

Interview mit Fritz Hendrich, Berater und Trainer für Führungskräfte

# Management mit Moral und Gewissen

**Soft Skills haben es nicht leicht. In vielen Unternehmen geht ihre Bedeutung über ein bloßes Lippenbekenntnis nicht hinaus. Dabei brauchen wir dringend Führungskräfte, die ganzheitlich denken. Neben ihrem Know-how zur Nutzen- und Profit-Optimierung sollten sie auf Werte setzen, die mit Moral und ihrem Gewissen vereinbar sind. Solche Fähigkeiten gilt es, bereits in der Ausbildung zu trainieren.**



Dr. Dr. Fritz Hendrich, Jurist und Wirtschaftswissenschaftler, seit 30 Jahren Berater, Trainer und Coach für Führungskräfte in Europa und den Vereinigten Arabischen Emiraten, lehrte Unternehmensführung und -strategie an den Universitäten von Graz, Linz, Krams, Brügge und St. Gallen

fritz@hendrich.cc

**Weiterbildung:** Soft Skills, soziale Kompetenzen, Führungskompetenz, Schlüsselqualifikationen, Emotionale Intelligenz – viele Worte für Dinge, die sich kaum objektiv messen lassen. Oder sehen Sie das anders?

**Fritz Hendrich:** Die objektive Messung ist ja ohnehin – und im Bildungsbereich ganz besonders – eine Illusion, weil immer die Formulierung der Messkriterien und die Interpretation der Ergebnisse subjektiv und intentional gefärbt sind. Dazu kommen im beruflichen Bereich noch der Einfluss von Vorgesetzten, Kollegen, Arbeitsatmosphäre, Unternehmenserfolg et cetera, welche auf die von Ihnen erwähnten Qualitäten einwirken und ihren Einsatz und ihre Entwicklung und damit auch ihre Beurteilung beeinflussen. Das Problem sehe ich in unserem Bedürfnis nach und im Glauben an die Messbarkeit und Quantifizierbarkeit von allem. Diese Qualitäten sind höchst subjektiv erlebbar und der Beobachter soll auch zu seiner Subjektivität stehen und die in ein höchst persönliches Feedback einbringen. Es ist vor allem daran zu arbeiten, die Achtsamkeit zu erhöhen sowie die Fähigkeit zu ihrer Wahrnehmung zu stärken und zu verfeinern – anstatt zu glauben, wir müssten sie in 360-Grad-Feedbacks und ähnlichen Krücken für mangelnde Beobachtungsgabe in Messgrößen mit zwei Kommastellen zwingen.

**Weiterbildung:** Welchen Begriff favorisieren Sie? Oder reden wir hier von ganz unterschiedlichen Dingen?

**Fritz Hendrich:** Für mich sind das unterschiedliche, aber miteinander korrespondierende Begriffe:

Soft Skills nenne ich die im beruflichen Bereich notwendig Fähigkeiten außerhalb der fachlichen Kompetenz. Das große Problem dabei ist die verniedlichende Wirkung

des Wortes „soft“ – auf diese beziehungsweise deren Mangel prallt man nämlich ganz schön hart auf ...

Soziale Kompetenzen sind für mich die Fähigkeiten und auch Werkzeuge für einen konstruktiven Umgang mit den Mitmenschen in jedem Lebensbereich.

Führungskompetenz setzt sich einerseits aus organisatorischen und strategischen Fähigkeiten und andererseits den sozialen Kompetenzen zur Mitarbeiterführung (unter anderem Empathie und Durchsetzungsvermögen, Vertrauen und Respekt) zusammen. Dazu kommt noch ein ausreichendes Maß an möglichst neurosefreiem Selbstwertgefühl in der Balance von Selbstkritik und Selbstbewusstsein. Emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz sind daher unter anderem wesentliche Bestandteile der Führungskompetenz.

Schlüsselqualifikationen sind die fachlichen, emotionalen und sozialen Kompetenzen für das jeweilige Berufsbild, daher also nur für den jeweiligen Job definierbar.

