Werteorientierung ist im 21. Jahrhundert die Grundlage für Führungserfolg

Dienstag, 02. Juli 2019

Ein Gastbeitrag von Dr. Wolfgang Schröder

Peter Drucker (2002): „In einer traditionellen Belegschaft dienen die Arbeiter dem System. Wenn allerdings die Mitarbeiter eines Unternehmens aus Spezialisten bestehen, ist das System ihnen untergeordnet[1].“

Die Ist-Situation

Fakt ist, dass **Führung heute** im Gegensatz zum vergangenen Jahrhundert **herausfordernder geworden** ist. Wesentliche **Ursachen** sind **zunehmende Globalisierung** und **Vernetzung**, **Digitalisierung**, **sprunghafte Technologie-Entwicklungen** insbesondere der Kommunikationstechnik, intensivere staatliche Regulierungen und veränderte gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen. Die **Konsequenzen für Führung** werden mit dem breit akzeptierten Begriff **VUCA** zusammengefasst: Führung muss mit schnelleren Veränderungen (**V**olatility), größerer Unsicherheit (**U**ncertainity), höherer Komplexität (**C**omplexity) und größeren Widersprüchen (**A**mbiguity) fertig werden[2]. Wenn Unternehmen erfolgreich bleiben wollen, dann müssen sich Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter verändern. Alles muss agiler werden, so wird gefordert.

Ein Déjà-vu-Erlebnis?

Das ist nicht das erste Mal, dass grundlegende Veränderungen der Führung den zukünftigen Führungserfolg versprechen. Zuletzt in den 1990er Jahren. Da sollte **Führungserfolg durch mehr Kundenorientierung** gesteigert werden, denn wir lebten damals in der sogenannten „Servicewüste Deutschland“. In fortschrittlichen Unternehmen habe ich mit Führungskräften auch die **Kennzeichen eines kundenorientierten Unternehmens** erarbeitet und 1998, also vor gut 20 Jahren, in einem Buchbeitrag zusammengefasst[3]. Leser konnten damit die eigene Situation einschätzen (Abbildung 1).

Das kundenorientierte Unternehmen	Einschätzung
legt hohen Wert auf Öffentlichkeit, damit Kunden das Unternehmen kennenlernen	-- - + ++
setzt Instrumente und Verfahren ein, um die Stimmung und die Zufriedenheit bei Kunden zu erfassen	-- - + ++
investiert Zeit und Geld, um Entwicklungen des betrieblichen Umfeldes zu erfassen	-- - + ++
besitzt systematische Informationswege, damit das Know-how der Mitarbeiter/innen mit Kundenkontakt an die richtigen Stellen/Bereiche im Unternehmen gelangt	-- - + ++
sorgt dafür, dass Entwicklungsbereiche außerdem engen Kontakt zu Kunden haben	-- - + ++
fördert bereichsübergreifendes Denken und Handeln und die Zusammenarbeit zwischen Funktionen	-- - + ++
gibt Freiraum zur Entwicklung und zum Testen kreativer, erfolgversprechender Ideen	-- - + ++
ist offen für Neues, kann Altes loslassen, der Satz „not invented here“ ist verpönt	-- - + ++
besitzt eine Kultur, mit Fehlern oder Niederlagen konstruktiv umzugehen, um daraus zu lernen	-- - + ++
ist in der Lage, anspruchsvolle, motivierende Ziele zu entwickeln und umzusetzen	-- - + ++
schafft im Rahmen von Zielvereinbarungen Handlungs-, Entscheidungsfreiraum	-- - + ++
schafft organisatorische Rahmenbedingungen, die flexibel, ergebnisorientiert und motivierend sind	-- - + ++
hat ein Organigramm, in dem oben oder in der Mitte der Kunde steht und lebt es auch	-- - + ++
schafft Rahmenbedingungen, um kundenorientierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten	-- - + ++

Abbildung 1: Idealprofil eines kundenorientierten Unternehmens

Scheinbar erfüllen heute, nach 20 Jahren, Unternehmen die Kriterien immer noch nicht. Das zeigen Vorschläge zur Steigerung der Agilität, um mit VUCA, der Herausforderung heute, erfolgreich umzugehen. Denn z. B. Wikipedia definiert **sechs Dimensionen der Agilität**, die sich kaum von Vorschlägen zur Steigerung der Kundenorientierung unterscheiden[4]:

- Agiles Zielbild
- Kundenorientierte Organisationsstruktur
- Iterative Prozesslandschaften
- Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis
- Agile Personal- und Führungsinstrumente
- Agile Organisationskultur

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Natürlich wurde auch ein **Idealprofil für kundenorientiertes Verhalten** erarbeitet, denn nicht nur die Rahmenbedingungen im Unternehmen sollten kundenorientiert gestaltet werden, auch das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte sollte sich an Kundenorientierung ausrichten (Abbildung 2).

