

Gallup-Studie23: Stress-Hochburg Deutschland aber es liegt nicht an Führungskräften

Dr. Wolfgang Schröder

Die Gallup-Studie 2023 setzt die lange Reihe der Studien fort, in denen Führungsdefizite deutscher Führungskräfte belegt werden. Die wirklichen Ursachen dieser Defizite sind aber die Führungskonzepte, mit denen Führungskräfte trainiert werden und mit denen sie führen sollen. Das belegen gerade veröffentlichte empirische Ergebnisse aus 40 Jahren Führungsforschung auf der Basis von Werten.

Führungsdefizite und Wünsche der Mitarbeitenden

Die Gallup-Studie 23 (<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>) ermittelt wieder Führungsdefizite. Die Änderungswünsche der Mitarbeitenden daraus werden im Portal arbeits-abc (https://arbeits-abc.de/deutschland-stress-hochburg-in-europa-durch-schlechte-fuehrung/?xing_share=news) wie folgt zusammengefasst:

Arbeitnehmer

1. wollen fair und respektvoll behandelt werden
2. wollen einen Chef, der transparent und ansprechbar ist
3. wünschen sich Weiterentwicklungsmöglichkeiten
4. sehnen sich nach Anerkennung

Das kann mit klassischen Konzepten zur Führung nicht erreicht werden.

Werteforschung als Grundlage der Kritik

Die Qualität der Führung steht schon seit langer Zeit im Fokus. Gerade gut ausgebildete Spezialisten, auch vor 30 Jahren von Hightech Unternehmen händeringend gesucht, forderten schon damals mehr Respekt und Anerkennung. Deshalb wurde der Rolle der Werte bei der Führung mehr Aufmerksamkeit geschenkt und untersucht.

Kürzlich sind Ergebnisse aus 40 Jahren Forschung zum Thema Werte in drei wissenschaftlich fundierten Beiträgen veröffentlicht worden. Der Rokeach Value Survey (RVS), das bis heute anerkannt beste Instrument zur Erfassung von Werten, wurde in vielen Seminaren und Projekten eingesetzt. Obwohl die Werte mit dem RVS sehr allgemein gefasst sind, können mit ihnen sehr konkret die Wirkungen von Verhalten gezeigt werden. So haben sich über die Jahre empirisch gefundene Erkenntnisse aus weit über 1000 Anwendungen in vielen Unternehmen und Branchen ergeben. Sie sind stabil. Sie können als Führungsgrundlage verallgemeinert werden und liefern Handlungsvorschläge.

Klassische Führungsstile haben kontraproduktive Wirkungen

Im zweiten Beitrag „Werte und Führung: Erfolgreiche Praxis auf der Basis von Werteforschung statt überholter Grundlagen“ stehen die Ergebnisse zum Einfluss von Werten auf Führung im Mittelpunkt. Hier wird empirisch nachgewiesen, dass klassische Führungskonzepte mit Führungsstilen und situativem Verhalten der Führungskräfte die Erwartungen von Mitarbeitenden unmöglich erfüllen können. Diese Konzepte sind aber der Inhalte fast aller Führungstrainings in Deutschland:

Wenn es sich Führungskräfte nach eigener Einschätzung herausnehmen können situativ z.B. zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil zu wechseln, dann instrumentalisieren sie Mitarbeitende. Wer sich in unterschiedlichen Situationen wie ein „Spielball“ erlebt, fühlt sich nicht wertgeschätzt sondern als „Mittel“, das durch Führungskräfte nach Belieben behandelt wird. Von „Führung auf Augenhöhe“ kann nicht die Rede sein. Führungsstil-Theorien berücksichtigen bei Vorschlägen zum Verhalten von Führungskräften keine werteorientierte Grundlagen, insbesondere nicht die Werte von Mitarbeitenden. Die Konsequenzen zeigen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu Werten von Führungskräften und Mitarbeitenden in allen Maßnahmen. Die Ergebnisse belegen konkret, dass

- Wertschätzung durch Führungskräfte als niedrig beurteilt wird
- die Ehrlichkeit von Führungskräften in Frage gestellt wird
- Vertrauen in Führungskräfte nicht aufgebaut werden kann
- ein völlig überholtes Verständnis von der Rolle einer Führungskraft konserviert wird

