

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Fakultät Betriebswirtschaft

TH Nürnberg

www.ruckriegel.org

Positive Leadership

(eine kurze, vorläufige Fassung ist erschienen in: TeleTalk - Schwerpunkt Human Resources,
Mai 2019, S. 6-9)

Nürnberg, Januar 2020

„Was Menschen leisten, hängt entscheidend ab von ihrer Arbeitsumgebung. Es geht also um die Organisationskultur, die Qualität der Führung und die Frage: Als wie sinnhaft begreifen Menschen ihre Tätigkeit? ...

Der Kopf wird zum wichtigsten Organ für Arbeit und Gesundheit. Die Funktionsfähigkeit des Gehirns ist für eine Kopfarbeitergesellschaft von existenzieller Bedeutung. Da sind wir beim Thema Angststörungen, Burn-out und Depression. Psychische Probleme nehmen zu, dramatisch und ungebremst. Obwohl wir den Trend seit Jahren kennen, gibt es in Deutschland keine strategische Anstrengung dagegen. Wir haben da ein gravierendes Public-Health-Problem.

Herrscht ein Klima des Misstrauens und der Angst, oder herrscht ein Klima der vertrauensvollen Zusammenarbeit? Diese eine Frage ist von grundlegender Bedeutung. Sowohl für die Produktivität als auch für die Gesundheit.“

Bernhard Badura, Fehlzeiten gehören auf die Homepage, Interview mit dem Handelsblatt vom 28.11.2019, S. 48f. (Bernhard Badura ist Mit-Herausgeber des jährlich erscheinenden AOK-Fehlzeitenreports)

"Die herkömmliche Auffassung ist, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir hart arbeiten. WENN wir erfolgreicher sind, dann sind wir glücklich. ... Die jüngsten Forschungsergebnisse aus dem Feld der Positiven Psychologie haben aber gezeigt, dass es genau umgekehrt ist: Wir sind erfolgreich, WENN wir glücklich sind, nicht umgekehrt."

Shawn Achor, The Happiness Advantage, New York 2010, Einbandinnenseite (eigene Übersetzung)

„The problem: Leaders know that low employee engagement is a sign of lost value – it’s clearly something they want to fix. But most of them don’t know how, so they provide random perks, hoping those will move the needle.

The solution: It's much more effective to create a culture of trust, Neuroscience research shows that you can do this through eight key management behaviors (Positive Leadership, Anmerk. KR) that stimulate the production of oxytocin, a brain chemical that facilitates teamwork.

The payoff: By fostering organizational trust, you can increase employees' productivity and energy levels, improve collaboration, and cultivate a happier, more loyal workforce.“

Paul J. Zak, The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 47

„The evidence we have presented here is suggestive of a strong, positive relationship between employee well-being, employee productivity, and firm performance. Raising the well-being of society is a central goal for policy-makers, and it is a goal that is not in opposition to the interests of the business community. There is an important role for business leaders to play in being a strong positive force for raising the well-being of society.“

Christian Krekel, George Ward Jan-Emmanuel de Neve, Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies, in: Global Happiness and Well-Being Policy Report 2019, S. 85

Inhalt

1. Zum Menschenbild, zum Nutzen der Arbeit für den Menschen
 2. Positive Leadership - zum PERMA-Ansatz in der Positiven Psychologie
Exkurs: Positive Leadership: Ein „Muss“ für Generation Y, Z, ...
 3. Positive Leadership - soziale bzw. emotionale Kompetenz als Voraussetzung
 4. Positive Leadership - eine Win-Win-Situation für MitarbeiterInnen und Unternehmen
- Anhang: Zur gesellschaftspolitischen Diskussion - vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value

1. Zum Menschenbild, zum Nutzen der Arbeit für den Menschen

„In den Wirtschaftswissenschaften gilt Arbeit als Leid, für das die Arbeitskraft mit einem Lohneinkommen – der süßen Frucht der Arbeit – entschädigt werden muss.

In der Psychologie hingegen ist Arbeiten positiv konnotiert: Arbeiten verringert die Sorgen um die berufliche Zukunft, verbessert das soziale Ansehen und bietet viele Gelegenheiten, Kontakte zu pflegen und damit das individuelle Sozialkapital zu vergrößern. Arbeit sorgt für Selbstbestätigung und Anerkennung.

Die Empirie bestätigt die Psychologen: Erwerbstätige Menschen sind glücklicher als nicht erwerbstätige Menschen, ein Arbeitsplatz macht zufriedener als Beschäftigungslosigkeit.“¹

Michael Neumann, Zum Glück wachsen – Sieben Weisheiten zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden, Roman Herzog Institut, München 2012, S. 24

In den 1960er-Jahren stellte McGregor seine X-Y-Theorien vor, denen unterschiedliche Menschenbilder zugrunde liegen.²

Nach der X-Theorie hat der Mensch eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden. Er muss deshalb kontrolliert und mit Strafandrohungen gezwungen werden etwas Produktives zu leisten. Der Mensch möchte gern geführt werden, will Verantwortung vermeiden und hat wenig Ehrgeiz.

Der traditionellen Ökonomik (insbes. der neoklassischen Arbeitsmarkttheorie) liegt als Annahme das Menschenbild der (dieser) X-Theorie zugrunde.

„Wenn Volkswirte die Entscheidungen von Menschen modellieren, ihre Arbeitskraft einzusetzen oder auch nicht, basiert dies in der Regel auf der Annahme, dass die Zeit, die Menschen mit einer Beschäftigung verbringen, ihnen keinen unmittelbaren Nutzen stiftet. ... Arbeit ist ein Produktionsfaktor, der Werte schöpft. In der Modellwelt der Ökonomen stiftet sie den Menschen keinen direkten Nutzen. Sie ist Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen. Deshalb würden wir lieber nicht arbeiten, aber wir müssen es trotzdem.“

Holger Bonin, Vom Wert der Arbeit im digitalen Wandel - Volkswirtschaftliche Perspektiven, in: Holger Bonin, Martina Heßler, Aufbruch oder Abbruch? Trends und Perspektiven der Arbeitsgesellschaft, Roman Herzog Institut, München 2019, S. 3, 16

¹ Aktuelle Studien machen darauf aufmerksam, dass bereits Arbeitsplatzunsicherheit Folgen hat: verringerte Arbeitszufriedenheit, weniger Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber, verringerter Arbeitseinsatz, niedrigere Arbeitsmotivation und -leistung, mehr Burnout und mehr Fehlzeiten, höhere Kündigungsabsicht, verstärkte Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, weniger freiwillige Hilfsleistungen, Gewissenhaftigkeit und Höflichkeit am Arbeitsplatz. Vgl. Holger Lengfeld, Katharina Müller, Stephanie Pravemann, Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos? Roman Herzog Institut, München 2019, S. 6f.

² Vgl. Jürgen Weibler, Personalführung, 3. Auflage, München 2015, S. 37f.

Nach dieser Annahme stiftet (Erwerbs-)Arbeit – für sich genommen/ aus sich selbst heraus – keinen direkten (intrinsischen) Nutzen. Der Nutzen ist (nur) indirekt. Er kommt etwa aus dem Einkommen, das durch die Arbeit erzielt wird. Einkommen ermöglicht Konsum (den Kauf von Konsumgütern).

Dieses Menschenbild entspricht den Taylor'schen Vorstellungen aus dem Jahre 1911.

„Bereits F. W. Taylor (1911) sagte, dass hohe Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit hohem Gehalt und geringen Anstrengungen stehe.“

Simon Fietze, Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit. Wer schaffen will, muss fröhlich sein!
SOEPPapers, Nr. 388, Juni 2011, S. 3

Nach der Y-Theorie kann Arbeit hingegen eine Quelle der Zufriedenheit mit dem Leben sein. Wenn Menschen sich mit den Zielen der Organisation identifizieren, sind externe Kontrollen unnötig, da Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickelt wird. Der Mensch sucht eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind im Berufsalltag weit verbreitet.

Die „Sichtweise veränderte sich in den 1930er-Jahren mit den Hawthorne-Studien und dem daraus entstandenen Human-Relations-Ansatz. Organisationen wurden nun im Wesentlichen als soziale Systeme verstanden und es wurde – entgegen den eigentlichen Hypothesen (denen noch die Taylor'sche Sichtweise als Grundlage diente, Anmerk. KR) – davon ausgegangen, dass primär zwischenmenschliche Beziehungen (innerhalb von Gruppen wie auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten) Zufriedenheit und Motivation beeinflussen.“

Simon Fietze, Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit. Wer schaffen will, muss fröhlich sein!
SOEPPapers, Nr. 388, Juni 2011, S. 3f.

Ähnlich argumentiert die OECD in ihrer Begründung, weshalb (gute) Arbeit ein wesentlicher Faktor für die Lebenszufriedenheit ist:³

- Wir brauchen Arbeit, da wir etwas Sinnvolles mit unserer Zeit anfangen wollen;
- Wir brauchen Arbeit, um Einkommen zu erwirtschaften;
- Arbeit schafft Möglichkeiten zur geistigen Weiterentwicklung;
- Arbeit vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden, stärkt unser Selbstvertrauen, schafft Identität und bietet soziale Kontaktmöglichkeiten.

³ Vgl. OECD How's Life – Measuring Well-Being, Paris 2011, S. 58 (eigene Übersetzung). (Gute) Arbeit ist einer der zentralen Indikatoren im OECD Better Life Index. Arbeit steht in einem engen Ursache-Wirkungsverhältnis zur allgemeinen Lebenszufriedenheit.

