(2) Werte und Führung: Erfolgreiche Praxis auf der Basis von Werteforschung statt überholter Grundlagen

Dr. Wolfgang Schröder

Abstract

Nachdem im ersten Beitrag die grundlegenden Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung beschrieben wurden, geht es im zweiten Beitrag um den konkreten Nutzen für Führung. Es wird mit empirisch gefundenen Ergebnissen gezeigt, dass Werte der Führungskräfte und MitarbeiterInnen berücksichtigt werden müssen, damit Führung bei den heutigen Herausforderungen erfolgreich wird. Es wird begründet, dass klassische Führungskonzepte, in denen Führungsstile und situatives Verhalten der Führungskräfte im Mittelpunkt steht, wesentliche Ursachen für geringen Führungserfolg sind und Erfolg sogar verhindern. Führungskonzepte, in denen Werte eine wesentliche Rolle spielen, sind Grundlage für erfolgreiche Lösungen.

Gliederung

1. Grundlagen zum Einfluss von Werten
2. Führung in Deutschland: Herausforderungen und Qualität der Lösungen
   2.1 Herausforderungen
   2.2 Qualität der Lösungen durch Führungskräfte
3. Werte und Mitarbeiterführung – Empirische Ergebnisse
   3.1 Ergebnisse zu Grundlagen
   3.2 Ergebnisse zur Führung
   3.3 Wie Führungskräfte respektvolle Führung umsetzen
4. Warum klassische Führungskonzepte Führungserfolg verhindern
   4.1 Die negativen Wirkungen von Führungsstilen und situativer Führung
   4.2 Leadership und Management- entweder Leader oder Manager?
   4.3 Der Umgang mit Zielen
5. Werte berücksichtigen – Konsequenzen für Mitarbeiterführung
   5.1 Die Funktion einer Führungskraft
   5.2 Direkte und indirekte Führung
6. Ausblick - Systemdenken
7. Literatur
8. Appendix
9. Zum Autor

1. Grundlagen zum Einfluss von Werten

Im ersten Beitrag sind grundlegende Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung veröffentlicht worden.[1] Zusammen gefasst ergeben sich folgende empirisch belegten Ergebnisse:

1. Der Rokeach Value Survey (RVS) ist das bewährte Instrument, um Werte zu erfassen.
2. Werte beeinflussen direkt und nachweisbar individuelles Verhalten.

[1] Schröder (2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken. Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung in Deutschland

3. Wertestrukturen verändern sich in Deutschland über Jahre kaum. In Befragungen werden immer dieselben wesentlichen terminalen und instrumentalen Werte unverändert als wichtig eingeschätzt. Ein Wertewandel in mehr als 30 Jahren kann nicht nachgewiesen werden. Auch kurzfristige heftige Einflüsse wie Covid19 verändern Wertestrukturen nicht.
4. Es gibt auch Gruppen, die spezifische Gemeinsamkeiten haben und die insbesondere andere Werte für wichtig halten.
5. Konflikte zwischen Personen, die sich hinsichtlich der terminalen Werte stark unterscheiden, haben eine besonderes hoher Intensität.

Daraus haben sich Fragen entwickelt, die begründet beantwortet werden sollten:

1. Wenn Werte einen so großen Einfluss auf individuelles Verhalten haben, müssen dann Werte bei den Grundlagen von Führung nicht explizit berücksichtigt werden? Wie muss Führung dann konzipiert, umgesetzt und gelebt werden?
2. Ist systemtheoretisches Denken auch auf diesem Hintergrund nicht unbedingt notwendig, um Lösungen zu finden, die vernetzte Ursachen aber auch voneinander abhängige Konsequenzen berücksichtigen?

2. Führung in Deutschland: Herausforderungen und Qualität der Lösungen

2.1 Herausforderungen

Seit einigen Jahren werden Unternehmen von Veränderungen und Innovationen überrollt:

- Weil Globalisierung und Vernetzung zunehmen, müssen sich Unternehmen internationalisieren und es entstehen mehr Abhängigkeiten und schwer einschätzbare Risiken, aber auch Chancen.
- Technologieentwicklungen und Digitalisierung verändern Produkte aber auch Arbeitsinhalte und –prozesse mit einer früher nicht vorstellbaren Geschwindigkeit und mit kaum vorhersehbaren Konsequenzen.
- Internet, Email, Handy, Tablet verändern das Informations- und Kommunikations-verhalten grundlegend, mit früher nicht vorstellbaren Einsatzmöglichkeiten.
- Staatliche Regulierungen, in vielen Untersuchungen als die wichtigste Ursache für steigende Komplexität eingeschätzt, erfordern mehr Fachwissen und die Berücksichtigung aktueller Informationen bei Planungen und in Arbeitsprozessen.
- Gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen wachsen. Werden Produkte oder Verhaltensweisen in den Medien kritisiert, kann sich EBIT nachhaltig reduzieren.
- Grundlegende Veränderungsprozesse wie Restrukturierungen oder Fusionen sind nicht mehr Ausnahmen. Sie steigern Unsicherheit und interne Komplexität.

Konsequenzen im Unternehmen sind konkrete, neue Herausforderungen für Führungskräfte. Die Herausforderungen werden seit einiger Zeit mit dem Begriff VUCA zusammengefasst.[2] Führungskräfte aber auch MitarbeiterInnen müssen mit schnelleren Veränderungen (Volatility), größerer Unsicherheit (Uncertainity), höherer Komplexität (Complexity) und größeren Widersprüchen (Ambiguity) fertig werden.

Deshalb werden gerade an Führungskräfte widersprüchliche Erwartungen gestellt: Einerseits sollen sie für Stabilität sorgen. Unternehmen wollen längerfristig erfolgreich sein. Wenn dann das arbeitsteilige „Räderwerk“ im Unternehmen und in jedem Bereich

[2] z.B. Schröder (2018): Führung in der VUCA-Welt

einigermaßen funktioniert, Kundenerwartungen gut erfüllt werden und der Ertrag stimmt, dann gibt es nur eine Devise: „Never change a running system“.
Andererseits sollen Führungskräfte aber auch notwendige Veränderungen frühzeitig erkennen, Alternativen entwickeln, die beste auswählen und umsetzen. Damit bringen sie eingespielte „Routinen“ ins Wanken. Das führt zu Veränderungswiderständen, insbesondere zur „Whid“ Frage der Betroffenen: „Was habe ich davon?“
Die Veränderungen bei Führungskräften und MitarbeiterInnen sind gravierend. Dabei spielen interne und externe Faktoren eine Rolle. Abbildung 1 zeigt Zusammenhänge und wesentliche Konsequenzen für Führung und das Personal.

Konsequenzen interner Entwicklungen	Auswirkungen auf Führung und Personal?
1. EDV-Systeme, Roboter übernehmen programmierbare Aufgaben oder unterstützen bei der Durchführung	Was passiert mit Mitarbeitern, die diese Aufgaben bisher ausführten: Entlassung, Weiterentwicklung? Wie wird der Übergang von alten auf neue Methoden realisiert, der Betrieb muss weiterlaufen? Genug IT-Wissen im Unternehmen? Akzeptanz? Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern?
2. Zahl der komplizierten/komplexen Aufgaben wächst. Aus Mitarbeitern werden Experten	Führungskräfte können diese Aufgaben im Detail meistens nicht oder nicht besser, schneller durchführen. Die Abhängigkeit von "Experten" wächst. Wieviel Spezialisierung, wieviel Generalisierung? Ohne diese Experten erreichen Führungskräfte ihre Ziele nicht.
3. Gute Arbeitsergebnisse hängen ab vom Können (Kompetenz) aber auch vom Wollen/Engagement (Motivation)!!!!	Fachliches Wissen muss weiterentwickelt werden. Motivation, Engagement werden wichtiger. Die erreichbare Ergebnishöhe ist schwer zu ermitteln. Wann überlastet Arbeit? Notwendige fachliche Kompetenzen sind leichter ermittelbar als Motivationsdefizite. Wie kann freizeitorientierte Schonhaltung ermittelt werden?
4. Anteil der gut ausgebildeten Mitarbeiter im Unternehmen wächst	Muss sich die Unternehmenskultur verändern? Auswirkungen auf Informationspolitik? Intensivere Einbeziehung in Entscheidungen? Auswirkungen auf Gehaltssystem (Boni, sonstige Leistungen?), Arbeitszeitsystem (Gleitzeit, Teilzeit, Elternzeit, Sabbatical,..).?
Konsequenzen gesellschaftlicher Entwicklungen	**Auswirkungen auf Führung und Personal?**
5. Gute Mitarbeiter werden immer knapper - "War for talents"	Mit welchen Argumenten für das eigene Unternehmen werben? Werden die Argumente wirklich gelebt? Wie mit dem demographischen Wandel umgehen? Wie Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen binden? Wie erfahrungsgemäß vorhersagbaren Kündigungen vorbeugen?
6. Mitarbeiter sind auch nicht mehr das, was sie früher mal waren.	Im Durchschnitt - bessere Bildung, mehr Information, größeres Selbstbewusstsein. Wie reagieren solche Mitarbeiter auf einen autoritären Führungsstil? Auswahl zwischen Lebensplänen ist größer. Life-Workbalance kann eine große Rolle spielen aber auch hohe finanzielle Ansprüche wegen des "Lifestyles".
7. Die Autorität von Institutionen in der Gesellschaft wird in Frage gestellt	Wer führen will braucht Autorität. Die Unternehmensleitung hat Autorität. Woher beziehen Führungskräfte unterhalb der Leitung ihre Autorität, wenn Positionsmacht allein nicht mehr ausreicht und insbesondere durch Experten in Frage gestellt wird?