Wer mit den Erwartungen eines gut ausgebildeten Personals fertig werden will und Werte als Verhaltensgrundlage nicht berücksichtigt, produziert genau die Kritik, die in der Gallup-Studie zum Ausdruck kommt. Grundlage von Führung ist respektvolles Verhalten, um das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden aber auch der Führungskraft aufrecht zu erhalten. Das ist keine wählbare Verhaltensalternative. Es ist nahezu unmöglich einer Führungskraft zu vertrauen, die ihr Verhalten situationsabhängig wechselt. Unberechenbare Führungskräfte verursachen erheblichen Stress bei Mitarbeitenden.

Selbstachtung – eine gesellschaftlicher Schlüsselwert

Von besonderer Bedeutung sind deshalb auch grundlegende Erkenntnisse aus Beitrag 1. Hier wird zuerst der Rokeach Value Survey (RVS) als Instrument beschrieben, dann grundlegende Forschungsergebnisse. Es wird belegt, dass Werte direkt Verhalten beeinflussen. Vor und nach dem Jahr 2000 wurden über 700 Befragungen durchgeführt. Sie belegen, dass es in Deutschland seit 30 Jahren keinen Wertewandel bei den wichtigsten Werten gibt. Covid-19 und den nahen Krieg in der Ukraine haben wir auch als Gesellschaft in den letzten 70 Jahren so und mit den Konsequenzen nicht erlebt. Beide „Grenzerfahrungen“ beeinflussen jedoch Werteprioritäten nicht.

Die Analysen zeigen, der Wert „Selbstachtung – respekt vor sich selbst“ ist seit 40 Jahren einer der wichtigsten Werte in Deutschland. Selbstachtung, Selbstwertgefühl hat im gesellschaftlichen Kontext eine sehr große Bedeutung. Dieser Wert wird durch klassische Führungskonzepte nicht berücksichtigt. Er wird als Konsequenz von klassischem Führungshandeln sogar verletzt. Ebenso ist es mit vier anderen Werten, die in der Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen. Deshalb kann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Konsequenzen von klassischen Führungskonzepten heute äußerst kritisch erlebt werden. Gesellschaftlich wichtige Werte werden nicht berücksichtigt. Wird insbesondere das Selbstwertgefühl verletzt, verlassen gut ausgebildete Experten das Unternehmen oder sie kündigen innerlich und ziehen sich in eine freizeitorientierte Schonhaltung zurück.

Aber auch die in klassischen Führungskonzepten grundlegende Unterscheidung von Leadership und Management hilft heute Führungskräften nicht dabei, mit den aktuellen Herausforderungen fertig zu werden. Ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Führung in komplexen, dynamischen Situationen fehlt in diesem Modell: Die Ziele. Ziele sind in dem Modell Leadership – Management kein konstituierendes Element, mit dem das Modell

begründet wird. Das Modell definiert sich über die Elemente Mitarbeiter und Aufgaben. Ziele sind höchstens Konsequenzen. Im Laufe der Zeit wurden deutlich, welche wesentliche Rolle die Ziele bei der Bewältigung von Komplexität und Veränderungen spielen.

Außerdem wird gezeigt, dass in Deutschland über Werte viel geredet wird, aber auf einem sehr niedrigen Wissensniveau. Erkenntnisse werden nicht beachtet, die sich über viele Jahre auch außerhalb von Deutschland entwickelt haben: Es wird u.a. nicht berücksichtigt, dass Werte kaum veränderbar sind und zusammen mit anderen Überzeugungen sehr wirkungsvolle Veränderungswiderstände produzieren. Sie behindern in Unternehmen maßgeblich bei Veränderungsprozesse wie die Einführung von KI oder die Digitalisierung. Von Veränderungen betroffene Führungskräfte und Mitarbeitende stellen die „Whid“ Frage: „Was habe ich davon?“

Die Funktion einer Führungskraft

Nun waren die Werteanalysen nicht wissenschaftlicher Selbstzweck, sondern aus den Ergebnissen sollten mit den „Betroffenen“ geeignetere Führungsgrundlagen und Handlungsvorschläge abgeleitet werden. Ein Konzept, das auf Dauer tragfähig ist, muss die Werte, Ziele und Interessen des Unternehmens, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden beachten und synchronisieren. Gerade die Ziele des Unternehmens müssen berücksichtigt werden.

