



FÜHRUNG

LEKTION 11: FALLBEISPIELE GUTER FÜHRUNG -1-

Hochschule Bochum
- Ein Selbstlernkurs -
Prof. Dr. Heinz Siebenbrock
Sommer 2021

Kapitelübersicht

1. Engagierte Mitarbeiter
2. Fragwürdige Werte der Betriebswirtschaftslehre
3. Ein Modell für gute Führung entsteht
 1. *Führungstheorien in der Literatur*
 2. *Einstellung des Managements*
 3. *Leitlinien guter Führung*
 4. *Aufgaben guter Führung*
 5. *Instrument guter Führung*
4. Gute Führung: Auch eine Frage des Anstands
5. Moderne Managementkonzepte
6. Fallbeispiele guter Führung
7. Hoffnung: Politische Unterstützung für ein faires Management



Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos/Materialien an:

- Uwe Lübbermann: Die Welt mit Cola verbessern (<https://www.youtube.com/watch?v=OyGRgERiPCI>) 10:29
- Der Upstalsboom Weg (<https://www.youtube.com/watch?v=culjElgNTmw>) 10:52
- Allsafe Jungfalk (<https://www.youtube.com/watch?v=IYPTt4v-O1M>) 4:18
- Functional. Regional. Climate Neutral. | VAUDE (https://www.youtube.com/watch?v=JVKTIA_EO-I) 4:44
- Management collaboratif chez Poult : la biscuiterie « libérée » ! (<https://www.youtube.com/watch?v=2OMLU8jutyM>) 5:52 (optional, da nur in Französisch verfügbar)
- Fallbeispiel Poult – Siehe dazu den Text [11 Faires Management in der Praxis Auszuege.pdf](#) (Download)

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

1. Uwe Lübbermann von Premium Cola versucht den Kapitalismus zu reparieren. Dazu setzt er auf folgende Prinzipien:

- a. Anreiz-Beitrags-Ausgewogenheit
- b. Exzellenz, Wachstum, Effektivität
- c. Work-Life-Balance
- d. Empowerment, Judgement, Cooperation
- e. Suffizienz, Effizienz, Resilienz

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

1.a) Uwe Lübbermann von Premium Cola versucht den Kapitalismus zu reparieren. Dazu setzt er auf folgende Prinzipien:

- a. ~~Anreiz-Beitrags-Ausgewogenheit~~
- b. ~~Exzellenz, Wachstum, Effektivität~~
- c. ~~Work-Life-Balance~~
- d. ~~Empowerment, Judgement, Cooperation~~
- e. **Suffizienz, Effizienz, Resilienz**

1.b) Und was bedeuten diese drei Begriffe für Lübbermann?

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

1.b) Und was bedeuten diese drei Begriffe für Lübbermann?

Suffizienz: Mit weniger auskommen.

Effizienz: Weglassen von etwas, zum Beispiel das Weglassen von Rechtsstreitigkeiten.

Resilienz: Im Krisenfall nicht alleine dazustehen, sondern mit vielen Partnern zusammenzuarbeiten.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

2. Bodo Jansen von Upsalsboom sagt: „Wenn jemand als Führungskraft etwas verändern will, ist er gut beraten,

- a. ein gutes Beratungsunternehmen auszuwählen.“
- b. gute Leute einzustellen.“
- c. zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.“
- d. loszulassen.“
- e. die Kosten fest im Blick zu behalten.“

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

2. Bodo Jansen von Upsalsboom sagt: „Wenn jemand als Führungskraft etwas verändern will, ist er gut beraten,

- a. ~~ein gutes Beratungsunternehmen auszuwählen.“~~
- b. ~~gute Leute einzustellen.“~~
- c. **zunächst und ausschließlich bei sich selbst anzufangen.“**
- d. ~~loszulassen.“~~
- e. ~~die Kosten fest im Blick zu behalten.“~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