Merkmale einer intensiven Kundenorientierung	Einschätzung
die Interessen des Kunden stehen im Mittelpunkt	-- - + ++
die Zufriedenheit der Kunden wird kontinuierlich ermittelt	-- - + ++
wenn Kunden (auch telefonisch) anwesend sind, haben sie immer Vorrang	-- - + ++
wenn Kunden ein Problem haben, so wird alles was möglich ist getan, es zu lösen	-- - + ++
der Satz „dafür bin ich nicht zuständig“ stellt eine „Todsünde“ dar	-- - + ++
auf Kundeninteressen wird flexibel und im Sinne des Kunden reagiert	-- - + ++
Kunden sind Partner, direkter Kontakt wird gesucht, die Beziehungen sind persönlich	-- - + ++
der Umgang mit Kunden ist immer höflich, zuvorkommend, freundlich, fachlich gut	-- - + ++
der Kunde wird prompt bedient (Telefon klingelt maximal 3 x, keine Wartezeiten)	-- - + ++
bei der Gestaltung des Einkaufsorts und der Einkaufszeit werden Interessen des Kunden berücksichtigt	-- - + ++
Reklamationen/Beschwerden werden als Chance gesehen, die eigene Leistung zu verbessern	-- - + ++
Fremdsprachen sind kein Problem, kulturelle Unterschiede bei Kunden sind bekannt	-- - + ++
bei der Planung neuer Produkte/Dienstleistungen werden Kunden berücksichtigt, bei der Neuentwicklung werden Kunden mit einbezogen	-- - + ++
um dem Kunden zu zeigen, wie wichtig er für das Unternehmen ist, werden kreative Wege beschritten, die den Kunden positiv verblüffen	-- - + ++

Abbildung 2: Merkmale einer intensiven Kundenorientierung

Auch hier kann selbstkritisch überprüft werden, ob sich heute Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend verhalten bzw. verhalten dürfen.

Schon 1998 wurde die Frage gestellt, ob das **Verhalten gegenüber externen Kunden** auch im Unternehmen gegenüber internen Kunden **und** damit **gegenüber Mitarbeitern und Kollegen** nicht **ähnlich gelebt werden** muss oder mindestens kompatibel sein müsste. Wenn sich internes und externes Verhalten stark unterscheiden würde, wäre das der Weg in die Schizophrenie und nur durch eine intensive Schauspielausbildung zu bewältigen. Deshalb wurde ein Gedankenexperiment vorgeschlagen: Abbildung 3 gibt die Inhalte von Abbildung 2 (Merkmale einer intensiven Kundenorientierung) wieder, mit dem Unterschied, dass der Begriff Kunde durch den Begriff Mitarbeiter ersetzt wurde. So könnten **Merkmale einer intensiven Mitarbeiterorientierung** beschrieben werden.

Merkmale einer intensiven Mitarbeiterorientierung	Einschätzung
die Interessen des Mitarbeiters stehen im Mittelpunkt	-- - + ++
die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird kontinuierlich ermittelt	-- - + ++
wenn Mitarbeiter (auch telefonisch) anwesend sind, haben sie immer Vorrang	-- - + ++
wenn Mitarbeiter ein Problem haben, so wird alles was möglich ist getan, es zu lösen	-- - + ++
der Satz „dafür bin ich nicht zuständig“ stellt eine „Todsünde“ dar	
auf Mitarbeiterinteressen wird flexibel und im Sinne des Mitarbeiters reagiert	-- - + ++
Mitarbeiter sind Partner, direkter Kontakt wird gesucht, die Beziehungen sind persönlich	-- - + ++
der Umgang mit Mitarbeitern ist immer höflich, zuvorkommend, freundlich, fachlich gut	-- - + ++
der Mitarbeiter wird prompt berücksichtigt (Telefon klingelt maximal 3 x, keine Wartezeiten)	-- - + ++
bei der Gestaltung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit werden die Interessen des Mitarbeiters berücksichtigt	-- - + ++
Beschwerden werden als Chance gesehen, die eigene Leistung zu verbessern	-- - + ++
Fremdsprachen sind kein Problem, kulturelle Unterschiede bei Mitarbeitern sind bekannt	-- - + ++
bei der Planung neuer Produkte/Dienstleistungen werden Mitarbeiter berücksichtigt, bei der Neuentwicklung werden Mitarbeiter mit einbezogen	-- - + ++
um dem Mitarbeiter zu zeigen, wie wichtig er für das Unternehmen ist, werden kreative Wege beschritten, die den Mitarbeiter positiv verblüffen	-- - + ++

Abbildung 3: Merkmale einer intensiven Mitarbeiterorientierung

Das wirkte 1998 in vielen Unternehmen befremdlich. Eine verbreitete Reaktion war: „Ja, ja – wir werden auch noch einen **roten Teppich für die Mitarbeiter ausrollen.**“ Damit heute gute, also leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter und Führungskräfte kommen und sogar bleiben, wird erheblich mehr gemacht als sich einen roten Teppich zu besorgen.