Abb. 1 Veränderungen und Auswirkungen auf Führung und Personal

2.2 Qualität der Lösungen durch Führungskräfte

Treffen aktuelle Veröffentlichungen zu, dann sind immer weniger Millennials bereit Führungspositionen zu übernehmen.[3] Millenials stellen die Generation dar, die zwischen 1981 und 1995 geboren wurde. Das ist die Personengruppe, die Führungskräfte der Generation der Baby Boomer ersetzen muss, die zwischen 1945 und 1968 geboren wurde. Millenials sollen der Meinung sein, dass Work-Life-Balance wichtig und in einer Führungsposition kaum erreichbar ist. Außerdem sollen sie Führung ablehnen, wie sie heute in Unternehmen erlebt werden kann. Diese Reaktionen sind überraschungsfrei. Führung in Deutschland steht schon seit Jahren in der Praxiskritik. Eine Vielzahl von Studien belegen, dass Führungskräfte mit den Herausforderungen für Führung nicht gut fertig werden sollen:

- 2012 kam der Stressreport Deutschland zu Ergebnissen die Arbeitsmotivation betreffend.[4] Danach berichteten MitarbeiterInnen eher von Unterforderung. Führungskräfte berichteten dagegen in höherem Maße von Stresszunahme und quantitativer sowie qualitativer Überforderung als MitarbeiterInnen.
- Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung fand 2015 als Hauptgründe für die Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitsstelle das Einkommen, ein negatives Arbeitsklima, Stress und unzureichende Entwicklungsmöglichkeiten.[5]
- Ein FAZ-Beitrag „Zufriedenheit mit den Chefs sinkt“ berichtete 2017 von ähnlichen Ergebnissen.[6] Geht es nach den Mitarbeitern, herrscht in deutschen Unternehmen noch zu häufig eine zu starke Hierarchie. Viele Arbeitnehmer wünschen sich mehr Mitsprache, offenere Diskussionen und weniger Anweisungen von oben nach unten.
- Claudia Tödtmann berichtet 2022 im Beitrag „Jobwechsel? Ja gern! Die Great Resignation erreicht Deutschland“ über die Gallup Studie 2021.[7] MitarbeiterInnen sollen auf der Basis von Home Office in der Pandemie durch den Abstand zum Büro und den Alltag mit den Kollegen aufgefallen sein, dass ihre Lebensziele doch andere seien als ihre derzeitige Situation.
- In dem N-tv Artikel „Deshalb kündigen Arbeitnehmer“ wird eine Studie mit dem Ergebnis zitiert: „Der häufigste Grund für eine Kündigung seitens der Arbeitnehmer ist eine zu geringe Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten.“[8]

Diese Ergebnisse haben sich seit langem angedeutet.

3. Werte und Mitarbeiterführung – Empirische Ergebnisse

Schon in den 1980er Jahren wurden in Hightech-Unternehmen wie MBB / EADS Herausforderungen deutlich, die heute jedes Unternehmen betreffen. Bei einem Anteil von 80% Akademikern am Standort Ottobrunn mit 10.000 Mitarbeitern war Führung eine Herausforderung. MitarbeiterInnen hatten oft mehr Expertenwissen als ihre Führungskräfte, waren auf dem Personalbeschaffungsmarkt äußerst knapp vorhanden und hatten oft sehr eigene Lebensvorstellungen. Führung war ein Reizthema. Die Grundlagen von Führung mussten auf den Prüfstand.

---

[3] Zink (2020): Ausgerechnet die Generation Y hat keine Lust, Chef zu sein.
[4] Lohmann-Haislah (2012): Stressreport Deutschland 2012, S. 167
[5] Gaspar, Hollmann (2015): Bedeutung der Arbeit
[6] FAZ-Beitrag (2017): Zufriedenheit mit den Chefs sinkt
[7] Tödtmann (2022): Jobwechsel? Ja gern! Die Great Resignation erreicht Deutschland
[8] n-tv ratgeber: Deshalb kündigen Arbeitnehmer

3.1 Ergebnisse zu Grundlagen

Um neue, bessere Lösungen zu realisieren wurde ein Feldforschungsansatz benutzt, der mit einer Ist-Situationsanalyse, z.B. einer Befragung oder einer Datenanalyse im Unternehmen begann. Eine erste Mitarbeiterbefragung mit qualifizierten MitarbeiterInnen brachte u.a. ein Ergebnis zu zwei Fragen, die mit einer sechspoligen Skalen beantwortet wurden:

- **Ich kann Wissen, Ideen und meine Erfahrung im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen einbringen.**
- **Neue Ideen werden zügig realisiert und umgesetzt.**

Die zusammengefassten Ergebnisse für alle MitarbeiterInnen zeigt Abbildung 2. Abbildung 3 berücksichtigt nur TeilnehmerInnen, die Extremwerte angekreuzt haben.

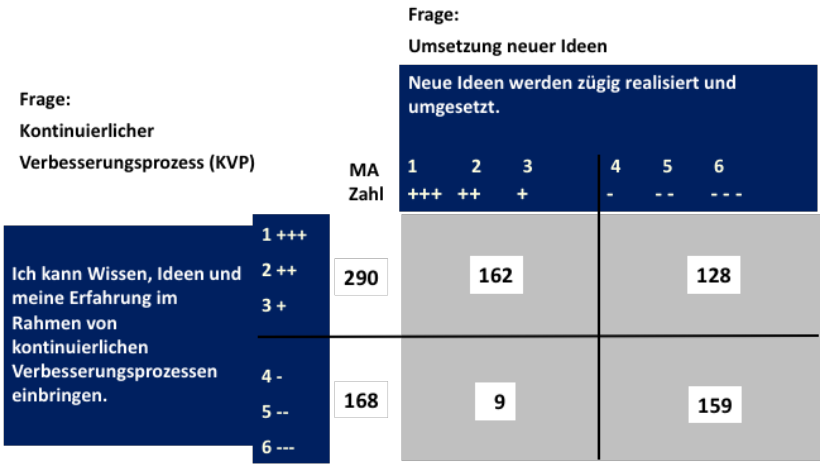

Abb. 2 Zusammenhang von zwei Fragen – alle TeilnehmerInnen

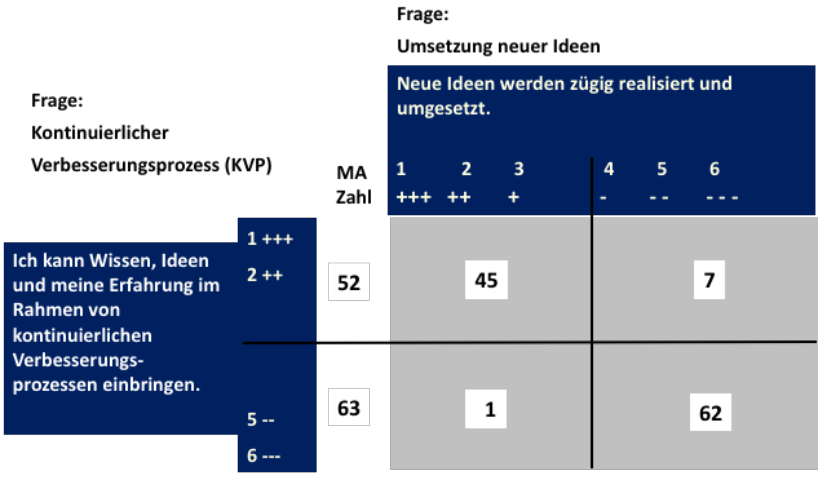

Abb. 3 Zusammenhang von zwei Fragen – extreme Einschätzungen

Die Ergebnisse zu den Gruppenunterschieden brauchten nicht auf Signifikanz überprüft werden. Es wird sofort deutlich, dass neue Ideen eher zügig realisiert und umgesetzt werden, wenn MitarbeiterInnen in kontinuierliche Verbesserungsprozesse einbezogen werden. Schon vor über 30 Jahren wurde also durch empirische Fakten belegt, dass es notwendig ist, „Betroffene zu Beteiligte“ werden zu lassen, um Veränderungen zügiger zu realisieren. Davon müssen heute noch viele Führungskräfte erst überzeugt werden.

Es zeigte sich im Laufe der Zeit, dass die Präsentation der Ergebnisse verbunden mit einem Angebot an Kommunikationsmethoden und Prozesshilfen für Veränderungsprojekte nicht ausreichten. Viele Führungskräfte mussten überzeugt werden, dass sich z.B. die Investition von knapper Arbeitszeit aller Beteiligten in Veränderungsprozesse lohnt. Damals wie heute trifft das Lernen neuer Verhaltensweisen jedoch auf größere Widerstände bei Erwachsenen. Ekkehard Nuissl hat sehr knapp zusammengefasst, was beim Lernen von Erwachsenen berücksichtigt werden muss: „Alles das, was Erwachsene neu lernen, bedeutet gleichermaßen ein Verlernen bereits vorhandenen Wissens, vor allem aber ein Uminterpretieren von Kenntnissen, eine Arbeit an der eigenen Identität. Das Lehren von Erwachsenen muss berücksichtigen, dass Erwachsene bereits ihr Leben meistern, selbstbewusst und kompetent sind.“ [9]
Je stärker neue Lerninhalte also persönliche Überzeugungen und Werte in Frage stellen, die bisher als richtig galten und vielleicht auch hilfreich waren, desto größer ist der Widerstand, Verhalten zu ändern. Wenn Überzeugungen verändert werden sollen, die eng mit dem individuellen Selbstkonzept verknüpft sind, dann betreffen Veränderungen die eigene Persönlichkeit. Wer stellt die eigene Persönlichkeit schon gerne in Frage? Es muss also schon mehr passieren, als belehrt zu werden. Horst Siebert und Teresa Huhle haben Recht, wenn sie darauf hinweisen, dass Erwachsene lernfähig sind aber unbelehrbar.[10] Die bestehenden Überzeugungen und Werte rückten als wesentliche Veränderungswiderstände in den Vordergrund.