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, intelligent mit meinen Emotionen umzugehen. Dazu muss ich zuerst fähig sein, sie überhaupt ehrlich wahrzunehmen, um sie dann situativ zu steuern. Sie ist die nach innen gerichtete Voraussetzung für auf die Umwelt orientierte soziale Kompetenz.

**Weiterbildung:** Wie steht es denn um Soft Skills und Führungskompetenz in der Wirtschaft?

**Fritz Hendrich:** Sie leiden darunter, dass sie wegen ihres niedlichen Namens nicht wirklich ernst genommen werden. „Soft“ – das klingt so nach Softie, Warmduscher und Hochzeitstagmerker. In schönen Sonntagsreden bekennen sich zwar alle im Brustton der Überzeugung zu ihrer Bedeutung

– an ihrer Gewichtung in universitären und anderen Ausbildungsplänen sieht man jedoch, dass es da meistens bei Lippenbekenntnissen bleibt. Denn für harte Männer sind ja nur „hard facts“ wichtig. Deshalb habe ich die Hoffnung und sehe diese auch schon teilweise erfüllt, dass es mit der Emanzipation der Frauen in der Wirtschaft auch den Soft Skills und ihrer Beachtung besser geht.

**Weiterbildung:** Sie haben ein Buch geschrieben mit dem Titel: „Die vier Energien der Führung – Menschenführung mit der Kraft der Elemente“. Das sind Feuer, Wasser, Luft und Erde. Bewegen wir uns hier in Richtung Esoterik?

**Fritz Hendrich:** Nein, überhaupt nicht. Unser Denken, Merken, Verstehen funktioniert in Bildern. Deshalb sind solche bildhaften Metaphern, die wir ja auch im Sprachgebrauch nutzen (wenn „Feuer am Dach ist“, der „Hitzkopf“ oder das „stille, tiefe Wasser“ agieren oder der „Luftikus“ vom „Fels in der Brandung“ geerdet wird), die ideale Struktur zum Verständnis von Führungsaufgaben und Führungsverhalten. Bildhaftes Denken ist eine so kostbare Technik, dass wir sie nicht nur im Kreativitäts- und Gedächtnistraining nutzen sollten. Diese Bilder regen zum Verständnis von Management und Leadership auch unsere vernachlässigte rechte Gehirnhälfte an. Wenn heute von ganzheitlichem Management die Rede ist, dann ist für mich die Mindestanforderung, dass es mit dem ganzen Hirn, also mit dem rechten und dem linken, betrieben wird. Für die Karriere vom Besitzer zum Benutzer zweier Gehirnhälften ist dieses Buch Anregung und Anleitung.

**Weiterbildung:** Wie werden Soft Skills erworben? Wenn man Führungskräfte fragt, so erhält man die Einschätzung, dass sie schlicht und einfach in der alltäglichen betrieblichen Praxis entstehen. Macht es dann Sinn, Soft Skills zu trainieren?

**Fritz Hendrich:** Soft Skills werden im Verlauf unserer Sozialisierung vom ersten Tag unseres Lebens an entwickelt. In der täglichen Lebenserfahrung werden sie fortgebildet oder auch verbildet. Solche Aus- und Verbildungen zu korrigieren, ist in Trainings ebenso möglich wie auch das Erfahren und Erleben von Werkzeugen und Grundgesetzen. Die sind für den Umgang mit dem sozialen Umfeld etwa in Konfliktsituationen so wichtig wie für den Techniker das Gesetz der Schwerkraft oder die Gesetze der Thermodynamik. Fürs Abitur können wir berechnen, welches Volumen entsteht, wenn eine Hyperbel um die x-Achse rotiert und dabei eine Kreistangente schneidet. Was man dann ja auch wirklich täglich braucht. Oder? Wenn aber der Verkaufsleiter den Produktionschef schneidet und die ganze Firma rotiert, stehen

wir ohne Wissen und Werkzeug dafür da. Das ist nachzulernten und daher macht es Sinn, Soft Skills zu trainieren.