3. Im Unternehmen allsafe Jungfalk ist Karriere

- a. ein Machtanspruch.
- b. mit dem Arbeitsinhalt und der Verantwortung verbunden.
- c. ein Begriff, der Raum gibt für bestimmte Titel.
- d. ein Begriff, der Raum gibt für alle und für jeden.
- e. keine Option.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

3. Im Unternehmen allsafe Jungfalk ist Karriere

a. ~~ein Machtanspruch.~~

b. mit dem Arbeitsinhalt und der Verantwortung verbunden.

c. ~~ein Begriff, der Raum gibt für bestimmte Titel.~~

d. ein Begriff, der Raum gibt für alle und für jeden.

e. ~~keine Option.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

4. Für Antje von Drewitz von Vaude ist Nachhaltigkeit.

- a. der Gipfel.
- b. Teamsport.
- c. eine Reise.
- d. ein Sonnenaufgang.
- e. ein Erlebnis.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

4. Für Antje von Drewitz von Vaude ist Nachhaltigkeit.

a. ~~der Gipfel.~~

b. **Teamsport.**

c. **eine Reise.**

d. ~~ein Sonnenaufgang.~~

e. ~~ein Erlebnis.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

5. Welchen Ansatz wählte Carlos Verkaeren, um den Keksfabrikanten Poult zu sanieren?

- a. Fabriken schließen, Leute entlassen, Kosten senken.
- b. Einführung neuer Produkte und neuer Methoden.
- c. Weitreichende Beteiligung der Mitarbeiter.
- d. Einführung der leistungsorientierten Entlohnung
- e. Umsetzung des Management-Konzeptes Lean Production.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

5. Welchen Ansatz wählte Carlos Verkaeren, um den Keksfabrikanten Poult zu sanieren?

- a. ~~Fabriken schließen, Leute entlassen, Kosten senken.~~
- b. Einführung neuer Produkte und neuer Methoden.**
- c. Weitreichende Beteiligung der Mitarbeiter.**
- d. ~~Einführung der leistungsorientierten Entlohnung~~
- e. ~~Umsetzung des Management-Konzeptes Lean-Production.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos/Materialien an:

- Richard Teerlink: Former CEO of Harley Davidson (<https://www.youtube.com/watch?v=iotyDGcBJrl>) 8:22
- Gore Company – Our Promise (https://www.youtube.com/watch?v=ucTii7nA_2k) 2:09 – 4 Guiding Principles at Gore (<https://www.youtube.com/watch?v=Im8QEHI1T8>) 12:52
- Semco: How Brazil Has Taken Workers' Rights to a New Level (<https://www.youtube.com/watch?v=gG3HPXOD2mU>) 13:57 und: Ricardo Semler: Radikale Weisheiten für eine Firma, eine Schule, ein Leben (<https://www.youtube.com/watch?v=k4vzhweOefs>) 21:46 Some people say: Now ist the time to give something back. If you are giving back, you took to much.
- Automobilzulieferer FAVI - Siehe dazu den Text [1_Faires_Management_in_der_Praxis_Auszuege.pdf](#) (Download)

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

6. Richard Teerlink von Harley Davidson stellt zu Beginn der Transformation seines Unternehmens die folgende Leitfrage/n:

- a. Welche Zielgruppe kauft unser Motorrad?
- b. Wie lässt sich ein Motorrad bauen, das Teil des Menschen wird?
- c. Mit welchem Motorrad lässt sich das meiste Geld verdienen?
- d. Wie muss man ein Motorrad bauen, damit die Menschen „Wow“ sagen, wenn sie es besteigen?
- e. Welches Motorrad ist geeignet, um Freunde zu beeindrucken?

