

Neue Kultur gesucht

Macht's menschlicher

Der effizienzorientierten, digitalisierten Arbeitswelt 4.0 fehlt ein zentraler Wert: Menschlichkeit. Mit dieser These rütteln Beobachter der Managementszene aktuell die Unternehmen auf. Sie fordern: Wir müssen weg vom Denken in schneller, höher, weiter – hin zu humanitären Werten. Eine Analyse, wie sich das umsetzen lässt und wann es sich rechnet.

Preview

► Überzogene Margen:

Warum in Unternehmen die Menschlichkeit auf der Strecke geblieben ist

► **Fortschreitende Digitalisierung:** Weshalb die Arbeitswelt 4.0 menschliche Werte braucht

► **Vorreiter Toyota:** Wie sich Menschlichkeit beim Autobauer auszahlt

► **Gegen die Angst:** Was heißt und bringt „menschliche Führung“?

► **Hauptsache ehrlich:** Über Emotionen und andere Faktoren humaner Führung

► **Schlüsselfaktor vertikaler Respekt:** Wie Führungskräfte ihren Mitarbeitern wirklich angemessen begegnen

Jahrelang gingen Stephan Brockhoff und Klaus Panreck mit einem dicken Packen Zahlen unter dem Arm in Unternehmen. Ihr Thema: Steuern. Ihre Aufgabe: Bilanzen checken, Renditeerwartungen schätzen, Steuersparideen entwickeln, Abgaben berechnen. Hartes Zahlenwerk, klare Sache. Doch immer wieder kamen in den Gesprächen mit den Mandanten auch andere Themen auf den Tisch. Der Leidensdruck war sichtbar, die Aussagen der Geschäftsführer gleichen sich verblüffend: „Bei uns hängt es gerade“, „Die Stimmung ist schlecht“, „Unsere Leute klagen über Druck“, „Die Probleme türmen sich, und wir wissen nicht warum.“ Brockhoff und Panreck wurde klar: Es scheint ein grundsätzliches Problem dahinterzustecken. In vielen Unternehmen fehlt etwas – und dieses „Etwas“ ließ sich für die Berater in einem Wort zusammenfassen: Menschlichkeit.

Brockhoff und Panreck beschlossen: Wir nehmen uns die Sache vor. Sie bildeten sich fort in Persönlichkeitsentwicklung, Psychologie und Coaching. Erforschten: Was genau macht den Alltag in Unternehmen eigentlich so rau? Ergänzen ihre Steuerberatung um ein ungewöhnliches Angebot: Menschlichkeitsberatung. Und veröffentlichten Ende 2016 ein Buch zum Thema (vgl. Servicekasten, Seite 20). Die beiden Berater aus Münster sind dabei nicht die Einzigen, die den Finger in die Wunde legen. Zwischen zwei Buchdeckeln haben sie aber erstmals akribisch aufgeschlüsselt, was Pioniere seit gut fünf Jahren pauschal ausrufen: Menschlichkeit lohnt sich.



Foto: mediaphotos/istock



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Firmen der New-Work-Bewegung beispielsweise folgen seit einigen Jahren dieser Devise und legen Wert auf menschlichere Formen des Miteinanders im Arbeitsalltag: Selbstbestimmter, flexibler, agiler, mehr auf Augenhöhe und mit Respekt für den anderen soll gearbeitet werden. Mehr Wertschätzung fordern auch die süddeutschen Coaches rund um Stephan Josef Dick und seine Beratung „Die Wertschätzer“ (vgl. Lesetipps unten). Und selbst in der Managementszene gibt es Vorreiter: Ex-Telekom-Manager Thomas Sattelberger etwa fordert schon länger zur Kehrtwende in der Ökonomie auf, indem er deutlich macht: Wir brauchen mehr Menschlichkeit.

Absurde Gewinnmargen: Die Arbeit gerät aus den Fugen

Sicher, noch sind das Nischenphänomene. Doch ist das Phänomen ein Signal: Es muss

sich etwas ändern. Daniel F. Pinnow erklärt, warum: „Das Gleichgewicht Druck und Ertrag in der Wirtschaft kippt“, so der Chef der dp Akademie für systemische Führung in Ravensburg. „Durch die Fokussierung auf Shareholder Value und den Bedeutungszuwachs professioneller Finanzinvestoren sind völlig absurde Margen zum Leitbild geworden“, kritisiert Pinnow, der einige Bücher über Führung geschrieben hat. „20, 25 Prozent Rendite – das ist nur machbar, wenn Sie Mitarbeiter knechten, auf Dauer sind selbst 15 Prozent nicht seriös.“ Wer ab und an mal für die Firma zwei, drei Stunden länger rackern oder am Wochenende anpacken muss, wird kaum den Kopf schütteln. Aber, so Pinnow: „Wenn erwartet wird, dass Mitarbeiter bald täglich drei Stunden dranhängen, stimmt die Gesamtbilanz nicht mehr.“

