



# **Nachhaltige Führung**

**Visionen, Best-Practice-Beispiele und Chancen**



### **Gudrun Happich – natürlich besser führen** **Führungskräftecoach, Diplom-Biologin, Autorin**

Gudrun Happich beschleunigt mit ihrem „Galileo. Institut für Human Excellence“ seit 15 Jahren die Entwicklung von Leistungsträgern zu modernen Führungspersönlichkeiten, die natürlich besser führen. Sie steht für schnell umsetzbare und nachhaltige Lösungen für Leistungsträger mit Führungsverantwortung an entscheidenden Karriereschwellen.

In ihrem mehrfach ausgezeichneten bioSystemik® Coaching-Konzept hat Gudrun Happich ihr gesamtes Know-how gebündelt. Sie ist nicht nur mehrfach ausgebildeter systemischer Coach. Die 47-Jährige war selbst lange Jahre als Führungskraft in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig, unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung, und ist begeisterte Diplom-Biologin. Wenig angetan von den uneffektiven Führungsstrukturen, die sie erlebte, kam ihr die Idee die Naturprinzipien auf das Management zu übertragen. Nachdem sie dies in der eigenen Führungspraxis erfolgreich umsetzen konnte, unterstützt sie heute Führungspersönlichkeiten dabei, den eigenen Weg zu finden.

In über 15 000 Coaching-Stunden hat Gudrun Happich mehr als 800 Leistungsträger in Unternehmen aller Branchen und Größen zu mehr Zufriedenheit, Erfolg, Klarheit begleitet. In ihrem Erfolgs-Ratgeber für Führungskräfte „Ärmel hoch!“ präsentiert sie die 20 schwierigsten Führungshemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken.

Die Beiträge dieses E-Books entstanden im Rahmen der Blogparade „Nachhaltige Führung“ vom 02.05. bis 02.06.2012 auf meinem [Leistungsträger-Blog](#). Ein herzliches Dankeschön geht an alle Teilnehmer, die ihre Gedanken und Ideen beigetragen haben!

**Allen Lesern wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre.**

**Gudrun Happich**

## Impressum

© Juli 2012. Die Rechte und die inhaltliche Verantwortung für die einzelnen Beiträge liegen bei den Autoren. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Autoren nicht gestattet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Herausgeberin und die Autoren übernehmen keine Haftung für Folgen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der hier vorliegenden Informationen entstehen, insbesondere nicht für die Verletzung von Patentrechten und anderer Rechte Dritter, die daraus resultieren können. Ebenso übernehmen die Herausgeberin und die Autoren keine Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

#### **Bildmaterial (sofern nicht anders vermerkt):**

iStockphoto.com, Fotolia.de

Titelbild: istockphoto.com / © Troels Graugaard

#### **Kontakt:**

**Galileo. Institut für Human Excellence**  
**Gudrun Happich**

M [info@galileo-institut.de](mailto:info@galileo-institut.de)  
 W [www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de)  
 B [www.leistungstraeger-blog.de](http://www.leistungstraeger-blog.de)

Dürener Strasse 225  
 50931 Köln (Lindenthal)

T 0221 – 800 529 60  
 F 0221 – 800 529 61

#### **Gestalterische & technische Umsetzung:**

[Julia Graff](#), Design & Produktion, Stuttgart nach einer Gestaltungsvorlage von [Roger Rappich](#), Plan Orange

# Inhalt

<b>Editorial</b>	<b>4</b>
<b>Man sieht sich immer zweimal</b> <small>Gudrun Happich, Führungskräftecoach, Diplom-Biologin und Autorin</small>	<b>5</b>
<b>Führungsqualifikation: erkennen, umsetzen, nachhalten</b> <small>Rolf Magold, Magold IT-Consulting GmbH</small>	<b>8</b>
<b>Nachhaltigkeit in der Führung – Gute Führung braucht mehr Rampenlicht</b> <small>Ulrich Grannemann, Führungsexperte und Autor</small>	<b>10</b>
<b>Nachhaltige Führung und Visionen</b> <small>Dr.-Ing. Bernd Geropp, Strategie-Berater und Business-Coach</small>	<b>12</b>
<b>„...wir machen die Trainings dann zusammen“</b> <small>Interview mit Klaus Pankau, Personalleiter der WISAG</small>	<b>15</b>
<b>Vier Säulen wegweisender Führung – von den Mönchen lernen!</b> <small>Tobias Wiegelmann, Personalfachkaufmann und zertifizierter Trainer</small>	<b>18</b>
<b>Was auch immer man sich unter einer Philosophie vorstellen mag ...</b> <small>Jörg Burbach, IT-Fachjournalist, Blogger und Berater</small>	<b>21</b>
<b>Nachhaltige Führung aus Unternehmensicht</b> <small>Britta Kroker, Kroker Medien GmbH &amp; Pink University GmbH</small>	<b>23</b>
<b>Prinzipien der Nachhaltigen Führung auch im Lieferantenmanagement nutzen</b> <small>Alexander Nicht, Projektleiter im Lieferantenmanagement</small>	<b>25</b>
<b>Nachhaltigkeit: Ein globales Change-Projekt</b> <small>Gerd Nordmann, KAYENTA Training und Beratung</small>	<b>28</b>
<b>Selbstorganisation als Grundprinzip nachhaltigen Managements</b> <small>Constantin Sander, Business-Coach und Autor</small>	<b>29</b>

links: © geremine; Mitte: © Pajin Cantar/istockphoto.com



© Jacob Wackerhausen/istockphoto.com

© GALILEO Gudrun Happich · Dürrener-Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Juli 2012

## Liebe Leserin, lieber Leser,

überforderte Führungskräfte, an reiner Gewinnmaximierung orientierte Unternehmen, immer mehr Burnout-Kranke, fehlende Fachkräfte, rasante Mitarbeiterfluktuation – nahezu täglich werden wir mit diesen Tatsachen in den Medien konfrontiert oder wir sind in unserem Arbeitsalltag selbst hautnah davon betroffen.

Gleichzeitig wird der Ruf nach neuen Werten, nach mehr Selbstbestimmung, Transparenz und gelebter Nachhaltigkeit in der Unternehmens- und Führungskultur von den verschiedensten Seiten immer lauter.

Wir befinden uns in einer sehr spannenden Phase des Übergangs. Für die einen zählt nach wie vor der schnelle Gewinn, sie halten an starren Hierarchien und einem autoritären Führungsstil fest. In meinen Coachings habe ich aber auch Unternehmen kennengelernt, die es anders machen. Sie leben bereits mehr Transparenz und Weitsicht und haben erkannt, dass eine werteorientierte Unternehmensführung klug ist und ökonomische Vorteile bringt. Noch sind sie allerdings in der Minderheit.

Rege Diskussionen zu diesem Thema in meinem Leistungsträgerblog haben mich in meiner Meinung bestätigt: Nachhaltige Führungsmodelle gehören zu den drängendsten Fragen unsere Zeit.

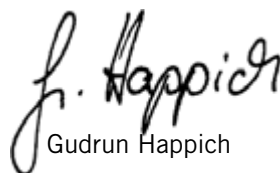
So kam mir schließlich die Idee eine Blogparade dazu zu veranstalten. Die Teilnehmer sollten ihre Ideen sowie Best-Practice Beispiele für den Weg zu mehr Nachhaltigkeit in der Führung in ihren Artikeln präsentieren.

Alle Beiträge der **10 Autorinnen und Autoren**, die zwischen dem 2. Mai und dem 2. Juni bei mir eingegangen sind, werden nun in diesem E-Book veröffentlicht. Einige Kommentare, die direkt auf meinem Blog veröffentlicht wurden, stelle ich Ihnen hier ebenfalls zur Verfügung. An dieser Stelle danke ich allen Teilnehmern für ihre wertvollen Beiträge.

Die Blogparade wie auch das E-Book sind als Mutmacher gedacht für alle, die den nachhaltigen Weg für den richtigen halten. Auch wenn wir angesichts scheinbar gegensätzlicher Entwicklungen bisweilen fast verzweifeln mögen – es gibt die Lichtblicke und mit unserer aller Hilfe werden sie immer mehr.

Die einzelnen Beiträge spiegeln die Ideen und Meinungen ihrer jeweiligen Verfasser wieder. Lassen Sie sich inspirieren, hinterfragen Sie und diskutieren Sie mit uns.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht Ihre



Gudrun Happich

## Gudrun Happich, Führungskräftecoach, Diplom-Biologin und Autorin

# Man sieht sich immer zweimal



Was bedeutet für mich nachhaltige Führung? Neulich habe ich gelesen, dass ein großes Pharma- und Chemieunternehmen aktuell kein Geld mehr in die Forschung steckt und nun kräftige Gewinne einfährt. Das ist für mich das Gegenteil von Weitsicht. In ein paar Jahren wird dieser Forschungsstopp bittere Konsequenzen haben, es wird heißen „Innovationsvorsprung verpasst“. Solchermaßen erkaufte Gewinne sind die Verluste von morgen. Das erkennt jeder mit gesundem Menschenverstand. Und man fragt sich: Was sind denn hier bitteschön für Führungskräfte am Werk?

Es sind Unternehmer und Manager, die nur in ihren Lebens- und Wirkungszyklen denken und nicht darüber hinaus. „Nach mir die Sintflut“ könnte man dieses Denken überschreiben. Ich unterstelle mal, dass ihnen klar ist, dass mittel- und langfristig ein anderes Handeln sinnvoll wäre. Aber darum geht es ihnen schlicht nicht. Ihnen geht es um den schnellen Erfolg, die tolle Prämie – das JETZT. In ein paar Jahren sind sie ja ohnehin wieder weg. Zu dem Unternehmen, für das sie tätig sind, haben sie über den Moment hinaus keinen Bezug. Und sie fühlen keine Verantwortung, nicht für die Mitarbeiter und nicht – im größeren Kontext – für die Gesellschaft.

### Das Gefühl der Überforderung

Manche Führungskräfte fühlen sich zudem auch schlicht überfordert. In einer aktuellen Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, der Stiftung Neue Verantwortung und der Unternehmensberatung Egon Zehnder International klagen deutsche Spitzenführerkräfte darüber, dass sie in der vernetzten Welt immer schneller Entscheidungen

treffen müssten. In einem Artikel auf Zeit-Online heißt es dazu: „Die Befragten wünschen sich einen neuen Führungsstil, der sich an nachhaltigen Werten orientiert. Aber sie wissen nicht, wie dieser entstehen kann.“

### Über sich hinaus denken

Aber natürlich gibt es auch Unternehmen, in denen Nachhaltigkeit in der Führung bereits praktiziert wird. Etwa der Familienunternehmer, der bei all seinen strategischen Überlegungen schon mögliche Nachfolgegenerationen im Blick hat, nicht sich, sondern das Wohl des Unternehmens in den Mittelpunkt stellt. Oder ein leidenschaftlicher Unternehmer wie Steve Jobs, dem eine schwere Krankheit die Lebenszeit raubt und der alles daran setzt, bestehende Unternehmens-Werte weiter zu geben. Nachhaltige Führung – das heißt für mich unter anderem, die Größe zu haben, über sich hinaus zu denken! Meine Arbeit mit Leistungsträgern in Führungsverantwortung basiert auf der bioSystemik®. Denn wir können von der Natur, dem „erfolgreichsten Unternehmen der Welt“ (F.Vester, Biokybernetiker) gerade was das Thema „Nachhaltige Führung“ angeht, eine ganze Menge lernen.

### „Was dem Schwarm nicht nützt, das nützt auch der einzelnen Biene nicht“ Marc Aurel, römischer Kaiser

Wolfsrudel etwa sind – wie fast alle Lebewesen, die in Gruppen leben und über die Fähigkeit individueller Erkennung verfügen – hierarchisch organisiert. Hierarchie wird häufig mit Herrschaft, Autorität und

der Hackordnung um die Alpha-Position gleichgesetzt. Bei Wölfen zeigt sich jedoch ein vielfältigeres, dynamisches soziales Gefüge, in dem die Leittiere zwar die primäre Führungsaufgabe erfüllen, aber nur situationsbezogen autoritär auftreten. Alpha-Wölfe führen ihr Rudel mithilfe ihrer sozialen Kompetenzen. Sie pflegen Beziehungen und beweisen soziale Intelligenz. Wenn zwei sich streiten und ineinander verbeißen, lenkt der Alpha-Wolf einen der beiden ab, fordert ihn zum Spiel auf und stellt den Frieden wieder her. Diplomatische Fähigkeiten oder Soft Skills spielen hier also in der Führung eine große Rolle. Bei Elefanten führen Leitkühe die Gruppe an, die in der Aufzucht von Jungtieren Erfolge vorzuweisen haben. Es kommen im Tierreich in der Regel nur Führungskräfte nach oben, die ihre Qualifikation wirklich bewiesen haben. Im Wolfsrudel wird keines der Tiere zum bloßen Handlanger. Es gibt eine Handvoll Regeln, an die sich alle halten müssen, davon abgesehen hat jeder Wolf viele Freiheiten. Entsprechend besonderer Fähigkeiten werden die Wölfe eingesetzt, z.B. werden körperlich starke Tiere evtl. als Ordnungshüter eingesetzt, ohne gleich dem Leitwolf Konkurrenz zu machen. Kooperation und nicht der Wettbewerb ist das wichtigste Prinzip.

