(3) Werte und Unternehmenskultur. Den Rahmen für Führungserfolg gestalten

Dr. Wolfgang Schröder

Abstract

Die Unternehmenskultur fasst die Normen und Werte, Einstellungen, Haltungen und Verhaltensmuster zusammen, die im Unternehmen gelebt werden oder gelebt werden sollen. Diese Beschreibung der Sollvorstellungen hat sowohl unternehmensinterne als auch externe Funktionen. Die normativen Aussagen der Unternehmenskultur werden in vielen Unternehmen konkretisiert durch Leitbild und Führungsgrundsätze. Sie sind in nahezu allen Unternehmen inhaltlich sehr ähnlich. Letztendlich sollen die normativen Aussagen der Unternehmenskultur unternehmensintern die Rahmenbedingungen beschreiben, die bei Entscheidungen und Verhalten immer und überall im Unternehmen berücksichtigt werden müssen, damit Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich sind.
Wenn die Kultur stimmt ist alles gut. Soll sie verändert werden, müssten auch Werte verändert werden. Das ist schwierig und äußerst langwierig.
Neben geeigneten Inhalten und Tools zur Umsetzung bestehen zwei Herausforderungen:
1. Wie kann das Leitbild akzeptiert und als wertvoller Problemlöser in operative Führung einbezogen werden?
2. Wie können die Inhalte der Führungsgrundsätze über Führungssysteme mit der operativen Führung verknüpft werden?
Sonst bleiben Gestaltungsbemühungen zur Unternehmenskultur wirkungslos und werden sogar kontraproduktiv.

Gliederung

1. Grundlagen zum Einfluss von Werten
1.1 Erkenntnisse aus 40 Jahren Werteforschung
1.2 Umsetzungskonsequenzen für Führung

2. Herausforderungen für Unternehmen heute
2.1 Warum Werte immer wichtiger werden
2.2 Der Einfluss der Rahmenbedingungen auf Führung

3. Unternehmenskultur – Engpässe
3.1 Unternehmenskultur – Ein schillernder Begriff
3.2 Engpass 1: Zur Veränderbarkeit der Unternehmenskultur
3.3 Engpass 2: Verknüpfung Kultur und operative Führung

4. Leitbild als Führungsinhalte
4.1 Inhalte und Nutzen
4.2 Praxisbeispiel: Leitbild und potenzielle Unternehmensziele
4.3 Kundenorientierung – eine Herausforderung in Deutschland

5. Von Führungsgrundsätzen zu Führungssystemen
5.1 Inhalte und Veränderungsnotwendigkeiten
5.2 Führungssysteme
5.3 Führungsinstrumente zeigen die bestehenden kulturellen Grundlagen

6. Personalprojekte für Kultur und Veränderungen
6.1 Führungstraining: Führungskultur verändern
6.2 Praxisbeispiel Orientierungsseminare: Wie Werte hinterfragt und Ziele entwickelt werden

7. Konsequenzen
7.1 Zusammenhänge zwischen ökonomischen Ergebnissen und Führung
7.2 Einflussfaktoren auf Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit

8. Ausblick
8.1 Kann von skandinavischer Führung gelernt werden?
8.2 Kultur von Unternehmen und Gesellschaft

9. Literatur
10. Zum Autor

1. Grundlagen zum Einfluss von Werten

In zwei Beiträgen wurden die grundlegenden Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung und die Umsetzungsergebnisse für die Führung von MitarbeiterInnen zusammengefasst.

1.1 Erkenntnisse aus 40 Jahren Werteforschung

Es haben sich folgende empirisch belegte Ergebnisse ergeben:[1]

- Der Rokeach Value Survey (RVS) ist das bewährte Instrument, um Werte zu erfassen.
- Werte beeinflussen nachweisbar direkt individuelles Verhalten.
- Wertestrukturen verändern sich in Deutschland über 30 Jahre kaum. Es werden immer dieselben wesentlichen Werte unverändert als wichtig eingeschätzt. Ein wesentlicher Wertewandel in mehr als 30 Jahren kann nicht nachgewiesen werden.
- Covid19 und der Ukrainekrieg haben keinen Einfluss auf Werteprioritäten.
- Es gibt auch Gruppen, die spezifische Gemeinsamkeiten haben und die insbesondere andere Werte für wichtig halten.
- Konflikte zwischen Personen, die sich hinsichtlich der Werte stark unterscheiden, haben eine besonderes hoher Intensität.
- Eine seit langem belegte Erkenntnis ist für weitere Anwendungen zu berücksichtigen: **Werte können nicht manipuliert werden.** Es ist bisher noch nie gelungen, das Wertesystem gegen den Willen des Inhabers zu verändern.

Obwohl die Werte mit dem RVS sehr allgemein gefasst sind, können mit ihnen konkrete Wirkungen im Verhalten und beim Handlungsbedarf für Führung gezeigt werden.

1.2 Umsetzungskonsequenzen für Führung

Im 2. Beitrag wurden zuerst die Konsequenzen von verbreiteten Führungskonzepten in Deutschland nachgewiesen, wenn Werte und Überzeugungen als Verhaltensgrundlagen berücksichtigt werden. Danach wurden bewährte Konzepte beschrieben, die geeigneter sind, Führungserfolg im Sinne von Unternehmen, Führungskräften und MitarbeiterInnen zu erreichen.[2]

---

[1] Schröder (2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken.

[2] Schröder(2023): Werte und Führung: Erfolgreiche Praxis auf der Basis von Werteforschung statt überholter Grundlagen

Der Rokeach Value Survey (RVS) wurde in vielen Führungsseminaren mit über 147 Führungskräften und vielen Mitarbeiterseminaren mit über 285 MitarbeiterInnen eingesetzt. Im Mittelpunkt standen Selbst- und Fremdeinschätzungen. Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl und der Tatsache, dass Führungskräfte und TeilnehmerInnen aus vielen Unternehmen und Branchen kamen, können diese Ergebnisse verallgemeinert werden.

Führungsstile und situative Führung

Grundlage für Führung in Deutschland sind Führungsstile und situative Führung. Wechselnde Führungsstile sollen nach dem Reifegrad der MitarbeiterInnen und nach Anforderungen der Führungssituation eingesetzt werden.
Mit Ergebnissen zu Werteeinschätzungen kann nachgewiesen werden, dass diese Konzepte negativen Wirkungen auf Führung haben:

- Bei vier der sechs wichtigsten terminalen Werte, die Verhalten wesentlich lenken, werden Werte der MitarbeiterInnen nicht berücksichtigt oder sogar verletzt:
  „Sicherheit für die Familie“, „ **Glücklichsein“**, „**Selbstachtung“, „Innere Harmonie“**
  Wenn die Werte „Selbstachtung“ und „Innere Harmonie“ sowohl von Führungskräften als auch von MitarbeiterInnen für sich selbst als wichtig, für die andere Funktion aber als weniger wichtig eingeschätzt werden, dann ist das eine folgenschwere Fehleinschätzung.
- Das Ergebnis zum Verhaltenswert „**ehrlich**“ zeigt, dass auf dieser Basis eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht entstehen kann.
- Das Ergebnis zum Verhaltenswertes „**gehorsam**“ zeigt eine völlige Fehleinschätzung durch Führungskräfte. Führung – Autorität – Gehorsam, hier sind Konflikte vorprogrammiert.
- Außerdem bestehen nicht zutreffende Vorurteile oder mentale Modelle für Werte, die für Arbeitsverhältnisse wichtig sind:
  „Ein angenehmes Leben“, „gesellschaftliche Anerkennung“, „Genuss“, „ehrgeizig“
  Sie machen die komplexe Führungssituation noch schwieriger.

Führungsstil-Theorien haben kontraproduktive Wirkungen. Sie berücksichtigen bei Vorschlägen zum Führungsverhalten keine werteorientierte Grundlagen, insbesondere nicht die von MitarbeiterInnen. Außerdem konservieren diese Theorien ein überholtes Verständnis von der autoritären Rolle einer Führungskraft.

Management und Leadership

Das Modell – „Leadership“ versus „Management” ist veraltet und wird tendenziös benutzt. Leadership wird überschätzt, Management wird unterschätzt. Ziele sind im Modell kein konstituierendes Element, höchstens eine Konsequenz. Heute ist belegt, dass Ziele bei der Bewältigung von Komplexität und Veränderungen eine entscheidende Rolle spielen. Ziele sind für Führung erfolgskritisch.
Deshalb braucht Führung als Grundlage ein anderes Modell. Das Funktionsmodell beantwortet die Frage:

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

Aus dem **Funktionsmodell** für eine Führungskraft werden praktische Lösungen und Hilfestellungen zur Frage abgeleitet[3].

