

Heinz Siebenbrock



FÜHREN SIE SCHON ODER HERRSCHEN SIE NOCH?

Eine Anleitung zum fairen Management

Heinz Siebenbrock

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

Heinz Siebenbrock

Führen Sie schon oder herrschen Sie noch?

Eine Anleitung zum fairen Management

Tectum Sachbuch

Heinz Siebenbrock

Führen Sie schon oder herrschen Sie noch? Eine Anleitung zum fairen Management

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

© Tectum Verlag Marburg, 2012

ISBN 978-3-8288-5679-0

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der
ISBN 978-3-8288-3157-5 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

www.facebook.com/tectum.verlag

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Geleitwort

„Ist das Unternehmen für Sie da oder sind Sie für das Unternehmen da?

Sind die Mitarbeiter für Sie da oder das Unternehmen für die Mitarbeiter?

Sind die Kunden für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Kunden?“

Als ich noch ein junger Unternehmer war, stellte mir ein Berater diese drei Fragen und ergänzte: „Je nachdem, welche bewusste Haltung Sie einnehmen, schauen Sie nämlich anders in die Welt und können die Fragen so oder so beantworten.“

Jede Führungskraft hat eine bestimmte Haltung und agiert entsprechend. Die Frage ist nur, ob sie sich das bewusst macht oder nicht. Gegenwärtig leben immer noch zu viele Manager mit Unklarheit darüber, wie sie sich zu ihren Mitarbeitern, ihren Kunden und zum Unternehmen stellen. Wenn man den Wirtschaftsteil einer Zeitung aufschlägt, hat man meist den Eindruck, die Menschen seien für die Wirtschaft da.

Wer sich aber fragt, warum und wozu er all das macht, erkennt, dass alles, was er tut, stets den Menschen zum Ziel hat. Ohne Menschen gäbe es keine Wirtschaft. Also kann der Mensch nicht das Mittel sein. Der Mensch ist der Zweck all unseres Handelns.

Wer ist für wen da? Das Unternehmen für die Menschen! Ein Unternehmen stellt für jeden Beteiligten einen Lebensschauplatz dar, der ihm helfen sollte, sich seiner selbst bewusst zu werden und seine Biografie zu gestalten.

Das vorliegende Buch kann ich jeder Führungskraft ans Herz legen. Die Lektüre dieses Buches ermöglicht, sich die eigene Haltung und den eigenen Umgang mit Mitarbeitern bewusst zu machen. Das ist heute wesentlicher denn je. Eine Führungskraft kann langfristig nicht erfolgreich sein, wenn sie bei der Frage „Wer ist für wen da?“ bildlich gesprochen daneben greift.

Die wichtigste Aufgabe von Menschen mit Führungsverantwortung ist es, das Unternehmen so zu gestalten, dass es Innovationen anzieht – das bedeutet, Initiative weckende Rahmenbedingungen zu gestalten. Alle Beteiligten müssen den Freiraum haben, selbst Ideen entwickeln und einbringen zu können.

Ein Unternehmen ist umso unternehmerischer, je mehr Menschen im Unternehmen selbst erkennen, was zu tun ist und eigeninitiativ tätig werden. Wer sich diese Erkenntnis zu eigen machen möchte, hat mit diesem Buch einen wichtigen Schritt getan.

Juni 2013

Prof. Götz W. Werner

Inhalt

Geleitwort	V
Abbildungen	IX
Vorwort	1
1 – Engagierte Mitarbeiter?	5
1.1 – Führung: Eine Frage der Einstellung	7
1.2 – Aufbau des Buches	9
2 – Fragwürdige Werte der Betriebswirtschaftslehre	13
2.1 – Sparsamkeit	14
2.2 – Gewinnmaximierung	17
2.3 – Wettbewerbsorientierung	21
2.4 – Wachstum	25
2.5 – Auswirkung fragwürdiger Werte auf die Einstellung von Führungskräften	28
3 – Ein Modell für gute Führung entsteht	33
3.1 – Führungstheorien in der Literatur	33
3.2 – Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung	39
3.2.1 – Wertschätzung	43
3.2.2 – Nachhaltigkeit	50

3.2.3 – Erfüllung	56
3.2.4 – Vertrauen	60
3.3 – Leitlinien guter Führung	71
3.4 – Aufgaben guter Führung	92
4 – Gute Führung: Auch eine Frage des Anstands	155
4.1 – Anständige Unternehmensführung im betriebswirtschaftlicher Kontext	158
4.2 – Anständige Unternehmensführung im gesellschaftlichen Kontext	174
4.3 – Controlling einer anständigen Unternehmensführung	196
5 – Moderne Managementkonzepte vor dem Hintergrund einer guten Führung	203
5.1 – Universell einsetzbare Managementkonzepte	205
5.2 – Alternative Managementkonzepte	221
5.3 – Einengung oder Erweiterung der Möglichkeiten durch Managementkonzepte?	232
6 – Fallbeispiele guter Führung	237
6.1 – Miteinander: Der Betriebsrat als Controller	238
6.2 – Diversity: Offen für Neues und für Neue	243
6.3 – Die neue Schulleitung	248
6.4 – Do it yourself: Theater!	253
6.5 – Filiale geschlossen, der Chef geht auch!	256
6.6 – Ein Leben auf dem Skateboard: Mal rauf, mal runter, und wieder rauf!	259
6.7 – Ausgezeichnet: Unterstützung durch unternehmensübergreifende Initiativen	263
7 – Hoffnung: Politische Unterstützung für ein faires Management	265
Danksagung	273
Literatur	275
Personenverzeichnis	287
Stichwortverzeichnis	291
Anmerkungen	301

