

Andreas Otterbach / Corinna Wenig

Führend durch Wertschätzung



Andreas Otterbach

Corinna Wenig

Führend durch Wertschätzung

Andreas Otterbach
Corinna Wenig

Führend durch Wertschätzung

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Prof. Dr. Andreas Otterbach lehrt Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Hochschule der Medien in Stuttgart.

Corinna Wenig ist Master of Science der Hochschule der Medien. Ihre Forschungsgebiete sind Personalführung und Hidden Champions in Deutschland.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-664-2 (Print)
ISBN 978-3-7398-0066-0 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0067-7 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: © iStock Ltd. – byryo
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 • 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort

Der Arbeitsmarkt in Deutschland befindet sich in einem spürbaren Wandel. Die „Generation Y“ – Jahrgänge von 1980 bis ungefähr 1995 – legt bei der Berufswahl ihren Schwerpunkt kaum noch auf das Gehalt. Flexible Arbeitszeiten und besonders die Wertschätzung ihrer Arbeit stellen bei der Arbeitsplatzsuche wichtige Komponenten dar. Doch warum gewinnt der Faktor Wertschätzung immer mehr Bedeutung und wie praktizieren erfolgreiche Unternehmen Führung durch Wertschätzung? Was für Vorteile haben Unternehmen durch wertschätzende Führung?

Dieser Frage sind wir mit einem speziellen Fokus auf sehr erfolgreiche Unternehmen nachgegangen, den sogenannten „Hidden Champions“. Sie verfügen gegenüber den meisten mittelständischen oder familiengeführten Unternehmen über einen internationalen wirtschaftlichen Vorteil. Wir haben uns dabei auf Hidden Champions aus Baden-Württemberg konzentriert. Rund ein Viertel aller deutschen Weltmarktführer aus unterschiedlichsten Branchen hat hier ihren Sitz.

Wie praktizieren diese Unternehmen nun wertschätzende Führung und welche Vorteile ergeben sich daraus? In unserer Untersuchung haben wir uns besonders auf die individuelle Umsetzung der Unternehmen fokussiert und die daraus resultierenden ökonomischen und sozialen Erfolge herausgearbeitet. Die Auswertung dieser Studien gibt Führungskräften wertvolle Hinweise, wie sie Führung durch Wertschätzung bestmöglich in ihr Unternehmen implementieren und noch erfolgreicher werden können.

Wir danken den Unternehmensvertretern, die sich zu einem Experteninterview bereit erklärt haben, sowie Frau Verena Egner für die Durchführung einiger Interviews. Herzlichen Dank an Frau Birte Otterbach, M.A., und Frau Dipl.-Kffr. Christiane Stadelbauer für das Korrekturlesen und viele wertvolle Anregungen.

Inhalt

Vorwort.....	5
Prolog.....	9
Teil A: Warum brauchen wir Wertschätzung in der Personalführung?..	13
1 Motivation als Schlüssel zum Unternehmenserfolg	15
2 Demografischer Wandel: Uns gehen die Fachkräfte aus!.....	20
3 Man spricht über Sie: Ihre Arbeitgebermarke ist gefragt.....	24
4 Gesellschaftlicher Wertewandel als Begleiter der Wertschätzung	27
Teil B: Führung durch Wertschätzung als Erfolgsfaktor bei Hidden Champions	31
5 Personalführung in Unternehmen.....	33
5.1 Viele Führungsstile – welcher könnte passen?	33
5.2 Die ideale Führungskraft: Welche Kompetenzen benötigt sie?.....	35
5.3 Neue Muster braucht das Land – auch in der Personal- führung.....	40
6 Wertschätzung was sie ist – und was nicht	42
6.1 Wertschätzung als Grundbedürfnis.....	43
6.2 Anerkennung als Form von Wertschätzung.....	45
6.3 Wertschöpfung durch Wertschätzung	47
6.4 Fehlende Wertschätzung – was dann?	49
7 Hidden Champions als Untersuchungsobjekt wertschätzender Führung	52
8 Ein Blick durchs Schlüsselloch: Die Praxis wertschätzender Führung ausgewählter Hidden Champions	57
8.1 Das Untersuchungsdesign	57

