

STEPHAN BROCKHOFF
KLAUS PANRECK

MENSCH LICHKEIT

rechnet sich

Warum Wertschätzung
über den Erfolg von
Unternehmen entscheidet

campus

Menschlichkeit rechnet sich

Stephan Brockhoff und *Klaus Panreck* sind Steuerberater, Coaches und leidenschaftliche Redner auf Kongressen und Veranstaltungen. Sie begleiten Unternehmen bei der Umsetzung eines menschlichen Führungsstils. Besuchen Sie sie auf www.menschlichkeit-rechnet-sich.de.

Stephan Brockhoff, Klaus Panreck

Menschlichkeit rechnet sich

Warum Wertschätzung über den Erfolg
von Unternehmen entscheidet

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten selbstverständlich für beiderlei Geschlecht.

ISBN 978-3-593-50594-7 Print
ISBN 978-3-593-43439-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43459-9 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.
Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Umschlagmotiv: © Shutterstock
Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Was fehlt der Wirtschaft? <i>Geleitwort von Hermann Scherer</i>	9
Einleitung: Müssen wir uns zwischen Menschlichkeit und Rendite entscheiden?	13
Teil 1: Menschlichkeit im Unternehmen – was bedeutet das?	
Kapitel 1: Menschlichkeit – was wir darunter verstehen	19
Die Elemente von Menschlichkeit	21
Kapitel 2: Menschlichkeit im Umgang mit anderen	41
Stärken stärken	43
Richtig gute Teamarbeit	47
Transparenz statt Flurfunk	52
Konflikte und ihre Lösungen	57
Best Practice: orderbase consulting GmbH, Münster	67
Kapitel 3: Menschlichkeit im Unternehmen	73
Das Organigramm: von destruktiven Machtspielen zur wertschätzenden Unterstützung	76
Führung neu denken	80

Kapitel 4: Werte und Sinn im Unternehmen	87
Leitwerte entwickeln	89
Was uns alle umtreibt: Bedürfnisse	92
Konsequenzen konsequent durchsetzen	94
Der demografische Wandel und seine Bedeutung für Unternehmen	99
Best Practice: MaibornWolff Mensch ^{IT} , München	103

Teil 2: So rechnet sich Menschlichkeit

Kapitel 5: Zahlen und Fakten	111
Effizienz statt innerer Kündigung	112
Engagement statt Krankenstand	115
Transparenz statt Konflikte	116
Kreativität statt Angst	117
Emotionale Verbundenheit statt Personalfluktuatoin	120
Ein gutes Image in der Gesellschaft	124
Sog-Marketing statt Kundenabwanderung	126
Kapitel 6: Menschlichkeit und der Return on Investment	129
Fallbeispiel: die ineffiziente Rechnungsabteilung	130
Kennzahlen für Menschlichkeit	133
Die Wertschöpfung von Menschlichkeit	143
Best Practice: VEKA AG, Sendenhorst	163

Teil 3: Die Umsetzung

Kapitel 7: Die Menschlichkeitsbilanz – was ist das?	171
Kapitel 8: Der Ball in Ihrer Spielhälfte: Alles beginnt bei der Geschäftsführung	177
Was ist Ihnen wichtig?	179
Was steht uns im Weg?	184
Hindernisse überwinden	192
Es ist Ihre Entscheidung!	201
Best Practice: Josef Beermann GmbH & Co. KG, Hörstel.	203
Kapitel 9: Wie steht es um die Menschlichkeit? Von der Kick-off-Veranstaltung bis zur Erfassung des Ist-Zustands	209
Bevor es richtig losgeht	209
Erster Schritt: die Entwicklung gemeinsamer Leitwerte	211
Zweiter Schritt: die Vision des menschlichen Unternehmens	213
Dritter Schritt: der Ist-Zustand des Unternehmens	214
Kapitel 10: Vom Ist zum Ziel – menschliche Maßnahmen ableiten und umsetzen	223
Vierter Schritt: Maßnahmen, Stellschrauben, Wirkungszusammenhänge und Indikatoren.	223
Die wichtigsten Stellschrauben identifizieren	230
Aussagekräftige Indikatoren festlegen	232
Auf die Plätze! – Fertig! – Los!!	233
Best Practice: Sparda Bank, München	235

Kapitel 11: Sind wir schon da?	241
Fünfter Schritt: Messen und Auswerten der Ergebnisse	241
Sechster Schritt: Erstellung der Menschlichkeitsbilanz.	242
Siebter Schritt: Da capo! Kontinuierliches Messen und Anpassen der Maßnahmen	243
Dem Ziel entgegen!	245
In die Zukunft hinein!	247
Herzlichen Dank!	249
Literatur	251
Register	255

Was fehlt der Wirtschaft?