Abbildungen

Abb. 1: Die impliziten Werte der Betriebswirtschaftslehre	16
Abb. 2: Grafische Ermittlung des Gewinnmaximums	19
Abb. 3: Werte eines fairen Managements	65
Abb. 4: Orientierungsrahmen eines dunklen Managements	67
Abb. 5: Dimensionen der guten Mitarbeiterführung	73
Abb. 6: Hierarchischer Zusammenhang zwischen ökonomischen Zielen	96
Abb. 7: Beispiel für die Gestaltung eines Protokolls	128
Abb. 8: Beispiel für die Aufgabenanalyse eines Teamleiters (Auszug)	131
Abb. 9: Beispiel für die Detailbeschreibung einer Aufgabe im Rahmen der Aufgabenanalyse	133
Abb. 10: Johari-Fenster	150
Abb. 11: Johari-Fenster nach erfolgtem Feedback	151
Abb. 12: Drei-Schritte-Modell der Organisationsänderung nach Kurt Lewin	220
Abb. 13: Wandelbegriffe im Vergleich in enger Anlehnung an Georg Schreyögg	223

Vorwort

Die Wirtschaftswissenschaften stehen seit geraumer Zeit in der Kritik. Dabei beschränkt sich diese Kritik überwiegend auf die volkswirtschaftliche Theorie. Walter Otto Ötsch („Mythos Markt“), Wolfgang Berger („Fließendes Geld“), die Gebrüder Peter und Andrew Schiff („How an economy grows and why it crashes“), Joseph Stiglitz („The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future“) und andere führen volks- und weltwirtschaftliche Probleme auf ein unzureichendes Theoriegebäude zurück. Mit Blick auf die Finanzkrise im Jahre 2008 kommt David Orrell sogar zu dem Schluss: „Ich kritisiere die mathematischen Modelle, die von den Ökonomen benutzt werden, nicht deshalb, weil sie die Krise nicht vorhergesagt haben. (...) Ich kritisiere sie dafür, dass sie den Ausbruch der Krise überhaupt erst ermöglicht haben. Sie haben ein falsches Sicherheitsgefühl geschaffen. So als würde man einen Sicherheitsgurt anlegen, der gar nicht richtig verankert ist.“¹

In diesem Buch geht es nicht in erster Linie darum, an den Grundfesten der volkswirtschaftlichen und der damit in enger Verbindung stehenden betriebswirtschaftlichen Theorie zu rütteln. Vielmehr soll das Augenmerk auf die gefährlichen, jedoch weitgehend unbeachteten Nebenwirkungen der betriebswirtschaftlichen Theorie gelenkt werden. Dabei sollen die der betriebswirtschaft-

lichen Theorie zu Grunde liegenden bzw. impliziten, durchaus fragwürdigen Wertevorstellungen den Ausgangspunkt der Betrachtungen bilden.

Denn die Betriebswirtschaftslehre vermittelt nach meiner Auffassung neben der Theorie in gehörigem Maße durchaus auch Werte, die angehende und aktuelle Manager vermutlich erheblich beeinflussen, auch wenn (oder gerade weil) dies eher unschwerwiegend geschieht. Die Vermittlung dieser fragwürdigen und doch selten hinterfragten Werte schüren demnach viele der in der Öffentlichkeit zu Recht beklagten Zustände in der Wirtschaft. Das Ergebnis: ausgebeutete Ressourcen, gierige Manager, geizige Konsumenten, demotivierte Mitarbeiter, Burnout und sogar Tod!

Die fragwürdigen Werte der Betriebswirtschaftslehre tragen dazu bei, den Menschen im Unternehmen auf einen Produktionsfaktor zu reduzieren, den es wie eine Maschine zu beherrschen gilt. Daraus leitet sich ein weit verbreitetes Paradigma ab: Der Vorgesetzte muss alles unter Kontrolle, alles im Griff haben und behalten. Diesem Herrschaftsansatz soll mit diesem Buch ein Führungsmodell entgegengestellt werden, das die Initiative des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellt. Führen bedeutet vor diesem Hintergrund, einen Rahmen zu schaffen, in dem die Mitarbeiter von sich aus erfolgreich sein wollen und alles dafür tun, erfolgreich zu bleiben. Ein Fundament dafür bilden die ‚Grundzüge des fairen Managements‘, die ich Ihnen, liebe Leser, als einen alternativen Führungsrahmen vorstellen möchte.

