



Leseprobe aus Burow, Führen mit Wertschätzung, ISBN 978-3-407-36627-6

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36627-6)

isbn=978-3-407-36627-6

*Prolog:
Wohlbefinden, Engagement
und Spitzenleistung – wie Unter-
nehmen zukunftsfähig werden*

Ja, es gibt sie, Unternehmen, die ihre Mitarbeiter mit Stolz erfüllen und Arbeitsplätze bieten, die begeistern, bisweilen sogar glücklich machen. Arbeit bestimmt den größten Teil unseres Lebens, doch für viele bedeutet sie eher Stress als Erfüllung, und dieser Umstand schädigt nicht nur die Mitarbeiter, sondern beeinträchtigt auch den Unternehmenserfolg.

Wie der Gallup-Engagement-Index, der alljährlich erscheint, mit erstaunlicher Konstanz zeigt, schieben 67 Prozent der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift, 17 Prozent befinden sich in einer Art Sabotage-Modus, während lediglich 16 Prozent von ihrem Unternehmen begeistert sind. Hochgerechnet sind dies 23,5 Millionen Beschäftigte (Stand 2014), die kein Herz für ihr Unternehmen, und ca. 5 Millionen Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben. Wo liegen die Ursachen für diesen erschreckenden Befund?

Führungskräfte sind in Deutschland durchschnittlich 46 Jahre alt und vor allem aufgrund fachlicher Leistungen befördert worden. Meist fehlt ihnen eine qualifizierte Führungsausbildung, und so gibt denn auch nur jeder Dritte an, ein positives Mitarbeiterbild zu haben und sich an der Förderung von Potenzialen und Stärken zu orientieren. Wen nimmt es da Wunder, dass sich eine Mehrzahl der Befragten über mangelnde Wertschätzung beklagt und von den innerlich Gekündigten nur 40 Prozent sagen, sie hätten in der letzten Woche Spaß bei der Arbeit gehabt, während dies 83 Prozent der Hochengagierten angeben. 60 Prozent der innerlich Gekündigten geben sogar an, dass sie sich im letzten Monat ausgebrannt gefühlt hätten, während dies bei den Hochmotivierten nur auf 21 Prozent zutrifft – immer noch ein Wert, der viel zu hoch ist.

Hier zeigt sich: Die Auswahl der Führungskräfte erfolgt häufig nach ungeeigneten Kriterien; einer zu großen Zahl mangelt es an Führungskompetenzen, und sie werden mit ihrer anspruchsvollen Aufgabe, die offenbar viele überfordert, allein gelassen. Was fehlt, ist ein simples Führungsmodell, das der Komplexität der Anforderungen gerecht wird, aber auch den Führungskräften einfach zu handhabende Orientierungen und Instrumente an die Hand gibt.

Mit dem Leadership-Kompass und den »magischen 3×3« erfolgreicher Führung und Unternehmensentwicklung werden Sie in diesem Buch ein solches Modell kennenlernen, das praxisnah und zugleich theoretisch fundiert ist.

Zentraler Angelpunkt dieses Modells ist die Frage, wie wir die Bereiche »Wohlbefinden« und »Engagement« so miteinander verbinden können, dass Spitzenleistungen entstehen. Ja, Sie haben richtig gelesen. Wie uns die Hirnforschung gezeigt hat, sind Lernen und Arbeiten mit Lust besetzte Grundbedürfnisse des Menschen. Menschen ohne Beschäftigung sind unglücklich, antriebsarm und werden depressiv. Arbeit gehört neben der Familie zu den wichtigsten Quellen unserer Lebenszufriedenheit und stellt eine zentrale Voraussetzung für das Erleben von Glück dar. Mehr noch: Der Grad unserer Berufs- bzw. Arbeitszufriedenheit bestimmt nicht nur über unser Einkommen und über unsere Lebenserwartung, sondern auch darüber, ob wir unsere Potenziale entfalten und ein erfülltes Leben führen können.

Wenn Unternehmen sich also um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter kümmern und für Bedingungen sorgen, die zur Identifikation mit dem Unternehmen und zu Engagement herausfordern, dann legen sie damit zugleich die Grundlage für Spitzenleistungen und den Unternehmenserfolg.