Die Ergebnisse der Hawthorne-Studie, der Y-Theorie von McGregor und der OECD werden mittlerweile auch von der Hirnforschung bestätigt:

„In fact, the reward network’s strong response to immaterial rewards suggests that money is often a more expensive and less efficient incentive. ... Any number of things employers can do „on the cheap“ – fostering a culture of fairness and cooperation, offering opportunities for people to engage their curiosity and providing plenty of social approval – will motivate employees as much if not more.“

Adam Waytz, Malia Mason, Building Smarter Businesses and Teams, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 14

Bereits McGregor wies dabei auf die zentrale Bedeutung des unmittelbaren Vorgesetzten hin:

„McGregor weist nun darauf hin, dass Vorgesetzte, die ein der Theory X entsprechendes Menschenbild haben, eine unzureichende Auffassung von der eigentlichen Natur (hier: Bedürfnisstruktur) besitzen und damit Führungsentscheidungen treffen (wie beispielsweise den ausschließlichen Einsatz von materiellen Anreizen sowie rigiden Kontroll- und Überwachungstechniken), die Motivationspotenziale bei den Mitarbeitern verschenken können.“

Jürgen Weibler, Personalführung, 3. Auflage, München 2015, S. 37

Zu diesem Ergebnis kommt auch der Gallup Engagement Index:

„Baustelle Führung – würden Sie Ihren Chef entlassen, wenn Sie könnten? ... Wie lange ein Mitarbeiter einem Unternehmen treu bleibt, wie motiviert und engagiert er bei der Arbeit ist, hängt vom Arbeitsumfeld und dabei in erster Linie vom disziplinarischen Vorgesetzten ab. Das ist ein Kernergebnis unseres Engagement Index.“

Marco Nink, Engagement Index, München 2014, S. 73

Auch Untersuchungen des arbeitgebernahen Instituts der Deutsche Wirtschaft in Köln für Deutschland und die EU belegen, dass das Verhalten der Führungskräfte entscheidend für die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen ist.⁴

Johannes Wallacher schreibt hierzu:

„Schließlich belegt die Glücksforschung überzeugend, dass neben der Sicherheit der Arbeit auch die Zufriedenheit mit der Tätigkeit einen beträchtlichen Einfluss auf die Selbsteinschätzung von Glück hat. Die traditionelle Ökonomie weiß mit den intrinsischen Faktoren Arbeitszufriedenheit und innere Motivation herzlich wenig anzufangen“

Wallacher, Johannes: Mehrwert Glück. Plädoyer für menschengerechtes Wirtschaften. München 2011, S. 99

⁴ Vgl. Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, Lena Suling, Anna-Carina Tschörner, Glück für Alle? Eine Interdisziplinäre Bilanz zur Lebenszufriedenheit, Berlin 2019, S.164 f. Enste et al. sind bzw. waren MitarbeiterInnen des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln.

Nach den Ansätzen der modernen Motivationsforschung besteht eine natürliche intrinsische Motivation, da der Mitarbeiter seine Fähigkeiten nutzen und entfalten möchte. Es geht - so der Managementberater Reinhard Sprenger - darum, nicht zu demotivieren.⁵

"Viele Unternehmen und Manager glauben, dass Mitarbeiter glücklicher sind, wenn sie mehr Geld bekommen, wohingegen die meisten Personalumfragen zeigen, dass - sobald unserer Grundbedürfnisse erfüllt sind - Geld eine geringere Rolle spielt als immaterielle Dinge wie Beziehungen zu unseren Vorgesetzten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten"

Tony Hsieh, Delivering Happiness - Wie konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung einzigartige Unternehmen schaffen, München 2017, S. 216

Tony Hsieh ist der CEO des Online-Händlers Zappos. Zappos, welches u.a. vom Fortune Magazine zur "Best Company to Work For" gewählt wurde, gehört (mittlerweile) zu Amazon.

Es geht also darum, dass sich die Unternehmen an den Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen orientieren. Diese Bedürfnisse lassen sich gut an der sog. Maslow'schen Bedürfnishierarchie festmachen:



Quelle: Tony Hsieh, Delivering Happiness - Wie konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung einzigartige Unternehmen schaffen, München 2017, S. 215

⁵ Vgl. Reinhard K. Sprenger, Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt u. a. 2010.

Unternehmen sollten die Voraussetzungen schaffen, damit ihre MitarbeiterInnen gerne auf die Arbeit gehen - und dazu gehört (weit) mehr als eine gute (besser: faire) Bezahlung. Sie sollten ihre Arbeitnehmer als Menschen sehen und nicht als reine Produktionskraft. Fühlt man sich auf der Arbeit wohl, so steigt nachweislich auch das Engagement - es handelt sich also um eine Win-Win-Situation.

In Deutschland kann (besser: muss) hier noch Einiges getan werden.

„Sublim finden sich trumpsche Verhaltensweisen in einem großen Teil der deutschen (Wirtschafts- Anmerkung, KR) Elite, sagt der Leadership-Experte (Dieter) Frey. ... Ein wenig Trump gibt es überall in der deutschen Wirtschaft. Zu Werten bekennt man sich gern, aber oft wahren Wirtschaftsführer vor allem ihre Interessen, solange das nicht sanktioniert wird. So haben sie es gelernt.“

Dietmar Student, Ein Quantum Trump – die Wirtschaftselite bricht aus dem Regelwerk aus, das sie sich selbst gegeben hat. Ein Report aus der Grenzregion von Moral und Doppelmoral, manager magazin, 6/2019, S. 93 und 96

Seine Pressemitteilung zur Veröffentlichung des Gallup Engagement Index 2016 vom März 2017 hat Gallup daher auch mit "Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich" überschrieben.

Zusammenfassend führt Gallup hierzu aus:

"In Zeiten guter Konjunktur und fehlender Fachkräfte unternehmen viele Arbeitgeber große Anstrengungen, um Mitarbeiter an sich zu binden. Dennoch stagniert der Anteil der Arbeitnehmer, die eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen und dementsprechend mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit sind, bei 15 Prozent. Ebenso viele Arbeitnehmer haben innerlich bereits gekündigt. 70 Prozent der Beschäftigten sind emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Das sind die zentralen Ergebnisse des Engagement Index 2016, den das Beratungsunternehmen Gallup in Berlin vorgestellt hat. Die Untersuchung belegt auch: Wie lange Mitarbeiter im Unternehmen bleiben und wie produktiv sie in dieser Zeit sind, hängt in erster Linie vom Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten ab. Doch in punkto Führungsqualität klaffen die Wünsche der Mitarbeiter und die Wirklichkeit in den Unternehmen weit auseinander. Nach Gallup-Berechnungen kostet die innere Kündigung aufgrund schlechter Führung die deutsche Volkswirtschaft insgesamt bis zu 105 Milliarden Euro jährlich."

Gallup Engagement Index 2016, Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich, Pressemitteilung vom 22.3.2017, S. 1

Zu diesen Ergebnissen kommt der Gallup Engagement Index im Prinzip seit 2001 immer wieder.

„Wenn Mitarbeiter mehr Eigeninitiative zeigen und größere Verantwortung übernehmen sollen, brauchen wir auch ein Umdenken auf allen Führungsebenen. Führungskräfte müssen sich vom Leistungskontrolleur zum echten Coach ihrer Mitarbeiter entwickeln. Dabei geht es um stärkenbasierte Mitarbeiterentwicklung, das Erkennen und Erfüllen zentraler emotionaler Mitarbeiterbedürfnisse und gelebten Dialog. Doch genau hier hakt es weiterhin.“

Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2018 vom 29.8.2018, S. 2f.

Ein guter Führungsstil ist auch entscheidend für eine positive Arbeitsgebermarke und damit für die Gewinnung und die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern. Andererseits: Ein schlechter Führungsstil lässt sich in Zeiten von kununu und glassdoor nicht lange verbergen und beschädigt die Arbeitsgebermarke mit entsprechend negativen Folgen.

2. Positive Leadership: Zum PERMA-Ansatz in der Positiven Psychologie

„Schon Aristoteles war der Meinung, dass man durch Tüchtigkeit und Tugendhaftigkeit zum Glück findet. Verschiedene Studien bestätigen, dass eine tugendhafte Einstellung und entsprechendes Verhalten mit Wohlbefinden verknüpft sind.“

Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, Lena Suling, Anna-Carina Tschörner, Glück für Alle? Eine Interdisziplinäre Bilanz zur Lebenszufriedenheit, Berlin 2019, S.183

Das Konzept des Positive Leadership beruht auf dem sog. PERMA-Ansatz der Positiven Psychologie (P: Positive Emotions, E: Engagement, R: Relationship, M: Meaning, A: Accomplishment).^{6,7}

Positive Leadership setzt klare Verhaltens-Regeln voraus (Compliance), die für alle gelten (Karl Homann), andererseits bedarf es aber auch (zugleich) eines festen ethischen

⁶ Die Erkenntnisse der Positiven Psychologie haben mittlerweile auch Eingang in Programme zur Gesundheitsvorsorge gefunden. So bietet die AOK Bayern flächendeckend Kurse und Seminare für Interessierte und in Unternehmen an (Stichwort: "Meine Gesundheitskompetenz stärken"), die auf der Positiven Psychologie beruhen. Vgl. hierzu auch Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung – worauf es wirklich im Leben ankommt, Nürnberg 2019 (www.ruckriegel.org) sowie Daniela Blickhan, Positive Psychologie – Ein Handbuch für die Praxis, 2. überarbeitete Auflage, Paderborn 2019.

