

**AUSBLICK**

**WIE WERDEN SICH  
DIE SPIELREGELN  
IN EINER ZUNEHMEND  
DIGITALISIERTEN  
ARBEITS-WELT  
VERÄNDERN?**

**VON RALF CHINA**

**WIR NEIGEN DAZU,  
WAHRSCHEINLICHE  
ENTWICKLUNGEN ZU  
UNTERSCHÄTZEN UND  
UNWAHRSCHEINLICHE  
ENTWICKLUNGEN ZU  
ÜBERSCHÄTZEN.**

# PROLOG

Im Kinofilm „Zurück in die Zukunft II“ aus dem Jahr 1989 reisen die Helden Marty McFly und Doc Brown in das Jahr 2015; es gibt dort fliegende Autos, Hoverboards und Kleidung, die sich selbstständig an die Größe des Trägers anpasst.

Nun, keine dieser Fiktionen ist bisher Wirklichkeit geworden. Schon 1989 real existierende Erfindungen wie das Mobiltelefon oder das Internet spielten hingegen kaum eine Rolle, als die Filmemacher ihr Bild von der Zukunft entwarfen. Ausgerechnet die beiden Megatrends Mobile und Vernetzung, die zu wirklichen Veränderungen geführt haben, hatte 1989 niemand für so zukunftssträchtig gehalten.

Auch wenn heute praktisch jeder ein Smartphone oder einen Computer besitzt, ist diese Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen. Der Grund dafür ist einfach: das Moore'sche Gesetz. Durchschnittlich alle 18 Monate verdoppelt sich die Leistung von Mikroprozessoren bei nur marginalen Kostensteigerungen. Das hat dazu geführt, dass ein durchschnittliches Smartphone heute über mehr Rechenpower verfügt, als der NASA bei ihrer ersten Mondlandung zu Verfügung stand!

Fakt ist, dass die Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt weiter voranschreiten wird, aber nur die wenigsten machen sich klar, was das eigentlich für jeden Einzelnen von uns bedeutet.

**DAS SCHWIERIGE AN DER  
ZUKUNFT IST, DASS SIE  
UNGEWISS IST.**

# 1.

## WAS BISHER GESCHAH - DIE DREI STUFEN DER AUTOMATISIERUNG

---

**E**igentlich ist die Automatisierung ja ein alter Hut. Seit dem Beginn der Mechanisierung und Industrialisierung im 19. Jahrhundert werden Muskeln durch Maschinen ersetzt. Vor allem körperlich anstrengende und gefährliche Arbeiten wurden nach und nach von Maschinen übernommen: Der Traktor ersetzte das Pferd, der mechanische Webstuhl die Weber, die Baumwollpflückmaschine half, die Sklaverei zu überwinden, und die Dampfmaschine trieb den mechanischen Hammer an und ermöglichte die Eisenbahn.

**B**rauchte es um 1900 in Deutschland noch durchschnittlich einen Landwirt, um vier Menschen zu ernähren, verbesserte sich dieses Verhältnis in den 1950er-Jahren auf 1 : 10 und im Jahr 2004 auf 1 : 143. Parallel zum Produktivitätsanstieg verschwanden Arbeitsplätze in der Landwirtschaft. Die eigentliche Arbeit wurde zunehmend von Maschinen erledigt, die aber noch vom Landwirt gesteuert wurden. Neben dem eigentlichen landwirtschaftlichen Know-how wurden dafür jetzt zusätzliche Kenntnisse zum richtigen Einsatz und zur optimalen Steuerung der Maschinen nötig. Im Laufe der Industrialisierung entwickelte man zunehmend spezialisierte Maschinen, die bestimmte Arbeiten schneller und präziser als jeder Mensch erledigen konnten (beispiels-

weise Fertigungsroboter in der Automobilproduktion, die selbstständig Karosserieteile zusammenschweißten oder lackierten). Nicht mehr ein Mensch bediente eine Maschine, sondern mehrere Maschinen konnten von einem Menschen bedient werden. Die Folge: Wieder entfielen Arbeitsplätze in der Produktion, gleichzeitig entstanden neue mit steigenden Anforderungen an die Fachkräfte an den Maschinen. Indem in dieser ersten Automatisierungswelle mechanische Tätigkeiten zunehmend automatisiert wurden, entstand ein hoher Optimierungs- und Kostendruck, der zu sinkenden Löhnen bei einfachen Arbeiten führte.