3.2 Ergebnisse zur Führung

Grundlagen zum Rokeach Ansatz

Deshalb wurden in Führungstrainings die Werte, also Überzeugungen zum Thema. Dafür wurde auch der Rokeach Value Survey (RVS) eingesetzt. Eine detailierte Beschreibung des RVS befindet sich im Beitrag „Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken. Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung in Deutschland.“[11] Bei der Interpretation der Ergebnisse müssen drei Hinweise aus dem Beitrag berücksichtigt werden:

1. Je niedriger der Rangplatz aufgrund des Medians desto wichtiger der Wert.
2. Nach Rokeach werden Werte über Rangreihen erfasst, in denen Befragte Werte vergleichen und Entscheidungen über die Wichtigkeit treffen. Werte auf den ersten Plätzen der Rangreihe und am Ende der Rangreihe sind eine sehr begründete Entscheidung der Befragten. Wesentliche Unterschiede zwischen Rangplätzen sind außerdem zu beachten.
3. Es sind sechs terminale Werte, die in Deutschland seit über 30 Jahren auf den ersten Plätzen liegen und deshalb allgemein als sehr wichtig eingeschätzt werden:

- **Glücklichsein** – zufriedenheit
- **Sicherheit für die Familie** – sich um die kümmern, die man liebt
- **Freiheit** – freie Entscheidung, unabhängigkeit
- **Reife Liebesbeziehung** – körperliche und geistige vertrautheit
- **Selbstachtung** – respekt vor sich selbst
- **Innere Harmonie** – frei von inneren konflikten

  Die beiden wichtigsten instrumentalen Werte sind in Deutschland seit über 30 Jahren
- **ehrlich** aufrichtig wahrheitsliebend

[9] Nuissl (2000): Erwachsene Lernen anders.
[10] Siebert; Huhle (2015): Erwachsene – lernfähig aber unbelehrbar?
[11] Schröder (2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken.

- **verantwortungsbewusst** zuverlässig verlässlich

Empirische Anwendung in Trainings

Mit Hilfe des RVS sollten sich Führungskräfte in Führungstrainings mit Werten beschäftigen. Vier Ergebnisse sollten erreicht werden. Sie sollten

- Werteforschungsergebnisse und den Einfluss der Werte auf Verhalten kennenlernen
- ihre eigenen Werte und Wertepriorität ermitteln
- Werte ihrer MitarbeiterInnen einschätzen
- Konsequenzen aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden für Führung ableiten

Dazu bearbeiteten die TeilnehmerInnen den Rokeach Value Survey (RVS), der anonymisiert eingesammelt und zu zwei Rangreihen für terminale und instrumentale Werte zusammengefasst wurde. Einige Zeit später wurde ein zweites Exemplar des RVS verteilt. Nun sollen sich die Führungskräfte in ihre MitarbeiterInnen hineinversetzen und die Werte so ordnen, wie sie glauben, dass MitarbeiterInnen sie ordnen würden. Die Fremdeinschätzungen der MitarbeiterInnen war in Wirklichkeit eine Abfrage der Führungskräfte zu Ihren „Vorurteilen“ gegenüber MitarbeiterInnen. Sie wurden ebenfalls zu zwei Rangreihen zusammengefasst.
Das Gesamtergebnis enthält Appendix 1. Die Ergebnisse zeigten sich in den Seminaren von Anfang an. Sie wurden immer stabiler. Ergebnisse aus vielen Seminaren in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen mit 147 Führungskräften sind stabil.

Da sich Führung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen abspielt sind auch die Werte der MitarbeiterInnen und deren Einschätzungen zu Führungskräften von Bedeutung. In Seminaren mit MitarbeiterInnen wurde in derselben Weise vorgegangen. Sie erfassten ihre eigenen Werte und schätzten die Werte von Führungskräften ein. Die Ergebnisse zeigten sich in Seminaren ebenfalls von Anfang an. Das stabile Gesamtergebnis findet sich in Appendix 2. Es enthält Ergebnisse aus vielen Seminaren in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen mit 285 MitarbeiterInnen, die 218 Einschätzungen von Führungskräften abgaben.

Appendix 3 zeigt signifikante Unterschiede der Selbsteinschätzung von Führungskräften und MitarbeiterInnen, aber auch Gemeinsamkeiten.

Mit Feedbackinformationen aus dem Vergleich der Werte der Führungskräfte bzw. der MitarbeiterInnen mit ihren „Fremdeinschätzungen“ und aus dem Vergleich der Selbsteinschätzungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen werden Grundlagen für Führung transparent und Fragen provoziert:

- Welchen Einfluss haben meine Überzeugungen, Werte auf mein Führungsverhalten?
- Helfen mir diese Überzeugungen bei der Führung?
- Welche Werte und Überzeugungen haben MitarbeiterInnen?
- Sollte ich deren Überzeugungen bei der Führung berücksichtigen?
- Was sollte ich tun, damit „Vor-Urteile“ Zusammenarbeit und Führung nicht belasten?

Empirische Ergebnisse

Folgende wesentliche Ergebnisse wurden analysiert und diskutiert:
Analyse 1:

Teilnehmerzahl	147		147		285		218	
TeilnehmerInnen	Führungskr. Selbst-einschätzung		Einschätzung Mitarbeiter	Führungs-kr. Mitarbeiter Selbst-einschätzung .sign	Mitarbeiter Selbst-einschätzung		Einschätzung Führungs-kräfte	Einschätzung: das ist für die andere Funktion
Terminale Werte	Median	.sign	Median		Median	.sign	Median	
Angenehmes Leben	11,00	,000	4,00	,188	12,00	,000	7,00	wichtiger
Gesell. Anerkennung	11,00	,000	6,00	,003	12,00	,000	5,00	wichtiger
Genuss	13,00	,000	9,00	,029	14,00	,001	12,00	wichtiger
Instrumentale Werte								
ehrgeizig	9,00	,000	5,00	,264	10,00	,000	3,50	wichtiger

Abb.4.1 Wertevergleich 1

- Bei diesen Werten ist der Unterschied zwischen Selbst- und „Fremd"-Einschätzungen der Führungskräfte, auch was die Rangplätze betrifft, groß und signifikant.
- Das trifft bei diesen Werten auch auf die Einschätzungen von MitarbeiterInnen zu.
- Sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen schätzen gleich ein, dass die andere Funktion diese Werte für wichtiger hält.

Die Schlüsselfrage lautet: Warum ergeben sich genau bei diesen Werten so große Unterschiede in der Selbst- und „Fremd"-Einschätzung? Führungskräfte aber auch MitarbeiterInnen unterstellen scheinbar der jeweils anderen Funktion, dass diese

- größeres Gewicht auf ein **„angenehmes Leben"** legt (sich bei der Arbeit vielleicht auf Kosten der anderen Funktion schonen will?)
- **„gesellschaftliche Anerkennung"** höher gewichtet (möglicherweise Lob für gemeinsam erreichte Ergebnisse nur für sich in Anspruch nehmen will?)
- **„Genuss"** als Lebensziel wichtiger einschätzt
- **„ehrgeiziger"** ist (also eigenes Fortkommen für wichtiger hält?)

Es handelt sich hierbei um klassische „Vorurteile" oder mentale Modelle. Sie machen die komplexe Führungssituation noch schwieriger. Wodurch werden diese „Vor-Urteile" hervorgerufen oder verstärkt? Reicht es aus, darüber zu reden oder muss sich etwas an der Führung ändern?

Analyse 2:

Teilnehmerzahl	147		147		285		218
TeilnehmerInnen	Führungs-kräfte Selbst-einschätzung		Einschätzung Mitarbeiter	Führungs-kr. Mitarbeiter Selbst-einschätzung .sign	Mitarbeiter Selbst-einschätzung		Einschätzung Führungs-kräfte
Terminale Werte	Median	.sign	Median		Median	.sign	Median
Sicherheit Familie	3,00	,410	3,00	,000	4,00	,000	6,00
Glücklichsein	4,00	,161	5,00	,836	4,00	,000	7,00

Abb. 4.2 Wertevergleich 2

Für die Werte „**Sicherheit für die Familie** – sich um die kümmern, die man liebt" und „**Glücklichsein** – zufriedenheit" schätzen MitarbeiterInnen ein, dass für Führungskräfte diese beiden Werte signifikant weniger wichtig sind. Das ist bei beiden Werten eine Fehleinschätzung. Es gibt keine gravierenden Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung von Führungskräften und MitarbeiterInnen was **die Rangplätze** betrifft und keine

Unterschiede, welche die Selbsteinschätzung der Führungskräfte und deren Einschätzung der MitarbeiterInnen betreffen.
Warum schätzen MitarbeiterInnen ein, dass diese beiden Werte für Führungskräfte unwichtiger sind? Möglicherweise, weil Führungskräfte auf diese beiden Werte keine oder wenig Rücksicht nehmen? Wenn das stimmt, reicht es aus, darüber zu reden oder muss sich etwas an der Führung ändern?

Analyse 3:

Teilnehmerzahl	147		147		285		218
TeilnehmerInnen	Führungskr. Selbst-einschätzung		Einschätzung Mitarbeiter	Führungs-kr. Mitarbeiter Selbst-einschätzung .sign	Mitarbeiter Selbst-einschätzung		Einschätzung Führungs-kräfte
Instrumentale Werte	Median	.sign	Median		Median	.sign	Median
ehrlich	2,00	,078	3,00	,596	3,00	,000	7,00

Abb.4.3 Wertevergleich 3

Der Wert „**ehrlich** - aufrichtig wahrheitsliebend“ wird von Führungskräften genauso wichtig eingeschätzt wie von MitarbeiterInnen. MitarbeiterInnen glauben aber, dass im Vergleich zu Ihnen dieser Wert für Führungskräften signifikant weniger wichtig ist. Wenn man berücksichtigt, dass dieser Wert in Deutschland zu den zwei wichtigsten instrumentalen Werten gehört und sich seit über 30 Jahren nicht verändert hat, ist dieses Ergebnis äußerst bedeutsam. Warum schätzen MitarbeiterInnen ein, dass ehrlich sein für Führungskräfte unwichtiger ist? Wie kann auf dieser Basis eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen? Provozieren klassische Führungsgrundlagen vielleicht dieses Ergebnis?

