



Karin Fontaine

„Einfach gut führen“ ist seit 1988 das unternehmerische Motto von Karin Fontaine. Mit ihrem wertebasierten Ansatz legte sie schon früh den Fokus auf eine respektvolle Kommunikation auf Augenhöhe, auf transparente Entscheidungen, Eigenverantwortung und auf die Einhaltung ethischer Standards.

Karin Fontaine ist anerkannte Sparringspartnerin für Führungskräfte. Kunden schätzen ihr fundiertes Wissen und ihre herzlich-provokative Art, mit der sie auch unangenehme ‚Wahrheiten‘ humorvoll anspricht.

Karin Fontaine studierte Soziologie, Politische Wissenschaft und Völkerkunde an der Universität Bonn. Ihre Forschungsarbeit über ‚Nationalsozialistische Aktivistinnen‘ brachte sie bei Königshausen & Neumann als Buch heraus.

Sie arbeitete als freie Journalistin für mehrere Tageszeitungen in Bonn und als Dozentin in der politischen Bildung. 16 Jahre war sie Mitglied im Rednerdienst der Europäischen Kommission und hielt pro Jahr ca. 40 Fachvorträge zur Europäischen Integration.

Als Leiterin einer geplanten Überlandexpedition von Deutschland nach China in Zusammenarbeit mit der Volkswagen AG lernte sie 1986 die Herausforderungen internationalen Projektmanagements kennen. Als Assistentin der Geschäftsführung von Olympia-Reisen und als Pressesprecherin des Russischen Hauses erlebte sie 1987 hautnah die wirtschaftlichen und politischen Wirren in der Endphase der Sowjetunion.

1988 gründete sie das IKOM-Institut für angewandte Kommunikation, das sie bis heute leitet.

www.ikom-seminare.de

Wirksam führen in digital-disruptiven Zeiten

Wir leben in einer durch Digitalisierung, Globalisierung und den demografischen Wandel angefeuerten Zeitenwende. Der Klimawandel und die auch dadurch zunehmende Migration vom Land in die Städte und von Afrika nach Europa verstärken die Dramatik der Entwicklung. Kein Stein bleibe auf dem anderen, tönen die Auguren und beschreiben die Notwendigkeit eines neuen Verständnisses von Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensmanagement.

Unter den Begriffen „agile Führung“, „Leadership 2.0“ oder gleich „4.0“ und „New Work“ wurden Konzepte entwickelt, die eine adäquate Antwort auf die zweifelsohne gewaltigen Herausforderungen geben sollen. Einige – auch große – Unternehmen sind dabei, diese Ideen, oder zumindest Teile davon, praktisch zu erproben.¹

Manche Entwürfe sind sehr weitreichend und eher als Sozialutopie denn als konkrete Handlungsoption zu verstehen. Dies gilt aus meiner Sicht besonders für das von Frithjof Bergmann bereits in den achtziger Jahren entwickelte und als New Work bezeichnete Arbeits- und Gesellschaftsmodell, das zurzeit in Deutschland wachsenden Anklang findet. Arbeit im herkömmlichen Sinn wird hier grundsätzlich negativ wahrgenommen, als ‚milde Krankheit‘ bezeichnet. New Work sei hingegen die Arbeit, die man ‚wirklich, wirklich wolle‘. Bergmann sieht die wirtschaftliche Zukunft in der dezentralen Produktion vor Ort und in einer durch neue Technologien beförderten Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln. Als Beispiel nennt er die ‚urban gardens‘ von Detroit.

Gemeinsam ist allen Konzepten, dass sie einen radikalen Abbau der unternehmerischen Hierarchien fordern. Die verbliebenen Führungskräfte erscheinen eher als Dienstleister ihrer Mitarbeiter denn als weisungsbefugte Chefs. Sie sollen nicht mehr anweisen, entscheiden und kontrollieren, sondern ihre Mitarbeiter moderierend begleiten, ‚empowern‘ und als Coach unterstützen.

