock,  
Johanna Wiesen*

# 1 Grundzüge der fairen Führung

Heinz Siebenbrock

Faires Management ist in allererster Linie eine Frage der persönlichen Einstellung und Haltung. Gleichwohl ist es ratsam, sowohl die eigene Einstellung als auch die Haltung mithilfe von Leitlinien abzusichern. Diesen Fragen sollten sich Führungskräfte deshalb in regelmäßigen Abständen stellen:

- › Welche Resultate möchte ich zusammen mit meinen Mitarbeitern erzielen?
- › Beteilige ich meine Mitarbeiter an Veränderungsvorhaben?
- › Nutzen meine Mitarbeiter und ich unsere Potenziale?
- › Konzentrieren wir uns auf unsere wesentlichen Aufgaben?
- › Stehen wir anstehenden Herausforderungen positiv gegenüber?
- › Können sich meine Mitarbeiter auf mich verlassen?
- › Bin ich Teil des Teams?
- › Verhalte ich mich so wie ich bin?

Darüber hinaus sollte die Führungskraft regelmäßig überprüfen, ob sie den Führungsaufgaben

- › für Ziele sorgen,
- › koordinieren,
- › verändern und
- › Mitarbeiter entwickeln

in angemessener Weise nachkommt.

Und schließlich kommt es darauf an, das Führungsinstrumentarium anzuwenden und sukzessive weiterzuentwickeln. Dabei wird Sie dieses Buch mit neuen Ideen und Methoden unterstützen:

- Kommunikationsentwicklung unterstützt Sie dabei, sich menschlich angemessen und fördernd mit Ihren Mitarbeitern auszutauschen,
- Organisationsaufstellungen helfen Ihnen dabei, die Beziehungen in Ihrem und in anderen Teams zu diagnostizieren und zu entwickeln und
- Theaterpädagogische Übungen unterstützen neben der Entwicklung von Spontaneität auch die Kreativität Ihres Teams sowie den Teamgeist.

## **1.1 Einstellung entwickeln und Haltung bewahren!**

Statt mehr oder weniger orientierungslos in eine Führungsrolle hineinzuwachsen, ist dringend anzuraten, die eigene Position zu klären. Schön wäre es, vor Übernahme der Führungsrolle Klarheit zu schaffen. Aber dafür ist es nie zu spät!

Es gibt nur zwei Orientierungsrichtungen: Entweder streben Sie ein faires, von gegenseitiger Unterstützung und Förderung geprägtes Miteinander an oder Sie setzen auf ein dunkles, von Beherrschung geprägtes Gegeneinander. Beide Möglichkeiten können Erfolg, aber auch Misserfolg nach sich ziehen. Es ist falsch zu behaupten, dass nur manipulative Methoden wie etwa »Zuckerbrot und Peitsche« zum Erfolg führen. Genauso falsch ist es, davon auszugehen, dass ein fairer Umgang automatisch Erfolg mit sich bringt: Eine falsche Strategie, ein schlechtes

Produkt oder ein fehlerhaftes Timing lässt sich auch durch ein faires Management nicht kompensieren.

Wenn wir aber davon ausgehen dürfen, dass Erfolg sowohl mit fairen als auch mit dunklen Mitteln und Methoden erreicht werden kann, warum wählen dann so viele Unternehmer und Manager einen ethisch fragwürdigen Führungsstil?

Tatsächlich ist der Glaube an die Wirksamkeit von »Zuckerbrot und Peitsche« sehr weit verbreitet.<sup>6</sup> Machen Sie doch einmal die Probe aufs Exempel: Wer aus Ihrem Bekanntenkreis findet seinen Vorgesetzten gut oder ist gar ein Fan seines Chefs? In den seltensten Fällen werden Sie ein gutes Beispiel finden!

Eine Ursache für die vielen schlechten Führungsbeispiele bildet die aktuelle Ausbildung von Managern. Wirtschaft und besonders die Wirtschaftswissenschaften und die mit ihr transportierten Lehrinhalte werden weitestgehend flächendeckend von fragwürdigen, ja gefährlichen Orientierungsmustern bestimmt:

1. *Wettbewerb* fordert dazu auf, gegeneinander statt miteinander zu arbeiten. Der Paypal-Mitgründer und erste Investor bei Facebook, Peter Thiel, empfiehlt Unternehmen hingegen, Wettbewerb – etwa mithilfe von Alleinstellungsmerkmalen – zu vermeiden, statt auf diesen zu setzen.<sup>7</sup>
2. *Wachstum* fördert die Verdrängung fremder Akteure und die Einnahme fremden Terrains, statt aufeinander zuzugehen. Der Sozialpsychologe Harald Welzer, Professor für Transformationsdesign an der Universität Flensburg, spricht in diesem Zusammenhang von einem Versagen der Wirtschaftswissenschaften und stellt klar, dass gerade Wachstum in den reichen Gesellschaften

eher Probleme hervorruft und verstärkt, statt Probleme zu beseitigen.<sup>8</sup>

3. *Gewinnmaximierung*, die der Aalener Wirtschaftswissenschaftler und Hochschullehrer Christian Kreiß treffend als »Profitwahn« geißelt,<sup>9</sup> fordert in erster Linie zum Egoismus, zu Geiz und Gier auf, statt gegenseitige Unterstützung und Kooperation zu fördern.

Dabei beinhaltet Wirtschaft im ursprünglichen Sinne den Austausch von Gütern und Leistungen vor dem Hintergrund von *Arbeitsteilung und Spezialisierung*. Eines der ältesten Schriftstücke zum Thema ist etwa 2.500 Jahre alt: Xenophon hebt dort die Vorteile der gegenseitigen Unterstützung aller beteiligten Akteure in der Stadt- und Dorfgemeinschaft mit dem Hinweis hervor, dass sich mit diesen Prinzipien die Qualität steigern lässt.<sup>10</sup> Viel später (um 1776) erläuterte Adam Smith mit seinem berühmten Stecknadelbeispiel, dass sich durch Arbeitsteilung und Spezialisierung auch die Quantität erhöhen lässt.<sup>11</sup>

Die Hintergründe für die fragwürdigen Orientierungsmuster Wettbewerb, Wachstum und Gewinnmaximierung lassen sich vermutlich mit Erkenntnissen aus der Evolution und der Psychologie aufhellen. (Gefahren aus der Umwelt und der Vorteil negativen Denkens, der uns zum eigenen Schutz vorsichtig werden lässt, spielen für die Erklärung sicher eine wichtige Rolle.) Hier soll es aber nicht darum gehen herauszufinden, warum die egoistische oder – etwas drastischer ausgedrückt – böse Seite bei vielen Managern Oberhand gewinnen konnte. Vielmehr geht es darum, alternative Wege für eine humane und faire Wirtschaft aufzuzeigen.

Auch die Gedankenlosigkeit, mit der sich Unternehmer und Manager auf Führung einlassen, scheint eine Tendenz zum dunklen Management zu forcieren. Stephan Teuber,

Leser des ersten Bandes, bemerkt dazu: »Die Zeit für Selbstreflexion ist im klassischen Führungsalltag in der Regel recht knapp. Die Provokation des Buches ist es, sich diese Zeit zu nehmen!«<sup>12</sup>

Der Managementtrainer Josef Schmidt forderte wiederholt in seinen Seminaren: »Vorbereitungszeit verdoppeln, Durchführungszeit halbieren.« Denn in den meisten Fällen nimmt die Vorbereitungszeit nur einen Bruchteil der Durchführungszeit ein, so dass ein Befolgen dieser Regel den Gesamtaufwand deutlich reduzieren dürfte. Sollte diese Aussage nicht auch für die Führung von Mitarbeitern gelten? Zur Vorbereitung auf eine Führungsposition gehört nun einmal die gründliche Selbstreflexion. Diese Investition wird sich in der Durchführungszeit, also im Manager-Alltag, ganz sicher bezahlt machen!

Machen wir uns also einige Gedanken zur Selbstreflexion:

1. Was genau bedeutet faire bzw. gute und was genau bedeutet unfaire bzw. schlechte Führung?
2. Was hilft dabei, den eingeschlagenen Weg einer guten, fairen Führung beizubehalten?