Das betrifft besonders Führungskräfte die Mitarbeitende direkt führen. Auf der Basis der Analysen und der Diskussionen sollten Vorschläge entwickelt werden, mit denen Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeitenden gefördert werden kann. Ein zusammenfassendes Ergebnis enthält die folgende Abbildung.

%	Fördert Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter	Ansatzpunkte zur erfolgreichen Führung:
37	Mitentscheiden, Mitgestalten, Mit in Aufgaben / Ziele einbeziehen, gemeinsam etwas erreichen, Vertrauen, Freiheiten einräumen, Verantwortung übertragen, das Gefühl zu haben, Teil des "Grossen und Ganzen" zu sein, Fragen nach Meinung / Einschätzung /Ideen => "Beteiligung", Ernst genommen werden, Transparenz, Information	Einbeziehen in Entscheidungen => indirekte Message: ich nehme dich ernst
28,3	Verständnis / Mitgefühl, Zuhören, Rückfragen, Zuhören, auf Menschen eingehen, Feedback, Interesse, Empathie, Gleichbehandlung, respektvoller Umgang, den Rücken stärken, Kommunikation auf Augenhöhe, Rücksicht auf pers. Gegebenheiten, "Danke" sagen, Unterstützung anbieten	Die Art und Weise der Kommunikation, Empathie Die Rolle von Feedback Umgang mit Konflikten
15	Lob	
11,3	Anerkennung der Leistung	Ohne Ziele / KPI's möglich?
3,2	gerechte Entlohnung, gute Leistung vergüten	Sich um die Interessen der MitarbeiterInnen kümmern, Rahmenbedingungen
2,8	Weiterbildung, das Gefühl, sich weiterentwickeln zu können	
2,4	gute Leistung, sehen, dass etwas funktioniert	Ziele erreichen
100		

Abb. Was fördert Respekt / Selbstwertgefühl?

Wenn Führung das Selbstwertgefühl gut ausgebildeter Experten berücksichtigen soll, dann reichen Kommunikationstechniken nicht aus. Die Analyseergebnisse aus vielen Seminaren zeigen, dass die größte Anzahl der Vorschläge die Einbeziehung in Entscheidungen betreffen. Davon müssen viele Führungskräfte erst überzeugt werden. Dazu müssen sie ihre Rolle in der Hierarchie hinterfragen. Sie müssen zum Gestalter ihres Verantwortungsbereichs

werden, denn sie sind verantwortlich für alle Ergebnisse im Bereich. Im Mittelpunkt von Führungstheorien müssen Lösungen stehen, mit denen die Frage beantwortet wird: „Wie kann eine Führungskraft die richtigen Ziele zusammen mit motivierten, fähigen Mitarbeitenden und dem Team über geeignete Wege (Aufgaben und Prozesse) erreichen?“ Dazu benötigen sie geeignete Tools. Nicht nur Kommunikationstechniken, die klassische Führungstrainings inhaltlich dominieren. Sie brauchen Tools, um Arbeitsüberlastung vorzubeugen, Homeoffice zielorientiert zu nutzen, Veränderungsprozesse zügiger zu realisieren und um die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden zu realisieren und zu unterstützen. Beteiligung an Entscheidungsprozessen dient auch der Transparenz, die von Mitarbeitenden gefordert wird. Außerdem verbessert das Mehr-Augen-Prinzip Entscheidungen in komplexen Situationen. Die „Autorität“ der Führungskräfte wird eher noch gesteigert, durch Rollenklarheit und wenn Mitarbeitererwartungen über geeignete Tools einbezogen werden. Damit wird die Agilität gesteigert, denn Überzeugungen von Betroffenen werden berücksichtigt und nicht zu Veränderungswiderständen.

Unternehmenskultur und Führung

Im dritten Beitrag geht es um die Gestaltung der Unternehmenskultur, in der Werte ja auch eine Rolle spielen. Peter Drucker soll gesagt haben „Culture eats strategy for breakfast“. Damit wollte er deutlich machen, dass die besten Strategien von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind, wenn diejenigen, die sie umsetzen sollen, nicht berücksichtigt werden. Überzeugungen und Werte der Betroffenen sind wirkungsvoller Veränderungswiderstände, die aber nicht offen liegen und nicht sofort erkennbar sind.

