

## Wer Werte berücksichtigt, verbessert nachhaltig Führungsergebnisse, Mitarbeiterbindung und Work-Life-Balance

Eine sozialpsychologische Erkenntnis ist unbestritten: Werte beeinflussen direkt individuelles Verhalten. Es ist bemerkenswert, dass Werte in klassischen Führungskonzepten keine wesentliche Rolle spielen. Ergebnisse aus über 30 Jahren Werteforschung zeigen, wie Werte dann in Führungsprozessen wirken. Führungskräfte und Mitarbeitende lassen ihre Werte und Überzeugungen nämlich nicht zu Hause, wenn sie das Unternehmen betreten. Werden Werte berücksichtigt, eröffnen sich wirkungsvollere Ansatzpunkte und Maßnahmen, die sich positiv auswirken auf Motivation, Work-Life-Balance, Mitarbeiterbindung, Führung und Unternehmensergebnisse.

### Herausforderungen

Herausforderungen für Führung in Deutschland werden schon seit Jahren diskutiert:

- 1999 schrieb die Süddeutsche Zeitung: "Firmentreue - ein Wert von Gestern"
- 2001 belegte die Work-Life-Studie von Philips dass Führungskräfte und Experten die größten Schwierigkeiten haben Beruf und Privatleben in einer Balance zu halten
- Heute soll der häufigste Grund für eine Kündigung seitens der Arbeitnehmer eine zu geringe Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten sein (ntv-Ratgeber)

Führungsgrundlagen mit Überzeugungen und Werten rücken in den Fokus.

Kürzlich sind Ergebnisse aus über 30 Jahren Feldforschung zum Thema Werte in drei wissenschaftlich fundierten Beiträgen auf der Website der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik (GWS) veröffentlicht worden. Dort finden sich alle Details zu Grundlagen, Ergebnissen, Konsequenzen und Literaturhinweisen. Auch zum Rokeach Value Survey (RVS), dem bis heute anerkannt besten Instrument zur Erfassung von Werten. Der RVS wurde in vielen Seminaren und Projekten eingesetzt. So haben sich über die Jahre empirisch gefundene Erkenntnisse aus weit über 1000 Anwendungen in vielen Unternehmen und Branchen ergeben. Sie sind stabil. Sie können als Führungsgrundlage verallgemeinert werden und liefern wirkungsvollere Handlungsvorschläge, die sich bewährt haben.

### Werte und deren Wirkungen erfassen mit dem Rokeach Value Survey

Werte sind das Ergebnis von Sozialisation durch wichtige Bezugsgruppen, z.B. der Familie, durch "Autoritäten" und „Peer Groups“. Dazu gehört auch die Kultur, in der Menschen aufwachsen und leben. Werte entwickeln sich über einen langen Zeitraum und werden zum Bestandteil der Persönlichkeit. Im wissenschaftlichen Diskurs steht außer Frage, dass Werte die Funktion besitzen, Verhalten zu steuern: Werte

- unterstützen bei der Beschreibung, Bewertung, Planung und beim Schlussfolgern
- sind wesentliches Element des Selbstkonzeptes, des Selbstwertgefühls
- beeinflussen das Informationssuch-Verhalten und das Entscheidungs-Verhalten

Erkenntnisse zu Wertekonflikten zeigen, dass diese außergewöhnlich energiegeladen sind und nicht unterschätzt werden sollten. Wer Werte verletzt oder in Frage stellt, erhält eine oft erstaunlich heftige Reaktion, wie im GWS-Beitrag 1 belegt wird.

Der Rokeach Value Survey (RVS) unterscheidet terminale Werte, das sind letztendliche Lebensziele und instrumentale Werte, das sind wünschenswerte Verhaltensweisen. Für

jeden Wertebereich enthält man eine Liste von jeweils 18 Wertbegriffen. Um die relative Bedeutung dieser Werte zu bestimmen, sollen die jeweils 18 Werte miteinander verglichen und in eine Rangreihe entsprechend ihrer Wichtigkeit gebracht werden. Da alle Wertbegriffe sozial oder persönlich erwünschte Aussagen enthalten, ist eine Ordnung der Begriffe nur aufgrund eines impliziten persönlichen Präferenzmodells möglich, das auf diesem Wege offenkundig wird. Werte werden über Rangreihen erfasst und nicht wie Einstellungen über Skalen. Deshalb spielen die Rangplätze, die Werte erreichen, eine wichtige Rolle. Erfahrungen zeigen, dass gerade die Werte, die auf den ersten und den letzten Plätzen der Rangreihe liegen, eine sehr begründete Entscheidung der Befragten darstellt.