**Weiterbildung:** Kann man Soft Skills schlicht als Lebens- und Berufserfahrung definieren?

**Fritz Hendrich:** Sie sind Fähigkeiten, die durch Lebens- und Berufserfahrung entwickelt werden können, aber nicht zwangsweise von selbst in die bestmögliche Richtung. Sich die bisherige Entwicklung bewusst zu machen und die künftige gezielt zu gestalten, ist Thema und Nutzen von sinnvollen Trainings.

**Weiterbildung:** Wie verändern Social Media Soft Skills und auf welcher Ebene geschieht das?

**Fritz Hendrich:** Der durch Social Media entstehende Überfluss an Information und virtuellen Kontakten kann die Bereitschaft und die Fähigkeit zur direkten Kommunikation im persönlichen Kontakt noch eher reduzieren. Die neuen Medien schwächen sogar die Soft Skills in höchst bedenklicher Weise: Man schickt dem Kollegen im Nebenzimmer eine E-Mail anstatt mit ihm zu reden. Der persönliche Kontakt zum Kunden wird durch ein CRM-Software-Tool ersetzt (Customer Relation Management). Das Mitarbeitergespräch wird zum Abhaken von Checklisten mit Schulnoten degradiert. Sogar Kündigungen gibt's schon via SMS oder E-Mail als Fluchtmöglichkeit vor dem Vier-Augen-Gespräch. Die Gruppe STS hat das in ihrem Lied beschrieben: „... und es wird kalt und immer kälter, und ich werd' abgebrüht und älter...“ Mitunter habe ich den Verdacht, dass das Gerede über die globale Klimaerwärmung nur das Manöver einer großen Weltverschwörung ist, die von der emotionalen Erkaltung in den Unternehmen ablenken soll ... Falls ich mir also wieder die Zeit für ein neues Buch nehme, dann wird es der satirische Roman „Global Cooling“ sein. Wenn ich in diesem Genre annähernd so gut wäre wie Umberto Eco, würde ich schon dran sitzen.

**Weiterbildung:** Sie haben sich auch mit Management Training mit Pferden beschäftigt. Wofür genau brauchen wir denn jetzt die Vierbeiner?

**Fritz Hendrich:** Ungeschminktes sekundengenaues Feedback frei von Taktik und Kalkül ist in der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht möglich und auch gar nicht unbedingt erstrebenswert, denn es kann ja auch verletzend und kränkend oder auch der Karriere nicht unbedingt zuträglich sein. Pferde bieten in diesem oft geforderten absoluten Hier und Jetzt den Spiegel und das Lernfeld für eine Vielzahl von Führungs- und Kommunikations-Qualitäten wie Sicherheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauensfähigkeit, Durchsetzung, Respekt et cetera. Voraussetzung ist natürlich die Bereitschaft zum Blick in den Spiegel für ehrliche Selbst-

Thomas Olk, Birger Hartnuß (Hrsg.)

## Handbuch Bürgerschaftliches Engagement



2011, 844 S., Hardcover € 78,00 (0795-4)

Das Handbuch bietet eine Klärung zentraler historischer und begrifflicher Grundlagen; es beschreibt systematisch Formen und Felder des bürgerschaftlichen Engagements sowie seine organisatorischen und rechtlichen Rahmungen. Empirische Daten zum freiwilligen Engagement werden ebenso präsentiert wie Methoden und Strategien der Engagementförderung. Die Analyse von Erfahrungen und Anforderungen der Förderung bürgerschaftlichen Engagements durch Politik und öffentliche Verwaltung bildet die Grundlage für die Beschreibung eines sich derzeit konstituierenden Politikfeldes „Engagementpolitik“.

Natalie Fischer, Heinz Günter Holtappels, Eckhard Klieme, Thomas Rauschenbach, Ludwig Stecher, Ivo Züchner (Hrsg.)

## Ganztagschule: Entwicklung, Qualität, Wirkungen

Längsschnittliche Befunde der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG)



Studien zur ganztägigen Bildung, hrsg. von H. G. Holtappels et al. 2011, 386 S., br., € 29,95 (2156-1)

Mit dem Ausbau der Ganztagschule in Deutschland ergeben sich Fragen zur Entwicklung, Qualität und Wirkungen ganztägiger schulischer Bildung und Betreuung. Antworten gibt die erste bundesweit repräsentative Längsschnittstudie zur Entwicklung von Ganztagschulen in Deutschland (StEG).