¹ Ich verzichte in diesem Text weitgehend auf spezifische Fußnoten und empfehle, zentrale Begriffe wie New Work, Führung 2.0, Führung 4.0, agile Führung, kooperativer Führungsstil etc. zu googeln. Die Datenbasis zu diesen Begriffen wird täglich größer, sodass mir ein Verweis auf eine Quelle als wenig dienlich erscheint.

Die Organisation als Ganzes und die Führungskräfte sollen den Mitarbeitern das Gefühl geben, Teil von etwas – sinnvollem – Großen zu sein. Durch Wertschätzung, Vertrauen und den weitgehenden Verzicht auf Kontrolle würden die intrinsische Motivation gefördert und Kreativitätsprozesse in Gang gesetzt.

Ein großer eigener Handlungsrahmen erlaube schnelles, flexibles Agieren und komme dem Bedürfnis nach freier Arbeitsgestaltung entgegen. Die Digitalisierung ermögliche zudem den weitgehenden Verzicht auf ortsgebundene Arbeitsplätze; der Mitarbeiter erreiche so größtmögliche örtliche und zeitliche Unabhängigkeit.

Jeder sei idealerweise mit allen anderen digital vernetzt und habe freien Zugang zu internen und externen Wissensportalen. Intensive Feedbacks sollen sicherstellen, dass Informationen stets für alle verfügbar sind, Projekte gesteuert und auch Leistungsergebnisse rückgemeldet werden.

Kommuniziert werde auf Augenhöhe und gern per ‚Du‘; auch der Konzernchef solle stets für alle Mitarbeiter ansprechbar sein.

Ziel ist das sich selbst führende Team, das letztlich keiner Führung mehr bedarf und sich schnell auf neue Gegebenheiten einstellen bzw. proaktiv handeln kann.

Mit Verlaub: Das wird nicht funktionieren. Die Ablehnung von Hierarchien und die Überbetonung von Spaß sind weder realistisch noch entspricht dies erwachsenen menschlichen Bedürfnissen.

New Work u.Ä.: Verheißung oder Albtraum?

1. New Work in der Anschauung von Frithjof Bergmann erinnert mich an gesellschaftspolitische Utopien wie den ‚Großen Sprung‘ in China, der Anfang der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts spektakulär gescheitert ist und zu großer Verarmung und Hungersnot geführt hat. Ca. 36 Millionen Tote hat dieser Versuch gekostet, Industrieproduktion und Ernährung lokal sicherzustellen.²

² Ich will Bergmann nicht unterstellen, dass er solch verhängnisvolle Fehlentwicklungen in Kauf nehmen möchte. Aus meiner Sicht nimmt er sie schlicht nicht wahr. Seine Gesellschaftsutopie hat er aus konkreten regionalen Konflikten (Massenarbeitslosigkeit, Verelendung: Flint in USA, Indien) heraus entwickelt. Im New-Work-Szenario gibt es durch-

Die auf westliche Ideenwelten konzipierte Vorstellung von ‚jeder macht, was er wirklich, wirklich will‘, wir befreien uns von ‚der Armut der Begierde‘ und finden zu unserem wirklichen Sein bei deutlich reduzierten materiellen Ansprüchen in einem hoch technisierten Kleinbauerntum auf dem Balkon oder Hausdach, halte ich weder für realistisch noch für wünschenswert.

Es bleibt jedem unbenommen, sich den Anforderungen der Leistungsgesellschaft und den auch psychischen Zumutungen des disruptiven Wandels zu entziehen durch einen Rückzug auf die selbstversorgende bäuerliche Scholle. In manchen Regionen vornehmlich Ostdeutschlands gibt es dafür genügend Raum.

Als Konzept für eine gute Zukunft Deutschlands und Europas halte ich diese Ideen für einen katastrophalen Irrweg.

