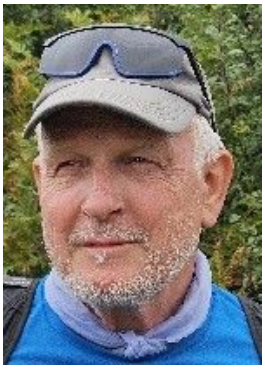
Die Wertschätzungskette – oder: Führungspersonen ohne Empathie sind erfolglos

Category: Blog
geschrieben von Niklaus Gerber | 23. Oktober 2025



Der verwandte Begriff „Wertschöpfungskette“ verdeutlicht, dass entlang einer solchen mit jedem Kettenglied Werte geschöpft werden. Die Umdeutung in „Wertschätzungskette“ beinhaltet eine ähnliche Idee. Alle Glieder oder Schlüsselelemente – man kann sie auch als Gelingensfaktoren bezeichnen – erzeugen einen Mehrwert an Wertschätzung. Im Folgenden werden 10 Faktoren erläutert, die allesamt bedeutsam sind.



Condorcet-Autor
Niklaus Gerber

Begegnungsqualität. – Erfolgreich führen kann nur, wer zuerst eine emotionale Verbindung zu den Mitarbeitenden aufgebaut hat. Eine emphatische Führungskultur erfordert Nähe, Mut und Bereitschaft zu echtem und offenem Austausch.

→ Dadurch entsteht eine Arbeitsatmosphäre, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärkt und die Bereitschaft erhöht, Verantwortung zu übernehmen.

Integrität. – Glaubwürdige und verlässliche Führung bedeutet ehrliches und verbindliches Verhalten. Sie ist das Ergebnis gelebter Werte. Worte und Taten müssen übereinstimmen.

→ Dies führt zu einem hohen Vertrauen in die Leitungsperson.

Transparenz. – In der Führung ist sie unverzichtbar. Sie schafft Klarheit in Bezug auf Informationen und auf begründete Entscheidungen.

→ Damit können Mitarbeitende selbstständig und engagiert arbeiten.

Haltung. – Als vorgesetzte Person braucht es nicht ständige Perfektion. Führung erfordert keine Fehlerlosigkeit, sondern Authentizität, Menschlichkeit und Werteorientierung. Leitungspersonen müssen Stellung beziehen und ihre Haltung vertreten, insbesondere auch in anspruchsvollen Situationen.
→ Dies führt zu einer stärkeren Bindung den Mitarbeitenden gegenüber.

Vorbild. – Führungskräfte erwerben sich echte und positive Autorität, wenn sie Vorbilder sind. Dabei ist Autorität *[1]* keine Qualifkation, sondern eine Beziehungsqualität.

→ Eine auf Authentizität beruhende Vorbildrolle strahlt aus und wirkt für die Mitarbeitenden überzeugend.

> *Das Kennen dieser Wertschätzungskette reicht allein nicht aus. Jede Führungspersönlichkeit müsste interessiert sein zu wissen, welche Wirkung diese Gelingsfaktoren haben.*

Verbindlichkeit. – Führung, die nicht stattfindet, kommt bei den Mitarbeitenden als Unverbindlichkeit an. Sie wird mit Unzuverlässigkeit gleichgesetzt. Verbindlich agiert, wer auf Anliegen zeitnah reagiert und diese nicht ignoriert *[2]*.

→ Verbindliches Verhalten erlaubt es den Mitarbeitenden, eine Situation oder einen Entscheid richtig einzuschätzen.

Kontinuität. – Eine fortschreitende Weiterentwicklung *[3]* der Organisation gehört zu den Aufgaben eines mit Weitblick ausgestatteten Managements. Veränderungen müssen proaktiv geplant und gestaltet werden, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern.

→ Mitarbeitende wünschen sich Führungspersonen, die als „Speerspitze" die Fähigkeit und den Willen zu laufenden Anpassungen und Erneuerungen besitzen.

Ermöglichung. – Gute Führungspersönlichkeiten sind reflektiert und hinterfragen regelmässig sich selbst und ihre Position. Sie erkennen und fördern Talente innerhalb ihrer Mitarbeitenden und geben ihnen Freiraum.

→ Das Ergebnis eines solchen Möglichmachens sind Potenzialausschöpfungen zum Gesamtnutzen der Organisation.

Nahbarkeit. – Leitungspersonen sind keine Funktionsträger mit Macht, sondern Menschen mit Empathie. Sie müssen für die Mitarbeitenden greifbar und einschätzbar sein. Führen bedeutet Beziehungsarbeit und führt zu starken und wertvollen Bindungen.

→ Ein ganzheitlicher Führungsansatz ist geprägt von emotionaler Intelligenz und zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Er stärkt das Vertrauen und das organisationale Klima.

Verantwortung. – Verantwortung ist eine zentrale Dimension in der Führung, die weit über formale Zuständigkeiten hinausgeht und sich nicht delegieren lässt. Dazu gehört die Bereitschaft, die Konsequenzen für das eigene Handeln zu tragen.

→ Mitarbeitende verbinden die Verantwortungsübernahme ihrer vorgesetzten Person mit persönlicher Integrität. Denn nur wer zu seinen Entscheidungen steht, schafft Vertrauen und entwickelt gleichzeig eine Fehlerkultur, welche Lernen und Wachstum ermöglicht.



Fazit

„Nähe ist die Basis für alles, was Führung erreichen kann.“ – Ein Schlüsselelement in der Führung ist die Sicht- und Nahbarkeit der vorgesetzten Person. Durch die emotionale Verbindung und die hohe Begegnungsqualität zu den Mitarbeitenden, durch echte Wertschätzung, durch Standhaftigkeit und Vorbildwirkung entsteht ein starkes Vertrauen; beim Einzelnen und im Team. Das

Ergebnis ist eine belastbare „Wertschätzungskette“, welche die gesamte Leistungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig fördert.

Das Kennen dieser Wertschätzungskette reicht allein nicht aus. Jede Führungspersönlichkeit müsste interessiert sein zu wissen, welche Wirkung diese Gelingsfaktoren haben. Am Beispiel und Teil einer periodischen Mitarbeitenden-Befragung lässt sich das erheben.

[1] Autorität und Autoritär sollen nicht verwechselt werden. Autorität hat jemand, der dies als positive Eigenschaft von innen her ausstrahlt, wohingegen autoritäres Verhalten eine negative Eigenschaft ist und mit Unterdrückung und Machtmissbrauch in Verbindung steht.

[2] Ein klassisches Beispiel ist das Mailmanagement. Unbeantwortete Mails werden mit Nicht-Handeln, Schweigen und letztlich als Ignoranz gedeutet.

[3] Kontinuierliche Weiterentwicklung wird oft mit dem japanischen Begriff „KAIZEN – Wandel zum Besseren“ in Verbindung gebracht.