



Junge Führungskräfte suchen ein Unternehmen auch danach aus, in wie weit sie ihre persönlichen Wertvorstellungen dort wieder finden. Zu diesem Ergebnis kommt eine gemeinsame Untersuchung des Instituts für angewandtes Wissen und der Wertekommission

Von bleibendem Wert

Jede Generation von Führungskräften und Unternehmenslenkern wird in ihren Werten von ihrer Zeit geprägt. Diese Werte bestimmen den konkreten Führungsstil und wirken sich, in entsprechender Position angekommen, bis auf die Strategien und das Verhalten des gesamten Unternehmens aus. Zunehmend übernimmt nun eine Generation von jungen Fach- und Führungskräften in den Unternehmen Leitungspositionen, und es stellt sich die Frage, ob und in welchen Bereichen sich deren Werthaltungen von ihren Vorgängern unterscheiden und welche Konsequenzen sich daraus abzeichnen.

Vor diesem Hintergrund erfolgte im Herbst 2006 die Befragung „Wie menschlich kann erfolgreiche Führung sein?“, an der sich deutschlandweit rund 500 Fach- und Führungskräfte beteiligten. Durch diese gemeinsame Untersuchung des „Instituts für angewandtes Wissen e.V. (iaw Köln)“ und der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung“, sollte herausgefunden werden, ob es konkrete Werteveränderungen bei Führungskräften

gibt und in welchen Bereichen sich solche Veränderungen auswirken. Die Schwerpunkte der Befragung zielten dabei auf die individuellen Wertepreferenzen der einzelnen Führungskräfte, auf den Ursprung dieser Werte und auf die Art und Weise, wie sie im Unternehmen gelebt werden, beziehungsweise ob sich Konflikte zwischen eigener Werthaltung und den gelebten Werten im Unternehmen ergeben.

Wenn jede Zeit ihre Werte hervorbringt, so ist auch damit zu rechnen, dass sich Unterschiede zwischen den Generationen finden. So stehen für die älteren (46- bis 55-jährigen) Führungskräfte zum Beispiel Werte wie Mut und Integrität im Vordergrund. Dagegen weist die jüngere Generation (26- bis 35-Jährige) Werten wie Respekt und Nachhaltigkeit mehr Bedeutung zu.



*Uwe Döring-Katerkamp, Vorstand iaw, Köln
Kontakt: doering@iaw-koeln.de*



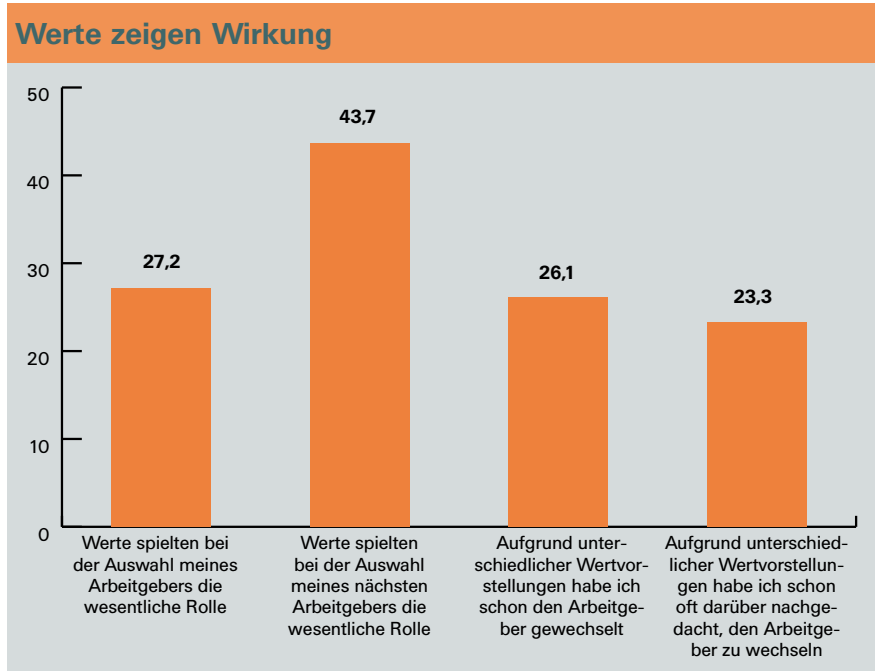
*Daniel Schaaf, Mitarbeiter am iaw, Köln
Kontakt: schAAF@iaw-koeln.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

