

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Werte- orientiertes Führen

Rainer Krumm

GABAL

Vorwort

Jeder Mensch – egal ob in der Rolle des Kunden, des Mitarbeiters, des Lieferanten oder im privaten Kontext – umgibt sich vorzugsweise mit solchen Menschen, die dieselben Wertvorstellungen haben. In diesem Zusammenschluss Gleichgesinnter fühlt sich der Mensch wohl, bringt sein Wissen und seine Ideen gerne ein und ist offen für die Meinungen anderer. Was bedeutet das für werteorientiertes Führen?

Jedes Unternehmen, das heute erfolgreich sein möchte, muss mit seinen Unternehmenswerten nicht nur die Erwartungen der Aktionäre treffen, sondern auch die der Mitarbeiter und der Allgemeinheit als Ganzes. Kann sich ein Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten seines Arbeitgebers identifizieren, ist er auch eher bereit, sich für das Unternehmen einzusetzen. Im Umkehrschluss kann ein Mitarbeiter nicht voll hinter einem Unternehmen und der Arbeit stehen, die er dafür leistet, wenn dieses nicht seinen Werten entsprechend aufgestellt ist.

Entscheidend für Unternehmen heute sind allerdings die Zahlen – der Mensch wird dabei leider meist nicht beachtet. Bringt ein Mitarbeiter gute Leistungen, ist er „sein Geld wert“. Bringt er diese nicht, wird er schnell ersetzt. Dass ein Unternehmen, und mit ihm die Führung, es jedoch selbst in der Hand hat, „wertvolle“ Mitarbeiter zu bekommen und auch zu halten, haben viele Führungskräfte noch nicht begriffen.

Wer seine Mitarbeiter gerne in seinem Unternehmen halten möchte, muss mit seinen Unternehmenswerten auf deren Bedürfnisse eingehen und ihnen eine Arbeitsstelle bieten, die sie persönlich erfüllt. Das Gleiche gilt für das Anwerben neuer Mitarbeiter. Und Werte spielen dabei die Hauptrolle, denn: Erfolgreich ist, wer seine Werte lebt. Mehr als zuvor haben Unternehmen das Ziel, dass ihre Werte von Führungskräften und Mitarbeitern mitgelebt und als Richtschnur zur Orientierung nach innen und außen angewandt werden. Dafür müssen sie etwas tun.

Doch was macht Werte so besonders? Welchen Einfluss haben Werte auf unser Denken und Handeln? Wie kann werteorientierte Führung Unternehmen nachhaltig erfolgreicher machen?

Ich möchte Ihnen dieses eher schwer greifbare Thema gerne in 30 Minuten näherbringen – denn es steckt so viel dahinter und kann so vieles bewegen.

Viel Erfolg beim werteorientierten Führen wünscht Ihnen

Rainer Krumm



30 MINUTEN

Warum funktioniert Führung oft nicht?

Seite 10

Welche Bedeutung haben Werte für die Führung?

Seite 13

Was passiert, wenn die Führung nicht die Werte der Mitarbeiter berücksichtigt?

Seite 17

1. Werteorientiertes Führen

Woher kommt die Kraft, die alle Menschen – Führungskräfte aber im Besonderen – jeden Tag brauchen? Jene Kraft, die dann nötig ist, wenn Spaß und Motivation aufgebraucht, alle Methoden wirkungslos geworden und alle Tricks verpufft sind – aber die Aufgabe noch nicht erfüllt, das Ziel noch nicht erreicht ist?

Die Antwort liegt in den Werten. **Werte sind Orientierungsgrößen**, Antreiber, sie sind unser Maßstab dafür, was richtig und was falsch ist, sie sind die **Leitplanken** für unser Denken und Handeln. Werden die Werte mit Füßen getreten, sind wir nicht motiviert und engagiert.

