

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

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: 978-3-8288-6370-5
(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

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
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)	11
Vorwort der Autoren	13
1 Grundzüge der fairen Führung	
<i>Heinz Siebenbrock</i>	17
1.1 Einstellung entwickeln und Haltung bewahren!	18
Führungsbilder	20
Dunkles Management	24
Der ethische Kern als Basis für faire Führung	26
1.2 Das Konzept für faire Führung	31
Persönliche Kernpunkte einer fairen Führung	32
Leitlinien einer fairen Führung	33
Aufgaben einer fairen Führung	34
Instrumente einer fairen Führung	37
1.3 Methodenkompetenz für faires Management	46

2 Kommunikation auf Augenhöhe	49
<i>Michael Schürkamp</i>	
2.1 Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Motivation	50
2.2 Werte und deren Rangordnung	56
2.3 Meine Wirkung auf die Mitarbeiter	59
Atmung	60
Begeisterung	61
Mit Werten begeistern	62
Körpersprache und aufrechte Haltung	63
Handlungen und Handeln	67
Stimme: Stimmig wirken	68
Präsentation	70
2.4 Meine Kommunikation mit den Mitarbeitern	71
Das erste Kritikgespräch	75
Das zweite Kritikgespräch	78
Das dritte Kritikgespräch	80
Feedback	83
Aktives Zuhören	87
Nein sagen	88
Achtsamkeit und Wertschätzung	91
2.5 Schlussbemerkung	93
3 Theaterpädagogik für Führungskräfte	95
<i>Jan Siebenbrock, Johanna Wiesen</i>	
3.1 Theaterpädagogik und faires Management	97
3.2 Was ist Theaterpädagogik?	97
3.3 Werte in der Theaterpädagogik	99
3.4 Theaterpädagogik in Unternehmen	100
3.5 Das Konzept: Improvisationstheater mit Führungskräften	102
Transparentes Vorgehen	103

Das Medium Improvisationstheater	104
Regeln des Improvisationstheaters	107
Durchführung des Workshops	111
3.6 Nutzen der theaterpädagogischen Arbeit für die Führungspraxis	119
3.7 Follow-up	126

4 Arbeitsbeziehungs- und Organisationsaufstellungen zur Visualisierung und Reflexion komplexer Führungssituationen

Beate Mödler **127**

4.1 Einführung	127
4.2 Was Führungskräfte betrifft	133
4.3 Hintergrund und kurze Einführung in die Methode	139
4.4 Anwendungsfelder für Arbeitsbeziehungs- und Organisationsaufstellungen	149
4.5 Arbeitsbeziehungen im Führungskontext	150
4.6 Führung aus systemischer Sicht	155
4.7 Unterschiede zwischen Organisationssystemen und Familiensystemen	159
4.8 Grunddynamiken in Arbeitsbeziehungen	163
4.9 Der Aufstellungsprozess am Beispiel der Entwicklung einer Unternehmergeellschaft	177
4.10 Zusammenfassung	187

5 Faires Management in der Praxis

Heinz Siebenbrock **191**

5.1 Weitere Firmenbeispiele für faires Management	191
Vorbildliche Unternehmen aus den USA	192
Vorbildliche Unternehmen aus Frankreich	198
Vorbildliche Behörden in Belgien	203
Ein vorbildliches Unternehmen aus Indien	206

Vorbildliche Unternehmen aus Deutschland	208
5.2 Feelgood-Manager	216
5.3 Die Gemeinwohl-Bilanz	220
5.4 Initiative »Gute Arbeit«	227
5.5 Faires Management und Gesundheit	231
Nachwort von Dr. med. Monika Nitsch-Kirsch	237
Danke!	241
Quellenverzeichnis	243
Endnoten	253

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell eines fairen Managements	46
Abb. 2: Neurologische Ebenen der Veränderung nach Dilts	53
Abb. 3: Werteliste	58
Abb. 4: Ausgewertete Werteliste	59
Abb. 5: Bindung zum Arbeitgeber (Quelle: Gallup)	72
Abb. 6: Raumlaf als Vorbereitung auf das Improvisationstheater	111
Abb. 7: Improvisationstheater als Interaktion mit den Zuschauern	117
Abb. 8: Aufstellung für zwei Bewerber als Hilfe bei der Einstellungsentscheidung	132
Abb. 9: Aufstellung im Projekt Betriebliches Gesundheitsmanagement	141
Abb. 10: Verlauf der Firmenweitergabe über sieben Generationen	162
Abb. 11: Die systemerhaltenden Prinzipien nach Sparrer und Varga von Kibéd	164
Abb. 12: Aufstellung der Ist-Situation (links) und Simulation des nächsten Schrittes (rechts)	168
Abb. 13: Anfangsbild Unternehmergeellschaft	178
Abb. 14: Stellungsarbeit Unternehmergeellschaft	179

Abb. 15: Stellungs- und Prozessarbeit Unternehmergeellschaft (Phase 1)	180
Abb. 16: Stellungs- und Prozessarbeit Unternehmergeellschaft (Phase 2)	181
Abb. 17: Stellungs- und Prozessarbeit Unternehmergeellschaft (Phase 3 mit Praxis)	182
Abb. 18: Die Erweiterung des Bildes um den geleisteten Einsatz durch eine zusätzliche Stellvertreterin	186
Abb. 19: Gemeinwohl-Bilanz der Märkisches Landbrot GmbH	225

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 rabiatischen 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.¹ 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.«² Und Paul Babiak und Robert D. Hare identifizieren sogar »Menschenschinder« unter den Managern.³ 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.⁴ 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 (...).«⁵

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