Susanna Fiebig Interview

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit richtiges Management heute wirksam werden kann?

Die Rahmenbedingung für das Management in der heutigen Zeit sollte aus meiner Sicht eine Anpassung der Bewertungskennzahlen und Unternehmensziele mit einem Fokus auf Werteorientierung und Nachhaltigkeit bilden.

Auch wenn die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens die Grundvoraussetzung für dessen Existenz ist, gibt es in der Ausprägung der Wirtschaftlichkeit eine breite Skala.

Wir sind darauf trainiert hohe Gewinne zu bevorzugen, diese als gut einzuordnen und damit für erstrebenswert zu erachten.

Hat das Management in seinen Vorgaben keine anderen messbaren Wertziele, ist es fast unmöglich hier konsequente Veränderungen zu realisieren.

Eine weitere Veränderung ist die Kultur des menschlichen Miteinanders. Ist das miteinander wertschätzend ist dies wunderbar, es bedarf jedoch einer entwickelten Persönlichkeit die dies authentisch im Unternehmen lebt. Von daher glaube ich das der Rahmen auch die Auseinandersetzung mit Persönlichkeitsentwicklung beinhalten sollte. Hinzu kommen die eigenen Erfahrungshorizonte.

Ein Manager der selber in der Fertigung gearbeitet hat oder als Rettungssanitäter bei der Freiwilligen Feuerwehr engagiert war, wird wahrscheinlich einen anderen menschlichen Umgang pflegen können als jemand der solche Erfahrungen nicht gemacht hat.

Die vielen Möglichkeiten und Ansätze sich persönlich zu entwickeln, ein realistisches Selbstbild zu haben und mit den eigenen Defiziten und Potentialen bewusst umzugehen, sollte aus meiner Sicht eine größere Bedeutung für Führungskräfte haben. Unternehmen brauchen Persönlichkeiten mit einem weiten Horizont, der Klarheit werteorientiert zu Entscheiden und dem Bewusstsein für die Bedeutung der Kommunikation.

Sie brauchen aber auch Kompetenz und Bewusstsein für die Potentiale anderer Menschen. Heute reicht es aus meiner Erfahrung nicht mehr aus fachlicher Kompetenz und sich selber zu erkennen. Heute braucht man Verständnis für die persönlichen Kompetenzen im Team. Neue Erkenntnisse über Potentiale wie Hochsensibilität oder Scanner-Persönlichkeiten zu begreifen und zu integrieren machen den Unterschied für morgen und damit auch für die Entwicklung und Zukunft des Unternehmens.

Inwiefern hat sich die Rolle der Gesellschafter in den vergangenen Jahren gewandelt?

Es gibt heute mehr private Gesellschafter in Familienunternehmen die nicht operativ sind denn je zuvor. Ursprünglich waren Familienunternehmen immer von operativen Gesellschaftern geprägt. Das war ihre Stärke und Besonderheit. Kurze Entscheidungswege, hohe Kompetenz mit der selbstverständlichen Übernahme der eigenen Verantwortung haben die Entwicklung großartiger Unternehmen ermöglicht.

Da die Unternehmen nun auf die nächsten Generationen übergehen, sind oftmals mehr Familienmitglieder involviert.

Diese haben nicht zwangsläufig dasselbe Interesse am Unternehmen oder dieselben Vorstellungen für den Umgang mit dem Unternehmen. Es sind nun Gesellschaftergruppen involviert, die nicht zwangsläufig harmonisch und vernünftig zusammenwirken. Es besteht die Gefahr zur Vermischung mit systemischen Herausforderungen und psychologischen Themen.

Hinzu kommen vielschichtige Wünsche der Übertragenden, neue gesetzliche Anforderungen und ein anderer gesellschaftlicher Anspruch. Das alles kommt zu den dynamischen Veränderungen der sich digitalisierenden Welt hinzu.