### Vertrauen statt Kontrolle

Für mich ein wunderbares Beispiel für vertrauensorientierte, nachhaltige Führung ist auch das Ökosystem Fluss. Verschiedenste Organismen und Systeme sind in ihm sinnvoll aufeinander abgestimmt, sie können nur miteinander existieren. Das System

stimmt sich immer wieder aufeinander ab, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, so dass das große Ganze weiterhin funktioniert und auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet bleibt. Vertrauen statt Kontrolle – für mich die Basis nachhaltiger Führung. Vertrauen kann ein weitaus effektiveres Regelungsinstrument sein als Kontrolle. Ich nenne diesen Führungsstil Social Leadership. Den Mitarbeitern also klare Leitlinien geben im Sinne von Orientierung, Rahmenbedingungen, aber nicht im Sinne von Anweisungen „Du hast das und das genau so und so zu tun...“. Sie dann eigenverantwortlich tätig sein lassen, in regelmäßigen Abständen Überprüfung und gegebenenfalls Neujustierung der Leitlinien. Selbstorganisation bedeutet gegenseitige Wertschätzung durch das Wissen, dass jeder sein Bestes für das Ganze gibt. Das gelingt natürlich nur, wenn jeder Einzelne sich mit der Vision oder dem Ziel identifizieren kann und seine eigenen Ziele in dem großen Ganzen auch wiederfindet. Wenn durch die Gemeinschaft große Ziele erreicht werden können, gleichzeitig jeder auch seine persönlichen Ziele umsetzen kann, profitieren alle davon.

### Grenzen quantitativen Wachstums

Von der Beobachtung der Natur, lässt sich übrigens auch lernen, dass nachhaltige Entwicklung von Systemen ganz allgemein keineswegs stabil verläuft, sondern in vorhersagbarer Weise Krisen durchläuft. Deren Bewältigung braucht wiederkehrend eine zum jeweiligen Zustand des Systems passende Form von Musterwechseln, von einschneidender Änderung des



© Michael Heber/stockphoto.com

bisherigen Verhaltens. Das, was anfangs ein Vorteil ist, kann ohne rechtzeitigen Musterwechsel ins Gegenteil umkippen. Die Fähigkeit sich an Veränderungen anzupassen, ist daher ebenfalls ein wichtiger Aspekt des nachhaltigen Erfolgs. Ein System funktioniert einige Zeit, gedeiht, wächst und gerät dann an eine Grenze seines quantitativen Wachstums. Es gibt keinen Baum, der in den Himmel wächst. Am Anfang wächst er in die Höhe und in die Breite. Nach einiger Zeit wächst er zwar weiter, aber – man sieht es an den immer schmaler werdenden Jahresringen – er wechselt in den Modus „qualitatives Wachstum“. Nachhaltigkeit in der Führung heißt auch zu erkennen, dass grenzenloses quantitatives Wachstum eine Utopie ist. In Zukunft wird deutlich mehr das qualitative Wachstum in den Mittelpunkt rücken.

### Best-Practice „Nachhaltigkeit in der Führung“



Nun noch zwei aktuelle Praxis-Beispiele, die zeigen: In vielen Unternehmen wird nachhaltige Führung bereits praktiziert. Bodo Wagner (Werksleiter) war lange Jahre als Leistungsträger mit Führungsverantwortung in einem familiengeführten internationalen Dax Unternehmens tätig. Sein Vorgesetzter beauftragte mich mit den Worten. „Herr Wagner hat eine steile Karriere gemacht, er ist eine wichtige Säule im Unternehmen. Bitte stellen Sie – und zwar komplett offen und losgelöst von unserem Unternehmen – in der Arbeit mit Bodo die Frage in den Mittelpunkt: Was ist wirklich der beste Platz im Unternehmen für Herrn Wagner? Was ist seine Identität? Seine Kernkompetenz? Wo will er in den nächsten 10 Jahren hin?“ Das Unternehmen hat bei diesem Prozess also bewusst auch ein ungünstiges Ergebnis in Kauf genommen. Wenn der Leistungsträger zum Konkurrenten wechseln hätte wollen – auch ok.

### 100 prozentige Loyalität des Leistungsträgers

Herr Wagner hat sich intensiv mit seinen Werten, seiner Identität auseinandergesetzt. Das Ergebnis war: Er identifiziert sich mit „seinem Unternehmen“ und sitzt auf der richtigen Position, kennt die nächsten Entwicklungsstufen, entwickelt Strategien seine nächsten Ziele zu erreichen. Sein Vorgesetzter kann nun – langfristig – mit der 100 -prozentigen Loyalität seines stärksten Leistungsträgers rechnen. Er weiß nun, in welchem Umfeld Bodo Wagner sein gesamtes Potential abrufen kann. Das heißt, weitere Fördermaßnahmen verpuffen nicht im Nichts, sondern setzen genau an der richtigen Stelle an. Kreativität, Engagement, Innovationsfreude, Leidenschaft und eine Unternehmenskultur, die auf MITEinander, MITdenken, Vertrauen und Selbstverantwortung basiert, sind die logische Schlussfolgerung. Die Kosten für einen solchen Entwicklungsbeschleunigungsprozess sind verschwindend gering im Vergleich zu dem Nutzen, den das Ergebnis für den Leistungsträger, den Vorgesetzten und auch das Unternehmen hat.

### In einen Mitarbeiter investieren, der bereits gekündigt hat?

Im meinem zweiten Best-Practice-Beispiel hat mich das Verhalten der Führungskräfte im positiven Sinne fast sprachlos gemacht. Was war passiert? Zwei Manager eines international ausgerichteten Markenartikelherstellers, Weltmarktführer bei einigen Produkten, beauftragten mich mit der Begleitung von Herrn Y. Er sollte sich unter anderem im Bereich authentic leadership deutlich entwickeln. Nach drei Coaching-Terminen wuchs aber bei ihm aus einer Reihe von Gründen die Unzufriedenheit mit seinem Arbeitsplatz, zeitgleich erhielt er vom größten Wettbewerber ein sehr attraktives Angebot. Innerhalb einer Woche entschied er sich, zu wechseln. Es kam nun zum sehr offenen Feedbackgespräch zwischen Klient, Auftraggeber und Coach.

Und dann passierte folgendes: die Führungskräfte entschieden, dass der Coaching-Prozess für die Monate, die der Mitarbeiter noch im Unternehmen verbleiben würde, fortgesetzt wird. Es wurde also in einen Mitarbeiter investiert, der eigentlich bereits weg war! Die Begründung: es handle sich schließlich um einen wichtigen Punkt in der individuellen Entwicklung des Leistungsträgers und es sei gut, wenn er daran arbeite – egal bei welchem Auftraggeber. Dann fiel der Satz: „Man sieht sich immer zweimal im Leben“. Und er drückt die Haltung, auf der Nachhaltigkeit in der Führung basiert, vielleicht besser aus als alles andere!

**Rolf Magold, Magold IT-Consulting GmbH**

# Führungsqualifikation: erkennen, umsetzen, nachhalten



© gerenne/istockphoto.com

© GALILEO Gudrun Happich · Dürrener Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Juli 2012

## Beispiel 1

Man stelle sich vor: 2 Teams, natürliche Feinde in jeder Organisation, z. B. Marketing vs. Verkauf oder IT-Entwicklung vs. IT-Betrieb.

Täglicher Kleinkrieg („...was Ihr Euch ausdenkt, kann doch nicht verkauft werden: Ihr seid doch nur zu blöd unsere tollen Produkte zu verkaufen... bzw. ...was Ihr entwickelt läuft nie: Ihr seid nur da um zu bremsen...“).

Gut zureden, motivieren, drohen, alles schon versucht, hat nicht geholfen.

Idee: alle müssen einen gemeinsamen Coaching-Prozess durchlaufen. Die Leitung muss bei einem externer, qualifizierten Coach liegen. Zum Prozess gehören Führungs- und Teambuilding-Theorie (Ziele und Erfolg im Vordergrund), Diverse gemeinsame Sessions mit dem Coach, Ziele und Verhalten festlegen, Abschlussreview und – das vielleicht Wichtigste – individuelle Entwicklungsprogramme, wie geht es im Alltag weiter und wie reflektieren das die Betroffenen gemeinsam ihre Team-Situation.

Umsetzung: die Geschäftsleitung und HR ins Boot holen, den richtigen Coach finden (hatten wir – Gudrun Happich), konsequent voranschreiten, Vertraulichkeit nach außen!!!!, ständige Reflektion (ohne

Geheimnisverrat) zwischen Coach und Auftraggeber  
 Ergebnis: auch heute noch sind alle Betroffenen sehr zufrieden, man trifft sich regelmäßig und reflektiert (und schwatzt und trinkt Kaffee), vor allem anderen: man versteht sich, man hilft sich, man ist offen und geht zum Äußersten: man redet miteinander. Durch all das wird die Leistung der Betroffenen zur Erreichung der Unternehmensziele nachhaltig verbessert.

## Beispiel 2

Ausgangssituation: Führungsfähigkeiten der Führungskräfte eines Bereiches (Abteilungs- und Gruppenleiter) sollen weiterentwickelt werden. Warum? Führungskräfte werden nicht immer nach Ihren Führungs- und Team-Fähigkeiten ausgewählt, oft steht die fachliche Qualifikation im Vordergrund. Gelegentlich rächt sich dieser Ansatz. Lösung: Auswahlfehler durch Analyse der Führungsfähigkeiten und nachhaltige Nachrüstung von Führungsfähigkeiten beseitigen. Prozess unter Leitung eines qualifizierten Coachs: persönliche Standortbestimmung der Betroffenen, Führungsfähigkeiten (Stärken, Schwächen) herausfinden, offene Darstellung der Analyseergebnisse,





### **Kurzprofil Rolf Magold**

Rolf Magold berät und unterstützt Unternehmer und Manager in allen IT-Fragen sowie im Bereich Personalentwicklung auch außerhalb der IT, speziell für Manager. Dazu gehören Mentoring und Interimsmanagement. Rolf Magold ist auch Aufsichtsrat und bereits seit langem erfolgreich für einen Bundesverband tätig.

Ziel der Beratungstätigkeit ist stets, die Leistungen der betroffenen Bereiche und Personen so zu verbessern, damit der Unternehmenserfolg spürbar, messbar und nachhaltig verbessert wird.

Rolf Magold war insgesamt über 30 Jahre erfolgreich als CIO tätig und war daneben Geschäftsführer eines Systemhauses und Aufsichtsrat. Er kennt alle Unternehmensbereiche und Managementaufgaben auch im internationalen Kontext sowie die Herausforderungen des Tagesgeschäfts. Die Motivation, Qualifizierung und Begeisterung der Mitarbeiter eines Unternehmens liegt ihm als eine der wesentlichsten Grundlagen für den Unternehmenserfolg besonders am Herzen.

 Homepage: [www.mitc-magold.de](http://www.mitc-magold.de)

Entscheidung über den weiteren Weg: a) bleibt Führungskraft, alles ok oder persönliches Entwicklungsprogramm zur Stärkung der Führungsfähigkeiten oder b) zu wenig Potential zur Führungskraft, besser Spezialisten Laufbahn einschlagen, Hilfe bei diesem Weg. Im Alltag: alle Vereinbarungen werden beauftragt, gesteuert und fließen in die Zielvereinbarungen und die Jahresgespräche aller Betroffenen ein. Damit sind auch die sog. Auftraggeber des Prozesses gemeint. Ergebnis: teils schmerzhafter, jedoch unabdinglicher Prozess, wird schlussendlich von den meisten Betroffenen begrüßt. Stärkt letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

**Ulrich Grannemann, Führungsexperte und Autor**

## Nachhaltigkeit in der Führung – Gute Führung braucht mehr Rampenlicht



© grannem / istockphoto.com

Menschlichkeit und Nachhaltigkeit in der Führung sind sicherlich der Wunsch eines jeden Mitarbeiters. Aber auch wenn es menschlich wünschenswert wäre, es ist nicht sicher, ob die Märkte Nachhaltigkeit in der Führung belohnen werden.

Im Gegenteil, man muss wohl eher zur Kenntnis nehmen, dass so manches Geschäftsmodell, so manche Wettbewerbsposition so stark ist, dass es sich lange, zum Teil sehr lange, eine schlechte Führung leisten kann. Der „Schlecker-Effekt“ ist die Ausnahme. Hier wurde schlechter Umgang mit Mitarbeitern öffentlich und letztendlich mit dem Konkurs bestraft. Eine ähnliche Form von Transparenz für alle Unternehmen wäre natürlich super.

### Warum zählt gute Führung so wenig?

„Mitarbeiter kommen wegen des Unternehmens und verlassen es wegen ihres Chefs“. Dieser Satz ist fast eine Volksweisheit. Und trotzdem kommen die Osnabrücker Professoren Steinert und Halstrup zu der Erkenntnis, dass schlechte Führung geduldet wird, solange nur die Zahlen stimmen:

- 90% der Führungskräfte messen dem operativen Ergebnis einen „sehr hohen“ oder „bedeutenden“ Stellenwert bei,
- lediglich 45% tun dies auch beim Kriterium Führungsverhalten. Und noch deutlicher:
- 82% der hierzu befragten Unternehmen geben an, dass schlechtes Führungsverhalten für sie kein Anlass für eine Trennung ist.



### **Kurzprofil Ulrich Grannemann**

Mit über 600 Führungskoachings und über 80 Veröffentlichungen in Artikeln und Büchern einer der erfahrensten Führungsexperten. Herausgeber und Autor der größten Leadership-Online-Bibliothek Deutschlands. Gründer und Inhaber des Führungsinstituts Leadion. Daneben seit 2012 Inhaber eines Lehrauftrags bei der Boston Business School (der internationalen Schwester der SGMI, St. Gallen Management Instituts) und Leiter des dortigen Leadership Instituts.

☀ Homepage: [www.ulrichgrannemann.de/](http://www.ulrichgrannemann.de/)

Kaum jemand wird wegen guter Führung befördert sondern vielmehr entscheiden präsentabler Output und Performance auf den Bühnen des Unternehmens. Schlechtes Führungsimage wird in Kauf genommen, klein geredet oder weg gecoacht. Je schneller die Veränderungszyklen sind umso geringer wird die Motivation, in Führung zu investieren.