**D**ie zweite Stufe der Automatisierung setzte im Dienstleistungs- und Servicebereich an. Wieder ging es zuerst um einfache Routineaufgaben, die durch eine Maschine erledigt wurden – Stichwort: Self-Service-Systeme. Statt also im Reisezentrum der Deutschen Bahn eine Nummer zu ziehen und auf den Berater zu warten, kann man die meisten Anliegen nun selbst am Automaten oder über das Internet erledigen. Statt eines menschlichen Ansprechpartners müssen wir uns bei vielen Hotlines erst durch sprachgesteuerte Menüs quälen („Wenn Sie Fragen zur Rechnung haben, drücken Sie die 1“). Der Check-in ist bei den meisten Airlines mittlerweile auch am Automaten möglich, und bei IKEA werden vier Self-Service-Kassen von nur noch einer Kassiererin betreut.

**A**ktuell stehen wir an der Schwelle zur dritten Stufe der Automatisierung, bei der es zum ersten Mal um Lernfähigkeit und Entscheidungen geht; also genau um die Kernbereiche, die bisher uneingeschränkte Domäne des Menschen waren. Galten bisher Bildung und Expertentum als Garanten für die Beschäftigungsfähigkeit, werden wir Menschen auch in diesen Bereichen zunehmend ersetzbar. Es gibt da diesen schönen Begriff der Bildschirmrückseitenbera-

tung, die ja viele von ihrem letzten Autokauf oder Bankgespräch kennen. Oder die These, dass ein Patient nach nur 30 Minuten Recherche im Internet besser über sein Krankheitsbild Bescheid weiß als sein Hausarzt, den er anschließend aufsucht. Und was wird aus den vielen Lkw- und Taxifahrern, wenn die selbstfahrenden Autos tatsächlich kommen?“

**N**atürlich kann man über diese Beispiele heftig diskutieren, aber sie machen eines deutlich: Alles, was einfach und strukturiert bearbeitet werden kann, werden zunehmend Computer und vernetzte Systeme übernehmen. Wenn wir den Begriff „Human Resources“ einmal wörtlich nehmen, wird die Ressource Mensch wohl immer stärker von der Ressource Computer/Internet abgelöst werden. Die prognostizierten Folgen dieser Entwicklung werden einschneidend sein. Alte Berufsbilder werden wegfallen und ganz neue werden entstehen, wobei dieses Mal nicht mehr nur einfache Arbeiten betroffen sein werden. Vielmehr wird sich in weiten Teilen unserer Arbeitswelt das fortsetzen, was in den Fabrikhallen seinen Anfang nahm: die Aufspaltung von Arbeitsplätzen in einen einfachen, standardisierten Teil und in einen komplizierten, nicht standardisierten.

**B**ei Aufgaben, die nur wenig mit Fachkompetenz oder klaren Regeln zu tun haben und sich nicht analytisch lösen, standardisieren und über Algorithmen abbilden lassen, stoßen Computer und Roboter an ihre Grenzen. Sie können zwar ohne Unterbrechungen enorme Mengen an Wissen in kürzerer Zeit durchforsten und daraus die jeweils richtigen Antworten ableiten. Was sie aber nicht können: soziale Interaktion, etwas Neues erschaffen, Kreativität, Empathie und Ähnliches. Deshalb sind Menschen nicht vollständig ersetzbar – müssen aber künftig verstärkt andere Fähigkeiten entwickeln!