2. Auch die weniger radikalen Konzepte, die sich Führung 2.0, 4.0 oder agile Führung nennen, empfinde ich nur bedingt als erstrebenswert oder realistisch. Gefordert wird stets eine intrinsische Motivation, die so hoch ist, dass eigentlich nichts anderes mehr zählt als die Arbeit.

Ein pseudomoralischer Overload an ‚Spaß!‘ und zur ‚Leidenschaft‘ aufgeblähten Motivation lässt keinen Raum mehr für Menschen, die einfach nur einen guten Job machen, aber der Firma nicht ihr Leben verschreiben wollen. Obwohl in manchen dieser Konzepte Work-Life-Balance als Begriff auftaucht, dürfte eher 150-prozentiger Einsatz erwartet werden.

In diesen Ideenwelten werden die vermutlich Millionen Menschen, die aufgrund der Digitalisierung in wenigen Jahren ihren Job verlieren werden, kaum erwähnt. Noch weniger wird diskutiert, wie die Arbeitslosen dauerhaft finanziert und vor allem für sie selbst sinnstiftend beschäftigt werden sollen.

aus sinnvolle sozialpolitische Ansätze, die Menschen helfen können, einer drohenden oder bestehenden Verarmung zu entgehen und trotz fehlender beruflicher Perspektive einen Sinn im Leben zu finden. Seine schwärmerische Bewunderung für die erdende Kraft des Bauerntums ist für mich eine verkitschte Flucht aus den Herausforderungen einer sich wandelnden Welt und als zukunftsweisendes Konzept für eine entwickelte Gesellschaft völlig unzureichend. Eine merkwürdige Melange aus Technikgläubigkeit und Angst vor der Moderne, die am Ende des Tages vermutlich nur wenige satt und glücklich machen dürfte.

Ich fürchte, es wird in naher Zukunft weniger darum gehen, was Menschen wirklich, wirklich wollen, sondern wir müssen uns eher auf harte Verteilungskämpfe um Jobs und materielle Güter einstellen.

3. Die Umfirmierung des Vorgesetzten zum Coach oder Moderator halte ich für unethisch. Hier werden Rollen miteinander vermischt, die schlicht nicht zusammengehören. Ein ‚echter‘ Coach oder Moderator ist niemals weisungsbefugt, ein Vorgesetzter immer. Natürlich können Führungskräfte professionelle Gesprächs- und Moderationstechniken nutzen. Die hierarchische Asymmetrie muss aber beiden Seiten immer klar sein. Ansonsten leidet das Arbeitsverhältnis unter einer eben nicht vertrauensvollen, sondern verlogenen Kommunikation.
4. Führungskräfte, denen hierarchische Befugnisse entzogen werden, werden zu ‚Lame Ducks‘. Häufig finden sie sich in der Rolle des Beschuldigten wieder: Sie seien zu autoritär, würden nicht richtig motivieren, sollten mehr coachen. Dass es auch Mitarbeiter gibt, die Machtspiele treiben oder einfach nicht den Erfordernissen entsprechend arbeiten können oder wollen, wird bei diesem Ansatz schlicht ausgeblendet. Für die Vorgesetzten ist dies eine kaum lösbare Situation. Nicht wenige erleiden einen Burn-out oder gehen in die innere Kündigung. Auch Blender finden hier ihr Betätigungsfeld.
5. Die bei einer weitgehend hierarchiefreien Arbeitsumgebung notwendigen Abstimmungs- und Feedbackprozesse kosten außerordentlich viel Zeit. Das System wird nicht schneller, sondern langsamer. Die Apologeten der Gleichheit verkennen, dass Hierarchien auch eine strukturierende, das Chaos ordnende Funktion haben. Auf politischer Ebene hat hier die Netzpartei ‚Die Piraten‘ für jedermann augenfällig demonstriert, dass solche gut gemeinten Maximalkonzepte in der Praxis schlicht nicht funktionieren.
6. Dominanz- und Statusfragen verschwinden nicht einfach durch angeordneten Hierachieverzicht. Die Gefahr ist groß, dass der Kampf um Einfluss und Macht beim Verzicht auf formale Zuschreibung eher größer wird und zulasten von Lösungen sachlicher Herausforderungen geht. Im Extrem wird jedes Meeting zur Kampfarena.