Hier sind unternehmensweit wirksame Systeme notwendig. Sie sind elementare Bestandteile eines Führungskonzeptes. Gerade eine sinnvolle Weiterentwicklung von Mitarbeitenden ist ohne ein wirkungsvolles System zur Personalentwicklung kaum möglich. Das fängt beim Recruitment an und hört bei qualitativer Personalplanung noch nicht auf, denn Entwicklungsmaßnahmen und -wege im Unternehmen müssen auch effektiv sein. Wird bei bereichsübergreifender Personalentwicklung berücksichtigt, dass die abgebende Führungskraft der Verlierer ist? Sie soll ihren vielleicht besten Mitarbeitenden abgeben, gefährdet so die eigene Zielerreichung und muss vielleicht mehr arbeiten?

Führungssysteme bestehen immer aus den Elementen

- (1) Gesamtkonzept / Regeln,
- (2) Maßnahmen / Prozesse und
- (3) Instrumente / Methoden.

Fehlt ein Element wird das System nicht oder nur schlecht funktionieren, wie Erfahrungen zeigen. Die Regeln sind von besonderer Bedeutung. Werden sie eingehalten gestalten sie die Rahmenbedingungen von Verhalten. Ein sozialpsychologisches Grundgesetz besagt, dass konkretes, individuelles Verhalten immer ein Ergebnis ist von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und Einflüssen der Situation, also den Rahmenbedingungen. Der Einfluss der Rahmenbedingungen auf individuelles Verhalten wird unterschätzt und damit auch die Möglichkeit und die Chance, individuelles Verhalten über eine Veränderung der Rahmenbedingungen zu verändern.

„Personalführungssysteme“ sind in Unternehmen nicht verpflichtend wie die Finanzsysteme. Sie brauchen als Auftraggeber die Unternehmensleitung. Das Personalwesen ist der „System-Owner“. Es ist verantwortlich für die Konzeptqualität und die Einhaltung von Regeln. Es schafft die Rahmenbedingungen und die Maßnahmen / Prozesse und Instrumente / Methoden für Führung und unterstützt Führungskräfte bei der Anwendung.

Im Laufe der Zeit haben sich Prozesse ergeben, mit denen die Kultur schneller an neue Herausforderungen angepasst werden kann: Werte sind, wenn überhaupt, nur längerfristig veränderbar. Diese Prozesse verbessern die Ergebnisse für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende schon kurzfristig, aber Schritt für Schritt. Das ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Anpassung der Kultur.

Wird statt allgemeiner Führungsgrundsätze die Funktion einer Führungskraft von der Unternehmensleitung als Element der Unternehmenskultur definiert und unterstützen unternehmensweite Führungstools diese Funktion, dann ist der Erfolg noch sicherer. Das setzt voraus, überholte Führungskonzepte loszulassen und fundierte, neue Wege zu gehen. Auf einer ungeeigneten Grundlage können keine erfolgreichen Ergebnisse wachsen.

Die drei Beiträge sind erschienen auf der Website der GWS, der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik:

<https://gws-kybernetik.org/zur-rolle-von-werten-drei-perspektiven-1-wie-werte-als-verhaltensgrundlage-wirken-ergebnisse-aus-40-jahren-werteforschung-in-deutschland>

Den Zugang zu den detaillierten Beschreibungen des Umsetzungsknowhows finden Sie über zwei Bücher:

Im Buch „Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen“ werden mit einem Trainingsprogramm Knowhow und die Schritte zur Umsetzung beschrieben. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Tools, die dafür heruntergeladen und im Original eingesetzt werden können.

Im Buch „Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung – Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools“ stehen auch die unternehmensweiten Führungssysteme im Mittelpunkt mit allen Einführungs- und Anwendungsunterstützungen, die sich seit langem bewähren.

Mehr Informationen zu beiden Büchern finden Sie über

<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>

Dr. Wolfgang Schröder

58540 Meinerzhagen

Genkeler Straße 47

Tel. 02354 - 65 66

0175 166 167 6

e-mail Dr.W.Schroeder@t-online.de

www.dr-schroeder-personalsysteme.de