8.2	Strategie und Besonderheiten der Hidden Champions....	60
8.3	Stellenwert und Auswirkung der Wertschätzung im Unternehmen.....	65
9	Das ERFOLGS-Modell wertschätzender Führung.....	81
9.1	E für Eigenwertschätzung	83
9.2	R für Rundgang	88
9.3	F für Fördern und Fordern	92
9.4	O für Offenheit und Kommunikation	101
9.5	L für Lob	113
9.6	G für Gemeinsam – Mehrwert durch Hochleistungs-teams	121
9.7	Die Verpackung: Vertrauen	130
10	Weitere kritische Erfolgsfaktoren wertschätzender Führung	136
10.1	Eigenschaften der Führung.....	136
10.2	Soziale Verantwortung.....	141
10.3	Systemdenken.....	142
10.4	Empathie	144
10.5	Kritikfähigkeit.....	146
10.6	Authentizität	147
	Epilog.....	149
	Abbildungen.....	155
	Literatur.....	157
	Interviewpartner der Experteninterviews	166
	Endnoten	169
	Index	177

Prolog

Worin unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen? Neben Fragen nach dem Unternehmerbild, dem Einfluss von Megatrends sowie dem Stellenwert des HR-Managements geht es ganz wesentlich um die Führungs- und Leistungskultur eines Unternehmens. Sie stellt den zentralen Faktor einer handlungsbestimmenden Unternehmenskultur dar. Sie ist der Boden, auf dem eine Organisation gedeiht oder darbt.

Wie die PIPS-Studie¹ deutlich macht, zahlt sich der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen auch wirtschaftlich aus. Das Modell zeigt dabei sehr deutlich, wie sich das Leitbild eines ertragsstarken vom Leitbild eines ertragsschwachen Unternehmens unterscheidet. Denn während die ökonomisch erfolgreichen Firmen ihre Mitarbeiter als Wertschöpfungspotenzial ansehen und diese aktiv weiterentwickeln, ist die Belegschaft bei den ertragschwächeren Firmen dagegen ein reiner Kostenfaktor. Darüber hinaus zeichnen sich die Erfolgreichen unter anderem durch Vertrauen, Integrität, Chancengerechtigkeit und Innovationskraft aus, während die ökonomisch Schwächeren eher von Misstrauen, Opportunismus und Phantasielosigkeit geprägt sind.

In vielen Unternehmen herrscht noch immer der Irrglaube, dass man es den Mitarbeitern vom Yoga-Kurs bis zum Bio-Gericht des Tages nur möglichst komfortabel machen muss, damit der Laden schon läuft. Mitarbeiter verlassen jedoch nicht ihre Kantinen, sondern ihre schlechten Chefs. Bei den Führungskräften eine echte Verhaltensveränderung zu erreichen, ist natürlich wesentlich anstrengender und zeitintensiver als sich ein fertiges Feel-good- und Gesundheitsmanagement von außen einzukaufen. Wenn eine Unternehmensleitung allerdings nicht nur ihr Gewissen beruhigen, sondern langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, kommt sie an dieser Investition nicht vorbei. Gelebte Wertschätzung kostet wenig und wirkt mit großem Hebel!

Führungsverantwortung. Unter diesem Stichwort finden sich in Buchläden und Bibliotheken mehrere Regalmeter an Ratgebern unterschiedlicher Couleur und Güte. So vielfältig die beschriebenen Methoden in diesen Werken sein mögen, über die Notwendigkeit von „Führung“ herrscht Einigkeit: Ihr Fehlen verursacht gemeinhin Chaos wie auf Witwe Boltes Hühnerhof von Wilhelm Buschs Erster Streich von „Max und Moritz“: Die beiden Schlitzohren vergreifen sich am Federvieh der alten Dame: „Ihrer Hühner waren drei – und ein stolzer Hahn dabei“². Gierig stürzen sich alle vier auf die ausgelegten Brotkrumen, um im Anschluss jeweils in eine andere Richtung fortzulaufen. Dabei wird ihnen die Schnur, mit der die Köder verbunden sind, zum Verhängnis: „Ach, sie bleiben an dem langen, dünnen Ast des Baumes hängen“. Der tragische Schluss ist bekannt: „Jedes legt noch schnell ein Ei – und dann kommt der Tod herbei“. Hätte Führung dies verhindert?