Erfolgreiche Führung ergibt sich aber erst aus dem Zusammenspiel von Aktivitäten der Führungskräfte, die MitarbeiterInnen operativ führen und unternehmensweit wirksamen Systemen auf der Unternehmensebene.[4] Der Rahmen dafür ist die Unternehmenskultur.

2. Herausforderungen für Unternehmen heute

2.1 Warum Werte immer wichtiger werden

Es wurde nachgewiesen, dass Überzeugungen und insbesondere Werte das Verhalten wesentlich beeinflussen. Fünf Erfahrungen zeigen, dass Überzeugungen und insbesondere Werte heute wesentlich stärker berücksichtigt werden müssen, als das im letzten Jahrhundert nötig war (Abbildung 1):

Warum werden Werte wichtiger?
1. Damit Führung von Experten besser funktioniert Heute steigt die Zahl der Experten, weil einfache Aufgaben durch Digitalisierung ersetzt werden. Experten koalieren mit Unternehmen. Werden ihre Werte nicht berücksichtigt, beenden sie die Koalition oder reduzieren das Engagement.
2. Damit Führung von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft besser funktioniert Heute arbeiten in Unternehmen Menschen mit vielen unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammen. Nur die Akzeptanz von Werteunterschieden führt zu Toleranz und Gelassenheit, wenn wenigstens eine gemeinsam getragene Wertebasis besteht.
3. Um schnellere Veränderungen der Unternehmenskultur zu ermöglichen Die Veränderung der Unternehmenskultur ist langwierig und mühsam. Erst wenn klar ist, welche Erwartungen Unternehmen und Führungskräfte erfüllen müssen/wollen und was No-go's sind, dann sind kulturelle Veränderungen schneller möglich. Hochglanzbroschüren reichen nicht aus.
4. Damit das „Silo-Denken" in Unternehmen eine weniger große Rolle spielt Bereiche wie Entwicklung, Produktion oder Vertrieb haben spezifische, "kulturelle" Eigenarten. Oft definieren sie sich über den Unterschied zu anderen Bereichen. Das beeinträchtigt die Zusammenarbeit und ist geschäftsschädigend. Wer ein „Wir-Gefühl" erleben will, sollte für eine gemeinsame Wertebasis sorgen. Das trifft auch auf Standorte und Divisions zu.
5. Damit Kundenorientierung und Internationalisierung funktioniert Eine gute Kundenorientierung ohne Berücksichtigung der Verhaltensgrundlagen der Kunden ist unmöglich. Das trifft besonders auf weltweite Kunden aber auch Lieferanten zu. Ist gute Kundenorientierung möglich ohne eine wirksame „Personalorientierung"?

Abb. 1 Erfahrungen zur wachsenden Bedeutung der Werte

Werte bei Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen zu berücksichtigen ist deshalb naheliegend. Gerade wenn Internationalisierung immer wichtiger wird. Der Daily Telegraph beschrieb den „typischen" Europäer (zitiert nach Welt am Sonntag, 1999, Nr.36, S.9): „Der

[3] Schröder (2022): Erfolgreich als Führungskraft: Unternehmensziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen

[4] 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.

typische Europäer: bescheiden wie die Franzosen, feinfühlig wie die Deutschen, großzügig wie die Holländer, zuverlässig wie die Italiener, offenherzig wie die Briten.“ Den Deutschen scheint es demnach an Feinfühligkeit zu fehlen oder hat sich das in den letzten 20 Jahren verändert? „Wertesensibilität“ ist hierfür eine wesentliche Voraussetzung.

Ob unterschiedliche Werte für das weitverbreitete Silo-Denken verantwortlich sind kann diskutiert werden. Zumindest sind Überzeugungen im Spiel. Schon die Kleingruppenforschung zeigte, dass Teams aber auch Bereiche sich nach außen hin abgrenzen, um eine eigene Identität zu entwickeln. Daraus entstehen „Vor-Urteil“ die kontraproduktive Wirkungen haben, wenn sie die Zusammenarbeit mit anderen Funktionen im Unternehmen belasten. Aber der „typische“ Controller, die „typische“ Personalleiterin oder die „typischen“ VertriebsmitarbeiterInnen unterscheiden sich erheblich. Was muss im Unternehmen gelebt werden, damit alle an einem Strick ziehen, und zwar am selben Ende?

2.2 Der Einfluss der Rahmenbedingungen auf Führung

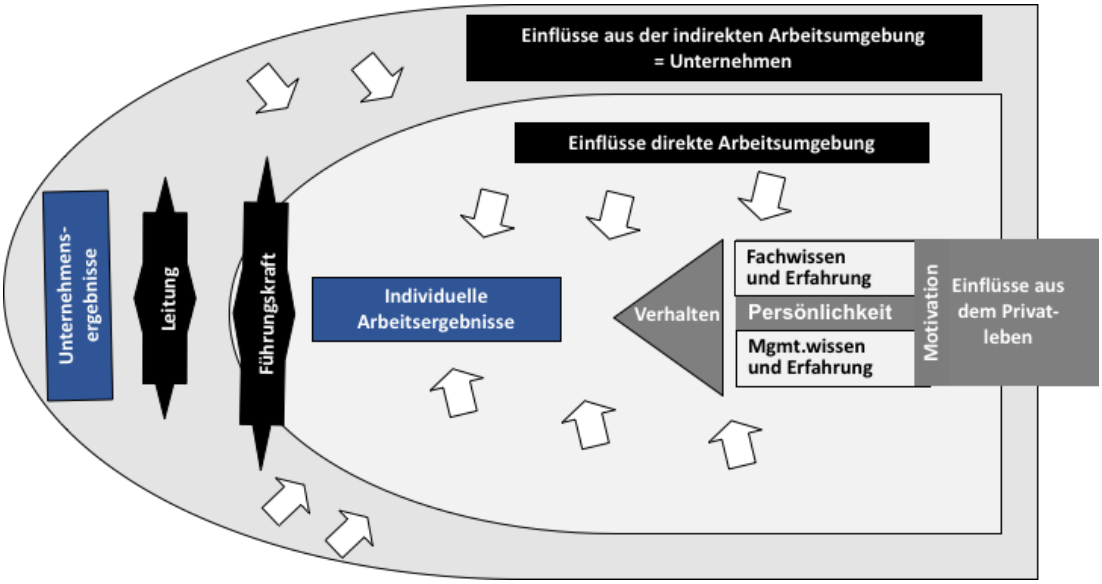

Abb. 2 Rahmenbedingungen beeinflussen Verhalten

Ein sozialpsychologisches Grundgesetz besagt, dass konkretes, individuelles Verhalten immer ein Ergebnis von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und Einflüssen der Situation, also der Rahmenbedingungen ist. Rahmenbedingungen betreffen die direkte Arbeitsumgebung, das Team und die Führungskraft (Abbildung 2). Aber auch die indirekt wirkenden Faktoren, die im Unternehmen wirken, spielen eine wesentliche Rolle.
Der Einfluss der Rahmenbedingungen auf individuelles Verhalten wird unterschätzt und damit auch die Möglichkeit und die Chance, individuelles Verhalten über eine Veränderung der Rahmenbedingungen zu verändern.
Studien der ISPI (International Society for Performance Improvment) sollen belegen, dass bis zu 80% der effektivitätshemmenden Faktoren in Unternehmen für individuelle Arbeit aus den Rahmenbedingungen entstehen sollen.[5] Das bestätigten eigenen Untersuchungen.

[5] Siehe z.B. Smith (2002): Success Rates forDifferent Types of Organizational Change

Ein Beispiel vergleicht zwei Unternehmen (Abbildung 3). Die Daten wurden über Befragungen erhoben. Die Frage lautete: „Welche drei Wünsche haben Sie, um Arbeit und Unternehmenserfolg zu verbessern?“

Schlüsselerfolgsfelder	Zahl potenzieller Ziele im	
	Unternehmen 1	Unternehmen 2
Märkte und Kunden	6,7	19,5
Kapitalgeber, Finanzen	4,1	4,4
Produkte, Dienstleistungen	1,1	1,8
Leistungsprozesse - Prozesse - Crossfunktionale Zusammenarbeit	12,1	9,7
Ergebnisträger - Mitarbeiter/Führungskräfte - Verhalten der MA/FK - Lieferanten	20,2	19,5
Das System Unternehmen - Führungs-, Managementsysteme - Arbeitsumgebung	43,9	23,0
Unternehmensphilosophie, Strategie - Mission, Strategien - Werte und Kultur	11,9	22,1

Abb. 3 Vergleich Unternehmensweiter Handlungsbedarf

Für Unternehmen 2 zeigt das Ergebnis, dass scheinbar auf vier Feldern Handlungsbedarf besteht, während der wesentliche Handlungsbedarf von Unternehmen 1 sich auf einem Feld konzentriert.
Interessant ist, dass sich jeweils nahezu 80% des Handlungsbedarfs nicht auf den Faktor Personal bezieht, sondern auf Fachthemen und Rahmenbedingungen im Unternehmen. Die Unternehmensleitung gestaltet diese Rahmenbedingungen.

