

## Führungsmethoden: Werteorientierte Führung für mehr Akzeptanz, bessere Ergebnisse

### Führung steht in der Kritik

In Umfragen wird Führung massiv infrage gestellt. Denn:

- Immer weniger junge Mitarbeitende seien bereit, Führungspositionen zu übernehmen.
- Work-Life-Balance sei wichtig, aber in einer Führungsposition kaum erreichbar.
- Persönliche Lebensziele ließen sich kaum erreichen.
- Der häufigste Grund für eine Kündigung sei eine zu geringe Wertschätzung durch Führungskräfte.

Deshalb breche die Loyalität der Beschäftigten ein, die Arbeitszufriedenheit lasse nach, die Wechselbereitschaft steige.

Mitarbeitende behaupten außerdem, dass ihre Fähigkeiten nur zum Teil genutzt werden. Sie berichten eher von Unterforderung. Führungskräfte dagegen erfahren eine Zunahme von Stress und quantitativer sowie qualitativer Überforderung.

Deshalb müssen die Grundlagen der Führung hinterfragt werden. Ein entscheidender Einflussfaktor wird dabei völlig unterschätzt: der **Einfluss von Werten und Überzeugungen**.

### Fakten zur Bedeutung von Werten

Werte sind das Ergebnis von langjähriger Sozialisation durch wichtige Bezugsgruppen; zum Beispiel durch die Familie und aus dem Umfeld, in dem Menschen aufwachsen und leben.

Werte werden zum Bestandteil der Persönlichkeit und lenken menschliches Verhalten: Werte sind **erlernte und voreingestellte Entscheidungsgrundlagen**. Sie wirken wie „**Vor-Urteile**“.

Führungskräfte und Mitarbeitende bringen ihre „Vor-Urteile“ mit ins Unternehmen. Bevor geführt, gelernt oder verändert wird, sind schon Überzeugungen aktiviert, die positiv, skeptisch oder ablehnend sein können.

Wenn es um die Veränderbarkeit von Werten geht, belegt die Werteforschung: Werte können nicht manipuliert werden. Es ist bisher noch nie gelungen, Werte gegen den Willen des Inhabers zu verändern.

Und: Werden Werte verletzt, entstehen heftige **Konflikte**.

### Welche Werte Menschen wichtig sind

Mit einem der anerkannt besten Instrumente, dem Rokeach Value Survey (RVS), wurden in Deutschland über 40 Jahre Werte kontinuierlich erfasst. Valide Daten aus weit über 1000 Projekten liegen vor.

Langzeitanalysen zeigen, dass sich die wichtigsten Werte in Deutschland seit über 30 Jahren nicht verändert haben. Dazu gehören die terminalen Werte, die **letztendlichen Lebensziele**:

- Glücklich sein – Zufriedenheit
- Sicherheit für die Familie – sich um die kümmern, die man liebt
- Freiheit – freie Entscheidung, Unabhängigkeit
- Selbstachtung – Respekt vor sich selbst

Werden diese wichtigen Werte infrage gestellt, kommt es zu Widerständen und Konflikten. Je größer die Widerstände und Konflikte desto niedriger die Akzeptanz von Veränderungen.

Hinweis:

Analyseergebnisse zu Werten und Erfahrungen sind in einem Buch zusammengefasst:  
„Werte in Deutschland. Wie Führung und Veränderungen erfolgreicher werden“.  
(<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>)

### Selbstachtung als Wert bei Führung und Zusammenarbeit

Analysen von über 700 Führungskräften und Mitarbeitenden in Unternehmen zeigen stabile Vor-Urteile, gerade auch zum Wert „**Selbstachtung – Respekt vor sich selbst**“.

Zwischen den **Selbsteinschätzungen** von Führungskräften und Mitarbeitenden gibt es bezüglich der Bedeutung des Wertes „Selbstachtung“ keine signifikanten Unterschiede. Er wird von beiden Gruppen als äußerst wichtig angesehen.

Es wurde aber auch erfasst, welche Bedeutung dieser Wert aus Sicht der einen Gruppe für die jeweils andere Gruppe haben könnte; die **Fremdeinschätzung**. Hier zeigt sich: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende vermuten, dass dieser Wert für die jeweils anderen signifikant weniger wichtig ist.

