

Betriebs- wirtschaftslehre

Management

Neue Arbeitswelt, neuer Führungsstil

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Braunschweig

Die neuen Generationen Y und Z haben zum Teil andere Vorstellungen von der Arbeitswelt als ältere Generationen. Damit erwarten sie auch einen anderen Führungsstil, als er noch vorherrscht. Dazu gehören Ehrlichkeit, Bescheidenheit und Offenheit, was sich mit Demut zusammenfassen lässt.

1. Skizze der heutigen Arbeitswelt

Great Resignation

In den USA macht derzeit der Begriff „Great Resignation“ die Runde. Obwohl sich die Konjunktur nach diversen Corona-Wellen langsam wieder erholt, kündigen vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter ihre Jobs, bisweilen über vier Millionen. Auch in Deutschland wurde zuletzt eine **zunehmende Wechselbereitschaft** registriert: Ende 2021 liebgeliebte fast jeder zweite Arbeitnehmer mit einer Kündigung. Und die Besten gehen immer zuerst – vor allem, wenn die Identifikation mit dem Arbeitgeber abnimmt. Im Gegenzug wird nach mehr individueller Freiheit im Beruf gestrebt. So fordern viele Mitarbeiter immer nachdrücklicher **flachere Hierarchien, freie Ortswahl, selbstbestimmtes Arbeiten und die Freiheit, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen**. Und sie erwarten eine **andere Führung**, in der Peer Groups den herkömmlichen Vorgesetzten ersetzen. Das klassische kontrollierende Führen „von oben“ wird immer unbeliebter. Insgesamt lassen sich zwei Megatrends ausmachen.

Stärkerer Sinngehalt der Arbeit

Zum einen erwarten die Beschäftigten aus den Generationen Y und Z einen deutlich stärkeren Sinngehalt ihrer Arbeit. Der vom US-Coaching-Anbieter Better Up erstellte „Meaning and Purpose at Work Report“, bei dem 2018 über 2.000 Amerikaner aus 26 Branchen befragt wurden, ergab, dass neun von zehn Befragten „Meaning“ gegen „Money“ eintauschen würden und bereit wären, durchschnittlich 23 Prozent ihres künftigen Gehalts zu opfern (vgl. Achor et al.). Dies entspricht ca. 20.000 Dollar im Jahr.

Führungskräfte sollen ethisch handeln

Zum anderen fordern immer mehr Arbeitnehmer, Führungskräfte sollten ethisch handeln. Bei einer Umfrage zum Edelman Trust Barometer forderten 86 Prozent der Befragten von ihren Vorgesetzten nachdrücklich „Moral Leadership“. 48 Prozent meinten, ihr direkter Vorgesetzter würde „niemals“ nach ethischen Grundsätzen entscheiden (vgl. von der Oelsnitz, S. 149 ff.). Man sieht: Mehr Gehalt ist schön, aber letztlich kein intrinsischer Motor. Vor allem die Spitzenleute wollen heute primär über Jobinhalte reden und nicht über Titel oder die Größe ihres Büros.

Frage 1: Welche zwei Megatrends zeichnen sich in der Arbeitswelt ab?

Humble Leadership

Ausgehend von den USA zieht daher möglicherweise auch in Europa bald ein neues Führungsethos ein: Humble Leadership, am besten übersetzt mit leiser, bescheidener Führung. Angesichts des sich dramatisch verschärfenden Fachkräftemangels dürfte diese veränderte Führungslogik nachdrücklich von der jungen Generation gefordert werden.

Wo die Expertise heute angesiedelt ist

Im traditionellen Industriebetrieb hatte sich das für den Geschäftsbetrieb wesentliche Know-how in einigen wenigen Köpfen an der Unternehmensspitze konzentriert. Darunter kam das große Heer der Ausführenden, entsprechend uninformatiert waren die Mitarbeiter. Heute findet sich die eigentliche Expertise bei denjenigen, die an der **operativen Basis** tätig sind – und diese wollen (und können) sich in der Regel selbst führen.

Sach- und Führungsaufgaben werden nicht mehr getrennt

Früher unterschied man auch streng zwischen Sachaufgaben und Führungsaufgaben. Eine Trennung, die heute weitgehend obsolet ist. Die bisherige Stathierarchie wird jetzt von einer **funktionalen Wissens- und Kompetenzhierarchie** abgelöst. Die modernen Wissensarbeiter sehen sich gegenüber ihren Auftrag- oder Arbeitgebern als Gleichberechtigte. Sie empfinden sich nicht länger als Angestellte, sondern als „Professionals“, wie es Peter Drucker bereits 1982 erkannte.