Die sich ändernde Gesellschaft mit Freiheit und Selbstverwirklichungswünschen der jüngeren Generation kann auch bedingen das weniger Gesellschafter Interesse und Mut haben die Arbeit zu machen oder machen zu können. Die

Ausbildungswege fokussieren eine hohe Spezialisierung. Gleichzeitig verändert sich unsere Unternehmenslandschaft.

Die steigenden Anforderungen an alle Unternehmen durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Wandel sind von den kleineren Unternehmen teilweise kaum noch zu leisten. Gibt es einen Innovationsstau, kann das abschreckend wirken.

Trotzdem will man das Unternehmen halten und so ergeben sich sehr unterschiedliche Interessengruppen von Gesellschaftern.

Die Rolle ist nun viel häufiger eine vermögensverwaltende als eine unternehmerische Rolle.

Welche Verantwortung und Handlungsspielräume haben Gesellschafter wirklich?

Die Gesellschafter haben immer und grundsätzlich die Verantwortung für ihre persönliche Haltung, die daraus resultierenden Werte und Ziele die sie für das Unternehmen formulieren und damit auch deren Auswirkungen.

Sie haben auch immer die Verantwortung für ihre Persönlichkeitsentwicklung und die damit einhergehende Veränderung in ihrer Sicht auf andere Menschen und Situationen.

Sie haben immer die Verantwortung für ihre eigene Ausbildung, zeitgemäße Weiterbildung und inhaltliche Qualifikation.

Sie haben immer die Verantwortung für ihr eigenes Wissen über das Unternehmen. Damit meine ich weniger das Controlling sondern eher inhaltliche und thematische Faktoren, also was macht mein Unternehmen mit wem, wie und womit.

Sie sehen, es sind eine ganze Menge Verantwortungen die man hat und die einfließen können.

Bei den Handlungsspielräumen sieht es anders aus. Es hängt sehr an den Gesellschaftsverträgen und den rechtlichen Rahmenbedingungen in wieweit die Gesellschafter Handlungsspielräume haben.

Maßgeblich können die Gesellschafter durch die klare Formulierung ihrer gemeinsamen Werte in einem Kodex oder Positionspapier den Handlungsrahmen für das Unternehmen festlegen. Die Überprüfung ob dieser Rahmen im Unternehmen gelebt wird ist dann eine wichtige gemeinsame Aufgabe die der Aufsichtsrat oder Beirat mittragen muss.

Der dafür notwendige Einfluss ist die Wahl der richtigen Führungskräfte, bzw des richtigen Beirats oder Aufsichtsratsmitglieder. Das ist die größte Herausforderung für nicht operative Gesellschafter.

Die Führungskräfte setzen die Werte der Gesellschafter im Unternehmen und mit dem Unternehmen um.

Eigene Beiträge von Gesellschaftern können in der Regel nur dann geleistet werden, wenn diese auch operativ tätig sind, oder wenn sie in Gremien beratend organisiert oder im Aufsichtsrat vertreten sind.

Grundsätzlich stimmen sie in der Hauptversammlung einer AG den Unternehmensentscheidungen vorgelegt durch das operative Management zu. Realistisch betrachtet braucht es eine sehr transparente, vertrauensvolle und gute Kommunikation die aus meiner Erfahrung nicht selbstverständlich ist.

Der Beirat ist eine Institution zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung, der mit diesen zusammen dafür Sorge trägt, dass das Unternehmen eine nachhaltige erfolgreiche Entwicklung nimmt. Was bedeutet das konkret? Welche Erfahrungen haben Sie in den vergangenen Jahren gemacht? Was muss sich möglicherweise ändern?

Der Rolle des Beirats kommt häufig eine wichtige Bedeutung zu. Grad in den letzten Jahren hat er als wichtiger Sparringspartner für Vorstand und Geschäftsführung an Bedeutung gewonnen. Die großen Veränderungen brauchen viel Kompetenz und Erfahrung, die kann ein Vorstand oft allein nicht abdecken, dazu ist die Diskussion auf „ Augenhöhe“ oder

ein Impuls von der Seite ein wichtiges Instrument.