Geleitwort von Hermann Scherer

Wir leben in einer Zeit, in der die Bedeutung von Spitzenleistungen immer weiter zunimmt. Immer mehr müssen wir dafür Sorge tragen, dass wir außergewöhnlicher, besser, stärker werden, als wir es vorher schon waren, dass wir Marktführerschaft und Exzellenz erreichen.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie sich das eigentlich schaffen lässt. Sind die Mittel, die wir gestern eingesetzt haben, heute noch die richtigen?

In Zeiten, in denen wir uns vom Taylorismus längst verabschiedet haben, in denen wir nicht mehr von Industriezeitaltern, sondern eher von Bewusstseinszeitaltern sprechen und große, umfassende Umbrüche wahrnehmen, müssen wir in jeder Hinsicht berücksichtigen: Die Welt hat sich verändert – und mit ihr natürlich auch die Wirtschaft und vor allem deren Akteure, letztlich wir.

Viele neue Herausforderungen kommen auf uns zu und gleichzeitig erleben wir angesichts vieler Krisen und vieler außergewöhnlicher Ereignisse eine geradezu überwältigende Hilflosigkeit auf allen Ebenen. Bis hinein in die Führungs- und Vorstandsetagen stellt sich die Frage: Wie sollen wir das alles schaffen? Und mit welchen Werkzeugen?

Erfolg braucht heute wesentlich mehr, als man in der klassischen Betriebswirtschaftslehre lernt. Doch die Frage ist: Was fehlt?

Es scheinen nicht die herkömmlichen Motivationsstrategien und Tschakka-Gesänge zu sein, die Unternehmen nachhaltig an die Spitze bringen.

Nein, es darf ein bisschen mehr sein.

Ein bisschen mehr von dem, von dem wir alle schon vermuten, dass es uns in unseren Unternehmen fehlt: Menschlichkeit. Sinn. Werte.

Wie sagte der Managementtheoretiker Walter Böckmann in Anlehnung an Viktor E. Frankl schon so treffend: »Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.« Doch wie soll das gehen?

Als Lippenbekenntnis findet man die Betonung von Werten schon allenthalben in der Wirtschaftswelt, die Frage nach dem Wie ist jedoch weiter offen: Wie lässt sich Menschlichkeit in Unternehmen gestalten und operativ umsetzen?

Und bevor es an die Umsetzung geht, drängt sich eine weitere Frage auf: Rechnet sich das überhaupt? Rentiert sich Menschlichkeit? Lässt sich das betriebswirtschaftlich überhaupt darstellen?

In den Ecken von Esoterik und Spiritualität erhält man schnell ein »Ja« als Antwort – aber keinerlei Begründung dafür, nur eine gefühlte Zustimmung. Aber reicht das?

Deshalb braucht es Menschen, die einerseits einen klaren, nüchternen und betriebswirtschaftlich geprägten Verstand haben, Menschen, die mit Zahlen, Daten und Fakten umgehen können – und gleichzeitig das absolute Gegenstück: jemanden, der mit Menschlichkeit genau das erreichen möchte, was Zahlen nicht erreichen können. Wenn man so will: eine Eier legende Wollmilchsau, Yin und Yang in einer Person – kurz: Eigenschaften und Fähigkeiten, die in einem Menschen nicht vereinbar scheinen.

Aber es gibt sie, zwei Menschen, in ihrer Art einmalig in Deutschland: Stephan Brockhoff und Klaus Panreck. Zwei Pioniere der Menschlichkeit, die sich schlichtweg gefragt haben: »Rechnet sich Menschlichkeit?« Und die die Antwort kennen, sogar aus vielschichtiger Perspektive.

Einerseits können die beiden zeigen, dass Menschlichkeit betriebswirtschaftlich berechenbar ist und dass es profitabel ist, sie im Unternehmen wirklich einzusetzen – und andererseits behalten sie stets im Blick, dass dies nicht aus manipulativer Absicht geschehen sollte, sondern aus wirklichen Sinngründen. Denn Menschlichkeit als Manipulation ist keine Menschlichkeit mehr.

Was für Qualifikationen bringen die beiden Pioniere mit? Sie sind wohl schon allein deswegen die außergewöhnlichsten Vorreiter der Menschlichkeit, weil sie Dinge in sich vereinen, die es sonst in der heutigen Business- und Speaker-Landschaft nur vereinzelt gibt. So sind sie als Steuerberater hoch zahlen-, daten-, faktenorientiert und können nach mittlerweile mehr als 17.000 gelesenen Bilanzen heute Dinge aus Kennzahlen herauslesen, die den meisten Steuerberatern verborgen bleiben. Denn sie erkennen auch die Zahlen hinter den Zahlen sowie zwischen den Kommastellen und können sie richtig interpretieren.