3. Unternehmenskultur - Engpässe

Peter Drucker soll gesagt haben „Culture eats strategy for breakfast“. Damit wollte er deutlich machen, dass die besten Strategien von Anfang an zum Scheitern verurteilt sind, wenn diejenigen, die sie umsetzen sollen, nicht berücksichtigt werden. Überzeugungen und Werte der Betroffenen sind wirkungsvoller Veränderungswiderstände, die aber nicht offen liegen und nicht sofort erkennbar sind.

3.1 Unternehmenskultur – Ein schillernder Begriff

So wie es über 160 Definitionen zum Begriff Kultur gibt bietet die Literatur eine sehr große Anzahl an Definitionen zum Begriff Unternehmenskultur. Auch dieser Begriff kann und wird aus unterschiedlichen Perspektiven mit anderen Schwerpunkten definiert.

Das St. Galler Management Modell, das ausführlich durch Johannes Rüegg und Simon Grand beschrieben wird, bietet hierzu eine seit langem bekannte, bewährte Grundlage, die immer

weiter entwickelt wurde.[6] Auf das Viable System Model, das in diesem Zusammenhang wichtig ist, soll hier nicht vertiefend eingegangen werden.[7]
Aus der Aufgabenperspektive des Modells sind Strategie, Struktur und Kultur die Ordnungsmomente.[8] Mit der Unternehmenskultur werden die Normen und Werte, Einstellungen, Haltungen und Verhaltensmuster beschrieben, die im Unternehmen gelebt werden sollen.
Eine andere Perspektive ist der Orientierungsrahmen für Management und Führung.[9] Hier wird zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management unterschieden. Auf der normativen Ebene (Abbildung 4) stehen die generellen Ziele des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln im Mittelpunkt. Sie sind darauf ausgerichtet, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.

Abb. 4 Inhalte der normativen Ebene

Die normative Ebene – die Unternehmenswerte – wird konkretisiert über das Leitbild und die Führungsgrundsätze. Diese Unterscheidung spiegelt das in der Werteforschung am meisten benutzte Werte-Konzept von Milton Rokeach[10] wider. Darin werden terminale Werte (letztendliche Lebensziele) und instrumentale Werte (wünschenswerte Verhaltensweisen) unterschieden.
Welche Überzeugungen, Interessen, Werte sollten in einem Unternehmen Analysen, Entscheidungen und Verhalten lenken, damit das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich ist? Sie können als Rahmenbedingungen indirekt, aber wirkungsvoll das Verhalten von Führungskräften, Teams und MitarbeiterInnen lenken. Dazu müssen aber zwei Engpässe überwunden werden.

3.2 Engpass 1: Zur Veränderbarkeit der Unternehmenskultur

Wenn die Kultur auf Werten und Verhaltensweisen aufbaut, die veraltet sind und nicht mehr zu den heutigen Herausforderungen passen, dann müssen Werte verändert werden.
Eine Herausforderung besteht im Zeitaufwand, der dafür notwendig ist. Ergebnisse zum Imitationsschutz von Knowhow sollen den Zeitaufwand zeigen (Abbildung 5).[11]

[6] Rüegg; Grand (2020): Das St. Galler Management-Modell
[7] s. z.B. Lambertz (2016): Freiheit und Verantwortung für intelligente Organisationen oder Wikiversity: Kurs Organisationslehre / Viable System Model
[8] Rüegg; Grand (2020): Das St. Galler Management-Modell S. 88ff
[9] Rüegg; Grand (2020): Das St. Galler Management-Modell, S. 216ff
[10] https://de.wikipedia.org/wiki/Milton_Rokeach oder im Detail Schröder(2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken. Ergebnisse aus 40 Jahren Werteforschung in Deutschland
[11] Sattelberger (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor.

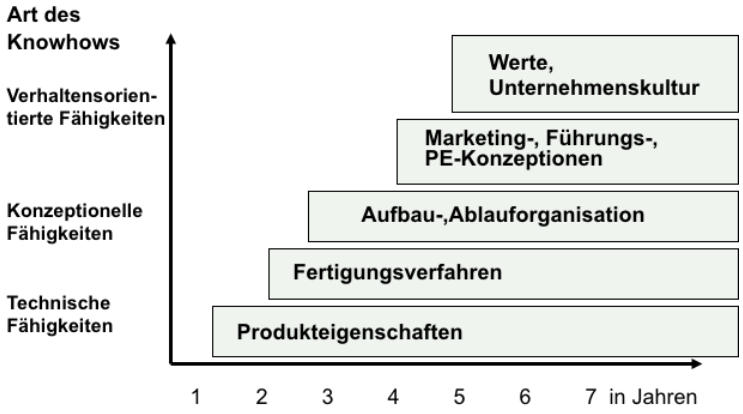

Abb. 5 Imitationsschutz von Knowhow

Der Imitationsschutz zeigt die Zeit, die ein anderes Unternehmen benötigen soll, um ähnliche Inhalte einzuführen und zum Laufen zu bringen. Um eine Unternehmenskultur zu verändern sollen demnach 5 Jahre und mehr notwendig sein. Das ist einerseits ein kaum aufzuholender Wettbewerbsvorteil. Andererseits sind fünf und mehr Jahre Entwicklungs- und Einführungszeit äußerst lang. Welches Unternehmen hat heute dafür die Zeit?

Werteforschung wie im Beitrag 1 beschrieben ist da noch restriktiver.[12] Ergebnisse der Werteforschung zeigen, dass sich Werte nur sehr langsam, wenn überhaupt wandeln.
Der CEO eines Hightech Unternehmens sagte einmal: die Kultur hat sich dann verändert, wenn der letzte Mitarbeiter aus der alten Kultur das Unternehmen verlässt.
Es kann stark bezweifelt werden, dass die Werte in einem Unternehmen verändert werden können. Fraglich ist deshalb, ob Interessen gerade beim Leitbild im Mittelpunkt stehen und die Auslöser von Veränderungsprozessen werden sollten.

3.3 Engpass 2: Verknüpfung Kultur und operative Führung

Wesentliche Elemente der normativen Ebene sind das Leitbild und die Führungsgrundsätze. Sie sollen knapp zusammengefasst die Stärken des Unternehmens in das Umfeld des Unternehmens transportieren. Deshalb sind sie positiv formuliert und oft Inhalt von Hochglanzbroschüren oder Marketingmaßnahmen und Grundlagen für eine Corporate Identity.
Leitbild und gerade Führungsgrundsätze sollen aber auch eine interne Wirkung haben. Sie sollen wie ein Leuchtturm für MitarbeiterInnen und Führungskräfte wirken, der dabei hilft, die richtige Orientierung zu finden und beizubehalten.
In vielen Unternehmen sind erst Leitbild und Führungsgrundsätze veröffentlicht worden. Die Umsetzungsmaßnahmen auf der strategischen und operativen Ebene wurden aber nicht oder noch nicht etabliert. Werden sie gar nicht etabliert, dann unterscheidet sich die Führungsrealität meistens stark von diesen Grundsätzen. Nun haben es MitarbeiterInnen sogar schriftlich: Führungsgrundsätze sind das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben wurden. Das zerstört Vertrauen. Deswegen haben sie oft kontraproduktive Wirkungen.

Wenn Inhalte der normativen Ebene Realität gestalten soll, dann ist es von entscheidender Bedeutung, wie die normative, die strategische und die operative Ebene zusammenspielen.

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

Wer die Unternehmenskultur schneller verändern will braucht eine längerfristige Strategie, bei der möglicherweise Leitbild und Führungsgrundsätze nicht im ersten Schritt veröffentlicht werden.
Die Herausforderung besteht darin, Inhalte der normativen Ebene zu operationalisieren, an jedem Arbeitsplatz wirksam werden zu lassen und nicht nur als Broschüre zu veröffentlichen. Das ist ein Gestaltungsproblem, kein Kommunikationsproblem.