Warum Sie dieses Buch lesen sollten?

1. Dieses Buch greift gravierende Schwächen der klassischen Betriebswirtschaftslehre auf: Speziell werden die impliziten Grundannahmen erstmalig systematisch offengelegt. Die daraus resultierende, „völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen“ (D. Lohmann), ist brandaktuell und wird auch in den derzeitigen Bestsellern von Martin Wehrle

- („Ich arbeite in einem Irrenhaus“) und Detlef Lohmann („... und mittags geh ich heim“) aufgegriffen.
2. Dieses Buch ist im Gegensatz zu den beiden genannten Werken als strukturierter Ratgeber für aktuelle und zukünftige Führungskräfte konzipiert. In diesem Buch finden Sie mit der „Anleitung zum fairen Management“ ein Theoriegebäude, mit dem Sie Ihren eigenen, ethisch fundierten Führungsstil entwickeln und ausbauen können.
 3. Das Buch zeigt Ihnen mit vielen Ratschlägen („Eckpfeilern“) und Fallbeispielen, wie sich Ihre ethisch fundierte Führung ausbauen lässt.
 4. Das Buch hilft Ihnen, gängige Managementkonzepte wie Qualitätsmanagement und Wissensmanagement vor dem Hintergrund eines ethischen Fundaments einzuordnen.

Der Leser wird in der männlichen Form angesprochen. Dies ist der leichteren Lesbarkeit geschuldet, zeigt aber auch, dass der Verfasser mit Blick auf die Inhalte dieses Buches keinen Unterschied zwischen Frau und Mann zu erkennen vermag.

Liebe Leserinnen!

Drensteinfurt, im Juli 2013
Heinz Siebenbrock

1 – Engagierte Mitarbeiter?

„Ein Buch muss die Axt sein für das gefrorene Meer in uns.“

*Franz Kafka*²

Die Welt ist voll von Menschen, die anderen nicht gut tun, die unterdrücken, quälen, Angst schüren und Schrecken verbreiten. Das gilt besonders auch für das Geschäftsleben und ganz besonders für das Verhältnis von Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern. Nach einer Gallup-Umfrage weisen mehr als 80 % aller Mitarbeiter in Deutschland ein erschreckend niedriges Engagement in ihrer beruflichen Tätigkeit auf. Als *die* Hauptursache wird die Unzufriedenheit mit dem oder den Vorgesetzten benannt.³ Dieser Befund hat sich in den letzten Jahren immer wieder bestätigt, zuletzt in einer beachtlichen Studie, die Diana E. Krause und Juliane Simon von der Universität Klagenfurt vorlegten.⁴

Der Teufelskreis ist einfach zu beschreiben: Unterdrückung führt zu niedrigem Engagement bei den Mitarbeitern, während niedriges Engagement weitere Unterdrückung durch die Vorgesetzten nach sich zieht. Warum schafft es bestenfalls einer von zehn Managern, aus diesem Teufelskreis auszubrechen? Offensichtlich gibt der wirtschaftliche Erfolg diesem im Grunde menschenverachtenden System (noch) Recht.

Ein Teufelskreis

Tatsächlich fordert die herrschende Betriebswirtschaftslehre, an der sich die meisten Vorgesetzten orientieren dürften, implizit zur Unterdrückung, zur Ausbeutung und zur Abzocke, ja sogar zu Geiz und Gier auf! Es ist an der Zeit, die negativen Werte, die diesem Fach traditionell zu Grunde liegen, aufzudecken.

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass ein Großteil aller Mitarbeiter in Deutschland allenfalls ‚Dienst nach Vorschrift schiebt‘, während jeder vierte Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt hat. „Nur etwa jeder Siebte (14 Prozent) ist Feuer und Flamme für seinen Betrieb“⁵, lautet das desaströse Fazit der Internetausgabe der Wochenzeitschrift ‚Die Zeit‘ zur Gallup-Studie.

Das Gros derjenigen, die sich in Forschung und Lehre mit der Betriebswirtschaftslehre auseinandersetzen, behauptet zu Unrecht, dass diesem Fach kein Wertegerüst zu Grunde liegt; es handele sich angeblich um eine wertfreie Wissenschaft. Ohne die Fundamentalkritik Alfred Nobels an der Wissenschaftlichkeit dieses Fachs aufgreifen zu wollen, sei zumindest die angebliche Wertfreiheit in Frage gestellt. Der auch politisch einflussreiche tschechische Ökonom Tomáš Sedláček bemerkt dazu: „Es ist paradox, dass ein Gebiet, das sich vorwiegend mit Werten beschäftigt, wertfrei sein will.“⁶

Die der Betriebswirtschaftslehre impliziten Aufforderungen zur Gewinnmaximierung, zur Wettbewerbsorientierung und zum Wachstum sind alles andere als wertfrei! Wie nachfolgend zu zeigen sein wird, wirken sich gerade diese Leitbilder äußerst ungünstig auf das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis aus.