## **Führungsbilder**

In Führungsseminaren wird gern auf den chinesische Philosophen Laotse (6. Jh. v. Chr.) zurückgegriffen: »Wenn Du die Menschen führen willst, musst Du hinter ihnen gehen!«<sup>13</sup> Hinter den Menschen zu gehen, um das Unternehmen zusammenzuhalten, ist sicher ein guter Gedanke. Die unerlässliche Führungsaufgabe *Koordinieren* kann auf diese Weise wirksam erfüllt werden. Genauso gut erscheint aber auch die Überlegung, als gutes Beispiel vorweg zu gehen. Auf diese Weise lässt sich die ebenso wichtige Führungsaufgabe *Verändern* erfüllen. Für den

offensichtlich notwendigen Spagat zwischen »Führung von hinten« und »Führung von vorne« prägte die Politikerin Ursula von der Leyen den Begriff: »Führung aus der Mitte«<sup>14</sup>. Dieser Ansatz lässt sich mit der bekannten Kindergeschichte von Leo Lionni<sup>15</sup> illustrieren:

Ein kleiner, schwarzer Fisch namens Swimmy wird von größeren und mächtigeren Raubfischen bedroht. Um dieser Bedrohung zu entgehen, ruft er viele kleine Fische herbei, die sich in der gleichen misslichen Lage befinden. Swimmy kommt auf die Idee, eine Formation zu bilden, die einem großen Raubfisch entspricht. Da alle Fische bis auf Swimmy in der gleichen Farbe gezeichnet sind, kommt dem kontrastierenden Swimmy die Rolle des Auges zu. Swimmy führt von dort an den aus vielen kleinen Fischen bestehenden Schwarm sicher durch die Meere der Welt.

Ein ähnliches Bild griff Dwight D. Eisenhower, der Oberkommandierende der Alliierten im Zweiten Weltkrieg, auf: Nach einer Erzählung von Bob Davids im Rahmen eines TED Talk<sup>16</sup> legte er eine Kette auf einen Tisch und fragte seine Generäle, welche Form die Kette annehmen würde, wenn man sie mit ein wenig Schwung vom Tisch schiebt. Eisenhower erhielt viele verschiedene Antworten, und keine Antwort war richtig. Daraufhin sagte er seinen Generälen, dass man nie genau vorhersagen kann, was passiert, wenn man etwas schiebt und unter Druck setzt. Eisenhower nahm nun ein Ende der Kette in die Hand und zog die Kette hinter sich her und folgerte daraus: Wenn Führungskräfte es schaffen, dass man ihnen folgt, so wie die Kette folgt, wenn man sie an einem Ende zu fassen bekommt, kann man gute Führung erleben. Gute Führung braucht Leute, die gern folgen.

Bob Davids erläutert an einem persönlichen Beispiel, was Eisenhowers Erkenntnis für sein eigenes Führungshandeln bedeutete. Er arbeitete als Top-Manager in einem amerikanisch-chinesischen Joint Venture, als er

eines Morgens bei einem Rundgang über das Unternehmensgelände einige Arbeiter sah, die Abflussrohre verlegten. Er erkannte, dass sie die Rohre waagrecht anbrachten. Als Ingenieur wusste er, dass die Abflussrohre so ihren Dienst nicht erfüllen konnten; sie hätten mit ein wenig Neigung verlegt werden müssen. Da er kein Chinesisch konnte, sprang er in seinem Anzug herunter zu den Arbeitern und zeigte ihnen, wie sie die Rohre verlegen sollten. Die Arbeiter verstanden sofort, freuten sich über den Vorschlag und folgten ihrem großen Boss aus Überzeugung.

Ein weiteres Bild für gute Führung stammt von Simon Sinek, einem englischen Hochschullehrer, der in New York lehrt und lebt.<sup>17</sup> Er zeigt – ebenfalls in einem TED Talk –, dass schon die frühesten Menschen stets von bedrohlichen Gefahren umgeben waren. Um dieser Gefahr zu begegnen, lebten sie in Stämmen zusammen. Die wichtigste Aufgabe des Stammeshäuptlings war es, für Strukturen zu sorgen, die jedem Einzelnen Sicherheit gaben. So konnte sich ein Stammesmitglied sicher sein, während des Schlafes keiner Gefahr ausgesetzt zu sein, weil andere Mitglieder Wache hielten. Kooperation und Vertrauen sind für Sinek die entscheidenden Zutaten, die einen erfolgreichen Stamm ausmachen. Zwar werden Kooperation und Vertrauen immer wieder von Managern und Unternehmern gefordert, genauso oft verstoßen sie jedoch selbst gegen Kooperation und Vertrauen. Sinek erläutert, dass Kooperation und Vertrauen Gefühle sind, die langsam entstehen. Beide lassen sich nicht befehlen. Solange jedoch von Vorgesetzten Befehl und Gehorsam praktiziert werden, kann Kooperation und Vertrauen nicht entstehen.