2. Sinn als Motor der Leistung

Offenbar kann mithilfe der Strukturen anonymer Großunternehmen Gehorsam von den Mitarbeitern abverlangt werden. Allerdings gelingt es häufig nicht, ein besonderes Engagement oder gar ein nachhaltiges Wohlbefinden bei ihnen zu erzeugen. Ein Grund dafür ist: Nicht wenigen Organisationen mangelt es an positiven Ressourcen. Ihnen fehlen Emotionen, innere Überzeugung und Sinn.

Job, Karriere und Berufung

Organisationssoziologen unterscheiden häufig zwischen Job, Karriere und Berufung. Den Job macht man, um die Lebenshaltungskosten zu bestreiten, lässt sich woanders mehr verdienen, wechselt man ihn. Fließt kein Geld mehr, hört man auf zu arbeiten. Karriere macht man, um wesentlich mehr Geld zu verdienen und/oder um in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen und sich damit selbst zu bestätigen. Einer Berufung geht man hingegen um ihrer selbst willen nach. Man würde die damit verbundene Arbeit notfalls auch ohne Beförderungsaussichten und sogar ohne Bezahlung tun.

Führungskräfte könnten sich daran orientieren, indem sie sich selbst zurücknehmen und sich auf ihren **Dienst an den Mitarbeitern** konzentrieren. Das Gleiche könnten die nächsthöheren Vorgesetzten tun. Was für eine Art von Organisation würde dann entstehen?

Führungskräfte schaffen einen Arbeitsraum mit Sinn

Letztlich geht es bei „wahrer“ Führung darum, einen Arbeitsraum zu schaffen, der dem einzelnen Mitarbeiter ein Mindestmaß an Sinn vermittelt.

Dabei lassen sich vier Begriffe unterscheiden, die sorgsam zu trennen sind:

- **Job** (What you do): Damit sind die operativen Aktivitäten gemeint, die jeder am Arbeitsplatz zu erledigen hat, beispielsweise Kunden zu beraten oder zu besuchen, Produkte zu entwickeln oder Meetings vorzubereiten.
- **Purpose** (Intention): Welche Absicht verfolgt man mit seinem beruflichen Tun? Dies beschreibt eher ein Potenzial, etwas, das man idealerweise erreichen könnte. Purpose ist die Brücke zwischen der faktischen Tätigkeit (Job) und dem konkreten Einfluss, den man damit letztlich auf Dritte nimmt.
- **Impact** (Real Influence): Zu welchem tatsächlichen Ergebnis führt das eigene Tun? Wer etwa einen Kunden aufklären möchte (Purpose) und ihm damit wirklich hilft, hat einen positiven Impact. Wer hingegen einen Patienten heilen möchte (Purpose), ihm aber mit der Behandlung noch mehr Schaden zufügt, hat einen negativen Impact.
- **Meaning** (Why you do it): Warum macht man das eigentlich alles? Zieht man aus seinem Tun eine innere Befriedigung? Verfolgt man damit einen höheren Sinn? Meaning ist eine subjektive Größe, während sich Impact objektiv messen lässt (vgl. Morgan, S. 52).

Purpose als Wundermittel?

Gegenwärtig erfährt Purpose viel Beachtung. Als ob es ein Wundermittel für steigende Umsätze und eine breit akzeptierte Unternehmenspolitik sei und auch bei den zunehmenden Umweltproblemen helfe. Natürlich handeln Unternehmen nicht im luftleeren Raum, indem sie lediglich die Ansprüche ihrer Aktionäre und Kunden erfüllen. Stattdessen müssen sie immer mehr Stakeholder in den Blick nehmen, um auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Dazu gehören auch ihre Mitarbeiter.

Sollten, wie erwähnt, Mitarbeiter bereit sein, zugunsten von mehr Arbeitssinn auf Teile ihres Arbeitslohns zu verzichten – könnten dann Arbeitgeber nicht auf die Idee kommen, Lohn- und Gehaltskürzungen vorzunehmen? Erfolgt das nicht sogar bereits bei bestimmten Berufen, die ein besonderes Sinnkapital versprechen, beispielsweise im Pflege- oder Erziehungsbereich? Das wäre allerdings alles andere als fair.

Frage 2: Welche vier Begriffe sind beim Sinn der Arbeit zu unterscheiden?