⁷U.a. haben diesen Ansatz Lidl Österreich, dm-drogerie-markt und Ikea umgesetzt. Vgl. im Einzelnen hierzu ausführlich Markus Ebner, Positive Leadership - Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance – Ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, Wien 2019 sowie Nico Rose, Arbeit besser machen – Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung, Freiburg 2019.

Wertegerüsts bei den Führungskräften selbst (Julian Nida-Rümelin). Beides muss also zusammenkommen.

Unter dem „ethischen Wertegerüst“ einer Führungskraft ist die individuelle Selbstverpflichtung zu verstehen, fortgesetzt zwischen dem abzuwägen, was aus Sicht der eigenen Interessen am besten wäre, und dem, was mit Blick auf die berechtigten Interessen von anderen – also des Unternehmens und der Mitarbeiter - geboten ist.⁸

Es gilt die Goldene Regel:

„Was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch“ (Matthäus, 7,12).⁹

Kant spricht vom kategorischen Imperativ:

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“

Im Interview mit dem Harvard Business Review. Ausgabe Dezember 2019, das mit „Es gibt keine einfache Therapie“ überschrieben ist, führt der Ökonom Ernst Fehr, einer der weltweit führenden Verhaltensforscher (Behavioral Economics) dazu aus (S. 44):

„Der beste CEO trifft nicht nur gute Entscheidungen, sondern ist auch charakterlich und moralisch ein Vorbild. Sein Verhalten hat Auswirkungen auf die Firmenkultur. Im Grunde sind Firmen Kooperationsmaschinen. Abertausende Menschen arbeiten an einem gemeinsamen Ziel – dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Das geschieht freiwillig und umso besser, je kooperativer die Kultur ist. Und die orientiert sich am CEO.

Aufsichtsräte, die einen neuen Vorstandschef bestellen. Müssen deshalb nicht nur die fachliche, sondern auch die charakterliche Eignung von Kandidaten überprüfen – das ist ganz wesentlich.“

Fußend auf einem festen ethischen Wertegerüst lässt sich Positive Leadership wie folgt charakterisieren:

Positives Klima: Ermöglicht positive Emotionen

⁸ Vgl. hierzu Marion Schmidt-Huber, Rudolf Tippelt, Born to be a Leader? - Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung, Roman Herzog Institut, München 2014. Zur Bewertung der Führungskräfte durch Mitarbeiter siehe etwa Christina Block, Kai C. Bormann, Jens Rowold, Ethische Führung, Validierung einer deutschen Adaption des Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D) nach Kalshoven, Den Hartog und De Hoogh (2011), in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O (2015), 59, pp. 130-143. Der Fragebogen findet sich unter <http://www.zhb.tu-dortmund.de/wb/Row/Medienpool/Downloads/ELW-D-Items.pdf>

⁹ Vgl. hierzu auch den Beitrag „Wahre Lebenskunst“ des Ratsvorsitzenden der Evangelischen Kirche in Deutschland und bayerischen Landesbischof Heinrich Bedford-Strohm, der im Themenheft „Die Bergpredigt“, Ausgabe 3/2017 des Sonntagsblatts der Evangelischen Kirche in Bayern erschienen ist S. 23-27.

Führungskraft trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohlfühlen (positive Kommunikation – das Verhältnis von positiven zu negativen Kommentaren sollte bei 6:1 liegen).¹⁰

Engagement: Fördert individuelles Engagement

Führungskraft gibt Mitarbeitern Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen und in den Flow zu kommen. Unterstützt Mitarbeiter dabei, Fähigkeiten zu erkennen.¹¹

Positive Beziehungen: Schafft tragfähige Beziehungen

Führungskraft sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Er trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.

Sinn: Vermittelt Sinn in der Arbeit

Führungskraft trägt dazu bei, dass Mitarbeiter Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist.

Erfolge: Macht Erreichbares sichtbar

Führungskraft freut sich mit Mitarbeitern, wenn sie Ziele erreicht haben, und lobt sie dafür. Gibt positive Feedback, wenn etwas erreicht wurde.¹²

Es geht letztlich um eine gelebt Vertrauenskultur. Es geht um mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Vertrauen statt Kontrolle geht auch mit weniger Konflikten zwischen MitarbeiterInnen einher.¹³

¹⁰ Während negative Gefühle mit einer starken und länger anhaltenden Produktion des Stresshormons Cortisol verbunden sind, kommt es hingegen bei positiven Gefühlen zu einer geringeren und eher kurz anhaltenden Oxytocin-Produktion. Negative Gefühle lösen so eine deutlich stärkere Reaktion als positive aus. Vgl. Judith E. Glaser, Richard D. Glaser, The Neurochemistry of Positive Conversations, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 62f.

¹¹ „Je mehr Stunden Menschen am Tag ihre Stärken einsetzen können, desto weniger berichten sie von Sorgen, Stress, Wut oder Traurigkeit, wenn sie nach ihrem Wohlbefinden am Vortrag befragt werden. Jedoch haben gemäß einer Gallup Studie mit 1,7 Millionen Befragten aus 63 Ländern lediglich 20 Prozent der Mitarbeiter das Gefühl, sie können jeden Tag das tun, was sie am besten können.“ Vgl. Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, Lena Suling, Anna-Carina Tschörner, Glück für Alle? Eine Interdisziplinäre Bilanz zur Lebenszufriedenheit, Berlin 2019, S. 176 und die dort angegebene Literatur.

¹² „The neuroscience shows that recognition has the largest effect on trust when it occurs immediately after a goal has been met, when it comes from peers, and when it’s tangible, unexpected, personal, and public.“ Paul J. Zak, The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 46. Zur Diskussion um die effizientere Art Feedback zu geben siehe etwa Marcus Buckingham, Ashley Goodall, Die Feedback-Falle, Harvard Business manager, Ausgabe Mai 2019, S. 20-30.

¹³ Vgl. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Auflage, München 2009, S. 176.

Bernhard Badura, Mitherausgeber der AOK Fehlzeitenreport, führt in einem Interview mit dem Handelsblatt, das mit „Fehlzeiten gehören auf die Homepage“ (Handelsblatt vom 28.11.2019, S. 48f.) dazu Folgendes aus:

„Was Menschen leisten, hängt entscheidend ab von ihrer Arbeitsumgebung. Es geht also um die Organisationskultur, die Qualität der Führung und die Frage: Als wie sinnhaft begreifen Menschen ihre Tätigkeit? ... Herrscht ein Klima des Misstrauens und der Angst, oder herrscht ein Klima der vertrauensvollen Zusammenarbeit? Diese eine Frage ist von grundlegender Bedeutung. Sowohl für die Produktivität als auch für die Gesundheit.“

Die Lufthansa AG ist gerade dabei, die neue konzernweit geltende Initiative „Leadership Next Level“ umzusetzen.

Es soll eine Führungskultur geschaffen werden, bei der der Mensch im Vordergrund steht. Dies beruht auf der Einsicht, dass die Art und Weise wie geführt wird das Klima in der Organisation prägt und einen direkten Einfluss auf die Motivation der MitarbeiterInnen hat.

Die Initiative „Leadership Next Level“ ist eine der sieben strategischen Schwerpunktthemen des Lufthansa Konzerns. Ein Kern-Team von sechs Top-Führungskräften aus verschiedenen Ländern steuert und gestaltet diese Initiative, um eine zielgerichtete Umsetzung in die Unternehmenswirklichkeit zu gewährleisten.

Mit der zentralen Bedeutung der "Sinnhaftigkeit/Purpose" für Unternehmen hat sich in der August-Ausgabe 2018 der Harvard Business Review in seinem Titelthema beschäftigt:

„By connecting people with a sense of higher purpose leaders can inspire them to bring more energy and creativity to their jobs.

When employees feel that their work has meaning, they become more committed and engaged. ... People who find meaning in their work don't hoard their energy and dedication. They give them freely, defying conventional economic assumptions about self-interest. They grow rather than stagnate.

They **do** more – and they **do** it better.

By tapping into that power, you can transform an entire organization.“

Robert E. Quinn, Anjan V. Thakor, Creating a purpose-driven organisation, in: Harvard Business Review, Ausgabe Juli-August 2018, S. 81 und 85.

Mit dem Konzept einer sinnstiftenden Arbeit beschäftigt sich auch der AOK-Fehlzeitenreport 2018:

„Deutschland ist eine Arbeitsgesellschaft, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten prägt.

Die persönlich dabei erlebte Sinnhaftigkeit hat - wie die Beiträge des diesjährigen (AOK-, Anmerk. KR) Fehlzeiten-Reports demonstrieren - erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und auf Qualität und Umfang der erbrachten Leistung.

Kaum etwas bewegt Menschen so sehr, wie eine als sinnvoll erachtete Aufgabe.
Arbeit wird als sinnhaft erlebt,
wenn sie Lernmöglichkeiten bietet,
das Wir-Gefühl stärkt
und erkennbar zum Kollektiverfolg beiträgt.

Kollektiver Sinn entsteht, wenn Menschen an eine gemeinsame Sache glauben.

