



### **Dr. Anke Nienkerke-Springer**

ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting (Köln, München) und zählt zu den führenden Experten für Topmanagement-Coaching und für die Begleitung von Führungskräften in komplexen Veränderungsprozessen. Daraus hat sie das Konzept Executive Personal Brand Strategy (EPBS®) entwickelt, welches den Weg zur erfolgreichen Selbstführung, persönlichem Brand und Positionierung führt.

Von ihren Erfahrungen aus der Begleitung von Unternehmen im Kulturwandel und bei der Entwicklung einer wertschätzenden und wertschöpfenden Unternehmenskultur profitieren Führungskräfte, Geschäftsführer und Unternehmenslenker aus verschiedenen Branchen in Seminaren, Vorträgen und im Coaching. Als Senior Coach (DBVC) und Lehrender Coach (SG) verfolgt sie einen analytisch-systemischen Ansatz und setzt die aktuellen Anforderungen der Praxis in passgenaue Lösungen um. Umfassende langjährige Erfahrungen aus leitenden Funktionen im klinischen Bereich machen sie zur Expertin für Kommunikations- und Führungsanforderungen.

**[www.nienkerke-springer.de](http://www.nienkerke-springer.de)**

# **Wirtschaft neu denken: Das neue Leitbild für die Führungswelt von morgen beruht auf Haltung und Wertschätzung**

Gründe, um Wirtschaft und Führung neu zu denken, gibt es genügend. Die Liste ist lang, selbst wenn wir keinen Wert auf Vollständigkeit legen. Denken Sie nur an die „neue A-Klasse“ (Böll 2017), womit die Angestellten in den Unternehmen gemeint sind, die sich aufgrund des demografischen Wandels den Arbeitsplatz unter mehreren Alternativen aussuchen und dann auf ihrer Position Forderungen nach höheren Gehältern, mehr Urlaub und Work-Life-Balance stellen können.

## **„Die neue Macht der Mitarbeiter“**

Die alte Befehlskultur hat längst ausgedient, die neuen Verhältnisse am Arbeitsplatz führen dazu, dass die Unternehmer sich um die Arbeitgeberattraktivität – genannt Employer Branding – kümmern müssen. Als Konsequenz stellt sich längst nicht mehr allein die Frage, was der Mitarbeiter für das Unternehmen tun kann, sondern auch: Was kann, was muss das Unternehmen tun, damit neue Mitarbeiter gefunden werden können und sich die auch emotionale Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht?

Jedes Jahr wartet das Markt- und Meinungsforschungsinstitut mit seinem „Engagement Index Deutschland“ mit erschreckenden Zahlen auf. Für 2016 stellt das Institut (Gallup 2017) fest, dass „schlechte Chefs“ und schlechte Führung die „deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden jährlich“ kosten würden. Die Hauptgründe: Der Anteil „der Arbeitnehmer, die eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen und dementsprechend mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit sind, (liegt) bei 15 Prozent. Ebenso viele Arbeitnehmer haben innerlich bereits gekündigt. 70 Prozent der Beschäftigten sind emotional gering gebunden und machen lediglich Dienst nach Vorschrift.“ Das Problem: Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, arbeiten höchst unproduktiv und schaden den Unternehmen.

„Die neue Macht der Mitarbeiter“ (Geffroy 2017) hat auch damit zu tun, dass sich die Mitarbeiter immer mehr auseinanderdifferenzieren. Sie

kennen wahrscheinlich die Unterscheidung von Traditionalisten, Baby Boomern, Generation X, Generation Y – und jetzt sogar Generation Z. Jede dieser „Generationen“ erfreut sich bestimmter Merkmale und erfordert von der Führungskraft ein spezifisches Eingehen auf die jeweilige Gruppierung. Pointiert ausgedrückt: Jeder Mitarbeiter ist ein einzigartiges Individuum und verlangt nach einem passgenau auf ihn zugeschnittenen Führungsstil. Führungskräfte alter Couleur, die genau zu wissen glauben, wie sich Mitarbeiter verhalten müssen, haben mit ihrer oft dem hierarchischen Denken verhafteten Führungshaltung keine Chance mehr. Wer gleichwohl der mittelalterlichen Führungskultur verbunden bleibt, verliert seine Mitarbeiter an Arbeitgeber, die auf deren Werteorientierung Rücksicht nehmen.

## **Das Versagen der Führungskräfte**

Leider gibt es immer noch Vorgesetzte, die mit ihrer Einstellung und ihrem Verhalten Mitarbeiter vergraulen. Studien, Untersuchungen und Mitarbeiterbefragungen zeigen auf, dass die Führungskraft mit ihrem Verhalten dazu beiträgt, dass Mitarbeiter unter physischem und psychischem Stress leiden und in den Burn-out rutschen. Und dann sind da noch etliche Skandale, bei denen Mitarbeiter von ihren Arbeitgebern ausgespät und bespitzelt worden sind. Ein Beleg von vielen: „Die Interaktion mit einem Vorgesetzten führte in neun von zehn Fällen zu negativen Gefühlen wie Frustration, Enttäuschung, Ärger, Traurigkeit, Widerwillen oder Kränkung“, fand der amerikanische Psychologe Daniel Goleman heraus“ (Amann 2013, S. 92). Als Gründe für die schlechten Noten, die die Mitarbeiter ihren Arbeitgebern erteilen, werden häufig „schlechte Organisation, negatives Verhalten der Vorgesetzten oder mangelnde Kommunikation genannt“ (Amann 2013, S. 92). Und das Gallup-Institut betont, es sei vor allem der „direkte Vorgesetzte“ (Gallup 2017), der es nicht verstehe, Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden, und so dazu beiträgt, dass Mitarbeiter in die innerliche Kündigung fliehen – und zur Konkurrenz.

Es ist also etwas aus den Fugen geraten auf Deutschlands Führungsetagen. Ein kooperativer Führungsstil wird zwar vehement gefordert und in Hochglanzbroschüren und Sonntagsreden besungen, aber viel zu selten gelebt. Kein Wunder, wenn dann Mitarbeiter nicht mehr lange überlegen,

ob sie ihren Arbeitsplatz wechseln wollen, sondern dies einfach tun. Sie hoffen, in der neuen Umgebung „besseren“ Chefs zu begegnen, die ihnen mehr zutrauen, Fehler als Lernchance begreifen, transparent führen und sie derart wertschätzen, dass sie ihnen gerne und freiwillig Spielräume für eigenverantwortliche Entscheidungen eröffnen.

## **Neue Leitbilder und Kulturwandel notwendig**

Genug der Problembeschreibung. Ziel ist es auch nicht, die Suche nach dem Schuldigen zu kultivieren: Wo liegt die Lösung? Klar ist: Die allein selig machende (Muster-)Lösung gibt es nicht. Darum möchte ich auf der Basis meiner Erfahrungen als Managementcoach und Begleiterin von Führungskräften in komplexen Veränderungsprozessen ein mögliches Leitbild für einen Kulturwandel auf den Führungsetagen entwickeln, von dem ich glaube, dass es

- zum einen den Unternehmenserfolg und die Erreichung der erwünschten Unternehmensziele fördert und
- zum anderen Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht, ihre Aufgaben und Stärken in Einklang zu bringen, ihre Potenziale zu entfalten und so zu einer Leistungssteigerung im Unternehmen beizutragen.

Meine Beratungserfahrung zeigt mir, dass wir neue Antworten für Führung und Veränderungsgestaltung brauchen, um die Leistungsbereitschaft und insbesondere die Gesundheit von Menschen und Organisationen zu erhalten. Und das hat weitreichende Folgen für die Führungsarbeit und Kommunikation in Unternehmen und Teams und erfordert einen grundlegenden Kulturwandel in den Firmen. Kommunikation und Begegnung sind dabei Dreh- und Angelpunkt.

## **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

Grundlage des Leitbildes, dessen Realisierung ich anregen möchte, ist der „Mensch im Mittelpunkt“. So mancher wird nun vielleicht von einem alten Hut sprechen. Aber wie bereits angedeutet: Es gibt Führungsideale, die auf dem Papier stehen und in Sonntagsreden propagiert werden, aber deren Verwirklichungsgrad gegen null tendiert. „Der Mensch im Mittelpunkt“ – das wird jeder unterschreiben, aber in vielen Unternehmen begegnen wir einer anderen Wirklichkeit. Wenn viele Menschen im Job un-

glücklich sind und als Kündigungsgrund Nummer 1 den Chef angeben, kann es nicht sein, dass der Grundsatz „Der Mensch im Mittelpunkt“ tatsächlich gelebt wird.

Nun sind Unternehmen keine Sozialvereine. Aber Menschen leisten einen substanziellen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen, je mehr sie wahrhaftig wertgeschätzt werden: Wertschöpfung entsteht durch die Wertschätzung der Mitarbeiter, der allerdings auch konkrete Taten folgen müssen. Denn Unternehmen sind komplexe Gebilde, in denen Menschen ihre Potenziale einbringen und im besten Fall entfalten können. Dafür brauchen sie Werte und eine inspirierende Unternehmenskultur, die Orientierung gibt und Sinn stiftet, sowie ein motivierendes Umfeld, in dem Leistung und Lebensqualität als etwas Zusammenwirkendes verstanden wird, sodass ein Gefühl der Zugehörigkeit und eine emotionale Bindung entstehen können.

Allerdings: Wenn Potenzialentfaltung lediglich als Ziel verordnet wird, geschieht dies nicht automatisch. An dieser Stelle kommen die Führungskräfte ins Spiel, die Menschen in ihrer Einzigartigkeit akzeptieren, ihnen Respekt, Empathie und eben Wertschätzung entgegenbringen können. Dazu gehört ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander, statt Management-Tipps sind Leadership-Prinzipien notwendig, statt Einzelkämpfertum und Egozentrismus ist mehr Vernetzung unerlässlich, statt Beharrungstendenzen mehr Veränderungsbereitschaft und statt ausschließlich aufgabenorientierter Vorgaben wertezentrierte und sinnstiftende Zielsetzungen.

## **Mitarbeiter bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen**

Der Führungsgrundsatz „Wir tragen durch Wertschätzung zur Wertschöpfung und zur Potenzialentfaltung der Menschen bei“ sollte in das Unternehmensleitbild einfließen und zum elementaren Unternehmensgrundsatz erhoben werden. Neben den Grundsatz der Kundenorientierung tritt das Prinzip der Mitarbeiter- oder Menschenorientierung. So kann das entstehen, was Götz E. Rehn in seinem Vortrag „Zusammenarbeit neu gestalten“ (Rehn 2016) als ein Miteinander der Agierenden in einem Unternehmen beschreibt.

Nach Rehn kann sich in einer unternehmerischen Wir-Kultur eine Menschengemeinschaft bilden, die aus Individuen besteht, die sich gemeinsam

Ziele setzt und diese gemeinsam erreichen will. Voraussetzung ist, dass das Unternehmen als sozialer Organismus gesehen wird, der nicht primär Produktivitätsziele umsetzen will, sondern sich ebenso wertegetriebene Sinn-Ziele steckt. Menschen werden nicht als Rädchen im Getriebe definiert, die zu funktionieren haben, sondern als geistig-seelische Wesen, die willens sind, sich für die Erreichung der unternehmerischen Ziele individuell, aber auch im Team und in der Gemeinschaft einzusetzen.

Was heißt das konkret? Die Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter darf nicht gehemmt, sondern sollte gefördert werden, indem wertschätzende Führungskräfte dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter an dem auf sie passenden, also dem „richtigen“ Arbeitsplatz tätig sind und Mitarbeiter dort ihre Talente und Begabungen entfalten können und diejenigen Kompetenzen aus- und aufbauen dürfen, die sie zur bestmöglichen Bearbeitung ihrer Aufgaben benötigen. Dazu führen sie mit werteorientierten und sinnstiftenden Ziele, die sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und Teams festlegen.

Die Konsequenz ist: Jener Grundsatz „mit Wertschätzung und Potenzialentfaltung zur Wertschöpfung“ sollte, ja muss bei allen Unternehmensentscheidungen in allen Unternehmensbereichen Berücksichtigung finden: Eine Führungskraft, gleich welcher Hierarchiestufe, sollte sich bei ihren Entscheidungen und in ihrer Führungsarbeit immer wieder selbstkritisch hinterfragen, ob dabei das Kriterium der Wertschätzung erfüllt wird und ob sie einen Beitrag zur Potenzialentfaltung leistet.

## **Menschen führen Menschen**

Bei der Verwirklichung des neuen Führungsleitbildes sind keine revolutionären Umbrüche notwendig, sondern vielmehr die evolutionäre Weiterentwicklung derjenigen Führungsprinzipien, die sich auf dem Weg zur wertschätzenden und potenzialorientierten Führungsarbeit bereits bewährt haben. Entscheidend ist, dass der Begriff der Wertschätzung vom Ruch der floskelhaften Plattitüde befreit und mit Inhalten gefüllt wird.

Die Träger des neuen Führungsleitbildes sind die Führungskräfte. Sie sind es, die in der Lage sein müssen, dass endlich der folgende Grundsatz Wirklichkeit wird: Menschen führen Menschen! Eigentlich ganz einfach, aber doch so schwierig in der Umsetzung.

## **Führungspersönlichkeit statt Führungskraft**

Sprache entlarvt, Sprache reflektiert Überzeugungen und Einstellungen. Sprache spiegelt und beeinflusst Wirklichkeit. Darum sollten wir uns bezüglich des modernen Führungsverständnisses und -leitbildes in der neuen Arbeitswelt von dem Begriff „Führungskraft“, dem etwas Funktionalistisches und Schematisches anhaftet, verabschieden, und uns auf den Begriff „Führungspersönlichkeit“ fokussieren. So verdeutlicht sich bereits in der Sprache, dass das neue Führungsverständnis andere Protagonisten braucht, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

### **Die elementaren Merkmale einer Führungspersönlichkeit**

Es gibt einige entscheidende inhaltliche Unterschiede zwischen einer Führungspersönlichkeit und einer Führungskraft, die sich in den folgenden Merkmalen der Führungspersönlichkeit manifestieren:

#### *Merkmal 1: Ganzheitlichkeit*

Die Führungspersönlichkeit bringt sich als ganzheitliche Persönlichkeit in den Führungsprozess ein, mithin als Mensch mit all seinen Stärken und Schwächen, Kompetenzen, Fehlern und auch Zweifeln.

#### *Merkmal 2: Haltung zeigen*

Die Führungspersönlichkeit weiß genau, wofür sie steht – und wofür nicht! – und was sie erreichen will. Diese Haltung – ihre Einstellungen, Überzeugungen, Werte, Vision(en) und Ziele – kommuniziert sie offen und kann so den Mitarbeitern als Vorbild dienen, an dem diese sich reiben und auch orientieren können.

#### *Merkmal 3: Zur Potenzialentfaltung beitragen*

Die Führungspersönlichkeit will nicht primär Menschen führen, sondern mit Wertschätzung, Wertefokussierung, sinnstiftendem Handeln und mithilfe ihrer Persönlichkeit deren Weiterentwicklung unterstützen.

#### *Merkmal 4: Führen mit Herz und Verstand*

Sie führt mit Emotionen und Fakten, mit empathischem Einfühlungsvermögen und überzeugungskräftiger Vernunft, mit Sensibilität, Ehrlichkeit und Argumenten.

#### *Merkmal 5: Veränderungsbereit und flexibel sein*

Die Arbeitswelt wird immer komplizierter. Für komplexe Situationen brauchen Führungspersönlichkeiten neue Konzepte, die die Wechselwir-

kungen, die aufgrund der Komplexität unausweichlich sind, mit einbeziehen und zu neuen Lösungen führen. Das erfordert die ständige Auseinandersetzung mit einem Menschenbild, welches den Prinzipien von gemeinsamem und lebenslangem Lernen, Weiterentwicklung und Veränderung folgt und eine Kultur für Dialog und Kooperation fördert. Die Führungspersönlichkeit weiß, dass die einzige Konstante der Wandel ist, und stellt sich flexibel darauf ein.

## **Haltung entwickeln und zeigen**

Dieser Aspekt ist von besonderer Relevanz. Die Führungspersönlichkeit entwickelt eine Haltung zu sich selbst und zu anderen Menschen. Dies hilft ihr dabei, mit Rückgrat zu führen und sich als Orientierung und *Halt* gebende Persönlichkeits-Marke zu positionieren, die für Wiedererkennbarkeit und Einmaligkeit steht. Die Führungspersönlichkeit will nach außen wirken und andere Menschen für ihre Ideen und Überzeugungen begeistern – aber nicht, indem sie überredet, sondern indem sie überzeugt. Darum entwickelt sie eine Executive Personal Brand Strategie (EPBS®). Mithilfe der EPBS bildet sie ihre Persönlichkeit mit deutlich wahrnehmbaren Alleinstellungsmerkmalen, Ecken und Kanten aus, um sich den Status der Unverwechselbarkeit zu erarbeiten.

Die Haltung der Führungspersönlichkeit ist die Grundlage ihres Personal Brand – in ihm kulminieren ihr Wesen und ihre Wesensmerkmale, in ihm ist ihre Persönlichkeit auf das Wesentliche verdichtet.

## **Digital Leadership: Die Kernkompetenzen des Digital Leaders**

Auch für die Führungspersönlichkeit gilt: Führen heißt Kommunizieren. Gerade im Bereich der Kommunikation haben sich aufgrund der Digitalisierung komplexe Veränderungen ergeben, die es notwendig machen, dass die Führungspersönlichkeit auch die Kompetenz aufbaut, als Digital Leader zu agieren. Damit ist weniger die Beherrschung der digitalen Kommunikationsinstrumente gemeint, sondern vielmehr die soziale und emotionale Kompetenz, den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen. Auf Seiten der Führungspersönlichkeit setzt dies Vertrauen in die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter voraus, dass sie für das Unternehmen das Beste leisten wollen. Denn als Digital Leader akzeptiert und toleriert die Führungspersönlichkeit, dass der einzelne Mitarbeiter der wahre



Experte auf seinem Gebiet ist. Sie versteht sich als Unterstützer, Begleiter und Ratgeber und nicht als jemand, der vorangeht, weil er die einzige Lösung für ein Problem zu kennen glaubt. Digital Leadership wird getragen von Führungspersönlichkeiten, die den Mitarbeitern mehr Teilhabe und Beteiligung einräumen. Und darum ist Führen über Kontrolle für den Digital Leader ein Fremdwort.

Die Persönlichkeit des Digital Leaders ist der entscheidende Faktor für die Mitarbeiterführung und den notwendigen Kulturwandel. Die größte Herausforderung ist die notwendige Einstellungsänderung. Ein Führungsstil, der auf einer traditionellen und konservativen Haltung beruht, wird in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt an seine Grenzen stoßen. Darum gehört es zu den Aufgaben des Digital Leaders, Veränderungen voranzutreiben, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Teams zu fördern, Mitarbeiter persönlichkeitsorientiert zu entwickeln, Orientierung zu geben und Leistung anzuerkennen.

## **Fazit**

Wir brauchen neue Antworten auf die Führungsherausforderungen der Gegenwart und Zukunft. Der notwendige Kulturwandel kann von Führungspersönlichkeiten geleistet werden, die bereit und fähig sind, Macht abzugeben und zu teilen und den Mitarbeitern zu vertrauen. Voraussetzung dafür ist die ehrliche und wahrhaftige Wertschätzung, die die Führungspersönlichkeit den Mitarbeitern entgegenbringt. Eine weitere Konsequenz ist: In den HR-Abteilungen und der Personalentwicklung ist eine andere Form der Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte gefragt. Neue Führungskräfteentwicklungsansätze müssen entwickelt und umgesetzt werden, Kompetenzmodelle, Führungsleitlinien und Entwicklungsprozesse bleiben zentrale Elemente, bedürfen aber aufgrund neuer und komplexerer Anforderungen einer Erneuerung.

## **Quellen und Literatur**

Amann, Susanne und andere: Problem: Chef. In: DER SPIEGEL, 45/2013, S. 90-92

Böll, Sven: Die neue A-Klasse. In: DER SPIEGEL, 26/2017, S. 76-78

Gallup: Pressemitteilung vom 22. März 2017 zum Engagement Index 2016: „Schlechte Chefs kosten deutsche Volkswirtschaft bis zu 105 Milliarden Euro jährlich“. Quelle und Downloadmöglichkeit: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

- Geffroy, Edgar; Geffroy, Barbara: Die neue Macht der Mitarbeiter. Wie man Mitarbeiter gewinnt, begeistert und hält. GABAL; Offenbach 2017
- Nienkerke-Springer, Anke: Personal Branding: Wer nicht fokussiert, verliert. In: wissensmanagement 02/2017, S. 48-49
- Nienkerke-Springer, Anke: Bewältigungsstrategien für die Herausforderungen der Vuca-Welt. In: KMU-Magazin 03/2017, S. 22-24
- Nienkerke-Springer, Anke: Leadership: Die sieben Kernkompetenzen der agil-widerstandsfähigen Führungspersönlichkeit. Onlineveröffentlichung der Starting-up, 13. Mai 2017, [www.starting-up.de](http://www.starting-up.de)
- Nienkerke-Springer, Anke: Kulturwandel und Führungspersönlichkeit: Auch bei Absturzgefahr Fokus setzen. Onlineveröffentlichung der Huffington Post, 20. Mai 2017, [www.Huffington-Post.de](http://www.Huffington-Post.de)
- Rehn, Götz E.: Zusammenarbeit neu gestalten. Vortrag, 4. November 2015. Erschienen in der Reihe „Beiträge zur Sozialorganik“, Nr. 1/2016, Alfter bei Bonn 2016