Das ist eine Fehleinschätzung. Gründe für die geringe Wertschätzung von Mitarbeitenden resultieren aus diesem „Vor-Urteil“ aufgrund der Werte und Überzeugungen.

### Fehleinschätzungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden bei wichtigen Werten

Auch bei anderen führungsrelevanten Werten zeigen sich kritische „Vor-Urteile“. So schätzen beispielsweise Führungskräfte die Bedeutung des Werts „**Gehorsam**“ für Mitarbeitende signifikant als zu hoch ein.

Mitarbeitende glauben, dass Führungskräfte wenig **Vertrauen** verdient haben, **Ehrlichkeit** nicht besonders schätzen und dass **Familienfreundlichkeit** fehle.

Solche „Vor-Urteile“ belasten Führung und Zusammenarbeit unausgesprochen durch Misstrauen. Sie fördern Akzeptanz nicht.

Zudem gibt es Werte, die erheblich wichtiger geworden sind. Dazu gehört der Wert „**Genuss, ein Leben in Muße, ein vergnügliches Leben**“, aber auch „**Ehrgeizig, fleißig, strebsam**“.

Werden diese Entwicklungen, die das Verhalten der Menschen prägen, bei der Führung und bei der Zusammenarbeit berücksichtigt?

## Wie Führungskräfte respektvolle Führung umsetzen würden

Wertschätzung ist von besonderer Bedeutung. Auf der Basis der Vergleiche von Werten und Einschätzungen sollten Führungskräfte Vorschläge entwickeln, mit denen **Respekt und Selbstwertgefühl bei Mitarbeitenden** gefördert werden kann.

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis aus vielen Seminaren mit Führungskräften. Es zeigt: Die **Einbeziehung in Entscheidungen** spielt eine größere Rolle als Kommunikation. Aus der Werteperspektive betrachtet liegt die Erklärung dafür auf der Hand.

%	Was fördert Respekt / Selbstwertgefühl bei Mitarbeitenden?	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	<b>Einbeziehen in Entscheidungen</b> => 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	<b>Die Art und Weise der Kommunikation, Empathie</b> <b>Die Rolle von Feedback</b> <b>Umgang mit Konflikten</b>
15	Lob	
11,3	Anerkennung der Leistung	<b>Ohne Ziele / KPI's möglich?</b>
3,2	gerechte Entlohnung, gute Leistung vergüten	<b>Sich um die Interessen der Mitarbeitenden kümmern, Rahmenbedingungen</b>
2,8	Weiterbildung, das Gefühl, sich weiterentwickeln zu können	
2,4	gute Leistung, sehen, dass etwas funktioniert	<b>Ziele erreichen</b>
100		

## Vorschläge, um Respekt und Selbstwertgefühl zu fördern

### Warum verbessert Werteorientierung Führung?

Gerade Experten, gut ausgebildete Führungskräfte und Mitarbeitende, haben einen hohen Anspruch an Führung und Arbeitsinhalte. Sie wollen eine sinnvolle Arbeit und sich bei größeren Veränderungen einbringen oder eigene Entwicklungsinteressen realisieren.

Wer viel Zeit in Ausbildung investiert hat, sich kompetent fühlt und viel Lebenszeit im Beruf verbringt, will Inhalte und Entwicklungen mitgestalten. Experten bei diesen Entscheidungen zu übergehen, ist ein Angriff auf ihr Selbstwertgefühl, führt zum Jobwechsel oder zum Rückzug in eine freizeitorientierte Schonhaltung.

### Wer Werte berücksichtigt,

- bezieht auch indirekt wirkende Einflussgrößen in Entscheidungen ein,
- verliert sich nicht in operativen Handlungsvorschlägen,
- denkt und handelt also „strategischer“,
- wird nicht durch gesellschaftliche Einflüsse überrascht,

- erfasst auch die Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen von Mitarbeitenden,
- erlebt weniger Veränderungswiderstände oder Reibungsverluste,
- denkt in Ergebnissen – und das ist für Führung entscheidend, denn daraus leiten sich alternative Wege ab, von denen der produktivste ausgewählt werden kann.

Da Werte und Überzeugungen kaum veränderbar sind, kommt es für eine erfolgreiche Führung vor allem auf die **Rahmenbedingungen** an. Sie müssen werteorientiert gestaltet werden, damit Werte und Ziele des Unternehmens, aber auch von Führungskräften und Mitarbeitenden berücksichtigt werden.