Wer hohen Energieeinsatz erwartet muss Menschen entsprechend begeistern.“

Bernhard Badura, Über sinnstiftende Arbeit (Editorial), in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.),
Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit

„Ob eine Arbeit als sinnvoll erlebt wird,

hängt stark davon ab, ob der Nutzen, den andere von der Tätigkeit haben, bewusst ist. Es ist also hilfreich, die „eigentliche“ Bedeutung des Berufs wieder in den Vordergrund zu rücken.

Auch ein transparenter, wertschätzender und partizipativer Umgang miteinander am Arbeitsplatz stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit.

Wichtig ist zudem, dass es zu keinen gravierenden Diskrepanzen in der Passung von Personen und Positionen kommt bzgl. Fähigkeiten, Persönlichkeit, Interessen und Werten.

Nicht zuletzt trägt eine authentische und nicht nur selbstbezogene Organisation des Unternehmens zum Sinnerleben der Mitarbeiter bei.

Wer diese vier Merkmale erlebt, geht gern an die Arbeit, ist hoch motiviert und übernimmt Verantwortung.“

Tatjana Schnell, Von Lebenssinn und Sinn der Arbeit, in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.),
Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin 2018, S. 17

Der AOK Bundesverband schreibt in seiner Presseerklärung zum Fehlzeitenreport 2018 vom 4.9.2018 dazu:

„Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnstiftend, so wirkt sich das positiv auf ihre Gesundheit aus: Sie fehlen seltener am Arbeitsplatz, haben deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden und halten sich im Krankheitsfall häufiger an die ärztlich verordnete Krankschreibung.“

AOK Bundesverband, Presseerklärung zum Fehlzeitenreport 2018 vom 4.9.2018

In Deutschland hat der Öffentliche Dienst („Staat“) mittlerweile das Sinn - Argument aufgegriffen. Neue Job-Kampagnen werben daher mit Sinn und Sicherheit.

In seinem Artikel „Staatsdienst mit Sinn“ schreibt das Handelsblatt (26.7-28.7.2019, S. 52)

„Doch im Wettbewerb um die besten Talente lockt der Staat mit zwei Punkten, die Jobsuchende in der privaten Wirtschaft bisweilen vermissen: Sinn und Sicherheit. "Viele wollen sich nicht mehr für das Gewinnstreben eines Einzelunternehmers aufopfern", sagt Christoph Reichard, emeritierter Lehrstuhlinhaber für Public Management an der Universität Potsdam. Dafür seien viele Talente bereit, auf ein höheres Gehalt zu verzichten. Auf das Thema Sinnstiftung zielen auch zahlreiche Recruiting-Kampagnen des öffentlichen Dienstes

ab, die derzeit an Plakatwänden deutscher Städte prangen. Die Zentralkampagne "durchstaaten.de" von Bund, Ländern und Kommunen umgarnt Menschen, die "sich einbringen und Verantwortung übernehmen wollen.“ ... Damit richten sich die staatlichen Institutionen vor allem an die Generation Y, die zwischen Sinnsuche und Sicherheitsbegehren ihre Arbeit gestalten will. Das belegt eine Studie der Unternehmensberatung EY: Demnach finden die meisten Studenten, 41 Prozent nämlich, eine Karriere im öffentlichen Dienst attraktiv."

Richard Lutz, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bahn, weist in seinem Interview mit dem Spiegel vom 13.7.2019 (S. 74) darauf hin, dass er sich vor 25 Jahren für die Deutsche Bahn als Arbeitgeber entschieden habe, weil diese Tätigkeit Sinn und Bedeutung habe. Die Deutsche Bahn transportiere jeden Tag Millionen von Menschen und Güter so klimafreundlich wie kein anderer. Er führt weiter aus:

„Wenn ich mit anderen Kollegen aus großen Konzernen rede, dann spüre ich bisweilen, dass die wirklich in einer Sinnkrise sind und nicht wissen, wie sie ihren Mitarbeitern erklären sollen, warum es in Zukunft noch Konzern X oder Firma Y geben soll.“

So betrachtet kann die Erklärung des „Business Roundtable“ in den USA vom August 2019 mit einer expliziten Hinwendung zum Stakeholder-Ansatz auch als ein Weg aus der Sinnkrise interpretiert werden.¹⁴

„Experiments show that having a sense of higher purpose stimulates oxytocin¹⁵ production, as does trust. Trust and purpose then mutually reinforces each other, providing a mechanism for extended oxytocin release, which produces happiness. So, joy on the job comes from doing purpose-driven work with trusted team.“

Paul J. Zak, The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 46

Organisatorisch sollte das Management die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine Arbeit als Berufung begriffen wird und es zu Flow-Erlebnissen kommt:

- Arbeitsanforderungen müssen quantitativ und qualitativ bewältigbar sein; es geht darum, Über- und Unterforderung zu vermeiden;¹⁶
- Mitarbeitern müssen einen gewissen Einfluss auf den Arbeitsablauf haben;
- Arbeit muss eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern;
- Mitarbeiter müssen eine bestimmte Aufgabe ganz, also vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können;

¹⁴ Siehe hierzu im Einzelnen die Ausführungen im Anhang.

¹⁵ Zur neurobiologischen Wirkungsweise des Hormons Oxytocin siehe etwa Kerstin Uvnäs Moberg, Oxytocin, das Hormon der Nähe, Berlin/Heidelberg 2016.

¹⁶ Mit der Rolle einer ausgewogenen Work-Life-Balance für unser Wohlbefinden beschäftigt sich Ashley Whillans (Harvard Business School) ausführlich in ihren Beitrag „Zeit macht glücklich“, der im August Heft 2019 des Harvard Business Managers (S.38-49) erschienen ist.

- Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung, dass ihre Arbeit einen Sinn hat.

Ist man im Flow, so geht die Arbeit sozusagen wie von selbst, das heißt, man muss keine mentale Energie aufwenden, um sich zum Arbeiten anzuhalten („Selbstbeherrschung“). Diese Energie steht für bewusstes Denken zur Verfügung. Mit anderen Worten: Im Flow zu sein bedeutet, produktiver zu sein.

Modernes Lernverhalten¹⁷ im Betrieb fußt auf Selbststeuerung.¹⁸ Bekannt ist hier das 70:20:10 Modell, wonach (1) 70 % des Lernens im Prozess der Arbeit (neue Aufgaben, Erweiterung des Verantwortungsbereichs, Managen von Veränderungen, Führungsaktivitäten, ...), (2) 20 % durch Unterstützung von Anderen (Mentoring, Coaching, 360 Grad Feedback, Gruppenarbeit, Fragen nach Rat, externe Netzwerke) und (3) 10 % durch Fremdsteuerung (Kurse, Workshops, Seminare, eLearning, ...) erfolgen. Lern- und Arbeitsprozesse verschmelzen durch den Bedeutungszuwachs informellen Lernens ((1) + (2)).

Organisatorisch muss die Personalentwicklung („Corporate Learning“) diesen Prozess begleiten und unterstützen. Der Focus sollte auf Hilfe zur Selbsthilfe des Lernenden sowie der Schaffung einer geeigneten Umgebung liegen, wobei eine enge Kooperation mit den jeweiligen Führungskräften/ Vorgesetzten erfolgen muss.

Um eine passende Lernumgebung zu schaffen braucht es eine innovative Lernkultur.

Hofstede/Hofstede verstehen unter Kultur

„die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“¹⁹

Die Programmierung wird dabei durch das soziale Umfeld und dessen gemachte Erfahrungen bestimmt. Sie zeigt sich schließlich in Denk-, Fühl- und Handlungsmustern.²⁰

¹⁷Mit Lernen sind Veränderungen im Verhalten oder eines Verhaltenspotentials, die sich im Prozess des Lernens ergeben, gemeint. Vgl. Richard Gerrig, Phillip G. Zimbardo, Psychologie, 18. Auflage, München 2009, S. 192f.

¹⁸ Lerntheoretisch vollzog sich das Verständnis des Lernens von einem Lernprozess durch Fremdsteuerung (Behaviorismus 1920: Lernen durch Reaktion auf Reize/ ausschließlich Konzentration auf das Verhalten, innere Prozesse werden vernachlässigt) zu einem Prozess durch Selbststeuerung (Kognitivismus 1960: Lernen durch Einsicht/ Einfluss des sozialen Umfelds auf innere Prozesse wird vernachlässigt; Konstruktivismus 1980: Lernen durch Konstrukte und Interpretation, Lernerfolge unterscheiden sich aufgrund subjektiver Interpretation).

¹⁹ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 4. Auflage, München 2009, S. 4.

²⁰ Ebenda, a.a.O., S. 68.

Eine Lernkultur der Selbststeuerung braucht das Bewusstmachen auf der/ durch die oberste/n Führungsebene und die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen durch die unmittelbare Vorgesetzenebene mit Unterstützung der Personalentwicklung (Teil der Personalabteilung).

Exkurs: Positive Leadership - Ein „Muss“ für Generation Y, Z, ...

„Die Generation Y wird neu definieren, was es bedeutet „gut zu leben“. Dabei zählt nicht immer mehr Wohlstand, sondern eine Kombination aus materiellem Wohlstand, Zeit für Freunde und Familie, Bildung, guten Arbeitsbedingungen und ökologisch intakter Umwelt.

