

**INGRID KADISCH**

## Werteorientierte Organisationsentwicklung

„House of Feel Good“: macht Unternehmen stark und menschlich

[...]

### **1.1.2 Wohlfühlen als Wettbewerbsfaktor (S. 22-23)**

Die Ansprüche und Wünsche an Arbeit ändern sich. Arbeit ist heute für viele Menschen nicht mehr nur eine Notwendigkeit, um die materielle Existenz zu sichern, sondern ein wichtiger identitätsstiftender Faktor. Angesichts der beschriebenen Unsicherheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit im Alltag rücken Werte wie Freude, Glück und Vertrauen wieder stärker ins Blickfeld. Sie werden als Voraussetzung gesehen, um Belastungen etwas Positives entgegenzusetzen.

Dieser Trend wird nicht nur im Privatleben spürbar, sondern auch in der Arbeitswelt. Besonders für Mitarbeitende aus der Generation X ist das Wohlfühlen am Arbeitsplatz ein wichtiger Aspekt. Sie folgen einer anderen Maxime als „höher, schneller, weiter“ und fragen sich, was Arbeitgeber in Bezug auf die genannten Werte zu bieten haben. Eine gute Antwort auf diese Frage zu finden wird für Unternehmen künftig immer wichtiger, wenn sie gute Fachkräfte gewinnen möchten. Damit die Arbeitgeber in der Öffentlichkeit als attraktiv gelten, tun sie gut daran, sich etwas einfallen zu lassen, um auf die Erwartungen der zukünftigen Arbeitnehmenden entsprechend einzugehen.

Die junge Generation gibt als oberste Erwartungen an ihren Beruf den Wunsch nach Sicherheit an. Weitere wichtige Aspekte sind für sie der Nutzen und die Erfüllung, sowie die Planbarkeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Der Faktor Karriere wird als zweitrangig angesehen. Die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns steht eindeutig im Vordergrund. Das Gefühl, etwas zu leisten, die Möglichkeit, sich um andere zu kümmern und etwas zu tun, was sinnvoll erscheint. Jugendliche wünschen sich die Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit und Familie. Dabei geht es vor allem um planbare und verbindliche Gestaltungsmöglichkeiten und weniger um „ent-grenzte Welten“. Die Arbeit soll sicher sein und ein lebenswertes Leben ermöglichen, aber auch als eine selbstbestimmte, individuell und gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeit erlebbar sein. Mehr als zuvor kann die Jugend von 2015 als eine „Generation im Aufbruch“ bezeichnet werden.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Albert/ Hurrelmann/ Quenzel/ TNS Infratest Sozialforschung 2015

## **Was bedeutet Wohlfühlen?**

Ist ein Mensch mit sich und seiner Umwelt im reinen, fühlt er oder sie sich wohl. Biologisches Pendant dazu: Das Belohnungszentrum im Gehirn ist aktiv. In diesem Zustand sind wir gesünder, leistungsfähiger und kreativer. Sicherheit und Vertrauen sind Säulen des Wohlfühlens. Entscheidend, so der Hirnforscher Gerald Hüther, ist auch „die Frage, ob eine Tätigkeit im Menschen das Gefühl erweckt, für etwas da zu sein oder für jemanden“, ob das Handeln also einen Sinn erfüllt. „Wohlbefinden ist [...] kein Selbstzweck für das Gehirn. Wohlbefinden ist vielmehr ein tief verankertes biologisches Phänomen, das innere Prozesse unterstützt, die aus biologischer Perspektive dem langfristigen Überleben des Organismus dienen.“<sup>2</sup> Wohlbefinden befördert Zufriedenheit und Gesundheit und bildet damit die Grundlage dafür, dass sich Mitarbeitende gut mit ihrer Arbeit identifizieren können und zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

## **Wohlfühlen durch Wertschätzung**

Die Werte eines Unternehmens bilden die Basis des unternehmerischen Handelns. Wird die Umsetzung der Werte von den Menschen im Unternehmen als glaubwürdig erlebt, sind die Begegnungen miteinander echt, kann sich Vertrauen entwickeln. Ist zudem der Umgang sowohl intern untereinander als auch extern mit Kunden und Kooperationspartnerinnen wertschätzend und redlich, dann sind entscheidende Bedingungen dafür geschaffen, dass sich die Menschen wohlfühlen.

„Wertschätzung bringt dazu auch wirtschaftlichen Erfolg“. Das ist die These einer Studie von Rochus Mummert Execute Consultants.<sup>3</sup> Diese Studie untersuchte, nach welchen Kriterien eine Wertschätzungskultur bemessen werden kann. Ausdrücklich benannt wurden dabei die folgenden: Eingehen auf Bedürfnisse, zeitnahes Feedback, Pünktlichkeit, Interesse an der eigenen Befindlichkeit sowie eine glaubwürdige Umsetzung des Leitbilds.

Wer sich wohlfühlt, kann eher sein kreatives Potenzial entfalten – was einem Unternehmen letztlich auch wirtschaftlich zugutekommt. Das Ergebnis der Studie zeigte: In wertschätzenden Unternehmen gibt es im Vergleich zu anderen sowohl einen höheren Prozentsatz von Mitarbeitenden die ihren Arbeitgeber an Dritte weiterempfehlen, als auch eine deutliche Steigerung der Rendite zu verzeichnen (siehe Studie, S. 43). Um eine solche Unternehmenskultur zu etablieren, braucht es Führungskräfte als Normstifter und Vorbilder.

[...]

---

<sup>2</sup> Hüther/ Fischer 2010

<sup>3</sup> Schlipat/ Martin 2017

### **1.3.1 Raumgeben, Mitgestalten und Ermöglichen (S. 35-36)**

„Wer gut führen kann, befähigt andere dazu, sich selbst zu führen.“<sup>4</sup>  
(Götz Werner)

Führungskräfte sind aufgefordert, ihren Mitarbeitenden einen sicheren Rahmen zu bieten, in dem diese ihr Potenzial entfalten können. Manch eine Führungskraft bedauert es, dass sie so weit entfernt vom operativen Geschäft agiert, ihre fachliche Expertise nicht mehr einbringen kann und stattdessen immer mehr Zeit für Kommunikation mit den Mitarbeitenden aufwenden muss. Aber genau das macht gute Führung aus. Gute Kommunikation braucht Zeit. Sich bewusst Zeit für Mitarbeitende zu nehmen ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung.

In vielen Unternehmen ist es selbstverständlich, Menschen, Prozesse und Strukturen ständig optimieren und kontrollieren zu wollen. Dies können Führungskräfte allein wegen der immer häufiger genutzten Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, und der hohen Komplexität der Aufgaben nicht mehr leisten. Sie sind gefordert, loszulassen und ihren Mitarbeitenden zu vertrauen. Mehr denn je besteht ihre Funktion darin, übergeordnete Zielsetzungen zu definieren, den Mitarbeitenden klare Leitplanken zur Orientierung zu geben und dadurch Räume zu eröffnen, in denen diese zunehmend selbstverantwortlich agieren können.

Statt im herkömmlichen Sinne autoritär zu führen oder Mitarbeitende aus dem eigenen geringen Selbstwertgefühl heraus kleinzuhalten, brauchen Führungskräfte eine Haltung, mit der sie andere inspirieren, coachen und ihr Wachstum fördern. Diese Einstellung können sie entwickeln, indem sie sich mit sich selbst, ihrer Lebensgeschichte, ihren Glaubenssätzen und ihrer Einstellung zu Macht und Ohnmacht intensiv auseinandersetzen.

Führungskräfte, die das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen, sind in der Lage und bereit gewaltfrei zu kommunizieren (dazu mehr in Kapitel 3.3). Das heißt, sie führen Menschen nicht mit Beschämung, Druck, Erpressung oder Belohnung, sondern mit Empathie, Respekt und auf Augenhöhe. Sie agieren als Hüter gemeinschaftlich legitimierter Normen und Werte sowie als Moderatorinnen. Insbesondere wenn sie Mitarbeitende aus der Distanz führen, brauchen Führungskräfte diese Klarheit und Haltung verbunden mit ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten.

Oft befinden sich Führungskräfte in einer Beschleunigungsfalle. Anstatt zwischendurch innezuhalten, gut zuzuhören und zu überprüfen, ob die Maßnahmen und Ziele noch zu den Ressourcen passen, wird die eigene Anstrengung in Richtung Erreichen der Ziele erhöht und die Kommunikation mit den Beteiligten vernachlässigt. Diese fühlen sich schon bald nicht mehr ausreichend wertgeschätzt und verringern ihr Engagement, falls sie mit ihren Wünschen und Bedarfen mittelfristig kein Gehör finden. Hier gilt es, Möglichkeiten zu schaffen, dass sich die Mitarbeitenden und die Führungskräfte regelmäßig gegenseitig Feedback geben, gemeinsame Erfahrungen teilen, auf Ziele hin ausrichten und sich für eine größere Vision verbinden können. So entsteht Vertrauen, was wiederum das Gefühl von Gemeinschaft und Kreativität

---

<sup>4</sup> Werner/ Dellbrügger 2013

fördert. Statt sich als Führungskraft zu überlegen, was die Mitarbeitenden wohl brauchen könnten, ermöglicht eine Haltung auf Augenhöhe, sie direkt danach zu fragen. In der Regel kennen die Mitarbeitenden die Antwort sehr genau. Die Führungskraft kann dann bereitstellen, was erforderlich und sinnvoll ist. Das kann ein Home-Office-Arbeitsplatz, eine bestimmte Fortbildung, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten oder ein höhenverstellbarer Schreibtisch sein. Manchmal sind es leicht umzusetzende kleine Wünsche, die zeitnah große Wirkung erzielen.

[...]

### **2.3.3 Von Erfahrungen zu neuer Haltung (S. 100-103)**

„Wer andere Menschen groß macht, wird selber groß.

Wer andere klein macht, wird selber klein.“

Rupert Lay

Anders ausgedrückt könnte man auch sagen: Die Qualität eines Managers macht sich daran deutlich, ob man sich in seiner Gegenwart kleiner oder größer fühlt.

Positive und negative Erfahrungen hinterlassen Spuren, auch im Gehirn eines Menschen. So entwickelt sich nach und nach eine feste Struktur, die sich aus emotionalen und kognitiven Elementen zusammensetzt. Jeder bringt seine individuelle Historie mit, die eine Fülle von Erlebnissen umfasst. Diese bilden das Fundament, wie aktuelle Erfahrungen im Unternehmen verarbeitet und bewertet werden. Erfahrungen, die emotional bedeutsam sind – egal ob positiv oder negativ –, bleiben länger haften. Sie bestimmen auch, wie Neues auf uns wirkt. Wollen wir die „alte“ Struktur in uns verändern, sind positive Erfahrungen hilfreich, die uns den Weg in eine andere Richtung weisen.

#### **Eine neue Begegnungskultur**

Entscheidend dafür, ob eine wertschätzende Unternehmenskultur entstehen kann, ist vor allem die Qualität der Führung. Sie als Führungskraft haben es mit in der Hand, einen Rahmen zu schaffen, in dem Menschen sich als Subjekte begegnen und das tun was sie gut können. Dazu sind Vertrauen und Offenheit auf beiden Seiten nötig. Erleben Mitarbeitende, dass Sie ihnen etwas zutrauen und sie für ihre Arbeit wertschätzen, eröffnen sich ganz neue Möglichkeiten. Solche Erlebnisse können die Identifikation mit und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen stärken. Machen Sie sich aber bewusst, dass Haltungen schwieriger zu verändern sind als das Verhalten. Sie werden mehr Zeit brauchen, um eine nachhaltigere Wirkung zu erzielen.

Die Qualität von Führungskräften bemisst sich demnach daran, ob sie ihren Mitarbeitenden einen Raum zur Verfügung stellen, in dem diese sich zur vollen Größe aufrichten und ihr ganzes Potenzial entfalten können. Nur so ist es möglich, Selbstwirksamkeit zu erfahren. Das stärkt ebenfalls das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden und sie trauen sich mehr zu – eine Aufwärtsspirale. Es geht nicht

darum, wie ein Erwachsener Kindern gegenüber (strenge) Erziehungsmethoden anzuwenden, während das Gegenüber danach strebt, sein Bedürfnis nach Versorgung zu stillen.

Wer als Führungskraft Mitarbeitende auf Augenhöhe begegnet, kann langfristig eine andere Haltung und auch eine andere Unternehmenskultur etablieren. Es geht darum, konsequent die acht Aspekte der Resilienz zu beachten, zu reflektieren und dafür zu sensibilisieren, wofür sie stehen und wie sie wirken – und zwar auf Einzelne, Teams, Kunden und im Ganzen. Wenn sich alle Menschen im Unternehmen danach ausrichten, können andere Erfahrungen gemacht werden. Diese formen wiederum auf lange Sicht eine von Wertschätzung getragene Haltung, die sich auch darauf auswirkt, wie Beziehung zu Kunden und Kooperationspartnern gestaltet werden.

### **Führungskräfte als Vorbilder**

An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Reifegrad eines Unternehmens mit davon abhängt, wie weit die seine obersten Entscheidenden in ihrer persönlichen Entwicklung fortgeschritten sind. Führungskräfte agieren als Vorbild und zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich selbst reflektieren und ihnen ihre Motive und Werte sowie die Wirkung ihres Verhaltens bewusst sind.

Wie beschrieben: Impulsives Verhalten von Vorgesetzten – vielleicht auch aus einer Missstimmung heraus – führt schnell zu Kränkungen und kann Vertrauensverlust und massiven Konflikten nach sich ziehen. Ein bedachteres Führungsverhalten und eine gute Selbststeuerung dagegen sparen viel Energie und sorgen für ein angenehmes Miteinander. Vorbild sein meint: Führungskräfte begegnen ihren Mitarbeitenden mit einer respektvollen und vertrauensvollen Haltung. Sie schaffen und erhalten einen Rahmen, in dem ein wertschätzender Dialog stattfindet und sie authentisch vorleben, was die Unternehmenskultur letztendlich prägen soll.

Führungskräfte gehen bewusster mit sich selbst und ihren Mitarbeitenden um, wenn sie bereit und in der Lage sind, sich selbst gut wahrzunehmen und ihr Verhalten zu reflektieren. Sie haben ein gutes Gespür für den richtigen Zeitpunkt und für die passende Dosierung von Anforderung und Entlastung. Und zwar für sich selbst und für ihre Mitarbeitende. Sie führen ihre Mitarbeitende achtsam, Schritt für Schritt an ausgewählte neue Konzepte heran und berücksichtigen deren Talente und Grenzen.

Sie nutzen Kritik und Konflikte, um daraus zu lernen und daran zu wachsen. Wenn sie Fehler machen, stehen sie zu sich und ihren Schwächen, ohne sich dafür abzuwerten und grundsätzlich infrage zu stellen. Ihre Entscheidungen fällen sie mit Besonnenheit und Weitsicht. Diese Eigenschaften sind gut für den Erfolg des Unternehmens. Allerdings braucht es Zeit und die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten, um diese Fähigkeiten auszubilden und zu festigen.

Führungskräfte, die Vorbild sein möchten, regen ihre Mitarbeitende an, gemeinsam mit ihnen Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen, gewohnte Denk- und Verhaltensweisen sowie Haltungen im Unternehmen daraufhin zu untersuchen, ob sie noch zielführend sind und zu den gemeinsamen Werten passen.

Die zukünftigen Anforderungen und Konzepte der Arbeitswelt wie z.B. demokratische Entscheidungsstrukturen, smarte Büros, Big Data, Industrie 4.0, selbstorganisierte Teams und anderes stellen Führungskräfte vor weitere Anforderungen. Sie sind dazu angehalten, zum Beispiel ihr Selbstverständnis zu hinterfragen und ihre Rolle neu zu definieren. Um die Zukunftsfähigkeit zu sichern, scheint ein Transformationsprozess in Unternehmen notwendig und sinnvoll. Die Folge: Einerseits befinden sich die Führungskräfte selbst in einem Wandel, andererseits begleiten und unterstützen sie den Rollenwandel ihrer Mitarbeitenden, zum Beispiel indem sie ihnen mehr Entscheidungsräume, Mitsprachemöglichkeiten und Verantwortung einräumen. Neue Konzepte, die von Demokratie, agiler Zusammenarbeit und flachen Hierarchien gekennzeichnet sind, bieten Mitarbeitenden Chancen mitzugestalten. Das heißt für Führungskräfte gleichzeitig, dass sie sich vom bisherigen Status und den damit verbundenen Privilegien verabschieden müssen. Führungskräfte stehen damit vor der Herausforderung, individuelle Interessen und Machtbedürfnisse zurückzustellen, sie müssen unter Umständen einen Bedeutungsverlust in Kauf zu nehmen, um letztlich das Wohl eines großen Ganzen zu fördern.

[...]