

Fair führen

Veronika Hucke war fast 20 Jahre in Führungspositionen für Kommunikation und Markenführung bekannter Unternehmen tätig, bevor sie in der zentralen Personalabteilung von Philips in Amsterdam die weltweite Verantwortung für Vielfalt und Chancengleichheit übernahm. Heute unterstützt sie als Beraterin verschiedene Dax-Konzerne sowie die UNO in Fragen zu Diversity und Inclusion (D&I).

VERONIKA HUCKE

{FAIR}
FÜHREN

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51116-0 Print
ISBN 978-3-593-44238-9 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44239-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus Minon Pro und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	11
Warum fair führen wichtig und schwierig ist	13

TEIL 1 TAG FÜR TAG

1. Stellen Sie sich nicht so an	25
Wie Mikro-Ungerechtigkeiten und -Aggressionen uns den Spaß an der Arbeit rauben	
2. In verdeckter Mission	35
Was es heißt, wenn Sie bei der Arbeit nicht so sein dürfen, wie Sie sind	
3. Gleich und gleich gesellt sich gern	45
Warum uns unser bestehendes Netzwerk kaum in die Zukunft führt und wie es sich zielgerichtet erweitern lässt	

TEIL 2 IM TEAM

4. Das konnte doch keiner ahnen	61
Warum homogene Teams und Gruppendenken schlechtere Ergebnisse liefern	
5. Sie machen das immer besonders gut	72
Wieso Delegation oft unfair ist und Beschäftigte ausbremst	

- 6. Können Sie mir mal kurz eben helfen? 81**
Warum erfolgreiche Zusammenarbeit Regeln braucht und wie
sich Konflikte thematisieren lassen

TEIL 3 EIN- UND AUFSTEIGEN

- 7. Ich kenne genau den Richtigen 95**
Wie wir Menschen im Bewerbungsprozess ausschließen
- 8. Das kauft dem doch keiner ab 111**
Warum ganz oft nicht die Qualifikation über den Aufstieg
entscheidet
- 9. Für Feedback gab es einfach noch keine Gelegenheit . . . 126**
Warum wir uns vor Feedback drücken und wie es gelingt

TEIL 4 REMOTE, DIGITAL UND INTERNATIONAL

- 10. Aus den Augen, aus dem Sinn 141**
Warum Distanz Chancen rauben kann und wie man sie
überwindet
- 11. Das kommt mir spanisch vor 150**
Warum es logisch ist, dass andere anders handeln, auch wenn
es mir ein Rätsel ist
- 12. So klappt das doch im Leben nicht! 163**
Wie man mit internationalen Teams erfolgreich ist

TEIL 5 FRAUEN UND MÄNNER

- 13. Ich muss heute früher gehen, Theateraufführung
im Kindergarten 175**
Wie Wärme und Kompetenz unser Urteil über andere Menschen
bestimmen

14. Eigenlob stinkt	185
Wie unsere Erwartungen unser Urteil trüben	
15. Zickenkrieg	197
Warum es wichtig ist, sich für andere einzusetzen	