Aber außerdem haben sie längst bemerkt, dass hinter guten Daten, Zahlen und Fakten weit mehr steckt und dass nachhaltiger Erfolg von weit mehr abhängt als von Kennzahlen.

Sie gehören zu den Mitbegründern des Netzwerks »Ganzheitliche Steuerberatung Deutschland«, haben schon früh dank Coaching-Ausbildung hinter das Zahlenwerk ihrer Mandanten geschaut und damit eine Benchmark in der deutschen Steuerberaterlandschaft gesetzt. Sie führen zwei der fortschrittlichsten und innovativsten Steuerkanzleien Deutschlands.

Für ihr Buch *Menschlichkeit rechnet sich* haben sie sich gefragt: Was überzeugt Unternehmen, Manager und Menschen wirklich davon, dass Menschlichkeit nachhaltigen, sinnhaften Erfolg garantiert?

Dank ihrer großen Erfahrung sowie sorgfältiger, umfassender Recherchen konnten sie herausarbeiten, wie sich der Return on Investment von Menschlichkeit errechnen lässt und welche einfachen, aber wirksamen Tools es gibt, um Menschlichkeit im Unternehmen zu realisieren – für jeden nachvollziehbar, erlebbar und umsetzbar.

Im Jahr 2017 wird es den ersten deutschen Kongress zum Thema »Menschlichkeit im Unternehmen« geben, organisiert von Stephan Brockhoff und Klaus Panreck, die damit einmal mehr ihre außergewöhnliche Pionierleistung zeigen.

Vereinfacht könnte man sagen: Die beiden wollen schlichtweg die Welt verbessern – und so wie es aussieht, gelingt ihnen das auch.

*Hermann Scherer,
im Oktober 2016*

Einleitung: Müssen wir uns zwischen Menschlichkeit und Rendite entscheiden?

Im März 2016 veröffentlichte das Gallup Institut seinen *Engagement Index Deutschland 2015*. Die Umfragen des Forschungs- und Beratungsinstituts zeigen, dass 16 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben. 68 Prozent fühlen sich nur gering emotional gebunden, 16 Prozent sogar gar nicht, sie haben innerlich bereits gekündigt.

Ob sich die Mitarbeiter dem Unternehmen tief verbunden fühlen oder nicht, ist laut Gallup für den Arbeitgeber existenziell. Das Institut konnte beweisen, dass eine Steigerung der emotionalen Verbundenheit die Produktivität erheblich und nachweisbar verbessert. Die mangelnde emotionale Bindung hingegen kostet die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 76 und 99 Milliarden Euro. Das ist ein gutes Argument, sich darum zu kümmern, dass Motivation und Engagement wachsen.

Gallup erhebt den *Engagement Index Deutschland* seit 2001. In dieser Zeit haben sich die Zahlen von Jahr zu Jahr nur geringfügig verändert. Sie schwanken stets um ein paar Prozentpunkte, doch große Sprünge sind nicht zu verzeichnen. Zum Vergleich: Im Jahr 2001 hatten 16 Prozent eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen, 69 fühlen sich gefühlsmäßig nur gering gebunden und 15 Prozent gar nicht. Das entspricht fast dem Stand von heute.

All die Personalentwicklungsmaßnahmen, die in den letzten 15 Jahren angestoßen wurden, das Coaching, die Führungsseminare und Managementtrainings, all die Tools und Konzepte, die entwickelt wurden – all dies hat offenbar wenig Wirkung auf die gefühlsmäßige Verbundenheit der Belegschaft. Das mag daran liegen, dass die meisten Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich der Techniken angesiedelt sind und selten die innere Haltung einbeziehen.

Deshalb ist es an der Zeit, neue Wege einzuschlagen!

Auf die Wirtschaft kommen immer größere Herausforderungen zu: Durch den demografischen Wandel werden die Fachkräfte knapper, der weltweite Wettbewerb wird immer schärfer, harte Preiskämpfe drücken die Margen. Es ist an der Zeit, aus dem selbstzerstörerischen »immer schneller, immer billiger« auf Kosten der Lebensqualität auszusteigen. Dies schädigt nur Menschen, Gesellschaften und die Umwelt weltweit.

