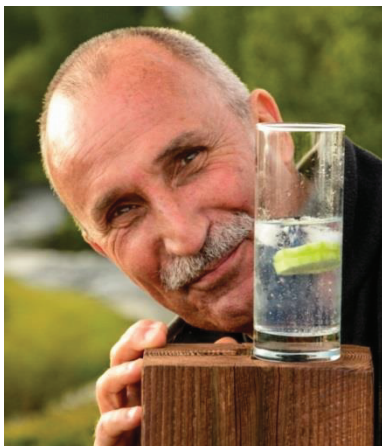


Viel Spass beim Lernen!

„Führen mit Anstand“



„Verzicht ohne Vertrauen ist ein Verlustspiel, mit dem niemandem wirklich gedient ist. Vertrauen ohne Verzicht ist ein Ding der Unmöglichkeit, weil die beiden einander brauchen, um zu bestehen. Menschen zu vertrauen bedeutet, auf viele selbstauferlegte Gebote und Gebote zu verzichten.“

| ... verzichtet darauf, | ... vertraut darauf, |
|---|--|
| Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck zu betrachten. | Mitarbeitende als verantwortungsvolle Leistungspartner zu sehen. |
| Unternehmenszweck mit allgemeingültigen Sinnvorgaben zu erklären. | Mitarbeitende die Zuwendung zum Kunden als individuell-sinnvoll erleben zu lassen. |
| Sinn systematisch durch Führung mit Zielen und entsprechende Kontrollbedürfnisse zu zerstören. | dass Eigeninitiative und Selbstbestimmung die Mitarbeitenden zum Erfolg führen. |
| von Mitarbeitenden totale Identifikation bis hin zur Selbstaufgabe zu fordern. | dass Mitarbeitende entschieden und kontrolliert-offensiv ihr Bestes geben. |
| Mitarbeitende als angebliche Mängelwesen durch extrinsische Anreize zu motivieren. | dass Mitarbeitende würdevoll und selbstgesteuert Leistungen erbringen. |
| Management-Einsatz und -Leistungen aktienbasiert zu vergüten. | dass variable Vergütungen partnerschaftlich in Plus und Minus zur Unternehmens-Entwicklung beitragen. |
| Leistungspartner zu bevormunden als wären sie Kinder. | Leistungspartner als erwachsene Menschen zu behandeln. |
| Führungskräfte mit Vorbildcharakter als Aushängeschild für Leistungspartner zu benutzen. | Leistungspartner ihre Eigenständigkeit und ihr Selbstvertrauen als Erfolgsfaktoren nutzen zu lassen. |
| bevormundende Fürsorge den Leistungspartnern entgegenzubringen. | dass Leistungspartner flexibel, mündig und selbstverantwortlich auftreten und handeln. |
| Mitarbeiterbefragungen bei Leistungspartnern in entwürdigender Anonymität durchzuführen. | dass nicht-anonymisierte Offenheit als Vertrauensbeweis der Leistungspartner stattfindet. |
| Gesundheitsförderung als verdeckte Übergriffe in Privatsphäre der Leistungspartner einzusetzen. | dass Gesundheit als Privatsache mit entsprechender Datensouveränität für alle Leistungspartner gilt. |
| an der Persönlichkeit erwachsener Menschen herumzuschrauben. | vorrangig Unternehmens-Institutionen zu ändern (erfolgversprechender als Persönlichkeiten). |
| einheitlichen Führungsstil überall und für alle Persönlichkeiten einzufordern. | unterschiedliches Führungsverhalten in Unternehmensalltag einfließen zu lassen. |
| strukturelle Schiefagen des Unternehmens via Ethik-Seminare auf Persönlichkeiten abzuwälzen. | dass interne Prozessänderungen mehr bringen als Persönlichkeiten ethisch zu verbiegen. |
| Verhalten von Persönlichkeiten durch Zwang und institutionalisiertes Feedback zu optimieren. | Eigenwert von Persönlichkeiten zu stärken und kontinuierlich Dialoge zu führen. |
| Ranking als Scheinobjektivität und Ersatz für Entscheidungen mit Urteilskraft zu verwenden. | individuelle Wettbewerbsenergie auf den Markt ausrichten zu lassen. |
| den Mann zu pathologisieren als Gegenstück zum Weiblichen. | Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen zu lassen. |
| die Autonomie (als wertvolles Gut) von Persönlichkeiten zu verletzen. | Persönlichkeiten viel Freiraum zu gewähren für selbstbestimmte Entfaltung. |
| Zusammenarbeit zwischen Persönlichkeiten am Arbeitsplatz zu psychologisieren und therapieren. | dass Neugier für das Anderssein von Anderen, ohne alles verstehen zu wollen, die Zusammenarbeit fördert. |
| unfairen Trennungen mit eindeutigen Gewinnern und Verlierern tatenlos zuzusehen. | dass Persönlichkeiten ein Bewusstsein von relativer Arbeitsplatzunsicherheit entwickelt haben. |
| Persönlichkeiten mit fesselnden Massnahmen an das Unternehmen zu binden. | dass Loyalität mit Befristung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit einzelner genug Bindung sind. |
| Persönlichkeiten prinzipiell zu misstrauen bei gleichzeitig intensivierter Kontrolle. | dass Einschränkung der Bürokratie bei Verlässlichkeit von Persönlichkeiten gerechtfertigt ist. |
| Authentizität von Führungskräften als Muss zu verlangen. | dass Führungskräfte ihre Rollen im Sinne des Unternehmens zu spielen wissen. |
| andersdenkende Persönlichkeiten (oder Alternativen) auszuschliessen. | Verschiedenartigkeit als kritischen Erfolgsfaktor zu nutzen. |
| Wertekonflikte unter Persönlichkeiten einvernehmlich lösen zu wollen. | Wertschätzung als Beginn einer Verhandlung unterschiedlicher Erwartungen stattfinden zu lassen. |
| Besonderheiten von Persönlichkeiten auszugleichen durch generelle Abschaffung von Anreden und Titeln. | Dynamik der sozialen Annäherungen zwischen Persönlichkeiten geschehen zu lassen. |
| Imperialsprache aufzuzwingen unabhängig von ortsüblicher Muttersprache. | Sprachsouveränität bestehen zu lassen im Sinne von Zusammenarbeit zu geringen Transaktionskosten. |
| Gruppen durch nicht-betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Massnahmen zu fördern. | dass Persönlichkeiten ihre Leistung bringen, ohne von Gruppenvorteilen profitieren zu müssen. |
| Würde und Anstand zu verletzen durch Vertrauensverweigerung und Transparenzterror. | dass die individuelle Privatsphäre sein gelassen werden soll, wie sie ist. |