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

6. Richard Teerlink von Harley Davidson stellt zu Beginn der Transformation seines Unternehmens die folgende Leitfrage/n:

- a. ~~Welche Zielgruppe kauft unser Motorrad?~~
- b. Wie lässt sich ein Motorrad bauen, das Teil des Menschen wird?**
- c. ~~Mit welchem Motorrad lässt sich das meiste Geld verdienen?~~
- d. Wie muss man ein Motorrad bauen, damit die Menschen „Wow“ sagen, wenn sie es besteigen?**
- e. ~~Welches Motorrad ist geeignet, um Freunde zu beeindrucken?~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

7. Richard Teerlink von Harley Davidson ist als Führungspersönlichkeit bekannt geworden durch

- a. die Einführung eines modernen Controlling.
- b. die Abschaffung starrer Arbeitszeiten.
- c. seinen „bottom-up-view“.
- d. seinen „top-down-view“.
- e. seinen „stuck-in-the-middle-view“.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

7. Richard Teerlink von Harley Davidson ist als Führungspersönlichkeit bekannt geworden durch

- a. ~~die Einführung eines modernen Controlling.~~
- b. ~~die Abschaffung starrer Arbeitszeiten.~~
- c. **seinen „bottom-up-view“.**
- d. ~~seinen „top-down-view“.~~
- e. ~~seinen „stuck-in-the-middle-view“.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

8. Die Fa. W. L. Gore & Associates stellt Folgendes in den Mittelpunkt Ihrer Arbeit:

- a. Empathie, Lust und Power
- b. Neugier, Kreativität und Teamgeist.
- c. Eloquenz, Effizienz und Effektivität
- d. Werte, Visionen und Strategien
- e. Menschen, Natur und Umwelt

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

8. Die Fa. W. L. Gore & Associates stellt Folgendes in den Mittelpunkt Ihrer Arbeit:

- a. ~~Empathie, Lust und Power~~
- b. Neugier, Kreativität und Teamgeist.**
- c. ~~Eloquenz, Effizienz und Effektivität~~
- d. ~~Werte, Visionen und Strategien~~
- e. ~~Menschen, Natur und Umwelt~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

9. Welches Unternehmen benutzt den Ausdruck „On demand hierarchy“

- a. General Electric
- b. Pepsi
- c. Google
- d. W. L. Gore & Associates
- e. Microsoft

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

9. Welches Unternehmen benutzt den Ausdruck „On demand hierarchy“

a. ~~General Electric~~

b. ~~Pepsi~~

c. ~~Google~~

d. **W. L. Gore & Associates**

e. ~~Microsoft~~

10. Und was bedeutet „*On demand hierarchy*“?

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

10. „*On demand hierarchy*“ (wortwörtlich: Hierarchie auf Anfrage, bedeutet: Ad-hoc-Hierarchie bzw. situative Hierarchie) bedeutet, dass derjenige die Entscheidung treffen sollte, der das erforderliche Wissen hat. Im Gegensatz dazu trifft in der üblichen Hierarchie die Unternehmensspitze aufgrund ihrer herausgehobenen Position bzw. aufgrund ihrer Macht die Entscheidung.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

11. Die Fa. Semco aus Brasilien ist anders. Das fällt bereits in der Rezeption auf. Inwiefern?

- a. Dort findet man keinen Mitarbeiter, sondern ein Telefon mit einer Telefonliste, so dass man den gewünschten Gesprächspartner anrufen kann.
- b. Dort wird man mit einem alkoholischen Kaltgetränk, einem Caipirinha, begrüßt.
- c. Dort tauscht man seine Straßenschuhe gegen Hausschuhe ein.
- d. Dort regeln die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten untereinander.
- e. Dort befindet sich ein überdachter Spielplatz für die Kinder der Besucher, die vom diensthabenden Mitarbeiter der Rezeption aufgepasst werden.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

11. Die Fa. Semco aus Brasilien ist anders. Das fällt bereits in der Rezeption auf. Inwiefern?

- a. ~~Dort findet man keinen Mitarbeiter, sondern ein Telefon mit einer Telefonliste, so dass man den gewünschten Gesprächspartner anrufen kann.~~
- b. ~~Dort wird man mit einem alkoholischen Kaltgetränk, einem Caipirinha, begrüßt.~~
- c. ~~Dort tauscht man seine Straßenschuhe gegen Hausschuhe ein.~~
- d. Dort regeln die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten untereinander.**
- e. ~~Dort befindet sich ein überdachter Spielplatz für die Kinder der Besucher, die vom diensthabenden Mitarbeiter der Rezeption aufgepasst werden.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