Nach außen sieht das engagiert aus. „Innerlich aber steigen die Mitarbeiter aus“, beobachtet Sigrid Meuselbach, Beraterin aus Bergisch Gladbach. „Wenn sie merken: Sie können die Arbeit in der normalen Wochenarbeitszeit nicht schaffen und es meist eh nicht recht machen, frustriert das.“ Innere Verbundenheit? Identifikation mit der Firma? Fehlanzeige. Der Gallup Engagement Index 2016 zeigt: Nur 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sind mit Herzblut bei der Arbeit, ebenso viele haben innerlich gekündigt, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. Nach der Studie „Betriebliches Gesundheitsmanagement 2016“, für die im Auftrag der pronova BKK 1.660 Angestellte befragt wurden, leiden 86 Prozent unter Stress im Job – und das nicht zuletzt auch wegen des rauen Umgangs untereinander: Neben Termindruck machen ihnen nämlich ein schlechtes Arbeitsklima und emotionaler Stress besonders zu schaffen.

Die Arbeitswelt 4.0 braucht den Menschen 2.0

Hinzu kommen Unsicherheiten und Druckgefühle, die mit der Digitalisierung der Arbeitswelt einhergehen. Beispiel Smartphone-Nutzung: Fast 90 Prozent der Führungskräfte fühlen sich laut einer Studie des Beratungsunternehmens Mercer von 2015 durch ihr Smartphone zumindest phasenweise gestresst; immer wieder fällt ihr Blick während der Arbeit auf das Handy. Dass Roboter nach und nach menschliche Tätigkeiten ersetzen und der Unternehmensalltag zunehmend nach der Maschinen-Logik ge-



Lesetipps

► Stephan Josef Dick, Gertraud Wegst, Iris Dick: Wertschätzung. Wie Flow entsteht und die Zahlen stimmen.

Vahlen, München 2017, 34,90 Euro.

Die Autoren vermitteln: Wertschätzung ist essenziell – für Selbstverantwortung und Selbstorganisation, für Kreativität und innovatives Denken sowie für die Identifikation mit dem Unternehmen. Mit zahlreichen Übungen, Tools und konkreten Verhaltenstipps, zeigen sie, wie wertschätzende Führung und achtsame Zusammenarbeit gelingen.

► Stephan Brockhoff, Klaus Panreck: Menschlichkeit rechnet sich: Warum Wertschätzung über den Erfolg von Unternehmen entscheidet.

Campus, Frankfurt a.M. 2016, 39,95 Euro.

Pointiert und anhand vieler Beispiele erklären die Autoren ihr Konzept der Menschlichkeit, das auf Respekt und Anerkennung setzt. In Form von übersichtlichen To-dos beschreiben sie einfach umsetzbare Maßnahmen, die für mehr Menschlichkeit in Unternehmen sorgen. Zudem liefern sie detaillierte Hinweise zur Errechnung des ROI der Menschlichkeit.

► Andree Martens: PE-Offensive bei Upstalsboom – Der andere Aufstieg.

www.managerseminare.de/MS223AR05

Die Geschichte des Inhabers der Hotelkette Upstalsboom, der sein Unternehmen nach jahrelanger harter Führung neu aufstellte: als menschliches Unternehmen, in dem jeder Mitarbeiter das Leben kann, was ihm als Mensch wichtig ist. Einblicke in eine Lernreise und eine Personalentwicklung in Richtung Zufriedenheit, Menschlichkeit, Selbstentfaltung und Unternehmensverbundenheit.

taktet wird, tut sein Übriges, meint Stephan Brockhoff. Gerade jetzt, wo die Digitalisierung viele Gewissheiten hinwegfegt, sei ein Handeln und Denken, das auf humanitären Werten beruht, wichtiger denn je.