1.1 Bedeutung der Führung

So unterschiedlich wir Menschen sind, so unterschiedlich möchten wir führen bzw. geführt werden. Passen zum Beispiel die Persönlichkeiten nicht zur Aufgabenstellung oder zum Umfeld, in dem wir arbeiten, können wir nicht unseren optimalen Einsatz bringen. Für das Leadership bedeutet das: **Ist Führung nicht passend (kongruent) zu den Werten, wirkt sie nicht und löst beim Mitarbeiter Widerstand aus.**

Führung formt ein Unternehmen im Innern. Das Verhalten der Unternehmensführung ist dabei der entscheidende Faktor für die Unternehmenskultur. Verändert die Führung ihr Verhalten – wie zum Beispiel in einem Veränderungsprozess –, bedeutet das einen großen Eingriff in den weiteren Ablauf des Prozesses, den sie maßgebend beeinflussen kann. Jetzt gilt es, die unter den Mitarbeitern verbreitete Unsicherheit durch Transparenz abzubauen, Halt zu geben und die Menschen so sicher durch den Veränderungsprozess zu führen. Eine Führungskraft kann in einem solchen Prozess auch als Richtungsweiser fungieren, der zeigt, wie sich die Mannschaft eine zur neuen Situation passende Verhaltensweise aneignen kann.

Warum Führung oft nicht funktioniert

Zwar haben viele Führungskräfte durchaus das Einfühlungsvermögen, sich auf die jeweiligen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeiter einzustellen, jedoch verbleiben

sie oft in ihrem eigenen **Welt- und Werteverständnis**. Sie müssen allerdings lernen, aus diesem herauszutreten, um in die Welt des Unternehmens und der Mitarbeiter sprichwörtlich eintauchen zu können. Das bedeutet eine Erweiterung der Gedankenwelt.

Gerade beim Arbeitgeberwechsel einer Führungskraft kommt es häufig vor, dass ihre bisher gut funktionierenden Verhaltensmuster bei der neuen Stelle plötzlich absolut fehl am Platz sind.

Wichtig für die Führungsarbeit

Wer werteorientiert führen möchte, muss die folgenden vier Aspekte beachten:

- Auf welcher Werteebene liegen die Management-Richtlinien oder Führungsleitlinien des Unternehmens?
- Auf welcher Werteebene befindet sich die Führungskraft?
- Auf welcher Werteebene denkt und agiert der zu führende Mitarbeiter?
- Welche Art von Arbeit ist zu tun und welchen Charakter erfordert/besitzt diese Tätigkeit?

Um bestmöglich führen zu können, ist es absolut essenziell, die **Einzigartigkeit eines jeden Mitarbeiters** zu berücksichtigen: als Teil des Systems, mit seinen Handlungen, Gefühlen, seiner Motivation, seinen Werten und seinem Denken – und natürlich auch mit seinen Fähigkeiten. Es müssen also die **Rahmenbedingungen** ge-

schaffen werden, die den Mitarbeiter motivieren, seine Kompetenzen gezielt einzusetzen und neue Ideen zu entwickeln. Passen die Rahmenbedingungen, arbeiten Menschen gern und können sich mit dem Unternehmen besser identifizieren.

„Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“

George Bernard Shaw

Im Folgenden werde ich zunächst den Begriff „Werte“ verdeutlichen und im Anschluss die unterschiedlichen Bereiche der Führung vorstellen, um den Begriff im Sinne der 9 Levels of Value Systems noch greifbarer zu machen. Daraufhin werde ich die **kongruente Führung** nach diesem Modell anhand der einzelnen Graves-Ebenen darstellen.

30

Wer erfolgreich führen möchte, muss sich nicht nur über sein Verhalten und somit seiner Wirkung auf andere bewusst sein, sondern muss auch wissen, in welchem Umfeld er sich befindet und welche Werte dort maßgebend sind. Eine Tatsache, die leider oft vernachlässigt wird. 9 Levels of Value Systems weckt das Verständnis und ebnet den Weg für werteorientierte Führung.