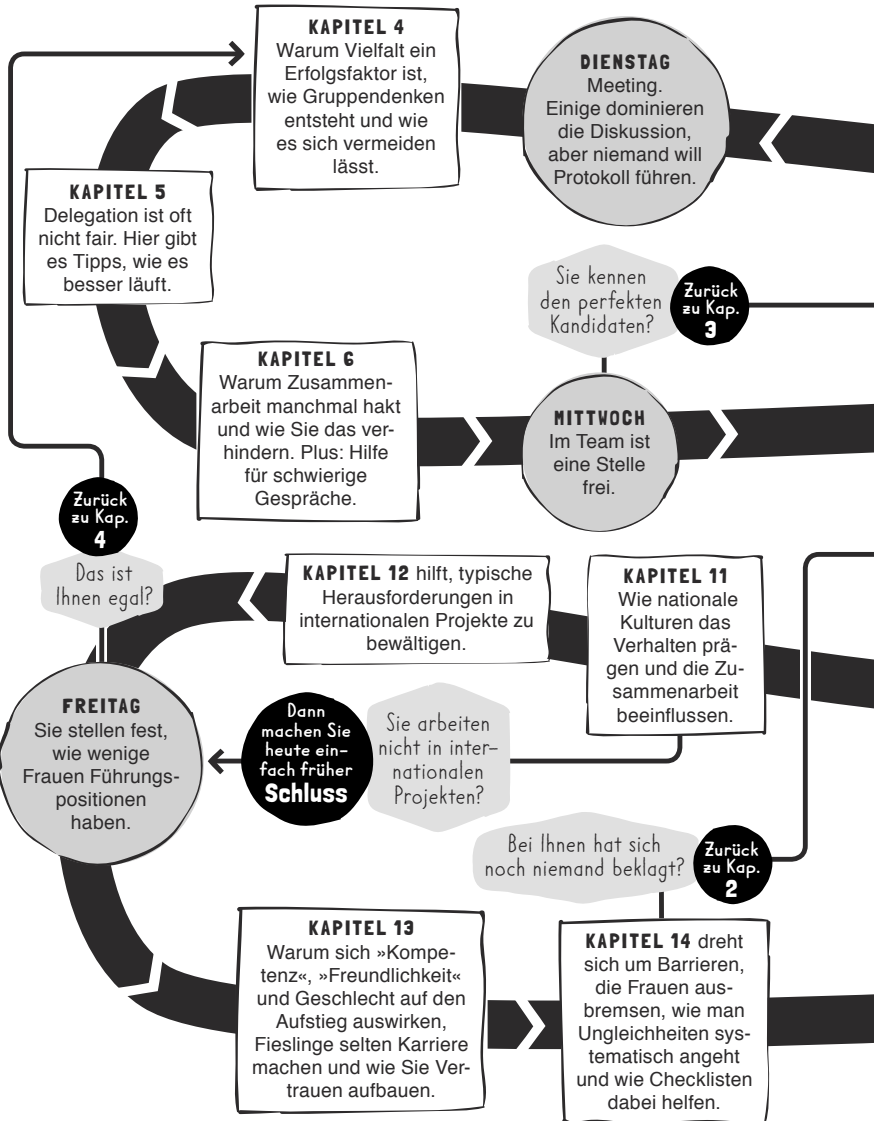
UND JETZT?

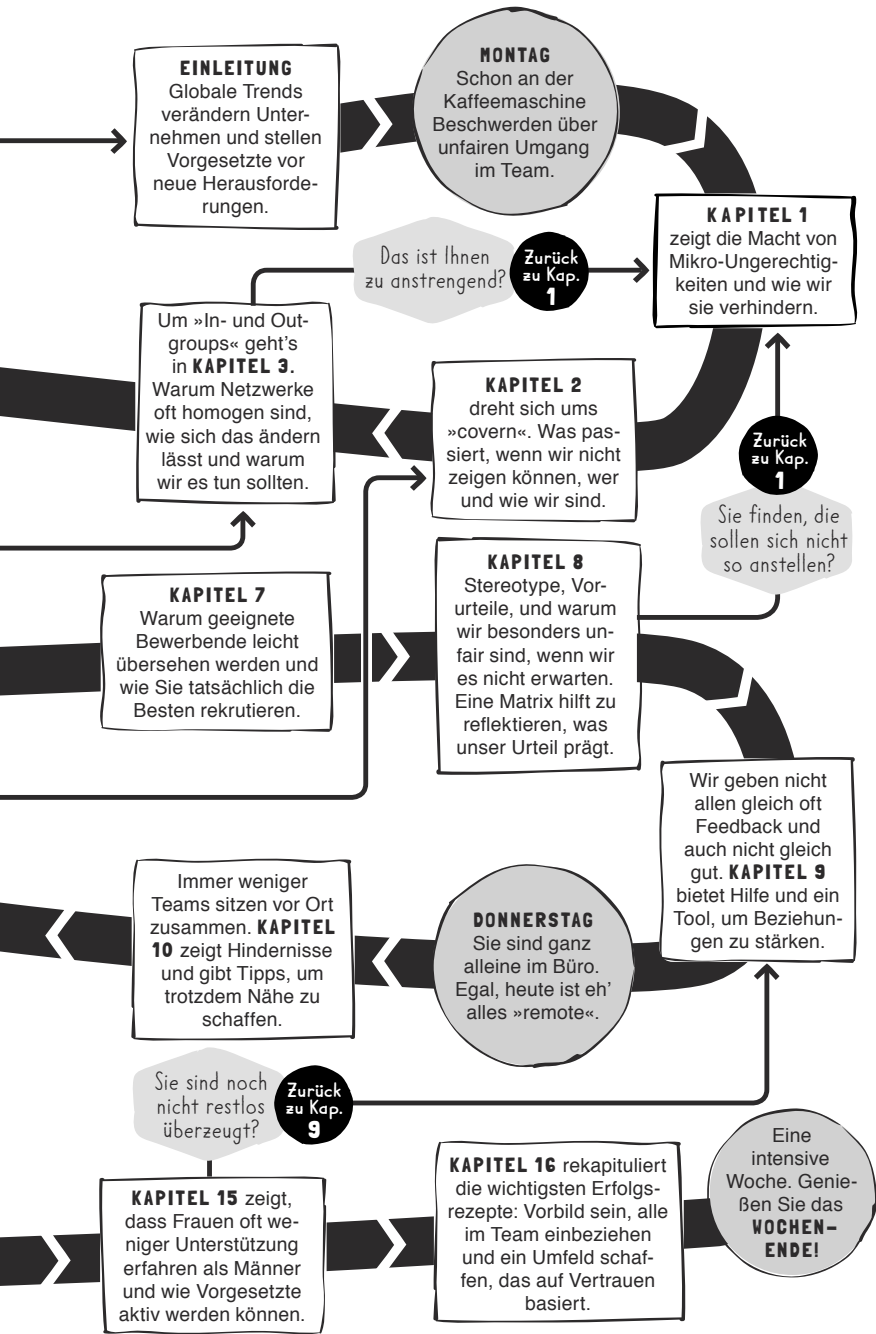
Fair Führen	209
Danksagung	215
Glossar	217
Literatur	222
Anmerkungen	224
Register	248