„Für die Menschen in der digitalisierten Arbeitswelt, denen Algorithmen und Maschinen immer mehr Aufgaben abnehmen, müssen neue Rollen gefunden, neue Bindungen aufgebaut werden“, sagt Brockhoff. Wo wird der Mensch gebraucht? Welche sozialen Netzwerke können Menschen Halt geben, wo das digitale Netz um sie herum ihre Bedeutung zunehmend in Frage stellt? Oder, wie es Brockhoff formuliert: „Das Unternehmen 4.0 braucht den Menschen 2.0.“

Unter Druck entstehen menschlich zweifelhafte Automatismen

So richtig angekommen ist diese Botschaft allerdings noch nicht. Im Juni hatten Brockhoff und Panreck zum „Deutschen Kongress für mehr Menschlichkeit in der Wirtschaft“ ins Münsterland geladen. Zahlreiche Unternehmen, auch große Player, hatten bereits mündlich zugesagt. Doch dann blieben viele Anmeldungen aus. Der Kongress musste abgesagt werden. „Die Zeit ist reif, die Erkenntnis grundsätzlich durchaus da“, sagt Brockhoff. „Aber wenn das Geschäft läuft und Aufträge rollen wie im Moment fast überall in der deutschen Wirtschaft, fehlt der Biss für den letzten Schritt, um so ein grundlegendes Thema anzugehen. Das operative Geschäft ist wichtiger.“ Durchhalten, wird schon, lautet die Parole.

Statt sich zu besinnen, verheddern sich Führungskräfte weiter in der Kakophonie multipler Anforderungen. Die Vorstands-

fragen poppen schon vor Dienstbeginn auf dem Handy auf; kaum hängt die Jacke am Haken, klopfen die ersten Mitarbeiter an der Tür, Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt stehen an; der eigene Chef klingelt durch, in fünf Minuten muss die Analyse der vergangenen Geschäftsführersitzung auf dem Schreibtisch liegen. „Autopilot-Overkill“ nennt das Brockhoff: „Der Mensch verliert zunehmend die Kontrolle.“ Das Problem, so der Berater: „Unter Druck haben selbst die besten Leitlinien für ein menschliches Miteinander im Unternehmen kaum eine Chance, in der Not rutschen viele Führungskräfte in die eingeschliffenen Muster, nach denen sie immer verfahren.“

Sich als Manager diese Muster klarzumachen, ist für Brockhoff und Panreck daher der erste Schritt zu mehr Menschlichkeit in der Führung. Wo liegen die eigenen Automatismen? In welche Furchen falle ich gern zurück? Im zweiten Schritt gilt es, die Muster der Organisation zu erkunden und aufzubrechen. Welche Umgangs- und Arbeitsweisen haben sich in den einzelnen Abteilungen festgesetzt? Welches Bild vom Vertrieb haben die Mitarbeiter in der Produktion, was denken die Marketingmacher von den Ingenieuren in der Fertigung? Und anschließend ist zu erarbeiten: Welchen Vorstellungen von menschlichem Miteinander wollen wir in der Firma folgen? Welche Werte sind uns wichtig?

Das Organigramm kann verraten: Hier stimmt etwas nicht

Dass sich solche Fragen nicht in vier Wochen Powerberatung beantworten und nach einem Standardlösungsmuster stricken

Foto: Sarah Brundu



„In der digitalisierten Arbeitswelt sind humanitäre Werte wichtiger denn je.“

Stephan Brockhoff, Coach, Berater für mehr Menschlichkeit und Steuerberater aus Münster. Kontakt: info@brockhoff-panreck.de



Institut für Humor und Kommunikation
HumorKom®

“Humor ist erlernbar, Humor ermöglicht den Perspektivwechsel – Entdecken Sie Ihre ganz persönliche Querdenker-Methode!

Zum Beispiel:

- Humor als Führungskompetenz
- Humor als Stressbewältigung
- Emotionaler Humor – Mit Humor die emotionale Intelligenz trainieren

INHOUSE-TRAINING · COACHING · VORTRÄGE · SEMINARE
AUSBILDUNG HUMORTRAINER · SEMINARSCHAUSPIELER
www.humorkom.de



Allgäuer Wirtschaftsberatung
Carsten Dictus
Unternehmens- und Personalentwicklung



team and more
Ralf Wilhelm

**Menschlichkeit beginnt mit „Sozialer Kompetenz“
Soziale Kompetenz beginnt mit „Werten“**

AWB + team and more, Ihre Partner bei der Entwicklung von Sozialkompetenzen und Werten für Fach- und Führungskräfte.