Analyse 4:

Teilnehmerzahl	147		147		285		218	
TeilnehmerInnen	Führungskr. Selbst-einschätzung		Einschätzung Mitarbeiter	Führungs-kr. Mitarbeiter Selbst-einschätzung .sign	Mitarbeiter Selbst-einschätzung		Einschätzung Führungs-kräfte	Einschätzung: das ist für die andere Funktion
Terminale Werte	Median	.sign	Median		Median	.sign	Median	
Selbstachtung	4,00	,000	8,00	,150	4,00	,016	5,00	unwichtiger
Innere Harmonie	6,00	,000	8,00	,628	6,00	,000	8,00	unwichtiger
Instrumentale Werte								
gehorsam	17,00	,000	11,00	,312	17,00	,000	13,00	wichtiger

Abb.4.4 Wertevergleich 4

Wie können die Ergebnisse interpretiert werden?
Zwischen den Selbsteinschätzungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen gibt es bezüglich des Verhaltenswertes „**gehorsam** - pflichtbewusst respektvoll“ keine signifikanten Unterschiede. Wenn Führungskräfte glauben, dass MitarbeiterInnen diesen Wert für wichtiger halten als sie selbst, dann ist wohl eher der Wunsch die Grundlage für die Einschätzung. Auch MitarbeiterInnen schätzen „gehorsam“ für sich selbst als sehr unwichtig ein. Sie glauben aber, dass für Führungskräfte gehorsam wichtiger ist. Wenn sie sich dann auch „gehorsam“ verhalten müssen, vielleicht nur mit einer geballten Faust in der Tasche? Führung – Autorität – Gehorsam, hier sind Konflikte vorprogrammiert.

Mit den Werten „**Selbstachtung** – respekt vor sich selbst“ und „**Innere Harmonie** – frei von inneren konflikten“ gelangt man an den Kern von Führung.
Zwischen den Selbsteinschätzungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen gibt es bezüglich der Werte „Selbstachtung“ und „Innere Harmonie“ keine signifikanten Unterschiede. Beide Funktionen schätzen aber signifikant ein, dass diese Werte für sich selbst wichtig, für die andere Funktion aber weniger wichtig sein sollen. Das ist eine folgenschwere Fehleinschätzung. Wer die Bedeutung von Wertschätzung und Selbstachtung für Menschen unterschätzt oder nicht berücksichtigt macht einen entscheidenden Fehler: **Die eigene Selbstachtung zu erhalten ist einer der wichtigsten Werte, sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen.** [12]

Führungskräfte aber auch MitarbeiterInnen haben allerdings das Vor-Urteil, dass für die andere Gruppe Selbstachtung signifikant unwichtiger ist. Dieses Vor-Urteil muss deutlich werden, wenn Führung verbessert werden soll. Denn neue Untersuchungen kommen zum Ergebnis: „Der häufigste Grund für eine Kündigung seitens der Arbeitnehmer ist eine zu geringe Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten.“[13] Wie kann die Wertschätzung erhalten oder gesteigert werden? Reicht es aus, darüber zu reden oder muss sich etwas an der Führung ändern?

Zusammenfassung

Bemerkenswert ist, dass in diesen Analysen vier der sechs terminalen Werte tangiert werden, die in Deutschland seit 30 Jahren zu den wichtigsten gehören: „**Glücklichsein** – zufriedenheit“, „**Sicherheit für die Familie** – sich um die kümmern, die man liebt“, „**Selbstachtung** – respekt vor sich selbst“, „**Innere Harmonie** – frei von inneren konflikten“. Außerdem ist einer der zwei als sehr wichtig eingeschätzten instrumentalen Werte betroffen nämlich „**ehrlich** aufrichtig wahrheitsliebend“.
Diese Werte bestimmen Verhalten wesentlich. Wenn in Führungssituationen diese Werte durch Führungsverhalten verletzt oder nicht beachtet werden, kann dann Führung zu guten Ergebnissen kommen? Wird dann Führung für die Führungskräfte nicht konfliktreich, sehr zeitaufwändig und belastend? Wird Führung dann für MitarbeiterInnen demotivierend und kann so der Anreiz entstehen, Führungskraft zu werden?

3.3 Wie Führungskräfte respektvolle Führung umsetzen

Danach sollten SeminarteilnehmerInnen auf der Basis der Analysen und der Diskussionen Vorschläge entwickeln, mit denen Respekt / Selbstwertgefühl bei MitarbeiterInnen gefördert werden kann. Ein zusammengefasstes Ergebnis auf Basis der Aussagen von mehr als 80 TeilnehmerInnen enthält Abbildung 5.

[12] Schröder (2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken.
[13] n-tv ratgeber: Deshalb kündigen Arbeitnehmer

%	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. 5 Was fördert Respekt / Selbstwertgefühl?

Bemerkenswert ist, dass die meisten Vorschläge zur Förderung von Respekt / Selbstwertgefühl die Einbeziehung in Entscheidungen betreffen. Auch auf dieser Basis müssen klassische Führungsgrundlagen hinterfragt werden.

Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl und der Tatsache, dass Führungskräfte und TeilnehmerInnen aus vielen Unternehmen und Branchen kamen, können diese Ergebnisse verallgemeinert werden.

4. Warum klassische Führungskonzepte Führungserfolg verhindern

4.1 Die negativen Wirkungen von Führungsstilen und situativer Führung

Grundlage für die meisten Führungstrainings in Deutschland sind Führungsstile und situative Führung nach Hersey / Blanchard.[14] Eine google-Analyse unterstreicht die Bedeutung. Im Mai 2023 wurden Internetangebote zum Begriff „Führungstraining“ analysiert. Von 10 Trainings waren in 8 Angeboten Führungsstile die Grundlage, bei drei Angeboten ausdrücklich Situative Führung.
Einerseits wird trainiert, dass je nach Reifegrad der MitarbeiterInnen ein anderer Führungsstil gewählt werden soll. Andererseits sollen Führungsstile auch situativ, also nach Anforderungen der Führungssituation ausgewählt werden. Eine bekannte Unternehmensberatung zitiert Goleman, der sechs effektive Führungsstile vorschlägt, nämlich „befehlend, visionär, gefühlsorientiert, demokratisch, leistungsorientiert, beratend“. Es wird behauptet „ gute Führungskräfte müssen heute flexibel sein und sich an verschiedene Führungsstile anpassen können.“[15]

Wer sich als Führungskraft so verhält, verletzt vorsätzlich wichtige Werte bei MitarbeiterInnen.

[14] Siehe zu Hersey-Blanchard z.B. Neuberger (2002): Führen und führen lassen.
[15] Niewerth (2016): Sechs Führungsstile für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung

Wertschätzung und Ehrlichkeit

Wenn es sich eine Führungskraft nach eigener Einschätzung herausnehmen kann situativ z.B. zwischen autoritärem und kooperativem Verhalten zu wechseln, dann instrumentalisiert sie MitarbeiterInnen. Wer sich wie ein „Spielball“ in unterschiedlichen Situationen erlebt, fühlt sich nicht wertgeschätzt sondern als „Mittel“, das durch Führungskräfte eingesetzt wird. Von “Führung auf Augenhöhe“ kann nicht die Rede sein. Ob Führungskräfte bei solch taktischen Verhaltensänderungen als ehrlich eingeschätzt werden, ist wohl kaum realistisch.

Vertrauen

Gerade wenn die Welt unsicherer, komplexer und widersprüchlicher wird, dann wird Vertrauen wichtiger. Schon 1968 stellte Niklas Luhmann fest, dass Vertrauen dabei hilft mit Unsicherheit und Komplexität besser umzugehen.[16] Es ist nahezu unmöglich einer Führungskraft zu vertrauen, die ihr Verhalten situationsabhängig wechselt. Unberechenbare Führungskräfte verursachen erheblichen Stress bei MitarbeiterInnen. Eine Führungskraft, der vertraut werden soll, muss authentisch, muss berechenbar sein und kein situatives Chamäleon. Grundlage von Führung ist respektvolles Verhalten, um das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters **und** der Führungskraft aufrecht zu erhalten. Das ist keine wählbare Verhaltensalternative.

Überholte Auffassung der Führungsrolle.

Wenn Führungsstile als Führungsgrundlage definiert und angewendet werden sollen, dann wird damit ein überholtes Verständnis von der Rolle einer Führungskraft konserviert. Wer führen will benötigt Autorität. Die Grundlagen waren früher Positionsmacht und Symbole. Wer eine Sekretärin hatte, dem sollte man besser nicht widersprechen; ein grauer Kittel zeigte den „Blaumännern“ hier kommt der Meister; für Schlipsträger im dunklen Anzug wurde mit vorauseilendem Gehorsam aufgeräumt. Mit diesem hierarchischen Denken konnte jedes Verhalten gerechtfertigt werden, auch Führung nach Gutsherrenart. Heute sind MitarbeiterInnen gesuchte Spezialisten, die sich in ihrem Aufgabengebiet für fähig halten und deshalb selbstbewusst sind. Führungskräfte können ihre Ziele ohne sie nicht erreichen. Es tritt das ein, was Peter Drucker schon 2002 schrieb[17]: „In einer traditionellen Belegschaft dienen die Arbeiter dem System. Wenn allerdings die Mitarbeiter eines Unternehmens aus Spezialisten bestehen, ist das System ihnen untergeordnet.“ Qualifizierte MitarbeiterInnen akzeptieren den direktiven, autoritären Führungsstil nicht mehr. Der Stil verletzt das Selbstwertgefühl. Sie verlassen das Unternehmen oder sie kündigen innerlich und ziehen sich in eine freizeitorientierte Schonhaltung zurück.