**WIR STEHEN VOR DER  
HERAUSFORDERUNG,  
DASS DAS, WAS UNS IN  
DEN LETZTEN 100 JAHREN  
WIRTSCHAFTLICH  
ÜBERAUS ERFOLGREICH  
GEMACHT HAT, IN  
ZUKUNFT SO NICHT MEHR  
GEBRAUCHT WERDEN  
KÖNNTE.**



# 2.

## TAYLOR ODER THEORIE Y?

---

**D**urch die Brille der Industrialisierung betrachtet, wäre es erstrebenswert, die Ressource Mensch möglichst gut an die maschinellen Gegebenheiten (Maschinen, Anlagen, Computer) anzupassen, damit Produktions und Administrationsprozesse kontinuierlich und effizient fortgeführt werden. Auf dieses Ziel ist unser Schul- und Ausbildungssystem nach wie vor ausgerichtet: Es geht darum, vergleichbare Basisqualifikationen zu erzeugen, damit die Menschen als Humanressource sinnvoll eingesetzt werden können.

Dabei klingt stets die Grundidee von Frederick Winslow Taylor mit an, der in den 1920er-Jahren das Scientific Management erfunden hat. Seine Idee war (vereinfacht gesagt), alle Arbeitsprozesse systematisch in einzelne Schritte zu zerlegen und so zu gestalten, dass diese dann von einfach angelernten Arbeitern mittlerer Begabung problemlos durchgeführt werden können – und diese Idee hatte weitreichende Folgen.

Wurden beispielsweise die frühen Automobile noch in handwerklicher Werkstattfertigung von einem kleinen Team gut ausgebildeter Spezialisten hergestellt, führte die Idee von Taylor zum Fließband. Statt qualifizierter Experten brauchte man für die Autoherstellung plötzlich nur noch angelehrnte Arbeiter für das Einsetzen der rechten Tür oder die Montage der Räder. Wir wollen die Anforderungen an diese Tätigkeiten gar nicht schmälern, doch an dieser Stelle wird deutlich, dass

durch diese Art der Fertigungsorganisation eine Teilung in qualifizierte und weniger qualifizierte Tätigkeiten zementiert wurde. Statt den Menschen mit seinem gesamten Potenzial zu sehen, ging es in den meisten Fällen um geschickte Hände, die einfach das ausführten, was man ihnen auftrug. Vielleicht kennen Sie noch Sprüche wie: „Sie werden hier nicht fürs Denken bezahlt.“ Dieser Ansatz war wirtschaftlich sehr erfolgreich, weil damit plötzlich Güter in größeren Mengen zu günstigeren Kosten hergestellt werden konnten.

**A**uf der anderen Seite wuchs jedoch die Kritik an dem damit verbundenen Menschenbild. Wenn der Mensch lediglich ein Produktionsfaktor ist, liegt es nahe, diesen Produktionsfaktor zu kontrollieren, zu steuern und die Kosten für seinen Einsatz kontinuierlich zu minimieren. Bereits in den 1960er-Jahren entfachte Douglas McGregor mit seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ eine bis heute andauernde Diskussion darüber, wie man statt reiner Pflichterfüllung zunehmend Enthusiasmus, Engagement und Motivation der Mitarbeiter wecken und für das Unternehmen nutzen kann.

Die grundsätzliche Frage, die McGregor aufwarf, war: Sind Menschen von Natur aus faul und arbeitsunwillig, sodass sie ständig kontrolliert und überwacht werden müssen (Theorie X)? Oder sind sie von Natur aus leistungsbereit, motiviert und lernwillig, weshalb man ihnen möglichst viel Freiheit und Selbststeuerung ermöglichen sollte (Theorie Y)? Je nachdem, welche der beiden Sichtweisen wir für richtiger halten, werden wir ganz andere Schlüsse für die Gestaltung von Arbeitsprozessen ziehen, die jeweils unterschiedliche Vor- und Nachteile haben werden. Wer Menschen grundsätzlich für faul hält (Theorie X), setzt auf extrinsische Motivation und Kontrolle. Wer Menschen grundsätzlich für motiviert und leistungsbereit hält (Theorie Y), setzt auf die Nutzung und Entfal-

tung intrinsischer Motivation, um das volle Potenzial eines Mitarbeiters zu nutzen.

