

## **„Chefs sollten sagen, wofür sie nicht stehen.“**

### **Studie der Kühne Logistics University belegt den Einfluss von sogenannten Unwerten auf die Mitarbeiterbindung.**

Mitarbeiter orientieren sich nicht nur an den Werten ihrer Vorgesetzten, sondern mindestens ebenso sehr an Dingen, die diese ablehnen. Das beweist eine neue Studie von Niels Van Quaquebeke, Professor für Leadership und Organizational Behavior an der Kühne Logistics University in Hamburg. Vertreten Mitarbeiter und Führungskraft die gleichen Werte und lehnen ähnliche sogenannte Unwerte ab, so identifizieren sich Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten und respektieren diese stärker. Van Quaquebeke befragte insgesamt 260 Arbeitnehmer unterschiedlicher Branchen aus ganz Deutschland.

#### **Unwerte waren tabu**

Mit der Dimension der „Unwerte“ – also unerwünschter Einstellungen und Verhaltensweisen – beleuchtet der Wissenschaftler einen blinden Fleck der psychologischen Forschung. Bisher standen stets Werte im Mittelpunkt der Diskussion, auch in den Unternehmen: „In ihren Leitbildern und Mission-Statements machen Firmen einen unglaublichen Hype um ihre Ideale – wovon sie sich distanzieren sagen die meisten nicht“, sagt Van Quaquebeke. Google dagegen habe sich mit seinem Statement „Don´t be evil!“ klar positioniert. „Im Klartext sagt Google damit: Wir sind keine Gutmenschen, achten aber moralische Grundsätze. Für viele Mitarbeiter entspricht das eher der eigenen Weltanschauung als ein wolkiges Werte-Statement“, so Van Quaquebeke.

#### **Eine neue Dimension für das Personalmanagement**

Ein wesentliches Ergebnis der Studie: Unwerte sind nicht etwa das Gegenteil von Werten, sondern sie bilden eine zweite, davon unabhängige Dimension. Das konnten er und seine Kollegen durch eine Vielzahl von Regressionsanalysen solide belegen. „Sich zu wünschen, dass der Chef nicht gemein ist, ist nicht gleichzusetzen mit dem Wunsch, dass er sich fair verhält“, erklärt Van Quaquebeke. „Für sicherheitsorientierte Personen ist es wichtiger Negatives zu vermeiden,

während risikofreudigere Menschen sich stärker an den Werten, die sie anstreben orientieren.“

Abgrenzung von Unwerten sei deshalb ein wesentliches Instrument, um den so genannten Employer Brand, die Arbeitgebermarke zu stärken. Ein Unternehmen, das sich zum Beispiel von Luxus und Verschwendung abgrenzt, wird Mitarbeiter anziehen und binden, die ähnlich denken. Allerdings sollten Manager eines solchen Unternehmens dann tatsächlich auf sichtbaren Luxus verzichten. „Ob sich ein Unternehmen glaubwürdig von Unwerten abgrenzt, lässt sich oft sehr leicht überprüfen“, warnt Van Quaquebeke. Insgesamt fehle es den Mitarbeitern deutscher Unternehmen an Identifikation. Die aktuelle Employee Engagement Studie der GfK-Gruppe ergab, dass sich nur 13 Prozent der 18-29jährigen stark verbunden mit ihrem Arbeitgeber fühlen.

### **Marktpositionierung oft unvollständig**

Die Studie verdeutlicht auch, warum sich Unternehmen durch eine bewusste Abgrenzung von Unwerten auch gegenüber Kunden eindeutiger positionieren und vom Wettbewerb abheben könnten. Branchen wie die Energiewirtschaft, machen dies bereits vor: Ökostromanbieter zum Beispiel werben nicht nur für regenerativ erzeugten Strom, sondern sie lehnen konventionelle Stromquellen ausdrücklich ab. Dadurch binden sie bestimmte Kundengruppen effektiver als etwa nur durch ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit.

*Die Studie der Kühne Logistics University erscheint in der Fachzeitschrift Journal of Business Ethics, die ausschließlich von unabhängigen Gutachtern geprüfte Publikationen veröffentlicht (Peer-Review Verfahren).*

### **Über die KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY (THE KLU)**

*Die Kühne Logistics University – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung (KLU) ist eine eigenständige, staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in der Hamburger HafenCity. Trägerin der Hochschule ist die gemeinnützige Kühne-Stiftung. Die KLU bietet aktuell zwei Masterprogramme in Global Logistics und Management an. Diese zeichnen sich durch die internationale Zusammensetzung der Studierenden, einem optimalen Betreuungsverhältnis und erstklassigen Unternehmensnetzwerk aus. Mit zukünftig über 20 Professoren deckt die KLU alle relevanten Forschungs- und Lehrgebiete im Bereich Logistik, Supply Chain Management und Unternehmensführung ab. Geplant sind Bachelor-, MBA- und Ph.D.-Programme. Die Internationalen Summer Schools der KLU bieten exzellente Weiterbildungsmöglichkeiten für Berufstätige. Durch die Bündelung von internationaler Lehr- und Forschungskompetenz in Logistik und Unternehmensführung ist die Hochschule weltweit einmalig.*



*Weitere Informationen zur Kühne Logistics University:*

[www.the-klu.org](http://www.the-klu.org)