3. Demut als Führungsstil

Nicht zufällig beginnt ein vielbeachteter Artikel, der 2018 im „The Wall Street Journal“ erschien, mit den Worten: „After decades of screening potential leaders for charm and

charisma, some employers are realizing they've been missing one of the most important traits of all: humility!" (Shellenberger). Was ist damit gemeint?

Definition

Etymologisch lässt sich das deutsche Wort „Demut“ (Humility) auf das althochdeutsche „Diomuoti“ zurückführen, was so viel wie „dienstwillig“ oder „die Gesinnung eines Dienenden zu haben“ bedeutet. Aus der Luther-Bibel ergibt sich der lateinische Begriff „humilis“ bzw. „humilitas“ (vgl. von der Oelsnitz, S. 92 ff.). In der Sozialforschung wird Demut als **multidimensionales Konstrukt** definiert, das aus mehr oder weniger vielen Unterdimensionen besteht und im Gegensatz zu Arroganz, Narzissmus und Ich-Bezogenheit steht. Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die bekanntlich auch bei Führungskräften auftreten können.

Konstruktives Handeln und positive Charakterzüge

Demütige Führungskräfte vermeiden nicht nur destruktive Verhaltensweisen wie die gezielte Einschüchterung von Mitarbeitern oder persönliche Bereicherung. Ihre Demut zeigt sich in konstruktivem Handeln und positiven Charakterzügen, seien es **soziales Verhalten, Ehrlichkeit oder Vertrauen**. Das kann dazu führen, dass **effektiver delegiert** wird und die **Lasten gerechter verteilt** werden. Und sie motivieren auch wirksamer, da sie nicht an vordefinierten Prozessen ansetzen und die Mitarbeiter „schieben“. Stattdessen halten sie sich an vereinbarte Ziele — und „ziehen“ die Mitarbeiter mit. Ihre Autorität ergibt sich letztlich daraus, dass sich die Mitarbeiter mit den Projekten und Herausforderungen der Organisation identifizieren. Die üblichen Belohnungs- und Bestrafungsmuster werden obsolet.

Soziale Austauschtheorie

Demütige Leader gehen also in **Vorleistung**. Sie sind bereit, den Mitarbeitern Vertrauensvorschuss zu gewähren, was einem zentralen Postulat der sozialen Austauschtheorie entspricht (vgl. Cropanzano/Mitchel, S. 874 ff.). Die Theorie beleuchtet das Verhalten von Individuen in sozialen Beziehungen, ihre Transaktionen und Verpflichtungen oder die bidirektionale Transaktionen unterschiedlicher Güter in einem ökonomischen Zusammenhang. Konkret: Leistung wird gegen Belohnung, Vertrauen gegen Ehrlichkeit und Prestige gegen Anstand getauscht.

Gesetz der Reziprozität

Die soziale Austauschtheorie zeigt: Die meisten Menschen antworten auf positives oder negatives Handeln ihnen gegenüber mit demselben Verhalten. Es herrscht das eherne Gesetz der Reziprozität (vgl. Palmer/Holmes/Perrewé, S. 144 f.). Dies ist wohl einfach dem Umstand geschuldet, dass es im Leben häufig nicht um einmalige Ereignisse geht, sondern man einer Reihe von Menschen häufiger begegnet, was in Organisationen, in denen man beschäftigt ist, ohnehin der Fall ist. Wer also als Untergebener aggressiv oder kleinlich behandelt wird, neigt dazu, sich so auch gegenüber anderen zu verhalten. Wer hingegen von anderen Respekt und Vertrauen erfährt, wird auch ihnen den gebührenden Respekt erweisen und ihnen Vertrauen entgegenbringen (vgl. Grijalva et al.; van Scotter/Roglio).

Dieses Prinzip lässt sich auch **auf das kapitalistische Wirtschaftssystem übertragen**. Wenn sich das Unternehmen nicht für den Einzelnen interessiert und alles kühl ökonomisiert, verhalten sich auch die Beschäftigten so. Kein Wunder, dass es dann zu emotionaler Distanz und innerer Kündigung kommt.

Authentisch sein

Eine demütige Führungskraft strebt nicht nach übertriebener Anerkennung, sie stellt ihr Licht aber auch nicht unter den Scheffel. Sie ist einfach authentisch. Denn echte Demut wird — wie alle Tugenden — wie selbstverständlich gelebt und nicht als besonderes Verhalten in einem speziellen Augenblick gesehen. Echte Demut ist also alltägliches Verhalten und keine Glanztat.