Fragen? werte@dictus-beratung.de
Infos: www.dictus-beratung.de oder www.team-and-more.de

„Wir müssen aufhören, andere nur für ihre Leistung zu respektieren. Wir sollten sie als Person anerkennen.“

Harald Smolak, HR Director beim Interim Management Provider Atreus, München.
Kontakt: smolak@atreus.de



Foto: EL-NET Group/Dominik Osswald

lassen, liegt auf der Hand. „Jede Firma muss ihren eigenen Weg entwickeln“, so Brockhoff. „Dazu muss ein kontinuierlicher Kommunikationsprozess in Gang kommen.“ Wie in jenem Seminar bei einem westdeutschen Energieunternehmen, in dem Führungskräfte aller Abteilungen zu Beginn ein Organigramm aufmalen sollten. Schnell ent-

stand eine klassische Pyramide, oben der Chef, darunter die einzelnen Abteilungen. „Und wo stehen die Kunden?“, fragten Brockhoff und Panreck. „Na, bei den Mitarbeitern, die mit ihnen arbeiten“, riefen die Abteilungsleiter. „Also ganz unten?“ – „Um Gottes Willen!“ Das Schlüsselerlebnis brachte eine Diskussion über die Strukturen und das Miteinander im Unternehmen ins Rollen, bis schließlich die Pyramide auf den Kopf gestellt wurde. Jetzt standen die Kunden an der Spitze, die Abteilungen darunter, in denen Führungskräfte und die Mitarbeiter viel eigenverantwortlicher als bisher zusammenarbeiten.

Diese Umsetzung ist ein langer Weg. „Eine Organisation ist ein lebendiger Organismus, der wie jeder lebendige Organismus gepflegt werden muss“, erläutert Brockhoff. Dazu gehört, kontinuierlich zu überprüfen, ob die Werte, auf die sich alle in der Belegschaft in so einem Prozess geeinigt haben, auch tatsächlich im Unternehmen bis in den kleinsten Baustein berücksichtigt werden. Zum Beispiel, wenn der Wert Transparenz im Miteinander zentral sein soll. Was heißt das konkret? Arbeitet die Führung tatsächlich transparent, haben alle Einsicht in Zahlen, Verträge und Verhandlungsstand?

Den ROI der Menschlichkeit erheben

Menschlichkeit rechnet sich wirtschaftlich nicht? Von wegen. Die Berater Stephan Brockhoff und Klaus Panreck haben eine Systematik entwickelt, mit der Unternehmen ausrechnen können, wie sich Maßnahmen für mehr Menschlichkeit in Euro auszahlen. Das Vorgehen:



1. Messfaktoren bestimmen: Das Modell des Return on Investment (ROI), der sich normalerweise auf Daten wie Kosten, Umsätze, Zinsen, Produktivität oder Zeit stützt, wird um weiche Faktoren ergänzt wie: Transparenz, Vertrauen, Kommunikation. Um diese messen und die Effekte einzelner

Maßnahmen getrennt erfassen zu können, wird mit zwei Werten gearbeitet:

► Wert 1 = das Kapital, das in Menschlichkeit investiert wurde, z.B. ein Seminar zu besserer Kommunikation, Managementaudits, Coaching für den Abteilungsleiter.

► Wert 2 = das Resultat, das dadurch bewirkt wurde, z.B. wachsende Kundenzufriedenheit, größere Glaubwürdigkeit, geringere Reklamationsraten.



2. Ausrechnen: Dann wird erhoben, um wie viel Prozent sich das Resultat (Wert 2) durch Investition (Wert 1) in einem festgelegten Zeitraum verändert hat. Hierbei helfen ein Toolset aus feinschrittig deklinierten Verfahren und Formeln sowie **Musterrechnungen und Checklisten**. Letztere gibt es

unter www.menschlichkeit-rechnet-sich.de

Quelle: Zusammenfassung aus: Stephan Brockhoff, Klaus Panreck: Menschlichkeit rechnet sich. Campus, Frankfurt a.M. 2016. Grafik: © www.managerseminare.de