FAIR FÜHREN: UNTERWEGS ZUR SPITZENLEISTUNG

Als Führungskraft heißt es heute, mit ganz unterschiedlichen Menschen fair umzugehen. Dieses Buch ist randvoll mit praktischen Tools und Tipps für ein faires Miteinander und gleiche Chancen.

Sie sind voller Tatendrang?





Vorwort

»Menschen verlassen keine Unternehmen, sondern ihre Vorgesetzten«, heißt es. Eventuell haben Sie das selbst schon mal erlebt und die Segel gestrichen. Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Die Hälfte der Beschäftigten hat aus diesem Grund bereits einen Arbeitsplatz aufgegeben. Denn Spaß an der Arbeit und Erfolg im Team stehen und fallen mit den Führungskräften. Gehe ich gerne ins Büro oder hoffe ich, dass es endlich wieder Freitag wäre? Teste ich Grenzen aus und probiere Neues oder navigiere ich mit minimalem Aufwand durch den Tag? Fühle ich mich gefordert und gefördert oder einfach nur frustriert?

Herausragende Vorgesetzte zeichnen fünf Talente aus: Sie motivieren ihr Team und geben seinen Mitgliedern den Glauben, dass sie Hindernisse überwinden können. Sie schaffen eine Kultur, in der alle Verantwortung übernehmen. Sie entwickeln Beziehungen, die auf Vertrauen basieren, und treffen vorurteilsfreie Entscheidungen, die dem Team und dem Unternehmen dienen.¹

Damit schaffen sie ein Umfeld, in dem es fair zugeht. In dem sich Menschen vertrauen und aufeinander zählen können. In dem alle »sie selbst« sind und es kein Problem ist, auch Fehler und Unsicherheiten zuzugeben oder verrückte Ideen zu teilen. In so einem Umfeld ist es in Ordnung und gewünscht, sich gegenseitig herauszufordern. Damit bietet es die besten Voraussetzungen für Spitzenleistungen.

Dieses Buch handelt davon, warum nicht alle Teams so funktionieren und was Sie tun können, damit es in Ihrem klappt.

Im Glossar werden wichtige Fachbegriffe erläutert. Im Text sind diese an der Stelle, an der sie erstmalig erwähnt werden, mit einem → gekennzeichnet.

Warum fair führen wichtig und schwierig ist

Früher war nicht alles besser, aber führen war definitiv leichter. Vorgesetzte sind heute – egal auf welcher Ebene – mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Mega-Trends wie die Globalisierung, der demografische Wandel, neue Arbeitsformen, der Einfluss von Internet, digitalen und sozialen Medien sowie die rasant gestiegene Veränderungsgeschwindigkeit haben einen unmittelbaren Einfluss darauf, was gute Führung heute ausmacht.