### Erkenntnisse zu gesellschaftlichen Werten aus über 30 Jahren Werteforschung

Haben sich Wertestrukturen in den letzten Jahren in Deutschland verändert? Um diese Frage zu beantworten wurden 344 Befragungsergebnisse, die nach dem Jahr 2000 ermittelt wurden, verglichen mit 354 Ergebnissen, die zwischen 1990 und 2000 erfasst wurden.

### Grundlegender Wertewandel in Deutschland? Fehlanzeige

Es sind sechs terminale Werte, die in Deutschland seit über 30 Jahren auf den ersten Plätzen liegen und deshalb in der Gesellschaft als sehr wichtig eingeschätzt werden (Abb. 1):

<b>Terminale Werte</b>				
Erhebungszeitraum	nach 2000	Rang-	Rang-	vor 2000
	Median	platz	platz	Median
Glücklichsein – zufriedenheit	3,00	1	1	4,00
Sicherheit für die Familie – sich um die kümmern, die man liebt	3,00	2	3	4,00
Freiheit – freie Entscheidung, unabhängigkeit	5,00	3	4	5,00
Reife Liebesbeziehung – körperliche, geistige vertrautheit	6,00	4	6	7,00
Selbstachtung – respekt vor sich selbst	6,00	5	2	4,00
Innere Harmonie – frei von inneren konflikten	7,00	6	5	6,00

Abb. 1 Vergleich Werte vor und nach dem Jahr 2000

Die beiden wichtigsten instrumentalen Werte sind in Deutschland seit über 30 Jahren

- „**ehrlich** aufrichtig wahrheitsliebend“ (Platz 1)
- „**verantwortungsbewusst** zuverlässig verlässlich“ (Platz 2)

Über mehr als 30 Jahre haben sich die Inhalte der wichtigsten Werte nicht verändert. Das untermauert auch ein aktueller Vergleich von Wertestrukturen.

### Werte in Krisensituationen

In den letzten Jahren hat jeder in Deutschland mit Covid19 Grenzerfahrungen gemacht und auch der sehr nahe Krieg in der Ukraine hat Einfluss auf unser Leben. Beides haben wir als

Gesellschaft in den letzten 70 Jahren so und mit diesen Konsequenzen nicht erlebt. Die Frage ist, ob diese einschneidenden Erfahrungen einen Einfluss auf Werte haben. Ein Vergleich der Wertestrukturen von Seminarteilnehmenden aus dem Jahr 2019, die Covid19 bzw. den Ukrainekrieg noch nicht erlebt hatten mit einer Vergleichsgruppe aus den Jahren 2021 und 2022, die beides erlebt haben, kommt zu folgendem Ergebnis:

**Kein einziger Einzelvergleich von 36 Werten des RVS zeigt einen signifikanten Unterschied.**

Selbst sehr außergewöhnliche Einflüsse und Konsequenzen einer Pandemie oder eines Krieges in der Nähe verändern zumindest kurzfristig nicht die Priorität von Werten. Was sich vielleicht verändert sind Einstellungen, die nach Rokeach näher an Einflüssen der Situation angesiedelt sind. Diese Einstellungen können sich aber ebenso schnell wieder verändern. Die Ergebnisse belegen die Stabilität von Werten. Werteprioritäten haben sich in den letzten 30 Jahren in Deutschland kaum verändert.

Wenn Werte verletzt werden oder in Konflikt geraten

Gesellschaftliche, kulturelle Grundlagen in Form von Werten sind also äußerst stabil. Da Werte Verhalten direkt beeinflussen, stellt sich die Frage, was passiert, wenn Werte verletzt oder in Frage gestellt werden. Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn

- in der Pandemie der Wert „Freiheit“ massiv eingeschränkt wird?
- politische Entscheidungen den Wert „Sicherheit für die Familie“ direkt tangieren?
- Selbstachtung in gesellschaftlichen Bereichen verletzt wird?

