

Erich R. Unkrig

WERTEORIENTIERUNG in Führungstheorien

Inspirations by ILOS - Februar 2024



In den aktuellen Diskussionen über Führungsverhalten und -handeln stehen immer recht schnell Werte im Fokus der Wissenschaft und Praxis. **Nach meiner Überzeugung sind Werteorientierung, Integrität und eine darauf aufbauende mentale Stärke das Herzstück einer zeitgemäßen Führung.** Diese Faktoren sollten sowohl für den persönlichen Erfolg als auch für den des Unternehmens und das langfristige Überleben der Organisation ernst genommen werden. Obwohl das allgemeine Interesse hauptsächlich auf beobachtbares Führungsverhalten (oder auch Führungsver-sagen!) in Politik, Institutionen und Unternehmen zurückzuführen ist, ist das Themenfeld unter dem Stichwort „Führungsethik“ schon recht lange in Führungstheorien integriert.

Trotz der Tatsache, dass jeder positive Führungsstil (also jegliche Führung, die das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Leistungsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt stellt) Werte und Integrität als Bestandteil von Führung thematisiert und als wichtig für die Effektivität erachtet, wurde die Wirksamkeit entsprechender Führungsstile von dem einen oder der anderen als wenig praxisrelevant kritisiert. Umso erfreulicher ist aus meiner Sicht, dass Werteorientierung auch in der Führung (endlich) an Bedeutung gewinnt. Dabei zeigt sich, dass sie mit einer Reihe positiver Mitarbeiter- und Organisationsergebnisse in Verbindung gebracht werden kann. Bspw. wirkt sie positiv sowohl auf die Motivation von Mitarbeitenden wie auch deren Commitment, Engagement und Leistungen. Mit der Konsequenz, dass dies bspw. zur Verringerung von Fehlleistung, unerwünschten Ergebnissen und ungeplanter Fluktuation führt.

Definitionen und Merkmale werteorientierter Führung

Michael Brown und **Marie Mitchell** definieren werteorientierte Führung als die Demonstration normativ angemessenen Verhaltens durch persönliches Verhalten und Handeln, wertschätzende Beziehungen sowie die Förderung eines solchen Verhaltens bei den Mitarbeitenden durch wechselseitige Kommunikation, Verstärkung und Entscheidungsfindung. Dabei stellen sie die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild heraus, weil diese andere dazu inspiriert, ihr Verhalten zu imitieren und so Einfluss auf das werteorientierte Verhalten der Mitarbeitenden hat.

Eine werteorientierte Führung muss sowohl die Eigenschaften der "moralischen Persönlichkeit" (die sich nach Immanuel Kant in der Freiheit eines vernünftigen Wesens unter moralischen Gesetzen zeigt) als auch der "moralischen Führungskraft" balancieren. Der Aspekt der moralischen Persönlichkeit bezieht sich auf die Persönlichkeitseigenschaften und/oder den Charakter. Werteorientierte Führungskräfte verkörpern Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Integrität, Wahrhaftigkeit, Offenheit für Anregungen, Respekt und Prinzipientreue bei der Entscheidungsfindung sowie Achtsamkeit für andere. Der moralische Aspekt des Führungsverhaltens befasst sich damit, wie Führungskräfte ihre Macht und Position nutzen, um werteorientierte Standards und werteorientiertes Verhalten im Verantwortungsbereich zu fördern. Die Konsequenz: Werteorientierte Führungskräfte müssen sowohl eine starke moralische Führungskraft als auch eine moralische Persönlichkeit sein. Mit anderen Worten: Moral muss ein wichtiger Teil des Selbstkonzepts und das Leitprinzip jeder Aktivität der Führungskraft sein.