Wenn schon die Fachvertreter der betriebswirtschaftlichen Theorie dies nicht zur Kenntnis nehmen (wollen) und stattdessen weiterhin unbeirrt ihre ‚Lobgesänge‘ auf die Gewinnmaximierung, auf die Wettbewerbsorientierung und auf das Wachstum vortragen, dann folgt daraus nur allzu folgerichtig, dass die betriebswirtschaftliche Praxis diesen falschen Leitbildern folgt und auf Unterdrückung setzt.

Den meisten angehenden und aktuellen Managern kommt es auf Grund ihrer betriebswirtschaftlichen Ausbildung zwangsläufig überhaupt nicht in den Sinn, ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern anzustreben. Ein Leser des zitierten ‚Zeit‘-Beitrags bringt

Das bisherige Leitbild:
Unterdrückung

die scheinbar typische Grundhaltung von Vorgesetzten in seinem Kommentar auf den Punkt: „Warum sollte ein Vorgesetzter Wert auf Mitarbeiterbindung legen, wenn die Mitarbeiter selbst keinen Wert genießen und als ersetzbar und austauschbar gelten? (...) [Die] Identifikation mit dem Arbeitgeber wird doch gar nicht mehr verlangt, geschweige denn geschätzt (...). In vielen Betrieben zählt der Mitarbeiter gar nicht mehr, da zählt nur noch, welchen Nutzen er erzielt, sprich welchen Profit er einbringt (...). Also warum bitte sollten sich die Arbeitnehmer da noch groß engagieren, wenn sie Angst haben müssen, unter Umständen einfach wegrationalisiert zu werden – nicht etwa, weil sie schlechte Arbeit leisten, sondern weil auf ihrem Rücken gespart werden muss (...). Wertschätzung sieht anders aus.“⁷

1.1 – Führung: Eine Frage der Einstellung

Über erfolgreiche Führung ist bereits in Büchern und auf Veranstaltungen so viel geschrieben und gesagt worden, dass der Leser mit Recht eine Begründung für dieses Buch erwartet. In den Wirtschaftswissenschaften, in der Soziologie, in der Psychologie, in der Anthropologie und in der Philosophie ist Führung schon lange Gegenstand der Untersuchung, ohne dass dieses Thema erschöpfend behandelt wird. Jedes Jahr wartet mit neuen Erkenntnissen und neuer Literatur in den unterschiedlichsten Disziplinen auf. Wozu dient nunmehr dieser weitere Beitrag?

Zunächst einmal richte ich mich nicht an ein Fachpublikum oder an Spezialisten. Dies ist eher ein populärwissenschaftlicher Beitrag, der sich um einfache Sprache bemüht und kein Vorwissen voraussetzt. Andererseits verspreche ich keine Rezepte, denen nur noch die Anwendung folgen muss.

Dieses Buch inspiriert zum Nachdenken. Es fordert zur eigenen Arbeit, zur eigenen Überprüfung, Veränderung und Entwicklung des Führungsverhaltens auf und zeigt, welche Aspekte dabei zu beachten sind.

Darum dieses Buch!



Ich bin der grundlegenden Auffassung, dass Führung eine Frage der persönlichen Einstellung ist. Selbstreflexion und Selbstpositionierung sind notwendig, um ein individuelles, wirksames Führungsverhalten zu entwickeln.

Gut oder Böse?
Etwas dazwischen!

Mein zentrales Anliegen besteht darin, den aktuellen und zukünftigen Vorgesetzten in seiner positiven Grundeinstellung zu seinen Mitarbeitern zu unterstützen und zu bestärken. Hierauf aufbauend wird es ihm gelingen, seine Mitarbeiter situationsgerecht, erfolgreich und mit Freude zu führen.

Die Führungspraxis sieht, wie gezeigt wurde, eher düster aus. Gerade einmal einer von zehn Führungskräften wird ‚gute Führung‘ im Sinne eines ethisch einwandfreien, humanen Führungshandelns attestiert. Folgt man dem Grundgedanken des Führungskontinuums⁸, kommt man zu dem Schluss, dass es auf der anderen Seite auch nur eine von zehn Führungskräften verdient, als wirklich ‚schlecht‘ oder gar ‚böse‘ bezeichnet zu werden. Zwischen diesen beiden Polen finden wir vielfältige Schattierungen, die sich allerdings, so bestätigt es die Gallup-Studie, tendenziell an dem inhumanen Pol zu orientieren scheinen. Spricht man solche Führungskräfte ‚aus der Mitte‘ auf inhumane Praktiken an, werden diese gern als selbstverständliche Notwendigkeiten attribuiert. Als Beispiele dienen einige der oft gehörten Ausflüchte:

- * Wo gehobelt wird, da fallen Späne!
- * Ein bisschen Druck hat noch niemandem geschadet! *Oder:*
- * Nur unter großem Druck entstehen Diamanten!
- * Man kann nicht immer Rücksicht nehmen!
- * Wenn du nicht frisst, wirst du gefressen!
- * Der Ehrliche ist der Dumme!
- * Die anderen sind auch nicht besser!
- * Der Erfolg heiligt die Mittel!