12. Bei Semco aus Brasilien gibt es kein/e

- a. Anwesenheitskontrollen.
- b. Erfolgskontrollen.
- c. Qualitätskontrollen.
- d. Hierarchie.
- e. externes Rechnungswesen.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

12. Bei Semco aus Brasilien gibt es kein/e

a. **Anwesenheitskontrollen.**

b. ~~Erfolgskontrollen.~~

c. ~~Qualitätskontrollen.~~

d. ~~Hierarchie.~~

e. ~~externes Rechnungswesen.~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

13. Die Leitlinien der Fa. Semco aus Brasilien sind festgehalten

- a. in einer Datei, die auf einem Netzwerklaufwerk für alle Mitarbeiter eingesehen werden kann.
- b. in einem formellen Schriftstück, das jeder Mitarbeiter bei seinem Eintritt quittieren muss.
- c. auf Postern, die überall herumhängen.
- d. auf einer Staffage im Eingangsbereich.
- e. in einem Cartoon.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

13. Die Leitlinien der Fa. Semco aus Brasilien sind festgehalten

- a. ~~in einer Datei, die auf einem Netzwerklaufwerk für alle Mitarbeiter eingesehen werden kann.~~
- b. ~~in einem formellen Schriftstück, das jeder Mitarbeiter bei seinem Eintritt quittieren muss.~~
- c. ~~auf Postern, die überall herumhängen.~~
- d. ~~auf einer Staffage im Eingangsbereich.~~
- e. **in einem Cartoon.**

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

14. Ricardo Semler von Semco aus Brasilien ist/sind folgende Frage/n besonders wichtig:

- a. Wie können wir uns um die Mitarbeiter kümmern? Mitarbeiter sind das Einzige, was wir haben.
- b. Wie erzeugen wir Weisheit? Wie organisieren wir mehr Weisheit?
- c. Wie lässt sich mehr Profit erwirtschaften?
- d. Wie erhöhen wir die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter?
- e. Wie messen wir die Leistung unserer Mitarbeiter?

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

14. Ricardo Semler von Semco aus Brasilien ist/sind folgende Frage/n besonders wichtig:

- a. **Wie können wir uns um die Mitarbeiter kümmern? Mitarbeiter sind das Einzige, was wir haben.**
- b. **Wie erzeugen wir Weisheit? Wie organisieren wir mehr Weisheit?**
- c. ~~Wie lässt sich mehr Profit erwirtschaften?~~
- d. ~~Wie erhöhen wir die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter?~~
- e. ~~Wie messen wir die Leistung unserer Mitarbeiter?~~

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

15. Mit welchen Maßnahmen leitete Francois Zobrist eine Wende beim französischen Unternehmen FAVI (Automobilzulieferer) ein?

- a. Einführung einer leistungsorientierten Vergütung.
- b. Den Mitarbeitern wurde gestattet, ihre Haustiere mitzubringen.
- c. In der Fabrik sollte es so sauber sein, wie im Büro.
- d. Zusammenstellung autonomer Teams.
- e. Vergünstigungen für Mitarbeiter, die Produkte von FAVI kaufen.

Lektion 11: Kapitel 6 (S. 291 - 322)

6. Fallbeispiele guter Führung -1-

15. Mit welchen Maßnahmen leitete Francois Zobrist eine Wende beim französischen Unternehmen FAVI (Automobilzulieferer) ein?

- a. ~~Einführung einer leistungsorientierten Vergütung.~~
- b. ~~Den Mitarbeitern wurde gestattet, ihre Haustiere mitzubringen.~~
- c. **In der Fabrik sollte es so sauber sein, wie im Büro.**
- d. **Zusammenstellung autonomer Teams.**
- e. ~~Vergünstigungen für Mitarbeiter, die Produkte von FAVI kaufen.~~