

---

# Führung und Wertschöpfung

---

Christoph Schlachte · Stephan Lobodda

# Führung und Wertschöpfung

Resonanz erzeugen, innovativ sein,  
zukunftsfähig bleiben

 Springer Gabler

Christoph Schlachte  
Burghann, Deutschland

Stephan Lobodda  
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-15653-4      ISBN 978-3-658-15654-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-15654-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Warum wird ein weiteres Buch über Führung benötigt? Was ist an diesem Buch anders? In der Literatur gibt es gefühlt unzählige Titel zu diesem Thema. Kaum eine andere Disziplin im Management ist weiter erschlossen als das „bestmögliche“ Führungsverhalten. Weshalb haben wir uns entschlossen, noch etwas dazu zu schreiben?

Vielleicht kennen Sie Organisationen, die immer wieder mit folgenden Problemen zu tun haben?

- Machtkämpfe
- Geringe Motivation
- Viel Bürokratie
- Unklare Entscheidungswege und Entscheidungsstau
- Angst vor dem Chef
- Ineffiziente Meetings
- Fehlende Innovationsideen
- Ständige Veränderungsprozesse
- Ablenkender Buschfunk und Kungeleien

Uns begegnen in der Praxis solche Organisationen immer wieder. Wir entdeckten, dass diese Organisationen auf dem Weg Ihres Erfolgs, sonst wären sie nicht mehr im Markt, etwas ganz Wesentliches aus dem Fokus verlieren. Das, was verloren geht, lässt sich jedoch wieder entwickeln und beleben. Davon sind wir überzeugt.

Die Voraussetzung dafür ist, dass diese Organisationen dies auch wollen!

Falls Sie ähnliche Problemstellungen haben, kann Ihnen dieses Buch Lösungsmöglichkeiten liefern, Sie inspirieren und Freude beim Ausprobieren bereiten.

Wir sehen einen großen „blinden Fleck“, was den Hauptzweck von Unternehmen angeht. Dadurch entstehen zahlreiche Probleme mit negativen Auswirkungen für Kunden, Geschäftspartner, die Gesellschaft und natürlich auch für Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung. Das heißt, es gibt etwas, von dem man nicht einmal merkt, dass man es nicht sieht. Wir sind davon überzeugt, dass die blinden Flecke von Führung, nämlich die Ausrichtung der Organisation auf Profit und Wachstum, die Hauptzwecke sind. Das geschieht jedoch in einem fließenden und unbewussten Prozess. Da es ein „blinder Fleck“ ist, ist es als solches dementsprechend sehr schwer wahrzunehmen und zu verstehen. Jetzt stellt sich die Frage: Wie kommt es dazu? Das war ja nicht immer so.

### Der Sinn von Organisationen

So gut wie jede Organisation, die erfolgreich startet, verbessert sie ganz bewusst in der Welt des Kunden etwas. Die Organisation stiftet durch ihr Tun einen Nutzen. Sie ergibt Sinn. Sie hat eine Mission, die es sie erfüllen will. Diese bietet intern und extern Orientierung. Sie setzt sich für etwas ganz Besonderes ein. Gelingt das, dann finden sich Kunden, die das honorieren. Erste Mitarbeiter werden auch über diesen Geschäftsgrund gewonnen. Mitarbeiter finden die Mission spannend und wollen dabei mitmachen. Am Anfang steht nicht der wirtschaftliche Erfolg im Fokus, sondern der gute Grund, warum die Organisation gegründet wurde. Selbstverständlich will man als Organisation damit auch wirtschaftlich erfolgreich sein. All das schafft eine gemeinsame Ausrichtung, liefert Orientierung und ist die Basis für intrinsische Motivation und Engagement in der Sache.

Unternehmen müssen natürlich wirtschaftlich erfolgreich sein. Sie brauchen Gewinne. Gewinne entstehen jedoch als Folge wirtschaftlichen Handelns und weil der gute Grund der Organisation einen Markt hat.