Mir ist klar, dass ich mit diesem Buch den Überzeugungstäter unter den ‚bösen‘ Managern kaum erreichen kann. Schlimmer noch: Mit einem ‚Bodensatz‘ böser Menschen im Management werden wir auch in Zukunft leben müssen, wenngleich es durchaus gelingen

sollte, durch ein geeignetes Einstellungsprozedere, das auch die ‚ethische Qualifikation‘ einbezieht, einen wichtigen Beitrag zum fairen Management zu leisten.

Zu fragen bleibt aber vor allem, warum sich Manager ‚aus der Mitte‘, die sich weder als gut noch als böse bezeichnen würden, tendenziell stärker an Beispielen inhumaner Führung orientieren. Eine Schlüsselantwort darauf gibt die Enthüllung der fragwürdigen impliziten Werte der Betriebswirtschaftslehre. Damit verbinde ich die Hoffnung, dass sich die fast 80 % der Manager ‚aus der Mitte‘ an den durchaus vorhandenen guten Beispielen orientieren und mit Hilfe der nun vorliegenden ‚Anleitung zum fairen Management‘ ein Führungshandeln entwickeln, das auf der Grundlage einer humanen Einstellung aufbaut und ethischen Ansprüchen genügt.

Orientierung?

1.2 – Aufbau des Buches

Mit diesem Buch wird der Leser eingeladen, die impliziten Werte der Betriebswirtschaftslehre zu erkennen und zu überdenken. Ich setze dieser Orientierung ein Leitbild entgegen, das auf einem menschenorientierten Wertegerüst gründet. Dabei stehen die Begriffe Wertschätzung, Nachhaltigkeit, Erfüllung und Vertrauen im Mittelpunkt. Dieses Wertegerüst wird nicht jeder Leser exakt für sich übernehmen wollen, vielmehr stellt es eine Anregung dar, eine individuelle, positive und vor allem humane Einstellung zum unternehmerischen Handeln und den dort tätigen Personen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) zu entwickeln.

Ein Führungsmodell der Anständigkeit

Auf der Grundlage dieses Wertegerüsts wird sodann ein Führungsmodell entworfen, mit dem die praktische Umsetzung dessen, was Hans Küng in seinem gleichnamigen Buch mit „Anständig Wirtschaften“ bezeichnet, gelingen kann. In diesem Führungsmodell werden in Anlehnung an Fredmund Malik's Werk „Führen, Leisten, Leben“ allgemein gültige Leitlinien, Aufgaben und Instrumente der Führung vorgestellt und vor dem Hintergrund des alternativen Wertegerüsts diskutiert.

Wertegerüst

Die vorzustellenden Leitlinien sollen im Sinne von Leitplanken dafür sorgen, die eigene humane Einstellung abzusichern. Immer

wieder gerät man in Situationen, in denen der ‚innere Schweinehund‘ zu einem Verhalten rät, das mit einer humanen Führung nicht vereinbar ist. Die Leitlinien der Führung leisten einen wichtigen Beitrag, nicht in konventionelle, auf Unterdrückung setzende Einstellungen zurückzufallen.

Mit den Aufgaben der Führung wird die eigentliche Zuständigkeit eines Vorgesetzten beschrieben. Dabei kommt es nicht darauf an, möglichst viele Aufgaben an sich zu reißen, sondern die wenigen Aufgaben zu erkennen, die mindestens von einem Vorgesetzten wahrzunehmen sind. Schließlich wird mit einer detaillierten Beschreibung von geeigneten Führungsinstrumenten praxisnah gezeigt, wie die Führungsaufgaben im Sinne eines humanen Managements umgesetzt werden können.

Der Darstellung des Führungsmodells folgt ein Kapitel über die ‚Eckpfeiler‘ einer guten Führung: Die Beachtung der dort formulierten ‚Anstandsregeln‘ runden das Bild fairer Führung nicht nur ab, sondern sie geben auch Hinweise darauf, wie faires Führungshandeln gemessen werden kann.

Gegen den ‚Mainstream‘?

Ein Einwand drängt sich vorab geradezu auf: Wenn sich doch die meisten aktuellen Manager (wohl mehrheitlich unbewusst) an einem eher inhumanen, dunklen Leitbild orientieren, ist es dann besonders klug und erfolgversprechend, gegen den ‚Mainstream‘ einen alternativen Ansatz zu wählen und ‚anständig‘ zu wirtschaften und zu führen? Dieser in vielen Gesprächen immer wieder gestellten Frage soll in den letzten beiden Kapiteln begegnet werden.

Gängige
Managementkonzepte
und Humane Führung

Mit einer Einordnung gängiger Managementkonzepte wird verdeutlicht, dass es in der Praxis durchaus bereits Muster gibt, die wichtige Bestandteile einer humanen Führung aufgreifen. Dazu gehören zum Beispiel die Konzepte ‚Wissensmanagement‘ und ‚Change-Management‘. Andererseits ist in diesem Zusammenhang auch darauf hinzuweisen, dass überaus bekannte und in der Praxis weit verbreitete Konzepte wie ‚Lean Management‘ und in Teilen auch ‚Qualitätsmanagement‘ einer humanen Führung eher im Wege stehen.