### Bewährte Methoden für werteorientierte Führung

Die Rahmenbedingungen zeigen sich in den jeweils eingesetzten Führungsmethoden. Die Auswahl und der Einsatz von entsprechenden Konzepten und Instrumenten sind Voraussetzung dafür, dass Werte eine Rolle spielen.

Mit den folgenden Methoden, Konzepten und Instrumenten lässt sich eine werteorientierte Führung bewerkstelligen.

#### Die Funktion einer Führungskraft klären

Führungskräfte haben eine klar definierbare Funktion. Sie müssen Lösungen liefern zur Frage: „Wie können die Werte des Unternehmens über die richtigen Ziele zusammen mit motivierten, fähigen Mitarbeitenden über geeignete Wege (Aufgaben, Prozesse) erreicht werden?“

Sie sind **verantwortlich für Ergebnisse** des eigenen Verantwortungsbereiches. Ob sie ergebnisorientiert für Unternehmen, Mitarbeitende und sich selbst führen, kann gestaltet und überprüft werden.

#### Werte und Ziele des Unternehmens erreichen

Ausgangspunkt sind die Werte und Ziele des Unternehmens. Sie sind meist definiert durch finanzielle Kenngrößen wie Liquidität, Ertrag, Ertragspotenziale. Damit diese Unternehmensziele erreicht werden, braucht es ein verbindliches, unternehmensweit wirksames System für das **Zielmanagement**.

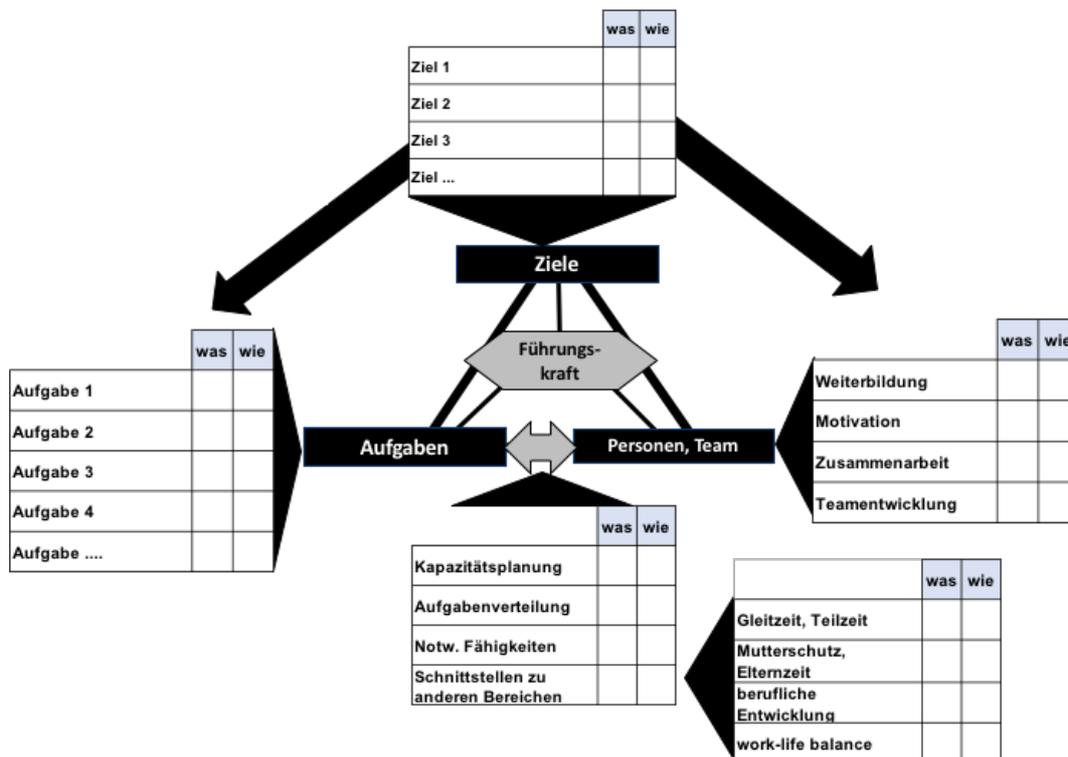
**Zielklausuren** sind darin der Schlüssel. Ohne Zielklausur fehlt den Prozessen Struktur und Verbindlichkeit. In der Zielklausur werden mithilfe einer gründlichen Bedarfsanalyse und mit dem Mehr-Augen-Prinzip die richtigen Ziele gefunden. Um sie zu erreichen, müssen geeignete Projekte realisiert werden.