Andere Beschreibungen werteorientierter Führung setzen einen anderen Fokus und definieren diese bspw. als den Prozess, bei dem eine Führungskraft die Aktivitäten einer Gruppe im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele auf sozial verantwortliche Weise beeinflusst. Was bedeutet, dass eine Führungskraft werteorientiert ist, die moralisch und fürsorglich ist, und dass ihre Handlungen für alle Stakeholder, einschließlich der Mitarbeitenden, der Organisation und der Gesellschaft, von Vorteil sein sollten. Auch gilt eine Führungskraft als ethisch, die nicht die Absicht hat, anderen zu schaden, und stets die Rechte aller von Führungsinterventionen Betroffenen respektiert. Ebenso zeigt sich werteorientierte Führung darin, dass eine Führungspersönlichkeit rechtschaffene Handlungen vornimmt und schädliche Handlungen für andere vermeidet muss, und dass ihre Handlungen auf altruistischen Motiven und nicht auf Egozentrik beruht.

Wertebezogene Führungsstile

Die meisten positiven Führungstheorien diskutieren den werteorientierten und moralischen Aspekt der Führungskraft als Teil des Führungskonstrukts. Im Folgenden skizziere ich Führungsstile, die der wertorientierten Führung nahekommen und weisen auf Ähnlichkeiten wie auch Unterschiede hin.

Transformationale Führung

Transformationale Führung ist ein Führungsstil, der Gemeinsamkeiten mit einer werteorientierten Führung aufweist und eng mit dieser verbunden ist. Die moralische und werteorientierte Komponente der Führung wurde erstmals von **James McGregor Burns** Ende der 1980er Jahre unter der Überschrift „transformationale Führung“ eingeführt.

Diese Führungstheorie konzentriert sich auf die Vermittlung einer inspirierenden und idealisierten Vision von kollektiven Zielen für die Zukunft der Organisation an die Mitarbeitenden. Als eines der wichtigsten und notwendigen Elemente der transformationalen Führung gilt der charismatische Aspekt, also die persönliche Ausstrahlung oder Wirkung, der sich aus den Dimensionen Charisma und inspirierende Motivation zusammensetzt. Die transformationale Führung überschneidet sich in einigen Aspekten mit der wertorientierten Führung, wie bspw. der Achtsamkeit auf andere, den Vorbildcharakter und in Bezug auf die Übereinstimmung des Führungshandelns mit den organisationsinternen Leitlinien und Werten. Wertorientiertes Verhalten und Moral sind ein wesentlicher Bestandteil sowohl der transformationalen als auch der charismatischen Führung. Beide Führungsstile können jedoch auch Eigenschaften aufweisen, die möglicherweise aus eigennützigen Motiven eingesetzt werden, einerseits, um andere zu manipulieren und zu täuschen und andererseits, um zur Ausbeutung der anderen eingesetzt zu werden. Insoweit können wir transformationale Führung in zwei Ausprägungen finden, die pseudo-transformationale und die authentisch-transformationale Führung. Pseudo-transformationale Führungskräfte nutzen Autorität für Eigeninteressen, haben keine Moral und sind machtorientiert. Authentisch-transformationale Führungskräfte hingegen sind aufrichtig, ethisch und setzen ihre Autorität zum Wohle anderer und der Gemeinschaft ein. Eine ähnliche Unterscheidung findet sich bei der charismatischen Führung: sozialorientiert und persönlichkeitsorientiert. Sozialorientiert-charismatische Führungskräfte verhalten und handeln wertorientiert, bemühen sich um einen moralischen Umgang mit Macht und setzen ihre Autorität zum Wohle anderer ein. Persönlichkeitsorientiert-charismatische Führungskräfte hingegen nutzen die Autorität für ihre eigenen Interessen nutzen und machen sich wenig Gedanken über die moralische Wirkung bzw. den moralischen Nutzen ihrer Autorität.

Wertorientierte Führung unterscheidet sich in einer Reihe von Aspekten von diesen Konstrukten. So sind beispielsweise Moral, wertorientiertes Verhalten und Fairness die zentralen Triebfedern, um andere zu beeinflussen und zu motivieren, während dies nicht die Schlüsselaspekte der transformationalen Führung sind. Darüber hinaus legen wertorientierte Führungskräfte mehr Wert auf transaktionale Einflussmöglichkeiten als transformationale Führungskräfte, wie bspw. Honorierung korrekten Verhaltens und Sanktionen für unangemessene Handlungen. Auch ist transformationale Führung eher visionär bzw. zukunftsorientiert und motiviert die Mitarbeitenden intellektuell, während die wertorientierte Führung sich nicht um solche Ziele dreht.