Anhand von Fallbeispielen wird abschließend gezeigt, dass dieser alternative Ansatz der konventionellen, auf Unterdrückung ausgelegten Führungspraxis mindestens ebenbürtig, wenn nicht gar überlegen ist, auch mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg. In jedem Fall bringt dieser Ansatz mehr Freude in das Leben aller Beteiligten.

2 – Fragwürdige Werte der Betriebswirtschaftslehre

Welche Werte prägen die Betriebswirtschaftslehre? Die bis auf Max Weber⁹ zurückgehende Meinung, die Wirtschaft und ihre Wissenschaften seien wertneutral, bewirkt offenbar, dass derart grundlegende Fragen nur selten gestellt werden. Immerhin weist Günter Wöhe in seinem weit verbreiteten Grundlagenwerk „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ darauf hin, dass es „besonders in der Betriebswirtschaftslehre, wo Wert- und Bewertungsprobleme eine bedeutende Rolle spielen, (...) einer besonders kritischen Betrachtung“¹⁰ bedarf. Er belässt es aber bei einer kurzen Gegenüberstellung ‚wertfreier‘ Fachvertreter und solcher mit einem ‚wertenden Gewissen‘, ohne auf die der Betriebswirtschaftslehre zu Grunde liegenden Werte und Leitlinien inhaltlich näher einzugehen.

Spätestens seitdem die Betriebswirtschaftslehre aus einer deskriptiven Betrachtung der Realität herausgetreten ist und sich mit der Zuwendung zur Systemtheorie und der Entwicklung der Entscheidungstheorie auf normatives Terrain begeben hat, kann von einer Wertfreiheit dieser wissenschaftlichen Disziplin keine Rede mehr sein. Umso wichtiger erscheint es heute, die impliziten Werte der Betriebswirtschaftslehre aufzudecken und deren Wirkung zu diskutieren. Dazu werden nachfolgend solche Wertvorstellungen

untersucht, die die betriebswirtschaftliche Lehre und den unternehmerischen Alltag wie selbstverständlich begleiten oder gar bestimmen und kaum reflektiert oder gar hinterfragt werden. So erscheinen die betriebswirtschaftlichen ‚Selbstverständlichkeiten‘ Sparsamkeit, Gewinnmaximierung, Wachstum und Wettbewerb bei näherem Hinsehen als Konstrukte, die die Praxis nachhaltig prägen, obwohl sie einen fragwürdig-destruktiven Einfluss auf Manager und ihre Mitarbeiter ausüben.

2.1 – Sparsamkeit

„Sparsamkeit ist die Lieblingsregel aller halblebendigen Menschen.“

*Henry Ford*¹¹ (1863–1947), amerikanischer Unternehmer

Wie ihre Schwesterdisziplin, die Volkswirtschaftslehre, geht auch die Betriebswirtschaftslehre davon aus, dass Güter grundsätzlich knapp sind und deshalb einen ‚ökonomischen‘, also sparsamen Umgang erfordern. Diese Grundannahme erscheint zunächst einmal sinnvoll: Gegen den anklingenden ethischen Anspruch, Verschwendung vermeiden zu wollen, ist zunächst einmal nichts einzuwenden. Denn Sparsamkeit lässt Spielraum für alternative Verwendungen. Aber nur, wenn diese Verwendungen tatsächlich auch realisiert oder mindestens beabsichtigt werden, ist der ethische Anspruch tatsächlich gegeben. Sparsamkeit um der Sparsamkeit willen kann mit Knauserigkeit oder Geiz übersetzt werden und ist alles andere als tugendhaft. Im Mittelalter zählte Geiz zu Recht zu den Todsünden.

Während die klassische Betriebswirtschaftslehre nach wie vor auf Sparsamkeit setzt, etwa in Form immer ausgefeilterer Methoden der Kostenkontrolle oder des japanischen Konzeptes ‚muda‘¹², das sich gegen Verschwendung richtet, gelingt Wolf Lotter mit seinem Buch „Verschwendung – Wirtschaft braucht Überfluss“ ein Gegenentwurf, der gleichermaßen plausibel erscheint und nachdenklich macht: „Verschwendung ist gut – sie ist produktiv, sie ist erfinderisch und sie ist natürlich. Seit Milliarden von Jahren

handelt die Evolution verschwenderisch. Wir sind das Produkt dieser natürlichen Vielfalt. Märkte funktionieren von jeher auf der Basis eines verschwenderischen Angebots und einer vielfältigen Nachfrage.“¹³

Übertriebene Sparsamkeit steht schließlich einer äußerst erfolgreichen Tugend im Wege: der Großzügigkeit. Großzügigkeit besteht darin, ohne Verpflichtung und Zwang Dritten etwas zukommen zu lassen, also ebenso Spielraum für alternative Verwendungen zu erschaffen. Selbstverständlich sei auch der Großzügige gewarnt, es zu übertreiben und über seine Verhältnisse zu leben.