Die Werte des Zusammenlebens, des Genusses von Freizeit und Lebensqualität, der Gesundheit und nicht zuletzt der Mitwirkung im politischen und kulturellen Bereich werden immer wichtiger. Auch die Kunst, sich nicht von Anforderungen überrollen zu lassen und Stress auszuweichen.“

Klaus Hurrelmann, Erik Albrecht: Die heimlichen Revolutionäre – Wie Generation Y unserer Welt verändert, Weinheim/Basel 2014, S. 240

Folgt man der Sozialisierungshypothese so liegen die Unterschiede zwischen den Generationen in unterschiedlichen Werten, also in Unterschieden in der geistigen Grundorientierung (sinnkonstituierenden Orientierungsleitlinien) des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Werte sind die „Auffassung von Wünschenswerten“, die das Handeln beeinflussen (bestimmen). Sie können als kognitive Präferenzstruktur verstanden werden, die als Entscheidungsstruktur dienen und so das Verhalten steuern. Die Sozialisierungshypothese geht davon aus, dass die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen während der Sozialisation entstehen und die während der Sozialisation vorherrschenden Bedingungen reflektieren. Entscheidend ist die formative Periode eines Menschen, die für die Zeit vom 10. bis zum 30. Lebensjahr angenommen wird, wobei es um die Übernahme gesellschaftlicher Werte und Normen geht. Neben den gesellschaftlichen und historisch prägenden Ereignissen sind hier weitere soziodemografische Faktoren wie die sozioökonomische Herkunft und das familiäre System wichtig. Im Kern geht die Sozialisierungshypothese davon aus, dass eine Veränderung der Umwelteinflüsse zu einer Prägung der Persönlichkeit führt.

Bei der Personalbeschaffung geht es einerseits um die strategische Ebene (Personalmarketing und Employer Branding) und andererseits um die operative Ebene (Recruiting). Im Employer Branding erfolgt eine Arbeitgeberpositionierung (Employer Value Proposition EVP), die die

emotionalen Werte und das rationale Nutzenversprechen bündelt (intrinsische Motivationsfaktoren, Qualität der Führungskräfte, Vergütung, Beziehungen, ...). Im EVP werden die Eigenschaften und Werte eines Arbeitgebers, die von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern als wertvoll und attraktiv gesehen werden, zusammengetragen. Dabei geht es um Authentizität und Glaubwürdigkeit

Eine Vielzahl von empirischen Studien zeigt, dass alle Generationen (Babyboomer, X, Y, Z) Wert auf eine ausgewogenen Work-Life-Balance, Jobsicherheit sowie in zweiter Linie auf monetäre Anreize und die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten legen. Für die jüngeren Generationen sind zudem soziale Aspekte wie ein wertschätzender Umgang und ein gutes Arbeitsklima von besonderer Bedeutung. Dies sollte auch bei den Stellenanzeigen mit zum Ausdruck kommen. Die Generation Y legt auch besonderen Wert auf Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Besonders bei den jüngeren Generationen sind soziale Kontakte (Weiterempfehlungen) wichtig bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitern.

Entscheidend für die Gewinnung und die Bindung von Mitarbeitern ist ein glaubwürdiges und authentisches Employer Branding. Um ein solches leisten zu können, müssen die Unternehmen sich zunächst intern selbst mit den gelebten Werten auseinandersetzen, bevor diese nach außen getragen werden können.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch ein Interview („Wir legen Wert auf Selbstreflexion“) von Stefan Ries, Vorstand und Personalchef von SAP, mit dem Handelsblatt vom 13.-15.2.2015 (S. 60f) zu den heutigen Anforderungen an Führungskräfte:

„In Sachen Führung und Lernen bringt aber der Nachwuchs ganz neue Vorstellungen ins Unternehmen.

... die Bindung der Jüngeren an ein Unternehmen hängt vor allem davon ab, wie eng ihre Beziehung zum direkten Vorgesetzten ist. ...

Die Führungskraft soll Vorbild und Vertrauensperson sein – verantwortungsbewusst, mitreißend, kommunikativ und einfühlsam. Er oder sie soll Mitarbeiter umfassend über alles informieren, was im Unternehmen relevant ist. Mitarbeiter wollen stärker in wichtige Entscheidungen eingebunden werden.

Chefs sollen zudem dafür sorgen, dass sich Privatleben und Berufsalltag bestmöglich vereinbaren lassen – egal, ob es um Familien- oder Gesundheitsthemen geht. ...

Die Notwendigkeit für Arbeitgeber, sich mit dem Thema Führungsverhalten auseinanderzusetzen, ist somit wichtiger denn je – nicht nur in unserer Branche. ...

Für mich ist die Führungskraft der Schlüssel zum Erfolg. ...

Das Thema Vertrauen in die verantwortungsvolle Führungskraft wird für die neue Generation noch viel wichtiger. Arbeitgeber, die das Instrument Vertrauen künftig nicht vernünftig einsetzen, bekommen Probleme;

... die meisten Mitarbeiter (wechseln) ihren Arbeitgeber dann ..., wenn die Beziehungen zum direkten Vorgesetzten nicht stimmen. Um attraktiv zu sein, müssen Sie also die richtigen Menschen auf Führungspositionen haben. “

3. Positive Leadership: Soziale bzw. emotionale Kompetenz als Voraussetzung

„Leading effectively is, in other words, ... about developing a genuine interest in and talent for fostering positive feelings in people whose cooperation and support you need. ... Positive behaviors – such as exhibiting empathy – create a chemical connection (über die Ausschüttung des Hormons Oxytocin, Anmerkung KR) between a leader`s and his or her followers` brains. By managing those interconnections adroitly, leaders can deliver measurable business results.“

Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Social Intelligence and the Biology of Leadership, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 53,55.

Positive Leadership bedarf aber nicht nur eines festen ethischen Wertegerüsts, sondern auch eines hohen Maßes an sozialer bzw. emotionaler Kompetenz, d.h. Führungskräfte sollten Gefühle

- bei sich und bei anderen (verbale und nonverbale Signale) erkennen und verstehen (Ursache des Gefühls - Wissen, wie die soziale Welt funktioniert),
- ausdrücken (ruhiges Mitteilen des Gefühls, reibungsloses Interagieren auf der nonverbalen Ebene),
- kontrollieren/steuern (Beherrschen von negativen Gefühlen, Bewusstmachen von positiven Gefühlen) und
- aktiv nutzen (Gefühle als Ratgeber) können.^{21, 22}

„Zahlreiche Studien deuten darauf hin, dass sich eine ausgeprägte emotionale Kompetenz positiv auf das psychische Wohlbefinden und unsere körperliche Gesundheit, die Qualität unserer sozialen Beziehungen und den beruflichen Erfolg auswirkt.“

²¹ Vgl. Gaelle Bustin, Jordi Quoidbach, Werden Sie Gefühlsprofi, in: Gehirn & Geist, Titelthema „Gefühle lesen – so steigern Sie Ihre emotionale Kompetenz“, Nr. 8/2018, S. 12-22.

²² Ein Test zur emotionalen Kompetenz findet sich unter: www.spektrum.de/artikel/1570794

Gaelle Bustin, Jordi Quoidbach, Werden Sie Gefühlsprofi, in: Gehirn & Geist, Titelthema
„Gefühle lesen – so steigern Sie Ihre emotionale Kompetenz“, Nr. 8/2018, S. 14

Ähnlich Sigal Barsade und Olivia A. O`Neill im Harvard Business Manager:

„Emotionen beeinflussen viele Faktoren menschlichen Verhaltens wie Engagement, Kreativität und Entscheidungsfreude. Managern, denen es gelingt, gute Gefühle zu fördern, können mit einer höheren Leistung ihrer Mitarbeiter rechnen.“

Sigal Barsade, Olivia A. O`Neill, Motor für die Leistung, Harvard Business Manager, März 2016

Das Handelsblatt kommt deshalb auch zum Schluss (Leitartikel vom 8.1.2019, S. 26):

„Der moderne Chef ist mehr Coach als Ansager. Er muss die Motive seiner Mitarbeiter kennen, um sie fördern zu können. Das bedeutet aber auch, dass er um seine eigenen Motive wissen muss. Viele Topmanager buchen inzwischen Ausbildungen als Coaches und als Mediatoren - und finden darin tatsächlich die geeigneten Instrumente für die neue Arbeitswelt. Fachlich können sie ihre Mitarbeiter oft nur noch wenig unterstützen, dafür ist die Arbeit zu speziell geworden. Sie müssen vertrauen - und moderieren. ... "Vertrauen ist der Anfang von allem", warb die Deutsche Bank in den 90er-Jahren. Ein Slogan, der gut die Agenda des modernen Chefs bestimmen könnte. Vertrauen heißt, Handlungs- und Entscheidungsspielräume abzugeben - und die volle Kontrolle über alle Prozesse freiwillig aufzugeben.“

Und dies gilt in einem verstärkten Maße in Zeiten der Digitalisierung.

„Vergleichsweise zukunftssicher sind auch all jene Berufe, in denen Menschen einen emotionalen Mehrwert für andere Menschen schaffen.

Das betrifft zum Beispiel viele Führungsaufgaben.

Sicher, viele Managemententscheidungen kann auch ein Computer treffen, oft sogar besser, weil rationaler als ein menschlicher Vorgesetzter.

Aber ein Team auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, Lob und Tadel angemessen zu kommunizieren und so die Leitungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, das kann nur ein guter Chef aus Fleisch und Blut.

