

# 4 Perspektiven am Beispiel VW

Jedes Problem lässt sich auf einer von 4 Ebenen lokalisieren. Gleichzeitig beeinflusst es die weiteren 3 Ebenen. **Entscheidend ist es, die Lösung auf jener Ebene zu suchen, wo die Ursache zu finden ist.**

## Perspektive 1: individuell, Innensicht

- Sinn und Werte
- Überzeugungen und Identität
- Leidenschaften und Sehnsüchte

### Mögliche Limitations

- ☛ Blockaden, Widerstände, Ängste
- ☛ Competing Commitments
- ☛ „innerer Schweinehund“

## Perspektive 2: individuell, Außensicht

- Kompetenzen und Fähigkeiten
- Verhalten und Erscheinung
- Körper, Gesundheit, Fitness

### Mögliche Limitations

- ☛ Fehlende neue Kompetenzen
- ☛ Auftreten (Stimme, Haltung)
- ☛ Körperliche Ebene

## Perspektive 3: zwischenmenschlich

- Empathie, Kommunikation,
- Emotionale Intelligenz
- Gemeinsame Werte, Kultur, WeQ

### Mögliche Limitations

- ☛ Konflikte
- ☛ Harmoniesucht, Konfliktvermeidung
- ☛ Nicht authentische Firmenkultur

## Perspektive 4: Unternehmen, Markt, Wettbewerb

- Produkte, Services
- Strukturen, Orga, Hierarchien, Finanzen...
- Umwelt, Gesellschaft

### Mögliche Limitations

- ☛ Neue Trends, disruptive Entwicklungen
- ☛ Neue Wettbewerber, Umfeldler
- ☛ Neue Gesetze, Verordnungen

## Beispiel: VW

Der Abgasskandal betrifft die (Diesel-)Produkte auf dem globalen Markt = **Perspektive 4**

Ermöglicht wurde dies durch die **tatsächlich gelebte Unternehmenskultur**, die deutlich von der eigenen Compliance und Leitbild abweicht, Kultur = **Perspektive 3**

Diese Kultur entsteht durch das **gelebte und beobachtete Verhalten** hochrangiger Führungskräfte, Verhalten = **Perspektive 2**

Diese Menschen verhalten sich so, weil sie sich dadurch **persönliche Vorteile** versprechen (Karriere durch Erreichen von Zielen, Boni; **Motivation ist Gier**) oder Nachteile vermeiden (Stagnation oder Kündigung durch Nicht-Erreichen von Zielen, **Motivation ist Angst**). Dabei werden eigene Werte z. T. bewusst oder unbewusst ignoriert. Werte, Wünsche, Ängste = **Perspektive 1**

**Das bedeutet:** wenn grundsätzlich und nachhaltig eine Verbesserung erreicht werden soll, so muss bei den **obersten Führungskräften ein Bewusstseinswandel** erfolgen, welcher andere Werte in den Mittelpunkt stellt. Diese Werte erzeugen eine **neue innere Haltung**, die dann auch gelebt wird und von allen Mitarbeitern erlebbar wird. Damit ist dann z. B. unausgesprochen klar, dass „Schummeln“ nicht mehr toleriert wird. **Alle Maßnahmen auf den anderen Ebenen greifen zu kurz, da die zu Grunde liegende Haltung unverändert bliebe!**