In einem unsicheren Umfeld wird Vertrauen wichtiger

»Nichts ist so beständig wie der Wandel«, soll schon Heraklit gewusst haben, aber spätestens in der VUCA-Welt (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) ist das in Unternehmen Realität. Statt einzelne Veränderungsprogramme abzuschließen und danach zum Regelbetrieb zurückzukehren, sind Agilität und kontinuierlicher Wandel angesagt. Die Konsequenz? Das Umfeld verliert an Stabilität, Erfordernisse und Ansprechpartner ändern sich häufig. Das kann verunsichern. Eine Führungskompetenz wird damit immer wichtiger: Fairness. Laut Duden ein »anständiges Verhalten; gerechte, ehrliche Haltung anderen gegenüber«.

Der Ruf, fair zu sein, befähigt Vorgesetzte, ihre Teams in Zeiten der Transformation erfolgreich zu führen und Veränderungen zu gestalten.² Es ist logisch, dass Beschäftigte eher bereit sind, auch in unruhi-

gen Zeiten ihr Bestes zu geben, wenn sie ihren Vorgesetzten vertrauen. Wenn sie davon überzeugt sind, gerecht behandelt zu werden, statt dass man sie bei nächster Gelegenheit im Regen stehen lässt. Voraussetzung dafür ist Verlässlichkeit – der anständige Umgang miteinander nach Regeln, die nachvollziehbar sind und für alle gleich gelten.

Diese Regeln müssen neuen Formen der Zusammenarbeit gerecht werden. Die wenigsten Abteilungen sitzen noch von 9 bis 5 Uhr gemeinsam an einem Ort. Ob international aufgestellt, den Wünschen von Beschäftigten geschuldet oder aufgrund von Real-Estate-Regelungen mit ambitionierten Zielen zur Senkung der Mietkosten, in vielen Teams sind Mitglieder heute häufig dezentral tätig. Das erfordert nicht nur einen anderen Austausch und zusätzliche Absprachen, es bietet auch einiges Potenzial für Reibereien und Missverständnisse.

Noch schwieriger wird das, wenn Menschen aus mehreren Kulturkreisen zusammenarbeiten. Dann wirken sich unterschiedliche Anschauungen und Normen auf die Kommunikation aus, darauf, wie Informationen bewertet und Entscheidungen getroffen werden. Wo ein gemeinsamer Standort noch die Chance bot, dass Mimik und Gestik Hinweise auf mögliche Missverständnisse geben, tappt man plötzlich völlig im Dunkeln und braucht neue Verfahren zur Orientierung.

Unterschiedliche Erwartungen und Erfahrungen

Die wachsende Vielfalt auf dem heimischen Arbeitsmarkt stellt Vorgesetzte vor Herausforderungen und erschwert einen fairen Umgang. Sie kennen bestimmte Bilder aus den Büros der frühen 1960er-Jahre. Die Männer rauchen, die Frauen sind adrett. Die Rollen sind klar und alle verbinden offensichtlich ähnliche Wünsche: die Männer nach einem Auto mit Heckflossen, die Frauen nach einem verlässlichen Mann. Selbst wenn dieses Bild auch die damaligen Realitäten nur unzulänglich widerspiegeln mag, hat sich die Arbeitswelt ohne jede Frage fundamental verändert.

Teams sind heute vielfältig und aus Mitgliedern mit völlig unterschiedlichen Vorstellungen, Erfahrungen und Lebensentwürfen zusammengesetzt – Menschen unterschiedlichen Geschlechts, verschiedener Gene-

