

Erich R. Unkrig

WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG

Inspirations by ILOS - August 2023



Werteorientierte Führung wird beschrieben als eine, die auf grundlegenden moralischen Prinzipien oder Werten wie Integrität, Befähigung und sozialer Verantwortung beruht. Als solche hat sie einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen und Beziehungen einer Organisation.

Angesichts der anhaltenden, immer komplexeren und sich verändernden Herausforderungen eines VUKA-Umfelds sind die Erwartungen an eine zeitgemäße, inspirierende und auf Ganzheitlichkeit ausgerichtete Führung heute größer als in der Vergangenheit. Und gleichzeitig klingt das, was in Bezug auf Führung erwartet und gefordert wird, so komplex und teilweise so widersprüchlich wie die Bedingungen und Herausforderungen in unserem Umfeld. Appelle an Führungspersönlichkeiten kreisen um Stärke, Ergebnisorientierung, dienende Führung, Charisma, Kooperation, Innovation und anderes. Was wir jedoch bei diesen Aufrufen beobachten, ist, dass sie oft aus einer ideologisch geprägten Welt heraus entstehen und implizieren, dass jede andere Art von Führung – außer der, die erwartet resp. gefordert wird – ineffektiv, unangemessen oder schlichtweg falsch wäre.

Die Notwendigkeit von Werteorientierung in der Führung ist für den Gesamterfolg von Unternehmen so wichtig geworden, dass Wissenschaftler die wertebasierte Führung und die daraus resultierende Einhaltung moralischer und ethischer Grundsätze zu den wichtigen Faktoren zählen, die Einfluss darauf haben, ob sich Menschen für ihre Aufgaben engagieren und ob sich dieses Engagement (oder dessen Fehlen) auf die Produktivität auswirkt. Dass eine Organisation mit starken ethischen Überzeugungen ein stärkeres Engagement innerhalb dieser Organisation fördert, zeigen Forschungsergebnisse.

Pablo Ruiz-Palomino und Ricardo Martínez-Cañás kommen in ihrer Studie aus dem Jahr 2014 zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einer starken ethischen Kultur tendenziell eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und mehr Engagement aufweisen. Und James Dempsey zeigt, dass Unternehmen mit einer starken Ethik eine höhere Mitarbeiterbindung und eine geringere Mitarbeiterfluktuation aufweisen. Die meisten Organisationen sehen Ethik und Grundwerte als grundlegend für das Unternehmensimage an, was den Gesamterfolg des Unternehmens direkt beeinflusst

- **Vertrauen**

Wenn Einzelne und Teams gemeinsame Werte teilen, entsteht ein Gefühl des Vertrauens und des gegenseitigen Verständnisses. Dieses Vertrauen trägt insbesondere dazu bei, positive Arbeitsbeziehungen zu fördern und die Kommunikation und die Zusammenarbeit zu verbessern.

- **Respekt**

Gemeinsame Werte tragen auch dazu bei, innerhalb einer Organisation eine Kultur des Respekts zu entwickeln und zu fördern. Wenn Einzelne und Teams die Werte der anderen respektieren, führt dies zu einem besseren Verständnis und zur Akzeptanz abweichender Meinungen und Perspektiven.

- **Konflikte lösen**

Konfliktlösung braucht die selbstkritische Reflexion des eigenen Tuns mit den dahinter liegenden Einstellungen und Werten, um sich konstruktiv mit deren Beitrag im Konflikt auseinanderzusetzen.

- **Verantwortung übernehmen**

Werte spielen eine Rolle bei der Förderung von (Eigen-)Verantwortung innerhalb einer Organisation. Gemeinsame Werte fördern das Gefühl der Verantwortung und Verbindlichkeit untereinander und gegenüber der Organisation als Ganzes.

- **Engagement**

Mit dem Gefühl, dass eigene Werte mit denen des Umfelds übereinstimmen, entstehen eine größere Arbeitszufriedenheit und ein höheres Engagement. Beides wirkt sich positiv sowohl auf die Produktivität, die Mitarbeiterbindung als auch auf den Gesamterfolg der Organisation aus.