Die Gesellschafter ihrerseits benötigen ebenso einen „Übersetzer" der die Schnittstelle ins Operative besonnen führt.

Konkret werden zustimmungspflichtige Geschäfte festgelegt, die einer Abstimmungspflicht mit dem Beirat unterliegen.
Es ist aber auch üblich dass der Vorstand regelmäßig mit dem Beirat über besondere Themen spricht um sich abzusichern.

Es geht also nicht nur um den Schutz der Gesellschaft, sondern auch um den Schutz des Managements.

Verändert hat sich das Kompetenzprofil, waren es früher eher der Steuerberater und der befreundete Anwalt, die in dem Beirat saß, werden heute bevorzug ausgebildete Beiräte gesucht, die in der Regel selber Führungserfahrung und Spezialwissen in einem Fachgebiete haben.

Risiko ist hier immer das Thema „ Kompetenzfalle". Was meint: wenn jemand Erfahrung vor 5 Jahren in einem Segment gesammelt hat, ist er vermeintlich sehr kompetent und seiner Stimme wird schnell gefolgt. Allerdings erleben wir einen dynamischen Wandel der eine Herausforderung zur Selbstreflektion darstellt: ist mein Spezialwissen von vor 5 Jahren noch aktuell genug um qualifiiziert zu beraten?

Kenne ich das Geschäftsmodell wirklich und verstehe ich die Stakeholder?

In einer hochspezialisierten Wirtschaftswelt hat sich die Anforderung des Beirats hinsichtlich Offenheit zur Selbstreflektion, Kommunikationsfähigkeit, Menschenkenntnis, Moderationskompetenz oder auch Coachingerfahrung vergrößert. Auch werden die CSR Themen heute als Selbstverständlichkeit angesehen, das hat sich in den letzten 4 Jahren sehr starkverändert. Wer sich da nicht weitergebildet und sich selbst weiterentwickelt hat, kann morgen nur noch eingeschränkt nachhaltig und werteorientiert beraten.

Sie sprechen von „nichtkommerzielle Zukunftsvisionen", die Sie unterstützen möchten. Was meinen Sie damit? Und welche Herausforderungen sind zu meistern?

Ich meine damit den Mut zum Glauben und den Mut religiöse Werte in unserem Alltag zu leben. Wirklich wunderbar hat dies Johannes Hartel in seinem Buch Eden Culture dargelegt.

Ein Beispiel aus unserem Firmenalltag:

Wenn mein Verkaufsleiter, der wirklich viel Arbeit hat, unseren Schwerbehinderten Kollegen aus der IT auf seinem Weg durch die Firma mit Gehwagen mehrmals täglich begleitet ist das für mich gelebte Nächstenliebe. Wenn ich als Chefin darüber nachdenke wieviel Arbeitszeit bei dieser Begleitung täglich verbraucht wird denke ich: das ist Miteinander wie Jesus es gemeint hat.

Natürlich ist es Voraussetzung die Arbeit dabei nicht zu vergessen, das Unternehmen muss gesund sein und wirtschaftlich erfolgreich, aber wenn ich diese gelebte Nächstenliebe an Mitmenschen in meinem Team zulasse, vertraue ich. Vertrauen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine zufriedene und gute Gemeinschaft.

Ich will auch nicht darüber nachdenken ob es nun zu einer höheren Zufriedenheit und damit besseren Resilienz des Verkaufsleiters beiträgt. Damit würde ich dieses Ritual wieder in den Leistungsdruck und die Unternehmensoptimierung einordnen. Nein ich wünsche mir alltäglich gelebte Nächstenliebe weil es Teil unserer „ Eden culture" ist. Es findet am Arbeitsplatz statt, weil wir hier als menschliche Gemeinschaft leben und miteinander viel Zeit verbringen.