Führungsstil
Wertepreferenzen
Corporate Social Responsibility

Mehr Menschlichkeit

Sieht man genauer hin, so scheint sich bei jüngeren Führungskräften eine Tendenz zu mehr Menschlichkeit im Umgang miteinander und mit der Umwelt abzuzeichnen. Dieser Eindruck verstärkt sich, wenn man die Teilnehmer fragt, welche Werte momentan im Unternehmen tatsächlich gelebt werden und wer diese Werte primär setzt. Die Befragten verspüren eine starke Kennzahlen- und Erfolgsorientierung, die sie primär auf die Kapitalgeber zurückführen. Interessant wird es, fragt man die unterschiedlichen Generationen, wie sie mit diesen gesetzten Werten zurechtkommen. Es zeigt sich, dass eher die jüngeren Führungskräfte Reibungen oder Konflikte zwischen den eigenen Wertevorstellungen und den Erwartungen des Unternehmens sowie den verschiedenen Anspruchsgruppen erfahren. Auf höheren Führungsebenen und mit zunehmendem Alter nehmen diese empfundenen Konflikte dagegen stetig ab. Offensichtlich haben erfahrene Führungskräfte weniger Schwierigkeiten damit, die eigenen Wertevorstellungen mit denen des Unternehmens zu vereinbaren. Dies erscheint logisch, da diese Strukturen sehr von diesen



Führungskräften mitgeprägt wurden. Die interessanten Fragen, die sich daraus ergeben sind:

- Sind die aktuellen Werte generationstypisch und werden mit jeder neuen Generation verändert?
- Verändern sich die Wertehaltungen von Führungskräften mit steigendem Alter und mit der Höhe der Führungsebene?
- Erreichen in den Unternehmen nur die Mitarbeiter höhere Füh-

rungsebenen, die bereit sind, sich bestimmten und eventuell zeitloseren Unternehmenswerten anzupassen?

- Sind die aktuellen Werte generationstypisch und folgt tatsächlich eine neue Generation von Führungskräften nach, die immer weniger bereit ist, Kompromisse zwischen den eigenen Wertevorstellungen und den Vorgaben des Unternehmens zu machen?

Die jüngeren Führungskräfte möchten ihre privaten Werte in den Unternehmen wieder finden, eine Unterscheidung in private und berufliche Werthaltungen erfolgt dabei nicht. Eine spannende Frage ist deshalb, wie handlungsrelevant empfundene Wertekonflikte sind. Hier zeigt sich, dass ein guter Teil der jüngeren Generation der Führungskräfte durchaus entschlossen ist, den eigenen Wertevorstellungen auch Taten folgen zu lassen.

Entscheidendes Kriterium

So geben rund 26 Prozent der Befragten an, aufgrund unterschiedlicher Wertevorstellungen bereits einmal den Arbeitsplatz gewechselt zu haben und weitere 24 Prozent haben zumindest schon ernsthaft über einen Wechsel aus diesem Grund nachgedacht. Weiterhin führen 27 Prozent dieser Altersgruppe an, dass Werte bei der Auswahl des derzeitigen Arbeitgebers eine entscheidende Rolle gespielt haben. Erstaunliche 44 Prozent der jüngeren Führungskräfte nennen dieses Kriterium als entscheidend für die Auswahl des nächsten Arbeitgebers. (Abb.)

Vermutet man, dass bestimmte Werte den Aufstieg befördern, es aber immer auch eine Anpassung durch die nachfolgende Generation geben wird, so ergeben sich für Unternehmen Konsequenzen. Sie müssen sich auf diese neuen Anforderungen bis zu einem gewissen Grad einstellen. Denn in Unternehmen, die nicht gewillt sind zu reagieren, ziehen die Jungen durchaus ihre Konsequenzen.