In Deutschland sind etwa 43 Millionen Menschen erwerbstätig³. Man stelle sich das Spektakel und den volkswirtschaftlichen Schaden vor, geschähe dies ohne Führung wie im beschaulichen Hof der Witwe Bolte! Im realen Wirtschaftsleben kann aber davon ausgegangen werden, dass mehrere Millionen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich durchaus ihrer Verantwortung bei der Führung auf allen Hierarchiestufen bewusst sind. Es beginnt in der Organisation von Kleintteams und setzt sich fort bis ins oberste Management. Nun liegt die Vermutung nahe, dass das, was alle tun, nicht kompliziert sein kann. Stimmt das, kann „Führung“ jeder? Braucht es unter dieser Voraussetzung also ein weiteres Buch zum Thema?

Berichte und Statistiken schildern eine erschreckende Realität, wonach drei von vier Mitarbeitern unter „unfähigen“ Führungskräften leiden. Doch hier beginnt die Krux: Ab wann ist ein Leitwolf unfähig? Und wie viel Subjektivität steckt in der Bewertung des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter? Subjektive und situativ abhängige Einschätzungen bilden die Grundlage der Bewertung und müssen deshalb mit Vorsicht betrachtet werden. Unbestritten ist, dass es durch mangelnde Führungskompetenz zu emotionalen

Belastungen bei Mitarbeitern kommt. Doch selbst angesichts steigender Zahlen von Burnout-Opfern fehlt es auch hier wieder an belastbaren Argumenten: Einerseits spielt erneut die persönliche Belastbarkeitsgrenze des Mitarbeiters eine große Rolle, andererseits kann nur in wenigen Fällen Ursache und Wirkung der Erkrankung zweifelsfrei zugeordnet werden. Einigkeit herrscht in der Forschung lediglich über die Tatsache, dass aus mangelhafter Mitarbeiterführung ein enormer betriebswirtschaftlicher Schaden entsteht. So wie im Busch'schen Lausbubenstück. Hätte dort einer der Vögel – wohlgemerkt: Es muss nicht immer der Hahn sein! – Führungsverantwortung übernommen, hätte Schlimmeres abgewendet werden können.

Noch stark von der kapitalistischen Epoche geprägt, wird allerdings in einigen deutschen Betrieben auch heute noch der Ansatz „Mensch als Maschine“ praktiziert. Diese Sichtweise darf sicher als überholt gelten. Einige Studien namhafter Institute, wie Gallup oder dem Institut für Beschäftigung und Employability belegen, dass die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter in Deutschland viele Defizite aufweist, die Mitarbeiter weniger motiviert sind und teilweise innerlich bereits gekündigt haben. Diese fehlende Einsatzbereitschaft kostet die deutsche Wirtschaft viele Milliarden Euro pro Jahr! Durch die stetig wachsende Anzahl an Krankheitstagen und psychischen Erkrankungen, die auf Unlust und mangelnde Motivation zurückzuführen sind, steigen die Kosten der Betriebe und reduzieren somit die Unternehmensgewinne.

Ein leuchtendes Gegenbeispiel sind die sogenannten „Hidden Champions“. Damit werden kleinere Weltmarktführer bezeichnet, die in der breiten Öffentlichkeit oftmals unbekannt sind. Es sind häufig mittelständige und/oder familiengeführte Unternehmen, die weltweit erfolgreich und wettbewerbsfähig sind.⁴ Sie stehen in besonderem Maße für den Erfolg der Exportnation Deutschland. Die Bezeichnung „Hidden Champions“ wurde Ende der 1980er Jahre vom Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessor Hermann Simon geprägt.

Hidden Champions liefern überdurchschnittliche Ergebnisse hinsichtlich Gewinn und Qualität und besetzen Nischenmärkte auf

der ganzen Welt. Im deutschlandweiten Vergleich haben ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich geringere Fluktuationsquoten, Krankheitsquoten und Fehlzeiten. Da viele dieser Betriebe von Generation zu Generation weitervererbt werden, pflegen die Unternehmer besonders soziale Werte in ihrer Unternehmenskultur: Weg von der kapitalistischen Direktive, hin zu einer individuellen, werteorientierten Führung, in der der Mitarbeiter im Fokus steht.