VUCA und innerbetriebliche Engpässe

Vor 20 Jahren – in der Vor-VUCA-Zeit – waren scheinbar für die meisten Unternehmen genügend solcher Mitarbeiter und Führungskräfte vorhanden. In einer VUCA-Welt werden sie zum Engpass. Die Herausforderungen durch VUCA sind enorm: **Computer und Roboter übernehmen** alle programmierbaren Aufgaben und setzt Mitarbeiter frei, die nur diese Aufgaben bearbeiten können.

Es bleibt eine wachsende Zahl von Aufgaben mit situationsabhängigem Handlungs- und Entscheidungsbedarf übrig oder es müssen Probleme gelöst werden, die neu für das Unternehmen sind. Beides erfordert vertiefte Fachfähigkeiten, modernes Methodenwissen und ein breites Grundlagenwissen. Deshalb wächst der Anteil gut ausgebildeter Mitarbeiter – Experten – in Unternehmen stetig. Diese Mitarbeiter und Führungskräfte stellen höhere Anforderungen an Führung. Außerdem haben sich gesellschaftliche und individuelle Werte verändert. Work-Life-Balance, Homeoffice, die Gender-Thematik, aber auch Umweltschutz, Klimaveränderung oder Migration sind **Faktoren, die Verhalten beeinflussen**.

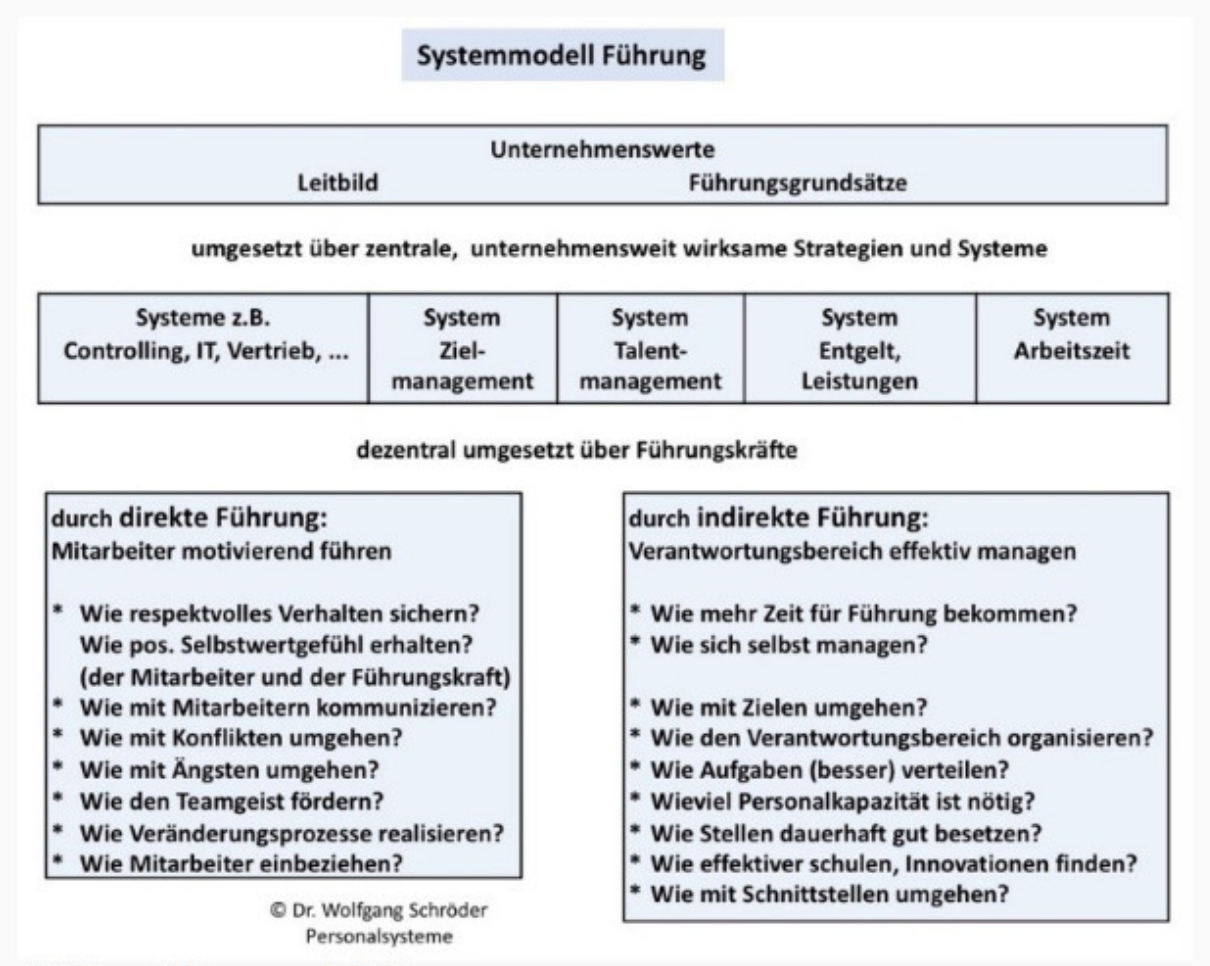
Es gibt aber Unternehmen, die schon im vergangenen Jahrhundert mit diesen Herausforderungen fertig werden mussten. Hightechunternehmen wie IBM, MBB, EADS lebten schon vor 30 Jahren in einer VUCA-Welt. Hochkomplizierte Produkte z. B. Airbus oder Raumfahrt, sprunghafte Technologie-Entwicklungen, **Zusammenarbeit in konfliktreichen Matrixstrukturen** und **mehrnationalen Kooperationen**, weltweite Kunden oder CIM (Computer-Integrated-Manufacturing) waren damals dort schon Alltag. Es war kein Zufall, dass Dietrich Dörner für sein Buch *Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen* (1989) MBB-Führungskräfte als Versuchspersonen haben wollte und bekam.