Führungsstil-Theorien haben kontraproduktive Wirkungen. Sie berücksichtigen bei Vorschlägen zum Verhalten von Führungskräften keine werteorientierte Grundlagen, insbesondere nicht die von MitarbeiterInnen.

4.2 Leadership und Management – entweder Leader oder Manager?

Auch das Modell von Hersey / Blanchard hat seine Wurzeln in den Ohio/ Michigan-Studien, die Ende der 1940er Jahre durchgeführt wurden. Zwei Strategien wurden aus den Ergebnissen für erfolgreiche Führung abgeleitet: Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der im Laufe der Zeit mit dem Begriff „Leadership“ umschrieben wurde und ein aufgabenorientierter Stil, der dann zum Begriff „Management“ wurde.
Dieses Modell – „Leadership“ versus „Management” – dominiert und strukturiert bis heute

[16] Luhmann (1986): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.
[17] Drucker (2002): Es sind nicht Arbeitnehmer – es sind Menschen.

die Grundlagen für Führung und das Denken von Führungskräfte.

Schon 1990 präsentierte John P. Kotter eine Gegenüberstellung:[18] „Das Management will planen und budgetieren, organisieren und Stellen besetzen, Controlling betreiben und Probleme lösen. Währenddessen will das Leadership die Richtung vorgeben, die Mitarbeiter entsprechend motivieren und zu neuen Ideen inspirieren. Dabei kommt er auf unterschiedliche Ergebnisse der beiden Bemühungen: Das Management sorgt für Konstanz, das Leadership für Wandel.“ Fatal dabei ist, dass heute Kotters Gegenüberstellung noch lebt und in der Praxis Leader und Manager als personifizierte Gegensätze definiert werden. Das zeigt das Beispiel einer Veröffentlichung: „Können Leader auch Manager sein – und umgekehrt?“[19] Die dort beschriebenen Unterschiede:

1. Manager halten am Altbewährten fest – Leader erzeugen Bewegung
2. Manager sind sachlich und präzise – Leader charismatisch und motivierend
3. Manager minimieren das Risiko – Leader setzen auf das Risiko
4. Manager unterscheiden sich in Kernfähigkeiten von Leadern
   Kernfähigkeiten Manager:
   -die Zeit gut zu managen,
   -Ziele zu präzisieren,
   -zu delegieren,
   -nachhaltig zu organisieren,
   -alle Details im Blick zu behalten,
   -analytisch zu denken.
   Kernfähigkeiten Leader:
   -die Neugier auf Neues wecken,
   -leidenschaftlich und authentisch sein,
   -Fehler nicht als Hindernis, sondern als wünschenswert betrachten,
   -emotional intelligent denken, handeln und kommunizieren,
   -kreativ sein.
5. Manager haben die Gegenwart im Blick – Leader die Zukunft
6. Manager sehen die Details – Leader das große Bild
7. Manager verteilen Aufgaben – Leader bevorzugen das Coaching des Teams
8. Manager setzen auf strukturelle Prozesse – Leader auf zwischenmenschliche Beziehungen

Es ist realitätsfremd zu glauben, dass es in Unternehmen Führungskräfte gibt, die nur Leader oder nur Manager sind. Wenn Führungskräfte zeitweise in eine der Rollen schlüpfen sollen, werden sich dieselben kontraproduktiven Wirkungen einstellen wie bei den Führungsstilen.

Bemerkenswert ist, dass die beiden Rollen inhaltlich tendenziös beschrieben werden. Wenn „Manager Aufgaben verteilen“ aber „Leader das Coaching des Teams bevorzugen“ dann werden Manager als „gestrig“ beschrieben, während Leader „moderner“ sind. Albert Einstein weist zu Recht auf das Problem hin: „Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht noch einfacher.“
Die Herausforderungen von heute betreffen nicht nur Leadership: Veränderungen der Unternehmensstruktur durch Globalisierung, Veränderungen der Aufgaben und Prozesse durch Digitalisierung oder Veränderungen durch Restrukturierungen, Fusionen erfordern auch das so beschriebene Management. Führungskräfte müssen beides können.

---

[18] Zitiert nach bildungsmarkt.faz.net: Management und Leadership: Was ist der Unterschied?

[19] arbeits-abc Redaktion (2023): Leader versus Manager

Dieses Modell hilft heute Führungskräften nicht dabei mit den aktuellen Herausforderungen fertig zu werden. Außerdem fehlt ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Führung.

4.3 Der Umgang mit Zielen

Terminale Werte beziehen sich auf übergeordnete, letztendliche Lebensziele. Instrumentale Werte stellen wünschenswerte Verhaltensweisen dar, wie gehandelt werden soll. Ziele oder Wünsche definieren also den Kern der Werte.

Ziele spielen natürlich auch in Unternehmen eine wesentliche Rolle. Der Umgang mit ihnen in Theorie und Praxis ist aber in Deutschland höchst veränderungswürdig.[20] Zu „Letztendlichen" Ziele in Unternehmen gehören Liquidität, Ertrag und Ertragspotenziale. Wenn Unternehmen diese Ziele nicht erreichen, haben sie keine Überlebenschance. Über die Höhe der Ziele oder die Verteilung der finanziellen Ergebnisse kann gestritten werden. Unbestritten ist, dass diese finanziellen Ziele nur durch gute Fach- und Führungsarbeit erreicht werden können. Wünschenswerte Verhaltensweisen sollen durch Führungsgrundsätze beschrieben werden.

Ziele sind in dem Modell Leadership – Management keine konstituierenden Elemente, die das Modell begründen. Das Modell definiert sich über die Elemente MitarbeiterInnen 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. Komplizierte und komplexe Systeme müssen unterschieden werden. Der Unterschied ist für Führung erfolgskritisch.[21]

Kompliziert ist etwas, das aus vielen Teilen / Elementen besteht, die alle bekannt sind oder bekannt sein müssten. Es gibt Bedingungen und Verknüpfungen zwischen ihnen, die klar definierbar sind und sich nicht eigenständig verändern. IT-Systeme, Maschinen oder Flugzeuge sind oft hochkompliziert. Lösungen funktionieren, wenn keine Fehler gemacht werden, also eine 0-Fehler-Strategie verfolgt wird. Funktioniert etwas nicht, werden analytische oder kreative Methoden der Problemlösung angewendet. Dabei spielt Ursachenanalyse eine wichtige Rolle. Kompliziertheit bekommt man mit Wissen in den Griff, wenn man darüber verfügt.

Komplex ist etwas, das aus vielen Teilen / Elementen besteht, die möglicherweise nicht alle bekannt sind, die sich irgendwie beeinflussen, die ihre Eigenschaften verändern können und Eigendynamik entwickeln können und dann Zusammenhänge und letztendlich Ergebnisse verändern. Mit einer Maschine Erträge zu realisieren ist nicht kompliziert sondern komplex. Es gibt Elemente, die sich sehr schnell verändern können. Die Einkaufspreise für Materialien können sich erhöhen oder die Löhne. Dann ist der Ertrag gefährdet.
Insbesondere wenn Menschen eine wesentliche Rolle spielen, Überzeugungen, Interessen im Spiel sind oder „Handlungsfreiheit" von Akteuren besteht, dann wird es komplex. Im Prozess der Zielerreichung können viele Veränderungen eintreten, die unvorhersehbar und oft kaum beeinflussbar sind. Deshalb kann es leicht zu Fehleinschätzungen kommen. Wenn

[20] Zum Zusammenhang von Zielen mit BWL und Kybernetik 1. und 2. Ordnung siehe Schröder (2018): Führung in der VUCA-Welt.
[21] Im Detail Schröder (2022): Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools.

es komplex wird ist eine O-Fehler-Strategie kaum möglich sondern eine Überforderung der Beteiligten.

Während bei der Lösung komplizierter Probleme die Ursachen im Vordergrund stehen, muss die Lösung komplexer Probleme bei den Zielen beginnen. Viele potentielle Ursachen unterschiedliche Interpretationen der Situation, divergierende Interessen, Unterschiede bei Wissen und Erfahrungen beeinflussen Ergebnisse von Anfang an maßgeblich – in die negative aber auch in die positive Richtung. Wenn am Anfang in komplexen Situationen nicht geklärt wird, was erreicht werden soll, ist ein gutes Ergebnis, das sogar von allen getragen wird, zufällig. Aus Zielen werden Alternativen abgeleitet und die Alternativen mit den besten erwünschten Konsequenzen ausgewählt.

Führungssituationen sind immer komplex. Für ein Führungsproblem ist sehr selten nur eine Ursache verantwortlich. Wird bei den Ursachen angesetzt, wird schnell der Schuldige gesucht, man landet bei „Leichen im Keller“ und so bei unproduktiven Konflikten. In Zielen, also zukünftig erwünschten Ergebnissen denken ist entscheidend.
Deshalb spielen Ziele bei der Führung eine erhebliche Rolle. Sie müssen wesentliches Modellelement sein, wenn das Modell erfolgreich und realitätsnah sein soll. Dann bekommt man auch Komplexität in den Griff. Mit der Zeit wurden vier Fehler deutlich, die in komplexen Situationen immer wieder gemacht werden, mit fatalen Folgen (Abbildung 6).