Neben den Piraten haben auch die Grünen vor allem in ihren rotationsfreudigen Anfangsjahren erfahren müssen, dass der Kampf um

Machtpositionen bei fehlender Akzeptanz und entsprechenden Regeln menschlich sehr unangenehm werden kann.

Es gibt keinen Anlass anzunehmen, dass dies in der Wirtschaft besser laufen dürfte.

7. Die Menschen werden mit Informationen überschüttet. Selbst unterstellt, dass alle Mitarbeiter im besten Sinn für die Organisation arbeiten wollen, wird letztlich immer unklarer, wer was weiß und wer was genau mit welchem Ziel tut und verantwortet.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Mitarbeiter ins Intranet gestellte Informationen nicht nutzen. Zum Teil beruht dies auf Desinteresse; eine Einstellung, die für Verfechter neuer Arbeitsformen schlicht nicht vorstellbar zu sein scheint. Viele Menschen ignorieren neue Informationen aber auch bewusst, weil sie ansonsten ihre Arbeit zeitlich gar nicht mehr schaffen würden.

8. Der Verzicht auf definierte Arbeitsorte und Arbeitszeiten hat einige Vorteile für Arbeitnehmer. So können sich Eltern ihre Arbeitszeit flexibler einteilen. Zudem entfallen Fahrtzeiten.

Gleichzeitig entfällt allerdings auch der Kontakt zu Kollegen, der direkte Austausch, das Gespräch face to face. Und realistisch werden Abend- und Nacharbeit, der Zwang zu permanenter Erreichbarkeit. Ob das am Ende des Tages so spaßfördernd und lebenserfüllend ist, wage ich zu bezweifeln.

Für Führungskräfte wird es zudem äußerst schwer, die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter einzuschätzen. Die neuen Modelle empfehlen Vertrauen. Ob das allein reicht?

9. Und dann die neue ‚freiwillige‘ Zwangsduzerei vom Vorstand bis zum Azubi. Vom Otto-Versand bis Lidl. Diese oktroyierte Pseudoverringering der sozialen Distanz funktioniert nach meiner Wahrnehmung in Deutschland nicht sonderlich gut. Man kann das machen, aber es sollte zur Corporate Identity des Unternehmens passen. Als ‚Sturzgeburt‘ dürfte das Ergebnis eher kontraproduktiv sein.
10. Ohne klare Struktur und Hierarchie werden Ziele und Richtung der Organisation diffuser. Der interne Zusammenhalt wird schwächer. Das erinnert mich an ein Bonmot: Jeder macht, was er will. Keiner

macht, was er soll, und alle machen mit. Ob wir so die Zukunft erfolgreich gestalten?

Hier wird eine Führungs- und Unternehmenskultur gefordert, die für Kleinstunternehmen, Start-ups und hoch innovative Teilbereiche von Unternehmen sinnvoll und machbar sein kann – alle anderen dürften im Chaos versinken, wenn sie den falschen Sirenenklängen folgen.

Gutturales Brüllen!

Da die Bedingungen der digitalen Welt und die Wünsche der Millennials, auch Generation Y genannt, angeblich New Work erfordern, lohnt es sich, einen Blick auf die mächtigen Männer der New World zu werfen. Ich habe mir Berichte über Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Facebook), Evan Spiegel (Snapchat), Jeff Bezos (Amazon), Larry Page und Sergey Brin (Alphabet) und Elon Musk (Tesla) angeschaut.

Das sind knallharte Jungs, hoch risikobereit, jederzeit entscheidungs- und korrekturfähig, zukunftsorientiert, detailversessen, extrem fordernd, mit einer riesigen Vision (Steve Jobs: Eine Delle ins Universum schlagen!). Autoritäre Chefs, die beim Thema Wertschätzung und Vertrauen durchaus noch Luft nach oben haben.