Bislang haben beide Modelle funktioniert, aber es spricht vieles dafür, dass Theorie X bald nichts mehr mit Menschen zu tun hat. Denn wenn wir nur zwei geschickte Hände brauchen, die tun, was man ihnen sagt, und dazu ständig beaufsichtigt und über Bonus-/Malus-Systeme bei Laune gehalten werden müssen, ist eine weitere Automatisierung die logische Konsequenz. Schließlich kennen Maschinen keinen Achtstundentag, haben keinen Urlaubsanspruch und ihre Leistung schwankt auch nicht je nach Tagesform.

Wie Sie gesehen haben, werden durch immer intelligentere und billigere Computer und Roboter Arbeitsplätze zunehmend automatisiert werden. Gleichzeitig entstehen neue Berufe, die neue Arbeitsplätze schaffen. Ob das jetzt unterm Strich zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führt oder ob sich die beiden Entwicklungen in etwa ausgleichen, wird unter Experten heftig diskutiert. Klar ist jedoch, dass sich viele Berufsbilder verändern werden und damit auch die grundsätzlichen Anforderungen an die Mitarbeiter der Zukunft: Es wird vermehrt darum gehen, einen Mehrwert als Mensch zu schaffen, der über reines Faktenwissen und routinemäßiges Arbeiten hinausgeht.

**EIN EINFACHES „WEITER  
SO!“ WIRD AUF DAUER  
KEINE LÖSUNG SEIN.  
DURCH DIE ZUNEHMENDE  
VERNETZUNG WERDEN  
EINFACHE, EINDEUTIGE  
LÖSUNGEN IMMER  
SELTENER.**

# 3.

## DAS ENDE DER PLANBARKEIT: KOMPLEXITÄT RULES!

---

**W**ir müssen mit zunehmender Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität umgehen lernen – und zwar in allen Bereichen: auf den Märkten, in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Unsere latente Neigung, die Zukunft mit den Strategien bewältigen zu wollen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, wird zum Problem. Durch die steigende Vernetzung müssen wir lernen, immer öfter mit überraschenden und parallelen Entwicklungen umzugehen. Statt Planungssicherheit wird Flexibilität gefragt sein, weil sich Entwicklungen nicht mehr zuverlässig prognostizieren lassen.

Hätten Sie sich vor 15 Jahren nach dem Platzen der ersten Internetblase vorstellen können, dass sich aus einem Studentenulk ein weltweites soziales Netzwerk wie Facebook entwickelt? Oder dass ein PC-Hersteller wie Apple nicht nur die Musikindustrie revolutioniert, sondern sich zeitweise auch zum wertvollsten Unternehmen der Welt aufschwingt? Oder dass ein Onlinebuchhändler wie Amazon, der jahrelang nur Verluste angehäuft hatte, heute auf breiter Front den stationären Handel bedroht und gleichzeitig mit Medien- und IT-Konzernen konkurriert?

Solche Entwicklungen sind weder planbar noch vorhersehbar. Stattdessen sind wir immer stärker gefordert, mit Unsicherheit und zunehmender Dynamik umzugehen. „Segeln auf Sicht“ und „Navigieren ins Unbekannte“ sind typische Beschreibungen für die Herausforderungen, denen sich Unternehmungen zunehmend stellen müssen. Der wesentliche Unterschied zu früheren Entwicklungen ist der Übergang von Kompliziertheit zum Umgang mit Komplexität:

Kompliziert ist beispielsweise eine mechanische Uhr: Sie besteht aus vielen kleinen Teilen, die perfekt aufeinander abgestimmt sind und ineinandergreifen müssen. Oder, in größerem Maßstab, die Logistik- und Produktionssysteme unserer Autobauer: Hier müssen wie bei einem Uhrwerk viele verschiedene Arbeitsschritte von Zulieferern und Herstellern funktionieren und ineinander greifen – ein ganz schön komplizierter Prozess, der aber genau beschreibbar und damit planbar ist. Genau diese Planbarkeit ist beim Umgang mit Komplexität jedoch nicht gegeben.