Andreas Lange, Margret Xyländer (Hrsg.)

## Bildungswelt Familie

Theoretische Rahmung, empirische Befunde und disziplinäre Perspektiven



Juventa Materialien. 2011, 324 S., br. € 29,95 (0719-0)

Wie und durch welche Praktiken entwickeln sich basale Kompetenzen und übergreifende Bildungserfahrungen im Familienalltag? Der Band präsentiert ausgewählte Aufsätze zu beiden Fragestellungen. Empirische wie konzeptionelle Beiträge aus der Familien-, Bildungs- und Medienforschung belegen den hohen Stellenwert der „Bildungswelt Familie“ sowie die Vielfalt familialer Bildungspraktiken.

Mehr Info im Internet: <http://www.juventa.de>

Juventa Verlag, Werderstr. 10, D-69469 Weinheim

# JUVENTA

wahrnehmung. Freilich sollte man auch sehr kritisch und anspruchsvoll sein bei der Auswahl des kompetenten Anbieters solcher Trainings.

**Weiterbildung:** „Bankster“ ist ein neues Schimpfwort für eine Wirtschaftselite, die nur noch in die eigene Tasche wirtschaftet. Wie können wir verantwortungsvolles Handeln von Führungseliten sicherstellen?

**Fritz Hendrich:** Zunächst einmal, indem wir wachsamer und unerbittlicher gegenüber allen Arten von Korruption werden und deren Verursacher und Ermöglicher überall zur Verantwortung ziehen. Den Begriff Korruption möchte ich dazu eher weit fassen und die ganz legale Korruption mit einschließen: Die gierig sich bereichernden Manager haben ja alle Verträge, in denen ihnen jemand ihr Verhalten ermöglichte – wohl meist zu irgendeinem gegenseitigen Nutzen. Wir müssen nicht einträgliche, sondern moralisch erträgliche Regeln für die Balance von Leistung und Entlohnung im Management zum Gesetz machen. Dazu ist es notwendig, dass sich die Politik aus der Geiselnhaft durch die Banken und Konzerne befreit. Es ist einfach widerwärtig, wenn sich die Verursacher von Milliardenverlusten mit dem mehrhundertfachen Gehalt ihrer Mitarbeiter entlohnen, mit Millionen abfertigen und den Schaden dann mit Steuergeldern ausgleichen lassen. Da sind einfach Leistung, Risiko, Haftung und Entlohnung völlig voneinander abgekoppelt. Nur gibt es halt Aufsichtsgremien und Gesetzgeber, die das völlig legal ermöglichen!

**Weiterbildung:** Was kann man bereits in der Ausbildung von zukünftigen Fach- und Führungskräften tun, um Soft Skills und Führungsqualitäten zu entwickeln? Ist die universitäre Ausbildung heute dazu überhaupt geeignet?

**Fritz Hendrich:** An den meisten Universitäten nicht. So wie die Banker die Politiker im Griff haben, so haben an den meisten Unis die Finanztechniker das Sagen und dominieren die Lehrpläne. Mit ihrer blindwütigen Ergebnis- und Ziffernorientierung lehren sie – zumindest unausgesprochen –, dass es ganz einfach ist, eine reines Gewissen zu haben: Man benutzt es einfach nicht. Im Vergleich zu den Lehrveranstaltungen zu Finanz- und Kontrolltechniken sind Themen wie Social Skills und Wirtschaftsethik so gut wie nicht vorhanden. Notwendig ist für die künftigen Manager ein Bildungssystem, das nicht nur Techniken zur Nutzen- und Profit-Optimierung lehrt, sondern ein Ausbildungsweg, auf dem Moral und Gewissen Werte sind, die vermittelt und vorgelebt werden. Dort müssen wir beginnen, uns nicht mehr die Todsünde der Habgier als Tugend der kommerziellen Cleverness verkaufen zu lassen.

Das Interview führte Charlotte Venema