4 Fehler, die in komplexen Situationen immer wieder gemacht werden
1. Neuartigkeit, Auswirkungen von Veränderungen werden unterschätzt
* Spontanes Handeln ohne ausreichende Situationsanalyse * Alte Lösungen übernehmen die nicht mehr passen; „kopieren“ statt „kapieren“ * selektive Informationssammlung durch Informationsüberflutung und Vorurteile * Fern- und Nebenwirkungen werden nicht berücksichtigt, kein Systemdenken
2. Ziele fehlen, es wird nicht in Ergebnissen gedacht
* unklare Ziele oder keine Ziele, sofort in Aufgaben (Lösungswegen) denken * deshalb wenig Suche nach besseren alternativen Wegen zur Zielerreichung * ohne Ziel wird Ergebniskontrolle schwierig, kein Lernen aus Erfahrungen * Erhebliche Prognosefehler bezüglich Zeit, Kosten
3. Aktionismus
* Flucht in Projekte, also erst mal isoliert und schnell etwas tun * indirekt wirkende aber lösungsrelevante Faktoren werden nicht verändert * Tendenz zur Überdosierung von Maßnahmen insbesondere unter Zeitdruck * Tendenz zum „Durchwuschteln“ ohne Strategie, ohne „Prototypen“ testen, ohne Projektmanagement
4. „Einsame“ Entscheidungen werden getroffen
* Betroffene werden nicht beteiligt was immer zu Veränderungswiderständen führt * Gefahr des „Groupthinking“: Tendenz einer Gruppe, sich selbst zu bestätigen, dass alles richtiggemacht wird; Konformitätsdruck unterbindet interne Kritik, Kritik durch Außenstehende überrascht * Die Unternehmensleitung gibt den Auftrag, nimmt aber Controlling, also das Steuern und Kontrollieren (lassen) nicht wahr und schafft keine Verbindlichkeit

Abb. 6 Vier verbreitete Fehler bei komplexen Herausforderungen

Bei wirklich schlechten Führungsergebnissen ist mindestens einer dieser Fehler gemacht worden. Ein Ergebnis, das 80% des Ziels erreicht, ist in komplexen Situationen oft schon ein großer Erfolg, aus dem aber gelernt werden kann. Zu viel kann sich im Prozess der Zielerreichung verändern. Das wird von vielen Führungskräften nicht berücksichtigt. Insbesondere Führungskräfte, die aus dem Controlling oder der Produktion kommen oder Führungskräfte mit einer technischen oder naturwissenschaftlichen Ausbildung haben Akzeptanzprobleme. Sie fordern Präzision und Genauigkeit. Auf 80%-Lösungen wollen sie sich oft nicht einlassen. Da muss an Überzeugungen gearbeitet werden damit sich Akzeptanz einstellt.

5. Werte berücksichtigen – Konsequenzen für Mitarbeiterführung

In klassischen Führungsmodellen steht das Verhalten von Führungskräften im Mittelpunkt. Das Verhalten soll sich nach den Erfordernissen der Situation richten und Führungskräfte sollen dann unterschiedliche Führungsstile anwenden. Das konserviert ein überholtes Verständnis von der Führungsrolle, wird als unehrliches Verhalten eingeschätzt, untergräbt Vertrauen und gefährdet Führungserfolg.
Grundlegende Konzepte von Führung müssen deshalb zuerst die Frage nach der Funktion einer Führungskraft im Unternehmen beantworten: Warum muss es überhaupt Führungskräfte in Organisationen geben?

5.1 Die Funktion einer Führungskraft

Die Hierarchie macht den Unterschied zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen. Wenn hierarchische Strukturen zunehmend hinterfragt werden, dann kann sicherlich über die Höhe der Machtunterschiede und die Ausübung von Macht diskutiert werden. Macht dokumentiert sich in Weisungsbefugnis und letztendlich darin, dass die Grundlage für ein Arbeitsverhältnis ein Arbeitsvertrag ist. Der kann von Führungskräften gekündigt werden.

Hierarchie muss aber auch den Zweck erfüllen

- Arbeitsteilung zu organisieren,
- Verantwortungsbereiche sinnvoll zu strukturieren,
- Ergebnisverantwortung für Führung zu delegieren und dann
- für ein gutes Zusammenspiel aller Bereiche im Unternehmen zu sorgen.

Es kann also nicht darum gehen, die Hierarchie und die Führungskräfte abzuschaffen. Es muss darum gehen, die Funktion einer Führungskraft auf den Prüfstand zu stellen. Das beginnt damit, das überholte Verständnis von der Führungsrolle zu hinterfragen, das durch Führungsstile konserviert wird. Erfahrene Führungskräfte verhalten sich heute stärker mitarbeiterorientiert. Sie wissen, dass sie ihre Ziele nur zusammen mit qualifizierten Experten erreichen können. Gerade Experten „koalieren“ heute nur mit Unternehmen. Diese Ausrichtung von Führung führt dann sehr oft zu Konflikten mit der Unternehmensleitung.

Es geht darum, die Arbeitsteilung zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen so zu gestalten, dass Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen Erfolgserlebnisse haben. Bei der Führung können natürlich auch Persönlichkeitseigenschaften wirken, die dafür nicht förderlich sind. Sowohl bei MitarbeiterInnen, insbesondere aber bei Führungskräften. Hier spielen wieder Werte aber auch Einstellungen eine wesentliche Rolle. Ein geeignete Beschreibung der Funktion einer Führungsposition und der Rolle von

Führungskräften bietet die Grundlagen, insbesondere die Qualität der Fähigkeiten und des Verhaltens von Führungskräften begründet einzuschätzen.

Führungskräfte haben in der Hierarchie eine klar definierbare Funktion.
Sie sind verantwortlich für Ergebnisse des eigenen Verantwortungsbereiches.
Führungstheorien müssen Lösungen liefern zur Frage:

„Wie kann eine Führungskraft die richtigen Ziele zusammen mit motivierten, fähigen MitarbeiterInnen und dem Team über geeignete Wege (Aufgaben und Prozesse) erreichen?“

Diesen Zusammenhang zeigt Abbildung 7, das Funktionsmodell von Führung.

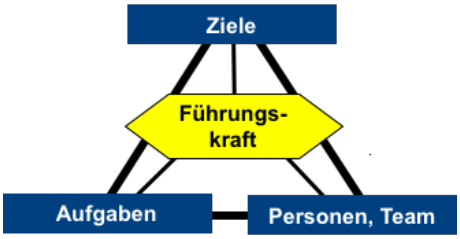

Abb. 7 Funktionsmodell Führung

Aus diesem einfachen Modell können alle notwendige Führungsaktivitäten abgeleitet werden. In Zeiten ohne große Veränderungen ist die Kombination von Zielen, Aufgaben /Prozessen und Mitarbeitern/Team keine Herausforderung. Heute ist die Situation eine andere. Veränderungen sind gravierend und betreffen oft alle Elemente des Modells gleichzeitig. Abb. 8 zeigt am Beispiel einer Führungskraft im Vertrieb wesentliche konkrete Inhalte und Einflussgrößen, die zu berücksichtigen sind.

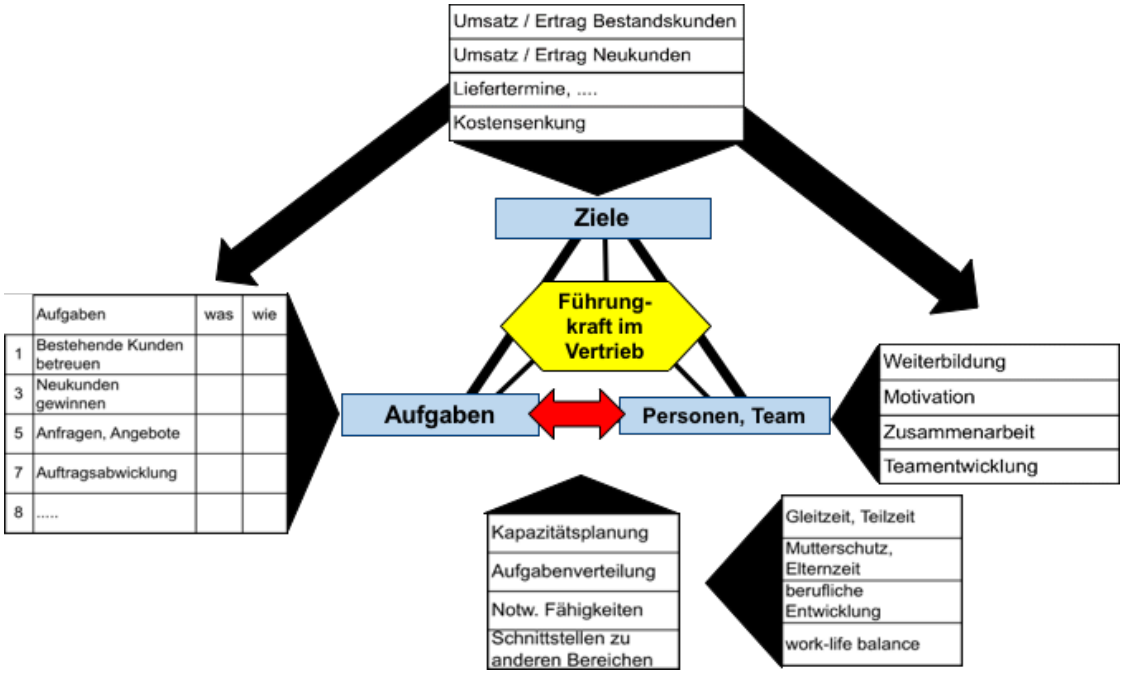

Abb. 8 Zur Komplexität von Führung, Beispiel Vertrieb

Die Ziele ändern sich, neue digitale Methoden zur Aufgabenbearbeitung sollen eingeführt werden und verändern Aufgabeninhalte. MitarbeiterInnen stellen andere, höhere Anforderungen.
Die Komplexität der Führung steigt auch, weil sich die Elemente untereinander beeinflussen: Können mit bestehenden Aufgaben eigentlich neue Ziele erreicht werden? Müssen Aufgaben und Personalkapazitäten anders organisiert werden, wenn sich Arbeitsmethoden verändern oder mehr Teilzeitstellen gewünscht werden? Wie passt Homeoffice in das Bild? Wie kann Weiterbildung zeitlich möglich und vom Ergebnis her effektiv werden? Wie kann ergebnissicher delegiert werden?