4. Leitbild als Führungsinhalte

4.1 Inhalte und Nutzen

„Das Unternehmensleitbild ist ein Element des normativen Rahmens eines Unternehmens, in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt“.[13]
Ein Vergleich von Leitbildern unterschiedlicher Unternehmen zeigt keine wesentlichen inhaltlichen Differenzen. Das überrascht nicht. Werte beinhalten dauerhafte Überzeugungen, die für erstrebenswert gehalten werden, Unternehmenserfolg begründen und langfristiges Überleben sichern sollen. Diese Interessen haben alle Unternehmen. Wenn privatwirtschaftliche Unternehmen langfristig überleben wollen, dann müssen drei Grundbedingungen erfüllt sein:

Liquidität = Einnahmen größer als Ausgaben
Ertrag/Überschuss = Umsatz größer als Aufwand
Ertragspotenzial = Womit erzielen wir in 3, 4, ... Jahren einen Ertrag?
Erfüllen Unternehmen diese Grundbedingungen nicht, dann werden sie kurz-, mittel- oder längerfristig nicht überleben.
Gute Ergebnisse auf allen drei Feldern sind in allen Unternehmen die Konsequenzen von anderen Faktoren, wie sie auch durch die Balanced Scorecard beschrieben werden.[14]

Deshalb sind für Leitbildinhalte zuerst die Interessen der Stakeholder von Bedeutung. Das Leitbild muss Antworten liefern auf die Frage:
Wie gut erfüllen wir die Interessen der

- Eigentümer, Anteilseigner
- Führungskräfte und MitarbeiterInnen
- Kunden
- Lieferanten, externen Dienstleister
- Gesellschaft
- Staatlichen Organe

Intern kann das Leitbild aber auch genutzt werden um grundsätzliche, unternehmensweit wirksame Gestaltungsprinzipien zu verbessern. Jedes Unternehmen muss Lösungen für grundlegende interne Herausforderungen finden:

- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten wir an, wie gut sind sie im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wie wird Arbeit geteilt? Wie gut sind unsere Strukturen und Prozesse?

[13] Müller-Stewens (2018): Unternehmensleitbild.
[14] Kaplan; Norton (1996): The Balanced Scorecard.

- Wie wird Arbeitsteiligkeit gesteuert? Wie gut funktioniert unser Hierarchie und Zusammenarbeit?
- Wie gut halten / steigern wir die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, Führungskräfte?
- Wie gut werden wir mit der Informationsmenge und Wissensveränderungen fertig? Wie gut ist unser Wissensmanagement?
- Wie gut finden wir Veränderungen / Innovationen und wie schnell / erfolgreich setzen wir sie um?

In einem Unternehmen für alle Fragen zu jedem Zeitpunkt hervorragend funktionierende Antworten zu haben ist gerade bei den heutigen dynamischen Veränderungen eine Überforderung. Einerseits lohnt es sich, in regelmäßigen Abständen Befragungen der Stakeholder durchzuführen, um eine Fremdeinschätzung zu erhalten. Andererseits können gerade zu den internen Prinzipien MitarbeiterInnen und insbesondere Führungskräfte befragt werden. So werden wesentliche Schwerpunkte für Verbesserungen erarbeitet, Ergebnisse definiert und Maßnahmen abgeleitet. Weil „Betroffene zu Beteiligte“ werden entstehen weniger Veränderungswiderstände.

4.2 Praxisbeispiel: Leitbild und potenzielle Unternehmensziele

Aus diesen Analysen entstehen dann Ziele für das Unternehmen oder für Unternehmensbereiche. Abbildung 6 gibt die Ergebnisse von 65 Befragten aus vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen wieder. Die Mittelwerte haben sich ergeben aufgrund einer sechspoligen Skala (1, Ja sehr (+++) / (++) / (+) / (-) / (- -) / (6, - - - nein, gar nicht)

65 TeilnehmerInnen	
Abfrage zu Felder der Unternehmensentwicklung	
Wir haben wettbewerbsfähige Produkte/Dienstleistungen	2,2
Wir erfüllen Forderungen / Erwartungen staatlicher Organe, der Gesellschaft gut	2,3
Wir können die Zahl unserer Kunden halten bzw. steigern	2,6
Wir arbeiten gut mit Lieferanten und externen Dienstleistern zusammen	2,7
Wir haben eine Unternehmenskultur, in der man gerne und erfolgreich arbeitet	2,9
Wie erhalten / steigern die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Führungskräfte	2,9
Wir haben Arbeit im Unternehmen gut aufgeteilt	3,0
Wir werden mit der Informationsflut und Wissensveränderungen gut fertig	3,0
Wir lenken /steuern die Zusammenarbeit gut	3,1
Wir setzen Veränderungen / Innovationen schnell und erfolgreich um	3,5

Abb. 6 Abfrage zu Feldern der Unternehmensentwicklung

Nicht unerwartet wird der Umgang mit Veränderungen und Innovationen am schlechtesten eingeschätzt. Aber auch die anderen internen Faktoren zeigen in den vielen Unternehmen

sehr verbesserungswürdige Mittelwerte. Sie weisen auf Handlungsbedarfe hin, die so ermittelt werden können.[15] Wenn sich aufgrund der Analyse wirklich etwas verändert, dann wird das Leitbild praxisrelevant.

4.3 Kundenorientierung – eine Herausforderung in Deutschland

Kundenorientierung steht schon seit langem im Fokus. Zuletzt Ende der 1990er Jahren. Da sollte Führungserfolg durch mehr Kundenorientierung gesteigert werden, denn wir lebten damals in der sogenannten „Servicewüste Deutschland“. In fortschrittlichen Unternehmen wurden mit Führungskräften die Kennzeichen eines kundenorientierten Unternehmens erarbeitet.[16] Daraus ergab sich ein Prozess, indem auch die Überzeugungen der Führungskräfte eine Rolle spielten. Abbildung 7.1 zeigt das Analyseblatt zu Kennzeichen eines kundenorientierten Unternehmens. Das Ziel war mit diesem Blatt die notwendigen Elemente eines kundenorientierten Unternehmens und Einschätzungen zum Stand im eigenen Unternehmen zu diskutieren und natürlich die Überzeugungen der Führungskräfte sichtbar werden zu lassen und zu hinterfragen.

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, Entwicklungen des betrieblichen Umfeldes zu erfassen	-- - + ++
besitzt systematische Informationswege, damit das Knowhow 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	-- - + ++

Abb. 7.1 Idealprofil eines kundenorientierten Unternehmens

Scheinbar erfüllen heute, nach über 20 Jahren, Unternehmen die Kriterien immer noch nicht. Das zeigen Vorschläge zur Steigerung der Agilität, um mit heutigen Herausforderung erfolgreich umzugehen. Denn z.B. wikipedia definiert 6 Dimensionen der Agilität, die sich kaum von Vorschlägen zur Steigerung der Kundenorientierung unterscheiden[17] :

[15] Ein dafür direkt anwendbares Instrument findet sich im Buch Schröder (2022): Führung Personalmanagement Personalentwicklung
[16] Veröffentlich in Schröder (1998): Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung
[17] Wikipedia Agilität

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

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Ein wesentlicher Bestandteil ist natürlich kundenorientiertes Verhalten. Nicht nur die Rahmenbedingungen im Unternehmen sollten kundenorientiert gestaltet werden, auch das Verhalten der MitarbeiterInnen und Führungskräfte sollte sich an Kundenorientierung ausrichten. Für das Idealverhalten ergaben sich die Merkmale, die Abbildung 7.2 wiedergibt.

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	-- - + ++

Abb. 7.2 Merkmale einer intensiven Kundenorientierung

Auch hier kann selbstkritisch überprüft werden, ob sich heute Führungskräfte und MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen 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 durchgeführt: Abbildung 7.3 gibt die Inhalte von Abbildung 7.2 (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 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	-- - + ++

Abb. 7.3 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. Zumindest wurden zwei Ergebnisse mit diesem Gedankenexperiment erreicht:

- Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung wurden deutlich gemacht
- Überzeugungen zu Führungsgrundlagen wurden in Frage gestellt

5. Von Führungsgrundsätzen zu Führungssystemen

5.1 Inhalte und Veränderungsnotwendigkeiten

Auch die Inhalte von Führungsgrundsätzen sind austauschbar. Oft beschreiben Führungsgrundsätze die Überzeugungen, die im Unternehmen von grundlegender Bedeutung sein sollen, wie eine Schönwetter-Politik. Wenn die Erträge einbrechen und die Liquidität noch mehr Kredite erfordert, also die See rauer wird, dann gehen meistens zuerst die Führungsgrundsätze über Bord. Das zeigt MitarbeiterInnen, dass solche Grundsätze letztendlich nicht von Bedeutung sind. Führungsgrundsätze müssen in guten und gerade in schlechten Zeiten eingehalten werden können.