Grundsätzlich können Werte positiv oder potenziell einschränkend wirken. Positive Werte wie Freundschaft, Vertrauen und Kreativität helfen uns, mit anderen in Kontakt zu bleiben und einen positiven Beitrag zur Gemeinschaft zu leisten. Potenziell einschränkende Werte wie Eigennutz und Statusstreben bewirken genau das Gegenteil. Zwar befriedigen sie ggfs. unmittelbare Bedürfnisse, sind jedoch langfristig kontraproduktiv, oft spaltend und führen häufig zur Beeinträchtigung oder gar zum Abbruch von Beziehungen, wodurch alle positiven Beiträge, die wir möglicherweise hätten leisten können, untergraben werden. Die Priorisierung von potenziell einschränkenden Werten als Grundlage für bewusste oder unbewusste Entscheidungen führt zu Misserfolg, Isolation oder Trennung.

Werte in der Führung

Die wesentliche Rolle von Führung besteht darin, anderen Menschen einen Mehrwert zu bieten. Das setzt bei Führungspersonen die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus:

- Was treibt mich an?
- Was ist mir wichtig, worauf lege ich Wert?
- Wie denke ich über mich und andere?

- Wie verhalte ich mich in bestimmten Situationen gegenüber anderen?
- Wie wirke ich, um das Verhalten anderer zu beeinflussen oder zu verändern?

In Organisationen müssen die führungsleitenden Werte durch Verhalten und Handeln vermittelt werden, weniger durch das gesprochene oder geschriebene Wort, meint Susan Heathfield. Denn: Werteorientierte Führungskräfte sind authentische Persönlichkeiten mit klaren Prinzipien, die ehrlich und kongruent im Verhalten und Handeln sind, die Menschen in ihrem Verantwortungs- und Wirkungsbereich wirklich inspirieren und die ein Gefühl der Dankbarkeit für das empfinden, was über das hinausgeht, was sie im Gegenzug erwarten.

Dass Führung die Werte einer Organisation beeinflussen sollte, ist kein neuer Gedanke. Chester Barnard formulierte bereits 1938 als eine der zentralen Aufgaben oberer Führungskräfte, Vision, Werte und Unternehmenskultur festzulegen. Und führte dazu sinngemäß aus, dass sich Führungskräfte ihres Verhaltens und jeder einzelnen Handlung, die sie vornehmen (oder unterlassen), sehr bewusst sein müssen, weil die gesamte Organisation dies beobachtet. Mit ihren Entscheidungen geben sie den Ton für ihr Umfeld an und wirken so auch auf das Klima im Unternehmen. Philip Selznick sieht reife Organisationen (gemeint sind solche, die die Fähigkeit haben, mit Komplexität und Veränderungen umzugehen) dadurch charakterisiert, dass Führungskräfte sie mit Werten anreichern. Insofern leiten und unterstützen Führungspersönlichkeiten andere, ihr eigenes Leben positiv zu verändern und einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten. Werte sind dabei die Grundlage für Führungsinterventionen, da die Führungskompetenzen im Rahmen der Kernwerte aktiviert (erlernt, entwickelt und geübt) werden. Wenn wir uns darauf konzentrieren, was Menschen glauben und schätzen, und dann positiv auf diesem Verständnis aufbauen, erzielen wir in der Führungsrolle eine viel weitreichendere Wirkung, als wenn wir Führung vor allem als Problemlösungsaktivität betrachten.

Der wichtigste Faktor bei der Entscheidungsfindung ist, ob sich die Führungskraft im Reden und vor allem in ihrem Verhalten und Handeln zu Werten bekennt und diese auch transparent macht. Dabei muss sie solche wählen, die ihr am wichtigsten sind, an die sie glaubt und die ihre Identität ausmachen – und diese Werte explizit (vor)leben. Denn: Eigene Werte vorzuleben ist eines der wirksamsten Werkzeuge, um andere zu führen und zu beeinflussen.

