

„UM EHRLICH ZU SEIN ...“

EINE FIKTIVE REDE ZUM
ÜBERTRITT IN DEN RUHESTAND



VON INGO BIERINGER
UND EVA-MARIA KAMPEL

Herr Auer ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens und geht mit 68 Jahren in den Ruhestand. Im Rahmen der Weihnachtsfeier im Jahr 2035 blickt er auf die bewegte und bewegende Entwicklung einer anderen Art des Zusammenarbeitens zurück.



Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Die Ansprache zur diesjährigen Weihnachtsfeier ist für mich eine besondere. In wenigen Tagen verabschiede ich mich nämlich in den Ruhestand. Es war mir eine große Ehre und Freude, die Entwicklung des Unternehmens mitzugestalten. Aber keine Angst, ich will Sie jetzt nicht mit Umsatzzahlen und Lobeshymnen langweilen. Stattdessen möchte ich Sie dazu einladen, mit mir einen persönlichen Rückblick auf die letzten zehn Jahre zu machen.

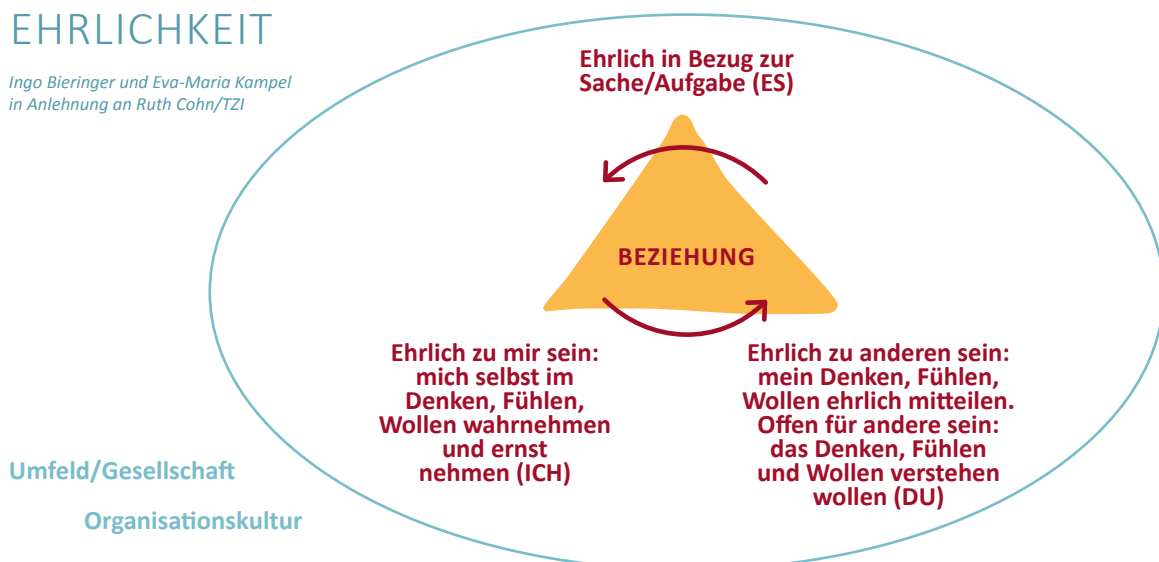
Was ist meine größte Sehnsucht?

Persönliche Fragen und ehrliche Begegnungen als Wendepunkte

Eine wegweisende Zeit war für mich der Winter 2025. Damals hat mich neben all unseren KI-Projekten, Effizienzthemen und wirtschaftlichen Ungewissheiten auch die Frage beschäftigt, welche Spuren ich hier hinterlassen werde und welche unternehmerischen Akzente ich noch setzen möchte. Und: Wie kann ich dabei noch gute und gesunde zehn Jahre bis zum Antritt des Ruhestands haben? Bis zu diesem Zeitpunkt waren mir diese Fragen nie so wichtig erschienen. Ich wusste auch von meinen Kollegen in der Geschäftsleitung nicht, was sie bewegte und welche persönlichen Gedanken sie sich zu ihrer Zukunft machten. Da kam mir der Zufall zu Hilfe und spielte mir einen Artikel zum Thema „Ehrlichkeit in Organisationen“ in die Hände. Es ging um die Frage, inwieweit eine andere – ehrliche – Art und Weise des Austauschs und der Zusammenarbeit relevant für eine erfolgreiche Zukunft sein kann (Grafik).