„Führungsgrundsätze sind generelle Verhaltensempfehlungen für das Zusammenleben und -arbeiten von Menschen in Unternehmungen. Sie sollen eine einheitliche Grundlage für das unternehmensweit gewünschte Führungsverhalten schaffen (Normierung der Führungsbeziehungen). Die einzelnen Grundsätze betreffen besonders Zielvereinbarung, Delegation und Information; Kommunikation und Kooperation; Kontrolle und Mitarbeiterbeurteilung; Partizipation und Motivation, Anerkennung und Kritik sowie

Mitarbeiterförderung. Führungsgrundsätze sind also Grundregeln, die als Orientierungsrahmen dienen und gleichermaßen für Führungskräfte und Mitarbeiter gelten“.[18]
Wenn in den Grundsätzen die Grundlagen für Führungsverhalten definiert werden und Führungsstile immer noch als Verhaltensgrundlage akzeptiert werden, dann wird sich, wie in Beitrag 2 (Werte und Führung) empirisch begründet wurde, keine ergebnisorientierte, produktive und motivierende Führung ergeben:[19]

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

5.2 Führungssysteme

Für die in Führungsgrundsätzen enthaltenen Führungsinstrumente besteht die Herausforderung darin, Inhalte der normativen Ebene zu operationalisieren, an jedem Arbeitsplatz wirksam werden zu lassen. 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 Personal-Führungssystemen?

Personalführungssysteme

In vielen Unternehmen existieren hierzu keine Systeme. Abbildung 8 zeigt ein Modell, in dem diese Systeme enthalten sind. Das Systemmodell Führung adaptiert das St. Galler Management Modell und zeigt Elemente, mit denen die Ebenen verknüpft und Teilsysteme definiert werden können.

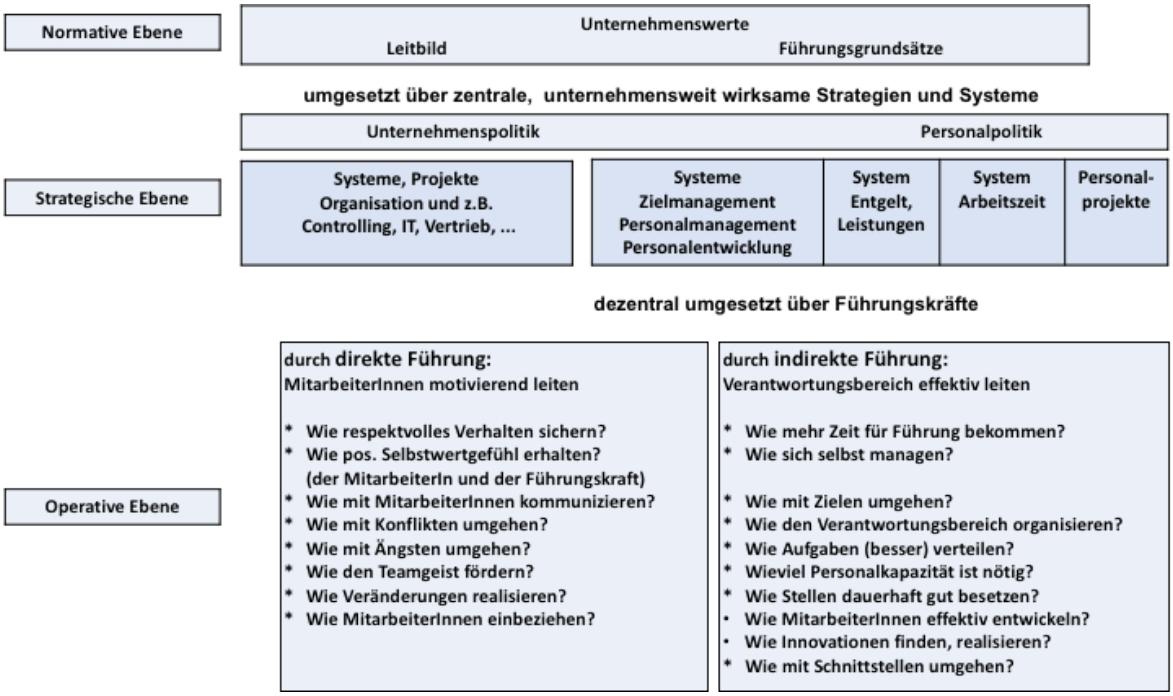

Abb. 8 Systemmodell Führung

[18] Nissen (2018): Führungsgrundsätze
[19] Schröder (2023): Werte und Führung

Erfahrungen haben gezeigt, dass drei Systeme notwendig sind, um Ziele zu erreichen und Veränderungen erfolgreich zu realisieren: Systeme zum Zielmanagement, zur Personalentwicklung und zum Personal- und Bereichsmanagement durch Führungskräfte. Diese Systeme sind integrativ miteinander verbunden. Am einfachsten können sie mit dem jährlichen Unternehmensführungsprozess dargestellt werden. (Abbildung 9).

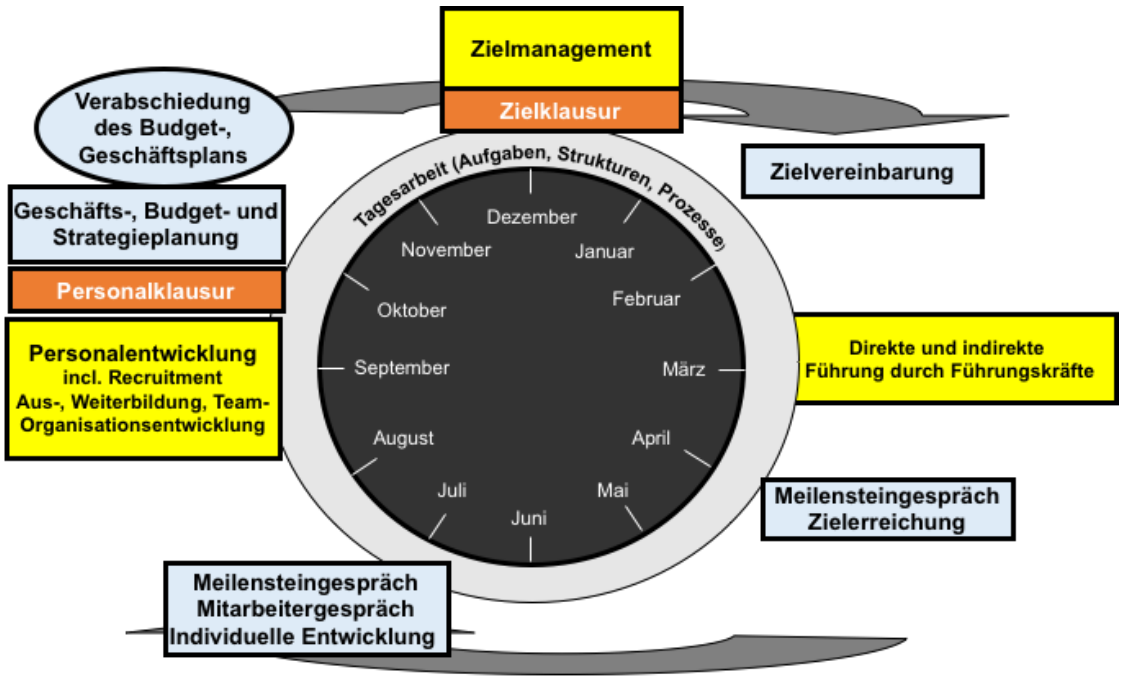

Abb. 9 Kreislaufmodell zur Unternehmensführung

Im Beispiel des Kreislaufmodells beginnt das Geschäftsjahr im Januar. Jedes Unternehmen muss einmal im Jahr, hier im Herbst, einen Budget- oder Geschäftsplan für das folgende Jahr erstellen. Der Budget- oder Geschäftsplan enthält mehr oder weniger detailliert das, was im nächsten Jahr erreicht werden soll und ist damit eine wesentliche Grundlage für Ziele.