Irgendwann in der weiteren erfolgreichen Entwicklung der Organisation passiert etwas Merkwürdiges: Die Organisation wächst. Es werden mehr Menschen eingestellt und Managementhierarchien entstehen. Wirtschaftliche Fragestellungen rücken in den Mittelpunkt. Diese sind unbestritten wichtig. Doch dann findet plötzlich ein Wechsel der Perspektive statt. Irgendwann stehen Profit und Wachstum im Vordergrund der Betrachtung des Managements. Der gute Grund der Organisation gerät in den Hintergrund. Die sinnstiftende und gelebte Mission für den internen und externen Kontext zieht immer weniger.

Dafür spielen die wirtschaftlichen Sachzwänge im Alltag die Hauptrolle. Die Mission gibt es, wenn überhaupt, nur noch im Marketing und Vertrieb. Die

Leitbilder sind nur noch Schaubilder nach außen und dokumentieren, wie man gerne zusammenarbeiten würde. In wichtigen Entscheidungen im Arbeitsalltag zählen die Themen Profit und Wachstum. Raum und Zeit für Reflexion fehlen.

Dieses Phänomen nennen wir einen großen blinden Fleck. Denn dieser Wechsel verläuft unbewusst. Die Folgen werden an anderer Stelle als Symptome sichtbar. Kaum Verbesserungsvorschläge und Innovationsideen von innen, Dienst nach Vorschrift, usw. Es wird oft mit teuren Maßnahmen vergeblich versucht, die Symptome nachhaltig in den Griff zu bekommen. Aus unserer Sicht ist dies wenig erfolgsversprechend, denn: Ein ganz großer Stellhebel von Führung wurde aufgegeben. Die Mission ist nicht mehr mit dem guten und sinnstiftenden Grund besetzt, sondern mit den erwünschten Folgen des guten Geschäftsgrundes, der Unternehmensmission.

Das verursacht Paradoxien. Jeder Mitarbeiter, Partner und Kunde denkt sich nun seinen eigenen Teil, warum es die Organisation gibt. So kann natürlich nicht an einem Strang gezogen werden. Um dies zu verändern, muss man die Ursache anpacken und nicht nur an den Symptomen arbeiten.

Wir glauben: Wenn es um das Thema Führung geht, wird bei der Frage nach Wertschöpfung für Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft sehr viel Potenzial verschenkt. Wofür, warum und für wen soll es Wertschöpfung geben? Sinn und Resonanz erzeugen Anziehung und Motivation!

Den Titel *Führung und Wertschöpfung* haben wir gewählt, da aus den beiden Worten der Unterschied zwischen außergewöhnlichen und durchschnittlichen Unternehmen abgeleitet werden kann. Wertschöpfende Führung beinhaltet Wertschöpfung als Unternehmenszweck. Warum gibt es Ihre Organisation? Um einfach nur Geld zu verdienen? Oder um Ihren Kunden einen Mehrwert zu liefern, den dieser mit einem Gegenwert entlohnt. Das Wort *Wert* ist zentrales Element.

Wir möchten Sie anregen, sich bewusst Gedanken zu machen, welchen Nutzen und Mehrwert Sie Ihren Kunden liefern und weshalb es Ihr Unternehmen überhaupt gibt – die Sinnfrage. Ist diese beantwortet, haben auch alle Mitarbeiter Orientierung. Für was gehen wir jeden Tag zur Arbeit? Nur um Geld zu verdienen? Oder soll unsere Arbeit einen Sinn haben und Mehrwert bieten?

Wir befinden uns in einer sehr großen Umbruchsituation. Die Welt der klaren und berechenbaren Strukturen und Märkte ist nicht mehr vorhanden. Dynamik und Komplexität bestimmen zunehmend unseren Alltag. So kann es auch nicht eine starre Methode „Führung“ oder „Organisation“ geben, die alle Zeit und für alle Situationen ohne unerwünschte Aus- und Nebenwirkungen funktioniert. Wertschöpfung entsteht in der Organisation für den Kunden im Rahmen einer Unternehmensmission.

Es ändern sich die Rahmenbedingungen, z. B. durch gesetzliche Vorgaben oder durch technische Erneuerungen bzw. Innovationen. Dann kann es sein, dass ein bisher funktionierendes Wertschöpfungsmodell nicht mehr funktioniert. Hier ist auch Führung für Wertschöpfung gefragt. Es ist wichtig, immer den Daumen am Puls der Zeit zu haben, um handeln zu können, um Wertschöpfungsprozesse und Ergebnisse zu überprüfen, zu verändern oder neu zu gestalten. Das ist ein weiterer Grund, dass viele Menschen in der Organisation wachsam für Veränderungen sein müssen und in dem Sinne „führen“ – statt nur die Führungskräfte an der Spitze, bzw. in der Zentrale.