Der Umgang mit den Wirkungen von Werten in der Gesellschaft auch bei notwendigen Veränderungen ist eine komplexe Herausforderung. Was sollte beachtet werden? In Unternehmen können Wirkungen begründet beschrieben und berücksichtigt werden.

Wichtige Werte werden in Unternehmen falsch eingeschätzt oder verletzt

Mit Hilfe des RVS sollten sich Führungskräfte in vielen Seminaren und Projekten mit Werten beschäftigen. Dazu bearbeiteten sie den RVS, der anonymisiert eingesammelt wurde. Einige Zeit später wurde ein zweites Exemplar des RVS verteilt. Nun sollen sich die Führungskräfte in ihre Mitarbeitenden hineinversetzen und die Werte so ordnen, wie sie glauben, dass Mitarbeitende sie ordnen würden. Diese Einschätzungen waren in Wirklichkeit eine Abfrage der Führungskräfte zu Ihren „Vor-Urteilen“ gegenüber Mitarbeitenden.

In vielen Seminaren mit Mitarbeitenden wurde in derselben Weise vorgegangen. Sie erfassten ihre eigenen Werte und schätzten die Werte von Führungskräften ein. Die Ergebnisse, von denen hier Beispiele aus GWS-Beitrag 2 knapp gezeigt werden, ergaben sich von Anfang an in allen Unternehmen und Branchen. Sie wurden immer stabiler.

Beispiel 1: Die Einschätzung der Werte „Selbstachtung“ und „Innerer Harmonie“

Zwischen den Selbsteinschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitenden bezüglich der terminalen Werte „**Selbstachtung**“ und „**Innere Harmonie**“ gibt es keine signifikanten Unterschiede. Beide Funktionen schätzen aber ein, dass diese Werte für die andere Funktion signifikant weniger wichtig sein sollen. Das ist eine Fehleinschätzung. Wer die Bedeutung von Wertschätzung und Selbstachtung für Menschen unterschätzt oder nicht berücksichtigt macht einen folgenschweren Fehler:

**Die eigene Selbstachtung zu erhalten ist einer der wichtigsten Werte, in der Gesellschaft und auch für Führungskräfte und für Mitarbeitende.**

Warum hat sich diese Fehleinschätzung ergeben? Wie kann Wertschätzung gesteigert werden? Sollte man das Ergebnis ignorieren oder muss sich Führung ändern?

#### Beispiel 2: Die Einschätzung des Wertes „ehrlich“

Der Verhaltenswert „**ehrlich**“ wird von Führungskräften genauso wichtig eingeschätzt wie von Mitarbeitenden. Mitarbeitende glauben aber, dass im Vergleich zu Ihnen dieser Wert für Führungskräfte signifikant weniger wichtig ist. Wenn man berücksichtigt, dass dieser Wert in Deutschland zu den zwei wichtigsten instrumentalen Werten gehört und sich das seit über 30 Jahren nicht verändert hat, dann macht dieses Ergebnis äußerst nachdenklich. Warum schätzen Mitarbeitende ein, dass Ehrlichkeit für Führungskräfte unwichtiger ist? Kann auf dieser Basis eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen? Provozieren klassische Führungsgrundlagen vielleicht dieses Ergebnis?

#### Beispiel 3: Die Einschätzung von Familienorientierung

Für die Werte „**Sicherheit für die Familie**“ und „**Glücklichsein**“ gibt es keine gravierenden Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung von Führungskräften und Mitarbeitenden was die Rangplätze betrifft. Es gibt auch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Selbsteinschätzungen der Führungskräfte und deren Einschätzungen zu Mitarbeitenden. Aber Mitarbeitende schätzen ein, dass für Führungskräfte diese beiden Werte signifikant weniger wichtig sein sollen. Das ist bei beiden Werten jedoch eine Fehleinschätzung. Warum schätzen Mitarbeitende 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?

