

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.**

<p>Perspektive 1: individuell, Innensicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinn und Werte • Überzeugungen und Identität • Leidenschaften und Sehnsüchte <p>Mögliche Limitations</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Blockaden, Widerstände, Ängste ☛ Competing Commitments ☛ „innerer Schweinehund“ 	<p>Perspektive 2: individuell, Außensicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen und Fähigkeiten • Verhalten und Erscheinung • Körper, Gesundheit, Fitness <p>Mögliche Limitations</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Fehlende neue Kompetenzen ☛ Auftreten (Stimme, Haltung) ☛ Körperliche Ebene
<p>Perspektive 3: zwischenmenschlich</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empathie, Kommunikation, • Emotionale Intelligenz • Gemeinsame Werte, Kultur, WeQ <p>Mögliche Limitations</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Konflikte ☛ Harmoniesucht, Konfliktvermeidung ☛ Nicht authentische Firmenkultur 	<p>Perspektive 4: Unternehmen, Markt, Wettbewerb</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte, Services • Strukturen, Orga, Hierarchien, Finanzen... • Umwelt, Gesellschaft <p>Mögliche Limitations</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ 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!**

