

Unternehmensleitbilder sollen einer Organisation als Orientierungshilfe dienen und damit eine Antwort auf die Frage geben: „Welche Werte leiten unser Handeln?“ Unsummen an Zeit, Energie und Geld werden für die Erstellung investiert. Gar spärlich sieht oft die Investition in die Umsetzung aus. Deswegen ähneln viele Leitbilder Totgeburten und sind zum Scheitern verurteilt.

Was sind Werte? Werte sind persönliche Überzeugungen darüber, was wir für besonders wichtig halten. Werte sind Glaubenssätze in Bezug auf richtig, falsch, gut und böse. Jemandem Gewalt antun ist falsch, einem Gebrechlichen über die Straße helfen ist gut. Doch: Einen Terroristenchef in seinem Versteck zu töten ist etwas anderes. Gar nicht so leicht mit diesen Werten! Werte entwickeln sich, indem uns ein Vorbild vormacht, was wir tun, sagen und glauben sollen. Die Umgebung – vorneweg die Eltern – prägen von Geburt an unsere Werte.

Vom Wert der Werte: Ein Plädoyer für weniger, dafür gelebte Werte

Die meisten Werte werden uns durch Strafe und Belohnung programmiert, über Nähe und Distanz. Aber die Ausbildung von Werten geschieht nicht nur durch Vorbilder. Sie vollzieht sich auch am Arbeitsplatz, wo das gleiche Prinzip von Bestrafung und Belohnung gilt wie bei der Erziehung von Kindern. Deswegen ist es schwierig, befördert zu werden, wenn man nicht ähnliche Werte wie seines Chefs vertritt. Werte verändern sich mit unseren Zielen und mit unserem Selbstbild. So definieren frisch Verliebte „Liebe“ als Leidenschaft. Wenn aus dieser Leidenschaft ein Kind entsteht, so versteht die Frau Liebe eher als Unterstützung. Hoffentlich bekommt der Mann diese Werteveränderung dann mit...

Grundlegende Werte

Werte könnten nicht fundamental sein, wenn es zu viele von ihnen gibt. Sie sind wie Säulen, auf denen unser Gemeinwesen ruht. Insofern ist unsere Gesellschaft kein Tausendfüßler. Es gibt viele unterschiedliche Werte, die allerdings in erstaunlicher Weise ähnlich funktionieren. Daher fahren wir mit wenigen, tiefgehenden und dauerhaften Wertvorstellungen weitaus besser als mit vielen Werten, die flach und austauschbar sind. Halten wir es mit dem Volksmund: Weniger ist mehr.

Dass grundlegende Werte „tief“ sind, sieht man daran, dass sie auf allen gesellschaftlichen Ebenen tragfähig sind. Ein Beispiel: Respekt, Vertrauen und Verantwortung funktionieren in Freundschaft und Liebe, in Erziehung und Ausbildung, im Verein, am Arbeitsplatz und in der Politik gleichermaßen – wenn man bereit ist, ihnen zu folgen. Wer sich intensiver mit Werten beschäftigt, wird die Ähnlichkeit in der Tiefe klar erkennen.

Niemand würde ernsthaft bezweifeln, dass Respekt etwas anderes ist als Vertrauen und dass Verantwortung nicht dasselbe bedeutet wie die beiden anderen. Dennoch haben Vertrauen und Verantwortung ganz viel mit Respekt und umgekehrt zu tun. Werte sind keine unabhängig im Raum stehenden Säulen, sondern schaffen ein gemeinsames Gebilde, auf dem das Miteinander ruht.

Der Werteüberfluss und seine Folgen

Ob in sozialen Bezügen, in der Kindererziehung oder im Unternehmen: Zu viele Werte verwirren und bringen Orientierungslosigkeit. Das kostet unnötig Zeit und Energie. Der Gutmensch ist das klassische Beispiel für jemanden, der mit Werten um sich wirft, anstatt Probleme auf einer tieferen Ebene grundlegend zu lösen. Das heute so beliebte Moralisieren verunglimpft essentielle Werte zu Modewellen für Weichgespülte. Dabei sollen diese Werte doch das genaue Gegenteil sein – auf Dauer angelegte, festgefügte und verbindliche Säulen menschlichen Handelns.