Toyota beweist: Menschlichkeit rechnet sich

Gerne rechnen die Bilanzprofis ihren Kunden vor: Menschlichkeit und Rendite ergänzen sich. Wer sich wertgeschätzt, ernst genommen und fair behandelt fühlt, hängt sich doppelt so engagiert für sein Unternehmen rein als jemand, der sich als Nummer im Hamsterrad fühlt. Langfristig zeigt sich das durchweg in den Bilanzen. Wie bei der Toyota-Niederlassung in Göteborg. Schon 2002 reduzierte sie die Arbeitsstunden von täglich acht auf sechs bei vollem Lohnausgleich. Im Jahr darauf wies die Bilanz einen höheren Gewinn aus. Gleichzeitig wuchsen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, der Krankenstand sank. Brockhoff und Panreck empfehlen daher die Erstellung einer „Menschlichkeitsbilanz“: Welche Maßnahmen für mehr Menschlichkeit haben wir eingeführt, was hat das in der Bilanz verändert (s. Kasten, links)? „Controller übersehen meist Langzeiteffekte“, so Brockhoff. Wenn eine Abteilung 200 Euro mehr am Tag erwirtschaftet, scheint das vernachlässigbar. Auf's Jahr gerechnet aber macht das ein Plus von 50.000 Euro. Sigrid Meuselbach kann die „Geht-nicht/Bringt-nichts“-Einwände aus

den Unternehmen schon lange nicht mehr hören. Mehr Menschlichkeit? „Zu teuer.“ Mal einen Mitarbeiter zum Mittagessen einladen? „Keine Zeit.“ Mal eine Extra-Teambesprechung für das neue Projekt einlegen? „Nicht realistisch.“ Meuselbach empfiehlt: „Führungskräfte sollten ehrlich überprüfen: Stimmt der Einwand wirklich, oder ist er nur einer meiner inneren Glaubenssätze?“ Auch zu ihr kommen immer häufiger Manager, die sich beunruhigt fragen: Warum bekomme ich keine Ruhe in meine Abteilung? Warum sind meine Leute so mürrisch? Und woher nur dieser Krankenstand von zwanzig Prozent?

„Den Mitarbeitern zuhören“, ermutigt Meuselbach dann. „Und nachhaken.“ Also die Mitarbeiter fragen: Was treibt sie um, wie ist die Stimmung? Wie erledigen sie ihre Aufgaben? Welche Schwierigkeiten sind ihnen dabei begegnet?

Menschlich führen = Mitarbeitern Ängste nehmen

Für die Beraterin aus Bergisch Gladbach heißt Menschlichkeit vor allem „ein Wegfall von

Angst“. Wo Menschen auf allen Hierarchieebenen vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zittern, Angst vor Degradierung, Respektlosigkeit und Statusverlust haben, müsse es zentrales Ziel sein, die Angst auf ein Minimum zu reduzieren. Indem man dem Hang zum Perfektionismus widersteht, indem man eine Kultur des Austauschs von oben nach unten und umgekehrt einführt, indem man ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung wieder herstellt – ein Klima, das Fehler und das Scheitern an einer Aufgabe ebenso erlaubt wie die Identifikation mit der Firma.

Eva Bethke* weiß, wie es sich anfühlt, wenn Angst und mangelnde Wertschätzung in den Firmenfluren regieren. Was mit Mitarbeitern passiert, die per E-Mail entlassen werden; mit Führungskräften, die 30 Leute ohne Abfindung rauskegeln sollen, weil es so in der Zielvereinbarung steht. „Das hält man nur mit radikaler emotionaler Distanz aus.“ Die 34-Jährige hat schon in vielen Ecken der Welt gearbeitet, von Skandinavien bis Asien. Hat als Krisenmanagerin Change-Prozesse

*Name geändert

 **Frankfurt School**
of Finance & Management

German Excellence. Global Relevance.



**INDIVIDUELL
PROFESSIONELL
FUNDIERT**

Bleiben Sie zukunftsfähig –
Mit Weiterbildung von der Frankfurt School

www.fs.de/seminare



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS235AR01

Tutorial Menschlichkeit fördern



Was ist zu tun, damit das Miteinander im Unternehmen umsichtiger und menschlicher wird? Acht Hebel stehen Führungskräften zur Verfügung.

1. Kontakt suchen und zuhören.

Wer den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter gerecht werden möchte, muss sie kennen. Ein Plausch in der Teeküche, ein gelegentliches Mittagessen mit den Mitarbeitern schärfen die Wahrnehmung und geben Einblick. Was treibt das Team um, wo hakt es, was läuft? „Natürlich, oft geht es nur um Kinkerlitzchen, aber auch zwischen den Zeilen bekommt man auf diese Weise viel mit“, sagt Beraterin Siegrid Meuselbach aus Bergisch Gladbach.

2. Wertschätzung zeigen.

Wenn Führungskräfte Wertschätzung zeigen, signalisieren sie ihren Leuten: Ihr seid mir als Menschen wichtig, ich will, dass es Euch gut geht. Wer an seinem ersten Arbeitstag nach dem Urlaub eine kleine Schokolade auf dem Schreibtisch mit einem Gruß seiner Führungskraft vorfindet, fühlt sich wahrgenommen. Wenn die Führung auch zu Fortbildungen ermuntert, die primär nicht dem Unternehmen nutzen, sondern vor allem für den Mitarbeiter wichtig sind, signalisiert sie: Du liegst mir aufrichtig am Herzen.