Die Betonung liegt auf „guter“, denn mittelmäßige oder gar schlechte Chefs schaffen keinen solchen emotionalen Mehrwert – und dürften obsolet werden.“

So sicher ist Ihr Job (Zukunft der Arbeit), Titelthema Handelsblatt vom 2.-4.12.2016, S. 63

„Positive Leadership“ beginnt auf der obersten Führungsebene, und damit beim Wohlbefinden der Führungskräfte, beim Umgang der Führungskräfte mit sich selbst.

Ende Dezember 2018 ist im Handelsblatt ein Interview mit dem Management-Vordenker Michael Porter von der Harvard Business School erschienen, in dem es um Zeitmanagement geht.

„Wie sollen sie (die CEOs, Anmerkung KR) das Zeitmanagement angehen? Sie müssen darüber nachdenken, was die Blöcke sind, die ihre Zeitaufteilung ausmachen. Wir haben gesehen, dass es eine Reihe wichtiger Blöcke gibt.

Mit welchem Block fangen Sie an?

Wir beginnen mit dem CEO als Mensch. CEOs haben Familie. Er oder sie hat Kinder oder auch nicht. Sie müssen sich angemessen gegenüber den Kindern und dem Ehepartner verhalten. CEOs müssen genug Sport machen können, um die enorme Arbeitslast zu ertragen.

Warum ist das Persönliche so wichtig?

Wir haben festgestellt, dass CEOs, die nicht fit sind, nicht genug schlafen, die unzufrieden darüber sind, was in ihrer Familie passiert, einfach nicht so einen guten Job machen. Sie sind gestresster. Sie werden ihre Mitarbeiter und Teams nicht so gut unterstützen. Die persönliche Seite ist sehr wichtig. ...“

Michael Porter, Führungskräfte sollten sich von Ritualen frei machen (Interview),
Handelsblatt online vom 20.12.2018

4. Positive Leadership: Eine Win-Win-Situation für MitarbeiterInnen und Unternehmen

„Es wird nicht so viel Wert auf Führungskompetenz gelegt, wie gern behauptet. ... Wir folgen bei der Bewertung von Führungsstärke allzu häufig unserem Bauchgefühl und sitzen Stereotypen auf: Groß, laut, draufgängerisch mussten Anführer im Überlebenskampf jahrtausendlang sein. Und noch heute ist das unser unbewusstes Muster für Erfolg. ...

Unternehmen, die diesen (narzisstischen, Anmerk. KR) Cheftyp meiden, stehen in Sachen Mitarbeiterengagement besser da. Weniger Stress, Angst und weniger Burn-out-Fälle - das wirkt sich vorteilhaft auf Produktivität und Profit aus. ... wenn es um effektives Management der Zukunft geht, in dem viele Standardaufgaben von Künstlicher Intelligenz erledigt werden, wird von Führungspersonal ein höherer Grad an Mitarbeiterorientierung und Emotionaler Intelligenz verlangt. Denn auch dann noch werden die Beschäftigten Aufmerksamkeit, Mitgefühl und Bestätigung suchen - etwas, was Maschinen nicht so schnell werden leisten können.“

Thomas Chamorro-Premuzic, Zu viele Ego manen, Interview mit dem Handelsblatt vom 18.-22.4.2019, S. 62f

Es geht um eine Win-Win-Situation, und zwar für MitarbeiterInnen und Unternehmen:

MitarbeiterInnen, die gerne auf die Arbeit gehen, sind produktiver, kreativer, loyaler, ...²³

"Why write about happiness ... ? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics makes the link between a thriving workforce and better business performance absolute clear."

Harvard Business Review, The Happiness Factor,
Ausgabe Jan.-Feb. 2012,

Schwerpunkt "The Values of Happiness - How Employee Well-Being drives Profits" S. 77

„Consider Gallup`s meta-analyses of decades`worth of data: It shows that high engagement – defined largely as having a strong connection with one`s work and colleagues, feeling like a real contributor, and enjoying ample chances to learn – consistently leads to positive outcomes for both individuals and organizations. The rewards include higher productivity, better-quality products, and increased profitability.“

Paul J. Zak, The Neuroscience of Trust, in: Harvard Business Review Special Issue „The Brain Science Behind Business“, 1/2019, S. 44

Worin liegen die mit Positive Leadership verbundenen Vorteilen für Unternehmen im Einzelnen?

- Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse: Leistungsanstieg, Kundenzufriedenheit nimmt zu, Fluktuationsrate und Fehlzeiten sinken, Vorbeugung gegen Betriebsspionage und Sabotage von „Insidern“;
- Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten;
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter durch Aufbau einer überzeugenden Arbeitgebermarke; Förderung der Bereitschaft, freiwillig später in den Ruhestand zu gehen und (bei Ausscheiden) personalisiertes Wissen weiterzugeben;
- Beitrag zur Corporate Governance (Stakeholder-Value-Ansatz, „CSR“ bzw. ESG (Environment, Social, Governance im angelsächsischen Raum), die zunehmend wichtiger wird für institutionelle Anleger und für das Ansehen von Unternehmen in der Öffentlichkeit;
- Kommt dem Wertewandel der Generation Y (etwa 1980 – 1995 Geborene) hin zu einem ganzheitlichen, zufriedenen/glücklichen Leben entgegen.

²³ Vgl. hierzu etwa Alex Edmans, Lucjus Li, Chedi Zhang, Employee Satisfaction, Labour Market Flexibility, and Stock Returns Around the World, Cambridge 2014; Andrew J. Oswald, Eugenio Proto, Daniel Sgroi, Happiness and Productivity, in: Journal of Labor Economics, Jg. 33 (2015), S. 789-822.

Auch die Empfehlungen zum Führungsverhalten des Spitzenverbands der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherungen im Zusammenhang mit der psychische Gefährdungsbeurteilung (gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz, Fassung von 2013) zur Förderung der psychischen Gesundheit stellen faktisch auf Positive Leadership ab:

„Es geht ja darum, ob er oder sie (die Führungskraft, Anmerk. KR)

- Sie informiert
- Ihnen Rückmeldung gibt
- Sie unterstützt, sich weiterzubilden
- sich für Sie einsetzt
- Sich um Ihre Gesundheit kümmert
- Sich gerecht verhält
- ...“

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband, IAG Report 1/2013, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg, aktuelle Fassung August 2016, S. 18.²⁴

Hans Drechsler, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Arbeits- und Umweltmedizin, beschäftigte sich in seinem Vortrag „Gesundheit als „Erfolgsgarant für Unternehmen“ beim 5. Forum Kirch Wirtschaft Arbeitswelt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern „Gesundheitsfördernd arbeiten“ am 23.10.2015 in Rothenburg o.d.T. u.a. mit arbeits(platz)bedingten Risiken für Angststörungen und Depressionen.

Er wies darauf hin, dass diese Risiken umso höher seien,

- je höher die objektive und die empfundene Arbeitsintensität ist,
- je geringer der empfundene Handlungsspielraum für die Arbeitsausführung ist,
- je geringer die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz ist,
- je höher die „efford-reward-imbalance“ (Aufwand-Belohnungs-Ungleichgewicht) ist und
- je höher die subjektiv empfundene Ungerechtigkeit ist.

²⁴ Ein Beispiel für einen in der Praxis häufig verwendeten Fragebogen zur psychischen Gefährdungsbeurteilung findet sich unter <https://www.copsoq.de/> siehe hierzu auch Mathias Diebig, Franziska Jungmann, Andreas Müller, Ines Catharina Wulf, Inhalts- und prozessbezogene Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Kontext Industrie 4.0, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O (2018), Jg. 62, S. 53-67 und Katja Schuller, Anika Schulz-Dadaczynski, David Beck, Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O (2018), Jg. 62, S. 126-141.

Der Positive Leadership Ansatz beruht auf einer Umsetzung der Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung, insbesondere der Positiven Psychologie, in Management/Führung.²⁵

Anhang: Positive Leadership: Zur gesellschaftspolitischen Diskussion - vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value

Positive Leadership ist Teil des Stakeholder-Value (bzw. CSR/ EGS-) Ansatzes, bei dem es letztlich um den (nachhaltigen) Mehrwert, den Unternehmen für die gesamte Gesellschaft schaffen, geht.

In einer „spektakulären Erklärung“ (so das Handelsblatt) hat „Business Roundtable“, die Vereinigung der Topmanager der großen Unternehmen der USA, am 19.8.2019 eine Erklärung zur Abkehr vom Shareholder Value-Denken und einer Hinwendung der „Corporate Governance“ zum Stakeholder-Value veröffentlicht: „Updated Statement Moves Away from Shareholder Primacy, Includes Commitment to All Stakeholders“.²⁶

Im Morning Briefing vom 20.8.2019 schreibt das Handelsblatt:

„Abgesang auf den auf den Shareholder Kapitalismus

Ein Wetterleuchten ist über dem Kapitalismus zu sehen: Die Philosophie des so puren wie primitiven Shareholder-Values bestimmt nicht länger das Handeln der wichtigsten US-Konzerne. In einer spektakulären Erklärung von 181 CEOs, vereint an einem „Business Roundtable“, wird vielmehr ein neuer „Purpose“ betont: Man wolle sich nun genauso um Konsumenten, Arbeitnehmer, Lieferanten und die Gesellschaft kümmern, also um „Stakeholder“. Das bisherige System beglückt Investoren und bestraft sozial Schwache. „Der Amerikanische Traum lebt, aber franst aus“, warnt Jamie Dimon, Chef von J.P. Morgan und des „Business Roundtable“. Dem gehören auch Größen wie Jeff Bezos (Amazon), Mary Barra (General Motors) oder Tim Cook (Apple) an.“

²⁵ Vgl. im Einzelnen hierzu auch Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt, *Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung*, Freiburg 2014 (<https://eshop.haufe.de/prod/gesund-fuehren-mit-erkenntnissen-der-gluecksforschung>) sowie Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva Ruckriegel, *Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter - eine in jeder Hinsicht "entscheidende" Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung*, in: Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (DATEV) (Hrsg.), *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, Band 2: Wissenschaft und Recht, Springer Verlag, Berlin 2018, S. 235-258 (<https://www.springer.com/de/book/9783662564370>).