Dies sind vergleichsweise simple Einsichten, die durch wissenschaftliche Studien aus den unterschiedlichsten Bereichen in erdrückender Eindeutigkeit bestätigt werden. Und doch sieht die Unternehmenswirklichkeit oft ganz anders aus, wie wir aus Untersuchungen und nicht zuletzt aus unserer langjährigen Beratungstätigkeit wissen. Und dies mit verheerenden Folgen, wie auch die Führungsdesaster aus dem Banken- und Automobilbereich der letzten Zeit gezeigt haben. »We don't need another hero«, sang Tina Turner weitsichtig und benannte damit eine Erfolgsformel des postheroischen Managements, in dem die Überschätzung vermeintlich herausragender »Führer« zurückgenommen und ihre Bedeutung auf ein realistisches Maß reduziert wird.

Noch immer dominiert in vielen Unternehmen eine an starren Hierarchien orientierte Führungskultur, die nicht selten auf Angst und Druck beruht und Mitarbeitern zu wenig Gestaltungsspielraum und Einfluss erlaubt. Dieser überholte Führungsstil scheitert immer häufiger, berücksichtigt er doch weder die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden noch die der Gesellschaft insgesamt. Die sagenhaften Renditeziele, die glorifizierte Topmanager versprochen, lösen sich allzu oft nach wenigen Jahren in Luft auf. Mehr noch: Die falsche Führungskultur, die Mitarbeiter zu Lügen und Manipulationen gezwungen hat, um die überzogenen Zielvereinbarungen zu erfüllen, gefährdet nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter selbst, sondern immer öfter auch das Überleben von Unternehmen.

Eine Führung, die sich an nachhaltigen Zielen orientiert, sieht anders aus. Statt auf überzogene Renditen zu setzen, die auf der Übervorteilung von Marktteilnehmern beruhen – wie wir es im Finanzsektor erlebt haben – und nur kurzfristig Erfolg erzielen, geht es heute ganz im Gegenteil darum, die Kernwerte *Vertrauen*, *Transparenz* und *Verantwortung* – so die Formel eines innovativen Dax-Managers, den wir beraten haben – nicht nur zu predigen, sondern auch zu leben. Der weltweit erfolgreiche Hersteller von medizinischen Produkten, B. Braun, setzt mit seiner Trias *Vertrauen*, *Transparenz*, *Wertschätzung* einen etwas anderen Akzent, der meines Erachtens den Kern zukunftsfähiger Führung noch eher trifft: Wer seine Mitarbeiter wertschätzt, der schafft zugleich die Grundlagen für eine eigenständige Verantwortungsübernahme. Wertschätzung erweist sich – wie wir sehen werden – als Schlüssel für Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung.

An der Herausforderung, zukunftsfähige Führungsmodelle zu entwickeln und umzusetzen, wird sich in Zeiten schnellen Wandels die Konkurrenzfähigkeit nicht nur unserer Unternehmen, sondern der Gesellschaft insgesamt entscheiden. Demotivierte Mitarbeiter und Bürger hemmen nicht nur den notwendigen Wandel, sondern neigen auch dazu, passiv, destruktiv oder gar krank zu werden und die Gesellschaft zu belasten, anstatt sie voranzubringen. Deshalb

sollten wir uns fragen, wie es uns gelingen kann, aus dieser Abwärtsspirale falscher Führungskonzepte und Gratifikationssysteme herauszukommen. Wie Sie sehen werden, gibt es dafür eine Reihe vergleichsweise einfacher Ansätze, deren konsequente Umsetzung einen schrittweisen Richtungswechsel ermöglicht, der in eine sich selbst stabilisierende Aufwärtsspirale mündet und so den Wandel zu einer mitarbeiter- und kundenorientierten Führungskultur ermöglicht, die auch die gesellschaftlichen Anforderungen eines nachhaltigen Wirtschaftens berücksichtigt.

