

Sven H. Korndörffer

*Die*  
WERT  
*schätzungs*  
KETTE

WARUM WIR UNS CHEFS OHNE  
EMPATHIE NICHT LEISTEN KÖNNEN

Econ

Sven Korndörffer  
*Die Wertschätzungskette*



Sven Korndörffer

*Die*  
WERT  
*schätzungs*  
KETTE

Warum wir uns Chefs ohne Empathie  
nicht leisten können

Econ



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH  
ISBN: 978-3-430-21104-8

© 2024 Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin  
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere und ausdrücklich  
die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining  
im Sinne von § 44b UrhG.

Lektorat: Dr. Annalisa Viviani, München  
Gesetzt aus der Garamond Premier  
Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin  
Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

# INHALT

Prolog:	<i>Das offene Haus</i>	9
Kapitel 1:	<i>Führen mit Gänsehautfaktor – FÜHLBARKEIT</i>	15
Kapitel 2:	<i>Wer einmal lügt – GLAUBWÜRDIGKEIT</i>	53
Kapitel 3:	<i>Sehend folgen – TRANSPARENZ</i>	77
Kapitel 4:	<i>Vorbilder gesucht – KOMPETENZ</i>	105
Kapitel 5:	<i>Die Sehnsucht nach Orientierung – AUTORITÄT</i>	135
Kapitel 6:	<i>Tun, was man sagt – VERBINDLICHKEIT</i>	163
Kapitel 7:	<i>Der Letzte an Bord – KONTINUITÄT</i>	187
Kapitel 8:	<i>Alle sind besser als ich – REFLEKTIERTHEIT</i>	209
Kapitel 9:	<i>Der Glaube an sich selbst – MACHTBEWUSSTSEIN</i>	239
Kapitel 10:	<i>Ich flieg aus Überzeugung raus – KONSEQUENZ</i>	263
Epilog:	<i>Recht-Hasen</i>	279
Anmerkungen		283



*Für meinen geliebten Sohn Thies – mein großes Vorbild  
für Empathie, Sensibilität und Kreativität*



# PROLOG

## *Das offene Haus*

Ich bin in einem Haus der offenen Tür aufgewachsen. Während meiner Jugendzeit war ich bei meinen Eltern regelmäßig von den unterschiedlichsten Typen von Menschen umgeben: Politiker, Prominente, Journalisten, Diplomaten, Akademiker, Mäzene, Schauspieler, Künstler sowie Lebenskünstler. Das gesamte Potpourri an interessanten Köpfen, das die damalige Bonner Republik zu bieten hatte, ging bei uns ein und aus.

Meine Eltern, insbesondere meine Mutter, legten großen Wert auf diese Kultur der Offenheit. Mein Vater war einer der prominentesten Gastronomen der alten Bundeshauptstadt Bonn; ein Vollblut-Gastgeber alten Schlages, mit einem echten Unternehmer-Gen wie heutige Entrepreneure. Meine Mutter war »die Saloni re aus der Südstadt« – so jedenfalls hat der Bonner *General-Anzeiger* sie einmal in einem Beitrag genannt.<sup>1</sup> Heute würde man sie wohl als »geborene Networkerin« bezeichnen. »Ich liebe Menschen«, wurde sie damals zitiert, »und ich liebe es, Leute zusammenzubringen.« Mit diesem Satz und dieser Haltung hat meine Mutter definiert, was gute Führung ausmacht – und vorgelebt hat sie es mir und vielen anderen auch.

Seit den frühen Achtzigerjahren zelebrierte die »Saloni re« alle paar Wochen, was auch den Rest des Jahres über Grundprinzip in unserem Hause war: die offene Tür. Sie veranstaltete eine Zusammenkunft, bei der die unterschiedlichsten Menschen willkommen waren. Sie alle fanden sich in der elegant gestalteten ersten Etage unseres Grnderzeithauses ein, um ins Gespräch zu

kommen und Teil dieser Gemeinschaft zu sein. Den kulturellen Hintergrund bildeten meist junge Musiker oder Vortragende, die auf diese Weise Kontakte knüpfen konnten, denn so war einst die Idee zu den Salons zwischen Paris und Berlin entstanden. Bekanntheit erlangt hatte sie vor allem durch ihre monatlichen Jours fixes im Bonner Presseclub bei dessen Gastgeber Karlchen Rosenzweig, der bereits zu Lebzeiten eine Legende war. Zu Bonner Hauptstadtzeiten versammelten sich dort die Politiker und Medienschaffenden, Botschafter und Lobbyisten der Stunde. Auch Benefizveranstaltungen und Ausstellungen im Gästehaus der Bundesregierung auf dem Petersberg und im sagenumwobenen Künstlerkeller »Zur Kerze« gehörten zu ihrem Repertoire. Als die große Politik weitgehend aus Bonn verschwand, verlagerte sie ihre Leidenschaft, Menschen zusammenzubringen, auf ihren privaten Salon in der Königstraße in Bonn. In unserer auch für damalige Zeiten sensationell ausgestatteten Küche wurden auch die ersten TV-Kochshows mit Eckart Witzigmann und Harald Wohlfahrt sowie vielen spannenden Gästen gedreht.