Damit wird eben auch das Unternehmen ein Raum indem Hilfsbereitschaft, Mitgefühl und Nächstenliebe gelebt werden können.
Viele der weisen Sätze wie der von Jesus: „was klagst Du über den Splitter im Auge des Anderen aber den Balken in deinem eigenen siehst du nicht". Können hier wunderbar als Leitlinie gelten.

Warum nicht einen neuen Blick auf Wachstum wagen? im Glauben wachsen und im Mitgefühl, statt nur im Umsatz.

Erst das Mitgefühl ermöglicht uns als gute Gemeinschaft zu leben. Dazu zählt auch das Mitgefühl zu allen Wesen der Schöpfung und auch zu sich selbst.
Werner Bartens beschreibt in seinem Buch „emotionale Gewalt" sehr anschaulich die vielen Facetten von Verletzungen die wir erleben können und die unser Leben heute noch beeinträchtigen.

Grade wir, deren Eltern oder die wir selbst noch von den, teilweise grausen, Erziehungsmethoden des 3 Reichs geprägt wurden, haben in vielen Bereich unseres Lebens die Möglichleiten zur Erkenntnis, Heilung und Entwicklung. Also auch im Unternehmen.

„Eden Culture" im Unternehmen entwickeln, Nächstenliebe und Mitgefühl wachsen lassen gemeinsam mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist aus meiner Sicht ein wunderbares Ziel.

Ich glaube daran.

Das ist aus meiner Sicht das Unternehmensziel der Zukunft. Unabhängig von der Religionszugehörigkeit.

Weiter gedacht dehnt sich diese Haltung fast zwangsläufig auf die Umgebung, das Firmengebäude, die umgebende Natur und die Geschichte des Ortes aus.

Wenn ich den Standort meines Unternehmens neu entdecke und mich mit seiner Geschichte befasse und herausfinde, dass an diesem Ort ein Widerstandkämpfer des zweiten Weltkriegs gelebt hat, fühle ich mich noch einmal mehr ermutigt für die Menschlichkeit zu kämpfen und auch die Erinnerung wachzuhalten. Gefühle können weitergetragen werden.

Die Entdeckung der Geschichte meines Standortes bindet das Unternehmen vertikal in die Zeitachse ein. Es kann Verbindungen schaffen die der fortschreitenden Entwurzelung unserer Zeit heilend entgegenwirken.

Beginnen wir mit dem Entdecken der Geschichte: was war hier vor 50 oder 500 oder auch 4000 Jahren, an eben diesem Standort?

Wenn ich entdecke, dass hier ein Runddorf der Steinzeit stand, hier wo ich an meinen Schreibtisch gehe, stelle ich fest, dass ich plötzlich Teil der Gemeinschaften werde, die diesen Ort teilt, unabhängig von der Zeit. Was für ein Abendteuer!!

Es ist so spannend das zu erforschen, ohne Flugreise um die Welt, vielleicht entdecken wir sogar das es einen Zusammenhang gibt mit Dingen die hier früher stattfanden, die Schiffszimmerei aus dem 16ten Jahrhundert wo heute ein Schiffsausrüster ist.

Wir können Pflanzen entdecken, die Teil der Landschafts-Kulturgeschichte sind und so die Artenvielfalt pflegen und unterstützen.

Diese Haltung können wir weitergeben, sie kann ansteckend werden. Wir haben mit dem Projekt „ Kooperation Natur" mit der Loki Schmidt Stiftung in Hamburg dafür ein lebendiges Beispiel geschaffen und eine Methode entwickelt Unternehmen den Zugang zu diesem bewussteren Umgang mit ihrem Firmengelände zu ermöglichen.

Vielleicht gab es auch traurige Ereignisse. Da sind wir gefordert uns mit der Vergangenheit zu befassen und zu überlegen wie wir damit umgehen wollen. Wir haben zB. Auf einem Firmengelände, welches auf Bunkerschutt gründet ist, einen sonnigen Pausenplatz gemacht, mit Biotop und Bienenhotel und ihn so zu einem Ort des Friedens gewandelt.