Ein komplexes System ist beispielsweise das Wetter. Trotz aller Fortschritte in der Meteorologie ist es bislang nicht möglich, das lokale Wetter präzise vorherzusagen. Wir können zwar Großwetterlagen und Trends ableiten, aber wir können das Wetter nicht planen und erst recht nicht steuern. Grund dafür ist die Vernetzung vieler einzelner Faktoren, die in ihrem Zusammenspiel das Wetter ergeben. Die Vernetzung vieler einzelner Faktoren oder Akteure ist es, welche die Komplexität befeuert – und das Internet ist die Plattform, die diese globale Vernetzung überhaupt erst ermöglicht.

Dabei gilt: Kleine Ursachen können große Wirkungen haben und darüber entscheiden, ob beispielsweise ein YouTube-Video viral wird oder zu einem Shitstorm führt. Trotzdem sind wir solchen Entwicklungen nicht hilflos ausgeliefert. Mithilfe der Chaostheorie lassen sich (wie beim Wetter) zumindest bedingte Vorhersagen zu den Eintrittswahrscheinlichkeiten verschiedener Szenarien machen, es gibt aber keine ver-

lässlichen Prognosen. Statt sicherer Planung ist also der Umgang mit Wahrscheinlichkeiten gefragt; und das ist nicht die natürliche Stärke unseres Gehirns. Bisher erfolgreiche Handlungsstrategien werden so zum Risikopotenzial von morgen. Komplexität lässt sich nicht mit den Methoden der Kompliziertheit bewältigen, was bei vielen Menschen zunächst einmal Verunsicherung und Angst auslöst.

**S**tatt an alten Erfolgsmodellen, Führungs- und Organisationsprinzipien festzuhalten, müssen wir neue Wege für den erfolgreichen Umgang mit der zunehmenden Komplexität finden. Das betrifft insbesondere die Humanressourcen. Statt den Menschen lediglich als einen homogenen Produktionsfaktor unter vielen zu betrachten, werden persönliche Eigenarten in Zukunft wieder wichtiger werden: Es geht darum, in einem Team von Individuen gemeinsam Probleme zu bewältigen, die wir alleine nicht lösen könnten. Es wird deshalb immer mehr darauf ankommen, nicht in statischen Stellenbeschreibungen zu denken, woran die Bewerber möglichst gut angepasst sein sollen, sondern stärker persönliche Potenziale ausfindig zu machen, die für ein Team oder eine Organisation nutzbar gemacht werden können; auch das erfordert den Umgang mit Komplexität. Nach dem Verständnis der Chaostheorie sind auch wir Menschen chaotische Systeme, weil wir jederzeit im Austausch mit unserer Umwelt stehen, untereinander vernetzt sind und unser Verhalten situativ anpassen können. Damit ist zwar menschliches Verhalten nie zu 100 Prozent berechenbar, aber mit der richtigen Methode kann es – wie das Wetter – von der Tendenz her prognostiziert werden.

**MITARBEITER SOLLTEN  
NICHT ALS BLOßE  
KOSTENFAKTOREN,  
SONDERN ZUNEHMEND  
ALS WERTVOLLE QUELLE  
FÜR IDEEN UND IMPULSE  
BETRACHTET WERDEN.**



# 4.

## RESETTING - EMPATHIE MACHT ZUKUNFT!

---

In der digitalisierten Marktwirtschaft steigt der Wettbewerbsdruck. Unternehmen, denen es gelingt, Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung des Geschäftsmodells nutzbar zu machen, haben bessere Chancen.

Wie ein zukunftsfähiges Modell der Zusammenarbeit aussehen könnte, hat Steve Jobs einmal folgendermaßen formuliert:

*„Meine Idee vom Businessmodell sind die Beatles. Das waren vier Jungs, die gegenseitig ihre negativen Tendenzen kontrollierten. Jeder sorgte für die Balance der anderen und das Ganze war größer als die Summe der Teile. Das ist für mich Business. Großartige Dinge werden niemals von einzelnen Individuen geschaffen, es steht immer ein Team dahinter. Für eine derartige Zusammenarbeit brauchen Mitarbeiter und Führungskräfte die Fähigkeit und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale anderer Menschen zu erkennen, zu verstehen und darauf einzugehen – also Empathie!“*

**B**ereits in den 1990er-Jahren wurde er beschworen: Der Unternehmer im Unternehmen, also der Mitarbeiter, der aktiv mitdenkt, proaktiv handelt und frischen Wind in die Organisation bringt. Klingt gut, aber warum hat sich dieser Leitgedanke in der Praxis bis heute so wenig durchgesetzt?