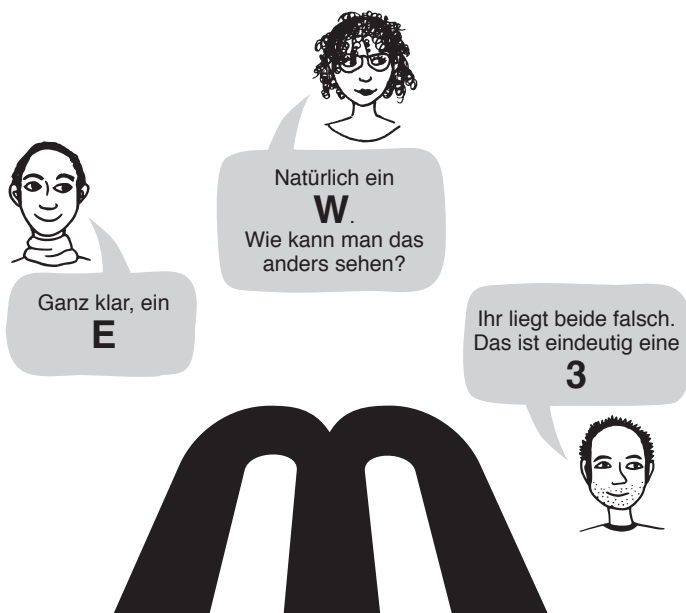


Abbildung 1: Aus verschiedenen Perspektiven, stellen sich die Dinge tatsächlich unterschiedlich dar.

rationen, Nationalitäten und Herkunft, die jeweils andere Erwartungen an ihren Job, ihr Team, ihren Arbeitgeber und ihre Vorgesetzten haben.

Während diese Vielfalt Chancen bietet, fordert sie alle Beteiligten auch regelmäßig heraus. Denn die persönliche Demografie beeinflusst immer auch die eigene Weltsicht, was man erlebt und wie man es bewertet (siehe Abbildung 1). Es beeinflusst, wie andere mit einem umgehen und wie man gern behandelt werden will.

Fair zu führen heißt, das Umfeld und das eigene Verhalten an die Bedürfnisse unterschiedlicher Menschen anzupassen. Nur so ist es möglich, gleiche Voraussetzungen zu schaffen und Barrieren abzubauen, welche die Karriere blockieren können.

Wie wichtig das ist, kann bei Beschäftigten mit sichtbaren Behinderungen ganz offensichtlich sein. Man denke nur an Ansagen in Fahrstühlen für Blinde oder breitere Türen für Menschen im Rollstuhl. Komplizierter wird es, wenn die Barrieren unsichtbar sind – zumindest für die Nicht-Betroffenen. Leider trifft das für die Mehrzahl an Hindernissen zu, die Erfolge erschweren.

Es geht selten fair zu

Welches können solche unsichtbaren Barrieren sein? Ein beliebtes Beispiel sind Sinfonieorchester. Noch 1970 waren in den Top-US-Orchestern weniger als 5 Prozent Frauen vertreten. Sie galten als weniger begabt und schlicht ungeeignet. Wer heute ins klassische Konzert geht, sieht ein anderes Bild. Aber es sind nicht die Frauen, die sich verändert haben. Stattdessen waren neue Auswahlverfahren erforderlich, um Chancengleichheit herzustellen. Beim sogenannten »blinden« Vorspielen waren die Musizierenden – die in einigen Orchestern übrigens in Socken auf die Bühne kamen, um verräterische Geräusche zu vermeiden – hinter einem Schirm verborgen. Damit wurde verhindert, dass Vorurteile das Urteil trübten. Stattdessen fand die Auswahl tatsächlich auf Basis des Könnens statt. Die Auswirkungen waren gewaltig; innerhalb von knapp 30 Jahren hatte sich der Anteil an Frauen in den Top-5-Orchestern verfünffacht.³

Unabhängig von diesem Erfolg ist leider auch heute noch Diskriminierung in der Personalauswahl keine Seltenheit. Immer wieder zeigen Experimente, in denen gleiche Lebensläufe unter unterschiedlichen Namen verschickt werden, dass Tim Schultheiß oder Lukas Heumann viel eher zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden als Hakan Yilmaz oder Ahmet Aydin.⁴ Wer dann auch noch ein Kopftuch trägt, hat wirklich schlechte Karten. Selbst mit einem modernen Look muss eine angebliche Meryem Öztürk fast fünfmal so viele Bewerbungen schreiben wie Sandra Bauer.⁵

Auch die sexuelle Orientierung kann eine unsichtbare Barriere sein. Trotz »Ehe für alle« geben auch heute noch mehr als 30 Prozent der schwulen und lesbischen Beschäftigten an, sie hätten sich am Arbeitsplatz nicht oder nur gegenüber sehr wenigen Vertrauten »geoutet«, und gerade Führungskräften gegenüber ist man vorsichtig. Von den transgender Beschäftigten verbergen sogar fast 70 Prozent ihre sexuelle Identität.⁶ Der wichtigste Grund für Zurückhaltung ist die Furcht vor sozialer Ausgrenzung und dass sich andere in ihrer Gegenwart nicht mehr wohlfühlen.⁷ Das wirkt sich negativ auf die Ergebnisse von Unternehmen aus, denn auch vermeintlich »private« Aspekte beeinflussen selbstverständlich die Produktivität und die Fluktuationsrate. Wer

sich jedes Mal unwohl fühlt oder sich eine Geschichte ausdenken muss, wenn nach Wochenendaktivitäten oder der Familie gefragt wird, kann im Job kaum aufblühen.