Geschäftsmodelle und Geschäftsvorteile sind von begrenzter Dauer. Das war zwar schon immer so, aber wir sehen eine exponentielle Zunahme dieser Entwicklung. In kürzester Zeit verschwinden Weltmarktführer mit scheinbar grenzenloser Marktmacht in die Bedeutungslosigkeit. Der Absturz von Nokia ist ein bitteres Beispiel dafür. Mit fortschreitender technischer Entwicklung und sich schnell änderndem Konsumverhalten kann sich kein Unternehmen mehr in Sicherheit wägen. Was werden die Folgen von Elektromobilität, selbstfahrenden Autos, von Industrie 4.0, von fiskalpolitischen Entwicklungen etc. sein?

Verbesserungen und Innovationen werden und müssen ständig hervorgebracht werden. Dazu sind die gegenwärtigen Organisationsmodelle nicht geschaffen. Sie sind zu starr und langsam.

„Command-and-control“ aus einer superintelligenten Zentrale heraus funktioniert mit der Dynamik und Komplexität nicht mehr. Früher war diese Steuerung ein Muss, da die Mitarbeiter wenig Schul- und Fachausbildung mitgebracht haben. Auch waren die Märkte überschaubar. Die meisten Mitarbeiter sind heute fachlich und sozial hervorragend ausgebildet. Die Märkte sind heute komplex und dynamisch. Führung muss die Märkte und deren Entwicklung im Blick haben. Damit sind nicht nur die traditionellen Führungskräfte in der Linie gemeint; mehr Mitarbeiter müssen über Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Sinne der Unternehmensmission führen.

Uns geht es im Kern darum, wie man in der heutigen Zeit mit der Dynamik und Komplexität ein Unternehmen wertschöpfend und zukunftsweisend führt. Wie Mitarbeiter vom Dienst nach Vorschrift wieder zu dem Spirit eines Start-ups kommen. Wie wieder Lust entsteht, Ziele zu erreichen und wertschöpfend tätig zu sein. Wie man von einer defizitorientierten Organisationskultur, in der es ständig um Probleme geht, wieder zu einer Gewinnermentalität kommt. Wie man wirtschaftlich erfolgreich ist, indem man gesellschaftlichen Mehrwert bietet. Wie die Arbeit für die Unternehmensmission und für die Wertschöpfung wieder in den Mittelpunkt kommt. Wie man Komplexität und Dynamik handhaben kann.

Sie profitieren daher als Geschäftsführung, Bereichsleitung, Führungskraft und auch als Berater von diesem Buch, wenn Sie spüren, dass die aktuelle Situation in Ihrer Organisation diesbezüglich eine wirklich substanzielle Veränderung braucht.

Die gelebten Werte Ihrer Organisation bestimmen die Zusammenarbeit. Sie sind Maßstab für Ihre Führungskräfte und Leitlinien für das Miteinander im Unternehmen. Mit dem Wort Führung meinen wir sowohl die Ausrichtung des Unternehmens als auch das konkrete Verhalten und die Haltung nicht nur der Geschäftsführung und der Führungskräfte sondern aller Mitarbeiter. Entscheidend dafür ist in normalen Organisationen das tägliche Handeln der Geschäftsführung. Diese beklagt sich häufig darüber, dass ohne sie in der Organisation nichts läuft. Es ist zwar Engagement da, aber die entscheidenden Impulse kommen nicht aus der eigenen Mannschaft. Unternehmerisches Mitdenken und vor allem Handeln im Alltag sind in der Belegschaft zu wenig vorhanden.

Von den Mitarbeitern hingegen hören wir oft: „Bei uns läuft es am besten, wenn der Chef im Urlaub ist.“ Diesen Satz haben wir in unserer Arbeit mit Teams so oder ähnlich dutzende Male vernommen. Welchen Mehrwert bieten diese Führungskräfte ihren Teams? Obwohl auch diese sicher eine positive Intention haben – und sie jeden Monat vom Unternehmen entlohnt werden – ist ihr Beitrag zur Wertschöpfung unklar.