Leadership-Module

Verzicht & Vertrauen: Verzicht ohne Vertrauen ist ein Verlustspiel, mit dem niemandem wirklich gedient ist. Vertrauen ohne Verzicht ist ein Ding der Unmöglichkeit, weil die beiden einander brauchen, um zu bestehen. Menschen zu vertrauen bedeutet, auf viele selbstauferlegte Gebote und Gebote zu verzichten.

Was bedeutet für mich

Verzicht _____

Vertrauen _____

Module im Überblick: Das anständige Unternehmen

- 1. verzichtet darauf, Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck zu betrachten und vertraut darauf, Mitarbeitende als verantwortungsvolle Leistungspartner zu sehen.**
 - a. verzichtet darauf, Unternehmenszweck mit allgemeingültigen Sinnvorgaben zu erklären und vertraut darauf, Mitarbeitende die Zuwendung zum Kunden als individuell-sinnvoll erleben zu lassen.
 - b. verzichtet darauf, Sinn systematisch durch Führung mit Zielen und entsprechende Kontrollbedürfnisse zu zerstören und vertraut darauf, dass Eigeninitiative und Selbstbestimmung die Mitarbeitenden zum Erfolg führen.
 - c. verzichtet darauf, von Mitarbeitenden totale Identifikation bis hin zur Selbstaufgabe zu fordern und vertraut darauf, dass Mitarbeitende entschieden und kontrolliert-offensiv ihr Bestes geben.
 - d. verzichtet darauf, Mitarbeitende als angebliche Mängelwesen durch extrinsische Anreize zu motivieren und vertraut darauf, dass Mitarbeitende würdevoll und selbstgesteuert Leistungen erbringen.
 - e. verzichtet darauf, Management-Einsatz und -Leistungen aktienbasiert zu vergüten und vertraut darauf, dass variable Vergütungen partnerschaftlich in Plus und Minus zur Unternehmens-Entwicklung beitragen.
- 2. verzichtet darauf, Leistungspartner zu bevormunden als wären sie Kinder und vertraut darauf, Leistungspartner als erwachsene Menschen zu behandeln.**
 - a. verzichtet darauf, Führungskräfte mit Vorbildcharakter als Aushängeschild für Leistungspartner zu benutzen und vertraut darauf, Leistungspartner ihre Eigenständigkeit und ihr Selbstvertrauen als Erfolgsfaktoren nutzen zu lassen.
 - b. verzichtet darauf, bevormundende Fürsorge den Leistungspartnern entgegenzubringen und vertraut darauf, dass Leistungspartner flexibel, mündig und selbstverantwortlich auftreten und handeln.
 - c. verzichtet darauf, Mitarbeiterbefragungen bei Leistungspartnern in entwürdigender Anonymität durchzuführen und vertraut darauf, dass nicht-anonymisierte Offenheit als Vertrauensbeweis der Leistungspartner stattfindet.
 - d. verzichtet darauf, Gesundheitsförderung als verdeckte Übergriffe in Privatsphäre der Leistungspartner einzusetzen und vertraut darauf, dass Gesundheit als Privatsache mit entsprechender Datensouveränität für alle Leistungspartner gilt.
- 3. verzichtet darauf, an der Persönlichkeit erwachsener Menschen herumzuschrauben und vertraut darauf, vorrangig Unternehmens-Institutionen zu ändern (erfolgsversprechender als Persönlichkeiten).**
 - a. verzichtet darauf, einheitlichen Führungsstil überall und für alle Persönlichkeiten einzufordern und vertraut darauf, unterschiedliches Führungsverhalten in Unternehmensalltag einfließen zu lassen.
 - b. verzichtet darauf, strukturelle Schiefen des Unternehmens via Ethik-Seminare auf Persönlichkeiten abzuwälzen und vertraut darauf, dass interne Prozessänderungen mehr bringen als Persönlichkeiten ethisch zu verbiegen.
 - c. verzichtet darauf, Verhalten von Persönlichkeiten durch Zwang und institutionalisiertes Feedback zu optimieren und vertraut darauf, Eigenwert von Persönlichkeiten zu stärken und kontinuierlich Dialoge zu führen.
 - d. verzichtet darauf, Ranking als Scheinobjektivität und Ersatz für Entscheidungen mit Urteilskraft zu verwenden und vertraut darauf, individuelle Wettbewerbsenergie auf den Markt ausrichten zu lassen.