Schon damals konnten **veränderte Mitarbeitererwartungen** erlebt werden: Am MBB-Standort Ottobrunn waren in den 1980er Jahren 80 % der 10.000 Mitarbeiter Akademiker, weil die Arbeitsinhalte qualifizierte Fachkräfte erforderten. Diese multinationalen Mitarbeiter zu führen war höchst anspruchsvoll. Das waren Experten, die oft ein viel tieferes Fachwissen hatten als ihre Führungskräfte. Eine **extreme Situation**, auf die Unternehmen heute in ähnlichem Ausmaß durch die Digitalisierung zusteuern. Diese Experten waren schon damals selbstbewusst, gut informiert, vernetzt, hatten eigene Lebensentwürfe, waren äußerst mobil und auch noch knapp. Heute sind sie bedingt durch demographische Entwicklungen noch knapper.

Veränderungen und Werte

Es war klar, dass sich nachhaltige Veränderungen im Unternehmen nicht nur durch Einzelmaßnahmen ergeben. **Mitarbeiter und Führungskräfte müssen KÖNNEN, WOLLEN und DÜRFEN**. Insbesondere das WOLLEN, die Motivation, war eine Herausforderung. Im *Ottobrunner Gespräch*, jährlichen, mehrtägigen Veranstaltungen mit internen und externen Experten, befassten wir uns mit Hintergründen und Einflussgrößen. 1986 stand z. B. das Thema *Die Arbeit im Spannungsfeld technischer und gesellschaftlicher Entwicklungen im Fokus, 1992 Orientierung am Chaos – Möglichkeiten der Wahrnehmung und Steuerung komplexer Prozesse.*

Im Laufe der Zeit, auch auf der Basis von Rückschlägen und Sackgassen, hat sich ein **Systemmodell für Führung** ergeben, das **wesentliche Einflussgrößen** und **Zusammenhänge zeigt** und das *Viable System Model*, das *Modell Lebensfähiger Systeme* von Stafford Beer adaptiert[5]. (Abbildung 4).


Systemmodell Führung
Unternehmenswerte
Leitbild
Führungsgrundsätze
umgesetzt über zentrale, unternehmensweit wirksame Strategien und Systeme
Systeme z.B. Controlling, IT, Vertrieb, ...
System Ziel-management
System Talent-management
System Entgelt, Leistungen
System Arbeitszeit
dezentral umgesetzt über Führungskräfte
durch direkte Führung:
Mitarbeiter motivierend führen
durch indirekte Führung:
Verantwortungsbereich effektiv managen
© Dr. Wolfgang Schröder Personalsysteme

- Wie respektvolles Verhalten sichern? Wie pos. Selbstwertgefühl erhalten? (der Mitarbeiter und der Führungskraft)
- Wie mit Mitarbeitern kommunizieren?
- Wie mit Konflikten umgehen?
- Wie mit Ängsten umgehen?
- Wie den Teamgeist fördern?
- Wie Veränderungsprozesse realisieren?
- Wie Mitarbeiter einbeziehen?