3. Fair Play in der Chefetage üben.

Wertschätzung und eine gute, vertrauens- und respektvolle Zusammenarbeit müssen auch in der obersten Chefetage selbstverständlich sein. Es gilt: miteinander statt Ellenbogen. Nur wenn die Führungsriege bereichsübergreifend ein gutes Miteinander vorlebt,

macht sie klar, dass sie es ernst meint mit Menschlichkeit im Unternehmen.

4. Den Persönlichkeiten gerecht werden. Menschlichkeit bedeutet Respekt, Austausch, Vertrauen. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen: Wie ist der jeweilige Mitarbeiter gestrickt? Menschlich zu führen, bedeutet auch, die Perspektive zu tauschen und von den eigenen Bedürfnissen zu abstrahieren: Was ist für den anderen wichtig? Was braucht er, um gut und gern hier arbeiten zu können?

5. Fehler zulassen.

Angst ist der Gegner jeder Menschlichkeit in Unternehmen. Umso wichtiger ist eine offene Fehlerkultur in der Firma. Wenn die Führungsriege deutlich macht: „Fehler machen ist okay für uns“, schafft sie einen sicheren Rahmen.

6. Mitarbeiterauswahl menschlicher machen.

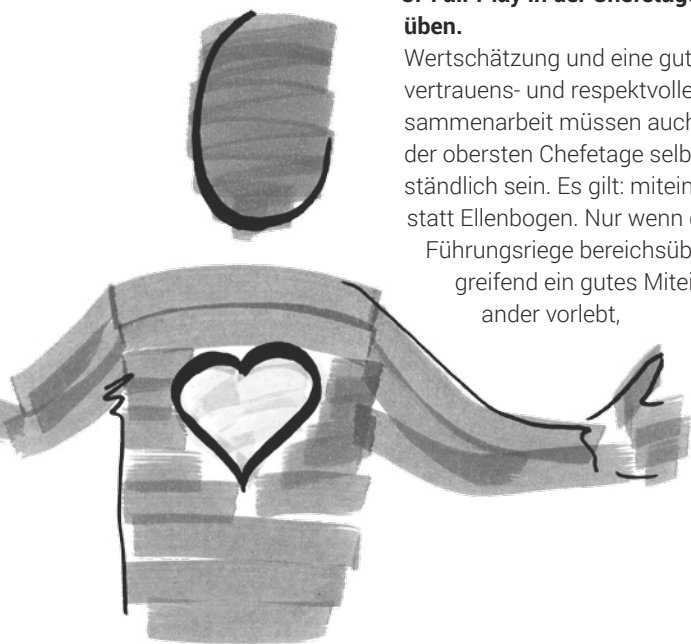
Nur auf Noten und fachliche Beurteilungen schauen, ist zu einseitig beim Recruiting. Besser: Die menschlichen Qualitäten des Bewerbers stärker in den Blick nehmen. Der Münchner Berater Harald Smolak empfiehlt zwei Leitfragen: „Würde ich diesen Bewerber gerne mit zu meinem besten Kunden mitnehmen? Würde ich nach der Arbeit mit ihm gern ein Bier trinken gehen?“

7. Menschliche Führung als Zielvereinbarung aufnehmen.

Führungskräfte, die sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter kümmern, sollten dafür belohnt werden. Wird das genauso in die Zielvereinbarungen aufgenommen und honoriert wie Quartalszahlen und Co., setzt die Firma wichtige Anreize, das Thema ernst zu nehmen.

8. Über sich selbst reflektieren.

Personalberaterin Stephanie Schorp von der Comites GmbH ist sich sicher: „Nur wer über sich selbst reflektieren kann, kann menschlich führen.“ Ihr Rat: „In einen konstruktiv-pragmatischen Dialog mit sich selbst treten, um nicht an stumpfer Konformität mit überkommenen Befehlshierarchien zugrunde zu gehen“. Als Weg dorthin empfiehlt sie stete Übung, geleitet von den Fragen: Wozu tun wir, was wir tun? Wie können wir der Welt geben, was sie braucht?