### **Kurzum: Gute Führung wird nicht belohnt und schlechte nicht bestraft. Der direkte, sichtbare Impact von Führung auf den Erfolg ist einfach zu gering.**

Wenn diese Analyse stimmt, dann braucht Führung mehr Öffentlichkeit. Wir brauchen wohl so etwas wie „Spickmich.de“ (Beurteilungsplattform für Lehrer) für Unternehmen, ein offenes Ranking für gute Führung, einen DAX für nachhaltige Führung.

Ähnlich wie bei Spickmich.de und aktuell bei der Piraten-Partei würde es sicherlich Aufregung und Diskussionen über die Eignung der neuen Tools zur Willensbildung geben, aber es würde diskutiert. Und vielleicht würde dann nachhaltige Führung auch in den Medien eine andere Rolle spielen. Medien, die ohne Ausnahme über den unverzollten Teppichkauf eines Ministers berichten, sich aber kaum aufgeregt haben, als dieser als erste Amtshandlung die Kompetenzträger des Ministeriums durch seine „SpezIn“ ausgetauscht hat, würden dann das Augenmerk vielleicht auf einen anderen Schwerpunkt legen.

**Dr.-Ing. Bernd Geropp, Strategie-Berater und Business-Coach**

## Nachhaltige Führung und Visionen

Der Begriff Nachhaltigkeit taucht immer öfter in den Leitbildern großer Unternehmen auf. Vorstandsvorsitzende und Politiker nutzen den Begriff fast schon in inflationärer Weise. Mein Eindruck ist: Nachhaltigkeit verkommt zu einer Plattitüde.

Was bedeutet denn nachhaltiges Wirtschaften für die meisten Großunternehmen?

### Nachhaltigkeit in Großunternehmen

Auf den Internetseiten eines international tätigen deutschen Maschinenbaukonzerns lese ich dazu beispielsweise:

**„Unser Selbstverständnis über nachhaltiges Wirtschaften:**

**...Eine weltweit einheitliche Umweltpolitik bildet die Grundlage unseres erfolgreichen Umweltmanagements...**

**...Unsere Mitarbeiter verpflichten sich zur Einhaltung der Umweltgesetze und intern festgelegter Standards ...“**

Was heißt das im Klartext? Das Unternehmen verpflichtet sich zur Einhaltung der Umweltgesetze. Punkt! Nicht mehr, nicht weniger. Na, wenn das mal nicht nachhaltig ist. Ich sehe schon die Schlagzeilen: Auch die deutschen Waffenschmieden und Chemiegasfabriken verpflichten sich ab sofort zum nachhaltigen Wirtschaften. Hurra!

Nein, so geht es nicht. Nachhaltiges Wirtschaften und Nachhaltiges Führen ist viel mehr als sich nur an bestehende Gesetze zu halten.

### Was bedeutet Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit bedeutet die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen ohne dabei zu riskieren, zukünftige Bedürfnisse nicht mehr befriedigen zu können. Auf die Menschheit bezogen heißt das: Wir müssen uns so verhalten, dass auch unsere Kinder und Enkel noch auf diesem Planeten vernünftig leben können. Die Bürger und die Politik müssen gesetzliche Rahmenbedingungen so festlegen, dass dies gewährleistet ist. – Die Unternehmen müssen sich an diese Regeln und Gesetze halten.

**Aber:** Ein Unternehmen wirtschaftet noch lange nicht nachhaltig, nur weil es sich an alle Regeln und Gesetze hält!

### Was bedeutet dann nachhaltige Unternehmensführung?

Abgeleitet aus der obigen Definition von Nachhaltigkeit könnte man es so formulieren:

**„Ein Unternehmen wirtschaftet dann nachhaltig, wenn es seine eigene Zukunft nicht den kurzfristigen Bedürfnissen der Gegenwart opfert.“**

Vielleicht denken Sie jetzt: „Ja und wo bleibt da die soziale und ökologische Verantwortung?“ Gemach. Die berücksichtigen wir noch später.

### Kurzfristige vs. langfristige Orientierung

Betrachten wir erst mal, was die obige Definition für ein Unternehmen bedeutet. Nach dieser Definition wirtschaftet ein Vorstandsvorsitzender nicht nachhaltig, wenn er nur aufs nächste Quartalsergebnis fixiert. Denn wahrscheinlich opfert er damit teilweise die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Nachhaltig wirtschaften würde er, wenn er nur soweit auf die Quartalsergebnisse fokussiert, wie es für das Überleben des Unternehmens nötig ist.

### Verhalten sich CEO's von Aktienunternehmen nachhaltig?

Eher nein. Entscheidend ist schließlich die Sicht der Investoren. Expecten die Aktionäre einen hohen EBIT beim nächsten Quartal, weil sie ihre Anteile verkaufen wollen, wird sich der CEO auf das höchstmögliche Quartalsergebnis fokussieren – und nicht auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Er will schließlich seinen Job behalten.

Als abhängig Beschäftigter stellt er sein eigenes Wohlergehen über das des Unternehmens. Nachhaltiges Wirtschaften? Fehlanzeige!

## Wie sieht es in einem inhabergeführten Unternehmen aus?

Verhalten sich Unternehmer nachhaltig? Das kommt drauf an. Entscheidend ist die Vision des Unternehmers. Was will er erreichen? Welchen Zweck verfolgt er mit seinem Unternehmen?

Wenn seine Hauptmotivation ist, Geld mit dem Unternehmen zu verdienen, wird er es schwer haben, nachhaltig zu wirtschaften. Ihm wird es immer wieder ums Geld gehen.

Vielleicht wird er seine Mitarbeiter vernünftig behandeln, vielleicht wird er sich auch um die Kundenbedürfnisse kümmern und sich, wenn's gut läuft, sozial engagieren. Aber wenn Probleme auftreten ist der Fokus klar:

**„Ich will Geld verdienen.“**

Diesem Zweck wird alles andere untergeordnet.

## Unternehmer mit Visionen



Hat der Unternehmer hingegen eine **wirkliche Vision**, verfolgt er die Umsetzung eines Traums mit seinem Unternehmen, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er nachhaltig wirtschaftet.

Er verfolgt schließlich ein langfristiges Ziel, das über ihn und seine Ego-Befriedigung hinaus geht. Um wirklich nachhaltig zu wirtschaften braucht es diese Einstellung:

**„Ich will mit meiner Tätigkeit und meinem Unternehmen etwas Positives für die Welt bewegen.“**

Übrigens bedeutet, dass nicht, dass dieser Unternehmer kein gutes Geld verdienen darf. Ganz im Gegenteil. Um den Zweck seines Unternehmens zu erreichen, nämlich etwas Positives für die Welt zu bewegen, darf und muss er so viel Geld verdienen, dass er zufrieden und ausgeglichen ist.

Nur so kann er an dem Zweck arbeiten. Und wenn es für ihn dazu wichtig ist, in einem schönen Haus zu wohnen und einen Porsche zu fahren, dann ist das ok. Dieser Luxus ist dann Mittel zum Zweck.

## Pseudo Unternehmensvisionen

Sicherlich kennen Sie auch solche Pseudo-Unternehmensvisionen:

**„Wir wollen 20 % Marktanteil!“**

**„Wir wollen überdurchschnittlich wachsen bei 15 % EBIT Marge“**

Für den Aktionär oder den Unternehmer mag das ja wichtig sein. Für Kunden, Mitarbeiter und den Rest der Welt haben diese Aussagen keine emotionale Bedeutung. Sie sind nur langweilig.

Wer findet es schon inspirierend, jemanden dabei zu helfen, einfach nur Geld zu scheffeln. Warum sollte ein Mitarbeiter sich dafür mit Herzblut engagieren?



## Was sind richtige Visionen?

Erfolgreiche Unternehmer wie Richard Branson (Virgin Group), Steve Jobs (Apple) oder Götz Werner (DM Markt) leben für richtige Visionen. Dabei geht es nicht vorrangig ums Geld verdienen.

Diese Unternehmer verfolgen andere, über sie selbst als Person hinaus gehende Ziele und Visionen. Häufig sind es Visionen, die einen Mehrwert in sozialer oder ökologischer Form für den Rest der Menschheit bieten.

Die revolutionäre Gründungsvision von Microsoft im Jahre 1975:

**„Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“**

sprach wahrscheinlich nur einen kleinen Teil der damaligen Menschen an. Aber die waren davon begeistert. Sie waren intrinsisch motiviert, an dieser für sie als sozial wahrgenommenen Vision mitzuwirken.

Oder denken Sie an einen Unternehmer, der sich mit Haut und Haaren der Vision verpflichtet fühlt, einen Impfstoff gegen Krebs zu entwickeln. Der wird sicherlich Mitarbeiter für sich gewinnen können, die ihn bei seinem Weg mit ganzem Herzen unterstützen werden.

Verschreibt sich beispielsweise ein Unternehmer einer bedeutenden, weltverbessernden Sache, dann begeistert er andere Menschen. Empfinden die, dass die Vision wichtig und nützlich ist, werden sie ihn unterstützen wollen – ob als Mitarbeiter, als Kunde oder Lieferant.

## Nachhaltige Führung

Ich glaube, dass es einem Unternehmer dann am leichtesten fällt, nachhaltig zu führen, wenn er eine solche richtige Vision hat, sie lebt und sein Unternehmen an dieser Vision konsequent ausrichtet.

Dann besteht eine hohe Chance, dass er auch in kritischen Situationen Entscheidungen fällt, die an Nachhaltigkeit orientiert sind. Schließlich geht es ihm darum, mit dem Unternehmen seinen Traum langfristig zu verwirklichen.

Eine angestellte Führungskraft, ob Abteilungsleiter oder Vorstandsvorsitzender, hat es viel schwerer konsequent nachhaltig zu führen und nachhaltig zu wirtschaften. Wenn es hart auf hart kommt und die Investoren Druck machen, dann bleibt auch die schönste, nachhaltig orientierte Vision schnell auf der Strecke. Das Sagen haben dann die Investoren – und deren „Visionen“ sind meist monetär und nicht nachhaltig.



### Kurzprofil *Dr.-Ing. Bernd Geropp*

Dr.-Ing. Bernd Geropp unterstützt Unternehmer und Geschäftsführer im industriellen Umfeld. Als Business-Coach und Strategie-Berater hilft er zu mehr Souveränität im unternehmerischen Handeln.

Dabei fokussiert er auf Vertrauen, Konsequenz, Ziele und die Einhaltung von Zusagen. Sein Credo „Führen Sie mehr und managen Sie weniger!“

Er kennt die täglichen Herausforderungen von Geschäftsführern aus eigener, langjähriger Erfahrung als angestellter Geschäftsführer in Konzernstrukturen wie auch als Gründer und geschäftsführender Gesellschafter eines High-Tech Unternehmens im Messtechnik- und Softwarebereich.

☀ Homepage: [www.mehr-fuehren.de/](http://www.mehr-fuehren.de/)

## Interview mit Klaus Pankau, Personalleiter der WISAG

### „...wir machen die Trainings dann zusammen“

„Übrigens“, sagte Klaus Pankau, Leiter der Personalabteilung der WISAG (in der Sparte Gebäudereinigung) als er mich 2009 für eine Reihe von Trainings im Rahmen einer Ausbildung für Kundenbetreuer engagierte „wir machen die Trainings dann zusammen! Es wird immer jemand von der WISAG dabei sein. Entweder ich selbst oder eine meiner Kolleginnen!“

„Na so was,“ platzte es aus mir heraus, „das ist aber ungewöhnlich!“

Tatsächlich hatte ich es in meiner fast 20-jährigen freiberuflichen Tätigkeit als Trainerin noch nicht erlebt, dass Trainings von einem Personalleiter direkt und systematisch begleitet wurden.

Eher kannte ich stichprobenartige Besuche, die zum Ziel hatten, die Tauglichkeit der Trainer zu beurteilen. Falls überhaupt!

Aber Trainings zusammen mit dem Personalleiter? Ein Novum!

Ich muss zugeben, dass ich zunächst auch etwas skeptisch war. Denn die Trainingsteilnehmer konnten sich durch diesen Umstand schließlich auch sehr eingeschränkt oder beobachtet fühlen.

Aber – Sie vermuten es sicher schon – diese Zusammenarbeit erwies sich (und erweist sich immer noch) in der Praxis als ungewöhnlich erfolgreich!

Würde ich sonst darüber berichten? Wohl eher nicht!

**Birgit Permantier:** Herr Pankau, in der WISAG werden Personaltrainings systematisch und konsequent von der Personalabteilung, also von Ihnen selbst und Ihren Kollegen begleitet.

Das ist für einen Personalleiter, der so wie Sie für etwa 15 000 Mitarbeiter zuständig ist, doch recht ungewöhnlich. Wieso nehmen Sie sich die Zeit dafür?

**Klaus Pankau:** Einen wichtigen Grund finden Sie vielleicht in einem Teil meiner Biografie. In meiner Zeit als Landesvorsitzender der IG BAU (Gewerkschaft Bauen, Agrar und Umwelt) habe ich zu viele, talentierte Menschen gesehen, die in ihren Unternehmen keine Chancen bekamen sich zu entwickeln.

Eine Ursache dafür ist ein bekanntes Phänomen, das in Unternehmen immer wieder auftritt: Gute Mitarbeiter werden von ihren Führungskräften nicht unbedingt gefördert, weil jene zum einen befürchten, von ihren Mitarbeitern überholt zu werden oder weil sie andererseits ihre besten Kräfte nicht verlieren wollen.

### Deshalb also der Reihe nach:

Die WISAG ist unter anderem auch in der Reinigungsbranche tätig, man findet ihre bunten Wagen auf vielen deutschen Flughäfen und sie sind auch in vielen Stadtbildern vertreten.