#### Beispiele 4: Die Einschätzung des Wertes „Gehorsam“

Die Ergebnisse zu einem weiteren Wert dürfen in diesem kurzen Ergebnisüberblick nicht fehlen, die Ergebnisse zum Wert „**gehorsam** - pflichtbewusst respektvoll“. Zwischen den Selbsteinschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitenden gibt es bezüglich des Verhaltenswertes „**gehorsam**“ keine signifikanten Unterschiede. Dieser Wert wird sowohl in der Gesellschaft als auch durch Führungskräfte und Mitarbeitende als der unwichtigste aller 18 Verhaltenswerte eingeschätzt. Führungskräfte glauben aber, dass Mitarbeitende diesen Wert für signifikant wichtiger halten als sie selbst. Da ist wohl der Wunsch die Grundlage für die Einschätzung. Aber auch Mitarbeitende glauben, dass für Führungskräfte „**gehorsam**“ signifikant wichtiger ist als für sie selbst. Wenn sie sich dann „gehorsam“ verhalten müssen, tun sie das vielleicht nur mit einer geballten Faust in der Tasche? Führung – Autorität – Gehorsam, hier sind Konflikte vorprogrammiert, auch im gesellschaftlichen Raum. Wenn Fehleinschätzungen zur Handlungsgrundlage werden führt das zu Konflikten.

#### Wirkungen wenn Werte nicht berücksichtigt werden - Zusammenfassung

Bemerkenswert ist, dass in Analysen vier der sechs terminalen Werte tangiert werden, die in Deutschland seit über 30 Jahren zu den wichtigsten Werten gehören: „**Glücklichsein**“, „**Sicherheit für die Familie**“, „**Selbstachtung**“ und „**Innere Harmonie**“. Außerdem ist einer der zwei als sehr wichtig eingeschätzten instrumentalen Werte betroffen nämlich „**ehrlich**“. Diese Werte bestimmen Verhalten wesentlich. Wenn in Führungssituationen diese Werte durch Führungsverhalten nicht beachtet, falsch eingeschätzt oder sogar verletzt werden, kann dann Führung zu guten Ergebnissen kommen? Beeinflusst das die Work-Life-Balance? Ist Führung dann für Mitarbeitende motivierend? Ist unehrliches Führungsverhalten für Mitarbeitende möglicherweise ein Grund, sich auch unehrlich zu verhalten? Wird dann Führung für Führungskräfte nicht konfliktreich, belastend und sehr zeitaufwändig, auch weil

Troubleshooting für fachliche Überraschungen die knappe Zeit für Führung weiter einschränkt? Fördert das Engagement und den Verbleib im Unternehmen? Sind das Folgen klassischer Führungskonzepte?

### Konsequenzen für erfolgreichere Führung

Wie muss Führung gestaltet werden damit Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Werte und Überzeugungen, ihre Motivation und Engagement einbringen wollen und können? Die Erkenntnisse zum Einfluss der Werte sind lange bekannt. So konnten Ansatzpunkte und Maßnahmen entwickelt und eingeführt werden, die sich bewährt haben.

### Der Schlüssel: Führungsstile und situative Führung haben kontraproduktive Wirkungen

Wenn Führungskräfte mit Führungsstilen und situativem Verhalten führen, werden Werte von Mitarbeitenden direkt verletzt. Diese klassischen Konzepte sind aber die Inhalte fast aller Führungstrainings in Deutschland:

Wenn es sich Führungskräfte nach eigener Einschätzung herausnehmen können situativ z.B. zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil zu wechseln, dann instrumentalisieren sie Mitarbeitende. Wer sich wie ein „Spielball“ in unterschiedlichen Situationen erlebt, fühlt sich nicht wertgeschätzt sondern als „Mittel“, das durch Führungskräfte nach Belieben manipuliert wird. Das ist nicht „Führung auf Augenhöhe“. Führungskräfte werden bei solch taktischen Verhaltensänderungen sicherlich nicht als ehrlich eingeschätzt. Unberechenbare Führungskräfte verursachen erheblichen Stress bei Mitarbeitenden.