Zitat eines Befragten: „Bei einem internen Vorstellungsgespräch erzählte ich der Personalleitung, dass ich meinen neuen Mitarbeitern Werte vorgeben und vorleben möchte. Die Antwort war: Das gehört nicht zu den typischen Führungsaufgaben in unserem Unternehmen. Nach Lehrbuch xy hätten Sie andere Themen vorbringen müssen. Auf die Stelle habe ich dann dankend verzichtet.“ Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werden junge und

Internet-Tipp

Die komplette Studie und weitere Informationen zur Werte-Erfolgs-Balance finden sich im Internet. www.iaw-koeln.de

engagierte Führungskräfte zunehmend zu einer knappen Ressource für die Unternehmen werden. Unternehmen, die diesen Wandel also nicht berücksichtigen oder ihn als wenig entscheidend für die zukünftige Entwicklung betrachten, werden zunehmend Schwierigkeiten beim Gewinnen von gutem Führungsnachwuchs haben.

Welche konkreten Auswirkungen ein solches Verhalten nach sich ziehen kann, wird aktuell bei Deutschlands zweitgrößtem Discounter „LIDL“ deutlich. Maßgeblich geprägt durch ein Management, das eine Kultur der Unsicherheit, des blinden Gehorsams und der absoluten Kontrolle hervorgebracht hat, schafft es das Unternehmen nicht, Topführungskräfte dauerhaft an sich zu binden. So verließen von den als Verkaufsleiter neu eingestellten Hochschulabsolventen im Geschäftsjahr 2005/2006 rund die Hälfte das Unternehmen innerhalb der ersten sechs Monate (manager magazin, Ausgabe 02/07). In Zeiten stagnierender Inlandsumsätze benötigt „LIDL“ gerade jetzt einen jungen, kreativen und engagierten Managementnachwuchs – dieser macht jedoch anscheinend einen Bogen um das Unternehmen, obwohl der vermeintliche Motivator Geld hier deutlich eingesetzt wird.

Hoher Erfolgsdruck

Die Frage muss natürlich gestellt werden, wie Unternehmen mit solchen Veränderungen umgehen sollten und können. Schließlich sind sie nicht nur mit den Anforderungen von Nachwuchskräften konfrontiert, sondern vielmehr noch mit den Anforderungen, die der Markt und/oder die Kapitalgeber vorgeben.

Denn besonders Letztere verstehen den Begriff Wert häufig nur recht eindimensional. Nicht wegzureden ist deshalb der hohe Erfolgsdruck, dem sich Unternehmen gegenüber sehen. Dieser Erfolgsdruck wird auch von Nachwuchskräften gespürt, an die er weitergereicht wird und die schließlich ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten sollen.

Auch zeigt sich, dass die ethische Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes, wie sie ein Corporate Social Responsibility (CSR) formuliert und in Unternehmensleitbildern zum Ausdruck kommen kann, nur eine Seite der Medaille ist. Zumal solche Unternehmensleitbilder (Code of Conduct) nicht immer sicherstellen, dass sich Unternehmen auch danach verhalten, wie das aktuelle Beispiel Siemens aktuell unrühmlich zeigt.

Die vielleicht noch wesentlichere Seite ist das direkte Arbeitsumfeld, in dem sich die Führungskraft befindet und in dem es um einen respektvollen Umgang miteinander geht. Dies bezieht sich nicht nur darauf, wie man als Führungskraft behandelt werden möchte, sondern auch wie man seine eigenen Mitarbeiter führen will, nämlich menschlich behandeln. Zugleich soll die Führungskraft jedoch dafür sorgen, dass erfolgreich gearbeitet wird, also Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative der Mitarbeiter befördern.

Diese Balance aus Erfolgsorientierung, bei gleichzeitig menschlicher Führung, stellt eine große Herausforderung dar. Was Führungskräfte hier benötigen, sind neben einem Umfeld, das sich an bestimmten Werten orientiert, auch ganz konkrete Methoden und Instrumente, die im Rahmen von Führung zum Einsatz kommen. Genau an dieser Herausforderung arbeitet das Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln). So hat es beispielsweise in Zusammenarbeit mit Unternehmen wie der Telekom oder AXA, ein erstes Instrument entwickelt, das die Forderungen nach einer Werte-Erfolgs-Balance aufnimmt und sich augenblicklich in der Testphase befindet.