Über das System Zielmanagement werden aus Unternehmenszielen die wesentlichen Ziele, die Big Points, für Bereiche / Teams / MitarbeiterInnen im Rahmen von Zielklausuren abgeleitet. Zielklausuren sind der Schlüssel für erfolgreiches Zielmanagement, wenn der Geschäftsplan umgesetzt werden soll. 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 behaupten sie, dass andere Funktionen im Unternehmen die Ursachen für Probleme schaffen. Oft übersehen sie Entwicklungen im Umfeld von Unternehmen. Wenn in einer volativen, komplexen, unsicheren und widersprüchlichen Welt Entscheidungen getroffen werden sollen, dann funktioniert das besser mit dem Mehraugen-Prinzip und einem offenen Diskurs in einer Klausur. Ohne Zielklausuren scheitert dieser Prozess. Die Zielvereinbarung ist der nächste Schritt. Meilensteingespräche zur Zielerreichung sind wesentliches Elemente des Systems. Eines der Meilensteingespräche ist das Jahres- oder Mitarbeitergespräch. Hier wird nicht nur der Fortschritt zur Zielerreichung besprochen. Die Interessen der MitarbeiterInnen und das Feedback an MitarbeiterInnen und Führungskraft stehen im Mittelpunkt. Damit beginnt das System Personalentwicklung. Die Ergebnisse der Gespräche und weiterer Analysen fasst

eine qualitative Personalanalyse zusammen. Das sind die Grundlagen für eine operative und strategische Personalplanung. Daraus werden Entscheidungen zur Personalentwicklung in der Geschäfts-, Budget- oder Strategieplanung abgeleitet. Zur Personalentwicklung gehören auch die zentralen Aktivitäten zum Recruitment, zur Aus- und Weiterbildung und zur Team- und Organisationsentwicklung. Ein funktionierendes Personalentwicklungssystem, das dann die Unternehmenskultur gestaltet, setzt wesentliche Werte für MitarbeiterInnen um, die eine sinnvolle Arbeit oder individuelle Entwicklung betreffen. Gleichzeitig dient es aber auch dem Unternehmensinteresse, denn Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen durch lebenslanges Lernen bekommt man nicht ohne „Investitionen".
Im einem Buch werden Hintergründe, Erfahrungen, Einführungsprozesse und direkt einsetzbare Tools zum downloaden detailliert beschrieben.[20]

In der Zielklausur werden die wesentliche Ziele – die Big Points – für Unternehmen oder Bereiche ermittelt, definiert und Zielverantwortlichen zugeordnet. Für Führungskräfte beginnt die wirkliche Arbeit aber nach der Zielklausur. Natürlich werden im Jahresverlauf weitere Ziele hinzukommen. Es werden Ziele wegfallen und es werden sich weitere Herausforderungen im Verantwortungsbereich der Führungskräfte ergeben. Deshalb benötigen Führungskräfte Fähigkeiten und Tools im Personal- und Bereichsmanagement, um ihr Team zu führen. Außerdem baut erfolgreiche Personalentwicklung auf Analysen und Umsetzungsmaßnahmen „vor Ort" auf. Auch dafür brauchen Führungskräfte Knowhow. Führungskräfte sind die Architekten ihres Verantwortungsbereichs und die Personalentwickler der MitarbeiterInnen.
Im dem Buch „Erfolgreich als Führungskraft"werden Hintergründe, Erfahrungen, Einführungsprozesse und direkt einsetzbare Tools detailliert beschrieben.[21]

Zur Funktionsfähigkeit

Die Systeme müssen einfach gestaltet werden. Die Systeme zum Zielmanagement und zur Personalentwicklung sind so aufgebaut, dass sie wie Projekte ein- und durchgeführt werden können:
Im Mittelpunkt des Systems Zielmanagement steht die Zielklausur. Klausurtermine können langfristig geplant werden und steuern so Vor- und Nacharbeiten.
Wie die Zielklausur vereinfacht die Personalklausur die Prozesssteuerung für wesentliche Aktivitäten zur Personalplanung und Personalentwicklung. Wenn die Personalklausur fester Bestandteil der Geschäfts- oder Budgetplanung ist, kann auch die Vor- und Nachbereitung geplant durchgeführt werden. Das trifft auch auf Mitarbeitergespräche zu.

Führungssysteme werden erst dann kulturbestimmend, wenn sie verbindlich sind und über mehrere Jahre durchgehalten werden. Gerade in Zeiten schneller Veränderungen sind dauerhafte Rahmenbedingungen notwendig, die zumindest verlässliche Leitplanken vorgeben.
Führungssysteme bestehen immer aus den Elementen
(1) Gesamtkonzept / Regeln,
(2) Maßnahmen / Prozesse und
(3) Instrumente / Methoden.

[20] Schröder(2022): Führung Personalmanagement Personalentwicklung
[21] Schröder (2022): Erfolgreich als Führungskraft

Fehlt ein Element wird das System nicht oder nur schlecht funktionieren, wie Erfahrungen zeigen.
„Personalführungssysteme“ sind in Unternehmen nicht verpflichtend wie die Finanzsysteme. Sie brauchen als Auftraggeber die Unternehmensleitung. Das Personalwesen ist der „System-Owner“. Es ist verantwortlich für die Konzeptqualität und die Einhaltung von Regeln. Es schafft die Rahmenbedingungen und die Maßnahmen / Prozesse und Instrumente / Methoden für Führung und unterstützt Führungskräfte bei der Anwendung.

5.3 Führungsinstrumente zeigen die bestehenden, kulturellen Grundlagen

In Führungsgrundsätzen kann viel und schnell behauptet werden. Ob diese Grundlagen auch umgesetzt werden, ob sie zu einer förderlichen Unternehmenskultur führen oder ob sie veraltet sind, das kann sehr genau an den verwendeten Tools abgelesen werden:

- Werden Ziele weiterhin in Einzelgesprächen vereinbart und sind dann meistens Zielsetzungen oder werden Zielklausuren durchgeführt, denn das wirkliche Problem besteht darin, die richtigen Ziele zu finden und Betroffene zu Beteiligte werden zu lassen?
- Stehen im Mitarbeitergespräch Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte im Mittelpunkt oder werden MitarbeiterInnen auf Augenhöhe in Führung einbezogen, um Vorschläge für individuelle Entwicklungsmaßnahmen und Wünsche der MitarbeiterInnen zu erarbeiten aber auch um Vorschläge der MitarbeiterInnen zu erhalten, damit deren Arbeit effektiver wird?
- Betrifft Personalentwicklung alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Unternehmen oder konzentriert sie sich auf „Schlüsselpositionen“ und „Talente“ und beschädigt so das Selbstwertgefühl derjenigen, die nicht berücksichtigt und so systematisch demotiviert werden?
- Wie wird mit der Tatsache umgegangen, dass Personalentwicklung gut für betroffene Mitarbeitende und gut für das Unternehmen ist, die abgebenden Führungskräfte aber die „Verlierer“ sind, weil sie gute Mitarbeitende abgeben müssen?
- Wie gut und wie intensiv wird der Veränderungsbedarf ermittelt, insbesondere der zukünftige quantitative und qualitative Personalbedarf?
- Werden bei Stellenneubesetzungen von außen zuerst systematisch interne KandidatInnen berücksichtigt?
- Haben Führungskräfte die notwendigen Tools für direkte und indirekte Führung und wenden sie die Tools auch an?
- Die Kombination von Aufgaben und Personen in Teams ist die Grundlage, um Ziele zu erreichen. Nutzen Sie, wenn überhaupt, klassische Stellenbeschreibungen oder verwenden Sie die Job-Matrix zusammen mit Ihrem Team? Wenn es hier nicht stimmt, hat man jede Stunde, jeden Tag und jede Woche etwas davon. Gut ausgebildete, flexible Experten und Führungskräfte fragen sich dann sehr schnell: Warum soll ich mir das eigentlich fünf Tage in der Woche antun?

Führungstools müssen nicht nur IT-kompatibel gestaltet werden. Diese Tools müssen die Werte und Überzeugungen mit ihren Inhalten und Intentionen transportieren. 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 Art von Führung helfen kann. Sie merken aber auch, dass

sie einige ihrer Überzeugungen in Frage stellen müssen. Da hilft es, dass 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.

Auch bei den Systeme Entgelt und Leistungen sowie Arbeitszeit müssen die kulturellen Konsequenzen überprüft werden. Wenn Ergebnisse bezahlt werden sollen und nicht Anwesenheit oder wenn Home-Office genutzt werden soll, dann ist das Denken und Handeln mit Zielen, also zukünftigen erwünschten Ergebnissen, die Voraussetzung. Also das Knowhow von Zielmanagement.

6. Personalprojekte für Kultur und Veränderungen

Es gibt eine große Anzahl sinnvoller Projekte, um Unternehmenskultur zum Thema zu machen. Für bereichsübergreifende Veränderungen stehen bewährte Konzepte der Organisationsentwicklung bereit. Innovationslabore oder Open Space Veranstaltungen sind Maßnahmen, die geeignet sind, Veränderungen zu initiieren oder zu unterstützen. Diese oft einmaligen Events verändern aber das Unternehmen nicht. Die konkrete Führung und Zusammenarbeit muss verändert werden.

6.1 Führungstraining: Führungskultur verändern

Trainings sind vielleicht geeignet, neues Wissen kennenzulernen, zu hinterfragen und zu üben. Wenn sie am Arbeitsplatz zu Veränderungen führen sollen, dann müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

- Im Lernprozess muss der Transfer des Gelernten an den Arbeitsplatz enthalten sein.
- Konkretes Verhalten ist immer ein Ergebnis von Persönlichkeitsmerkmalen und Einflüssen der Situation (Rahmenbedingungen). Die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind äußerst wirkungsvolle Veränderungswiderstände.