Für Gutmenschen – Menschen die es gut meinen, aber nicht gut machen – ist die heutige Werteflut ein gefundenes Fressen. Sie finden permanent Vorgänge, die zum Einschreiten verleiten. An verantwortlicher Position jedoch verzögern und blockieren sie mit ihren Vorbehalten wichtige Prozesse.

In der Mitarbeiterführung zeigt sich sehr deutlich, ob jemand grundlegende Werte lebt oder ethischen Götzenbildern nacheifert. Wer sich in wichtigen Change-Prozessen nicht zwischen dem Wohlgefühlbedürfnis der Mitarbeiter und den Erfordernissen des Unternehmens entscheiden kann, wird zum Bock, den man zum Gärtner gemacht hat. Wessen Charakter nicht auf wenigen kraftvollen Werten ruht, der schlingert in extremen Situationen von einem zum anderen und endet handlungs- und führungsunfähig.

Von innen nach außen

Wie wirken Werte? Werte sind die wichtigsten Motivatoren! Nicht alles, was Sie motiviert, motiviert andere! Ihre Werte bestimmen zu einem großen Teil mit, wie Sie etwas wahrnehmen und einschätzen. Ein ehrgeiziger Karrierist deutet die Zurechtweisung eines Kollegen anders als ein Gewerkschaftler mit ausgeprägtem Gerechtigkeitsstreben. Diese Wahrnehmung beeinflusst, wie Sie darauf reagieren und handeln. Beachten Sie Ihre und die Werte anderer, dann sprechen wir von einem „wertorientierten Führungsstil“.

Eine weitere Wirkung von Werten zeigt sich in ihrer Spiegelwirkung von innen nach außen. Wer sich selbst gegenüber respektlos ist, wird keinen Respekt anderen gegenüber entwickeln. Wer kein Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten hat, wird seinen Mitarbeitern ebenso misstrauen. Und wer sich mit Eigenverantwortung schwer tut, wird seiner Umwelt nur eine Scheinverantwortung entgegen bringen und zugestehen.

Ein pubertierender Jugendlicher fordert übermäßig viel Respekt von seinem Umfeld ein. Im Prozess des Erwachsenwerdens kommt dann die Einsicht, dass man erst etwas geben muss, bevor man etwas bekommen kann. Das heißt: Ich muss erst andere respektieren, bevor ich Respekt erfahren kann. Leider scheinen nicht alle Erwachsenen dieses Prinzip verstanden zu haben. Sie werfen anderen das vor, was sie selbst nicht vorleben. Gleichzeitig sind sie immer schnell darin, andere moralisch in Frage stellen.

Warum Führen mit Werten ohne Selbstwert unmöglich ist

In der Führungsverantwortung führen diese Defizite zu einer gefährlichen Spirale. Wer seinen Selbstwert nicht spürt, wird alles tun, um seine fehlende Bestätigung von außen zu erhalten. Er wird dazu neigen, seine Mitarbeiter zu schonen, indem er sie zu wenig fordert und nicht konsequent genug entwickelt. Auf der anderen Seite überfordert er sich, weil ihm der Mut und das Vermögen zum Delegieren fehlen. Damit tut er weder sich noch seinen Mitarbeitern einen Gefallen, und er betrügt sein Unternehmen um die Führungsqualitäten, für die er bezahlt wird.

Wir sehen hier sehr schön, wie Werte mit dem Wert zusammenhängen, den man sich selbst und anderen beimisst. Wenn ich jemanden wertschätze, äußert sich das, indem ich ihn einem höheren Wertsystem folgend behandle. Viele Antrittsreden neuer Führungskräfte sind den Atem nicht wert, der zwischen ihren Worten zu hören ist. Wertschätzung wird wortreich und wohlfeil gepredigt, ist aber schon Makulatur, sobald die ersten Entscheidungen anstehen. Deswegen gilt: Weniger darüber reden als danach handeln!

Mangelnde Wertschätzung und Misstrauen

Wir können einen Mangel an Vertrauen, Respekt und Verantwortung anderen gegenüber als einen Mangel an Wertschätzung zusammenfassen. Dies ist deshalb möglich, weil alle diese Werte im Endeffekt zum gleichen Unwert führen: Misstrauen. Dieses Misstrauen ist global und wirkt sich auf allen Führungsebenen aus.