Uns geht es deshalb in diesem Buch um einen veränderten Umgang miteinander: um eine wertschätzende, respektvolle Kommunikation, um gegenseitige Anerkennung, um Offenheit und Ehrlichkeit – kurz: um Menschlichkeit im Unternehmen.

Dahinter verbirgt sich kein neues Tool, kein Versuch, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freundlich zu tätscheln, damit sie besser funktionieren und mehr produzieren, keine Manipulation mit lächelndem Antlitz. Nein: Menschlichkeit ist eine Haltung. Sie kommt von innen. Sie meint wirkliches und authentisches Agieren auf Augenhöhe. Ein Handeln und Denken, das auf humanitären Werten basiert.

Wenn wir bei Vorträgen und Konferenzen davon erzählen, wenn wir schildern, wie das Miteinander menschlicher werden kann, dann nicken viele Unternehmer mit mittleren und kleinen Firmen und sagen: »Ja, klingt toll! Menschlich miteinander umgehen, das ist bestimmt eine super Idee. Aber ich mit meiner kleinen Firma kann mir das nicht leisten.« Viele Unternehmerinnen und Unternehmer denken, Menschlichkeit ist nur etwas für große, multinationale Konzerne, die finanziell gut aufgestellt sind.

Aber stimmt das wirklich? Muss ein menschliches Unternehmen mit finanziellen Einbußen rechnen? Müssen wir uns entscheiden zwischen Menschlichkeit und Rendite? Schließen diese beiden Dinge einander aus?

Nein!

Unsere Erfahrung zeigt: Menschlichkeit rechnet sich!

Fühlen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst genommen und wertgeschätzt, anerkannt und respektiert, dann engagieren sie sich gern für ihr Unternehmen. Immer mehr Menschen suchen nach Sinn in ihrem Beruf, in ihrer Tätigkeit. Ein menschliches Unternehmen, das sich an humanitären Werten orientiert, bietet dies.

In diesem Buch möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie Ihr Unternehmen menschlicher machen können. Wir möchten Ihnen zeigen, dass Menschlichkeit kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit ist. Menschlichkeit garantiert langfristigen und nachhaltigen Erfolg. Deshalb schildern wir Ihnen im ersten Teil, was wir unter Menschlichkeit verstehen, demons-

trieren im zweiten Teil, dass sich Menschlichkeit sehr wohl rechnet, und geben Ihnen im dritten Teil einen Leitfaden an die Hand, wie Sie Menschlichkeit in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Wir führen beide selbst eigene Unternehmen: Wir sind Steuerberater mit eigenen Kanzleien und haben Hunderte von Unternehmen in unserer Zeit begleitet. Im Laufe der Jahre haben wir immer wieder festgestellt, dass die Zahlen allein für sich genommen noch nichts darüber aussagen, wie ein Unternehmen tatsächlich aufgestellt ist. Ein Jahresabschluss mag höchst erfreulich aussehen mit tiefschwarzen Zahlen – und doch kann das Unternehmen im nächsten Jahr in Schieflage geraten, wenn interne Konflikte alles blockieren, wenn die Belegschaft innerlich gekündigt hat, wenn inkompetente Führungskräfte den Elan ihrer Mitarbeiter ausbremsen.

Wir haben deshalb begonnen, unsere Mandanten zu beraten und gemeinsam mit ihnen das Potenzial ihrer Unternehmen zu entdecken. Dabei wurde immer deutlicher: Nachhaltiger Erfolg basiert nicht allein auf Zahlen, er benötigt einen menschlichen Umgang miteinander. Als uns dies immer klarer wurde, haben wir begonnen, uns über Jahre in den entsprechenden Bereichen sowie in der Persönlichkeitsentwicklung fortzubilden. Heute sind wir immer noch Steuerberater mit eigenen Kanzleien – zusätzlich aber sind wir als Coaches und Unternehmensberater tätig, um Unternehmen zu helfen, menschlicher zu werden. Und wir möchten, dass Sie von unseren Erfahrungen profitieren.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Unternehmerinnen und Unternehmer sowie die Geschäftsführung von mittleren und kleineren Unternehmen, aber auch Führungskräfte und Mitarbeiter aller Ebenen sind herzlich willkommen: alle Menschen, die etwas in ihrem Unternehmen ändern wollen, weil ihnen etwas an diesem Unternehmen liegt.

Ihnen allen möchten wir zeigen: Menschlichkeit ist umsetzbar. Sie ist kein Luxus, sondern die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Und sie rechnet sich für Ihr Unternehmen: auf materieller ebenso wie auf immaterieller Ebene.

Teil 1:
Menschlichkeit im Unternehmen –
was bedeutet das?