Beide Wirkungsfaktoren werden erfüllt, wenn Führungstrainings in Führungsprozesse eingebunden sind, gerade wenn die Unternehmenskultur durch Führungssysteme verändert werden soll. Dafür eignet sich das in Abbildung 9 dargestellte Kreislaufmodell zur Unternehmensführung. So hat die Zielklausur im ersten Jahr auch die Funktion, das Konzept einzuführen und direkt an konkreten Zielen die Methodik kennen- und anwenden zu lernen. Vor den Mitarbeitergesprächen lernen die Führungskräfte die Tools kennen und wenden sie direkt danach in den Gesprächen an. Die Personalklausur wird durch das Personalwesen vorbereitet und gesteuert. Auch hier ist der Einführungsprozess „Learning by doing“.
Das ist ein systemischer Ansatz, der Rahmenbedingungen einführt. Theorie und Umsetzung sind verknüpft, Führungskräfte und Mitarbeitende sind eingebunden. Sind Unternehmensziele die Grundlage für die Ziele, dann finanziert sich das Training aus der besseren Zielerreichung im Unternehmen.
Ähnlich können Führungskräfte direkte und insbesondere indirekte Führung kennenlernen. Dabei kann ein Buch unterstützen, das wie ein Trainingsprogramm aufgebaut ist und alle Schritte, Prozesse und Erfahrungen enthält. Das kann mit direkt einsetzbaren Tools, die zum download bereitstehen, direkt eingeführt werden.[22]

[22] Schröder (2022): Erfolgreich als Führungskraft:

6.2 Praxisbeispiel Orientierungsseminare: Wie Werte hinterfragt und Ziele entwickelt werden

Das Seminar „Zukünfte entwickeln“ richtet sich an MitarbeiterInnen oder Führungskräfte im Alter von 40-45 Jahren, also an Personen, die mitten im Berufsleben stehen. Gerade in diesem Alter soll sich ja eine der Midlife-Krisen abspielen. Wenn es um Selbstführung geht müssen auch Werte und Überzeugungen eine wesentliche Rolle spielen. Mit Hilfe der Wertebetrachtung wird angeregt, über Entwicklungsprozesse nachzudenken. Zuerst werden die Ist-Werte-Strukturen der TeilnehmerInnen erfasst. Dann sollen die TeilnehmerInnen ihre eigene Wertestruktur beschreiben, die sie vermutlich im Alter von 20 bis 25 Jahren gehabt haben. Abbildung 10 zeigt zusammengefasste Ergebnisse zu Werten mit signifikanten Unterschieden aus vielen Seminaren in Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit 68 TeilnehmerInnen.

Teilnehmerzahl	68		68		
	Ist-Werte	sign.	Werte vor 20 Jahren	heute	Unterschied Rangplätze
Sicherheit Familie	4,00	.000	14,00	wichtiger	10
Selbstachtung	4,00	.000	8,00	wichtiger	4
Freiheit	5,00	.003	3,00	unwichtiger	2
Innere Harmonie	6,00	.000	11,00	wichtiger	5
Gefühl etwas geleistet.	6,00	.000	10,50	wichtiger	4,5
Ein Aufregendes Leben	9,00	.000	3,00	unwichtiger	6
Weisheit	9,00	.000	14,00	wichtiger	5
Ein Angenehmes Leben	13,00	.000	5,50	unwichtiger	7,5
Gleichheit	13,00	.003	9,00	unwichtiger	4
Genuss	14,50	.000	9,00	unwichtiger	5,5
verantwort.bewusst	3,00	.000	10,00	wichtiger	7
tolerant	6,00	.006	8,50	wichtiger	2,5
versöhnlich	10,00	.000	13,50	wichtiger	3,5
intellektuell	11,00	.003	8,00	unwichtiger	3
ehrgeizig	13,00	.002	8,50	unwichtiger	4,5

Abb. 10 Wertevergleich Ist-Situation – Vermutung Werte vor 20 Jahren

Auch bei diesen TeilnehmerInnen befinden sich die im Beitrag 1 erarbeiteten wichtigsten Werte, die sich in Deutschland seit über 30 Jahren nicht verändert haben, auf den ersten Plätzen der Rangreihe der Ist-Werte.[23]

Natürlich ist die individuellen Auswertung bei dieser Fragestellung von besonderer Bedeutung. Die Unterschiede bei Gruppenmittelwerten können aber offen diskutiert und zur Erklärung von Fragen herangezogen werden. Interessant ist, dass die TeilnehmerInnen mehr Veränderungen bei den letztendlichen Lebenszielen, als bei den Verhaltensweisen vermuten. Die Diskussionen zum hochsignifikanten Unterschied des Wertes „Ein Aufregendes Leben“ waren sehr erkenntnisreich. An anderer Stelle im Seminar beschrieben die TeilnehmerInnen ihre gegenwärtige Lebenssituation auch mit den Begriffen Routine, eingefahrene Gleise oder sogar Langeweile. Wie kann der vermutete Bedeutungsverlust des Wertes „Ein Aufregendes Leben“ interpretiert werden? Eine Fehleinschätzung? Eine Veränderung im persönlichen Wertesystem mit der Konsequenz „Langeweile“? Sollte es wieder „aufregender“ werden? Welche Konsequenzen und Nebenwirkungen hätte das? Auf diese Fragen allgemeingültige und bewertende Antworten geben zu wollen, die sogar noch eine Erfolgsgarantie besitzen, ist reine Scharlatanerie. Die Fragen zu stellen und zu

[23] Siehe dazu Beitrag 1: Schröder (2023): Wie Werte als Verhaltensgrundlage wirken

diskutieren ist der Weg zur Selbsthilfe. Für Menschen existieren viele und sehr unterschiedliche, mögliche Lebensentwürfe, von denen keiner prinzipiell besser oder schlechter ist. Von Bedeutung für die Frage der Selbstführung ist eine Erkenntnis aus der Werteforschung: Es ist bisher noch nie gelungen, das Wertesystem gegen den Willen des Inhabers zu verändern, um dadurch Ziele und Verhalten verändern zu wollen.[24] Deshalb steht im Mittelpunkt von Selbstführung nicht die Vorgabe von Werten, sondern Value Clarification – die Klärung von Werten. Über diesen Weg beschäftigen sich die TeilnehmerInnen mit ihren Überzeugungen, die Veränderungen fördern oder behindern.

Auswahl und Realisierungschancen von Lebensentwürfen werden beeinflusst durch die Rahmenbedingungen für privates und berufliches Leben. Fraglich ist, wie Unternehmen mit den Lebensentwürfen ihrer MitarbeiterInnen umgehen sollten, oder ob es sogar sinnvoll und für Unternehmen und MitarbeiterInnen nützlich ist, Unternehmenserwartungen und Erwartungen der MitarbeiterInnen gezielt abzugleichen.
Im zweiten Teil vieler Seminare spielten Vertreter des Personalwesens eine wesentliche Rolle. Ihnen obliegt es, die Rahmenbedingungen für persönliche Entwicklung im Unternehmen zu konkretisieren: Die Chancen und Möglichkeiten, die Erwartungen und Voraussetzungen und insbesondere die gegenwärtigen und absehbaren Veränderungen. Außerdem bieten sie aktive Unterstützung und Hilfe an für individuelle Veränderungsprozesse, die nach dem Seminar realisiert werden sollen. Ziele von Unternehmen und MitarbeiterInnen können so synchronisiert werden.

7. Konsequenzen

7.1 Zusammenhänge zwischen ökonomischen Ergebnissen und Führung

Fraglich ist, ob Investitionen in Führung ökonomische Konsequenzen haben.
In einem Unternehmen mit mehreren Standorten wurde eine Mitarbeiterbefragung mit mehr als 50 Fragen durchgeführt. Eine Auswertung betraf den Zusammenhang von Kennziffern zum ökonomischen Ergebnis wie EBIT und Antworten der Befragung. Es wurden die drei Standorte mit den besten ökonomischen Ergebnissen verglichen mit den drei Standorten, welche die schlechtesten ökonomischen Ergebnisse ablieferten. Das Ergebnis zu Fragen mit signifikanten Unterschieden zeigt Abbildung 11.