Grundlage von Führung ist respektvolles Verhalten, um das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden **und** der Führungskraft aufrecht zu erhalten. Das ist keine wählbare Verhaltensalternative. Qualifizierte Mitarbeitende akzeptieren den direktiven, autoritären Führungsstil sowieso nicht mehr. Der Stil verletzt das Selbstwertgefühl und stellt Kompetenz in Frage, die sich Mitarbeitende oft lange erarbeitet haben. Deshalb verlassen sie das Unternehmen oder sie kündigen innerlich und ziehen sich in eine freizeitorientierte Schonhaltung zurück.

Durch Führungsstile wird auch ein überholtes Verständnis von der Rolle einer Führungskraft als „Obrigkeit“ konserviert, nämlich einer Führungskraft, die Entscheidungen alleine trifft, Aufgaben verteilt und „gehorsam“ erwartet.

Wird die Rolle der Führungskraft als „Obrigkeit“ in Frage gestellt, dann steht sofort die Hierarchie im Brennpunkt. Hierarchische Strukturen werden zunehmend hinterfragt. Sicherlich sollte die Höhe der Machtunterschiede und das konstruktive Ausüben von Macht überprüft 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 nicht darum gehen, Hierarchie und Führungskräfte abzuschaffen. Es muss darum gehen, die Funktion einer Führungskraft auf den Prüfstand zu stellen: Sie ist verantwortlich für **alle** Ergebnisse im eigenen Verantwortungsbereich. Führungstheorien müssen die Frage beantworten: „Wie kann eine Führungskraft die richtigen Ziele zusammen mit motivierten, fähigen Mitarbeitenden und dem Team über geeignete Wege (Aufgaben und Prozesse)

erreichen?“ Eine Führungskraft muss dafür sorgen, dass der eigene Verantwortungsbereich strategisch und operativ gut aufgestellt ist. Das ist nur für Führungskräfte der Arbeitsinhalt. Das unterscheidet Führungskräfte von Mitarbeitenden.

Ziele, insbesondere die Unternehmensziele, spielen dabei eine entscheidende Rolle. Im Laufe der Zeit wurde deutlich, dass Ziele der Ausgangspunkt sind, um Komplexität und Veränderungen zu bewältigen. Komplexe und komplizierte Herausforderungen müssen unterschieden werden. Der Unterschied ist für Führung erfolgskritisch und wird im GWS-Beitrag 2 detailliert beschrieben. Ergebnisvereinbarung statt Aufgabenvereinbarung ist auch die Grundlagen, um Homeoffice sinnvoll zu nutzen. Der Umgang mit Zielen ist gerade in Deutschland höchst veränderungswürdig. Dazu muss an Überzeugungen gearbeitet werden.

Als Führungskraft die Funktion erfüllen und Werte berücksichtigen

Wie müsste sich eine Führungskraft verhalten, wenn sie Respekt und Selbstwertgefühl bei Mitarbeitenden durch Führung erreichen will? Grundlagen dafür zeigen Analyseergebnisse, die im GWS-Beitrag 2 detailliert beschrieben werden. Antworten aus vielen Maßnahmen zeigt Abb.2:

%	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	<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, 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		

Abb. 2 Was fördert Respekt und Selbstwertgefühl?

Natürlich ist Kommunikation, respektvolles Verhalten, Empathie wichtig. Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbinden wird aber am meisten gefordert. Wenn die Einbindung von Mitarbeitenden wertschätzend sein soll, dann allerdings nicht in der Form: „Die Führungskraft erarbeitet die Entscheidung „im stillen Kämmerlein“, stellt sie dann vor und lässt sie abnicken“.

Wenn Einbindung außerdem noch erfolgreich sein soll, müssen Führungskräfte die Grundlagen für Entscheidungen strategisch und operativ gut durchdenken und hinsichtlich ihrer Konsequenzen hinterfragen. Wer den Anspruch erhebt zu führen, der muss Vorschläge vorlegen, wohin es in Zukunft gehen soll und wie welche Ziele erreicht werden können. Dazu müssen Führungskräfte zuerst Situationsanalysen für den eigenen Bereich durchführen, u.a.:

- Warum muss es den Bereich überhaupt geben?
- Welche grundlegenden und welche aktuellen Ziele sollen erreicht werden?