- Ich habe kein Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Abteilung und übernehme alle halbwegs wichtigen Aufgaben selbst. Damit degradiere ich meine Mitarbeiter zu Marionetten und zerstöre ihre Kreativität. Mich selbst überfordere ich dabei. Ich werde zum Flaschenhals. Meine Fehlerquote erhöht sich.
- Ich folge der Maxime „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Viel besser wäre: Vertrauen ist gut, Kontrolle auch. Denn akzeptierte Kontrolle ist eine vertrauensbildende Maßnahme! Vertrauen und Zutrauen lässt Menschen das Beste aus sich herausholen.

- Ich traue meinen Mitarbeitern keine Kritikfähigkeit zu und werde sie schonen, wenn klare Worte angebracht sind. Ich könnte aber versucht sein, Sündenbocke zu suchen, wenn mein Versagen beim Delegieren und Anleiten die Ursache für Fehler ist.
- Der wesentliche Wert meiner Mitarbeiter ist der, meine schlechte Selbstwahrnehmung zu überdecken. Deshalb werde ich sie meist so behandeln, dass sie mir nach dem Mund reden und sich abducken. Seien Sie vorsichtig, wenn Sie zu viele angenehme Dinge hören!

Menschliche Basiswerte werden im Unternehmen vor allem dann untergraben, wenn die Mitarbeiter und besonders die Führungskräfte ihrer selbst unsicher sind. Dabei wirkt das Prinzip von oben nach unten. Motivierte und kreative Mitarbeiter werden systematisch ihrer Antreiber beraubt. Weil sie nicht mehr gefordert werden, werden sie auch nicht mehr gefördert und klein gehalten. Dadurch bleibt die Führungskraft relativ größer und pflegt ihren Nimbus als Gallionsfigur der Abteilung oder des Unternehmens.

Orientierung versus Orientierungslosigkeit

Durch Zickzackkurse werden die Mitarbeiter völlig verunsichert. In allen oben genannten Punkten wird eine deutliche Ambivalenz offenbar. Mitarbeiter werden mit Samthandschuhen angefasst, wenn deutliche Worte und klares Handeln gefragt sind. Andererseits werden sie drangsaliert und zu Unrecht kritisiert, wenn mangelnde Charakterstärke zu Fehlern führt. Was den Mitarbeitern oberflächlich gut tut, senkt die Leistung der Einheit.

Mangelnde Wertestabilität führt zu einem Mangel an Selbstwertgefühl und damit zu einem Defizit im gesamten Wertesystem. Es scheint trivial, um Werte zu wissen und von ihnen zu reden. Aber es ist umso schwieriger, sie wirklich immer konsequenter zu leben. Ein Vorgesetzter, der sein Umfeld des Selbstwertes beraubt, wird mit einem schwachen Team belohnt. Auch hier hören wir den weisen Volksmund sagen: Der Fisch fängt immer am Kopf an zu stinken. Bitte legen Sie sich kein stärkeres Parfüm zum übertünchen des Fischgeruches zu, sondern leben Sie die Werte Verantwortung, Respekt und Vertrauen intensiv. Und übrigens: Diese Werte passen in jedes Unternehmensleitbild.

Wenn Sie eine Vitaminspritze im „Führen mit Werten“ haben möchten: Im 1. Teil des Intensiv-Seminar „Leading Simple – Führen kann so einfach sein“ geht es genau darum. Der letzte Termin in 2011 ist vom 1. (abends) bis 3. September 2011 in Donaueschingen. Es sind aber nur noch wenige Plätze frei. <http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html>

Wenn Sie sich Gedanken über Ihre eigenen Werte machen wollen und wie Sie Ihren inneren Kompass neu justieren können: Im Intensiv-Seminar „Steh auf! – Wie Sie sich selbst führen“ geht es konzentriert um dieses Thema. Der Termin ist vom 1. (abends) bis 3. Dezember 2011 in Donaueschingen. <http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html>

Oder wir sehen uns auf einer der vier Business Late Night Veranstaltungen im Herbst. 26.9. in Aue (Erzgebirge), 12.10 in Dresden, 19.10 in Köln oder 25.10. in Überlingen. <http://www.grundl-akademie.de/vortraege/termine.html>

Einen heißen Sommer und einen erholsamen Urlaub wünscht Ihnen

Ihr Boris Grundl