EHRlichkeit

Ingo Bieringer und Eva-Maria Kampel
in Anlehnung an Ruth Cohn/TZI



Dadurch bestärkt beschloss ich, externe Begleitung an Bord zu holen, um meine Fragen bei der nächsten Geschäftsleitungsklausur einzubringen: Wie geht es mir persönlich in meiner Funktion? Was will ich eigentlich für mich und was für die Organisation? Was ist meine größte Sehnsucht? Was sind meine „roten Linien“?

Am stärksten hat mich überrascht, dass durch den Austausch zu diesen Fragen eine andere Atmosphäre zwischen uns entstand: offen, bewegend und vertrauensvoll, eine neue Qualität von Klarheit, Verbundenheit und Kraft. Davon wollten wir mehr. In der weiteren Auseinandersetzung

mit dem Thema Ehrlichkeit wurde uns klar: Ein fertiges Rezept bekommen wir nicht. Kern dieser Arbeitsweise ist die laufende gemeinsame, fachliche wie persönliche Auseinandersetzung mit den anstehenden Themen. Ein wichtiger Meilenstein war daher die bewusste Entscheidung in der Geschäftsleitung, diesen Ansatz weiterzuverfolgen – trotz aller Skepsis zum Zeitaufwand oder zur Abgrenzung zwischen Beruflichem und Privatem.

Was habe ich aus den Zumutungen dieses Prozesses gelernt?

Zunächst war da die Frage: Wie passt der Zweck des Unternehmens mit meinen persönlichen Werten, Bedürfnissen und Sehnsüchten zusammen? Als Unternehmen streben wir „zufriedene Kunden und wirtschaftlichen Erfolg“ an. Das war mir klar. Und doch wollte ich hinter diese erste Antwort blicken und traute mich in unterschiedlich Kreisen, offen über meine Sehnsüchte zu sprechen. Schließlich verbringen wir viel Lebenszeit miteinander. Diese Gespräche waren für mich besonders, da eine ruhige, klare Atmosphäre entstand, in der ich mich mit den Beteiligten sehr verbunden gefühlt habe. Auch das Ergebnis überraschte mich:

Mit einer rein zweckrationalen Sicht auf unser Unternehmen wollten wir uns nicht mehr zufriedengeben. Unser Unternehmen soll sinnvoll attraktiv sein, indem es Menschen als Menschen anspricht. Aber bekommen wir das

Erreichen der unternehmerischen Ziele und diese Sehnsüchte unter einen Hut? Im Rückblick kann ich sagen: ja, klar! Indem wir laufend einen Blick auf beides haben. So konnten wir manch komplizierten Entscheidungsprozess vereinfachen, indem jeder sagte, worum es ihm wirklich ging.

*Ein sinnvoll
attraktives
Unternehmen,
das Menschen
als Menschen
anspricht*

Die zweite Frage, die mich umtrieb, lautete: Was bedeutet „Menschen als Menschen ansprechen“ und ist „Menschsein“ nicht eine Plattitüde? Wie viel Zeitaufwand, Persönliches und Unkomfortables für das „Menschsein“ kann und will ich mir und Ihnen im Unternehmen zumu-

ten? Beschäftigen wir uns dann nur mehr mit uns selbst und mit den Lebensthemen einzelner Personen? Mir wurde klar: Wenn wir uns als Menschen begegnen wollen, dann darf das Menschsein im Unternehmen keine Plattitüde sein. Vielmehr soll es sich in unserem Tun ausdrücken und im Alltag erlebbar werden. Diese Reise war keine Wohlfühlveranstaltung: Am schwersten fiel uns das in unserem Umgang mit Fehlern, immerhin waren wir Experten im förmlichen, konfrontationslosen Schönen. Heute gelingt es mir und uns besser, ehrlich in den Spiegel zu schauen, den Menschen als Ganzes zu sehen, Unangenehmes auszuhalten und uns in der persönlichen Entwicklung im Sinne des gemeinsamen Zieles zu unterstützen.