Sehr eindrucksvoll erläutert Sinek eine Begebenheit an einem Flughafen: Ein Passagier wird von einer Angestellten der Fluggesellschaft mit lauten Worten beschimpft, weil er sich ein wenig vorgemogelt hatte. Als die Angestellte von

Sinek befragt wird, warum sie die Kunden wie Vieh behandelt, antwortet diese: »Wenn ich nicht für die Einhaltung von Regeln Sorge, riskiere ich meinen Job.« Diese Aussage zeigt, so Sinek, wie unsicher sich diese Angestellte in ihrem Unternehmen fühlt, wie wenig Vertrauen sie hat.

Ein zweites Beispiel handelt von einem großen Unternehmen, das über Nacht 30 % seiner Aufträge verloren hatte. Also sprach das Management über Entlassungen, um die Mitarbeiteranzahl der niedrigen Auftragslage anzupassen. Von einem schlechten Gefühl geplagt, entschied der Vorstandsvorsitzende jedoch, dass keine Entlassungen infrage kommen sollten: »Besser, es leiden einige von uns wenig, als dass wenige von uns viel leiden!« Vor diesem Hintergrund kam man auf die Idee, jedem Mitarbeiter einen unbezahlten Urlaub von 4 Wochen vorzuschlagen. Diese Maßnahme war so erfolgreich, dass das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit aus der Krise herausfand - ohne Entlassungen. Sinek folgert daraus, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern eine lebenslange Beschäftigungsgarantie geben sollten.

Diesen fairen Umgang hätte sich der Sänger-Songwriter Klaus Lage nicht vorstellen können, als er sich in seinem Hit »Monopoli« im Jahre 1985 an seinen arbeitslosen Vater wendet:

»Ja, Vater, du bist noch vom ganz alten Schlag,  
seit vierzig Jahren pünktlich - jeden Tag.  
Du warst nie krank und bist noch drauf stolz.  
Jetzt heißt's, was soll's?  
Wann hast du jemals richtig Urlaub gemacht?  
Dein ganzes Leben für'n Betrieb mitgedacht.  
Deinen Job macht jetzt ein Stück Silikon.  
Wen juckt das schon?  
Monopoli, Monopoli,

wir sind nur die Randfiguren in einem schlechten Spiel.«<sup>18</sup>

Auch heute sind wir sicher noch weit entfernt, betriebsbedingte Entlassungen aus dem Manager-Repertoire zu streichen. Aber wäre das denn nicht konsequent?

Viele große und mittlere Unternehmen haben versucht, Wissensmanagement (Business Knowledge Management) oder ähnliche Konzepte einzuführen. Dank performanter Datenbanken ist das heute kein technisches Problem mehr. Und dennoch gab es Hürden, die bis heute nicht bewältigt sind. Zunächst überlegte man, Anreize zu schaffen, die noch leeren Datenbanken mit Wissen zu füllen. Als die Mitarbeiter dank der Anreize immer mehr Müll in die Datenbanken hineinschrieben, versuchte man – Web 2.0 sei Dank – nicht mehr, das Einstellen von Beiträgen zu honorieren, sondern man zählte die Klicks auf die eingestellten Beiträge und damit deren Nutzung. Auch hier ein ernüchterndes Ergebnis: Die Mitarbeiter bildeten Allianzen nach dem Muster: »Klickst Du für mich, klick ich für Dich.«

Erst jetzt wird langsam klar, dass die Mitarbeiter Wissen deshalb nicht ins System eintragen, weil sie Angst davor haben, überflüssig zu werden. Stellen wir uns vor, Klaus Lages Vater hätte das Stück Silikon selbst erfunden. Er hätte diesen Rationalisierungsvorschlag doch wohl nur dann eingebracht, wenn er seinen Arbeitsplatz behalten hätte. Sineks Forderung nach einer lebenslangen Arbeitsplatzgarantie erscheint vor diesem Hintergrund gar nicht so abwegig.