- Wie mehr Zeit für Führung bekommen?
- Wie sich selbst managen?
- Wie mit Zielen umgehen?
- Wie den Verantwortungsbereich organisieren?
- Wie Aufgaben (besser) verteilen?
- Wieviel Personalkapazität ist nötig?
- Wie Stellen dauerhaft gut besetzen?
- Wie effektiver schulen, Innovationen finden?
- Wie mit Schnittstellen umgehen?

Abbildung 4: Systemmodell Führung

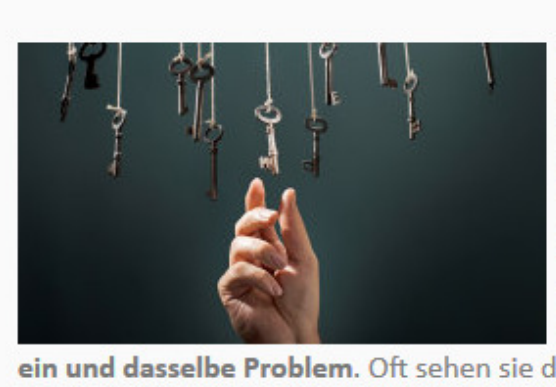
Die normative Ebene – die **Unternehmenswerte** – wird **konkretisiert über** das **Leitbild und** die **Führungsgrundsätze**. Diese Unterscheidung spiegelt das in der Werteforschung bisher am meisten benutzte Wertekonzept von Milton Rokeach (1973)[6] wider, der terminale Werte (letztendliche Lebensziele) und instrumentale Werte (wünschenswerte Verhaltensweisen) unterscheidet. Für beide Wertekategorien hat Rokeach den Rokeach Value Survey (RVS) mit jeweils 18 Wertbegriffen entwickelt, die nach individueller Wichtigkeit als Rangreihe in jeweils einem Rasterblatt geordnet werden. So ergeben sich **Wertestrukturen**, die **nachweislich verhaltenswirksam** sind[7].

Werte auf Unternehmensebene

Vergleicht man Leitbilder von Unternehmen, dann stellt man inhaltlich keine wesentlichen Unterschiede fest. Das überrascht nicht. Wenn **Unternehmen langfristig überleben** wollen, dann müssen sie die **Ziele und Interessen der Stakeholder im Auge behalten**, also der Kunden, Eigentümer, Kapitalgeber, gesellschaftlichen Gruppen, des Staates, der Mitarbeiter und Führungskräfte. Deren grundsätzlichen Ziele bilden die Werte des Unternehmens, die bei der Findung der Unternehmensziele berücksichtigt werden müssen. Dabei spielen Liquidität, Ertrag und Ertragspotenziale eine wesentliche Rolle, denn diese Messgrößen zeigen Voraussetzungen für das kurz- und längerfristige Überleben des Unternehmens.

Die **Herausforderung** besteht darin, **Inhalte der normativen Ebene zu operationalisieren**, an jedem Arbeitsplatz wirksam werden zu lassen und nicht nur als Hochglanzbroschüre zu veröffentlichen. Das ist ein Gestaltungsproblem, kein Kommunikationsproblem. Ohne verbindliche Systeme funktioniert das nicht. **Finanzsysteme sind Pflicht** im Unternehmen, denn ohne Bilanz- und Erfolgsrechnung wird ein Unternehmen sofort beendet. **IT-Systeme** für Vertrieb, Produktion, Einkauf sind **heute ein Muss**, um die Chancen von Digitalisierung zu nutzen. Wie sieht die Realität aus bei HR-Führungssystemen zum Zielmanagement und Talentmanagement, zu Entgelt/Leistungen und zur Arbeitszeit? In vielen Unternehmen existieren hierzu keine Systeme, sondern nur Instrumente. Oft sind es klassische Instrumente wie die Leistungsbeurteilung, die schon im vergangenen Jahrhundert mehr Demotivation als Motivation produzierten und in VUCA-Welten vollends versagen.

Ein **funktionierendes Talentmanagement-System**, das dann die Unternehmenskultur gestaltet, setzt wesentliche Werte für Mitarbeiter um, die eine sinnvolle Arbeit oder individuelle Entwicklung betreffen. Gleichzeitig dient es aber auch dem Unternehmensinteresse, denn Flexibilität und **Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter** durch lebenslanges Lernen bekommt man ohne „Investitionen“ nicht.