Sparsamkeit als Grundwert der Betriebswirtschaftslehre benötigt also mindestens zwei Ergänzungen: Sie darf zum einen keine extreme Ausprägung erfahren, der Sparsamste ist keinesfalls der Beste. Zum Anderen bedarf sie, um ethischen Ansprüchen zu genügen, einer Entsprechung bzw. eines Bezugs. Großzügigkeit erscheint trotz des vermeintlichen Widerspruchs als Entsprechung der Sparsamkeit durchaus geeignet, wenn beispielsweise mit dem Engagement gegenüber Bedürftigen oder der Umwelt dieser Bezug hergestellt wird. Auch auf den betrieblichen Alltag lässt sich dieser Gedanke leicht übertragen: Ein sparsamer Umgang mit Ressourcen eröffnet alternative Verwendungen, etwa eine großzügigere Beschäftigung mit der eigenen Zukunft durch Ausweitung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder eine großzügigere Gewährung von Freizeit für die Mitarbeiter oder eine großzügigere Bezahlung von Lieferanten, Mitarbeitern und/oder Eigentümern. Kurz: Wenn Sparsamkeit angestrebt wird, muss es auf die Frage „Wozu?“ eine für alle Beteiligten nachvollziehbare und angemessene Antwort geben.

Sparsamkeit
richtig angewendet

Neben der Sparsamkeit fallen drei weitere Konstrukte auf, die die Betriebswirtschaftslehre in fragwürdig-destruktiver Weise massiv bestimmen: Gewinnmaximierung, Wettbewerbsorientierung und Wachstum sind Kategorien, die zur kaum hinterfragten Selbstverständlichkeit in Wissenschaft und Praxis geworden sind.



Abb. 1: Die impliziten Werte der Betriebswirtschaftslehre

Auch diese Konstrukte erscheinen auf den ersten Blick durchaus vernünftig. Unternehmen müssen Gewinne machen, um zu überleben. Die Beachtung dieses Ziels ist notwendig, um Produkte und/oder Dienstleistungen anzubieten. Dabei den realen und sogar den potenziellen Wettbewerber im Auge zu behalten, fordert dazu auf, sich nicht zu überschätzen, innovativ zu bleiben und sich ständig weiterzuentwickeln. Wachstum kann vor diesem Hintergrund schon fast als eine Folge von Gewinn und Wettbewerbsorientierung interpretiert werden.

Und dennoch steckt in diesen drei Konstrukten eine erhebliche Gefahr! Sie werden, von vielen Menschen unbemerkt – zum Beispiel durch Erziehung und Ausbildung – Teil der eigenen Identität. Bereits bei Kleinkindern werden diese Werte in Form von

Spardosen und Weltpartagen unschwellig verankert; die Schule erscheint zunehmend als ein Ort, an dem im Wettbewerb mit den Mitschülern Gewinne in Form guter Zensuren einzufahren sind, während das Ziel ‚Lerne fürs Leben!‘ nur noch müde belächelt wird; und spätestens nach der Einführungswoche ist dem Studierenden der Betriebswirtschaftslehre klar: Gewinnmaximierung ist das höchste Ziel auf Erden.

Die Konstrukte Gewinnmaximierung, Wettbewerbsorientierung und Wachstum haben eben auch erhebliche Schattenseiten, indem sie ein Miteinander behindern und gleichzeitig ein Gegeneinander fördern. Gerade weil diese Werte unreflektiert übernommen werden, tragen sie subtil zu einem inhumanen Umgang bei. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass diese Konstrukte insofern sogar eine Rechtfertigungsgrundlage für unanständiges Managerverhalten bilden.

Auswirkungen dieser Konstrukte

2.2 – Gewinnmaximierung

„Gewinne zu machen ist so wichtig wie die Luft zum Atmen.

Es wäre traurig, wenn wir nur auf der Welt wären, um Luft zu atmen, genauso wie es schlimm wäre, würden wir nur Unternehmen führen, um Gewinne zu machen.“¹⁴

Hermann Josef Abs (1901–1994), Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank

Bereits in den 1970er Jahren haben Hochschullehrer in St. Gallen darauf aufmerksam gemacht, dass die Forderung nach Gewinnmaximierung zu konkretisieren ist. Man hatte beobachtet, dass einige Manager zu Lasten der Zukunft kurzfristig hohe Gewinne einführen. Wer nämlich kurzfristig und zu Lasten der Zukunft Gewinne maximiert, riskiert die Existenz des Unternehmens. Typische Maßnahmen sind: Verlängerung der Instandhaltungszyklen, Reduktion des Budgets für Forschung und Entwicklung, Aussetzen von Weiterbildungsmaßnahmen. Um diesem Treiben entgegenzuwirken, empfehlen die Hochschullehrer, das Gewinnziel mit einer langfristigen und damit nachhaltigen Perspektive auszustatten. Auch wenn dieser Sichtweise sicher zuzustimmen