Diese spezielle Branche hat es mit besonderen Schwierigkeiten zu tun: Niedrige Margen (es wird überall mit sehr spitzem Bleistift gerechnet), niedrige Löhne, viel Konkurrenz, viele Quereinsteiger und Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.

Nach einem unserer gemeinsamen Trainings Ende Mai in Frankfurt für die Kundenbetreuer habe ich Klaus Pankau zum Thema Nachhaltigkeit in der Führung befragt:



Das führt dazu, dass gute Leute häufig „versteckt“ werden.

In dieser Zeit wurde mir klar, dass es in Unternehmen Programme geben muss, die Wege an diesen Mechanismen vorbei eröffnen. Nur so kann es Chancengleichheit geben und eine Unternehmen seine schlummernden Talente entdecken und nutzen. Deshalb führen wir auch im Anschluss an die Semi-

nare mit jedem Mitarbeiter Einzelgespräche, in denen wir für die internen Weiterbildungsprogramme motivieren.

**Birgit Permantier:** Es geht Ihnen also in erster Linie um Chancengleichheit. Gleichzeitig stehen Sie in den Trainings ja auch Rede und Antwort zu allen fachlichen Fragen. Welche anderen Gründe gibt es denn noch für diesen konsequenten Doppelleinsatz in den Seminaren?"

**Klaus Pankau:** Wir wollen neben den externen Dozenten immer jemanden dabei haben, der alle fachlichen und administrativen Fragen beantworten kann. Die WISAG ist ein Dienstleistungsunternehmen. Unsere Dienstleistungen enthalten immer auch face-to-face-Interaktionen mit unseren Kunden oder auch deren Kunden.

Ob Dienstleistungen als positiv empfunden werden oder nicht, hängt zum einen von der Qualität der menschlichen Begegnung ab. Daher ist der kommunikative Aspekt in den Qualifizierungen sehr wichtig. Aber auch fachliches, arbeitsrechtliches und administratives Wissen sind bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften wichtig, wenn eine Dienstleistung als exzellent empfunden wird.

Deshalb müssen, aus meiner Sicht, all diese Aspekte in den Seminaren integriert werden.

Außerdem wollen und müssen wir als Führungskräfte Präsenz zeigen. Authentische Führung muss auf allen Ebenen eines Unternehmens gelebt werden. Nur so kann echte Wertschätzung für die Mitarbeiter vermittelt werden.

Ich halte nichts davon, wenn sich Personalabteilungen hinter scheinbar objektiven Auswahl- und Testverfahren und anonymen Trainingsprogrammen verschanzen.

**Birgit Permantier:** Das kann ich bestätigen. Die Teilnehmer erleben – entgegen meiner anfänglichen Bedenken – tatsächlich die Präsenz der Führungsebene in den Seminaren als eine Form der Wertschätzung. „Da kommt jemand und interessiert sich für unsere Probleme“, scheint der Gedanke dahinter zu sein. Als Trainerin höre ich in anderen Unternehmen ja häufig das Gegenteil. Da kommen dann häufig Aussagen wie: „Unsere Führungsebene sollte dieses Seminar aber auch mal machen“ oder schlimmer noch „Unsere oberste Führungsebene interessiert sich doch gar nicht für uns!“

Dennoch unterscheidet sich dieser Ansatz ja erheblich von den Ansätzen anderer Unternehmen, die solche Maßnahmen häufig komplett in die Hände externer Trainer legen. Sie scheinen also insgesamt ein anderes Konzept zum Thema Personalführung zu vertreten.

**Klaus Pankau:** Richtig! In vielen Unternehmen werden Trainings fast ausschließlich externen Trainern überlassen. Die Personalabteilungen haben dadurch häufig nur wenig oder auch gar keinen unmittelbaren Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Es wird mit aufwendigen Befragungstools und e-learning gearbeitet und die Personalarbeit wird dadurch zunehmend entfremdet.

Das kann zu problematischen, irrealen Entscheidungen führen.

Personalarbeit ist Arbeit mit Menschen, nicht „über“ Menschen.

Ich mache das also auch, um meine Sensoren ins Geschehen zu halten. Ich will wissen wie es unseren Mitarbeitern geht, was ihre Schwierigkeiten sind und mit Ihnen über Lösungen sprechen und ansprechbar und sowie korrigierbar bleiben.

Ich möchte durch meine direkte Beteiligung demonstrieren, dass wir flache Hierarchien und echte Wertschätzung leben und auf diese Weise meine Begeisterung für das Unternehmen zum Ausdruck bringen. Das erfolgt durchaus nicht unkritisch und affirmativ, sondern in kritischem 360 Grad Dialog. Ich möchte sie anstecken und mitreißen.

Echte Begeisterung können nur Menschen vermitteln. Das schafft, wie wir wissen, keine Leitbildbrotschüre!

**Birgit Permantier:** Herr Pankau, das Thema Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Wie hält es die WISAG mit der Nachhaltigkeit im Bereich Mitarbeiterführung und – entwicklung?"

**Klaus Pankau:** Nachhaltigkeit ist tatsächlich ein Thema, mit dem wir uns auf vielen Ebenen beschäftigen. Es liegt mir auch persönlich sehr am Herzen. Sie wissen vielleicht nicht, dass ich einige Jahre im deutschen Vorstand des Forest Stewardship Council, war, einem der weltweit größten und in meinen Augen noch heute glaubwürdigsten Zertifizierungssysteme für nachhaltige Forstwirtschaft. Die WISAG will im Thema Nachhaltigkeit Vorbild für die Branche sein. Wir nehmen das Thema sehr ernst und sehen darin nicht eine Marketinghype, wie so viele heute.

In der WISAG arbeiten wir an wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Mit Hilfe des EFQM- Models (European Foundation for Quality Management) werden diese Konzepte durch ständige Verbesserungen und Bewertungen kontrolliert, und zwar in allen drei Dimensionen.

Außerdem versuchen wir seit einiger Zeit mit Hilfe des Fraunhofer Instituts IAO in einem Forschungsprojekt namens „Pride“ das Image der Arbeit in der Reinigungsbranche aufzuwerten.



Wer mehr zum „Pride“-Projekt der Fraunhofer Instituts lesen möchte, findet unter diesem Link weitere Informationen:

<http://www.pride-online.de/?tag=fraunhofer-iao>

Ein Vorarbeiter in der Reinigungsbranche braucht heute beispielsweise viel breitere Qualifikationen als mancher Mechatroniker in der Automobilindustrie. Er ist technisch, fachlich und kommunikativ sehr vielfältig gefordert.

**Birgit Permantier:** Eine Besonderheit in der WISAG ist das konsequente Fortbildungsprogramm, das von der Reinigungskraft bis zu obersten Führungsetage alle Mitarbeiter einschließt. Welche Gedanken stehen dahinter?“

**Klaus Pankau:** Üblicherweise beginnen Personalentwicklungsprozesse auf der obersten Führungsebene. Man könnte auch sagen „Gleich und gleich entwickelt sich gern“.

Statt eines Top-Down-Programms, das bei den Führungskräften anfängt, haben wir in unserem Unternehmen ein Bottom-Up-Programm an den Start gebracht. Wir wollen alle erreichen!

Dazu haben wir etwa 300 Mitarbeiter (Freiwillige aus allen Ebenen unseres Unternehmens) als Trainer für unser „Top-Fit-Qualifizierungsprogramm“ ausgebildet. Unsere internen Befragungen zeigen uns heute, dass diese Top-Fit-Trainer unsere zufriedensten Mitarbeiter sind. Mit anderen Worten: Wir sind da auf dem richtigen Weg!

Damit möchten wir unsere Mitarbeiter auch an unser Unternehmen binden. Unser Ziel ist es, dass im Jahr 2020 80 % der Führungskräfte aus unseren eigenen Reihen kommen.

Auch das ist nur möglich, wenn wir unsere Mitarbeiter konsequent weiter qualifizieren.

**Birgit Permantier:** Sie selbst sind ja nicht nur Personalleiter, sondern auch Geschäftsführer eines Unternehmens der WISAG. Wie würden Sie denn ihren eigenen Führungsstil bezeichnen, Herr Pankau?

**Klaus Pankau:** Ich pflege einen partnerschaftlichen und coachenden Führungsstil. Ich versuche mit meinem ganzen Team die Potentiale unserer Mitarbeiter im Dialog zu entdecken!

**Birgit Permantier:** Vielen Dank für das Gespräch!



### **Kurzprofil Birgit Permantier**

Die Diplom-Psychologin Birgit Permantier arbeitet seit 18 Jahren im Weiterbildungsbe-  
 reich und führt Trainings und Coachings in  
 unterschiedlichen Branchen und Firmen zu  
 den Themen Kommunikation, Kundenorientie-  
 rung, Konfliktmanagement, Rhetorik, Präsen-  
 tation, Lerntechniken, Gesprächstechniken,  
 Führung und Stressbewältigung durch.  
 Außerdem coacht sie seit 12 Jahren Füh-  
 rungskräfte in eigener Praxis in Berlin.

Zusatzausbildungen:

NLP-Practitioner, Hypnotherapie, Lebensbe-  
 ratung, Coaching, Mediationsausbildung nach  
 den Richtlinien des Bundesverbandes für  
 Mediation

Birgit Permantier ist 43 Jahre alt, verheiratet  
 und hat drei Kinder.

☀ Homepage: [www.birgit.permantier.de](http://www.birgit.permantier.de)

**Tobias Wiegelmann, Personalfachkaufmann und zertifizierter Trainer**

## Vier Säulen wegweisender Führung – von den Mönchen lernen!

Nachhaltigkeit ist einer der am stärksten boomenden Begriffe der postmodernen Gesellschaft. Aber er gehört meines Erachtens auch zu den Begriffen, die zunehmend inflationär gebraucht werden. In seiner Wortbedeutung von „andauern, wirken“ abgeleitet, verweist er eigentlich zurück in die Vergangenheit. Ob etwas, z.B. ein Führungskonzept, „nachhaltig“ ist, lässt sich ehrlich und sicher erst im Rückblick sagen. Sicherlich lassen sich Szenarien entwerfen, wie etwas wirken könnte, wenn alle Faktoren eintreffen wie erwartet, aber vielmehr als Glaskugel lesen kommt dabei selten heraus.

Wenn aber der Blick in die Zukunft uns nicht sagen kann, was Nachhaltigkeit bedeutet, dann lohnt umso mehr der Blick zurück. Auf der Suche nach einem

Welt wiederfinden und umsetzen lassen, ohne dabei zugleich den spirituellen Hintergrund Benedikts kennen zu müssen. Dass auch der lohnt, sich darauf einzulassen, sei hier nur am Rande erwähnt.

### 1 Identität

Die wichtigste Eigenschaft und somit Grundlage jeglicher Führungsaktivitäten ist die Identität. Wie definiert sich die Führungskraft und inwiefern identifiziert sie sich mit Ihrer Rolle? Kurz: die Persönlichkeit der Führenden ist entscheidend. Als unverzichtbar für Benedikt gilt das Selbstverständnis als Dienender (vgl. „Der Eigenart vieler zu dienen“ LINK). „Der Abt, der würdig ist, einem Kloster vorzustehen,



© stillkost/Fotolia.com

nachhaltigen Führungskonzept geht mein Blick sogar recht weit zurück, an die Schwelle von Antike und Neuzeit, zu einem Führungskonzept, das sich seitdem bewährt – dem Führungsideal der Benediktusregel. Ob dieses Konzept nachhaltig ist? Nun, zumindest dauert es seit 1500 Jahren an und hat eine weltumspannende Wirksamkeit erreicht. Diese zwei Beobachtungen sollten zunächst genügen, um einen nähern Blick zu wagen. Dieser Beitrag ist ein Versuch, das Führungsverständnis des Hl. Benedikts auf vier Säulen aufzugliedern, die sich in der heutigen

muss immer bedenken, wie man ihn anredet, und er verwirkliche durch sein Tun, was diese Anrede für einen Oberen bedeutet.“ (RB 2,1) Abt kommt vom lateinischen „abba“, was „Vater“ bedeutet. Damit ist weniger ein biologisches Faktum gemeint, als mehr eine geistige Vaterschaft im Sinne eines Mentors. Deshalb heißt es weiter „Wer also den Namen „Abt“ annimmt, muss seinen Jüngern in zweifacher Weise als Lehrer vorstehen. Er macht alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar.“ (RB 2,11f.) Es geht um eine Vorbildfunktion.

Jeder Führungskraft muss klar sein, dass das, was Sie von den Mitarbeitenden erwartet zuerst von Ihr zu leisten ist.

## 2 Transparenz

Im Kapitel 58 seiner Regel beschreibt der Hl. Benedikt die Ordnung bei der Aufnahme neuer Brüder. Jeder, der neu in ein Kloster kommt, soll von vornherein wissen, was ihn erwartet: „Offen rede man mit ihm über alles Harte und Schwere auf dem Weg zu Gott. Wenn er verspricht, beharrlich bei seiner Beständigkeit zu bleiben, lese man ihm nach Ablauf von zwei Monaten diese Regel von Anfang bis Ende vor und sage ihm: Siehe das Gesetz, unter dem du dienen willst; wenn du es beobachten kannst, tritt ein, wenn du es aber nicht kannst, geh in Freiheit fort“ (RB 58,8ff.) Interessant ist, dass hier der Begriff „Freiheit“ auftaucht. Jedes „Ja“ einer Entscheidung wiegt nur so viel, wie die Möglichkeit, „Nein“ sagen zu können. Die Neulinge im Kloster müssen wissen, woran Sie sind, damit sie in Freiheit Ihr Leben gestalten können.