In den folgenden Kapiteln möchten wir Ihnen Anregungen liefern, wie Sie die Organisation zu mehr Wertschöpfung ausrichten können und gleichzeitig mit selbstverantwortlichen, motivierten Menschen in effizienten Teams arbeiten. Führung wird nicht nur von den „normalen“ Führungskräften übernommen, sondern von mehr Mitarbeitern im Kontext ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Denken, Handeln und innovativ sein, im Sinne Ihrer Ziele und mit dem Wissen über Wertschöpfung in ihrem Geschäftsmodell. Führung findet daher überall statt, nicht nur in der Zentrale. Wäre es nicht ein gutes Gefühl mit zufriedenen und mitdenkenden sowie auch handelnden Mitarbeitern wirtschaftlich erfolgreich zu sein?

Zu den einzelnen Kapiteln finden Sie Zusammenfassungen, Checklisten und praktische Tipps. Diese laden Sie anhand von konkreten Fragestellungen dazu ein, etwas für Ihre Organisation, Ihren Bereich oder Ihr Team zu tun. Machen Sie Erfahrungen und reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team Texte, Thesen und praktische Fragestellungen. Es ist uns wichtig, dass Sie möglichst viele Handlungsoptionen entwickeln. Manches auch verwerfen. Es gibt nicht die „Führung“ oder die „Organisationsform“ die immer passt; doch es gibt Chancen, am Ball zu bleiben.



## Übersicht

Das erste Kapitel *Wirksame Führung für Wertschöpfung braucht Ausrichtung* geht gezielt auf den Zusammenhang von gelebter und einzigartiger Unternehmensmission, Vision und Werte auf ihren wirtschaftlichen Erfolg ein. Sie erfahren auch von Unternehmen, was es für Sie als Geschäftsführung bedeutet, wenn Sie nur „Profit“ machen wollen. Was bedeutet es für Sie, wenn Sie mit Ihrer Mission, die Welt Ihres Kunden zu einer besseren Welt machen? Was bedeutet es für Sie, wenn Sie Ihre Organisation nach Ihrer Mission, Vision und Werten ausrichten? Wenn das der Rahmen hinsichtlich Führung für Wertschöpfung ist?

Das zweite Kapitel *Mehr Führung für Wertschöpfung statt nur Management* präsentiert die veränderten Rahmenbedingungen, die sich im 21. Jahrhundert ergeben haben. Es zeigt unterschiedliche Organisationsformen in der zeitlichen Entwicklung auf. Dazu geht es auf den Unterschied von Management und Führung vor dem Kontext von Organisationsformen ein. Aktuelle Entwicklungen wie die weitere Digitalisierung werden ebenfalls diskutiert. Es soll Ihnen ermöglichen, Ihr Geschäftsmodell und damit die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation zu hinterfragen und anzupassen. Führung für Wertschöpfung denkt in Geschäftsmodellen und handelt kooperativ in einem dynamischen Umfeld. Innovationsfähigkeit ist ein zentrales Thema.

Im dritten Kapitel *Haltung von Führungskräften für mehr Wertschöpfung* gehen wir der Frage nach, welche Haltung notwendig ist, um sich als Führungskraft wertschöpfend zu verhalten.

Im vierten Kapitel *Voraussetzungen für wertschöpfende Zusammenarbeit* geht es um die Bedingungen für Erfolg. Nicht nur eine wertschätzende Haltung, sondern auch die Möglichkeiten wirksam für sinnvolle Ziele zu handeln, sind wichtig. Erfolg haben zu können und zu haben erzeugt Zufriedenheit.

Im fünften Kapitel *Instrumente und Methoden für mehr wertschöpfende Führung* finden Sie konkrete Handlungsanleitungen, um in die konkrete Umsetzung für mehr Wertschöpfung zu kommen. Diese Werkzeuge kommentieren wir aus interner Personal-, Organisationsentwicklungs- und Beratungssicht. Worauf muss geachtet werden, dass diese Werkzeuge nachhaltig funktionieren?