Demut wurde vor gut zehn Jahren in der Wirtschaft als Tugend erkannt und ist dann über die Wirtschaftsethik nach und nach in die **Managementlehre** eingesickert, wo sie nun angekommen zu sein scheint. Sie kann das Verhalten von Führungskräften stark prägen und damit zu ihrer Professionalität beitragen.

Quintessenz der Demut

Die Quintessenz der Demut (vgl. von der Oelsnitz, S. 56 ff.) spiegelt sich letztlich in

- Ehrlichkeit (Honesty),
- Bescheidenheit (Modesty)
- Offenheit (Openess)

wider.

Frage 3: Was besagt das Gesetz der Reziprozität?

4. Marksteine der Demut

Ehrlichkeit

Demütige Führungskräfte sind ehrlich, und zwar in beide Richtungen: ehrlich gegenüber anderen (Untergebenen, Kunden, Investoren) und zu sich selbst. Sie erkennen und nennen ihre Fehler, Irrtümer und ihre Grenzen. Sie nehmen Kritik an und sind auch nicht zu stolz, sich helfen zu lassen oder Mitarbeiter um Unterstützung zu bitten. Es wurde empirisch bestätigt, dass das Eingeständnis des eigenen Nicht-Wissens in einem kollegialen Umfeld als Stärke wahrgenommen wird, da es von Authentizität und Vertrauen zeugt (vgl. Crossman/Doshi, S. 1 ff.). Sehr häufig führt Stolz zu Selbstüberhöhung und Selbstüberschätzung und damit möglicherweise zu Fehlentscheidungen. So lässt sich nachweisen, dass narzisstische Führungskräfte eher dazu neigen, das Geschäft des Unternehmens zu internationalisieren und generell mehr Geld zu investieren.

Bescheidenheit

Demütige Führungskräfte sind bescheiden und stehen zu ihren Schwächen. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie ihre Verdienste und Leistungen verschweigen. Sie sind sich ihres besonderen Status bewusst, leiten daraus aber keine Sonderrechte ab (z.B. einen größeren Firmenwagen oder besondere Boni). Bescheidene Menschen können in der zweiten Reihe stehen und anderen den Vortritt lassen. Sie wollen Leistungen erbringen und erfreuen sich an den Leistungen anderer. Sie streben nicht nach Status und Prestige.

Offenheit

Demütige Führungskräfte sind außerdem offen und zugänglich und kommunizieren das auch. Wer Vertrauen aufbauen will, muss transparent sein.

Expressed Humility

Besonders wichtig für ein derartiges Führungskräfteleitbild ist das Konzept der Expressed Humility (vgl. Owens/Johnson/Mitchell, S. 1517 ff.). Es ist speziell auf die Berufswelt gemünzt.

Drei zentrale Komponenten der Demut

Danach besteht Demut aus drei zentralen Komponenten, die im realen Leben auf natürliche Weise verknüpft sind und teilweise auch aufeinander aufbauen:

- **Selbsterkenntnis** (Self-assessment): Womit der Willen und die Fähigkeit zum unverstellten Blick auf sich selbst gemeint sind. Es findet keine Selbstüberschätzung statt, die zu Konformitätsdruck bei der Belegschaft führen könnte. Dazu gehört auch die Bereitschaft, die Wahrnehmung von sich selbst anhand der Wahrnehmung zu überprüfen, die andere von einem haben. Wer in der Lage ist, ehrlich auf sich selbst zu blicken, der hat auch einen klareren Blick auf die eigene Organisation, die Konkurrenten und die gesellschaftliche Umwelt.
- **Anerkennung anderer** (Appreciation): Es ist wichtig, die Kompetenzen und Beiträge anderer angemessen zu würdigen und Wettbewerbsdenken zu vermeiden. Zudem müssen Führungskräfte Macht auch manchmal abgeben. Dazu gehört, die Verantwortung für das Gelingen zu teilen.
- **Belehrbarkeit** (Teachability): Die eigene Fehlbarkeit zu erkennen macht bescheiden. Führungskräfte müssen offen für das Feedback anderer und deren Ideen sein. Dazu gehört die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Sie müssen mit sozialen und technologische Veränderungen mitgehen und sollten nie mit dem Erreichten zufrieden sein.

Frage 4: Was ist die Quintessenz von Demut?

5. Fazit

Wenn Führungskräfte ihre Grenzen erkennen, wird ihnen klar, dass sie andere benötigen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Sie werden ihre Macht und ihre Möglichkeiten auch dazu einsetzen, ihre Mitarbeiter zu ermächtigen (**Empowerment**). Es ist belegt, dass mit mehr **persönlicher Autonomie** Engagement und Initiative in der Belegschaft zunehmen. Die Fehlersensibilität steigt, womit sich auch die Performance verbessert. Erfolgskritisches Wissen wird vermehrt weitergegeben, womit die Lernkurven steiler werden.