Ausgebremst

→ *Stereotype*, Vorurteile oder unbewusste Präferenzen (→ *Unconscious Bias*) beeinflussen nicht nur, was man jemandem zutraut. Sie definieren auch, was für ein Verhalten als wünschenswert oder auch nur akzeptabel gilt. An der Columbia-Universität wurden im Rahmen einer Vorlesung zwei Lebensläufe an die Studierenden verteilt. Die einen sollten einen Kandidaten namens Howard beurteilen, die anderen sich ein Bild von Heidi machen. Was sie nicht wussten: Beide Gruppen arbeiteten mit dem exakt gleichen Lebenslauf von Heidi Roizen, einer erfolgreichen Unternehmerin und Investorin im Silicon Valley. Dem Urteil über die beiden war das nicht anzumerken. Während Howard viele positive Rückmeldungen erhielt, als Gewinn für ein Unternehmen, als engagiert, erfolgreich und sympathisch eingeschätzt wurde, war Heidi weit weniger beliebt. Sie wurde als machthungrig eingeschätzt, zu wenig bescheiden und vor allem auf ihr eigenes Fortkommen bedacht. Sie war den Befragten schlicht zu aggressiv. Wie gesagt: Es war genau derselbe Lebenslauf. Das Einzige, was die Einschätzung beeinflusste, war die – unbewusste – Vorstellung über angemessenes Verhalten von Männern und Frauen.⁸

Eine solche Erwartungshaltung trifft selbstverständlich nicht nur Frauen. Sie wirkt sich auch auf Männer aus, die beispielsweise nicht dem Bild des »typischen« Alphas entsprechen oder wenn ihnen der Job nicht über alles geht. Eine Analyse der Yale-Untersuchung zeigt, dass männliche Vorstände, die viel reden, als kompetenter wahrgenommen werden als stillere Kollegen.⁹ Gegen klassische → *Geschlechterstereotype* haben auch Männer verstoßen, die im Bewerbungsprozess freundlich und bescheiden auftraten. Die Konsequenz? Sie wurden kritischer betrachtet und weniger positiv beurteilt als Mitbewerberinnen, von denen dieses Verhalten schlicht erwartet wird.¹⁰



Abbildung 2: Viele Aspekte, die Menschen unterscheiden, sind unsichtbar.

Laut einer Untersuchung von A. T. Kearney erlebt zudem jeder zweite Mann aufgrund familiärer Verpflichtungen Beeinträchtigungen im Job. Jeder Vierte befürchtet negative Auswirkungen auf die Karriere.¹¹ Gleichzeitig zeigt eine australische Untersuchung, dass Männern der Wunsch, flexibel zu arbeiten, doppelt so oft abgeschlagen wird wie Frauen, selbst wenn es sich um eine kürzere Frist handelt.¹²

Was diese Beispiele illustrieren: Statt Wertschätzung zu erleben und bei der Karriere Rückenwind zu haben, bläst Menschen, die von echten oder vermeintlichen »Standards« abweichen, sehr häufig der Wind ins Gesicht. Dabei basieren längst nicht alle »Abweichungen« auf sichtbaren Unterschieden. Viele Aspekte, die uns und unsere Persönlichkeit ausmachen, sind unsichtbar (siehe Abbildung 2).

Rückenwind für die Karriere

Was können Unternehmen und Vorgesetzte tun, damit Menschen im Job aufblühen und Erfolge feiern?

Schon Mitte des letzten Jahrhunderts hat sich Abraham Maslow Gedanken darüber gemacht, was für ein erfülltes Leben erforderlich ist. Er ist einer der Gründerväter der humanistischen Psychologie. Sie geht davon aus, dass Menschen nicht durch niedere Triebe gesteuert, sondern durch ein angeborenes Wachstumspotenzial angetrieben werden. Ihr höchstes Ziel ist Selbstverwirklichung.