Unsere These ist: Wertschätzende Führungskultur führt zu besserer Motivation der Mitarbeiter. Sie ist die Grundlage einer besonders erfolgreichen Geschäftsentwicklung, die letztendlich zum „Hidden Champion“ geführt hat. Dazu haben wir Hidden Champions hinsichtlich ihres wirtschaftlichen und sozialen Erfolgs untersucht und ihre Erfolgsfaktoren in Bezug auf wertschätzende Führung herausgearbeitet. Es soll gezeigt werden, warum sie in Zeiten des Arbeitsmarktwandels als Vorbild für andere Unternehmen gelten können und damit auch für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv sind. Dieses Konzept kann dadurch als ein Leitfaden für wertschätzende Führung in jedem Unternehmen dienen.

Teil A:

**Warum brauchen wir Wertschätzung
in der Personalführung?**

1 Motivation als Schlüssel zum Unternehmenserfolg

Jedes soziale Gefüge benötigt Führung. Aber wie soll diese aussehen? Autoritär oder eher demokratisch, patriarchalisch oder doch besser partizipativ, beratend oder kooperativ?⁵ Früher gab es da kaum Gesprächsbedarf: Ein Entscheider stand einer Gruppe vor und legte die Marschroute für die Mannschaft fest. Auch heute noch gibt es Situationen, in denen ein Kommandant autokratisch, weil situativ, das Handeln bestimmt. Steigt das Wasser in einem überfluteten Keller, kann die Mannschaft des Technischen Hilfswerks schließlich nicht erst anfangen, Strategien des Auspumpens zu diskutieren. Doch solange in einem Betrieb die Abläufe geklärt sind, haben gerade besser qualifizierte Mitarbeiter ein großes Interesse daran, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden. Eigenverantwortliches, selbständiges Arbeiten zeichnet sie aus, oktroyierte Lösungen empfinden sie hingegen als demotivierend.

Betrachtet man die aktuellen Fakten, können sich Personalverantwortliche noch lange nicht entspannt zurücklehnen. Die jährlich erscheinende Gallup-Studie⁶ gibt Aufschluss über die durchschnittliche Motivation von Arbeitnehmern in deutschen Firmen. Obwohl die Zahl der Mitarbeiter mit niedriger emotionaler Bindung zu ihrem Unternehmen seit zehn Jahren wieder leicht gesunken ist, dümpeln sie 2016 immer noch bei 15 Prozent. Jeder Siebte hat sich also innerlich von seinem Job verabschiedet. Addiert man die 70 Prozent der Arbeitnehmer hinzu, die lediglich „Dienst nach Vorschrift“ machen, ergibt sich ein düsteres Bild für deutsche Unternehmen. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe von ca. 100 Milliarden Euro jährlich⁷. So warnen die Macher der Studie und bestätigen damit erneut die Notwendigkeit von Wertschätzung im Beruf. Wo sie fehlt, übt der Arbeitnehmer „Selbstjustiz“ und zieht sich in die „Innere Kündigung“ zurück. In der Literatur wird dieses Phänomen seit Jahrzehnten diskutiert; die leichte Entspannung heute scheint ein Indiz dafür zu sein, dass Ursachen dafür gefunden und tendenziell beseitigt werden.

Die Presse und die Beratungsbranche diskutieren diese Themen aktiv: Ein Schwerpunkt des Beraterangebots für Führungskräfte sind Coaching-Programme mit dem Fokus *Wertschätzung*. Von *Anerkennung* ist da die Rede, von Lob und Vertrauen, von Teambuilding und Selbstwertgefühl. „Kindergeburtstag“ schimpfen die einen, „Mädchenkram“ lästern andere und führen ihre Überzeugung mit sich, echte Kerle bräuchten Derartiges nicht. Gilt doch nach wie vor in vielen Betrieben – vor allem im Schwabenland – die Devise, „Nicht geschimpft ist genug gelobt“. Mancher Chef vertritt unbeirrt die Ansicht, im Business müsse auch mal Tacheles geredet werden – eine klare Ansage für einen klaren Erfolg. „Danke“ und „Bitte“ also nur in einem Salon voller Friseurinnen oder bei der Teambesprechung von Erzieherinnen? Das wäre fatal und liefe den Erkenntnissen der neurobiologischen Forschung zuwider. Es ist sicherlich richtig, dass unterschiedliche Charaktere verschiedene Formen der Anerkennung bevorzugen. Doch letztlich ist bewiesen, wie sehr wir Menschen davon abhängig sind: „Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung und erst recht Liebe zu finden und zu geben“⁸, lautet daher eine der zentralen Lehren von Joachim Bauer, Psychotherapeut und Arzt für psychosomatische Medizin in Freiburg.