Wissen unsere Mitarbeiter immer, was wir von Ihnen erwarten? Es gibt Stellenbeschreibungen, Vereinbarungen, Verhaltenskodizes. Aber sind diese Vereinbarungen wirklich präsent? Jeden Tag lesen die Mönche und Nonnen benediktinischer Klöster einen Abschnitt aus Ihrer Regel – bis heute. Im Verlauf eines Jahres wird so die immerhin 73 Kapitel umfassende Schrift dreimal vollständig wiederholt. Auf diese Weise werden die Hintergründe des „Betriebsablaufs“ Kloster präsent gehalten. Entscheidungen werden nachvollziehbar, da Sie eine Grundlage haben, die jedem bekannt ist.

## 3 Konsequenz

...ist dann die logische Folge transparenter Führung. Wenn es eine verbindliche Grundlage gibt, die allen Mitarbeitenden präsent ist, ein Verstoß dagegen aber keine Folgen hat, schwindet die Verbindlichkeit. „Es kommt vor, dass ein Bruder trotzig oder ungehorsam oder hochmütig ist oder dass er murrend und in einer Sache gegen die Heilige Regel und die Weisungen seiner Vorgesetzten handelt. Wenn er sich so als Verächter erweist, werde er nach der Weisung unseres Herrn einmal und ein zweites Mal im geheimen von seinen Vorgesetzten ermahnt.“ (RB 23) Es kommt vor! Und es muss Konsequenzen haben. Wichtig ist hier, zu beachten, dass Transparenz und Konsequenz zwei Seiten der gleichen Medaille sind. Wenn ich als Führungskraft nicht transparent bin, dann kann ich nicht erwarten, dass meine Anweisungen verstanden

werden. Ein Mitarbeiter wird aber nur die Anweisungen umsetzen, mit denen er sich einverstanden erklärt, wenn er es aus freien Stücken und nicht unter Zwang tun soll. Handle ich transparent, bin aber nicht konsequent, dann wird meine Haltung nicht als allgemein verbindliche Haltung angesehen werden. Eine gewisse Nähe zu Kants kategorischem Imperativ lässt sich nicht verhehlen.

## 4 Das rechte Maß

Damit das zuvor Gesagte wirklich Frucht trägt, hat Benedikt in seiner Regel ein unverzichtbares Korrektiv eingefügt – die *discretio*, zu Deutsch: das rechte Maß. „In seinen Befehlen sei er vorausschauend und besonnen. Bei geistlichen wie bei weltlichen Aufträgen unterscheide er genau und halte Maß.“ (RB 64, 16) Wir kennen im heutigen Sprachgebrauch das Wort Diskretion, was mit Verschwiegenheit gleichzusetzen ist. Ursprünglich bedeutet *discretio* unterscheiden. Es gibt bei allen Entscheidungen eine Gefahr des „zu viel“ und „zu wenig“. Beides gilt es zu meiden. Benedikt nennt die *discretio* die Mutter aller Tugenden. „So halte er in allem Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen.“ (RB 64, 18). Im Sprachgebrauch der Führungskräfte heißt das: Leistungsträger motivieren, schwache Mitarbeiter unterstützen. Die Messlatte der Führungskraft sollte die Maßeinheit des Mitarbeiters tragen!

Identität, Transparenz, Konsequenz und das rechte Maß: auf diese vier Säulen gründet der Heilige Benedikt sein Konzept der Menschenführung. (Die einzelnen Säulen können hier nur kurz angerissen werden. Eine vertiefende Beschäftigung lohnt sich und wird an dieser Stelle nachgeholt werden!)

Seit über 1500 Jahren müssen sich die Oberen benediktinischer Klöster an diesen Größen messen lassen. Das Konzept ist nicht anspruchslos, legt es doch deutlich vor Augen, wie groß die Verantwortung der Führenden ist. Zur Verantwortung gezogen werden in unserer Arbeitswelt indes meistens die Mitarbeiter. Nicht selten sind sie es, die die Fehler der Führungskräfte mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes bezahlen. Ein erster und wirksamer Schritt in Richtung nachhaltiger Führung wäre im Sinne Benedikts: Verantwortung übernehmen und Vorbild sein. Dann wird Führung wegweisend und hat großes Potenzial, sich im Rückblick als nachhaltig zu erweisen.

So schön – so theoretisch, mag manch einer nun denken. Ich möchte Ihnen zur Verdeutlichung noch ein **Beispiel aus meiner beruflichen Praxis** nahe bringen.



### Kurzprofil Tobias Wiegelmann

Tobias Wiegelmann, Personalfachkaufmann (IHK), zertifizierter Trainer für das persolog® – Persönlichkeitsmodell.

Arbeitet seit sechs Jahren in der Personalberatung, Personalentwicklung und Personalvermittlung im Sozial- und Gesundheitswesen. Besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit sind Werte und Ethik in der Führung.

☀ Homepage: [www.tobiaswiegelmann.de](http://www.tobiaswiegelmann.de)

gen. Es ist schon ein paar Tage her, und wird hier selbstverständlich anonymisiert in Form einer kleinen Geschichte wiedergegeben.

Es ist mal wieder Monatsabschluss und die Auswertung liegt auf dem Tisch. Herr W., verantwortliche Führungskraft stellt fest, dass Frau M. (57 J.) fast den gesamten Monat krankheitsbedingt gefehlt hat. Aus einem Bauchgefühl heraus ruft er sich die vergangenen Monate vor Augen und tatsächlich: immer wieder Fehlzeiten aufgrund von Krankheit. Mal sind es nur zwei drei Tage, mal ganze Wochen. Herr W. mag gar nicht daran denken, wie viel Geld er in den letzten Monaten in diese unproduktiven Zeiten gesteckt hat.

„Das Maß ist voll, wir können uns Frau M. nicht mehr leisten.“ Ein kurzer Anruf in der Rechtsabteilung bestätigt ihm, dass ab einer bestimmten Fehlzeitenquote personenbedingte Kündigungen durchaus üblich sind und auch von den Arbeitsgerichten akzeptiert werden. Die Quote von Frau M. liegt deutlich über 20%! Das sollte reichen.

An diesem Punkt hält er kurz inne. „Aber was wird denn dann aus Frau M? Eigentlich bin ich doch gar nicht der Typ, der jemanden so einfach vor die Tür setzt...“

Und überhaupt, verstehe ich meine Führung nicht eher als Dienst an dem Mitarbeiter? Darin liegt doch meine Identität als Chef begründet.“ Herr W. lehnt sich zurück und überlegt. Bald schon wird ihm klar, dass er es Frau M. schuldig ist, den Versuch zu wagen, eine gemeinsame Lösung zu finden.

„Ob Frau M. überhaupt eine Ahnung hat, was ihre ständigen Fehlzeiten bedeuten?“ Herr W. beschließt, Frau M. zu einem Gespräch zu bitten. Er möchte mit ihr offen über die Situation reden. Diese Transparenz ist ihm wichtig, weil er sich zum Handeln gezwungen sieht. Er kann die hohen Fehlzeiten von Frau M. nicht länger hinnehmen. Aber er möchte Frau M. mit einbeziehen.

Im folgenden Gespräch nimmt er sich viel Zeit, die persönliche Situation seiner Mitarbeiterin zu erfassen. Anschließend legt er Frau M. klar, welche Folgen Ihr Fernbleiben für den Betrieb als Ganzes hat. Frau M. versteht, dass Herr W. nicht nur für Sie, sondern auch für ihre Kollegen die Verantwortung trägt, und dass er deswegen auch verantwortungsvoll wirtschaften muss.

Da die bisherigen Versuche, die Fehlzeitenquote von Frau M. zu senken, ohne Erfolg gewesen sind, ist Beiden klar, dass nun eine Konsequenz folgen muss. Herr W. möchte seine Mitarbeiterin nicht verlieren, aber aus wirtschaftlichen Gründen kann er sich das Arbeitsverhältnis so derzeit nicht leisten.

Schlüssel für die Lösung des Problems ist das gemeinsame Gespräch. Herrn W. und Frau M. gelingt es, das rechte Maß zu finden, so dass auf der einen Seite eine Konsequenz erfolgt, auf der anderen Seite aber auch die Bedürfnisse und das Wohlergehen von Frau M. Berücksichtigung finden. Die Lösung ist letztlich naheliegend. Frau M. fehlt nahezu ein Viertel der Arbeitszeit krankheitsbedingt. Arbeitnehmerin und Arbeitgeber einigen sich darauf, das Arbeitsverhältnis von einer Vollzeitstelle auf eine Dreiviertelstelle herunterzustufen, und zwar zunächst befristet. Nach einem halben Jahr wollen sie dann gemeinsam analysieren, wie sich die Fehlzeiten entwickelt haben. Doch so lange braucht es gar nicht. Die Nachhaltigkeit der gemeinsamen Entscheidung zeigt sich bereits nach gut drei Monaten. Frau M. kommt mit einem Blumenstrauß ins Büro und bedankt sich, für die wieder gewonnene Lebensqualität und das „Mehr“ an Freizeit. Im weiteren Verlauf wird deutlich, dass die hohe Fehlzeitenquote wahrscheinlich durch die erhöhte Belastung der Vollzeitstelle entstanden ist, denn Frau M. ist – von kleinen Schnupfen abgesehen – danach nie wieder krankheitsbedingt ausgefallen.

Identität, Transparenz, Konsequenz und das rechte Maß haben in unserem Beispiel dazu geführt, dass einer Mitarbeiterin, die eigentlich wirtschaftlich nicht mehr tragbar gewesen ist, ihren Job behalten konnte und zudem, um mit ihren eigenen Worten zu sprechen, „mehr Lebensqualität“ gewonnen hat.

## Jörg Burbach, IT-Fachjournalist, Blogger und Berater

# Was auch immer man sich unter einer Philosophie vorstellen mag ...

Auch wenn Apple-Gründer Steve Jobs bereits 2011 von uns gegangen ist, erinnere ich mich sehr gut an den Nachruf in der c't, über den ich kürzlich wieder nachdachte. Es war wie der Autor schon treffend beschreibt – keine dieser üblichen Lobhudeleien, sondern tatsächlich einer dieser Momente, die man von Steve Jobs kennt: Wenn er mal ruhiger war und sich dem philosophischen Moment gewidmet hat. Buddhist Jobs hat einmal vor Studenten einer Elite-Universität der USA davon gesprochen, nicht nur einfach zu funktionieren und einem immer gleichen Ziel zu folgen. Ich interpretiere das so, dass es ihm auf die Seele des Produktes ankam. Sicherlich sprach da die Erfahrung des Krebses aus ihm. Nicht verwunderlich, ist doch der Krebs in der Bauchspeicheldrüse der gefährlichste, weil er schwer zu entdecken ist und ebenso schwierig zu behandeln.

Umso mehr eine Tatsache, die man nicht verschweigen sollte, wenn man über Produkte und das Leben nachdenkt. Sicherlich gibt es wichtigere Dinge, als ein Produkt. Gesundheit (hah!) oder Familie oder Zufriedenheit mit dem, man so tut. Jobs sprach davon, dass einige seiner Freunde, die er seit Langem kennt, heute in einem Bioladen hinter der Käsetheke oder in anderen Läden stehen und Lebensmittel verkaufen. An sich ist das keine schlechte Sache, wenn die Leute mit dem zufrieden sind, was sie den ganzen Tag machen. Die Erfüllung mag es nicht sein, aber es kommt seiner eigenen Idee sehr nahe: Liebe das, was du tust und tue es nachhaltig.

### Das eigene Leben

Viel spannender ist aber die Frage, was man mit seinem eigenen Leben denn so alles anstellen will und kann. Konventionen, die der Alltag und die immer gleiche Leier von Politikern und Vorgesetzten aufdrücken, bringen niemanden voran. Im Gegenteil: Alles wird uniform und austauschbar, es wird niemand mehr mit einer tollen Idee angehört oder für voll genommen. Man schaue sich nur den Bachelor an, der in deutschen Universitäten das reflektierende Denken zerstört, da der Student keine Zeit mehr hat. In früheren Studienzeiten, zu Zeiten des Diploms, war der wichtigste Anspruch unserer Professoren, die

Studenten zum Denken anzustacheln. Im Nachfasen ein sehr dankbarer Anspruch, wenn auch zeitaufwändig. Mittlerweile scheint es dazu gekommen zu sein, dass nur noch Lehrmeinungen auswendig gelernt werden, um immer das Gleiche auszusagen: Wer Macht hat, möchte nicht, dass diejenigen ohne Macht denken. Denn Denken ist dabei nicht wichtig – eher schlecht, wie man es auch aus dem Fernsehprogramm nicht nur der totalitären Staaten kennt.



### Kurzprofil Jörg Burbach

Jörg Burbach, Baujahr 1976, Kölner und Querdenker, IT-Fachjournalist, Blogger und nicht zuletzt IT-Berater (www.quadworks) ist Spezialist in Sachen Apple und plattformübergreifender Softwareentwicklung. Er beschäftigt sich seit 1984 mit Computern. Mit offenen Augen und ungebremstem Interesse entdeckt er Vor- und Nachteile der IT in allen Bereichen des Lebens. Seine Kunden schätzen seine offene und zuverlässige Art.

 Homepage: <http://joerg-burbach.de>

Trotz aller Allmachtsphantasien, die ein Steve Jobs in seinen dunklen Zeiten hatte, despotisch, wie er in der 90er Jahren war, und wie es ihn damals sein Unternehmen gekostet hat... Er kam ja wieder zurück, weil er nachhaltig ein Teil von Apple gewesen ist. In dem erwähnten Vortrag erzählte er übrigens den Studenten, dass sie ihr Bestes geben, aber immer im Blick haben sollen, was ihr Produkt oder ihre Idee aussagt. Das mag die „Seele“ sein und gleichzeitig sein Anspruch auf Nachhaltigkeit.