## **Dunkles Management**

»Some blame the management, some the employees, and everybody knows it's the Industrial Disease«

Mark Knopfler<sup>19</sup>

All diese Beispiele zeigen, dass eine gute, faire Führung auf einer pro-humanen Einstellung basiert, die zu einer pro-humanen Haltung heranreifen kann. Dazu ist es notwendig, sich intensiv mit sich selbst und der eigenen Einstellung zu beschäftigen. Schauen wir uns aber zunächst einige Ausprägungen eines dunklen Managements an:

### *(1) Misstrauen*

Das Handelsgesetzbuch und die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung sind geprägt von der Vorstellung eines vorsichtigen Kaufmanns, der sowohl sein Vermögen als auch seine wirtschaftliche Situation nicht besser einschätzen darf als sie tatsächlich ist. Dieses Vorsichtsprinzip ist eng verwandt mit einer weit verbreiteten Gewohnheit unter Führungskräften, dem *Misstrauen*. Dabei bezieht sich das Vorsichtsprinzip ausschließlich auf Sachmittel: Materialien, Investitionsgüter, noch nicht verkaufte Produkte sollten wertmäßig realistisch niedrig angesetzt werden; Schulden sollten hingegen wertmäßig realistisch hoch angesetzt werden. Sobald dieses »Worst Case«-Denken von der Sachgüterebene auch auf die personelle Ebene übertragen wird, entsteht eine Misstrauenskultur. Dieses Misstrauen kann sich gegen Lieferanten, Kunden und die eigenen Mitarbeiter richten. Ausdruck des Misstrauens sind einerseits Schutzmaßnahmen, die je nach Ausprägung mit einem entsprechenden Aufwand verbunden sind. Andererseits bergen diese Schutzmaßnahmen die Gefahr, dass der (Geschäfts-)Partner diese Schutzmaßnahmen für übertrieben oder gar ungerechtfertigt hält. Die Beziehung leidet, während Schutzmaßnahmen wechselseitig mit Schutzmaßnahmen beantwortet werden und diese sich gegenseitig hochschaukeln. Wird der Bogen von einer oder von beiden Seiten überspannt, kommt es früher oder später zum Vertrauensbruch. Dabei war der Vertrauensbruch von

Anfang an da: Denn von Anfang an herrscht Misstrauen, wenn auf der personellen Ebene »Worst Case« gedacht wird.

### *(2) Geringschätzung*

Das Gewinnstreben, besonders die Gewinnmaximierung, führt zu einer einseitigen Erfolgsermittlung, die den Beitrag des Eigenkapitals aufwertet, während gleichzeitig die Beiträge aller anderen Stakeholder abgewertet werden: Der Aufwand für Materialien, Investitionsgüter, Zinsen, Steuern sowie für Lohn und Gehalt wird so niedrig gehalten, dass sich ein möglichst hoher Gewinn ergibt.

Vom Lieferanten wird eine herausragende Qualität und eine pünktliche Lieferung verlangt; im Gegenzug wird so wenig und so spät wie möglich mit dem Hinweis gezahlt, dass er weitere Anstrengungen unternehmen müsse, um die derzeitigen Preise zu rechtfertigen. Diese weit verbreitete Drohkulisse ist Ausdruck purer Geringschätzung.

Diese Drohgebärden sind auch im Umgang mit den Mitarbeitern zu beobachten: Trotz des realen Kaufkraftverlustes und nach wie vor steigender Pro-Kopf-Leistung erscheinen vielen Unternehmen die Löhne und Gehälter zu hoch. Die Botschaft »Mehr Leistung für weniger Lohn« ist an Zynismus und damit an Geringschätzung kaum zu übertreffen.

Selbst vor dem Staat machen einige große Unternehmen keinen Halt. Mit Gewinnverlagerungen in Steueroasen zeigen sie dem Staat, wie wenig sie von ihm und wie wenig sie mithin von der Gesellschaft halten.

### *(3) Kurzfristdenken*

Besonders die quartalsgetriebenen Kapitalgesellschaften haben es sich zur Gewohnheit gemacht, den Fokus auf das

operative Geschäft zu Lasten der Zukunft zu richten. Das Maßnahmen-Repertoire reicht in alle Winkel des Unternehmens: Die Aus- und Weiterbildung, die Maschinenwartung und das Marketing sind ebenso betroffen wie das Qualitätswesen sowie Forschung und Entwicklung (F&E).

Reduktionen in F&E und in der Qualität sind sofort kostenwirksam, nicht aber unmittelbar umsatzwirksam und erhöhen damit sofort den Gewinn. Bis der Kunde merkt, dass Qualität und Innovationskraft zurückgegangen sind, ist so viel Zeit vergangen, dass der einst für seine guten Zahlen gefeierte Manager längst über alle Berge ist und als Jobhopper beim nächstgrößeren Unternehmen angeheuert hat.

Auch eine Reduktion der Aufwendungen für Marketing und Bildung reduziert sofort die Kosten, nicht aber den Umsatz. Der Gewinn steigt, allerdings zu Lasten der Zukunft.