In den Zielklausuren werden Betroffene zu Beteiligten, werden also als Experten, Ideengeber und Umsetzungsverantwortliche akzeptiert und damit wertgeschätzt.

Instrumente, Prozesse und Erfahrungen zum Zielmanagement sind in einem Buch zusammengefasst: Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools. ( <a href="https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de">https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de</a> )
---

Aufgaben, Prozesse und Arbeitsverteilung aufeinander abstimmen

Führungskräfte müssen die Ziele, Aufgaben und Personen kombinieren und aufeinander abstimmen. Die folgende Übersicht zeigt die Elemente, die dabei eine Rolle spielen. Führungskräfte brauchen für das Managen dieser Elemente Tools aus dem Personal- und Bereichsmanagement.



### Zur Komplexität von Führungshandeln

Mitarbeitende müssen in diese Managementprozesse einbezogen werden. Instrumente wie die **Jobmatrix** verknüpfen dafür aus Zielen abgeleitete Aufgaben mit Personen und zeigen, welche Veränderungen gegebenenfalls notwendig sind. Dabei werden die Interessen der Mitarbeitenden aber auch Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen berücksichtigt. Je weniger Mitarbeitende einbezogen werden, desto niedriger ist die Akzeptanz von Veränderungen.

So wird Transparenz geschaffen, Akzeptanz und Vertrauen verstärkt, Veränderungswiderstand gesenkt. Das verbessert Führungsergebnisse.

Instrumente, Prozesse und Erfahrungen zum Personal- und Bereichsmanagement für Führungskräfte sind in einem Buch wie ein Trainingsprogramm zusammengefasst:  
 Erfolgreich als Führungskraft: Unternehmensziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen.  
 (<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>)

Werte und Ziele der Mitarbeitenden berücksichtigen

Mitarbeitende in die Gestaltung der eigenen Arbeit einzubeziehen, fördert direkt Engagement und Arbeitszufriedenheit. Wer in seinem Beruf „Glücklich sein“ will, sollte Eigenverantwortung übernehmen. Außerdem können Ziele und Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt oder entwickelt werden.

Ein Element darin ist ein **Mitarbeitergespräch**, das auf Augenhöhe geführt wird. Es muss sowohl dem Mitarbeitenden als auch der Führungskraft Perspektiven eröffnen.

Auch längerfristige Perspektiven sind wichtig. Grundlage dafür ist eine funktionierende **Personalentwicklung**. Zu den Entwicklungsmaßnahmen gehören potenzielle Entwicklungswege, zum Beispiel für Azubis, Mitarbeitende oder Quereinsteigende.

Grundlage für Personalentwicklung sind **Personalklausuren**. Sie sind der Schlüssel für den Erfolg und basieren auf intensiven Bedarfsanalysen.

Instrumente, Prozesse und Erfahrungen zur Personalentwicklung sind in einem Buch zusammengefasst: Führung Personalmanagement Personalentwicklung. Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools. (<https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>)

Erfolgserlebnisse für Führungskräfte schaffen

Je weniger Zeit eine Führungskraft in Führung investiert, desto mehr Zeit und Energie fressen akut auftretende Führungsprobleme. Dazu kommt Troubleshooting für fachliche Themen, denn nicht alles läuft immer „wie eine gut geölte Maschine“.

Wenn Führungskräfte aber die genannten Instrumente nutzen, werden sie ihre Arbeitszeit besser einsetzen können durch Konzentration auf die richtigen Ziele, Delegation von Ergebnisverantwortung und bessere Planung. Das hilft, eigene berufliche und private Ziele besser zu erreichen und aufeinander abzustimmen.

So wird Führung attraktiv und ist ein wesentlicher Anreiz, Führungskraft zu werden.

Auch die Attraktivität des Unternehmens steigt, weil sich Ergebnisse für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende nachweisbar verbessern.