**E**ine mögliche Erklärung dafür liefert eine Studie der Florida State University.<sup>15</sup> In einer Studienreihe mit mehr als 500 Teilnehmern wurden der Grad der Eigeninitiative, die Performance im Job, das Klima im Unternehmen und der soziale Scharfsinn der Beschäftigten im Zusammenhang analysiert. Dabei wurde „sozialer Scharfsinn“ definiert als „die Fähigkeit, Emotionen und Absichten von Kollegen wahrzunehmen, und diesen bei der eigenen Kommunikation Rechnung zu tragen“.

Das überraschende Ergebnis: Ein die Eigeninitiative förderndes Klima im Unternehmen führt nur dann zu einer besseren Performance, wenn die Mitarbeiter auch über einen ausgeprägten sozialen Scharfsinn verfügen! Fehlt diese Sozialkompetenz, kann sich Eigeninitiative sogar eher negativ auf die Jobperformance auswirken. Der Grund dafür aus Sicht der Forscher: Proaktives Verhalten einzelner Mitarbeiter wird von Kollegen und Chefs oft als störend oder unpassend empfunden und kann so Widerstände auslösen. Das ist dann der Fall, wenn die Eigeninitiative in einem ungünstigen Moment gezeigt oder unsensibel vorgebracht wird.

Daraus leiten die Forscher folgenden Rat ab: Unternehmen sollten die Förderung der Eigeninitiative mit Trainingsmaßnahmen kombinieren, in denen das soziale Geschick der Mitarbeiter geschult wird.

**D**iese Studie macht deutlich, was viele Führungskräfte, Mitarbeiter und Verkäufer immer wieder erleben: Es nützt nichts, recht zu haben. Wir müssen Mittel und Wege finden, die Dinge, die wir für richtig halten, so zu kommunizieren, dass wir auch andere davon überzeugen. Das bedeutet vor allem, dass wir die individuelle Wirklichkeit unseres Gesprächspartners berücksichtigen und unsere Kommunikationsstrategie darauf abstimmen. Dafür bietet die Biostruktur-Analyse eine gute Basis. Denn nur wenn es gelingt, diese vielen Wirklichkeiten angemessen wahrzunehmen und produktiv zu nutzen, kann ein Erfolgsteam wie die Beatles entstehen.

**SELBSTSTÄNDIG  
DENKENDE UND  
HANDELNDE MITARBEITER  
BRAUCHEN EINE ANDERE  
ART VON FÜHRUNG.**

# 5.

## UNBOSS YOUR WORK

---

In einem komplexen Umfeld werden sich die Anforderungen an Führung grundlegend verändern. Es ist einfach nicht mehr möglich, dass die Führungskraft über alle notwendigen Fakten verfügt und allein das nötige Verständnis dafür aufbringt, wie die oft widersprüchlichen Anforderungen und Vorhersagen zu bewerten sind. Statt einsamer Basta-Entscheidungen werden in Zukunft verstärkt gemeinsame Sichtweisen zwischen beteiligten Mitarbeitern ausgehandelt werden. Statt in stabilen Hierarchien und klar gegliederten Aufgabenbereichen wird zunehmend in temporären, aufgabenbezogenen Netzwerken gearbeitet, worauf die seit Jahren stetig zunehmende Projektarbeit bereits einen Vorschmack gibt. Daraus ergeben sich deutlich höhere Anforderungen an Kommunikation und Koordination unter Gleichen; auch weil sich Entscheidungskompetenzen zunehmend von der Führungskraft zum Team verlagern. In vielen Unternehmen wandelt sich der Chef vom Vorgesetzten zum Leader, was ein ganz anderes Führungsverständnis erfordert.