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit dem Ausblick auf weitere mögliche Entwicklungen zu „Führung für Wertschöpfung für Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft“. Wir zeigen Tendenzen und Perspektiven auf, die wir für wichtig erachten und laden Sie ein, Ihre Meinung dazu mit uns zu teilen. Wir möchten gerne mit Ihnen in den Dialog kommen. ([www.wertschöpfendeführung.de](http://www.wertschöpfendeführung.de)).

Wir möchten Sie dafür gewinnen, aktiv zu werden, um Organisationen fit für die Zukunft zu machen. Dazu eine Anmerkung von unserer Seite: Das sind keine leichten Schritte. Keine Lösung erfolgt ohne Preis. Aber machen Sie sich keine Sorge: Es kostet nicht übermäßig viel zusätzliche Zeit oder gar Unsummen von Geld.

Dennoch verlangen Sie allen Beteiligten einiges ab: Alte Denk- und Verhaltensmuster müssen überdacht und größtenteils abgelegt werden. Neue Denk- und Verhaltensmuster müssen erlernt werden. Handlungskompetenzen müssen erworben werden. Das kostet Kraft und Energie. Positive Energien können Sie aus Ihrem bestmöglichen Zukunftsbild schöpfen und aus jeder Lernerfahrung auf Ihrem Weg. Zukunftsfähig sein, heißt neugierig, offen und lernbegeistert zu sein. Damit meistern Sie mit Ihrer Organisation Komplexität und Dynamik.

Es gibt keine „Führung“ oder „Organisationsform“, die immer allem und vor allem ohne Probleme gerecht wird. Es bedeutet auf der einen Seite, sich einer Sache zu verpflichten mit dem Wissen, dass diese Sache auch Aus- und Nebenwirkungen haben wird. Diese werden vielleicht erst später sicht- und spürbar. Organisationen und ihr Umfeld sind komplex. Daher braucht es eine wachsame Haltung, die die internen und externen Situationen im Blick hat und wahrgenommene Veränderungen und Spannungen konstruktiv in die Kommunikation einbringt und handlungsfähig im Sinne der Ziele ist.

Aber der Einsatz lohnt sich in jedem Fall für alle Beteiligten und vielleicht kann es nur besser werden?!

Für manche Organisationen mag das Zitat von Georg Christoph Lichtenberg zutreffen: „Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird, aber so viel kann ich sagen: Es muss anders werden, wenn es gut werden soll.“

Wir danken besonders unserem Berater-Kollegen Martin Walgenbach für die aktive Unterstützung und sein Feedback bei der Manuskript-Erstellung.

Wir danken Niels Pfläging für die Erlaubnis, auf seine Grafiken und Ideen zurückzugreifen. Wir danken den Berater-Kollegen Frank Fäder, Martin Bersem, Niels Pfläging und Olaf Hinz für Gespräche, Austausch und Dialog zu den Themen Führung und Organisation.

Wir sind neugierig auf Ihr Feedback zu Ihren Erfahrungen. Schreiben Sie uns und profitieren Sie von anderen Erfahrungen. Unsere Mission mit dem Buch ist es, mehr nachhaltige, wertschöpfende und erfolgreiche Organisationen auf den Weg zu bringen, die alle Stakeholdern durch einen Nutzen zufrieden macht.

Link: [www.wertschoepfendefuehrung.de](http://www.wertschoepfendefuehrung.de) oder [www.wertschoepfendefuehrung.de](http://www.wertschoepfendefuehrung.de)