Werte in der Führung sind sowohl mit dem persönlichen als auch dem organisationalen Zweck verbunden, und es ist wichtig zu verstehen, wie diese beiden Aspekte in unserem Verantwortungsbereich zusammenpassen. Dafür ist es notwendig, eine klare, prägnante und gemeinsam geteilte Bedeutung und Interpretation von Werten/Glaubenssätzen, Prioritäten und Ausrichtung zu entwickeln. Denn es muss das Ziel sein, dass jede/r Mitarbeitende die geteilten Werte versteht, zu diesen beiträgt und sie lebt. Mit der Konsequenz, dass sich Werte auf alles in der Organisation auswirken.

Mut als Kernkompetenz werteorientierter Führung

Über (Führungs-)Kompetenzen wird viel geschrieben. Die WHO nennt 10 sogenannte „core life-skills“

- Selbstwahrnehmung
- Empathiefähigkeit
- kreatives Denken
- kritisches Denken

- Entscheidungen treffen
- Problemlösefertigkeiten
- kommunikative Kompetenz
- Beziehungsfertigkeiten
- Emotionsbewältigung
- Stressbewältigung

Eine Kompetenz, die nach meiner Erfahrung im Kontext werteorientierter Führung wesentlich ist und insbesondere im deutschsprachigen Bereich kaum thematisiert wird, ist Mut bzw. Courage (auch als Beherztheit, Tapferkeit etc. bezeichnet). Sie

- ist die Fähigkeit, die eigenen Befürchtungen oder Ängste im Griff zu haben;
- beinhaltet die geistige oder moralische Stärke, um etwas zu wagen, durchzuhalten und Gefahren, Ängsten oder Schwierigkeiten zu widerstehen;
- bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, gegen den Strom zu schwimmen, mit Traditionen zu brechen, Grenzen zu überschreiten und Veränderungen einzuleiten;
- beinhaltet, über die Grenzen der eigenen Bequemlichkeit hinauszugehen, zu fordern, was man will, zu sagen, was man denkt, und für das zu kämpfen, woran man glaubt.

Eine mutige Führungskraft ist eine Person, die in der Lage ist, besser und vor allem mental stärker zu sein, wenn viel auf dem Spiel steht und sich die Umstände gegen sie wenden. Sie lässt sich weder einschüchtern noch beirren und erkennt, dass inmitten von Turbulenzen auch eine Chance liegt, sich weiterzuentwickeln, sagt Nancy Koehn. Insofern ist Mut, wie Christopher Peterson und Martin Seligman schreiben, eine Charakterstärke, die die Ausübung des Willens zur Erreichung von Zielen fördert, selbst wenn sie auf Widerstand stößt. Sie zeigt sich in jeder Führungsintervention und ist die wahrscheinlich entscheidende Führungskompetenz, um sowohl eine inspirierende und überzeugende Vision zu entwickeln als auch außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Es gibt eine Reihe von-Merkmalen, die Mut beschreiben und die eine wichtige Rolle in Bezug auf Führung spielen (können):

- Sensibilität und Achtsamkeit
- Klarheit der Werte
- Vertrauen
- Lern- und Innovationsfähigkeiten

Damit ist Mut nach Auffassung von Jim Detert Dreh- und Angelpunkt der Führung. Mut sei das, was erforderlich ist, um Probleme zu lösen, innovativ zu sein, Chancen zu ergreifen und das Wohlergehen anderer zu sichern. Er schreibt: Als Gesellschaft haben wir uns weitgehend mit der Vorstellung abgefunden, dass mutiges Handeln nicht die Norm ist. Mut zeigt sich nur dann, wenn Menschen in außergewöhnliche Situationen geraten und wird sichtbar in den Entscheidungen, die wir auf der Basis unserer Werte treffen und wie wir uns dabei positionieren. Wenn wir in der Führungsrolle nicht mutig handeln, riskieren wir, dass sich Fake News, extreme Positionen, Diskriminierung und Machtmissbrauch ausbreiten.

Mehr zu dem Thema findet sich am Ende des Monats in den Springer essentials

Unkrig, E. (2023)

DIE WERTORIENTIERTE (FÜHRUNGS)PERSÖNLICHKEIT.

Rückgrat zeigen und Orientierung geben.

Springer-Gabler