- Welche Aufgaben müssen wie (Methoden/Prozesse) deshalb bearbeitet werden?
- Welche Kompetenzen sind dafür notwendig?
- Welche Schnittstellen zu anderen Bereichen gibt es?
- Welche Engpässe und Veränderungen gibt es oder wird es wahrscheinlich geben?

Dazu benötigen Führungskräfte geeignete Tools. Sie kommen in klassischen Trainings kaum vor, weil der Fokus auf Kommunikation liegt. Es müssen auch klassische Instrumente wie Stellenbeschreibungen durch systemische Instrumente wie die Job-Matrix ersetzt werden. Erfahrungen und Beispiele für erfolgreiche Prozesse und Tools werden an anderer Stelle detailliert beschrieben.

Wirkliche Einbindung bedeutet, diese Grundlagen den Mitarbeitenden vorzustellen, sie zu diskutieren, zu verändern oder zu ergänzen und erst dann zu entscheiden. Mitarbeitende müssen sich einbringen bei struktureller Arbeitsüberlastung, größeren Veränderungen oder wenn Entwicklungsinteressen realisiert werden sollen. Schon 2012 berichteten im Stressreport Deutschland Führungskräfte in höherem Maße von Stresszunahme und quantitativer sowie qualitativer Überforderung als Mitarbeitende. Mitarbeitende berichteten eher von Unterforderung. Burnout und Boreout können so vermieden werden.

Beteiligung an Entscheidungsprozessen dient so der Transparenz, die von Mitarbeitenden gefordert wird. Außerdem verbessert das Mehr-Augen-Prinzip Entscheidungen in komplexen Situationen nachweisbar. Die „Autorität“ der Führungskräfte wird noch gesteigert, durch Rollenklarheit und wenn Unternehmensziele und Mitarbeitererwartungen berücksichtigt werden. Im Kern geht es darum, die Werte, Ziele und Interessen des Unternehmens, der Führungskräfte und der Mitarbeitenden so weit wie es geht zu synchronisieren. Das steigert Motivation und Engagement. Die Work-Life-Balance hängt nicht nur von einem zeitlichen Ungleichgewicht ab. Wenn der Unterschied zwischen der privaten Lebenswirklichkeit und den Lebensbedingungen im Unternehmen (z.B. gehorsam) groß ist, dann wird Balance schwer. Deshalb sind auch geeignete unternehmensweit wirkende Rahmenbedingungen notwendig.

Die Unternehmenskultur gestalten und Werte berücksichtigen

Wenn die Aussage stimmt „Culture eats strategy for breakfast“ (Peter Drucker), dann bestimmt die Unternehmenskultur den Erfolg von Führung. Die Unternehmenskultur fasst die Normen, Werte, Einstellungen, Haltungen und Verhaltensmuster zusammen, die im Unternehmen gelebt werden oder gelebt werden sollen. Ergebnisse der Werteforschung zeigen, dass sich Werte nur sehr langsam, wenn überhaupt verändern lassen. Eine seit langem nachgewiesene Erkenntnis ist dabei zu berücksichtigen:

**Werte können nicht manipuliert werden.**

Es ist bisher noch nie gelungen, das Wertesystem gegen den Willen des Inhabers zu verändern. „In the final analysis, the value changes that occur are under the control of the subject and not the experimenter.“ (Grube 1982)

Natürlich haben Unternehmensleitung und obere Führungskräfte den entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmenskultur. Führen bedeutet Vorleben, alles andere ist höchstens Dressur.

Zwei Ansatzpunkte unterstützen kurzfristige Veränderungen der Kultur:

### *Führungssysteme*

Unternehmensweit wirksame Systeme, die zum Führungskonzept gehören, gestalten die Rahmenbedingungen für Führung. Dazu gehören Systeme zum Ziel-Management und zur Personalentwicklung. Gerade eine sinnvolle Weiterentwicklung von Mitarbeitenden ist ohne ein wirkungsvolles System zur Personalentwicklung kaum möglich. Es bestimmt auch die Bindung von Mitarbeitenden und Führungskräften, die sich entwickeln wollen. An den im Unternehmen genutzten Tools kann abgelesen werden, ob Werte berücksichtigt werden und eine förderliche Unternehmenskultur überhaupt entstehen kann. Beispielhafte Fragen aus GWS-Beitrag 3:

- Werden Ziele weiterhin in Einzelgesprächen vereinbart und sind dann meistens Zielsetzungen statt Zielvereinbarungen oder werden Zielklausuren durchgeführt, denn die wirkliche Herausforderung besteht darin, die richtigen Ziele zu finden und Betroffene zu Beteiligten werden zu lassen?
- Stehen im Mitarbeitergespräch Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte im Mittelpunkt oder werden Mitarbeitende durch ein geeignetes Tool auf Augenhöhe in Führung einbezogen, um Vorschläge für individuelle Entwicklungsmaßnahmen und Wünsche der Mitarbeitenden zu erarbeiten, aber auch um Vorschläge der Mitarbeitenden zu erhalten, damit deren Arbeit effektiver wird?
- Betrifft Personalentwicklung alle Führungskräfte und Mitarbeitenden oder konzentriert sich „Talentmanagement“ 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 ihre vielleicht besten Mitarbeitenden abgeben müssen, mit denen sie eigentlich Ziele erreichen wollen?

Der Einfluss der Rahmenbedingungen auf individuelles Verhalten wird stark unterschätzt und damit auch die Möglichkeit und Chance, individuelles Verhalten kurzfristiger zu verändern. Erfahrungen, bewährte Konzepte und Prozesse bis hin zu direkt einsetzbaren Tools werden an anderer Stelle detailliert beschrieben.

### *Erwünschte Verhaltensmuster*

Der zweite Ansatzpunkt besteht darin, Verhaltensmuster, die im Unternehmen gelebt werden auf ihre Sinnhaftigkeit und ihren Nutzen zu überprüfen. Ein gutes Beispiel bringt ein Vergleich mit Verhaltensmustern aus skandinavischen Ländern. Skandinavische Wege der Führung sind erfolgreich, weil sie nachweisbar die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Produktivität der Unternehmen fördern. Eine schwedische Grundlage ist der Team-Gedanke: Niemand in der Gruppe wird bestraft, wenn Fehler passieren. Schon die Frage nach dem „Schuldigen“ gilt als No-Go. Bei komplexen Herausforderungen ist eine 0-Fehler-Strategie sowieso eine Überforderung von Führungskräften und Mitarbeitenden, denn in komplexen Situationen sind unübersichtliche Einflüsse an der Tagesordnung. Ein weiteres allgemein akzeptiertes No-Go: Ein Meeting soll nie nach 16 Uhr terminiert werden. Viele schwedische Führungskräfte und Mitarbeitende holen dann nämlich ihre Kinder aus dem Kindergarten ab.

So kann Familienorientierung und Work-Life-Balance recht praktisch unterstützt werden. Verschlechtern solche Verhaltensmuster Unternehmensergebnisse?

Wer fundierte, neue Wege gehen will, muss überholte Führungskonzepte loslassen. Auf einer ungeeigneten Grundlage können keine erfolgreichen Ergebnisse wachsen.

#### Zum Knowhow

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

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

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

Im Buch „Erfolgreich als Führungskraft: Ziele, Mitarbeiterinteressen und die eigene Work-Life-Balance in einer turbulenten, komplexen Welt in den Griff bekommen“ werden mit einem Trainingsprogramm Erfahrungen, Knowhow und die Schritte zur Umsetzung beschrieben. Tools, die dafür heruntergeladen und im Original eingesetzt werden können, helfen dabei, die notwendigen Denkprozesse zu gehen und zu dokumentieren, damit sie mit Mitarbeitenden diskutiert werden können.

Im Buch „Führung, Personalmanagement, Personalentwicklung – Systemdenken, Erfahrungen, direkt einsetzbare Tools“ stehen die unternehmensweiten Führungssysteme im Mittelpunkt, die sich seit langem bewähren.

Mehr Informationen zu beiden Büchern finden Sie über <https://www.dr-schroeder-personalsysteme.de>

Dr. Wolfgang Schröder  
58540 Meinerzhagen  
Genkeler Straße 47  
Tel. 02354 - 65 66  
0175 166 167 6  
e-mail Dr.W.Schroeder@t-online.de  
[www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)