## Nachhaltigkeit in allen Ebenen

Denn umso wichtiger erscheint die Idee, Nachhaltigkeit in alle Ebenen eines Unternehmens einzuführen. Jeder „kleine“ Mitarbeiter in Büros wird sich früher oder später die Handgriffe seiner Arbeit eingepägt haben. Und er wird sie nach und nach, wenn auch nur unbewusst, optimieren, sei es durch Reflexion oder durch Hinweise von Außen. Im Grunde ergänzt die Nachhaltigkeit sein Arbeitsleben – man könnte zwar sagen, dass hier die Faulheit der wichtigste Treiber ist... Schließlich möchte der Mitarbeiter nicht immer die gleichen Handgriffe tun müssen, um seine Arbeit zu erledigen. Aber es ist nicht nur das. Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Tätigkeit hat viele Vorteile: Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die langweiligen und stupiden, oft auszuführenden Handgriffe optimiert werden. So bleiben mehr Zeit und Arbeitskraft übrig, um wichtige Dinge zu bearbeiten – außerdem steigt in solchen Fällen auch die Zufriedenheit des Mitarbeiters. Der fühlt sich dann nämlich nicht mehr nur wie der sprichwörtliche Hamster im Rad.

Gleiches sollte auch für die Führungsebene gelten. Vorgesetzte oder Firmeninhaber, die ihre Mitarbeiter zu eigenem Denken und nachhaltiger Arbeit anhalten, werden ihre Ziele sozusagen zufriedener erreichen. Es geht bei Nachhaltigkeit nicht unbedingt darum, einen möglichst bleibenden Eindruck – positiv wie negativ – bei einem Mitarbeiter zu hinterlassen. Vielmehr hilft der Gedanke dabei, die Zusammenarbeit im Unternehmen und die Ziele zu optimieren. Je stärker sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifiziert, umso kritischer wird er sich mit Zeitfressern und Problemzonen auseinandersetzen, um als Teil des Ganzen daran mitzuwirken.

Man kann diese Entwicklung besonders gut bei neuen Angestellten sehen. Sie kommen mit frischen Ideen in das Unternehmen, wollen Berge versetzen – und werden oft durch ihre Vorgesetzten gestoppt, die keine Konkurrenten im eigenen Unternehmen haben wollen. Einer meiner Arbeitgeber hatte das Problem,

dass er sich von einer führenden Mitarbeiterin auf der Nase herumtanzen ließ. Sie nahm alle möglichen Fortbildungen in Anspruch und stahl etwa die Ideen der anderen Mitarbeiter, um sie als ihre Eigenen zu verkaufen. Wenn sie keine Lust mehr hatte, ging sie auch schon mal Mittags ins „Home-Office“. Erreichbar war sie dann nicht mehr, schrieb aber Abends um 21 oder 22 Uhr noch ein paar E-Mails, um ihren Fleiß zu bekunden. Im Endeffekt hat sie damit nachhaltig dafür gesorgt, dass keiner der Mitarbeiter Lust auf Mehrarbeit hatte – Dienst nach Vorschrift, riesiges Potenzial verschenkt. Die leitende Angestellte machte sich übrigens Ende 2011 selbstständig mit dem, was sie in den bezahlten Seminaren gelernt hat.

## Die Kunden

Bei meiner selbstständigen Tätigkeit fällt mir immer wieder auf, wie einfach manche Probleme zu lösen wären: Das fängt meist im Kopf der Kunden an: Eine Kundin etwa hatte regelmäßig Probleme mit dem Zugriff aufs Internet im Home-Office. Ich war also im Schnitt alle 6 Wochen bei ihr, um zu helfen. Im Endeffekt lag es an einem Kabel, das nicht im Router steckte. Nach 4 Besuchen, bei denen es um das gleiche Problem ging, weiß sie nun endlich, dass sie vor dem Anruf alle Kabel prüfen und den Router einmal neu starten sollte.

Aber was war passiert? Beim Aufbau eines Schränkchens war ein Brett auf den Router gefallen. Dabei brach die Nase ab, die das Netzkabel in der Fassung hält. Erst stromerte ihre Katze am Router vorbei, dann stieß die Putzfrau gegen den Router und schließlich bekam sie ein neues Telefon. Jedes Mal war das Kabel nur noch lose eingesteckt und hatte keine Verbindung mehr. Mit einem neuen Kabel und dem nachhaltig eingepägten Wissen, woran es lag, kann sie nun zuerst diese Frage klären, bevor sie jemanden zur Hilfe rufen muss.

## Will sagen:

Nachhaltigkeit fängt nicht beim Kunden an und hört nicht beim Dienstleister auf. Meiner Erfahrung nach ist es besser, dem Kunden das Wissen zur Lösung von Alltagsproblemen zu vermitteln, als ständig für die gleichen Dienstleistungen Rechnungen zu stellen. Der Kunde hat so nachhaltig mehr davon. Und der Dienstleister natürlich auch: Mittlerweile hat mich diese Kundin mehrfach weiterempfohlen und wendet sich seit Jahren regelmäßig bei Fragen vertrauensvoll an mich.

## Britta Kroker, Kroker Medien GmbH & Pink University GmbH

# Nachhaltige Führung aus Unternehmersicht

Fragen Sie einen Unternehmer, was sein Idealbild eines Mitarbeiters ist. Er wird es Ihnen nicht sagen. Aber wenn Sie seine Gedankenblase lesen könnten, dann würden Sie folgendes Bild sehen:

- Der Mitarbeiter tut ohne zu murren genau das, was ich von ihm erwarte.
- Er weiß intuitiv, was wie zu tun ist.
- Er oder sie arbeitet, als würde ihm oder ihr das Unternehmen selbst gehören.
- Er denkt, genau wie der Unternehmer, nonstop über Optimierungen nach, setzt sich mit viel Zeit und Energie dafür ein, stellt alles andere hinten an und schießt regelmäßig weit über die Ziellinie hinaus.

Am liebsten würde sich ein Unternehmer solche Mitarbeiter in Serie backen, das Rädchen am Rücken aufziehen und sie auf die Rennstrecke schicken. Meine Erfahrung ist: Wir können dem Traum vom idealen Mitarbeiter sehr nahe kommen. Allerdings nicht durch „Backen“ oder „Rädchen aufziehen“, sondern nur wenn wir bereit sind, Macht abzugeben und die Mitarbeiter am Unternehmen teilhaben zu lassen.

### Dazu gehört:

- 1.** Gemeinsam die Route festlegen, die das Unternehmen fahren will. Strategie und Unternehmenszielsetzung bottom up statt top down. Klar: viel zeitaufwändiger, viel mühsamer und nicht immer kommt genau das heraus, was die Geschäftsleitung sich wünscht. Aber meiner Erfahrung nach werden die Ziele, die sich die Mitarbeiter bzw. die Abteilungen dann setzen, meist um 20-30% übertroffen. Warum? Weil die Mitarbeiter wissen, wohin die Reise geht und ihre Rolle für die Zielerreichung kennen (nein, das ist NICHT selbstverständlich).
- 2.** Der nächste logische Schritt heißt: Verantwortung übergeben. Jetzt ist jeder einzelne Mitarbeiter verantwortlich. Hat sich selbst committed. Und ab hier führen dann viele Wege nach Rom. Wichtig: vertrauen, auch wenn es nicht der Weg ist, den wir selbst zum Ziel gewählt hätten.
- 3.** Ermutigung und Fehlertoleranz. Kennen Sie die Geschichte von dem Angestellten, der mit hängenden Schultern zum Chef geht, um sich die erwartete



### Kurzprofil Britta Kroker

Britta Kroker, MBA, ist geschäftsführende Gesellschafterin der Kroker Medien GmbH und der Pink University GmbH.

Die ersten 12 Jahre Ihrer beruflichen Laufbahn verbrachte sie als Programmleiterin und Verlagsleiterin des Campus Verlages mit dem klassischen Verlegen von Büchern. 2006 gründete sie Managementbuch.de – heute das führende Rezensions- und E-Commerce-Portal für Wirtschaftsbücher. Im Jahr 2011 folgte die Gründung der Pink University – das erste Portal für Video-Learning im Bereich der beruflichen und persönlichen Weiterbildung.

☀ Homepage:  
<http://www.managementbuch.de/>

☀ Homepage:  
<http://www.pinkuniversity.de/>



© geiring/istockphoto.com

Kündigung abzuholen, weil er einen teuren Fehler gemacht hat? Und der Chef empfängt ihn mit den Worten: „Sie glauben doch nicht, dass ich Sie gehen lasse. Ich habe gerade 100 000 Euro in Sie investiert.“

Genau diese Erfahrung habe ich selbst gemacht, als ich noch als Angestellte gearbeitet habe. Am Anfang meiner Berufstätigkeit habe ich ein wichtiges Projekt falsch eingeschätzt und dem Unternehmen dadurch Kosten verursacht. Es hatte keine negativen Konsequenzen. Und ich konnte lernen, mein Gespür zu entwickeln. Einige Jahre später habe ich dem Unternehmen dann viele Millionen Euro durch die sehr gute Einschätzung von Projekten eingebracht. Die Anfangsinvestition hatte sich also gelohnt. Und genau das versuche ich heute auch in meinem eigenen Unternehmen zu praktizieren.

Nur die Besten verhalten sich wie Mitunternehmer – ich wünsche Ihnen und mir möglichst viele davon.

Wenn wir es allerdings versäumen, den Boden zu bereiten, damit Einsatz, Engagement, Verantwortungsübernahme und Mitdenken sich entfalten können, dann werden diese Mitarbeiter nicht zu uns finden oder uns bald wieder verlassen.



# Alexander Nicht, Lieferantenmanager und SQA

## Prinzipien der Nachhaltigen Führung auch im Lieferantenmanagement nutzen

### Was bedeutet nachhaltige Führung?

Nachhaltige Führung bedeutet für mich, die meinem Team gesteckten Ziele dauerhaft, also nachhaltig, zu erreichen und die Leistungen meines Teams kontinuierlich zu verbessern. Dabei finde ich wichtig, dass die Leistung meines Teams nicht von mir als Führungsperson abhängt sondern unabhängig von mir erbracht werden kann. Das Team soll effektiv („Die richtigen Dinge tun“) und effizient („Die Dinge richtig tun“) arbeiten.

Das zu erreichen ist meiner Meinung nach die Aufgabe der Führungsebene.

Ich möchte, dass meine Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen, weil sie das Team und damit das Unternehmen voran bringen – nicht, weil ich es als Chef anweise.

### Mit welchen Verhaltensweisen kann die Nachhaltigkeit erreicht werden?

#### Richtige Verteilung der Aufgaben oder Lernen Sie ihr Team kennen

Für eine effiziente Erledigung der anstehenden Aufgaben ist es wichtig, die Arbeit richtig zu verteilen. Unterforderung führt dabei genauso wie negativer Stress durch Überforderung zu Frustration und im schlimmsten Fall zur innerlichen Kündigung.

Um Mitarbeiter richtig einzusetzen stellen Sie sich zwei Fragen:

- Wer kann was besonders gut?
- Wer macht was besonders gern?

Das herauszufinden ist übrigens sehr einfach: Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu!

Dabei werden Sie auch schnell die verschiedenen Charaktere Ihres Teams zuordnen können und lernen, wie Sie mit welchem Mitarbeiter umgehen können, wer mehr Betreuung und Förderung benötigt um die Aufgaben erfüllen zu können und wen Sie gegebenenfalls auch alleine „laufen lassen“ können.



#### Kurzprofil Alexander Nicht

Nach dem Studium des Allgemeinen Maschinenbaus arbeitet er nun seit mehreren Jahren als Projektleiter, SQA und Lieferantenmanager bei einem Hersteller für Getriebe und Antriebstechnik.

Ein großer Teil seiner Arbeit besteht dabei in der Optimierung des Lieferantenmanagementsystems und der Prozesse der Zulieferer nach Lean Prinzipien und Qualität.

☀ Blog:  
<http://www.lieferantenmanagement-blog.de>

#### Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit

Ihre Mitarbeiter müssen Ihnen vertrauen um auch unliebsame Aufgaben schnell und ordentlich zu erledigen. Gerade bei älteren, erfahreneren Mitarbeitern ist das schwierig aber keinesfalls unmöglich. Doch auch die Mitarbeiter der „Generation Y“ haben ihre Eigenheiten. Ich weiß, wovon ich spreche

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern so oft wie möglich, dass Sie ihre Arbeit und ihr Know-How schätzen.

Kontrollieren Sie so wenig wie möglich und zeigen Sie damit, dass Sie dem Mitarbeiter und seiner Arbeit vertrauen. Sie müssen als Führungskraft einschätzen können, wann Kontrolle doch besser als Vertrauen ist. In diesem Fall erklären Sie dem Mitarbeiter, warum Sie kontrollieren. Er wird es sicher verstehen.

Loben Sie gute Leistungen und diskutieren Sie Fehler. Dabei ist wichtig, dass Sie die Fehler unbedingt zuerst nur mit dem betroffenen Mitarbeiter diskutieren. Eine Auswertung vor dem gesamten Team sollte nur mit dem Einverständnis des Mitarbeiters erfolgen. Fühlen sich Mitarbeiter bloßgestellt, werden Sie Angst vor Fehlern haben und sich selbst stark einschränken.

Gleiches gilt auch bei Lob. Auch hier ist Fingerspitzengefühl notwendig. Es gibt durchaus Mitarbeiter, die sich unwohl fühlen, wenn sie vom Chef vor dem Team gelobt werden. Andere Mitarbeiter könnten sich dabei auch ungerecht behandelt fühlen.