Die »Maslowsche Bedürfnispyramide« hat den Weg dorthin noch in fünf Stufen beschreiben. Heute wird zunehmend eine dynamische Darstellung gewählt (siehe Abbildung 3). Schließlich stehen unsere Bedürfnisse nicht in einer »Eines nach dem anderen«- oder einer »Alles oder

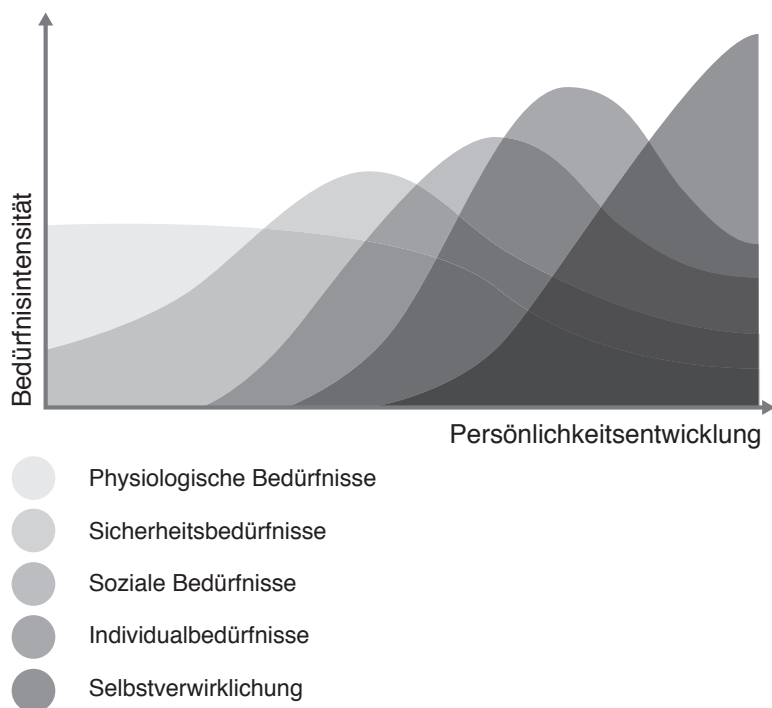


Abbildung 3: Die Maslowsche Bedürfnispyramide als dynamische Darstellung

nichts«-Beziehung. Sie müssen nicht zu 100 Prozent erfüllt sein, bevor uns das nächste wichtig wird. Auch bezogen auf den Job leuchtet das ein. Selbst wenn das Großraumbüro nervt und der Rechner nicht so schnell ist, wie er sein sollte, will ich mit netten Menschen zusammenarbeiten und gemeinsam mit ihnen Erfolge feiern.

Aber ganz unabhängig von der Darstellung haben die damals beschriebenen Bedürfnisse nicht an Aktualität verloren. Deshalb lohnt sich der Blick darauf, was Menschen laut Maslow brauchen, um zufrieden und glücklich zu sein. Er beschreibt fünf Kategorien von Bedürfnissen, von elementar bis wirklich erfüllend. Auf die Arbeitswelt übersetzt sieht das dann in etwa so aus:

- **Physiologische Bedürfnisse:** ein angenehmer Arbeitsplatz, an dem man vernünftig arbeiten kann, eine anständige Kantine, die auch Obst oder etwas Vegetarisches anbietet – oder eine Currywurst.
- **Sicherheitsbedürfnisse:** ein Beschäftigungsverhältnis ohne Angst, weder um Leib und Leben noch vor Mobbing oder dem Verlust des Arbeitsplatzes.
- **Soziale Bedürfnisse:** eine gute Beziehung zu den Menschen, mit denen ich arbeite. Sich aufgehoben fühlen. Ein Umfeld, dem ich vertraue und auf das ich mich verlassen kann.
- **Individualbedürfnisse:** der Wunsch nach Erfolg, Ansehen und Anerkennung. Wertschätzung erleben, egal wofür man stehen möchte.
- **Selbstverwirklichung:** das eigene Potenzial ausschöpfen. Sich gefordert fühlen, an meine Grenzen gehen. Neues lernen und erleben und daran wachsen.

Ein faires Umfeld schaffen

Grundsätzlich gilt: Ob das Umfeld für mich passend ist, hängt stark von meiner persönlichen Demografie ab. Davon, wer ich bin, wo ich herkomme, welche Erfahrungen ich im Laufe meines Lebens gemacht habe. Denn die Standards werden zunächst einmal von und für die Mehrheit gesetzt.