 - e. verzichtet darauf, den Mann zu pathologisieren als Gegenstück zum Weiblichen und vertraut darauf, Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen zu lassen.
- 4. verzichtet darauf, die Autonomie (als wertvolles Gut) von Persönlichkeiten zu verletzen und vertraut darauf, Persönlichkeiten viel Freiraum zu gewähren für selbstbestimmte Entfaltung.**
 - a. verzichtet darauf, Zusammenarbeit zwischen Persönlichkeiten am Arbeitsplatz zu psychologisieren und therapieren und vertraut darauf, dass Neugier für das Anderssein von Anderen, ohne alles verstehen zu wollen, die Zusammenarbeit fördert.
 - b. verzichtet darauf, unfairen Trennungen mit eindeutigen Gewinnern und Verlierern tatenlos zuzusehen und vertraut darauf, dass Persönlichkeiten ein Bewusstsein von relativer Arbeitsplatzunsicherheit entwickelt haben.
 - c. verzichtet darauf, Persönlichkeiten mit fesselnden Massnahmen an das Unternehmen zu binden und vertraut darauf, dass Loyalität mit Befristung und Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit einzelner genug Bindung sind.
 - d. verzichtet darauf, Persönlichkeiten prinzipiell zu misstrauen bei gleichzeitiger intensiver Kontrolle und vertraut darauf, dass Einschränkung der Bürokratie bei Verlässlichkeit von Persönlichkeiten gerechtfertigt ist.
 - e. verzichtet darauf, Authentizität von Führungskräften als Muss zu verlangen und vertraut darauf, dass Führungskräfte ihre Rollen im Sinne des Unternehmens zu spielen wissen.
- 5. verzichtet darauf, andersdenkende Persönlichkeiten (oder Alternativen) auszuschliessen und vertraut darauf, Verschiedenartigkeit als kritischen Erfolgsfaktor zu nutzen.**
 - a. verzichtet darauf, Wertekonflikte unter Persönlichkeiten einvernehmlich lösen zu wollen und vertraut darauf, Wertschätzung als Beginn einer Verhandlung unterschiedlicher Erwartungen stattfinden zu lassen.
 - b. verzichtet darauf, Besonderheiten von Persönlichkeiten auszugleichen durch generelle Abschaffung von Anreden und Titeln und vertraut darauf, Dynamik der sozialen Annäherungen zwischen Persönlichkeiten geschehen zu lassen.
 - c. verzichtet darauf, Imperialsprache aufzuzwingen unabhängig von ortsüblicher Muttersprache und vertraut darauf, Sprachsouveränität bestehen zu lassen im Sinne von Zusammenarbeit zu geringen Transaktionskosten.
 - d. verzichtet darauf, Gruppen durch nicht-betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Massnahmen zu fördern und vertraut darauf, dass Persönlichkeiten ihre Leistung bringen, ohne von Gruppenvorteilen profitieren zu müssen.
 - e. verzichtet darauf, Würde und Anstand zu verletzen durch Vertrauensverweigerung und Transparenzterror und vertraut darauf, dass die individuelle Privatsphäre sein gelassen werden soll, wie sie ist.

Das anständige Unternehmen

Modul 1 verzichtet darauf, Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck zu betrachten und vertraut darauf, Mitarbeitende als verantwortungsvolle Leistungspartner zu sehen.

- a. **verzichtet darauf, Unternehmenszweck mit allgemeingültigen Sinnvorgaben zu erklären und vertraut darauf, Mitarbeitende die Zuwendung zum Kunden als individuell-sinnvoll erleben zu lassen.**

Ich _____

G Was ist das Ziel? _____

R Wie ist die Ausgangslage? _____

O Welche Möglichkeiten bieten sich? _____

W Wie gehe ich vorwärts? _____

Meine konkrete Umsetzung

Was? _____

Wie & Wo? _____

Wer & Wann? _____

Wie sieht mein konkretes Ergebnis aus? _____

Welches sind meine drei wichtigsten Erlebnisse, Erkenntnisse, Massnahmen, Lernziele oder bereits erreichten Ziele aus diesem Modul?

1. _____

2. _____

3. _____

Woran erkenne ich die erfolgreiche Anwendung? _____