²⁶ Business Roundtable, *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’*, 19. August 2019 (<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>“

Zur Erklärung „Statement on the Purpose of a Corporation“ im Einzelnen (Auszug):

„While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners for the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all to all of them for the future success of our companies, our communities and our country.“

In ihrem Beitrag, „Shareholder Value“ US-Konzerne verabschieden sich vom Aktionärs-Mantra“, der am 20.8.2019 auf Spiegel online erschienen ist, schreibt Ines Zöttl dazu:

„Amerikas Wirtschaft wirft damit ein Mantra auf den Müllhaufen der Geschichte, das eine ganze Managergeneration geprägt hat. 1997 hatten sich die im Roundtable organisierten Unternehmen darauf verpflichtet, künftig „in erster Linie“ den Anteilseignern zu dienen. Dabei blieb es zwei Jahrzehnte lang. Die Belange der sonstigen Interessengruppen spielten nach dieser Lesart nur „als Ableitung“ der Verpflichtung gegenüber dem Aktionär eine Rolle, ganz so, wie es der Chicagoer Ökonom Milton Friedman empfohlen hatte. Nach dem Konzept des Wirtschaftsnobelpreisträgers beschränkt sich die Aufgabe der Unternehmen darauf, die Gewinne zu maximieren. Dabei müssen sie Gesetze und fundamentale Regeln einhalten, mehr aber auch nicht. Alle anderen gesellschaftlichen oder ethischen Zielsetzungen seien nicht Sache der Firmen, sondern des einzelnen Bürgers und des Staates.“

Friedman griff 1970 in seinem Artikel im New York Times Magazine, der mit „Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens besteht in der Steigerung des Profits“ die damals in den USA weitverbreitete Unzufriedenheit der Aktionäre auf. Dieser Artikel wurde zum Gründungstext der Shareholder-Value Bewegung.²⁷

²⁷ Vgl. Mariana Mazzucato, Wie kommt der Wert in die Welt – von Schöpfen und Abschöpfen, Frankfurt 2019, S. 223.

„die Maximierung des Shareholder-Value (wurde) zum Katalysator für eine Reihe sich gegenseitig verstärkender Trends, die das kurzfristige Betriebsergebnis hoch- und die langfristige Sicht ebenso herunterspielten wie die breiter angelegte Frage, wem die Unternehmung eigentlich nützen sollte. Im Namen der Maximierung des Shareholder-Value (MSV) nahmen Manager Profite, wo sie zu finden waren. ... Private Equity ist potenzierte Maximierung des MSV. ... Das hat zur Folge, dass sich viele Firmen im Besitz von Private-Equity-Fonds zu erheblichen kurzfristigeren Perspektiven gezwungen sehen als sie es andernfalls eingenommen hätten. Das ist das Gegenteil von „geduldigem Kapital und der Steigerung der Produktivität um des langfristigen gesellschaftlichen Nutzens willen.“

Mariana Mazzucato, Wie kommt der Wert in die Welt – von Schöpfen und Abschöpfen, Frankfurt 2019, S. 224

In der Ausgabe vom 21.8.2019 beschäftigt sich das Handelsblatt unter der Überschrift

„Abkehr vom Profit-Credo“ ausführlich mit dieser Abkehr vom Shareholder-Value (S. 14f):

„Für die US-Unternehmen kommt das einer Revolution gleich: Seit den 1970er-Jahren galt für US-Manager stets die Maxime, allein den Börsenwert des Unternehmens zu mehren, ungeachtet möglicher sozialer Folgen. Dass die US-Organisation nun von dieser Sichtweise abrückt, wird von deutschen Managern begrüßt - auch weil die Idee, ebenso die Interessen anderer Stakeholder in die Unternehmensführung einzubeziehen, in Deutschland schon lange zum Grundkonzept der Sozialen Marktwirtschaft gehört.“

Im Leitartikel des Handelsblatts vom 21.8.2019, der mit „Profit für alle“ überschrieben ist, führt Dieter Fockenbrock aus (S. 26):

„Nun aber bahnt sich eine Wende an, die bemerkenswert ist. 200 Konzernchefs aus den USA haben einen Aufruf unterschrieben, der die Grundlagen amerikanisch geprägter Unternehmensführung auf den Kopf stellt. Und dessen Kern eigentlich das europäische, insbesondere deutsche Selbstverständnis widerspiegelt. Und der lautet: Unternehmen tragen auch Verantwortung für die und in der Gesellschaft. In den Staaten soll nun die Profitmaximierung zugunsten der Aktionäre nicht mehr das wichtigste Ziel der Unternehmen sein. Stattdessen sollen alle sogenannten Stakeholder - von Mitarbeitern über Kunden und Zulieferer bis zu den Gemeinden - beachtet werden. ...

Wie aber lässt sich ein Unternehmen darauf ausrichten, wenn es anonymen Aktionären gehört, wenn nicht (mehr) Umsatz, Cashflow und Gewinn das Maß aller Dinge sind? Diese Fragen stellen sich deutsche und europäische Manager schon seit Jahren. Und wie durch Zufall gründet sich just an dem Tag, an dem die US-Manager ihr Shareholder-Value-Mantra aufgeben, in Deutschland eine Werteallianz. Sieben europäische Konzerne - von BASF über die Deutsche Bank und SAP bis zu Novartis und LafargeHolcim - haben eine "value balancing alliance" gegründet, deren Ziel es ist, bilanzfeste Kennziffern zur Messung von Wertbeiträgen der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt zu entwickeln. Die Allianz steckt zwar in der Startphase, beweist aber, dass die Diskussion über unternehmerische Prinzipien in Europa den Amerikanern um Meilen voraus ist. Hierzulande wird nicht mehr im Grundsatz diskutiert, müssen keine spektakulären Statements mehr abgegeben werden. Die Konzerne suchen bereits nach Lösungen zur konkreten Umsetzung.“

Die Abkehr vom einer Fixierung auf den Shareholder-Value Ansatz und die Aussichtung auf den Stakeholder-Value-Ansatz zeigt aber auch, dass die (traditionelle) europäische

Unternehmenskultur, die immer mit gesellschaftlicher Verantwortung („Ehrbarer Kaufmann“, CSR“) verbunden war, letztlich wieder an Bedeutung gewinnt.

Das Denken in Kategorien der gesellschaftlichen Verantwortung hat mittlerweile auch an weltweit führenden Business Schools, so etwa der HEC in Paris (gegründet 1881) und der IESE Business School in Barcelona (gegründet 1958), Eingang gefunden.

In einem Interview mit dem Handelsblatt vom 22.-24.2.2019 (S. 18) äußert sich Peter Todd, der seit 2015 die HEC leitet, wie folgt:

„Uns ist es zum Beispiel sehr wichtig, dass unsere Studierenden ein Verständnis für Nachhaltigkeit entwickeln - sowohl in ökonomischer als auch in ökologischer und sozialer Hinsicht. Denn mittelfristig werden nur jene Unternehmen erfolgreich sein, die einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. ... Wir erklären den Studierenden, dass ein zu stark kapitalistisch orientiertes Denken nur kurzfristige Erfolge bringt. Bestes Beispiel dafür ist General Electric, früher einmal das wertvollste Unternehmen der Welt nach Marktkapitalisierung. Heute steckt der Konzern in der Krise, weil das Management zu sehr auf kurzfristige Gewinne aus war und kein nachhaltiges Geschäftsmodell aufgebaut hat. In dieser Hinsicht gibt es an Business-Schools inzwischen ein starkes Umdenken.“

In einem Interview mit dem Handelsblatt vom 22.-24.11.2019 führt Franz Heukamp, der seit 2016 der IESE vorsteht, aus:

„Ethik im Management und der nachhaltige Umgang mit den natürlichen Ressourcen hat in unserer Ausbildung schon immer eine wichtige Rolle gespielt. Dass diese Themen auch im Bewusstsein der Öffentlichkeit und vieler Manager an Bedeutung gewinnen, ist ein positives Signal. ... Eines unserer Alleinstellungsmerkmale ist es, nachhaltiges und ethisches Wirtschaften in allen Fachbereichen darzustellen. Im Ethikunterricht ist jeder ethisch. Viel interessanter ist es zu sehen, wie beispielsweise Finanzplanung gelehrt wird und welche Kriterien dabei berücksichtigt werden. Wirklich ethisch ist Management nur, wenn Langfristigkeit und Nachhaltigkeit bei allen Entscheidungen eine Rolle spielen. Deshalb müssen diese Themen in wirklich allen Fachbereichen präsent sein.“

Ähnlich äußerte sich Larry Fink, der CEO von Blackrock, dem mit 6,5 Billionen US-Dollar weltweit größten Vermögensverwalter in einem Interview mit dem Handelsblatt:

„Mir wurde sehr klar, dass die besten Unternehmen nicht nur auf ihre Aktionäre schauen, sondern alle wichtigen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Sie verbinden die Belange der Mitarbeiter mit denen der Kunden, und sie kümmern sich um die Gemeinden, in denen sie tätig sind. Davon werden langfristig auch die Aktionäre profitieren.“

Larry Fink, Unternehmen müssen mehr tun, Interview mit dem Handelsblatt vom 18.4.2019, S. 58f.