Kapitel 1: Menschlichkeit – was wir darunter verstehen

Im Alltag benutzen wir den Begriff Menschlichkeit, ohne viel darüber nachzudenken. »Das ist doch menschlich«, sagen wir, wenn uns jemand von einer Schwäche erzählt. Auch unsere eigenen kleinen Fehltritte bezeichnen wir gern als menschlich: »Menschlich, allzu Menschliches« – darunter fallen kleine, verständliche Sünden, wenn wir unsere Diät unterbrechen oder uns mit einer Notlüge aus einer verzwickten Lage mogeln.

Sprechen wir davon, menschlich mit anderen umzugehen, ändert sich das Gewicht etwas. Dann verstehen wir darunter ein moralisch gutes Verhalten, eine Handlung, die anderen Menschen nützt, ihnen hilft und sie unterstützt. Moralisch gut handeln wir, wenn wir uns an den Werten orientieren, die unsere jeweilige Kultur als erstrebenswert definiert. In unserer westlichen Welt zählen dazu zum Beispiel Mitgefühl, Verständnis, Toleranz, Warmherzigkeit, Achtsamkeit, Respekt.

Bei unseren Coachings, aber auch als Arbeitgeber und Privatpersonen haben wir uns immer wieder gefragt: Welche Werte sind uns so wichtig, dass wir unser Handeln an ihnen ausrichten wollen? Was verstehen wir unter Menschlichkeit? Nicht nur bei besonderen Gelegenheiten und an Feiertagen, sondern im Alltag, im Umgang mit uns, mit unseren Familien, mit unseren Mitarbeitern, mit unseren Kunden. Welches soll unsere Leitlinie sein, wenn wir unter Druck geraten oder uns in einem Konflikt wiederfinden?

Was uns Menschen von Tieren unterscheidet und uns im weitesten Sinne menschlich macht, ist die Fähigkeit, unser Verhalten über weite Strecken bewusst zu steuern. Wir sind Instinkten und Reflexen nicht hilflos ausgeliefert, sondern können uns entscheiden, wie wir uns gegenüber anderen und uns selbst verhalten.

Der österreichische Neurologe und Psychiater Viktor E. Frankl (wir kommen später noch auf ihn zu sprechen) beschreibt dies so: »Zwischen

Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.« Diesen Raum und diese Freiheit können wir nutzen, um nach selbst gewählten Werten und Prinzipien zu handeln. Je weniger Muster und Routinen unser Verhalten bestimmen, je bewusster wir diesen Raum zwischen Reiz und Reaktion wahrnehmen, umso größer werden unsere Handlungsspielräume.

Im Laufe der Jahre haben wir verschiedene Werte und Verhaltensweisen ausgemacht, die für uns die wesentlichen Bestandteile von Menschlichkeit sind. Es handelt sich dabei um: Vertrauen, Selbstvertrauen, Offenheit in der Kommunikation, Authentizität, Handeln zum Wohle aller, Respekt, (Selbst-)Verantwortung, Anerkennung, Tun (Handlungsorientierung), Lernen und Wachsen, Ehrlichkeit und als Basis all dessen der wertschätzende Umgang mit anderen und mit sich selbst.

Im Folgenden werden wir diese Begriffe kurz umreißen und sie mit Leben füllen, um dann in den nächsten Kapiteln genauer darauf einzugehen, wie diese Aspekte von Menschlichkeit im beruflichen Alltag zum Tragen kommen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

Wichtig ist uns vor allem, dass Menschlichkeit mit all ihren Facetten kein »auswendig gelerntes« Verhalten ist, sondern eine innere Haltung, die die Einstellung und den Umgang mit anderen prägt. Würde es uns nur um ein aufgepfropftes Verhalten gehen, bliebe alle Menschlichkeit äußerlich: Dann wäre dieser »menschliche« Umgang lediglich der Versuch, andere zu manipulieren, damit sie besser in unserem Sinne funktionieren. Das aber würde unserem Bekenntnis zur Ehrlichkeit widersprechen. Jegliche Manipulation lehnen wir strikt ab.

Menschlichkeit ist für uns von Wertschätzung und Respekt geprägt. Mit dieser inneren Haltung treten wir anderen gegenüber. Wir unterscheiden dabei drei Ebenen: Menschlichkeit im Umgang mit uns selbst (Selbstbild und Rollenverständnis), im Umgang mit anderen – im Rahmen dieses Buches in erster Linie Mitarbeiter (Personalführung) –, und auf der Ebene des unternehmerischen Handelns (Unternehmensführung). Alle drei Ebenen werden in diesem Buch beleuchtet.