Also: Richtig nett ist das nicht. Work-Life-Balance ist auch ein Fremdwort. Jeff Bezos als Coach? Das ist der mit dem „gutturalen Brüllen“ und den bekannt miesen Arbeitsbedingungen für einfache Mitarbeiter, was ihn übrigens mit Steve Jobs aufs Innigste verband.

Diese Firmen haben begeisterte Mitarbeiter, die sich als Teil eines großen, die Welt verändernden Spiels sehen. Da geht es um die Sache und nicht um Menschen. Die „Jünger“ folgen ihrem Meister, nicht weil er gut führt oder ein netter Mensch ist, sondern weil er tolle Sachen macht. Vielleicht muss man einfach zugestehen, dass es nicht unbedingt die menschenfreundlichen Faktoren sind, welche den wirtschaftlichen Erfolg und Durchbruch bewirkt haben.

Was ist anziehend an New Work?

Wie können solch in die Irre führenden, um nicht zu sagen irrsinnigen Ansätze einen solchen Hype auslösen? Worin liegt die Attraktion? Ich habe dazu mehrere Hypothesen:

1. Berater, Trainer, Autoren und Speaker, die New Work u.Ä. propagieren, schließen schlicht von sich auf andere. Sie arbeiten häufig hoch motiviert als Einzelkämpfer oder in kleinen Unternehmen und sind seit Jahren in sozialen Netzwerken zu Hause. Zudem bringen zeitgeistig formulierte scheinbar neue Ansätze für diese Berufsgruppen neues Geschäft.
2. Neue Moden wirken auf viele Entscheider attraktiver als die Mühen der Ebene. Die Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur wird oft als Projekt missverstanden, das dann der Projektlogik folgend spätestens nach zwei bis drei Jahren von anderen Projekten abgelöst wird.
3. Wir leben in disruptiven Zeiten. Dies macht vielen Menschen Angst, auch Führungskräften. Da mag es für manche Chefs attraktiv erscheinen, wenn ihre Führungsverantwortung in der Masse der sich selbst organisierenden Teams untergeht. Ich halte das für Fahnenflucht.
4. Spielerisch kreativ sein, viel Spaß haben, keinen machtvollen Autoritäten folgen müssen, viel positives Feedback erhalten, gecoacht und unterstützt werden – wen das an einen modernen Kindergarten erinnert, hat recht. Diese Ideen haben mittlerweile Einzug in die Berufswelt gehalten und finden viel Anklang nicht nur bei der Generation Y. Ist dies für Krisenzeiten der richtige Ansatz?

Was sich ändern muss!

Viele Unternehmen behindern durch eine überholte Führungs- und Unternehmenskultur notwendige Veränderungen. So sind viele Firmen zweifelsohne hierarchisch verkrustet und wirken zudem durch übermäßiges Statusgehabe wie Luxuskantinen für Vorstände, S-Klasse-Flotten vor dem Haupteingang und getrennte Aufzüge wie aus der Zeit gefallen.

Wenn die Leitungsebene eines Unternehmens sich als freischwebender Gipfel geriert und von der offenen – das heißt auch kritischen – Kommunikation mit Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden abkoppelt, sind falsche Entscheidungen vorprogrammiert.

Wenn Mitarbeiter Angst haben müssen, Fehler einzugestehen oder auch einfach rückzumelden, dass etwas nicht geht, sind Fehlentwicklungen die fast natürliche Folge.

Im besten Fall finden loyale Mitarbeiter informelle Wege, um tragbare Lösungen zu finden, im schlimmsten Fall ist die Existenz der Firma gefährdet.

Wenn „Old-Boys-Networks“ Zugang zu Informationen und Karriereoptionen bestimmen, muss man sich nicht wundern, wenn Entscheidungen in Zeiten rasanter Veränderung nicht mehr sachadäquat sind.