Weshalb kann ein „Weiter so" nicht genügen, um eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals (SDGs) zu erreichen?

Weil wir Zugeständnisse machen müssen.
Wir müssen lernen zu verzichten, vielleicht etwas bescheidener zu werden, nicht alles zu realisieren was uns möglich erscheint,

sondern unsere Konsum-u. Unternehmensentscheidungen müssen sich den SDG`s unterordnen.

Darin eine neue Freude zu finden ist Teil des gesellschaftlichen Transformationsprozesses. Großen Anteil daran hat die Sprache und das Mitgefühl mit dem Schicksal des Einzelnen.

Weil es meiner Ansicht nach nur ein Teil der Wahrheit ist die äußeren Maßnahmen zu verändern. Wir sind seit 15 Jahren umweltzertifiziert als kleiner Laden mitten im Hafen, weil ich als gläubiger Mensch darin eine Chance gesehen habe zu Werten eine klare Position zu beziehen und Keimzelle und Vorreiter zu sein.

Jeder Mensch kann jederzeit seine innere Haltung überprüfen und hat jederzeit die Möglichkeit seine Ziele neu zu formulieren.

(„Wenn der Esel immer weiter hinter der Karotte herrennen muss, kann er kein Tänzer werden.“)

Was gehört heute zu den wesentlichen Herausforderungen der Aufsichtsräte?

Das Unternehmen als Gesamtheit zu ermutigen sich zu wandeln und diesen Wandel kompetent zu begleiten.

Sich selbst mit diesem Wandel in Bezug auf die eigene Person so zu beschäftigen um authentisch beraten zu können.

Auch für Aufsichtsräte gilt:„new work needs inner work“

Den Mut zu haben NEIN zu sagen auch wenn ein Geschäft profitabel erscheint aber mit den Werten und SDG`s nicht vereinbar erscheint.

Die zarten Pflänzchen der Transformation von innen zu entdecken und zu fördern, aufmerksam mit den bestehenden Machtverhältnissen und achtsam mit den eigenen Forderungen zu sein.

Inwieweit sind Aufsichtsräte über ihre Prüfpflicht im Nachhaltigkeitskontext informiert, wie sieht die Umsetzung aus?

Es ist inzwischen ein sehr präsentes Thema in den einschlägigen Fortbildungsmedien für Aufsichtsräte und Beiräte.

In wieweit es allerdings auch in den Sitzungen einfließt hängt sehr am gesamten Gremium, da ist noch viel Arbeit vor uns.

Die zunehmende Verantwortung der Aufsichtsräte für diese Themen wird in den entsprechenden Gremien, wie zB. ARMID - Aufsichtsräte Mittelstand Deutschland- geschult und thematisiert. Wobei der Fokus hierbei natürlicher Weise auf der Risikobetrachtung für das Unternehmen liegt, weniger auf der privaten Überzeugung. Wobei ich beobachte, dass es den Beiräten, die sich selber dem Thema aus Überzeugung nähern, leichter fällt proaktiv und positiv zu beraten. Hier wird eher eine Chance gesehen, als bei Kollegen die es ausschließlich als Risiko betrachten.

Verzicht ist keine besonders populäre Methode des Wirtschaftens, jedoch eine interessante Perspektive um neue Ideen zu entwickeln, wir alle trainieren das zurzeit kollektiv am Beispiel Energieeffizienz.

Die Geschäftsmodelle die unter den neuen Nachaltigkeitsregeln Wachstum ermöglichen, sind einfacher zu integrieren.
Sind diese Modelle aber nicht so leicht greifbar, erscheint die Transformation auch als Bedrohung.

Hier braucht es kollektive Kreativität über Grenzen hinweg um Infrastruktur und Nachhaltigkeitsziele zu koordinieren. Es gibt zum Beispiel das Konzept der regenrativen Unabhängigkeit ausgearbeitet vom Fraunofer ISE.