Nürnberg, Deutschland  
Burgthann (bei Nürnberg), Deutschland

Stephan Lobodda  
Christoph Schlachte

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wirksame Führung für Wertschöpfung braucht Ausrichtung</b>	<b>1</b>
1.1	Der blinde Fleck oder am Start von Organisationen gab es eine sinnvolle Mission	2
1.2	Der Preis, wenn Profit der Hauptzweck ist	5
1.2.1	„Nur Profit“ ist dann nur Masche ohne „Happy End“	5
1.2.2	Eigentum verpflichtet	8
1.2.3	Die Folgen von durchschauten Marketing-Maschen	9
1.2.4	Profit ist natürlich wichtig. Nicht als Zweck, sondern als Folge	10
1.2.5	VW-Mission „Größter Autobauer“ und die Auswirkungen	11
1.2.6	VW Vorstand führte mit klaren Werten aber ohne „Wertschöpfung“ für alle im Fokus	13
1.2.7	Welche Vorstände brauchen wir in unserer Gesellschaft?	16
1.2.8	Wettbewerbsnachteile durch Maschen als Geschäftsmodell	17
1.2.9	Widersprüche kosten Energie und Fokus	19
1.2.10	Die Folgen in der Organisation	22
1.2.11	Die Folgen außerhalb der Organisation	23
1.2.12	Zeit ist ein sehr kritischer Faktor	23
1.3	Vertrauen ist das Schmiermittel	25
1.3.1	Checkliste für Sie: Fragen zum Vertrauen in Ihrer Organisation	26
1.3.2	Strukturen und Prozesse für die Entwicklung von Vertrauenskultur	27
1.4	Wirksame Unternehmensmissionen	28

1.5	Wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen mit gelebter Unternehmensmission . . . . .	31
1.6	Führung für Wertschöpfung . . . . .	35
1.7	Peter F. Drucker's Reflexionsfragen: Die fünf entscheidenden Fragen des Managements . . . . .	37
1.8	Zusammenfassung: Führung für mehr Resonanz und damit Wertschöpfung . . . . .	37
1.9	Praxistipp: Handlungsempfehlungen und Ideen für mehr wertschöpfende Führung . . . . .	39
	Literatur . . . . .	43
<b>2</b>	<b>Mehr Führung für Wertschöpfung statt nur Management . . . . .</b>	<b>45</b>
2.1	Vom letzten Jahrtausend in unsere Zeit. . . . .	46
2.2	Management-Probleme durch Weiterführung des Denkens aus dem „Industriezeitalters“ in das Wissenszeitalter . . . . .	49
2.3	Wissenszeitalter . . . . .	58
2.4	Neues Denken und Handeln für Wertschöpfung im Wissenszeitalter. . . . .	60
2.5	Digitalisierung, Automatisierung und Industrie 4.0 . . . . .	62
2.6	Management oder Führung für Wertschöpfung? . . . . .	64
2.7	Wertschöpfung im Blick – Tool für mehr Wertschöpfung . . . . .	65
2.7.1	Laterales Führen . . . . .	76
2.8	Zusammenfassung . . . . .	78
	Literatur . . . . .	82
<b>3</b>	<b>Haltung von Führungskräften für mehr Wertschöpfung. . . . .</b>	<b>83</b>
3.1	Die Aufgabe von Führungskräften . . . . .	85
3.2	Führungskräfte sind Dienstleister. . . . .	88
3.3	Vertrauen ist die Basis! . . . . .	91
3.4	Hin- und Zuhören . . . . .	93
3.5	Mitarbeiter und Führungskräfte passen zum Unternehmen . . . . .	100
	Literatur . . . . .	101
<b>4</b>	<b>Voraussetzungen für wertschöpfende Zusammenarbeit . . . . .</b>	<b>103</b>
4.1	Zufriedenheit und Happinessforschung . . . . .	104
4.2	Erwartung und Wirklichkeit . . . . .	106
4.3	Motive. . . . .	111
	Literatur . . . . .	120

---

<b>5</b>	<b>Instrumente und Methoden für mehr wertschöpfende Führung . . . .</b>	<b>121</b>
5.1	Change-Architektur. . . . .	123
5.2	Listening Table . . . . .	128
5.3	Mitarbeiterbefragung . . . . .	130
5.4	Managerbrief. . . . .	131
5.5	Die Vergangenheit abschließen (Tabula rasa) . . . . .	132
5.6	Management Shoes Workshop . . . . .	135
5.7	Presencing Workshop: Das Zukunftsbild gemeinsam erstellen . . . . .	136
5.8	Prototyping . . . . .	139
5.9	Learning Journey. . . . .	141
5.10	Definition von Führungskompetenzen . . . . .	143
5.11	Etablieren von Feedbackschleifen. . . . .	144
	Literatur. . . . .	146
<b>6</b>	<b>Ausblick . . . . .</b>	<b>147</b>