Und da gerade manch *barter Kerl* sich mit dieser Aussage immer noch schwer tun dürfte, sei die biochemische Erklärung des Wunsches nach Anerkennung gleich mit angefügt: Erfahren wir von unserem Gegenüber Lob und Bestätigung, wird Dopamin ausgeschüttet. Dopamin ist ein Glückshormon aus dem zerebralen Belohnungssystem, das dafür sorgt, dass wir motiviert und antriebsstark sind. Die etymologische Ähnlichkeit zu *Doping*, also der Einnahme leistungssteigernder Substanzen, ist kein Zufall, denn auch Dopamin bewirkt ein Hochfahren des Leistungsvermögens – allerdings auf legalem Weg. Menschen wiederholen am liebsten, wofür ihnen eine Belohnung in Aussicht gestellt wird. Bei einer wertschätzenden Haltung gegenüber Ihren Mitarbeitern geht es also nicht um sentimentale Freundlichkeiten. Sie nutzen vielmehr die Errungenschaften der Evolution für Ihre betriebswirtschaftlichen Zwecke aus. Unter diesem Gesichtspunkt dürfte selbst in

den härtesten Männerberufen nichts gegen Anerkennung und Vertrauen einzuwenden sein.

In meiner (*Andreas Otterbach*) Verwandtschaft gab es bis vor einigen Jahren ein kleines Familienunternehmen. Nach dem Krieg hatte der Großvater eine regionale Entsorgungsfirma gegründet, die im Lauf der Jahre auf die Logistikbranche ausgeweitet wurde. Abends, wenn die Lastwagen auf den Hof zurückkehrten, herrschte ab und an ein rauer Umgangston unter den hemdsärmeligen Müllkutschern und so manch derber schwäbischer Fluch hallte von den Garagenwänden. Im Verwaltungsbüro allerdings ging man schon früh andere Wege: Noch bevor alle Welt davon redete, kürte man hier unter der gesamten Belegschaft den „Mitarbeiter des Monats“. Für jeweils 30 Tage zierte dann dessen Porträt für alle Hereinkommenden gut sichtbar den Eingangsbereich. Und auch die Weihnachtsfeiern mit obligatorischem Nikolausbesuch waren bezeichnend. Denn hier bekam nicht nur jeder auf heiter-ironische Weise zunächst sein Fett ab, sondern es wurde auch viel gelobt. Für Außenstehende ging es da vielleicht um Kleinigkeiten, um Pünktlichkeit, Sauberkeit oder Höflichkeit. Doch das Besondere war, dass jeder noch so harte Kerl eben auch mit einer positiven Sache im vergangenen Jahr erwähnt wurde, die sehr persönlich und damit umso wertvoller war. Dann wurde es still im Saal und die Kollegen klatschten anerkennend, während der jeweilige Kandidat stolz die versammelte Mannschaft angrinste.

Überhaupt praktizierte die Geschäftsleitung – ohne je einen Managementkurs absolviert zu haben – einen sehr persönlichen Umgang zur Belegschaft. Das zeigte sich in dem mehrmals täglichen Rundgang über den Hof, den kurzen privaten Plaudereien mit den Männern, dem gelegentlichen Schulterklopfen. Kritik wurde deutlich aber stets fair und sachlich vorgebracht, mit aufmunternden Worten wurde nicht gespart. Und wenn der Umzug eines Mitarbeiters anstand, stellte die Firma ihm kostenlos einen LKW zur Verfügung. Die Belegschaft honorierte diese Wertschätzung mit großer Loyalität. Gerade durch die vertraute, persönliche und am Menschen interessierte Art des Firmeninhabers erlebten viele Mitarbeiter erstmals nach zum Teil schwierigen Biografien, dass sie als