[24] u.a. Grube (1982): Can values be manipulated arbitrarily, S. 533

Inhalt der Fragen	Mittelwert top3	Sign.	Mittelwert less3
Der Informationsaustausch zwischen Arbeitsbereichen ist ausreichend. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,74	.002	3,02
Unsere Arbeitsbesprechungen und Meetings laufen ergebnisorientiert und effektiv ab. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,68	.001	3,04
Kann mich auf meine eigenen Aufgaben konzentrieren 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,73	.003	3,06
Ich werde nicht durch organ. Probleme und Pannen bei meiner täglichen Arbeit gestört. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,77	.000	3,33
Ich habe genügend Zeit für meine Arbeit. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,9	.000	3,54
Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind hier klar geregelt. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,83	.007	3,14
Mein Vorgesetzter fördert meine berufliche Entwicklung. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,79	.002	3,16
Ich habe Zeit/Maßnahmen, an meiner fachl,berufl. Weiterentwicklung zu arbeiten. 1 = ++ (stimmt) 5 = - - (stimmt nicht)	2,83	.000	3,26

Abb. 11 Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung

Es bestehen hoch- oder sehr signifikante Unterschiede bei nur acht Fragen, die drei Themen betreffen: Informationsaustausch, Organisation und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Ob diese Unterschiede die alleinigen Ursachen für ökonomischen Erfolg beschreiben kann bezweifelt werden. So einfach sind die Zusammenhänge in komplexen Systemen sicherlich nicht. Diese drei Faktoren geben aber valide Hinweise auf Unterschiede in der Führung und die jeweilige Unternehmenskultur. Unterschiede zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten führten dazu, hier vertiefend zu analysieren und Maßnahmen durchzuführen.

7.2 Einflussfaktoren auf Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit

Wesentliche Einflussfaktoren:

- Es muss nicht vertieft werden, dass die Unternehmensleitung und obere Führungskräfte den entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmenskultur haben. Führen bedeutet Vorleben, alles andere ist höchstens Dressur.
- Die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in Unternehmen ist wesentlich kleiner als allgemein angenommen wird.
- Veränderungswiderstände entstehen nicht nur durch Fakten sondern gerade durch Überzeugungen, die über Jahre gewachsen sind.
- Veränderungen können bei Erwachsenen nur über Feedback auf der Basis von „Messgrößen“ sichergestellt werden, weil sonst keine Betroffenheit erreicht wird.
- Die „Whid“ Frage muss für Führungskräfte und MitarbeiterInnen fundiert beantwortet werde: „Was habe ich davon?“ Betroffene müssen zu Beteiligte werden.
- Veränderungen müssen zu kurzfristig nachweisbaren Ergebnissen oder Erfolgserlebnissen führen.

8. Ausblick

8.1 Kann von skandinavischer Führung gelernt werden?

Der skandinavische Weg der Führung ist erfolgreich. Die „Nordics“ verfügen über Führungsansätze, die die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Produktivität der Unternehmen fördern. So ist beispielsweise Schweden nicht ohne Grund ein Land, das im Verhältnis zu seiner Einwohnerzahl erstaunlich viele global erfolgreiche Unternehmen aufweisen kann.[25]

Das „skandinavische Management-Rezept“ hat drei wichtige Zutaten und ist wegweisend für die aktuelle Arbeitswelt: Flache Hierarchien, mehr Partizipation und Delegation von Verantwortung.[26]
Konkret soll das z.B. bedeuten:

- In Meetings gilt jede Meinung gleich viel und es wird solange über die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten gesprochen, bis man eine für alle Beteiligten tragfähige Einigung gefunden hat. Die hierfür investierte Zeit rechnet sich in der späteren Umsetzung, weil die beschlossenen Maßnahmen und Lösungen von allen Beteiligten getragen werden und wesentlich weniger nachjustiert werden muss als in anderen Ländern.[27]
- Das Führungsverhalten ist durch Wertschätzung geprägt:[28]„Wertschätzung zeigen bedeutet allerdings mehr als Lob und Anerkennung für erbrachte Leistungen zu geben. Es geht um eine zugewandte Haltung des Respekts und der Akzeptanz gegenüber Kollegen und Mitarbeitern – auch wenn deren Ansichten nicht mit den eigenen übereinstimmen (das gilt selbstverständlich auch gegenüber Vorgesetzten oder Kunden). Damit ist die Kommunikation auf Augenhöhe ein wichtiger Faktor der modernen Führung. Überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen Führungskräfte heute zunehmend über persönlichen Einfluss und Glaubwürdigkeit. Wenn ein klarer Auftrag überzeugend vermittelt und Eigenverantwortung übertragen wird, fühlen sich Mitarbeiter eingebunden und arbeiten in aller Regel engagiert an ihren Aufgaben. Führungskräfte mit einer wertschätzenden und fördernden Einstellung sehen es daher als ihre Aufgabe an, das Talent und die Leidenschaft des Teams für die Prioritäten des Unternehmens freizusetzen.“
- Ein Meeting sollte in Schweden nie nach 16 Uhr terminiert werden. Das ist ein No-Go. Viele schwedische Führungskräfte und MitarbeiterInnen holen dann nämlich ihre Kinder aus dem Kindergarten ab.[29]

Vorbild für Deutschland zur Umsetzung respektvoller Führung?

8.2 Kultur von Unternehmen und Gesellschaft

Dabei wird aber darauf hingewiesen, dass die Art zu führen tief in der Gesellschaft verwurzelt ist. „Uns ist wichtig, dass jeder das Gefühl hat, einen Anteil an den Geschäftsentscheidungen zu haben.“[30]

---

[25] Stülten, B; Stülten, M. (2018): Der skandinavische Weg der Führung, S.5-6
[26] Ebenda, S.26
[27] Ebenda, S.25
[28] Ebenda, S.12 – 13
[29] Löwgren (2014): No-Go‘s im schwedischen Geschäftsleben
[30] Ebenda, S,12 - 13

Nun sind kulturelle Vergleiche immer schwierig und kulturelle Veränderungen benötigen viel Zeit, wenn sie überhaupt möglich sind. Gesellschaftliche Werte zu verändern braucht einen langen Atem. In Unternehmen gibt es aber Prinzipien zur Zusammenarbeit und Führung, die erfolgreich oder weniger erfolgreich sind. Dazu gehören auch die Hinweise auf respektvolles Verhalten. Führungsstile lassen respektvolles Verhalten nicht zu, wie im Beitrag 2 nachgewiesen wurde.
Die Vorschläge deutscher Führungskräfte, was respektvolle Führung bedeutet, wurde in Beitrag 2 mit folgender Abbildung zusammengefasst:

%	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		

Abbildung Respektvolles Verhalten - Umsetzung

Die Wege, um die Unternehmenskultur so zu gestalten und die Tools und Prozesse, die Führungskräfte bei der direkten und indirekten Führung der MitarbeiterInnen, des Teams und des eigenen Verantwortungsbereiches einsetzen, liegen vor.

9. Literatur

Bleicher, K., Abegglen, Ch. (2017)
Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017, S. 199 ff.

Grube, J.W. (1982)
Can values be manipulated arbitrarily? A replication that controls for regression effects. In: Personality and Social Psychology Bulletin, 8, 1982, S. 528 – 533

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996)
The Balanced Scorecard. Boston 1996

Lambertz,M. (2016)
Freiheit und Verantwortung für intelligente Organisationen. 2016

Löwgren, N.(2014)
No-Gos im schwedischen Geschäftsleben. In: https://www.handelskammer.se/de/nyheter/no-gos-im-schwedischen-geschaeftsleben

Müller-Stewens, G.(2018)
Unternehmensleitbild. In: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248/version-273470

Nissen, R. (2018)
Führungsgrundsätze. In: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsgrundsaetze-35481/version-258962

Rüegg-Stürm, J; Grand, S. (2020)
Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt. 2. Aufl., 2020

Sattelberger, T. (1989)
Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger.T. (Hrsg): Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Wiesbaden 1989

Schröder, W. (1998)
Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. In: Absolute Customer Care. Hrsg. von André Papmehl. Wien 1998, S.47 - 76

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

Schröder, W. (2023)
Werte und Führung: Erfolgreiche Praxis auf der Basis von Werteforschung statt überholter Grundlagen
https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de/.cm4all/uproc.php/0/2-Werte%20und%20Fuehrung-W-Schroeder.pdf?cdp=a&_=188aaccfd88

Smith, M.E. (2002)
Success Rates forDifferent Types of Organizational Change. In: www.ispi.org, January 2002, S. 26 – 33

Stülten, B.; Stülten, M. (2018)
Der skandinavische Weg der Führung. (S.5-6). Tredition Verlag

Wikipedia Agilität
In: https://de.wikipedia.org/wiki/Agilität_(Management)

Wikiversity:
Kurs Organisationslehre / Viable System Model
https://de.wikiversity.org/wiki/Kurs:Organisationslehre/Viable_System_Model

10. 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