#### *(4) Arbeit als Last*

Der westfälische Spruch »Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps« zeugt von einer Arbeitsmoral, die von Mühsal und Last geprägt ist. »Wir sind doch nicht zum Vergnügen hier«, hört man so manchen Chef tönen. Sogar: »Arbeit darf auch mal weh tun!«

*Arbeit als Last* ist eine Einstellung, die seit Generationen wirkt. Bereits die Vertreibung aus dem Paradies endete bekanntlich in der Aufforderung, die notwendige Arbeit von nun an im Schweiß des Angesichts zu verrichten.

Dabei ist die Arbeit doch eigentlich durch wirtschaftliche und technische Errungenschaften immer erträglicher und damit menschenfreundlicher geworden. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Festhalten an dem

Credo, Arbeit sei und bleibe eine Last, weder zeitgemäß noch human.

## **Der ethische Kern als Basis für faire Führung**

»Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter. Wer die Menschen aber behandelt, wie sie sein könnten, macht sie besser.«  
Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832), deutscher Dichter der Klassik, Naturwissenschaftler und Staatsmann<sup>20</sup>

Ein faires Management ist weit entfernt davon, den Menschen in Form von Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern lediglich als Mittel zum Zweck, als bloßen Produktionsfaktor zu betrachten. Deshalb werden in einem ersten Schritt die zuvor beschriebenen Prinzipien eines dunklen Managements in eine menschenwürdige Form transformiert, um einen ersten Ansatzpunkt für einen möglichen, zunächst aus vier Dimensionen bestehenden ethischen Kern vorzuschlagen.

In einem zweiten Schritt lässt sich dieser erste Vorschlag, lieber Leser, an Ihre individuelle Persönlichkeit anpassen. Sie können einzelne Dimensionen ersetzen, wenn Ihnen andere Aspekte wichtiger erscheinen. Vielleicht wollen Sie die Dimensionen auf zwei oder drei Aspekte reduzieren oder eine fünfte oder sechste Dimension hinzufügen?

### *(1) Vertrauen*

Gute Gemeinschaften, zu denen gute Firmen zählen wollen, sind in erster Linie von Vertrauen geprägt. Vertrauen bedeutet, sich auf die Mitglieder der Gemeinschaft – sei es auf höherer, gleicher oder niedrigerer Ebene – verlassen zu können. Für ein Unternehmen bedeutet dies, danach zu streben, dass die Mitarbeiter einander vertrauen. Das gilt für Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen in beide Richtungen ebenso wie für die Beziehung unter Kollegen.

Simon Sinek hat herausragende Führungskräfte befragt, warum sie besonders bemerkenswerte Dinge für ihre Mitarbeiter getan haben. Er berichtet etwa von einem Offizier, der einen verletzten Soldaten zum Helikopter bringt und, bevor er sich unter großer Gefahr weiteren Rettungstaten zuwendet, diesem Soldaten einen Kuss auf die Stirn gibt. Die Antwort des Offiziers und anderer Führungskräfte auf die Frage, warum man derart bemerkenswert gehandelt habe, lautete Sinek zufolge immer wieder: »Ich habe das getan, weil ich weiß, dass der andere dies auch für mich getan hätte.«<sup>21</sup>

Vertrauen lässt sich nicht anordnen. Und blindes Vertrauen ist sicher nicht in jeder Situation anzuraten. Vertrauen entsteht und wächst oft nur ganz langsam. Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen in einem Unternehmen ist jedoch ganz sicher die persönliche Überzeugung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, dass Vertrauen das Unternehmen stabiler und leistungsfähiger macht.

Es liegt an Ihnen, lieber Leser, ob Sie das Konzept *Vertrauen* zu einem Teil Ihres persönlichen Führungskonzeptes machen wollen. Reinhard K. Sprenger hat darauf schon vor vielen Jahren hingewiesen: »Vertrauen – nichts ist wichtiger zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen und Partnern. Ohne Vertrauen ist keine Führung erfolgreich (...). Vertrauen ist sicherer als jede Sicherungsmaßnahme. Vertrauen kontrolliert erfolgreicher als jedes Kontrollsystem. Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementkonzept.«<sup>22</sup>

## *(2) Wertschätzung*

Das Wort Wertschätzung ist in letzter Zeit zum Modewort avanciert. Häufig wird es von denen verwendet, die Wertschätzung vermissen. Sie fordern Dankbarkeit ein.