Auf all diese Fragen müssen Führungskräfte Antworten finden. Finden sie keine Antworten steigt der Stresspegel, der Weg in eine schlechte Work-Life-Balance ist vorgezeichnet und Ergebnisse werden nicht oder nur mühsam erreicht. Was bedeutet das konkret für die dafür notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft? Werden dabei Vorschläge berücksichtigt, die gemacht werden, wenn es um die Förderung von Respekt und Selbstwertgefühl geht und die Abb. 5 zusammenfasst?

5.2 Direkte und indirekte Führung

Hier hilft es, sehr praxisorientiert zwischen direkter und indirekter Führung zu unterscheiden (Abbildung 9).

direkte Führung:
MitarbeiterInnen motivierend leiten

* 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 Veränderungen realisieren?
* Wie Mitarbeiter einbeziehen?

indirekte Führung:
Verantwortungsbereich effektiv leiten

* 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, trainieren?
* Wie Innovationen finden, realisieren?
* Wie mit Schnittstellen umgehen?

Abb. 9 Direkte und indirekte Führung

Direkte Führung umfasst alle Führungsaktivitäten, die eine Führungskraft zusammen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Team durchführt. Im Mittelpunkt stehen Kommunikation, Verhalten, Zusammenarbeit, Vertrauen.
Dabei müssen Ergebnisse berücksichtigt werden, mit denen Respekt und Selbstwertgefühl bei MitarbeiterInnen gesteigert werden können (Abbildung 5.a)

%	Fördert Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter	Ansatzpunkte zur erfolgreichen Führung:
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	

Abb. 5.a Was fördert Respekt / Selbstwertgefühl?

Indirekte Führung betrifft alle Aktivitäten, die eine Führungskraft durchführt, um den eigenen Verantwortungsbereich auszurichten und zu gestalten. Hier geht es um Selbstmanagement, Ziele, Aufgabenverteilung, Kapazitäten, Stellenbesetzungen, Weiterbildungsinhalte, Schnittstellen mit anderen Bereichen und Veränderungen auf diesen Feldern. Das erfordert Planung, Organisation und strategische Überlegungen. So entstehen Leitplanken, zwischen denen die kaum planbaren, täglichen Herausforderungen bearbeitet werden können.
Dabei müssen Ergebnisse berücksichtigt werden, mit denen Respekt und Selbstwertgefühl bei MitarbeiterInnen gesteigert werden können (Abbildung 5.b)

%	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
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

Abb. 5.b Was fördert Respekt / Selbstwertgefühl?

Indirekte Führung ist die Voraussetzung für direkte Führung.

Die indirekte Führung ist nur für Führungskräfte der Arbeitsinhalt. Das unterscheidet Führungskräfte von MitarbeiterInnen. Wer den Anspruch erhebt zu führen, der muss zumindest Vorschläge vorlegen, wohin es in Zukunft gehen soll und wie Ziele erreicht werden können.

Natürlich können Ergebnisse der indirekten Führung nur realisiert werden, wenn direkte Führung erfolgreich ist, wenn Betroffene zu Beteiligte werden. Direkte Führung setzt die Ergebnisse der indirekten Führung um. Beides verbindet ein Prozess: Die Führungskraft bereitet mit indirekter Führung Analysen, Alternativen und Entscheidungen für die Themen von Führung vor. Danach bezieht sie die MitarbeiterInnen in Entscheidungen ein. Sie trifft, wenn es zu keiner gemeinsam getragenen Entscheidung kommt, letztendlich die Entscheidung. Sie ist für die Ergebnisse des Bereichs verantwortlich. Kommunikation ist natürlich wichtig. Die Inhalte der Kommunikation müssen aber vorher begründet erarbeitet und zum Input für Kommunikation werden. Eine Erfahrung ist mittlerweile unbestritten: Je weniger Zeit eine Führungskraft in indirekte Führung investiert, desto mehr Probleme und Konflikte hat sie bei der direkten Führung zu lösen. Dann fressen Führungsprobleme viel Arbeitszeit und Energie der Führungskraft. Dazu kommt Troubleshooting für fachliche Themen, denn nicht alles läuft immer „wie eine gut geölte Maschine“.

Das Zusammenspiel von indirekter und direkter Führung ist eine gute Führungsgrundlage in einer Welt, die immer komplexer wird. Drei Argumente sprechen dafür:

- Entscheidungen werden oft schnell, sogar aus dem Bauch getroffen. Eine gute Entscheidung definiert sich aber erst über die Konsequenzen der Entscheidung. Die Konsequenzen, aber auch die Konsequenzen der Konsequenzen werden oft nicht ausreichend beachtet und analysiert. Sie definieren die Entscheidungsqualität.
- Es hat sich gezeigt, dass bei komplexen Herausforderungen das „Mehr Augen Prinzip“ bessere Lösungen bringt. Dieses Prinzip hilft dabei komplexe Herausforderungen aus mehreren Perspektiven zu betrachten um nicht „zu kurz“ oder „zu eindimensional“ zu denken, sondern „systemisch“.
- Betroffene zu Beteiligte werden lassen, das senkt Veränderungswiderstände. Das ist auch eine wesentliche Erkenntnis aus werteorientierter Führung.

Knowhow für indirekte Führung ist notwendig, um in einer turbulenten, komplexen Welt Unternehmensziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in den Griff zu bekommen. In einem 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.[22]
Die Führungstools müssen nicht nur IT-kompatibel gestaltet sein. Diese Tools müssen die Führungsgrundlagen mit ihren Werten und Überzeugungen transportieren, mit ihren Inhalten und Intentionen. So sorgen die Tools als Rahmenbedingungen dafür, dass sich Führungskräfte und MitarbeiterInnen entsprechend verhalten. Erfahrungen mit den hier vorgeschlagenen Tools zeigen, dass die meisten MitarbeiterInnen unmittelbar Zustimmung signalisieren. Ihre Werte und Interessen waren bei der Konstruktion der Tools und Prozesse beteiligt. Die meisten Führungskräfte merken direkt, dass ihnen diese Formen von Führung helfen können, dass sie aber einige ihrer Überzeugungen in Frage stellen müssen. Da hilft es, wenn die Unternehmensleitung diese neuen Regeln zur Führung als verbindlich erklärt. Wer Regeln vorgibt muss auch überprüfen, ob sich alle an die Regeln halten. Fehlt die Überprüfung, dann liegt wieder eine neue „Führungsinstrumentenleiche“ im Keller des Unternehmens.

Bekommen Führungskräfte mit diesem Führungsansatz die notwendige Autorität ?
Autorität wird durch die Art und Weise erlangt, wie Führungskräfte direkte und indirekte Führung umsetzen und ob Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen Erfolgserlebnisse haben. Eine wesentliche Grundlage für Autorität besteht eben nicht aus autoritärem Verhalten sondern aus werteorientiertem Verhalten. Führungskräfte, die akzeptiert haben, dass ein positives Selbstwertgefühl für nahezu jeden Menschen eine wichtige Verhaltensgrundlage darstellt, verhalten sich nicht autoritär und „situativ“. Führungskräfte und MitarbeiterInnen sollen ihre Funktionen so ausfüllen, damit Ziele von MitarbeiterInnen, Führungskräften und die Ziele des Unternehmens erreicht werden.

Im Gegensatz zum Leadership-Management-Modell ist das Funktionsmodell geeignet, um belastbare Antworten für heutige Führungsherausforderungen zu finden.

[22] Schröder (2022): Erfolgreich als Führungskraft

6. Ausblick - Systemdenken

Erfolgreiche Führung hängt nicht nur davon ab, ob Führungskräfte Ihre Führungsfunktion im Griff haben. Sie hängt auch davon ab, wie im Unternehmen die Rahmenbedingungen für Führung gestaltet sind:

- Wie wird sichergestellt, dass Unternehmensbereiche effektiv zusammenarbeiten, dass Unternehmensziele erreicht werden?
- Wie entsteht eine förderliche Unternehmenskultur?

Erfolgreiche Führung ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Systemen auf der Unternehmensebene und Aktivitäten der Führungskräfte, die MitarbeiterInnen operativ führen.[23] Der Rahmen dafür ist die Unternehmenskultur. Unternehmenskultur ist das Werte- und Normengefüge, das von den Organisationsmitgliedern geteilt wird.[24] Wenn Werte Unternehmenskultur begründen und Werte nachweisbar sehr stabil sind, können dann Unternehmenskulturen in einem überschaubaren Zeitraum überhaupt verändert werden und wenn ja, wie könnte es gelingen? Das sind Inhalte des dritten Beitrags.

7. Literatur

arbeits-abc Redaktion (2023)
Leader versus Manager: Diese 8 Unterschiede machen die Stärken und Schwächen deutlich
https://arbeits-abc.de/leader-versus-manager-unterschiede-staerken-schwaechen/

bildungsmarkt.faz.net:
Management und Leadership: Was ist der Unterschied? In: https://bildungsmarkt.faz.net/management-und-leadership-was-ist-der-unterschied/

Drucker,P. (2002)
Es sind nicht Arbeitnehmer – es sind Menschen. In: Harvard Business manager, 24. Jg., 4/2002, S. 74 – 84

Dyer, G.W. (1985)
The cycle of cultural evolution in organizations. In: Gaining control of the corporate culture. Hrsg. Von Kilmann, R.H. et al., S.200-229. San Francisco 1985

FAZ-Beitrag (2017)
Zufriedenheit mit den Chefs sinkt. http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/zufriedenheit-mit-den-chefs-sinkt-15325665.html

Gaspar C., Hollmann D. (2015)
Bedeutung der Arbeit. Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bedeutung_der_Arbeit_final_151002_korr.pdf

Lohmann-Haislah (2012)
Stressreport Deutschland 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden 2012
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=pubicationFile

Luhmann, N. (1968)
Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 1968

[23] Die Systeme, die auf der Unternehmensebene erfolgreich sind einschließlich der Tipps und Erfahrungen zur Einführung und der dazu notwendigen Tools sind beschrieben bei Schröder (2022): Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools.