Einfach gut führen

Gute Führung muss meines Erachtens nicht neu erfunden werden. Was zu guter Führung gehört, ist seit Langem bekannt und krankt eher daran, dass Konzepte eines kooperativen Führungsstils zwar in den meisten Unternehmensleitlinien propagiert, aber letztlich nicht gelebt werden.

Auch in disruptiven Zeiten gehört es zur Aufgabe von Führungskräften, Ziele zu setzen, zu entscheiden, zu delegieren und letztlich auch zu kontrollieren, ob man sich noch auf dem Weg zum definierten Ziel befindet oder ob Anpassungen an Ziel oder Weg erforderlich sind.

Wer mit offenen Augen durch die Welt läuft, muss doch feststellen, dass das Bedürfnis nach „Führung“ geradezu exponentiell wächst. Konzepte, die in Krisenzeiten Führung am liebsten abschaffen wollen, verkennen die gesellschaftliche Sprengkraft solch ideologisch gefärbter Ansätze.

Es ist sicher sinnvoll, von Führungskräften zu fordern, dass sie vorbildhaft agieren. Dazu gehören persönliche Integrität, fachliche und methodische Kompetenz, der Wille, Verantwortung zu übernehmen, die Fähigkeit, Mitarbeiter einzubinden, und die Bereitschaft, das eigene Ego zugunsten der Organisation zurückzustellen. Charisma ist dabei nicht vonnöten.

Das ist alles nicht neu. Genauso wenig wie der Wunsch nach menschlicher Augenhöhe, nach respektvoller und wertschätzender Kommunikation, nach einer sinnvollen Arbeit.

Gibt es alles, steht in nahezu allen Unternehmensleitlinien!

Vorgesetzte, die sich damit schwertun, sollten vielleicht ihre Kinder fragen, in welchem Umfeld sie gern arbeiten würden, welche Art von Chef sie sich wünschen und welchen Führungsstil sie ablehnen.

Anstatt mit großem medialen Geschrei Altbekanntes neu zu erfinden oder realitätsfernen Utopien nachzulaufen, sollten wir uns lieber darauf konzentrieren, dasjenige, was die meisten Unternehmen schon seit Jahren offiziell anstreben, endlich ins Leben zu bringen.

Hier kann die Beantwortung folgender Fragen weiterhelfen:

Welche Unternehmenskultur wollen wir – tatsächlich? Weshalb?

Welchen Führungsstil wollen wir? Weshalb?

Was hindert uns, das umzusetzen, was wir wollen?

Welche „hidden agenda“ haben wir?

Was hilft uns, unbeweglich zu bleiben?

Was macht uns Feuer unterm Hintern?

Angenommen, wir wären nicht in der Position, in der wir sind: Was würden wir dann für richtig halten?

Wer die Führungskultur positiv entwickeln will, muss zudem firmeninterne Anreiz- und Bewertungssysteme daraufhin überprüfen, ob sie das angestrebte Ziel wirksam unterstützen. Und beim Recruiting darauf achten, ob die Bewerber zur angestrebten Kultur passen. Die Mitarbeiter sollten unbedingt in diesen Prozess einbezogen werden.

Wer wirklich etwas verändern will, darf sich nicht auf nett formulierte Leitbilder beschränken. Auch ein „Du-Angebot“, Tischkicker, bunte Möbel oder Jeans statt dunklem Anzug sind noch kein Kulturwandel. Das alles ist lediglich unterstützendes Beiwerk.

Wer wirklich etwas verändern will, muss es zunächst tatsächlich wollen. Und dann tun, jeden Tag, immer wieder, in kleinen Schritten. Und als Vorbild vorangehen. Auch dies jeden Tag! Das ist nicht spektakulär, das mag bisweilen anstrengend sein, aber es ist wirksam.

Last, but not least: Im Sturm gehört der Kapitän auf die Brücke – das gilt auch in digital-disruptiven Zeiten.