Bei der dritten Frage ging es um die Wirksamkeit in der Führungsrolle: Welches Selbstverständnis leitet mich eigentlich in meiner Funktion? Ehrgeiz, Erfolg, Durchsetzungskraft und dergleichen? Wie wirkt das auf mich und auf andere? Ich habe bemerkt, dass es mir nicht guttut, von mir immer mehr zu verlangen, um mich im Erfolg sonnen zu können. Und mir wurde klar, dass auch Sie anderes von mir erwarteten. Diese Erkenntnis war schmerzhaft, da ich bis dahin

mein Vorgehen und dessen Wirkungen kaum in Frage gestellt hatte. In ehrlichen Gesprächen wurde deutlich, was wir voneinander wirklich wollten und brauchten. Seither ist es fixer Bestandteil unserer Besprechungen, für die Um-

*Sich
seiner selbst
durch andere
bewusster
werden*

setzung der getroffenen Entscheidungen am Ende zu klären: Wer trägt was aus seiner Funktion bei und welche Erwartungen gibt es dazu?

Und schließlich die Frage: Mag ich das politische Taktieren? Es ist kein Geheimnis, dass wir uns in unternehmenspolitischen Mätzchen durchaus gefielen. Wer setzt seine Interessen besonders trickreich und clever durch? Im Laufe der letzten Jahre wurde uns in der Geschäftsleitung jedoch bewusst, wie viel Verwirrung, Unsicherheit und Misstrauen diese Spielchen nach sich zogen. Diese Kultur wollen wir ändern, indem wir uns gegenseitig Rückmeldung geben: Wenn wir solche Spielchen wahrnehmen, bewerten wir sie anhand einer „Taktik-Skala“, wobei 0 „kommt gar nicht vor“ und 10 „kommt ständig vor“ bedeutet. Und der wichtigste Punkt: Wir reflektieren die konkreten Situationen und versuchen herauszufinden, worum es den Betroffenen wirklich ging und welche Alternativen es gegeben hätte.

UND WAS HAT UNS DAS ALLES GEBRACHT?

Ich wage zu behaupten, dass wir gemeinsam ein anderes Zusammenarbeiten gestaltet haben. Neue Mitarbeitende haben es kürzlich auf den Punkt gebracht:

- Lebendige Besprechungen statt Absitzen von Pflichtveranstaltungen
- Kritische Rückmeldungen statt Reden über andere
- Aus Fehlern lernen statt Verheimlichen von Unvollkommenheit
- Mut zu Innovationen statt sich Verstecken
- Vertrauensvolle Beziehungen und Integrität statt Masken und Gerüchten
- Konsequenzen statt Wegschauen



Foto: © AdobeStock

Gestatten Sie mir zum Schluss noch eine persönliche Bemerkung: Zu Beginn war mir nicht bewusst, worauf ich mich einlasse, wenn ich mir, anderen und der Aufgabe ehrlich begegnen möchte. Wer weiß, ob ich dann den Mut dazu gehabt hätte. Heute würde ich nicht mehr im alten Modus arbeiten wollen. Ich bin stolz auf unsere Entschlossenheit, um eine Kultur zu ringen, die sich durch Klarheit, Verbundenheit und eine ruhige Kraft auszeichnet. Beim Blick auf unser erfreuliches Jahresergebnis wurde mir wieder deutlich, dass Effizienz eine Folge daraus ist. Das hätte ich mir so nicht vorstellen können. Für diesen Weg bedanke mich aufrichtig bei Ihnen allen! 

**Konfrontations-
loses Schonen
verhindert
Entwicklung.
Ehrlichkeit führt
zu Klarheit,
Verbundenheit
und Effizienz.**