#### **Wie erlangen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter?**

Oft höre ich Aussagen wie: „Als Manager muss ich kein fachliches Know-How haben!“

Diese Aussage halte ich für grundsätzlich falsch. Natürlich müssen Sie als Führungskraft nicht jedes Detail der Arbeit Ihrer Mitarbeiter kennen aber es geht hier um das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter in Sie – gerade in schwierigen Situationen. Interessieren Sie sich für die Arbeit Ihres Teams. Stellen Sie Fragen, versuchen Sie sich in die Arbeit der Mitarbeiter hineinzusetzen und lernen Sie die grundlegenden Dinge.



Nur so können Ihre Mitarbeiter Ihnen auch in schwierigen Situationen vertrauen und stellen im Notfall Ihre Entscheidungen nicht in Frage. Übrigens wird auch das von den Mitarbeitern als Wertschätzung ihrer Arbeit empfunden.



Ein weiterer Punkt zur Vertrauensbildung ist die Mitarbeitereinbindung. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter so oft wie möglich an notwendigen Entscheidungen. Sie zeigen damit, dass Sie das Know-How Ihrer Mitarbeiter schätzen und anerkennen.

Außerdem wird es Ihren Mitarbeitern leichter fallen, wenn Sie in Notsituationen allein Entscheidungen fällen, auch gegen die Ansicht Ihrer Mitarbeiter. Nehmen Sie sich aber auf jeden Fall im Anschluss die Zeit und erklären Sie Ihre Entscheidung damit Ihre Mitarbeiter verstehen, warum Sie so gehandelt haben.

Ein guter Freund hat mal gesagt: „Wir können alles diskutieren, wenn die Zeit dafür da ist aber wenn es brennt, bin ich der Feuerwehrhauptmann und ihr macht, was ich sage“

- Wichtig für das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter ist auch, dass Sie vor und hinter dem Team stehen.
- Übernehmen Sie die Verantwortung für Fehler des Teams und halten Sie damit Ihren Mitarbeitern den Rücken frei.
- Überlassen Sie aber auch das Lob für sehr gute Leistungen durch andere Abteilungen, Kunden, Lieferanten dem oder den Mitarbeitern, die die Aufgabe gelöst haben.

Sie sehen, Vertrauen zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihrem Team ist die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit und kann durch Sie als Führungskraft maßgeblich beeinflusst werden. Allerdings ist ein gut geführtes und eingespieltes Team nicht in jedem Fall ein nachhaltig erfolgreiches Team.

#### **Definieren Sie klare Ziele**

Ein, aus meiner Sicht sehr wichtiger Punkt bei nachhaltiger Führung ist die Definition von Zielen. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, warum Ihre Arbeit

© Yuri Arcus/istockphoto.com

© GALILEO Gudrun Happich · Dürrener-Strasse 225 · 50931 Köln (Lindenthal) · www.galileo-institut.de · Juli 2012

© weiphotographer/istockphoto.com



© Izabela Habur / stockphoto.com

notwendig ist und welche Ziele das Unternehmen verfolgt und was diese Unternehmensziele für das eigene Team bedeuten.

Die Mitarbeiter müssen verstehen, warum sie ihre Arbeit tun. Dabei ist es auch wichtig, die Schnittstellen zu anderen Teams zu erläutern und den Mitarbeitern zu zeigen, welche Auswirkungen die eigene Arbeit für andere Teams oder Bereiche hat.

Die Motivation Ihrer Mitarbeiter wird stark steigen, wenn sie verstehen, was und warum sie etwas tun.

### **Fördern Sie Ihre Mitarbeiter**

Ganz wichtig für die Nachhaltigkeit im Team ist die Mitarbeiterförderung. Nehmen Sie sich Zeit, den Mitarbeitern neue Methoden, Tools und deren Theorie beizubringen. Ihre Mitarbeiter werden Ihre Entscheidungen besser verstehen. Die Mitarbeiter können effizienter in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, was wiederum die Motivation und das Vertrauen steigert.

Sie versetzen damit Ihre Mitarbeiter in die Lage, einen Teil Ihrer Aufgaben zu übernehmen und eigenständig die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Eine gute Möglichkeit dafür bietet die Optimierung der Arbeitsprozesse im Team. Dabei können Methoden und Tools geschult werden, Schnittstellen werden besser sichtbar und Ihr Team kann die gesteckten Ziele effizienter erreichen. Durch die Mitarbeit bei der Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe werden diese besser akzeptiert und der höhere Output wird zu zusätzlicher Motivation führen.

Genau an diesem Punkt ist die Nachhaltigkeit erreicht denn Ihre Mitarbeiter beziehungsweise der Erfolg Ihres Teams sind damit nicht mehr von Ihnen als Führungsperson abhängig sondern in der Lage, einen Großteil der Aufgaben selbstständig und effektiv zu erledigen. Durch das Verständnis Ihres Teams für die eigenen Aufgaben und die Stellung im Unternehmen werden Ihre Mitarbeiter sich schneller und besser an neue Rahmenbedingungen anpassen können.

## **Nachhaltige Führung im Lieferantenmanagement**

Sie werden sich sicher fragen, warum ich einen Artikel zum Thema nachhaltige Führung hier im Blog über Lieferantenmanagement veröffentliche. Die Lösung ist ganz einfach.

All die Herangehensweisen, die ich in diesem Artikel genannt habe können Sie direkt auch auf Ihre Lieferanten anwenden. Das Stichwort dazu ist Lieferantenentwicklung.

Ersetzen Sie doch einmal die Wörter Mitarbeiter und Team durch Lieferanten und Sie werden sehen, dass der richtige Einsatz Ihrer Lieferanten, die partnerschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung Ihrer Lieferanten auch im Lieferantenmanagement zu einer von Ihnen als Person unabhängigen und damit nachhaltigen Verbesserung der Lieferantenleistung führen wird.

### **Zusammenfassung**

Nachhaltigkeit in der Führung bedeutet, Ziele dauerhaft zu erreichen. Dafür sollten bestimmte Voraussetzungen geschaffen und Herangehensweisen genutzt werden.

Die wichtigsten Punkte sind dabei:

- gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungsperson und Team
- eine klare Definition und Kommunikation der eigenen Ziele
- Mitarbeiterereinbindung
- Förderung der Mitarbeiter
- gemeinsame Optimierung der Arbeitsprozesse im Team

Natürlich sind diese Dinge nicht in einem halben Jahr umgesetzt sondern es bedarf viel Geduld und Zeit aber der Erfolg des Teams, der Beitrag zum Unternehmenserfolg und die Anerkennung durch die eigenen Mitarbeiter sind diese Investition allemal wert.

Probieren Sie es aus.

## Gerd Nordmann, KAYENTA Training und Beratung

# Nachhaltigkeit: Ein globales Change-Projekt

**Nachhaltigkeit liegt im Trend. Der persönliche Eindruck und die Suchanfragen bei Google zeigen in dieselbe Richtung: Innerhalb der letzten fünf Jahre sind die Anfragen um knapp die Hälfte gestiegen. Auffallend ist der Erklärungsbedarf. Die meisten Anfragen gelten dem Begriff „Nachhaltigkeit Definition“.**

### Um was geht es?

Institute, Foren und Experten haben sich des Themas längst angenommen. In den Beiträgen fallen Begriffe wie „Reproduktion der Ressourcen“, „ökologische Dimensionen“ oder „Strategien der Nachhaltigkeit“. Sind das nicht sehr sperrige Begriffe für ein natürliches Prinzip? Wer morgen ernten will, muss heute säen. Und er sollte seine Ackerfläche schützen. Seit Menschen das Jäger-und-Sammler-Dasein aufgegeben haben, sind sie mit dem Prinzip vertraut. Nur in den letzten Jahrzehnten scheint verloren gegangen, was 5.000 Jahre für jeden direkt erlebbar war. Mir scheint, die abstrakte Sprache ist vor allem ein Zeichen dafür, wie sehr wir den Boden unter den Füßen verloren haben.

### Die Systeme sind stärker als der Einzelne

Nun ist die Diagnose einfacher als die Lösung. Wir sind alle Teil sozialer Systeme: unsere Abteilung, unser Unternehmen, unsere Nation und ihre kulturellen Ausprägungen, schließlich die globalisierte Wirtschaft. Wer das System ändern will, nimmt es buchstäblich mit der ganzen Welt auf. Deshalb glaube ich, dass wir den Mut haben sollten, uns zu kleinen Schritten zu bekennen. Jede Führungskraft kann überlegen, was sie in ihrem Umfeld tun kann: Das Wochenende der Mitarbeiter respektieren. Einem nachhaltig produzierenden Zulieferer eine Chance geben. Sich von Kavaliersdelikten distanzieren. Und vor allem: Den Gedanken der Nachhaltigkeit in der eigenen Umgebung zulassen. Denn das Denken verändert das Handeln, so sicher wie der Tropfen auf Dauer den Stein besiegt.

### Veränderungen brauchen Zeit und Geduld

„Nachhaltigkeit“ ist ein Change-Projekt von gewaltigen Dimensionen. Doch viele Sandkörner im Getriebe zwingen auch große Systeme zur Veränderung. Die Grünen – die Partei der Nachhaltigkeit – haben sich vor rund 30 Jahren als Partei gegründet. Noch

1990 scheiterten sie bei der Bundestagswahl an der 5-Prozent-Hürde. Inzwischen sind ihre Leitideen in allen Schichten der Gesellschaft angekommen. Aus „Öko-Spinnern“ sind Etablierte geworden. Eine ganze Generation hat allein dieser gedankliche Wandel gedauert. Er ist das Ergebnis von unerschütterlicher Geduld, Bündeln von Kräften und der Überzeugungskraft des Offensichtlichen. Ein positiver Schritt zwar, aber kein Grund nachzulassen. Wir haben noch viel vor, denn die Umsetzung einer nachhaltigen Lebensweise hat gerade erst begonnen.



#### Kurzprofil Gerd Nordmann

Gerd Nordmann ist seit 1989 Trainer und Berater für Fach- und Führungskräfte. Seine Inhalte sind Führung, Projektmanagement, Zeit- und Selbstmanagement, Teamentwicklung, Moderation, Soziale Kompetenz und Kommunikation. Der studierte Psychologe und Projekt-Praktiker kann auf Erfahrungen in kleinen wie in sehr großen Organisationen zurückblicken: Carl Zeiss, Siemens/Nixdorf wie auch der Mittelstandsverband RKW sind wichtige Stationen seines Berufslebens. So ist sein Motto entstanden: „Mit Projektmanagement Führungskultur gestalten – und damit Unternehmenskultur.“

Weitere Informationen: [www.kayenta.de](http://www.kayenta.de)

**Constantin Sander, Business-Coach und Autor**

# Selbstorganisation als Grundprinzip nachhaltigen Managements

Nachhaltigkeit ist im 21. Jahrhundert ein politischer Begriff geworden, an dem nun auch das Management nicht mehr vorbeikommt. Dies ist aber keine Frage der Opportunität, sondern in Zeiten knapper werdender Ressourcen und zerplatzender Marktblasen ein Weg ohne Alternative, der sich anschickt, unsere Wirtschaftsweise radikal zu verändern.



Für die Waldbesitzer war das Maß voll. Massive Schäden an ihren Wäldern infolge der massiven Luftverschmutzung haben ihnen keine andere Wahl gelassen, als gegen die größten industriellen Luftverschmutzer gerichtlich vorzugehen. Die Schäden waren unübersehbar: Lichte Baumkronen und absterbende Bestände. Nein, kein Bericht über neuartige Waldschäden aus den 1980er Jahren, sondern aus dem 19. Jahrhundert, als die Eisenhütten und Kokereien durch ihre Rauchgase die angrenzenden Waldgebiete in Mitleidenschaft zogen. Im Forstwesen war zu der Zeit der Begriff Nachhaltigkeit schon bekannt. Ende des 18. Jahrhunderts hatte der Forstwissenschaftler Georg Ludwig Hartig seinen Grundgedanken zu einer nachhaltigen Forstwirtschaft formuliert. Es sollte zwei Jahrhunderte dauern, bis der Nachhaltigkeitsgedanke auch in der Industrie ankam und nun Chancen hat, zum allgemein akzeptierten Wirtschaftsprinzip zu werden.

## Die Ursprünge im Forst

Der Grundgedanke von Hartig war simpel: Es sollte dem Wald nicht mehr Holz entnommen werden als nachwächst. Dieses Prinzip hat sich in Europa weit-

hin durchgesetzt – ohne dass es den Forst ins Verderben geführt hätte. Allerdings musste dafür das Ziel der kurzfristigen Gewinnmaximierung aufgegeben werden, da dies nur um den Preis der Kapitalvernichtung zu haben wäre. Dort wo der Forst schon vor gut zweihundert Jahren stand, dämmert es der Industriegesellschaft nun ebenfalls, dass ein Umdenken in Richtung nachhaltiger Ökonomie möglicherweise unumgänglich ist, wenn die Marktwirtschaft als System überleben will. Und dies ist keine neue Ideologie, sondern schlichtweg ein Funktionsprinzip beständiger Systeme. Die Natur als ältestes lebendes System, das den Prototypstatus längst überwunden hat, zeigt uns das eindrucklich. Ökosysteme haben eine Recyclingquote von über 95%, Stoff- und Energiekreisläufe und ausufernde Wachstumsprozesse werden entweder, wie z.B. bei Krebsgeschwüren, vom System abgepuffert oder zerstören das System. Kein Teil kann dauerhaft auf Kosten eines anderen Teils leben. Das ist ein Naturgesetz in selbstorganisierten Systemen.