Zielklausuren sind der Schlüssel für **erfolgreiches Zielmanagement**, wenn der Geschäftsplan umgesetzt werden soll oder Strategien erarbeitet werden sollen. Aus der Wahrnehmungsforschung ist belegt, dass **jeder die Welt selektiv durch eine eigene Brille betrachtet**. Dabei spielen Werte eine große Rolle. Führungskräfte aus Vertrieb, Produktion, Entwicklung oder Controlling **sehen nicht dieselben Ursachen für ein und dasselbe Problem**. Oft sehen sie die Ursachen insbesondere in anderen Funktionen und übersehen Entwicklungen im Umfeld von Unternehmen.

Wenn in einer volatilen, komplexen, unsicheren und widersprüchlichen Welt Entscheidungen getroffen werden sollen, dann funktioniert das besser mit dem Mehraugen-Prinzip und einem offenen Diskurs in einer Klausur. Voraussetzung ist, dass die Unmenge von Informationen, die berücksichtigt werden können, intelligent geordnet, also entscheidungsreif vorbereitet sind. Dabei müssen heute eben alle Stakeholder-Ziele berücksichtigt werden. Die **Orientierung an Werten** sichert eine ganzheitliche Analyse von potenziellen, indirekten Herausforderungen. Die direkten Herausforderungen durch Wettbewerber zu beachten reicht nicht aus. Wer unter VUCA-Bedingungen die Wirkungen und Konsequenzen einer Entscheidung in vernetzten Systemen nicht mitdenkt, der produziert mehr zusätzliche Probleme als Lösungen.

Werte und Mitarbeiterführung

Auch die Inhalte von Führungsgrundsätzen sind austauschbar. Werte spielen heute bei der Mitarbeiterführung allerdings keine Rolle. Hier dominieren Führungsstile. Noch 2013 schrieb eine bekannte Unternehmensberatung, dass Führungskräfte sechs **effektive Führungsstile** praktizieren, nämlich „direktiv, visionär, den Zusammenhalt fördernd, partizipativ, coachend oder perfektionistisch“ und „je mehr verschiedene Führungsstile ein Manager praktiziere, desto besser sei das Klima, das er schafft“.

Eine Google-Analyse unterstreicht die Bedeutung der Führungsstile im Führungstraining. Im Januar 2019 wurden die bezahlten und die am meisten abgefragten Internetangebote zum Begriff „Führungstraining“ analysiert. Von 15 Trainings waren in elf Angeboten Führungsstile ein Kerninhalt, bei sieben war sogar *situative Führung* die Grundlage, also der Vorschlag, je nach Situation das Verhalten zu ändern. Das ist in einer VUCA-Welt der sichere Weg in ein schlechtes Führungsklima. **Wenn die Welt unsicherer, komplexer und widersprüchlicher wird, dann wird Vertrauen wichtiger**. Schon 1968 stellte Niklas Luhmann fest, dass Vertrauen hilft mit Unsicherheit besser umzugehen. Es ist nahezu unmöglich einer Führungskraft zu vertrauen, die es sich nach eigener Einschätzung herausnehmen kann, ihr Verhalten zwischen „direktiv“ und „partizipativ“ zu wechseln. Unberechenbare Führungskräfte verursachen erheblichen Stress bei Mitarbeitern.

Führungskräfte, denen vertraut werden soll, müssen **authentisch, berechenbar sein** und **keine situativen Chamäleons**. Wer führen will, benötigt Autorität und die wird heute insbesondere auf unteren Führungsebenen nicht mehr durch Positionsmacht erworben, mit der jedes Verhalten gerechtfertigt wird. Kluge Führungskräfte, insbesondere auf unteren Führungsebenen, lassen sich heute wie die Führungskräfte vor 30 Jahren bei MBB nicht auf diese Theorien ein. Sie wissen genau, dass sie ihre **Ziele nur zusammen mit den qualifizierten Mitarbeitern erreichen** können.

Wenn Werte in Führungstrainings eine Rolle spielen, was in klassischen Führungstrainings eben nicht der Fall ist, dann steht *Value Clarification* im Mittelpunkt. Dadurch soll die Bedeutung von Werten erkannt und das eigene Verhalten an Werten gespiegelt werden. Es soll **Wertesensibilität** entwickelt werden.

Über viele Jahre ist in Trainings dazu der Rokeach Value Survey eingesetzt worden[8]. Damit haben Führungskräfte nicht nur die eigenen Werte reflektiert, sondern auch Werte der Mitarbeiter überdacht. Diese Fremdeinschätzung der Mitarbeiterwerte war in Wirklichkeit eine Abfrage der Führungskräfte zu ihren Vorurteilen gegenüber Mitarbeitern. Ebenso wurde in Seminaren mit Mitarbeitern vorgegangen. Abbildung 5 zeigt nur ein zusammengefasstes Ergebnis aus Seminaren mit insgesamt 147 Führungskräften und aus Seminaren mit 285 Mitarbeitern. Je niedriger der Rangplatz eines Wertes, desto wichtiger der Wert.