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Erkenntnis, dass wir beim anstehenden Generationenwechsel einen Wertewandel erfahren werden, wie nicht zuletzt die Shell-Jugendstudie gezeigt hat. Junge Führungskräfte werden sich immer weniger in fremdbestimmte, gängelnde Führungsmodelle zwingen lassen. Wie die neueste Studie des ADP Research Instituts gezeigt hat, zielen die fünf wichtigsten Bedürfnisse, die die befragten Arbeitnehmer nannten, auf eine neue Führungskultur, die durch die Stichworte *Freiheit*, *Wissen*, *Sinn*, *Selbstmanagement* und *Stabilität* umrissen werden kann:

Die fünf wichtigsten Arbeitnehmer-Bedürfnisse



Freiheit

Arbeitnehmer wollen zunehmend selbst kontrollieren, wann, wo und wie sie arbeiten.



Wissen

Mitarbeiter möchten Zugang zu den erforderlichen Ressourcen und den Freiraum, um ihre Kenntnisse stetig zu verbessern.



Sinn

Immer mehr Arbeitnehmer suchen nach einem höheren Sinn in ihrer Arbeit als nur den Broterwerb.



Selbstmanagement

Technik eröffnet Arbeitnehmern mehr Unabhängigkeit bei der Steuerung ihrer Produktivität und Leistung.



Stabilität

Arbeitsplatzsicherheit wird nicht mehr allein über die Beschäftigungsdauer, sondern über Inhalte und Chancen definiert.

Wie wir noch sehen werden, gibt es mit der Salutogenese, der Selbstbestimmungstheorie, dem Team-Flow und dem Zukunftscodex gebündelt im Leadership-Kompass Instrumente, deren konsequente Umsetzung nicht nur dazu führt, diese grundlegenden Bedürfnisse zu erfüllen. Vielmehr tragen diese Instrumente auch dazu bei, das Engagement für das Unternehmen zu erhöhen, für Zielklarheit zu sorgen und eine Aufwärtsspirale zu installieren, von der alle profitieren. Der Schlüssel dafür ist der Aufbau einer Kultur der Anerkennung und die umfassende Praktizierung wertschätzender Führung.

I. Was wertschätzende Führung bewirkt

Mancher Leser wird sich jetzt vielleicht fragen, was mich zu der optimistischen Annahme berechtigt, mithilfe wertschätzender Führung ließen sich die Arbeitszufriedenheit und der Unternehmenserfolg wirksam steigern. Wie Sie, liebe Leser, aus Ihrer eigenen Praxis wissen, versagen traditionelle Führungsinstrumente wie Befehl, Druck, Zielvereinbarung, Belohnungen in Form von Geld und Privilegien immer häufiger. Die oben benannten Arbeitnehmerbedürfnisse sind offenbar wichtiger geworden. Überdies zeigt die ökonomische Glücksforschung (Frey & Frey-Marti), dass materielle Anreize ab einem gewissen Schwellenwert nicht zu besseren Leistungen führen, sondern ganz im Gegenteil falsche Orientierungen fördern.

Ich habe zusammen mit meinem Team viele Jahre nicht nur Unternehmen und andere Organisationen, sondern auch Schulen und Bildungseinrichtungen beraten und beim Kulturwandel begleitet. Auf meine Frage, was die Führungskräfte und Mitarbeiter in Bildungseinrichtungen darin hindert, den notwendigen Wandel einzuleiten, erhielt ich meist den Hinweis auf einschränkende Rahmenbedingungen, enge Zielvorgaben und Zeitknappheit. Sind die Rahmenbedingungen wirklich entscheidend? Eine erste Antwort auf diese Frage kann uns für den Bildungsbereich die Schulqualitätsforschung geben, die über ein breites Datenmaterial verfügt. Die Erkenntnisse dieser Studien sind überraschend und geben auch wichtige Hinweise für den Unternehmensbereich. So belegen sie in erdrückender Weise, dass es unter gleichen Rahmenbedingungen Schulen gibt, die sehr gut sind, und Schulen, die versagen. Worin liegt der Unterschied? Brauchen diese Schulen mehr Mittel? Müssen wir die Rahmenbedingungen grundlegend ändern? Brauchen sie andere Mitarbeiter? Die Antwort ist für die uns interessierende Frage nach geeigneten Führungsmodellen von Bedeutung. Sie wird in der nachfolgenden Zusammenfassung einer Untersuchung der Führungspraxis von Schulen aus acht Industriestaaten deutlich:

.....
»While many researchers have looked at differences in school inputs – such as teacher quality, class size and family/pupil characteristics – or variations in the institutional environment – such as pupil choice – few studies explore differences in school management. In this paper we show robust evidence that management practices vary significantly across and within countries and are strongly linked to pupil outcomes. *Management seems to matter for schools.*« (Bloom et al. 2014, S. 23)
.....