[24] Dyer (1985): The cycle of cultural evolution in organizations

Neuberger, O. (2002)
Führen und führen lassen. 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2002

Niewerth, C. (2016)
Sechs Führungsstile für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung. In: https://www.haysworld.de › arbeitswelt-karriere

Nuissl (2000)
Erwachsene Lernen anders. https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/dumitru00_01.htm

n-tv ratgeber
Deshalb kündigen Arbeitnehmer https://www.n-tv.de/ratgeber/Deshalb-kuendigen-Arbeitnehmer-article20931791.html

Siebert; Huhle (2015)
Erwachsene – lernfähig aber unbelehrbar? Was der Konstruktivismus für die politische Bildung leistet. Frankfurt a. Main 2015

Schröder, W.(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, Berlin, 2018

Schröder, W. (2022)
Erfolgreich als Führungskraft: Unternehmensziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen. Books on Demand, 2022

Schröder, W. (2022)
Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools. Wie Unternehmen und Führungskräfte Digitalisierung, Komplexität und Veränderungsdruck in den Griff bekommen. 2. überarb. Auflage, Books on Demand, 2022

Schröder, W. (2023)
Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken. Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung in Deutschland. https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/.cm4all/uproc.php/0/1-Grundlagen%20Werte-Deutschland-Schroeder.pdf?cdp=a&_=188aaad05f0

Tödtmann, C. (2022)
Jobwechsel? Ja gern! Die Great Resignation erreicht Deutschland. https://www.wiwo.de/erfolg/management/gallup-studie-jobwechsel-ja-gern-die-great-resignation-erreicht-deutschland/28227928.html

Zink, Charlotte (2020)
Ausgerechnet die Generation Y hat keine Lust, Chef zu sein. https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article207782031/Karriereziel-Generation-Y-hat-keine-Lust-Chef-zu-sein.html

8. Appendix

Appendix 1: Werte Führungskräfte und Einschätzungen der Mitarbeiterwerte

Teilnehmerzahl	147		147
TeilnehmerInnen	Führungs-kräfte Selbst-einschätzung	.sign	Einschätzung Mitarbeiter, Mitarbeiter-innen
	Terminale Werte		
Angenehmes Leben	11,00	,000	4,00
Aufregendes Leben	11,00	,102	9,00
Eine Welt des Schönen	14,00	,349	13,00
Eine Welt in Frieden	11,00	,413	11,00
Erlösung	18,00		18,00
Freiheit	5,00	,000	8,00
Gefühl etws geleistet.	6,00	,484	7,00
Genuss	13,00	,000	9,00
Gesell. Anerkennung	11,00	,000	6,00
Gleicheit	15,00	,014	13,00
Glücklichsein	4,00	,161	5,00
Innere Harmonie	6,00	,000	8,00
Nationale Sicherheit	13,00	,346	12,00
Reife Liebesbeziehung	7,00	,000	10,00
Selbstachtung	4,00	,000	8,00
Sicherheit Familie	3,00	,410	3,00
Wahre Freundschaft	9,00	,482	9,00
Weisheit	12,00	,000	16,00
	Instrumentale Werte		
ehrgeizig	9,00	,000	5,00
ehrlich	2,00	,078	3,00
fähig	6,00	,000	5,00
fantasievoll	11,00	,129	13,00
fröhlich	9,00	,350	10,00
gehorsam	17,00	,000	11,00
hilfreich	11,00	,027	9,00
höflich	13,00	,001	10,00
intellektuell	10,00	,010	12,00
liebevoll	9,00	,000	12,00
logisch	9,00	1,000	8,00
mutig	8,00	,000	11,00
sauber	15,00	,002	12,00
selbstbeh	13,00	,002	10,00
tolerant	8,00	,001	10,00
unabhängig	11,00	,907	10,00
verantwortungsbew.	3,00	,036	4,00
versöhnlich	12,00	,000	14,00

Appendix 2: Werte MitarbeiterInnen und Einschätzungen der Führungskräftewerte

Teilnehmerzahl	285		218
TeilnehmerInnen	Mitarbeiter Mitarbeiterinnen Selbst-einschätzung	.sign	Einschätzung Führungskräfte
	Terminale Werte		
Angenehmes Leben	12,00	,000	7,00
Aufregendes Leben	10,00	,013	8,00
Eine Welt des Schönen	14,00	,067	13,00
Eine Welt in Frieden	9,00	,017	10,00
Erlösung	18,00		18,00
Freiheit	5,00	,157	6,00
Gefühl etws geleistet.	8,00	,000	3,00
Genuss	14,00	,001	12,00
Gesell. Anerkennung	12,00	,000	5,00
Gleicheit	14,00	,619	14,00
Glücklichsein	4,00	,000	7,00
Innere Harmonie	6,00	,000	8,00
Nationale Sicherheit	13,00	,798	13,00
Reife Liebesbeziehung	7,00	,000	12,00
Selbstachtung	4,00	,016	5,00
Sicherheit Familie	4,00	,000	6,00
Wahre Freundschaft	8,00	,000	11,50
Weisheit	12,00	,921	12,00
	Instrumentale Werte		
ehrgeizig	10,00	,000	3,50
ehrlich	3,00	,000	7,00
fähig	7,00	,000	4,00
fantasievoll	9,00	,064	11,00
fröhlich	9,00	,000	13,00
gehorsam	17,00	,000	13,00
hilfreich	11,00	,000	12,00
höflich	13,00	,217	13,00
intellektuell	10,00	,011	8,00
liebevoll	8,00	,000	15,00
logisch	8,00	,001	6,00
mutig	7,00	,165	8,00
sauber	16,00	,250	15,00
selbstbeherrscht	12,00	,000	8,00
tolerant	5,00	,000	9,00
unabhängig	10,00	,117	9,00
verantwortungsbew.	4,00	,723	4,00
versöhnlich	11,00	,024	12,00

Appendix 3: Werte Selbsteinschätzung Führungskräfte, MitarbeiterInnen und Signifikanzen

Teilnehmerzahl	147		285
TeilnehmerInnen	Führungs-kräfte Selbst-einschätzung	.sign	Mitarbeiter Selbst-einschätzung
	Terminale Werte		
Angenehmes Leben	11,00	,188	12,00
Aufregendes Leben	11,00	,059	10,00
Eine Welt des Schönen	14,00	,311	14,00
Eine Welt in Frieden	11,00	,000	9,00
Erlösung	18,00		18,00
Freiheit	5,00	,545	5,00
Gefühl etwas geleistet.	6,00	,000	8,00
Genuss	13,00	,029	14,00
Gesell. Anerkennung	11,00	,003	12,00
Gleicheit	15,00	,029	14,00
Glücklichsein	4,00	,836	4,00
Innere Harmonie	6,00	,628	6,00
Nationale Sicherheit	13,00	,776	13,00
Reife Liebesbeziehung	7,00	,685	7,00
Selbstachtung	4,00	,150	4,00
Sicherheit Familie	3,00	,000	4,00
Wahre Freundschaft	9,00	,475	8,00
Weisheit	12,00	,797	12,00
	Instrumentale Werte		
ehrgeizig	9,00	,264	10,00
ehrlich	2,00	,596	3,00
fähig	6,00	,615	7,00
fantasievoll	11,00	,022	9,00
fröhlich	9,00	,887	9,00
gehorsam	17,00	,312	17,00
hilfreich	11,00	,992	11,00
höflich	13,00	,170	13,00
intellektuell	10,00	,741	10,00
liebevoll	9,00	,071	8,00
logisch	9,00	,518	8,00
mutig	8,00	,962	7,00
sauber	15,00	,199	16,00
selbstbeherrscht	13,00	,094	12,00
tolerant	8,00	,000	5,00
unabhängig	11,00	,757	10,00
verantwortungsbew.	3,00	,064	4,00
versöhnlich	12,00	,472	11,00

9. Zum Autor

Dr. Wolfgang Schröder
58540 Meinerzhagen
Genkeler Straße 47
Tel. 02354 - 65 66
0175 166 167 6
Fax. 02354 - 66 83
e-mail Dr.W.Schroeder@t-online.de
www.dr-schroeder-personalsysteme.de

Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder, Diplom-Kaufmann,
ist Leadership- und Managementexperte, Unternehmensberater sowie Trainer und Coach in Personal- und Führungsfragen und Autor.
Zusammen mit Prof. Dr. Rolf Bronner hat er 1983 den meistzitierten Klassiker zum Bildungscontrolling im deutschsprachigen Raum geschrieben. Deshalb ist überprüfbare Wirksamkeit und Nachhaltigkeit bis heute sein Erfolgsmaßstab für mitarbeitende Beratung und Training.
Während der über 30-jährigen beruflichen Tätigkeit in Führungspositionen großer Konzerne (Fichtel & Sachs, MBB, DASA/EADS) und als Selbstständiger hat er in über 800 Projekten und mehr als 5000 Seminar- und Workshoptagen neue, systemorientierte Grundlagen erarbeitet und angewendet. Sie verbessern Unternehmensergebnissen und individuelle Führungsergebnisse nachweisbar.

Referenzen
Zum Teil langjährige Zusammenarbeit mit

- mehreren Unternehmensbereichen der EADS N.V.
- Nixdorf AG
- Siemens AG
- Robert Bosch GmbH
- Otto GmbH & Co KG
- Kaufring AG
- Albert Berner Deutschland GmbH
- TÜV Rheinland
- dem BKK System
- öffentlichen Auftraggebern wie dem BMFSFJ

und vielen namenhaften mittelständischen Unternehmen und Konzernen