Spirituelle Führung

Wertorientierte Führung hat zwar Ähnlichkeiten mit der spirituellen Führung, unterscheidet sich aber von ihr. Für **Louis Fry** beinhaltet spirituelle Führung Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die notwendig sind, um sich selbst und andere intrinsisch zu motivieren, so dass sie ein Gefühl des spirituellen Überlebens durch Berufung und Zugehörigkeit (zu einer Gemeinschaft) haben. Der spirituelle Führungsstil umfasst Aspekte aus Ethik und Religion sowie wertebasierte Ansätze mit der Konsequenz, dass solche Führungskräfte ethisch, mitfühlend sind und andere mit Respekt begegnen bzw. behandeln.

Spirituelle Führung umfasst jedoch eine Reihe von Merkmalen, die nicht mit werteorientierter Führung in Verbindung gebracht werden. So sind spirituelle Führungskräfte visionär, konzentrieren sich stärker auf die Religion sowie die Vorstellung, einem höheren Zweck zu dienen. Im Gegensatz zur spirituellen Führung beinhaltet die werteorientierte Führung außerdem transaktionale Mechanismen.

Authentische Führung

Fred Luthans und **Bruce Avolio** verstehen unter authentischer ein Führungsverhalten, das sich auf positive mentale Fähigkeiten sowie ein positiv werteorientiertes Klima stützt und diese fördert, um ein größeres Selbstbewusstsein, eine verinnerlichte moralische Perspektive, eine ausgewogene Verarbeitung von Informationen und eine beziehungsorientierte Transparenz in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden zu kreieren und eine positive Selbstentwicklung zu unterstützen. Solche Führungspersönlichkeiten zeichnen sich durch Offenheit, Selbsterkenntnis, Transparenz, Fürsorge für andere und Beständigkeit aus. Sie zeigen positive Eigenschaften wie Vertrauen, Optimismus, Belastbarkeit und Hoffnung. Werteorientierte Führung und authentische Führung haben Gemeinsamkeiten, wie bspw. soziale Motivation, Menschenorientierung und ethische Prinzipientreue. Einige Schlüsselattribute, die zur authentischen Führung gehören, wie bspw. Selbstbewusstsein und Authentizität, werden bei der werteorientierten Führung jedoch nicht explizit hervorgehoben.

Dienende Führung

Dienende Führung berücksichtigt u.a. den moralischen Aspekt der Führung. **Robert Greenleaf** versteht dienende Führung als eine, die den Schwerpunkt auf die Befähigung und Entwicklung der Mitarbeitenden legt und diese gleichzeitig dazu inspiriert, ebenfalls „dienend“ zu handeln. Hauptmerkmale dieser Art von Führung sind u.a. (1) die Menschen im Verantwortungsbereich an die erste Stelle setzen, (2) sie bei ihrer Entwicklung und ihrem Erfolg unterstützen, (3) belastbare Beziehungen zu ihnen aufbauen, (4) sich ethisch verhalten und (5) Werte für die Gemeinschaft schaffen. Die nach meiner Wahrnehmung einzigartige Perspektive besteht darin, dass solche Führungspersönlichkeiten den Mitarbeitenden soweit wie möglich den Vorzug vor der Organisation einräumen. Werteorientierte Führung und dienende Führung betonen beide die werteorientierte Perspektive, die beiden Führungsstilen gemeinsam ist. Außerdem legen beide Führungsstile den Schwerpunkt auf die Befähigung der Mitarbeitenden, den Aufbau von Beziehungen und die Entwicklung der Mitarbeitenden. Sie unterscheiden sich jedoch auch in einigen Punkten. So stellt beispielsweise die dienende Führungskraft grundsätzlich die Interessen der Mitarbeitenden vor und über alle anderen Stakeholder, einschließlich der Organisation, während die werteorientierte Führungskraft den Schwerpunkt darauf legt, sowohl auf die Mitarbeitenden als auch auf die Organisation im Fokus stehen.

Für die Vertiefung der Thematik empfehle ich

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-42402-2>