Was Studenten
beigebracht wird

ist, bedarf es einer grundsätzlicheren Betrachtung. Auf die Frage, welches Hauptziel Unternehmen verfolgen, gibt es für Studierende der Betriebswirtschaftslehre (BWL) nur eine Antwort: Gewinnmaximierung. Vom Studienanfänger bis zum Examenskandidaten, von der wissenschaftlichen Hilfskraft bis zum Doktoranden, die angehenden Manager und Wirtschaftswissenschaftler kennen frühmorgens, nachmittags und auch nachts, selbst wenn sie angetrunken aus dem tiefsten Schlaf gerissen werden, nur diese eine Antwort: Gewinnmaximierung. Das Ziel bzw. die Aufgabe ‚Gewinnmaximierung‘ brennt sich von Anfang an derart ins Hirn eines BWL-Studenten ein, dass es Teil seines Selbst wird und nicht hinterfragt wird. So wird Gewinnmaximierung zu einer impliziten Leitlinie, die beinahe die gesamte Managerwelt prägt.

Dieses Hauptziel Gewinnmaximierung, das für immer im Kopf bleibt und die Psyche nachhaltig formt, wird bereits im ersten Semester anschaulich an einem Modell erläutert: Gewinn ist die Differenz zwischen Umsatz und Kosten und es gilt, den Punkt zu finden, an dem Umsatz und Kosten möglichst weit auseinander liegen. Dieser gewinnmaximale Punkt lässt sich als Mengenangabe in einem Koordinatensystem ausmachen.

Beim Umsatz unterstellt man, dass er mit Steigerung der Ausbringungsmenge zunächst steil ansteigt, sich dann abschwächt, um ein sogenanntes Umsatzmaximum zu erreichen. Von da aus fällt der Umsatz mit steigender Ausbringungsmenge. Die Kurve ähnelt einer Glocke, wenn man auf der y-Achse den Umsatz und auf der x-Achse die Menge abträgt. Eigentlicher Hintergrund dieser Glocke ist die fallende Preis-Absatz-Funktion, mit der unterstellt wird, dass mehr Produkte abgesetzt werden, wenn der Preis gesenkt wird. Die Multiplikation der dort ausgewiesenen Preise mit den zugehörigen Mengenangaben führt unausweichlich zur angesprochen Umsatzglocke.

Bei den Kosten unterstellt man einen Kostenblock, der auch dann anfällt, wenn überhaupt nicht produziert wird. Diese sogenannten Fixkosten beginnen also auf der y-Achse und steigen dann mit der Ausbringungsmenge, in manchen Modellen linear, in komplizierteren Modellen in aller Regel degressiv, um sogenannte Skalen- oder Lerneffekte darstellen zu können.

Nun sucht man eben jene Ausbringungsmenge, bei der die beiden Kurven weitestmöglich auseinanderliegen; oder man zeichnet eine neue Kurve, die die Differenz der beiden Kurven darstellt, und sucht dort das Maximum. Das lässt sich geometrisch bewerkstelligen, oder mit Hilfe von Rechenalgorithmen aus der Kurvendiskussion.

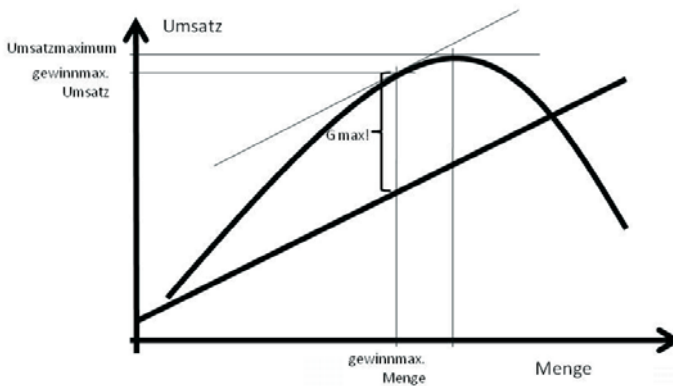


Abb. 2: Grafische Ermittlung des Gewinnmaximums

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang der absolut fehlende Praxisbezug: Es gibt keinen Manager, der sich am Schreittisch diese beiden Kurven zurechtlegt, um daraus Handlungen abzuleiten. Es kommt noch erstaunlicher: Gewinnmaximierung ist nicht einmal messbar, obwohl Messbarkeit eine Hauptanforderung an operationale Ziele darstellt! Denn im Nachhinein lässt sich keineswegs sagen, ob die ergriffenen Handlungen tatsächlich zu einem maximalen Gewinn geführt haben, vielleicht hätte es doch noch ein bisschen mehr sein können.

Die mathematische Untermauerung der Grundthese, Gewinnmaximierung sei das Hauptziel eines Unternehmens, trägt in entscheidendem Maße dazu bei, dass sie sich praktisch unauslöschbar im Kopf festsetzt und zum Teil der eigenen Identität wird. Was in mathematischen Modellen ausgedrückt werden kann und