Im Management und insbesondere bei der direkten Mitarbeiterführung spielen Motivation, Engagement und Leistungsbereitschaft der Teammitglieder eine zentrale Rolle. Die Motive der Kolleginnen und Kollegen, die ihrem Verhalten zugrunde liegen, kann man nicht unmittelbar beobachten; sie lassen sich im Wesentlichen nur durch Empathie erschließen.

Grundsätzlich kann man andere Menschen nur dann motivieren (oder Demotivation vermeiden), wenn man sie nicht nur rational, sondern vor allem nachempfindend versteht. Aus diesen Gründen gilt Empathie heute als wesentlicher Bestandteil von Führungskompetenz.

**V**iele Unternehmen haben diese Herausforderung noch gar nicht auf dem Schirm. Obwohl fast zwei Drittel der Unternehmen den Fachkräfte-Engpass als zunehmendes Problem in den nächsten beiden Jahren sehen, versuchen sie vor allem, ihr Personalmarketing zu verbessern – um mit viel Aufwand neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, die dann durch schlechte Führung und Probleme im Team wieder rausgeekelt werden.

Aber was können Unternehmen tun beziehungsweise wo sollten sie konkret ansetzen? Um diese Frage ging es im „Bundesworkshop Gute Führung“, der bereits im September 2015 parallel an fünf Standorten in Deutschland mit mehr als 400 Teilnehmern stattfand.

Die Ergebnisse zeigen zwar ein differenziertes Bild, das aber trotz vieler Facetten eine klare Richtung zur Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit aufzeigt: „Empathie“ zieht sich als Schlüsselkompetenz für erfolgreiche Führung wie ein roter Faden durch die Liste! Statt also alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, müssen Führungskräfte lernen, ihre Mitarbeiter motivorientiert zu führen. So können unnötige Reibereien und Konflikte vermieden und auch bei bereits hoher Arbeitsbelastung die Motivation und Leistung gesteigert werden.

**O**b nach außen oder nach innen: Das Verständnis für die Wertvorstellungen von Menschen hat höchste Priorität. Das althergebrachte kurzfristige Renditedenken dagegen wird immer mehr zum Auslaufmodell. Der Interessenausgleich zwischen den gesellschaftlich beteiligten Interessengruppen, der Stakeholder, wird bedeutsamer als die Maximierung von Shareholder Value.

Je eher Vorgesetzte diese neuen Handlungsmuster erkennen, desto schneller werden sie ihr Unternehmen auf Zukunftskurs bringen. Dass das kein Spaziergang wird, wissen die Entscheider selbst. Aber ein rasches Umdenken und eine Neuausrichtung ihres Führungshandelns wird belohnt werden – von Mitarbeitern, Kunden und Anteilseignern.



**D**ieser Text basiert auf Auszügen aus dem Buch:  
Ralf China, Juergen Schoemen „Sei du selbst, sonst  
geht's dir dreckig - warum Erfolg nicht Patentrezepten  
sondern nur individuell machbar ist.“



ISBN 978-3-86470-445-1



# ÜBER DEN AUTOR



## RALF CHINA

---

Wenn Sie nicht greifen können, warum ein Prozess in einer Mannschaft schlecht läuft, obwohl fachlich und strukturell alles gut aufgestellt ist, dann kann ich vermutlich helfen.

Das Synchronisieren von Zielen und Prozessen mit den Möglichkeiten von Menschen ist meine Spezialisierung. Ich bin kein Mediator oder Philosoph. Ich habe einen pragmatischen und wissenschaftlichen Hintergrund zum Thema: Menschenkenntnis. Mit dieser Erfahrung kann ich die Vermittlung von Zielen, Vorteilen oder Motivationen zu unterschiedlichen Charakteren grundlegend verbessern.

Meine Kunden nutzen meine Dienste in der Führung, im Vertrieb oder in der Organisation.

## **KONTAKT**

**WWW.RALF-CHINA.DE**

**WWW.STRUCTOGRAM.DE**