Am 29.1.2019 hat das Handelsblatt ein großes Interview mit Joe Kaeser, dem CEO von Siemens, veröffentlicht, in den es auch um Stakeholder-Value ging:

„Unsere "Sinnhaftigkeit" ist es, der Gesellschaft zu dienen, indem wir produzieren, was relevant für die Gesellschaft ist. Wenn ich das vor Investoren sage, heben die schon mal die Augenbrauen. Da denken manche, wir wollten aus Siemens einen volkseigenen Betrieb machen.

Natürlich sind wir keine Non-Profit-Organisation. Aber es geht uns eben auch nicht allein um den maximalen kurzfristigen sogenannten Shareholder-Value. ...

Es gibt einige Investoren, die denken immer kurzfristiger. Je aggressiver zum Beispiel Hedgefonds sind, desto kurzfristiger sind sie auch. Und damit sorgen sie dafür, dass eine kleine Schicht immer noch reicher wird. Aber es gibt auch viele andere, Pensionsfonds zum Beispiel, die langfristiger orientiert sind. Andere Fonds legen auch darauf Wert, wie nachhaltig ein Unternehmen wirtschaftet.

Wir sind fest davon überzeugt, dass wir als Unternehmen Teil der Gesellschaft sind und damit auch Verantwortung tragen. Auch deshalb haben wir über unser Zukunftskonzept nachgedacht. ...

Ich nenne es den "inkluisiven Kapitalismus". Wir beschäftigen uns neben Strategie, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auch damit, wie eine Soziale Marktwirtschaft 2.0 aussehen könnte und welchen Beitrag wir bei Siemens dazu leisten können. Für mich ist das ein wichtiger Unternehmenswert. ...

Die Feigenblattphilosophie der traditionellen "Corporate Social Responsibility"(CSR) reicht nicht aus; sie muss neu gedacht und implementiert werden. ...

Der europäische Kodex sagt, dass es einen Stakeholder-Ansatz geben darf. Es muss nicht ausschließlich um die Interessen der Eigentümer und Aktionäre gehen. Das ist in der Rechtsprechung anerkannt.

Angesichts der zunehmenden Spaltung der Gesellschaften birgt der reine Shareholder-Value-Ansatz sogar Gefahren, weil er einseitig auf vermögende Kapitalgeber fokussiert ist und die Schwächeren aus dem Blick verliert. ... Arm und Reich haben sich zu sehr voneinander entfernt. Das gilt innerhalb der Volkswirtschaften, aber auch zwischen den Industrie- und Entwicklungsländern. Die Ungleichgewichte haben ein Maß erreicht, das nicht mehr hingenommen wird.“

Joe Kaeser spricht von einem "inkluisiven Kapitalismus" bzw. von einer "Sozialen Marktwirtschaft 2.0". Er knüpft damit unmittelbar an die Väter der Sozialen Marktwirtschaft an. Es stellt sich allerdings die Frage, weshalb CSR – so Joe Kaeser – neu gedacht werden muss. Ersthaften Vertretern des CSR-Ansatzes ging es nie um eine Feigenblattphilosophie.

„Corporate Social Responsibility (CSR) ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Sie wird dadurch konkretisiert, dass sie Verantwortung gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens. ... Als Stakeholder sind Individuen oder Gruppen anzusehen, die durch das Handeln von Unternehmen beeinflusst werden oder die durch ihr Handeln das Unternehmen beeinflussen.“

Rold Brühl, Corporate Social Responsibility, München 2018, S. 49 und S. 11

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken steht schon seit Jahren für einen solchen ersthaften CSR-Ansatz. Sie hat das Thema CSR früh aufgegriffen und ist mit ihren vielfältigen CSR-Aktivitäten und -Angeboten führend in der IHK-Organisation in Deutschland. Die IHK Nürnberg für Mittelfranken bietet dazu auch einen Zertifikatslehrgang „CSR-Manager (IHK)“ an.

„Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette.“

IHK Nürnberg für Mittelfranken, Corporate Social Responsibility, Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A-Z, Nürnberg 2012

Dieser Ansatz findet sich auch im „Deutschen Corporate Governance Kodex“ (Fassung Februar 2017) im Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns wieder:

"Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).“

Parallel dazu findet die Diskussion im Zusammenhang mit der Frage einer Nachhaltigen Finanzierung unter „Sustainable Finance“ statt. Hier geht es um die Berücksichtigung der sog. „ESG“ („Environmental, Social and Governance“) -Kriterien bei der Auswahl von Finanzierungs- bzw. Investitionsvorhaben.

In einem Interview (Handelsblatt vom 12.-14.7.2019, S. 30) äußert sich Ingo Speich, der Leiter des Bereichs Nachhaltigkeit und Corporate Governance der Fondsgesellschaft Deka Investment, die rund 276 Mrd. Euro verwaltet, wie folgt:

„Nachhaltigkeit ist kein Modethema, sondern ein langfristiger Trend, der bleibt. Dafür sorgt auch die Regulierung mit dem Gesetz zur Anwendung der Aktionärsrechterichtlinie - abgekürzt ARUG II. Da wird in Zukunft Nachhaltigkeit für Investoren quasi zur Pflicht. Und Vergütungsthemen werden wieder stärker diskutiert werden, auch im Zusammenhang mit der Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen. ... Wir sind dabei, Nachhaltigkeit (gemessen an den ESG-Kriterien, Anmerk. KR) über den gesamten Investmentprozess der Deka zu implementieren. Wenn Unternehmen hier nicht auskunftsfähig sind oder schlecht abschneiden, dann droht die Herabstufung des Anlageurteils oder der Ausschluss aus dem Anlageuniversum. Wir werden Firmen aussortieren.“

Bedeutend ist in diesem Zusammenhang auch der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte der Bundesregierung.

„Die Bundesregierung formuliert im Aktionsplan ihre klare Erwartung, dass Unternehmen die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht einhalten und Menschenrechte entlang ihrer Liefer- und Wertschöpfungsketten achten.“

<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Ueber-den-NAP/Ziele-des-NAP/ziele-des-nap.html>

In seinem Kommentar zum Mahnbrief des Blackrock Chefs Larry Fink an die Top-Vorstände der globalen Konzerne führt Robert Landgraf aus:

„Von den Managern wird Führungsstärke verlangt, selbst wenn das kurzfristig auf Kosten der Gewinne geht. Unternehmen sind nicht nur Ertragsmaschinen, sie haben auch Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft insgesamt. ... Umweltaspekte spielen genauso wie gute Unternehmensführung und soziale Kriterien eine immer wichtigere Rolle für die Konzernchefs der nächsten Generation, die Millennials. Das zahlt sich auch an der Börse aus: Verantwortungsvolle Firmen schneiden an den Märkten besser ab.“

Robert Landgraf, Kapitalmarkt: Weckruf für die Konzerne, Handelsblatt vom 18.-20.1.2019

„Stakeholder-Value“, „CSR“ und „ESG“ laufen letztlich auf dasselbe hinaus.

„Unternehmen sind für die Gesellschaft da, nicht umgekehrt. Unternehmertum ist kein Selbstzweck.“

Roman Herzog Institut, Zwischen Gewinn und Verantwortung – Ergebnisse der CRS-Forschung, München 2012, S. 23

Damit kommt man aber wieder zurück zu den Vorstellungen über die Rolle der Unternehmen, die im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft beheimatet sind.

Nach Wolfgang Huber ging die deutsche Nachkriegsdebatte

„vom Vorrang des Menschen aus, dessen Bedürfnisse durch wirtschaftliche Tätigkeit befriedigt werden sollen. Der Zweck der Wirtschaft wurde nicht im Erzielen von Gewinnen als solchen gesehen. Er lag nach dieser Auffassung vielmehr in der Herstellung von lebensdienlichen Produkten und Dienstleistungen. Ein weiterer Zweck der Wirtschaft betraf die Schaffung von sinnerfüllten und auskömmlichen Arbeitsplätzen.“

Wolfgang Huber, ETHIK – Die Grundfragen unseres Lebens, München 2013, S. 156

Literaturempfehlungen

Markus Ebner, Positive Leadership - Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance – Ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, Wien 2019

Nico Rose, Arbeit besser machen – Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung, Freiburg 2019

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt, *Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung*, Freiburg 2014

Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva Ruckriegel, *Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter - eine in jeder Hinsicht "entscheidende" Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung*, in: Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (DATEV) (Hrsg.), *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht*, Band 2: *Wissenschaft und Recht*, Springer Verlag, Berlin 2018, S. 235-258

Marion Schmidt-Huber, Rudolf Tippelt, *Born to be a Leader? - Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung*, Roman Herzog Institut, München 2014.

Paul J. Zak, *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*, 2017.