Quelle: Eigene Recherchen; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

begleitet, alte Abteilungen umstrukturiert und neue aus dem Boden gestampft. „Wenn eine Firma ins Kriseln kam, war fast überall mangelnde Menschlichkeit der Knackpunkt“, sagt Bethke. Und immer war da dieser Satz: „Wir bezahlen die Leute doch gut, dann müssen sie auch funktionieren.“

Gerade junge Führungskräfte mit Topabschluss in der Tasche, die nach der Uni und ein, zwei High-Speed-Jahren in einer internationalen Unternehmensberatung gleich in den oberen Etagen Platz fanden, hätten meist so gar kein Gespür für unterschiedliche Lebenssituationen. Wie es dem Mann am Fließband geht? Was interessiert das. Karriere ist wichtig, vorankommen, etwas bewegen.

Bethke selbst ging es nach dem Abschluss in internationalem Management nicht anders, gibt sie zu. Inzwischen greift sich die Managerin an den Kopf. „Der Mensch ist keine Maschine“, sagt Bethke. „Menschen wollen so viel positive, sinnerfüllte Zeit wie möglich im Leben verbringen. Wenn sie zwei Drittel ihrer Lebenszeit bei der Arbeit sind, bleibt gar nichts anderes: Sie müssen auch hier das Bedürfnis nach Sinn erfüllen können.“

Hauptsache ehrlich: Emotionen, Begeisterung, Ärger zeigen

Bethke hat für ihren Führungsalltag längst Konsequenzen gezogen. Sie wägt jeden Monat neu ab, ob das Teammeeting oder die Vorstandssitzung wichtiger ist; holt bewusst kritische Mitarbeiter an Bord, die ihr, wie sie sagt, „als Botschafter für die Stimmung unter meinen Leuten ehrlich Auskunft geben“; lässt auch mal ihre eigenen Emotionen raus, oft aus Begeisterung, manchmal aus Ärger, Hauptsache ehrlich. Ihr wichtigster Gratemmer für Erfolg: „Wenn mich meine Leute nicht mehr fragen, ob ich mit ihnen ein Bier trinken gehe, weiß ich: Es läuft was schief.“ Bethke lacht. „So zu führen, ist manchmal anstrengend, aber unerlässlich.“

Daniel F. Pinnow nickt. „Die Anstrengung lohnt sich, denn wer weitermacht mit Befehl und Sanktion, dem gehen bald die Leute aus.“ Vor Kurzem hat sich der Ex-Chef der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft mit seiner eigenen Führungsakademie selbstständig gemacht. Statt zunehmend steigenden Renditeerwartungen hinterher-



Foto: Daniel F. Pinnow

zujagen, setzt er sich nun eigene Ziele: fünf bis zehn Prozent solides Wachstum – und mit menschlicher Führung ein Umfeld schaffen, in dem die Menschen gerne arbeiten.

Für Pinnow steht menschliche Führung auf drei Säulen: einer klaren Vision, reflektierter Selbstführung und einer guten Beziehungskultur. „Führung muss glaubwürdig sein, klare Orientierung geben und ihre Mitarbeiter ernst nehmen.“ Immer wieder ist Pinnow beeindruckt, welche Kreativität diese Haltung in Gang setzt. Wie bei jenem Mitarbeiter aus Gründungszeiten, der in Windeseile immer neue Ideen entwickelte, um die neue Firma über Social Media schnell und effizient bekannt zu machen. Pinnows Credo: „Führung heißt für mich, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen. Denn Menschen spüren, wenn sie als Mensch geschätzt werden.“

Mitarbeiter sind nicht nur Experten – sondern auch Menschen

Nicht nur als Experte betrachtet zu werden, sondern auch als Mensch – für Harald Smolak vom Interim Management Provider Atreus ist das die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Das gelte vor allem in fluiden Strukturen und dezentral organisierten Netzwerken. „Wenn etwa in Scrum Teams Produktion und Entwicklung flexibel zusammenarbeiten, geht es nicht ohne gegenseitige Wertschätzung“, so Smolak.