Und genau aus diesem Grund ist das Anfachen von Hypes auf den Märkten nichts als ein Strohfeuer, an dem sich nur wenige wärmen können. Es wird ganz automatisch früher oder später zum Crash kommen. Und daher ist das oft als amerikanisch bezeichnete System der kurzfristigen Gewinnmaximierung zur Befriedigung der Shareholder zum Scheitern verurteilt. Hypes sind die Drogen eines auf kurzfristigen Vorteil bedachten Profitdenkens. Die Gewinner können sich daran solange berauschen, bis der Zenit erreicht ist und der Zug den Hang abwärts rauscht. Wir hätten es wenigstens ahnen können, denn die Systemforschung weiß längst, dass die positiven Rückkopplungseffekte, auf denen exponentielle Wachstumsprozesse beruhen, irgendwann abreißen und dann zu einer massiven Kapitalvernichtung führen. Es ist also an der Zeit, die Junkies in Nadelstreifen einer Entziehungskur zu unterweisen. Es müssen sich nicht nur Verhaltensweisen ändern, sondern auch Haltungen und Werte.



### Kurzprofil Dr. Constantin Sander

Dr. Constantin Sander hat acht Jahre Forschung und neun Jahre Marketing und Vertrieb als Background. Er ist Business-Coach in Ravensburg. Kürzlich hat er sein Debüt als Buchautor präsentiert: **Change! Bewegung im Kopf**, ist 2010 bei Business-Village erschienen.

#### Kontakt:

Dr. Constantin Sander  
 Domplatz 7  
 93047 Regensburg  
 Tel: 0941-465 271 97  
 Mobil: 01520-178 52 67  
 E-Mail: [kontakt@mind-steps.de](mailto:kontakt@mind-steps.de)  
 Web: [www.mind-steps.de](http://www.mind-steps.de)

Und das betrifft nicht nur dem Umgang mit Kapital, sondern auch die Führung von Menschen. Arbeitsbedingte psychische Erkrankungen nehmen dramatisch zu, Burnout ist zum Arbeitsunfall der Gegenwart geworden. Längst haben wir den Boden unter den Füßen verloren, die Arbeitsgesellschaft durchdringt unser Leben und ist mehr als ein Teil davon geworden. Nachhaltigkeit? Fehlanzeige.

### Die Okkupation des Lebens durch die Arbeit

Wie kommen wir da wieder raus? Wie schaffen wir Nachhaltigkeit? Der Hirnforscher Gerald Hüther hat den Weg sehr prägnant gekennzeichnet, indem er den Wechsel von der Ressourcenausbeutungsgesellschaft zur Potentialentfaltungsgesellschaft anmahnt. Wir müssen wegkommen, vom Gedanken des Human Capital, der Menschen lediglich als Produktionsfaktoren behandelt. Menschliche Gehirne sind zum Lernen gemacht und gegenwärtig vergeuden wir durch

unsere Wirtschaftsweise die darin liegenden Potentiale. Potentialentwicklung sollte aber zu einer Grundlage eines neuen ökonomischen Weltbildes werden. Es kann nicht mehr darum gehen, Menschen zu Konditionieren und zu Umsatz- oder Produktionsmaschinen zu machen, angestachelt von zweifelhaften Belohnungssystemen, von denen die Forschung längst weiß, dass sie schon bei rudimentär kognitiven Anforderungen eher schaden als nützen. Der postmoderne Citoyen des 21. Jahrhunderts will sich nicht mehr konditionieren lassen, sondern sich autonom entwickeln können und seine Fähigkeiten entfalten. Und genau das ist auch die wesentlich bessere Quelle von Motivation, wie uns die Neurobiologen versichern. Autonomie, Potentialentwicklung und Sinnhaftigkeit sind die Eckpfeiler eines neuen Wertesystems.

Das allein schützt Menschen aber nicht unbedingt vor dem Burnout, denn es sind ja gerade die Übermotivierten, die ihre Grenzen oft nicht erkennen und solange mit Volldampf davonrauschen, bis ihr Körper den Notschalter drückt und plötzlich nichts mehr geht. Zu einer nachhaltigen Arbeitsweise gehört auch die Lebensbalance. Den Begriff Work-Life-Balance möchte ich hier vermeiden, denn Arbeit ist und bleibt eine wesentliche Säule eines selbstbestimmten Lebens. Leben ist kein Gegengewicht zur Arbeit, sondern Arbeit ist ein Teil unseres Lebens. Daneben sind gesunde soziale Bindungen und ein achtsamer Umgang mit uns selbst wichtige Fundamente: Gesunde Ernährung, ausreichend Bewegung und Phasen der Entspannung. Was mir im Coaching dazu immer wieder begegnet, ist die Frage nach dem Sinn. Gerade Menschen, die durch depressive Phasen gegangen sind oder einen Burnout erfahren haben, stellen sich diese Frage. Max de Pree, amerikanischer Unternehmer und Autor pflegte Mitarbeiter gelegentlich zu fragen, wie wichtig die Firma für sie sei und wie wichtig sie für die Firma seien. Wer das Gefühl hat, einen Beitrag für sich und für andere zu leisten, der empfindet auch ein Gefühl von Sinnhaftigkeit. Und das ist für unsere psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit sehr wichtig, wie wir seit Viktor Frankl wissen.

Kommen wir nun zurück zum besseren Verständnis selbstorganisierter, oder autopoietischer Systeme, wie das in der Systemtheorie heißt. Aber seien Sie beruhigt, ich werde Sie hier nicht mit Theorie belasten. Es braucht nämlich nicht viel Theorie, sondern vor allem eine gute Beobachtungsgabe, um zu erahnen, in welcher Weise wir unsere Führungskultur verändern sollten. Ein Blick in ein seit Milliarden Jahren erfolgreiches System genügt: Die Natur mit ihren Ökosystemen ist ein hervorragender Lehrmeister. In

den 1980er Jahren hat Frederik Vester, Biochemiker und Autor von „Neuland des Denkens“, die wichtigsten biokybernetischen Prinzipien beschrieben. Schon zuvor hat der chilenische Biologe Humberto Maturana die Grundlagen für diese Denkweise gelegt.

## Die Natur als Vorbild nachhaltigen Managements

Hier sind einige der grundlegenden Prinzipien selbstorganisierter Systeme und ihre Bedeutung für ein neues Verständnis von Führung.

**Vernetzte, zirkuläre Beziehungen dominieren über lineare, kausale Beziehungen.** Simple Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt es allenfalls in Maschinen, nicht aber in der Natur und ebenso wenig in sozialen Systemen, Wirtschaftssystemen und nicht einmal in einzelnen menschlichen Individuen. Das hat für das Management zum Beispiel zwei interessante Aspekte: Zum einen sollten wir aufhören, nach den Ursachen von Problemen und Konflikten zu forschen, denn die lassen sich meist nicht zweifelsfrei klären. Nützlicher ist ein Fokus auf Lösungen. Zum anderen sollten wir uns daran gewöhnen, dass das Verhalten anderer auch das Resultat unseres Verhaltens ihnen gegenüber ist. Kommunikation ist nie eine Einbahnstraße. Man nennt das gemeinhin Feedback.



**Selbstorganisierte Systeme lassen sich nicht steuern wie eine Maschine.** Triviale Systeme sind berechenbar, hier gelten simple Ursache-Wirkungs-Ketten. Komplexe Systeme lassen das nicht mehr zu. Daher ist die Idee, Führung wäre ein eindimensionales Unterfangen, in dem Manager den Weg vorgeben und alle ihnen folgen, im 21. Jahrhundert zum Scheitern verurteilt. Führung funktioniert vor allem dann, wenn der Führungsimpuls in der Belegschaft, im Team Resonanz erzeugt. Dazu bedarf es Vertrauen und einer gemeinsamen Vision.



**Es gibt keine Stabilität, sondern allenfalls Fließgleichgewichte.** Nachhaltige Führung kann also nicht bedeuten, Strukturen möglichst festzuklopfen, sondern muss diese ständig den sich ändernden Bedingungen anpassen. Management im 21. Jahrhundert ist wie die Navigation auf hoher See. Wer meint, stur Kurs halten müssen, wird von den Wellen hin- und hergeschüttelt, macht die Mannschaft seekrank, belastet die Substanz und vergeudet unnötig Energie. Ein nachhaltiges Management ist wie das Surfen auf den Wellen und nicht wie das Ankämpfen gegen sie.

**Symbiotische dominieren über konkurrierende Beziehungen.** Das Märchen vom Survival of the Fittest hat Charles Darwin der Nationalökonomie des aufkeimenden Kapitalismus im 19. Jahrhundert abgesehen und nicht umgekehrt. Konkurrenz ist eine zwangsläufige Begleiterscheinung, aber kein Funktionsprinzip selbstorganisierter Systeme. Symbiotische Beziehungen, Kooperationen überwiegen nicht nur in der Natur, sondern auch in allen sozialen Systemen – mit Abstand. Wäre dies nicht so, würde sich das betreffende System selbst zerlegen. Management täte also gut daran, Teamwork zu fördern, Kooperationen mit Kunden, Lieferanten – und ja sogar Konkurrenten – anzustreben, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen.

**Modulare Bauweisen und Multifunktionalität sind bewährte Erfolgsrezepte der Natur.** Aus Proteinen lassen sich Gerüstsubstanzen ebenso herstellen wie Enzyme und informationstragende Moleküle. Also: Je vielseitiger Grundstoffe oder Produktkomponenten einsetzbar sind, umso effizienter für das gesamte System. So kann nebenbei auch unnötiger Abfall vermieden werden. Die Natur erreicht auf diese Weise eine Recyclingquote von fast 100%. Eine Übertragung auf die Führungskultur kommt mir hier nun allerdings nicht in den Sinn.

© EpicStockMedia / istockphoto.com

**Hohe Diversität ist eine Stärke.** Das gilt insbesondere dann, wenn komplexe Aufgaben zu bewältigen sind. Das Spannende: Die Intelligenz der Vielen ist mehr als die Summe der Einzelintelligenzen. Gerade in dieser übersummativen Intelligenz steckt das Potential einer jeden Firma. Führungskräfte, die sich selbst für das Gehirn des Unternehmens halten, überschätzen nicht nur sich selbst, sondern verschenken dazu noch ungenutzte Potenziale.

**Stärkung der Selbstorganisation ist gut für das System.** Dies aktiviert die Potentiale der Individuen für das Ganze. Gerade hierin steckt Musik für jeden Einzelnen, denn Autonomie ist ein wichtiger motivationaler Faktor. Führungskräfte sollten die Fähigkeiten jedes einzelnen dadurch nutzen, dass sie so viel Verantwortung wie möglich delegieren und Kooperationen fördern. Das heißt für die Personalführung und –entwicklung auch: Fokus auf Potentialen, nicht auf Defiziten. Potentialentwicklung ist die größte menschliche Kraft, die in Kombination mit unserem Bedürfnis nach Bindung zu Triebfedern einer völlig neuen Wirtschaftsweise werden könnten, in der nicht mehr Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, sondern die sinnhafte und effiziente Kooperation von Menschen für gemeinsame Visionen und Ziele.

Dies sind nur einige Aspekte, nur einige Mosaiksteine nachhaltigen Managements. Zahlreiche Managementkonzepte der Vergangenheit krankten daran, dass sie abstrakte Konstrukte waren, die vor allem durch ihre (scheinbare) Plausibilität bestochen haben, aber keinen ausreichenden empirischen Hintergrund hatten. Nachhaltiges Management hingegen hat ein erfolgreiches Vorbild: Die Natur. Und, um noch einmal auf Hartig zurückzugreifen: Wer dauerhaften Ertrag erzielen möchte, muss mindestens genau soviel pflanzen, wie er erntet.



- Von den Besten lernen: Wie man den steinigen Weg ins Top-Management schafft
- Alles über Hidden Agendas, doppelte Böden und Karrierefallen
- Unentbehrliches Handbuch für Führungskräfte auf dem Weg zur Spitze

## Kraftvoll führen auf allen Ebenen

Eine Führungskraft hat es nicht leicht. Entweder mischt sich der CEO ein, oder das Team macht, was es will. Die Wahrscheinlichkeit, zwischen den Hierarchien zermahlen zu werden, ist groß. Die Konflikte auf ein Minimum zu reduzieren, ist das Ziel dieses Handbuchs.

Wie überstehe ich die ersten hundert Tage? Wie bilde ich ein schlagkräftiges Team? Wie gehe ich mit High- und Low-Performern um? Top-Führungskräfte geben Einblick in die zwanzig schwierigsten Führungsthemen. Konkrete Handlungsempfehlungen bilden Best Practices ab. Einfache Tricks helfen, auf scheinbar unlösbare Anforderungen zu reagieren. Für alle, die im Führungsalltag von den Besten lernen wollen.

**«Neue, umfassende und praktische Erkenntnisse für den Führungsalltag.»**

Ulf D. Posé, Präsident Ethikverband  
Deutsche Wirtschaft



**Gudrun Happich** ist Diplom-Biologin und Executive Coach sowie Gründerin und Inhaberin von «Galileo. Institut für Human Excellence» ([www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de); [www.leistungstraeger-blog.de](http://www.leistungstraeger-blog.de)). Als eine der ersten Beraterinnen wurde sie von der International Coach Federation (ICF) nach dem höchsten Qualitätsstandard für Coaches zum Master Certified Coach (MCC) zertifiziert. Zuvor war sie zwölf Jahre lang u. a. als Mitglied der Geschäftsleitung in drei Wirtschaftsunternehmen tätig. Die Autorin lebt in Köln.



**JETZT KAUFEN!**

**NEU! jetzt auch als Hörbuch!**

Gudrun Happich  
**Ärmel hoch!**  
Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken  
ca. 208 Seiten  
gebunden  
13,6 × 21,3 cm  
ca. € [D] 24,90 / Fr. 39.90  
ISBN 978-3-280-05404-8

Februar 2011  
WG 784: Management