	147 Führungskräfte			285 Mitarbeiter		
Terminale Werte	Werte der Führungskräfte (Rangplatz)	Signifikanz	Einschätzung Mitarbeiter Werte (Rangplatz)	Werte der Mitarbeiter (Rangplatz)	Signifikanz	Einschätzung Führungskräfte Werte (Rangplatz)
Selbstachtung	4,00	,000	8,00	4,00	,016	5,00
Instrumentale Werte						
Gehorsam	17,00	,000	11,00	17,00	,000	13,00

Abbildung 5: Seminar-Ergebnis zur Einschätzung von Werten

Wenn Führungskräfte glauben, dass Mitarbeiter den Verhaltenswert „Gehorsam“ für wichtiger halten als sie selbst, dann ist wohl eher der Wunsch der Vater der Einschätzung. Auch Mitarbeiter schätzen „Gehorsam“ für sich selbst als sehr unwichtig ein. Führung-Autorität-Gehorsam, hier sind Konflikte vorprogrammiert.

Mit den Unterschieden zum Wert „Selbstachtung“ gelangt man an einen Kern von Führung. Führungskräfte aber auch Mitarbeiter haben das Vorurteil, dass Selbstachtung für die andere Gruppe signifikant unwichtiger ist. Dieses Vorurteil muss deutlich werden, wenn Führung verbessert werden soll. **Grundlage von Führung** muss **respektvolles Verhalten** sein, um das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters **und** der Führungskraft aufrechtzuerhalten. Das ist keine wählbare Verhaltensalternative. Eine neue Untersuchung bestätigt die Erfahrung: „Der häufigste Grund für eine Kündigung seitens der Arbeitnehmer ist eine zu geringe Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten.“

Wer **Wertschätzung und Selbstachtung von Menschen** nicht berücksichtigt, macht einen entscheidenden Fehler: **Die eigene Selbstachtung zu erhalten ist einer der drei wichtigsten Werte – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter.**

Wird das im Training deutlich, dann ergeben sich die in Abbildung 6 aus mehreren Seminaren zusammengefassten Antworten der Führungskräfte auf die Frage: „Wie können Führungskräfte Respekt und Selbstwertgefühl bei Mitarbeitern fördern?“

in %	Fördert Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeitern	Ansatzpunkte zur erfolgreichen direkten Führung:
29	Mitbestimmung, Mitentscheiden Mit in Aufgaben / Ziele einbeziehen …	Teamführung (Einbeziehen in Entscheidungen => indirekte Message: ich nehme dich ernst)
17,5	Anerkennung der Leistung	Ohne Ziele / KPI's möglich?
21	Lob	
25	Verständnis / Mitgefühl Zuhören, Rückfragen, auf Menschen eingehen …	Die Art und Weise der Kommunikation Die Rolle von Feedback Umgang mit Konflikten
7,5	Weiterbildung, Entwicklung Entlohnung und andere Rahmenbedingungen	Sich um die Interessen eines Mitarbeiters kümmern Rahmenbedingungen
100		Dr. Wolfgang Schröder Personalsysteme

Abbildung 6: Was fördert Respekt und Selbstwertgefühl?

Die Antworten der Führungskräfte, insbesondere zur Teamführung von qualifizierten Mitarbeitern, leiten direkt über auf die grundsätzliche Forderung in VUCA-Welten, „**Betroffene zu Beteiligten machen**“. Das hilft dabei, die vier wesentlichen Fehler in VUCA-Welten zu vermeiden:

- 1. Neuartigkeit, Auswirkungen von Veränderungen werden unterschätzt, selektive Informationssammlung durch Informationsüberflutung und Vorurteile, kein Systemdenken
- 2. Ziele fehlen, es wird nicht in Ergebnissen, sondern sofort in Aufgaben (Lösungswegen) gedacht
- 3. Aktionismus, Flucht in Projekte ohne Strategie; indirekt wirkende, aber lösungsrelevante Faktoren werden nicht verändert
- 4. Betroffene werden nicht zu Beteiligten, was **immer** zu Veränderungswiderständen führt, keine Verbindlichkeit