Indem demütige Führungskräfte ein Klima gegenseitigen Vertrauens schaffen, verstärkt sich das **Gefühl der Sicherheit** bei den Mitarbeitern, weshalb Versagensängste, Krankheitstage und Kündigungen abnehmen (vgl. von der Oelsnitz, S. 67 ff.). Im Idealfall decken sich also Führungsethik und Führungseffizienz.

Der funktionale Wert der Führungskräfte beruht am Ende nur noch auf der **Qualität ihrer Beziehungen zu den Mitarbeitern**. Sie müssen zu deren **Coach** werden. Führungs-

kräfte, die nicht auf Vertrauen, Offenheit, individuelle Förderung und moralische Integrität setzen, werden es zunehmend schwer haben. Denn die Machtbalance zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern hat sich dramatisch verschoben, was sich durch den Fachkräftemangel und die Wertvorstellungen der neuen Generationen weiter verschärft. Ist das möglicherweise das „Ende der Führung“, wie nicht wenige Managementforscher glauben (vgl. Hickman/Pendell)?

Literatur:

- Achor et al.: 9 out of 10 people are willing to earn less money to do more meaningful work. In: Harvard Business Review online v. 9.11.2018. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>, Abruf am 8.4.2022.
- Cropanzano, R./Mitchel, M.: Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. In: Academy of Management, Vol. 31 (2005), Nr. 6, S. 874 - 900.
- Crossman, J./Doshi, V.: When not knowing is a Virtue. In: Journal of Business Ethics, Vol. 131 (2015), Nr. 1, S. 1 - 8.
- Grijalva, E. et al.: Examining the „I“ in Team: A Longitudinal Investigation of the Influence of Team Narcissism Composition on Team Outcomes in the NBA. In: Academy of Management Journal, Vol. 63 (2019), S. 1 - 57
- Hickman, A./Pendell, R.: The End of the Traditional Manager. 31.5.2018. <https://www.gallup.com/workplace/235811/end-traditional-manager.aspx>, Abruf am 8.4.2022.
- Morgan, J.: The Future Leader. Hoboken 2020.
- Owens, B./Johnson, M./Mitchell, T.: Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams and Leadership. In: Organizational Science, Vol. 24 (2013), Nr. 5, S. 1517 - 1538a.
- Palmer, J./Holmes, R./Perrewé, P.: The Cascading Effects of CEO Dark Triad Personality on Subordinate Behavior and Firm Performance. In: Group & Organization Management, Vol. 45 (2020), Nr. 2, S. 143 - 180.
- Shellenberger, S.: The Best Bosses are Humble Bosses. In: Wall Street Journal online v. 9.10.2018. <https://tinyurl.com/yd83w33t>, Abruf am 8.4.2022.
- Van Scotter, J./Roglio, K.: CEO Bright and Dark Personality: Effects on Ethical Misconduct. In: Journal of Business Ethics, Vol. 164 (3), 2018, S. 451 - 475.
- von der Oelsnitz, D.: Demut. Leise Führung für eine laute Zeit. München 2022.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.

Externes
Rechnungswesen

Nichtfinanzielle Berichterstattung

Prof. Dr. German Figlin / Alexander Buttenhauser, M.A., Nürnberg

Die nichtfinanzielle Berichterstattung nach CSR-RUG und CSRD erweitert nicht nur den Kreis der betroffenen Unternehmen, sondern zwingt auch zu inhaltlichen Anpassungen und zu zusätzlicher Aufmerksamkeit seitens der Enforcement-Institutionen.

Mögliche Veränderungen
der CSR-RUG durch CSRD

Seit 2017 müssen gem. **CSR-Richtlinienumsetzungsgesetz (CSR-RUG)** vor allem kapitalmarktorientierte Gesellschaften zusätzliche Informationen als nichtfinanzielle Erklärung veröffentlichen. Damit ist die nichtfinanzielle Berichterstattung **fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation** geworden. Welche Veränderungen ergeben sich aufgrund des im April 2021 veröffentlichten Entwurfs der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** bei der nichtfinanziellen Berichterstattung?

1. CSR-RUG und die rechtlichen Grundlagen

Am 15.11.2014 veröffentlichten das Europäische Parlament und der Rat die Richtlinie 2014/95/EU zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nicht-