Für mich als Kind und Heranwachsenden wurde es bei uns nie langweilig. Anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Salons meiner Mutter konnte ich den 150 ausgesuchten Gästen als Laudator begeistert zurufen: »Irgendwie seid ihr alle ein Stück weit meine Eltern!«

Zum Weihnachtsfest nahmen wir oft Menschen aus der großen Gästechar bei uns auf, die einen Schicksalsschlag erlitten hatten oder an den Festtagen allein waren. Meine Mutter und ihr zweiter Mann, der für mich ebenfalls ein Vater geworden ist, nahmen ihre Patentochter nach dem plötzlichen Tod ihres Vaters bei sich auf und begleiteten sie durch Schule und Ausbildung. Als eine ältere Dame und Patientin ihres Mannes überfallen und schwer verletzt wurde, übernahm meine Mutter wie selbstverständlich deren Betreuung. Auf die Frage, warum sie

sich so uneigennützig verhalte, hat meine Mutter immer dieselbe Antwort gegeben: »Weil wir Menschen sind.«

So einfach kann die Antwort auf die Frage nach dem großen »Warum« sein, an der sich seit Jahren die Geister scheiden und die Gemüter erhitzen. Viele der Antworten, die wir darauf gefunden haben, lenken uns eher vom Wesentlichen ab, als dass sie uns näher zu unserem Kern führen würden – insbesondere, wenn es um Führung geht.

Meine Mutter hat ihre Freude an Menschen an mich weitergegeben; dafür bin ich ihr sehr dankbar. Das farbenfrohe Panorama, in dem ich sozialisiert wurde, hat mich als Menschen und als Führenden geprägt wie nichts anderes in meinem Leben. Ich wurde dazu erzogen, bewusst und proaktiv auf Menschen zuzugehen, ihnen zuzuhören, mich für ihre Gedanken zu öffnen, verbindliche Beziehungen zu knüpfen und Verantwortung zu übernehmen. Empathische Kommunikation als Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders – das war das Fundament des offenen Hauses, in dem ich groß geworden bin. Eine Prägung, die ich immer mehr zu schätzen weiß, je älter ich werde.

Für viele Menschen fühlt sich Führung an, als ob sie nichts mit ihnen als Mensch zu tun habe. Keine Einladung zum Essen, keine Mentalität der offenen Tür, kein aufrichtiges Interesse. Ich weiß das, weil sie sich auch für mich mehr als einmal so angefühlt hat.

Inzwischen bin ich vor allem Führender, doch wir alle sind immer auch in irgendeiner Weise Geführte. Selbst ein CEO berichtet noch an einen Aufsichtsrat, und der berichtet an die Aktionäre. Sogar ein Regierungschef dient, nämlich dem Volk. Doch solange die Bürgerinnen und Bürger ihre Rechte nicht ausüben, lässt Machtmisbrauch sich nicht ausschließen. Jeder Führende ist in gewisser Weise auch Geführter und Ansprüchen verpflichtet – doch die müssen auch artikuliert und eingefordert werden. Wenn die Dinge schieflaufen, muss jemand oppo-

nieren, sonst folgt Macht ihrer eigenen Dynamik. Wenn sie über die Stränge schlägt, ist dann meist von entfesselter, entgrenzter oder entrückter Macht die Rede. Das Muster ist stets dasselbe: Immer geht es in diesen Horrorgeschichten um Führende, die ihr Verantwortungsgefühl gegenüber den Menschen verloren haben. Man könnte sagen, sie »über-führen« sich selbst.

Einige sind sich dieser Gefahr bewusst, andere nicht mehr. Manche Führende schätzen die Opposition, suchen sie sogar; andere bevorzugen unreflektierte Gefolgschaft. Führung ist nicht gleich Führung; Führung ist eine Rolle, die es mit Motiven zu füllen gilt, letztlich also eine Frage der Überzeugung.

Führung darf nicht nur in der Hochglanz-Imagebroschüre ein Wertethema sein; Führung ist im Kern ein Wertethema. Das Problem ist, dass viele Führende das nicht einsehen wollen. Führung in Deutschland ist oft eine technokratische Stellenbeschreibung – ein Verwaltungsakt statt einer persönlichen Mission. Führungssentscheidungen werden als Gleichungen betrachtet, die es zu lösen gilt; mathematische Probleme, auf die man nur den richtigen Satz von Regeln anwenden muss, um zur Lösung zu kommen. Führungsaufgaben aber haben keine Aktenzeichen, die man einfach archivieren könnte, wenn der Ordner voll ist.

Führung ist eine langfristige Vermittlungsleistung zwischen einer Vielzahl von Einzelinteressen, die sich in aller Regel nicht regelhaft auflösen lassen, ohne dass auf einer Seite der Gleichung ein Rest stehen bleibt: ein Rest von Schuld, ein Rest von Enttäuschung, ein Rest von Misstrauen zum Beispiel, aber auch: ein Rest von Dankbarkeit, von Euphorie, von Leidenschaft. All diese Emotionen lassen sich nicht recyceln, wegräumen oder steuerlich absetzen. Sie landen als Übertrag in der nächsten Herausforderung, die es gemeinsam zu meistern gilt. Führung ist keine exakte Wissenschaft; Führung ist Leben.

Um den Unterschied zu verstehen, muss man sie von beiden

Seiten betrachten: aus der Perspektive der Geführten wie aus der Perspektive als Führender. Die Eigenschaft, die diesen Perspektivenwechsel ermöglicht, heißt Empathie. Die Methode, die daraus eine Umsetzungskompetenz macht, heißt Wertschätzung. Führungskräfte zu ermutigen, diesen Zweischritt auf die gesamte Spannbreite der Führung anzuwenden und in ihrem Verantwortungsbereich eine belastbare Wertschätzungskette zu knüpfen, ist das erklärte Ziel dieses Buches. Nichts könnte wichtiger sein, wenn man seine Führungsaufgabe ernst nimmt. Und nichts, daran glaube ich fest, hat größeren Einfluss auf die Wertschöpfungskette, die Führung ebenfalls verantwortet.

Die Herausforderungen unserer Zeit erlauben keine Führung der geschlossenen Tür.