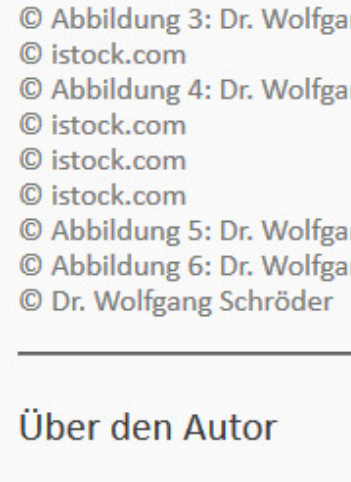
Wer diese Fehler nicht machen will, sollte Werteorientierungen als Verhaltensgrundlagen berücksichtigen. Schon 2002 wies Peter F. Drucker darauf hin, dass die Wissensgesellschaft die Anforderungen an die Führungskräfte erhöht, Gruppen höchst unterschiedlicher Experten zu managen. „In einer traditionellen Belegschaft dienen die Arbeiter dem System. Wenn allerdings die Mitarbeiter eines Unternehmens aus Spezialisten bestehen, ist das System ihnen untergeordnet.“ Eine neue Untersuchung bestätigt die Erfahrung: „Der häufigste Grund für eine Kündigung seitens der Arbeitnehmer ist eine zu geringe Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten.“

Quellenangaben

[1] Drucker, Peter (4/2002): Es sind nicht Arbeitnehmer – es sind Menschen. In: Harvard Business Manager, 24. Jg., S. 74-84.
[2] Schröder, Wolfgang (2018): Führung in der VUCA-Welt. Erfahrungen und Gestaltungsvorschläge auf der Basis systemtheoretischer und kybernetischer Beschreibungs- und Erklärungsmodelle. In: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität – Kybernetische Ansätze für die Unternehmensführung, S. 59-78, hrsg. von Falko Wilms und Andreas Größler, Duncker & Humblot Berlin.
[3] Schröder, Wolfgang (1998): Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. In: Absolute Customer Care. Hrsg. von André Papmehl. Wien, S.47-76.
[4] Wikipedia
[5] Viable System Model
[6] Milton Rokeach
[7] Siehe dazu auch Schröder, Wolfgang (1985): Leistungsorientierung und Entscheidungsverhalten. Eine Experimental-Untersuchung zur Wirkung individueller Werte in Problemlöseprozessen. Frankfurt/M., Bern, New York.
[8] Siehe dazu auchSchröder, Wolfgang: Orientierung an Werten steigert den Erfolg von Führung. In: https://www.onpulson.de/41118/orientierung-an-werten-steigert-den-erfolg-von-fuehrung/
[9] https://www.n-tv.de/ratgeber/Deshalb-kuendigen-Arbeitnehmer-article20931791.html

Bildnachweis (von oben):
© istock.com I XtockImages
© Abbildung 1: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© Abbildung 2: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© Abbildung 3: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© istock.com
© Abbildung 4: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© istock.com
© istock.com
© istock.com
© Abbildung 5: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© Abbildung 6: Dr. Wolfgang Schröder (eigene Darstellung)
© Dr. Wolfgang Schröder

Über den Autor



Dr. Wolfgang Schröder arbeitete als Mitarbeiter und Führungskraft bei Fichtel&Sachs und MBB, dann als Freelancer, Berater und Trainer bei EADS und für Konzerne, mittelständische Unternehmen und öffentliche Auftraggeber.

Mit Rolf Bronner schrieb er 1983 den meist zitierten deutschen Klassiker zum Bildungscontrolling. Seitdem ist überprüfbare Wirksamkeit und Nachhaltigkeit sein Erfolgsmaßstab. Weitere Informationen erhalten Sie auf seiner Website.

Like Tweet +1

Schlagwörter Strategieentwicklung Digitalisierung strategisches Denken Strategiearbeit Kundenfokussierung Leadership

Kategorien
- Agilität (7)
- Allgemein (52)
- Brandmanagement (4)
- Chancen/Risikomanagement (5)
- Innovation (9)
- Kommunikation (8)
- Leadership (14)
- Managementprozesse (10)
- Market Intelligence (2)
- Strategic Intelligence (1)
- Strategieentwicklung (29)
- Strategiesoftware (12)
- Strategieumsetzung (7)
- Strategiewerkzeuge (14)
- Strategisches Controlling (3)
- Strategisches Denken (2)
- Strategy Professionals (11)
- Szenarioplanung (4)
- Trends (17)

Fragen zu unserer Software? Wir helfen gerne!

SOLYP3
SOLYP 4.0
Unternehmen
Jobs
Erfolgsgeschichten
Blog
Newsletter
Kontakt

SOLYP3: Ihr direkter Nutzen
Wie SOLYP3 funktioniert
Wie komme ich zu SOLYP3
SOLYP 4.0: Ihr direkter Nutzen
Wie komme ich zu SOLYP 4.0

Strategielexikon
SOLYP3-FAQs

Veranstaltungen
Newsletter-Anmeldung
Newsletter-Abmeldung

Kontakt
Impressum
Datenschutzerklärung
Hinweise zum Datenschutz
Cookie- und Opt-Out-Hinweise
Fotohinweise Veranstaltungen

EVOLUTIONIZER Solyp © 2019 | Datenschutzerklärung