Fazit: Das Führungsverhalten, die Organisationskultur und die Managementpraxis machen den entscheidenden Unterschied.

Worum es in Unternehmen wirklich geht

Diese pointierte Zusammenfassung einer Untersuchung der Gelingensfaktoren erfolgreicher Schulen in acht Staaten umreißt die Kernaussage dieses Kapitels, die auch auf Führungskräfte in Unternehmen übertragbar ist, zumal die Untersuchungen von McKinsey, die ich weiter unten vorstellen werde, zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen: Auf die Führungskräfte, in diesem Fall die Schulleiter/innen bzw. Schulleitungsteams, kommt es sehr viel stärker an, als uns bisher bewusst ist! »Management Practices« – verstanden als wertschätzende Führungsformate – bestimmen über Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung. Dies ist eine ermutigende, aber auch herausfordernde Botschaft für alle, die in Führungspositionen tätig sind, sei es im Bildungs- oder im Unternehmensbereich: Auf ihre Art der Führung kommt es an, denn der jeweilige Führungsstil prägt die Unternehmenskultur und beeinflusst das Verhalten und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Nur wenn ein wertschätzender Umgang gepflegt wird und die grundlegenden Arbeitnehmerbedürfnisse angemessen berücksichtigt sind, kann man mit Engagement rechnen. In Zeiten rasanten Wandels, in denen Unternehmen immer mehr zu »Lernenden Organisationen« werden, wie es der MIT-Organisations-

forscher Peter Senge schon 1996 ausgedrückt hat, verschwimmen die Grenzen zwischen Produktion und Bildung. Immer mehr Unternehmen müssen Produktion und permanentes Lernen miteinander verbinden. Gefragt ist der hochmotivierte, agile, proaktive Mitarbeiter, der intrinsisch motiviert und befähigt ist, sich selbst und seinen Arbeitsplatz bzw. die jeweilige Anforderung allein oder im Team zu optimieren.

Monotone Arbeitsabläufe gehen in vielen Bereichen zurück. In Zeiten disruptiven Wandels geht es immer häufiger um komplexe Herausforderungen, die nur selten mit Routinen oder hierarchischer Steuerung bewältigt werden können. Es bedarf eines neuen Typs von Mitarbeiter, der fähig ist, eigeninitiativ und weitgehend selbstgesteuert die Herausforderungen im fachübergreifend zusammengesetzten Team kreativ zu bewältigen. Die Ausbildung solcher Führungskräfte wird zum Schlüssel des Erfolgs. Sie müssen in der Lage sein, die grundlegenden Mitarbeiterbedürfnisse so zu berücksichtigen, dass sie zu optimalen Leistungen im Sinne des Unternehmensziels befähigen.

Die wichtigsten Fragen, die am Beginn eines jeden Kulturwandels stehen sollten, der auf optimiertes Führungshandeln abzielt, lauten: Was kommt auf uns zu und was sind die wichtigsten Ziele bei der Entwicklung unseres Unternehmens in den nächsten zehn Jahren? Wie und mit welchen Maßnahmen können wir zukunftsfähig bleiben?

Diese Frage sollten Sie etwa auf der Jahreskonferenz Ihren Führungskräften stellen. Der Blick auf die zu erwartenden Herausforderungen, verbunden mit einer Klärung der Sinn- bzw. Zielfrage, ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Change-Prozess. So haben wir, um ein Beispiel zu geben, den Führungskräften eines Dax-Konzerns – anlässlich des Antritts eines neuen Vorstands – nach der gemeinsamen Erarbeitung einer Zukunftslandkarte die Sinnfrage gestellt. Was wurde am häufigsten genannt?

Gemeinsam mit einem Gedankenzeichner entwarfen wir aus den einzelnen Beiträgen ein Zukunftsbild. In dessen Zentrum