„Führung heißt für mich, eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“

Daniel F. Pinnow, Gründer der dp Akademie für systemische Führung, Ravensburg. Kontakt: info@dp-akademie.de

Als Beispiel führt Smolak an: Eine französische Telekommunikationsfirma schickte unlängst 1.000 rasch zusammen gewürfelte Entwickler los, die einen Fehler in der Abbuchungssoftware beheben sollten. Der Großtrupp, so Smolak, brauchte länger als ein kleines, 25-köpfiges Team, das beim Konkurrenten das gleiche Problem zu knacken hatte. Warum? „Das kleine Team war vorher aufeinander eingeschworen worden.“

Wenn Smolak Führungskräfte berät, empfiehlt er erst mal, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen respektvolles Miteinander gedeihen kann:

- ▶ Statt einen „Mitarbeiter des Monats“ zu küren und damit die Konkurrenz anzuheizen, heißt es besser: Mitarbeiter als Team zum Kunden zu schicken, damit sie gemeinsam den Klienten optimal beraten und bedienen.
- ▶ Statt fehlerfreies Arbeiten zu loben, mutig eine offene Fehlerkultur vorleben.
- ▶ Statt sich an Prozessen festzubeißen, mit Methoden wie Design Thinking gemischte Teams an Aufgaben setzen, die Ideen auf allen Hierarchieebenen bergen.
- ▶ Statt die fachlich besten Bewerber einzustellen, diejenigen rekrutieren, die man am liebsten mit zum wichtigsten Kunden nehmen würde.

Vertikaler Respekt: Nicht nur die Leistung schätzen

„Wir müssen endlich aufhören, andere nur für ihre Leistung zu respektieren, sondern sollten sie auch als Person, unabhängig von der Leistung, anerkennen“, sagt Smolak. Er spricht von „horizontalem“ und „vertikalem“ Respekt. Ersterer sei rein auf Leistung bezogen, zweiterer beziehe die gesamte Person in das Bewertungsbild ein. Eine alleinerziehende Mutter beispielsweise, die neben dem Job vier Kinder großzieht, als „Low Performerin“ einzustufen, werde ihr als Mensch nicht gerecht. „Wer alle Facetten mit einbezieht, bekommt ein anderes Gesamtbild.“

Dass zum Verschaffen des Gesamtbildes auch der Blick auf die individuellen Bedürfnisse und Motivationen gehört, die ein jeder Mitarbeiter mitbringt, versteht sich in puncto Führung von selbst. Heißt: Mitarbeiter können nicht alle über denselben Kamm geschoren werden, für jeden bedeutet Wertschätzung neben den Grundgeboten menschlicher Höflichkeit ein bisschen etwas anderes. Vor allem aber müssen sich Führungskräfte vor Augen halten: Mitarbeiter haben nicht dieselben Antriebsfedern wie eine Führungskraft. Somit gilt beim menschlichen Führen die von der Bibel abgewandelte allgemeine Devise der Mitmenschlichkeit: *Behandle die Menschen nicht, wie du selbst behandelt werden willst – sondern behandle sie so, wie sie behandelt werden möchten.*

Anja Dilk

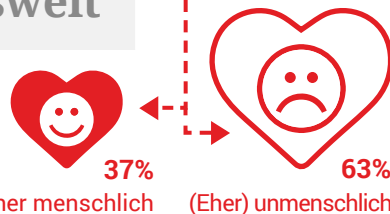
Ergebnisse des MeinungsMonitors mS232

MENSCHLICHKEIT in der neuen Arbeitswelt

Wird die Arbeitswelt durch die DIGITALISIERUNG menschlicher?

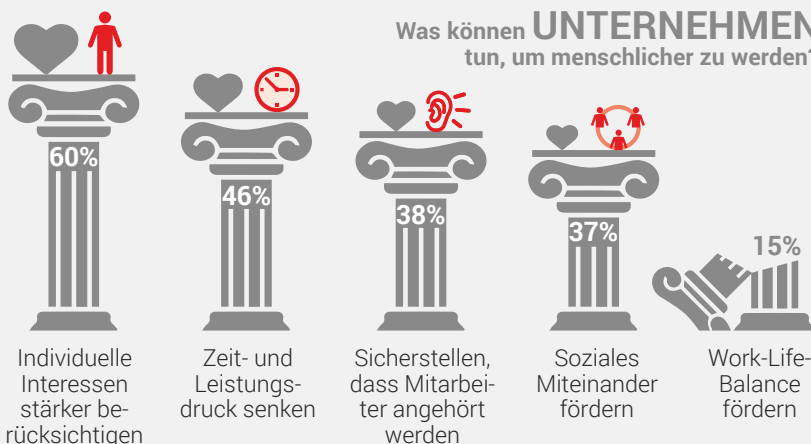


Die aktuelle ARBEITSWELT ist:



der Befragten glauben: Eine einengende und **WENIG WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNG** ist der **HAUPTGRUND** für mangelnde Menschlichkeit im Job.

Was können **UNTERNEHMEN** tun, um menschlicher zu werden?



managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen