



Hartmut Laufer

# Praxis erfolgreicher Mitarbeiter- motivation

**Techniken**  
**Instrumente**  
**Arbeitshilfen**

GABAL

# 1. Mitarbeiter- motivation heute

## Arbeitsmotivation in deutschen Unternehmen

### Gallup-Studien zum Mitarbeiterengagement

Seit dem Jahr 2001 führt das renommierte Beratungs- und Meinungsforschungsinstitut Gallup in Unternehmen jährlich Befragungen zum Mitarbeiterengagement durch. Im Jahr 2011 ergab die Studie, dass lediglich 14 Prozent wirklich engagiert arbeiten, während zwei Drittel keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit empfanden und sozusagen nur „Dienst nach Vorschrift“ machten.

**Dienst nach  
Vorschrift**

---

**Die Studien der letzten Jahre ergaben, dass sich die Beschäftigten in deutschen Unternehmen tendenziell immer weniger mit ihrer Arbeit identifizieren.**

Jeder fünfte Arbeitnehmer hatte überhaupt keine emotionale Bindung mehr zu seinem Arbeitsplatz – hatte also innerlich gekündigt. Seit dem Jahr 2001 ist der Anteil dieser Beschäftigten von 15 auf 23 Prozent gestiegen – hat sich also nahezu verdoppelt. Im europäischen Vergleich rangiert Deutschland damit hinsichtlich des Mitarbeiterengagements im unteren Mittelfeld.

Definiert ist die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber in den Gallup-Studien durch die folgenden Aspekte. Der Mitarbeiter ...

**Emotionale  
Bindung ist  
wichtig**

- weiß, was von ihm erwartet wird,
- hat ausreichende Arbeitsmittel zur Verfügung,
- kann tun, was er am besten kann,
- erhält Anerkennung,
- wird als Mensch gesehen,
- erhält Unterstützung,

## 1. Mitarbeitermotivation heute

- weiß, dass seine Meinung zählt,
- kann sich mit dem Unternehmen identifizieren,
- sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren,
- hat einen guten Freund im Unternehmen,
- sieht einen Fortschritt,
- kann lernen und sich weiterentwickeln.

### Gallup Engagement Index deutscher Unternehmen 2001–2011



emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz

hoch

gering

keine

#### Hoher wirtschaftlicher Gesamtschaden

Das geringe Mitarbeiterengagement hat in den Unternehmen erhebliche finanzielle Folgen durch ...

- erhöhte Fehlzeiten,
- eine hohe Personalfuktuation,
- geminderte Leistungsbereitschaft,
- schleichende Qualitätsverluste und
- nachlassendes Innovationspotenzial.

Einem Unternehmen mit 1000 Beschäftigten entstehen auf diese Weise jährliche Mehrkosten von etwa 500 000 Euro. Als Gesamtschaden für die deutsche Volkswirtschaft errechnete Gallup eine jährliche Summe von über 120 Milliarden Euro.

Wie die Studien zeigten, haben konjunkturelle Schwankungen keinen nennenswerten Einfluss auf das Mitarbeiterengagement. Nicht einmal die Sorge um den Arbeitsplatz trägt entscheidend dazu bei, dass sich Arbeitnehmer stärker für ihre Arbeitsaufgaben einsetzen. Die Ursachen sind meist unternehmensintern.

---

**Schwindende Arbeitszufriedenheit ist meist hausgemacht und auf interne Managementfehler zurückzuführen.**

Dabei spielen die persönlichen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen eine wichtige Rolle. Viele Mitarbeiter vermissen eine offene Kommunikation und ehrliches Interesse an ihren Belangen. Vor allem bemängeln sie, dass ...

- sie zu wenig persönliche Wertschätzung erfahren,
- ihre Leistungen nicht ausreichend anerkannt werden,
- ihre Vorschläge und Ideen nicht gewürdigt werden sowie
- ihre Sorgen und Wünsche nicht gebührend beachtet werden.

**Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit**

Seit Mitte der 1980er-Jahre wird im Rahmen der Arbeitnehmerbefragung SOEP (Sozio-Oekonomisches Panel) jährlich die Frage gestellt: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“ Die Ergebnisse zeigen, dass die Arbeitszufriedenheit in Deutschland von 1984 bis 2009 kontinuierlich abgenommen hat. Auf einer Bewertungsskala von 0 („ganz und gar unzufrieden“) bis 11 („ganz und gar zufrieden“) ist der Wert stetig, von kurzzeitigen Schwankungen abgesehen, von 7,6 auf 6,8 abgesunken. Im europäischen Vergleich liegt der Wert unter dem Durchschnitt – mit deutlichem Abstand zu den anderen nord- und westeuropäischen Ländern.

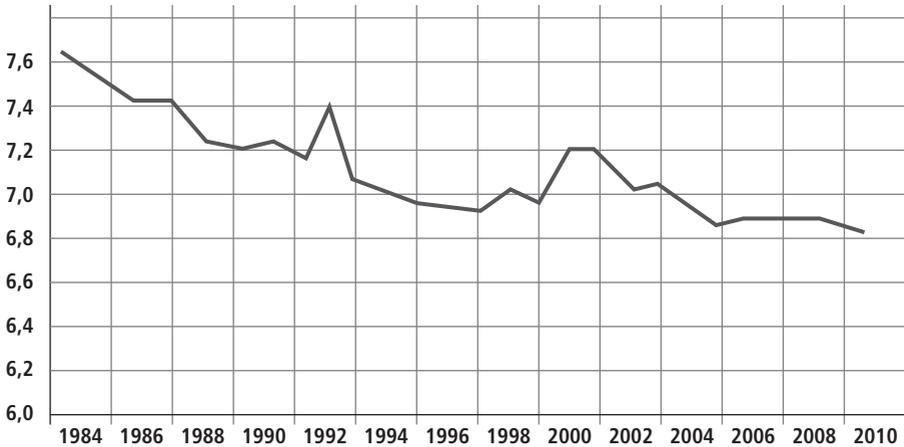
Zwar liegt auch der Zufriedenheitswert der letzten Erhebung noch leicht im positiven Bereich, jedoch darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mehrheit der Beschäftigten immerhin nur mittelmäßig zufrieden ist mit ihrer Arbeit. Dennoch scheinen die Ergebnisse der SOEP-Befragungen im Widerspruch zu den ausgesprochen negativen der Gallup-Studie zu stehen.

**Offene  
Kommunikation  
und ehrliches  
Interesse**

**Mehrheit nur  
mittelmäßig  
zufrieden**

## 1. Mitarbeitermotivation heute

durchschnittliche  
Arbeitszufriedenheit



**Zufriedenheit mit der Arbeit und emotionale Bindung sind nicht gleichzusetzen.**

Zwar ist die Mehrheit der deutschen Arbeitnehmer mit den Rahmenbedingungen der Arbeit nicht unzufrieden. Insbesondere halten sie ihr Einkommen trotz des Wirtschaftsabschwungs der letzten Jahre immer noch für angemessen. Doch bedeutet Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen noch keine Zufriedenheit mit der Arbeit selbst und dem Arbeitsklima im Unternehmen. Das jedoch sind die wichtigsten Voraussetzungen für echtes Engagement der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz.

### **Rechtzeitige Pflege des Betriebsklimas**

Unternehmen sollten ein schwindendes Mitarbeiterengagement als Warnsignal verstehen und ihre Humanressourcen rechtzeitig pflegen. Sie sollten sich abzeichnende Motivationsdefizite hinterfragen und erkannte Managementmängel beheben. Es geht nicht an, sich aus Zeitmangel oder Bequemlichkeit damit zufriedenzugeben, dass „der Laden einigermaßen läuft“. Die Pflege des Betriebsklimas darf nicht als lästige Zusatzaufgabe gelten, die für das operative Geschäft eher hinderlich ist.

Können dann die Motivationsmängel in Krisenzeiten nicht mehr hingegenommen werden, ist es meist zu spät. Denn langjährig eingespielte Arbeits- und Verhaltensgewohnheiten lassen sich nicht von heute auf morgen grundlegend ändern.

## Motivation im gesellschaftlichen Wertewandel

Seit den 1960er-Jahren haben sich die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der meisten Bürger der Bundesrepublik Deutschland tiefgreifend gewandelt. Das bis dahin über viele Generationen gegebene weitgehend statische, in sich geschlossene und überschaubare Wertgefüge wich einem dynamischen Werte- und Bedürfnispluralismus. Dieser rasche Wertewandel überfordert manche Menschen und macht sie zunehmend orientierungslos. Das führt sogar dazu, dass manche Medien regelmäßige Rankings veröffentlichen, was momentan „in“ und was „out“ ist.

**Rascher  
Wertewandel  
in den letzten  
Jahrzehnten**

Im Zuge der Demokratisierung der Gesellschaft nach dem Zweiten Weltkrieg und einer rasanten wirtschaftlichen Entwicklung – dem sogenannten Wirtschaftswunder im Westteil Deutschlands – haben sich die Motivationslagen der Menschen tendenziell von den existenzhaltenden, überwiegend körperlichen Bedürfnissen in Richtung auf die seelisch-geistigen und sozialen verschoben. Das Streben der meisten Bürger ist heute vom Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung und Selbstentfaltung geprägt. Werte wie Gehorsam und Unterordnung sind deutlich zurückgegangen, während Selbstständigkeit und freier Wille an Bedeutung gewonnen haben.

Aber auch geänderte Grundsätze der Kindererziehung spielen eine maßgebliche Rolle. Noch vor einem knappen Jahrhundert kam es den Eltern in erster Linie darauf an, ihre Kinder zu Wohlverhalten und Pflichtbewusstsein zu erziehen. Spätestens seit der 1968er-Bewegung – die unter anderem eine „antiautoritäre Kindererziehung“ als neues Modell propagierte – wird von Eltern zunehmend Wert darauf gelegt, die eigenen Kinder zu selbstbewussten Persönlichkeiten zu entwickeln. Damit gehen verbesserte Bildungschancen einher sowie die nahezu grenzenlosen Informationsmöglichkeiten durch das Internet, was ebenfalls zu einem geänderten Selbst-

**Erziehungs-  
grundsätze  
und Bildungs-  
möglichkeiten**

## 1. Mitarbeitermotivation heute

verständnis junger Menschen beiträgt. Wobei die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien auch eine Internationalisierung der Wertvorstellungen bewirken (Schlagwort „Globalisierung“).

### **Abnahme des Stellenwerts von Arbeit**

Diese Entwicklungen haben unter anderem dazu geführt, dass der Stellenwert von Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen hat. Nicht ohne Grund spricht man heutzutage oft von einer Freizeitgesellschaft, in der wir leben. Dagegen hatte der überwiegende Teil der Werktätigen früherer Zeiten bei einer Wochenarbeitszeit von 60 Stunden und keinem oder nur wenigen Tagen Jahresurlaub kaum Zeit, sich neben dem Beruf anderen Interessengebieten zu widmen. Für viele diente die knappe Freizeit in erster Linie der Nahrungsaufnahme sowie dem Schlaf, um am nächsten Tag bei der Arbeit wieder belastbar zu sein.

Heutzutage aber sehen sogar viele Topmanager nicht mehr den alleinigen Sinn ihres Lebens im beruflichen Erfolg. Spätestens, wenn sie erkennen, dass der Leistungsstress beginnt, sie krank zu machen, oder ihre Lebensqualität dermaßen leidet, dass sie permanent unzufrieden sind oder sogar depressiv werden, nehmen manche von ihnen eine Auszeit oder ändern grundlegend ihre Lebensführung.

## **Werteorientierte Mitarbeitermotivierung**

### **Nicht permanent ans Pflicht- bewusstsein appellieren**

Trotz des beschriebenen Wertewandels sind Unternehmen auf engagierte Mitarbeiter angewiesen, um sich im schärfer gewordenen Wettbewerb am Markt behaupten zu können. Wer sich jedoch heutzutage als Führungskraft darauf beschränkt, permanent an das Pflichtbewusstsein seiner Mitarbeiter zu appellieren, wird von vielen Mitarbeitern nur noch milde belächelt. Eine derartige Grundeinstellung führt zu einem wirklichkeitsfremden Führungsverhalten und zu unwirksamen Führungsmaßnahmen.

**Wer erfolgreich führen will, kommt nicht umhin, die aktuellen Wertvorstellungen seiner Mitarbeiter als Gegebenheiten zu akzeptieren und die eigenen Führungsstrategien darauf auszurichten.**

Um den Wertvorstellungen der Mitarbeiter gerecht zu werden, können zwei unterschiedliche Wege beschritten werden: die bedürfnisgerechte Arbeitsgestaltung oder die Einflussnahme auf leistungshemmende Wertvorstellungen.

### **Bedürfnisgerechte Arbeitsgestaltung**

Bei der bedürfnisgerechten Arbeitsgestaltung handelt es sich um Maßnahmen, die vorrangig den Bereich der Organisationsentwicklung betreffen. Und zwar gilt es, die Inhalte und Rahmenbedingungen der Arbeit – soweit praktikabel – den Wertvorstellungen und daraus resultierenden Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen. Auf diesem Weg lassen sich relativ kurzfristig Motivationseffekte erzielen. Allerdings sind derartigen Maßnahmen oft wirtschaftliche oder arbeitsorganisatorische Grenzen gesetzt. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass eine übermäßige Bedürfnisorientierung manche leistungshemmenden Wertvorstellungen (zum Beispiel eine egoistische Anspruchshaltung) langfristig sogar verfestigen kann.

**Aufgaben der Organisationsentwicklung**

**Arbeitsaufgaben werden von Mitarbeitern nur dann mit hohem Engagement erledigt, wenn sie nicht im Widerspruch zu ihren fundamentalen Wertvorstellungen und persönlichen Bedürfnissen stehen.**

### **Einflussnahme auf leistungshemmende Wertvorstellungen**

Diese der Personalentwicklung zuzurechnende Vorgehensweise erfordert ein intensives Eingehen auf die einzelnen Mitarbeiter und verlangt einen langen Atem. Über viele Jahre gewachsene Grundeinstellungen von Mitarbeitern lassen sich – wenn überhaupt – nur durch stetig bzw. wiederholte Einflussnahme verändern. Dies ver-

**Aufgaben der Personalentwicklung**

## 1. Mitarbeitermotivation heute

langt von der Führungskraft hohes Engagement und Einfühlungsvermögen. Um in dieser Hinsicht erfolgreich zu sein, sind vor allem folgende Führungseigenschaften erforderlich: Überzeugungskraft und vorbildhaftes Verhalten.

**Nur wenn man ein werteorientiertes und verantwortungsbewusstes Verhalten vorlebt, kann man von seinen Mitarbeitern eine ebensolche Arbeitshaltung erwarten.**

### Ganzheitliches Konzept

#### Dauerhafte Motivationssteigerung

Dauerhafte Motivationssteigerungen, die sowohl den Unternehmensbelangen als auch den Mitarbeiterbedürfnissen dienen, lassen sich durch eine folgerichtige Vorgehensweise sowie sinnvolle Kombination der vorstehend geschilderten Maßnahmenarten erzielen.



### Wertebezogenes Führungsverhalten

#### Unterschiedliche Wertetypen

Um als Führungskraft die individuellen Wertvorstellungen seiner Mitarbeiter berücksichtigen zu können, bietet die Klassifizierung des Soziologen Helmut Klages hilfreiche Ansätze. Klages hat die Menschen entsprechend ihren typischen Grundeinstellungen in vier Wertetypen eingeteilt. Aufgrund der jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale und der daraus abzuleitenden Grundbedürfnisse empfehlen sich unterschiedliche Arten des Führens, um sie zu motivieren und zu aktivieren.

### **Der Traditionalist**

Die typische Grundhaltung ist eine Neigung zu selbstzufriedener Anpassung, das heißt:

**Selbstzufriedene  
Anpassung**

- Ordnungsliebe
- relativ unkritisches Pflichtbewusstsein
- Akzeptanz vorgegebener Regelungen
- Standhaftigkeit
- Vorbehalte gegenüber Veränderungen
- Wahren materieller Werte
- wenige, aber dauerhafte Kollegenkontakte
- weitgehende Zufriedenheit bei Normalbedingungen

Das adäquate Führungsverhalten sollte ein leistungsorientiertes Führen sein, das heißt:

- Vorgeben detaillierter Ziele
- klare Verantwortlichkeiten
- geregelte Arbeitsabläufe
- Bekanntgeben von Leistungsnormen
- Appelle an das Pflichtgefühl
- materielle Leistungsanreize

### **Der Idealist**

Die typische Grundhaltung ist eine Neigung zum Erkämpfen von Persönlichkeitsrechten, das heißt:

**Kampf um  
Persönlichkeits-  
rechte**

- starkes Selbstentfaltungsstreben
- Humanzielorientierung
- geringe Regelungsakzeptanz
- Infragestellen von Sachzwängen
- kämpferisches Anprangern von Missständen
- persönlicher Einsatz für Belange anderer
- zahlreiche Kollegenkontakte
- häufiges Enttäuschtsein

Das adäquate Führungsverhalten sollte ein tolerantes Führen sein, das heißt:

- Übertragen persönlicher Verantwortung
- Mitsprachemöglichkeiten
- umfassende Information
- Sonderaufträge

## 1. Mitarbeitermotivation heute

- Verständnis für soziales Engagement
- Anerkennen der guten Absichten

### Der Realist

**Kompromisse im Interesse des Gesamtziels** Die typische Grundhaltung ist eine Neigung zu Kompromissen im Interesse des Gesamtziels, das heißt:

- starke Zielstrebigkeit
- ausgeprägte Leistungsbereitschaft
- pragmatisches Denken
- hohe Risikobereitschaft
- Akzeptanz unvermeidbarer Sachzwänge
- Kritik- und Konfliktbelastbarkeit
- harmonische Kollegenkontakte
- kritische Zufriedenheit

Das adäquate Führungsverhalten sollte ein zielorientiertes Führen sein, das heißt:

- Aufgaben hoher Anforderungen
- nur Vorgabe der Endziele
- Übertragen von Eigenverantwortung
- schnelles Klären von Fragen
- echte Aufstiegsmöglichkeiten
- materielle Leistungsanreize

### Der Resignierte

**Zweifel und resigniertes Aufgeben** Die typische Grundhaltung ist eine Neigung zu Zweifeln und resigniertem Aufgeben, das heißt:

- Passivität
- geringes Pflichtgefühl
- geringe Leistungsbereitschaft
- keine Risikobereitschaft
- geringe Konfliktbereitschaft
- wenige Kollegenkontakte
- diffuse Unzufriedenheit
- Gefühl ständiger Benachteiligung

Das adäquate Führungsverhalten sollte ein verständnisvolles, aber konsequentes Führen sein, das heißt:

- genaue Zielvorgaben

- geregelte Arbeitsabläufe
- Vorgeben konkreter Termine
- häufiges persönliches Ansprechen
- Hilfsangebote ohne völlige Entlastung
- ausdrückliches Anerkennen guter Leistungen

### **Der problematische Wertetyp des Resignierten**

Vor allem gilt es, bei den resignierten Mitarbeitern wieder eine optimistischere Haltung zu wecken. Bei größeren Mitarbeitergruppen gibt es meist den einen oder anderen, der dem Typ „Resignierter“ zuzuordnen ist – oder wie man auch sagt: „In jeder Herde findet sich ein schwarzes Schaf.“ Dennoch muss das Ziel sein, den Anteil der Resignierten zumindest zu verringern. Trotz ihrer leistungsmindernden Wertvorstellungen sind sie zu einer für das Unternehmen noch akzeptablen Arbeitserledigung zu veranlassen. Wie dringend notwendig eine Trendwende ist, zeigt der hohe Anteil – nach Expertenschätzung ein Drittel – der Resignierten.

**Anteil der Resignierten verringern**

---

**Gemäß Expertenschätzungen ist nahezu ein Drittel der Beschäftigten in deutschen Unternehmen dem Wertetyp des Resignierten zuzurechnen – in einzelnen Unternehmen sogar ein deutlich höherer Anteil.**

Die Gründe für den hohen Anteil von Mitarbeitern mit resignativen Wertvorstellungen dürften vor allem in den Diskrepanzen einiger gesellschaftlicher Entwicklungen in Deutschland während der letzten Jahrzehnte zu suchen sein.

**Diskrepanzen gesellschaftlicher Entwicklungen**

Insbesondere die Entwicklungen der 1960er- bis 1980er Jahre mit stetig steigendem Lebensstandard haben hohe Erwartungen hinsichtlich der materiellen Absicherung geweckt. Andererseits aber machen die rasanten, tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt Zukunftsprognosen schwieriger denn je. Niemand kann heute mehr sicher sein, ob er noch morgen in seinem gewohnten Metier und Umfeld tätig sein kann. Hinzu kommen der wirtschaftliche Abschwung sowie die globale Finanzkrise der letzten Jahre, die das Vertrauen in eine sichere materielle Zukunft erschüttert haben.

## 1. Mitarbeitermotivation heute

### **Hohe Erwartungen an die Persönlichkeitsentfaltung**

Eine tolerante Kindererziehung sowie gestiegene Bildungsabschlüsse haben hohe Erwartungen der jüngeren Generationen an die Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung im Beruf wachsen lassen. Der Trend zu automatisierten Arbeitsverfahren, knappen Zeitvorgaben, einengenden betrieblichen oder gesetzlichen Regelungen führt jedoch häufig zur Desillusionierung.

Wohlstandsstreben, kleinere familiäre Wohngemeinschaften, abnehmende Bereitschaft zu ehelicher Bindung sowie die vielfältigen vereinzeln den Unterhaltungsmedien haben vielfach zu Defiziten hinsichtlich menschlicher Zuwendung geführt. Hoffnungen auf einen diesbezüglichen Ausgleich durch Kollegenkontakte am Arbeitsplatz werden jedoch meist enttäuscht: Hohe Leistungsanforderungen und Terminzwänge, vereinzeln den Informations- und Kommunikationstechniken sowie eine zunehmend sachorientierte, anonymisierte Personalführung haben die Gelegenheiten zu persönlichen Gesprächen und gemeinschaftlichen Aktivitäten immer mehr reduziert.

## **Motivierende Unternehmenskultur**

### **Verantwortlichkeit der Unternehmensleitungen**

Naturgemäß hat der gesellschaftliche Wertewandel auch vor den Führungskräften nicht haltgemacht. Demzufolge sind die Unternehmensleitungen in der Verantwortung, eine werteorientierte Führungskultur zu schaffen – für ein Klima, in dem die mancherorts abhandengekommenen fundamentalen ethischen Werte wieder verhaltensbestimmend sind, ein Unternehmensklima, in dem ein sowohl leistungs- als auch menschenorientiertes Führungsverständnis gelebt wird.

Dazu müssen folgende Bedingungen geschaffen werden:

- ethisch gerechtfertigte Unternehmensziele
- daran orientierte verbindliche Führungsgrundsätze
- Bekanntheit der Grundsätze auf allen Führungsebenen
- darauf basierender, einheitlich akzeptierter Führungsstil
- Besetzung von Führungspositionen mit Personen geeigneter Grundhaltung

- rechtzeitige Weiterbildungsmaßnahmen zur Entwicklung der Führungskräftekompetenzen

Werden keine zweckdienlichen Regelungen geschaffen oder diese von der Unternehmensleitung nicht vorbildhaft praktiziert, macht sich auch bei den nachgeordneten Führungskräften Enttäuschung oder sogar Resignation breit und wirkt sich auf ihr Führungsverhalten aus.

**Unternehmens-  
leitung muss  
Vorbild sein**

---

**Frustration von Führungskräften schlägt sich meist in einem demotivierenden und konfliktfördernden Führungsverhalten nieder.**

Vornehmliche Aufgabe der Führungskräfte eines Unternehmens ist, ein möglichst hohes Leistungsniveau der Mitarbeiter zu gewährleisten, wobei hier die Führungskräfte im ureigensten Sinn gemeint sind. Also Vorgesetzte mit echten Menschenführungsaufgaben. Nicht solche mit reinen Leitungsaufgaben, also vorrangig strategischen und organisatorischen Zuständigkeiten.

Führungskräfte können aber ihre Aufgaben als Motivatoren nur dann optimal erfüllen, wenn sie selber in ein motivationsförderndes System eingebunden sind, das heißt, wenn die gesamte Unternehmenskultur die notwendigen Voraussetzungen dafür bietet. Dazu gehört, dass in allen Führungsbereichen – von der Unternehmensleitung bis zur untersten Führungsebene – Einvernehmen hinsichtlich der motivationsbezogenen Führungsgrundsätze herrscht und diese auch gelebt werden.

Es ist eine zwischenmenschliche Atmosphäre zu schaffen, die es gewährleistet, dass ...

- man unabhängig von der hierarchischen Position den Persönlichkeitswert des anderen respektiert,
- man gegenseitig Verständnis zeigt für individuelle sachliche sowie emotionale Bedürfnisse,

**Motivierende  
Führungs-  
grundsätze**

## 1. Mitarbeitermotivation heute

- ein Erfolgswille herrscht, der nicht ausschließlich auf ökonomische Unternehmenserfolge ausgerichtet ist, sondern auch den Mitarbeitern persönliche Erfolgserlebnisse ermöglicht,
- sich die Mitarbeiter mit ihren Arbeitsaufgaben und dem Unternehmen als Ganzes identifizieren können und
- das Fachwissen, die Erfahrungen sowie Ideen der Mitarbeiter als wertvollstes Potenzial des Unternehmens anerkannt werden.

### **Führungs- philosophie hat großen Einfluss**

#### **Ganzheitliche Führungskonzeption**

Damit eine Organisation als harmonisches Ganzes funktioniert, muss allen Führungsaktivitäten ein einheitliches Führungsverständnis zugrunde liegen. Die Führungsphilosophie ist ein wichtiges Element der gesamten Unternehmenskultur und hat maßgeblichen Einfluss darauf, wie die Menschen im Unternehmen miteinander umgehen.

Die Impulse dafür müssen von der Unternehmensleitung ausgehen. Sie hat darauf hinzuwirken, dass die Führungskräfte eine entsprechende Grundeinstellung entwickeln und sich diese in ihrem täglichen Führungsverhalten niederschlägt. Außerdem hat sie sicherzustellen, dass den Führungskräften dazu adäquate Rahmenbedingungen gegeben sind. Damit die gewünschte Führungsphilosophie keine bloße Absichtserklärung bleibt, sondern im Unternehmen auch tatsächlich gelebt werden kann, ist eine ganzheitliche, in sich schlüssige Führungskonzeption erforderlich. Dazu gehören die in der folgenden Abbildung gezeigten drei Komponenten.