Der grenzüberschreitende Informationsaustausch spielt aus meiner Sicht eine zentrale Rolle.

Wird die Relevanz des Themas für Unternehmen überhaupt erkannt?

Ja es wird erkannt, dazu spielen verschiedene Faktoren eine Rolle.

a) Gesellschaftlich Druck
b) Finden von Mitarbeitern
c) Finanzströme
d) Gesetze

e) persönliche Überzeugung der Unternehmer und einzelner Mitarbeiter
f) Marktdruck durch Kunden oder Lieferanten
g) Umweltrealitäten wie Klimakatastrophen
h) globalen Realitäten wie Materialverknappung

Die Bedeutung von Unternehmen für den Wandel wird jedoch aus meiner Sicht noch nicht ausreichend und ganzheitlich verstanden.

Warum ist nachhaltige Unternehmensführung für Wirtschaft und Gesellschaft so wichtig?

Weil sie das lebendige Vorbild ist und eine hohe Wirksamkeit hat.

Weil durch Unternehmensführung schnell, flexibel und direkt Veränderungen realisiert werden können.

Weil nachhaltige Unternehmensführung gelebte Zuversicht ist.

Sie nimmt die Zukunftsängste und zeigt Wege.

Sie prägt die menschliche Gesellschaft im Sinne von „etwas aktiv in die Hand nehmen" und nimmt die Menschen mit in eine nachhaltigere Zukunft.

Sie ist ein wesentlicher Baustein für die Zukunft unserer Welt. Denn wir als Menschen haben ein tiefes Bedürfnis nach Selbstbestimmtheit, Freiheit und Ausdruck unserer Ideen und Möglichkeiten verbunden mit existenzieller Sicherheit.

Die ausgewogene Balance davon findet durch die nachhaltige Unternehmensführung seinen Ausdruck.

Warum sind Reputation und Persönlichkeit im Wirtschaftsleben so wichtig?

Wir Menschen sind so geprägt und unsere Gesellschaft funktioniert auf diese Weise. Wir reagieren positiv auf authentische Vorbilder mit hoher Reputation.

In der wachsenden Komplexität unserer Welt können Menschen mit hoher Reputation im Wirtschaftsleben wirkmächtige Vorbilder und Richtungsweiser unserer Zeit sein.

Vita

Geboren in Hamburg zwischen Industriegebiet, Elbe und Kohlekraftwerk.

Studium Theologie in Hamburg und Marburg.

Ausbildung zur Aikidolehrerin in Deutschland und den USA, Denver Colorado. Später Gründung einer eigenen Schule.

Ausbildung zur QiGong Lehrerin an der Karl von Ossiezky Universität Oldenburg.

1990 Kaufmännische Ausbildung in dem Eisenwarenhandel Otto Meyer & Co. GmbH von 1919 im Hamburger Hafen.

Übernahme von Otto Meyer und Umsetzung der Digitalisierung.

Ab 2010 Gesellschafterin im Familienunternehmen mit Beiratstätigkeit und umfassenden Erfahrungen zum Thema Familiensystem.

Fortbildung Rosa Rechtsteiner Methode

Coaching mit dem Schwerpunkt Inspiration für Sinn und Weg.

Projekte

Initiative und Gründung des Projektes: „Kooperation Natur" Unterstützung der Artenvielfalt auf Firmengeländen mit der Loki Schmidt Stiftung.

Gründung unternehmensinterner Sustainability Boards, zur Ergänzung der regulären Boardmeetings.

Realisierung von Forschungsprojekten mit der Fraunhofergesellschaft zum industriellen Phophorsäurerecycling.

Übernahme eines Hebammenladens zur Unterstützung von Hebammen und Frauen rundum die Geburt.

Erwerb von Naturschutz und Biotopflächen.

Malerei als Ausdruck und Sprache der Seele.

Susanna Fiebig

Dezember 2021