

Erich R. Unkrig

## **Werte als Indikatoren zeitgemäßer Führung**

Inspirations by ILOS

Dezember 2024



Eine Führungskraft muss viele Rollen übernehmen: Visionär, Coach, Vermittler, Entscheidungsträger, Kommunikator und auch Mitarbeiter. Sie setzt Ziele, fördert das Team, löst Konflikte, trifft Entscheidungen, teilt Informationen klar und arbeitet aktiv mit. Diese Vielfalt erfordert strategisches Denken, Empathie und exzellente Kommunikation, um erfolgreich zu führen. Authentizität und Vorbildfunktion sind vor allem in der Führung entscheidende Elemente, da sie eine wesentliche Grundlage für effektive zwischenmenschliche Beziehungen und nachhaltigen organisationalen Erfolg schaffen. Authentische Führungskräfte, die ihre Werte, Überzeugungen und Persönlichkeit in ihre Art der Führung integrieren, schaffen ein Umfeld des Vertrauens und der Offenheit.

### **Authentizität**

Authentizität bezeichnet die Übereinstimmung von Aussagen, Verhalten und Handlungen einer Person mit ihren Gefühlen, Überzeugungen und Werten. Authentisch zu handeln heißt, im Einklang mit dem inneren Selbst zu sein, ohne sich durch äußere Erwartungen oder sozialen Druck verbiegen zu lassen. Authentizität impliziert Ehrlichkeit, Integrität und Transparenz im eigenen Handeln und im Umgang mit anderen. In der Führung bedeutet sie, ehrlich, transparent zu sein und sich selbst treu zu bleiben. Dies schafft Vertrauen und fördert eine offene Kommunikation innerhalb des Teams. Authentische Führungskräfte inspirieren durch ihr Beispiel, stärken das Engagement und die Loyalität ihrer Mitarbeitenden und fördern ein positives Arbeitsklima. Ihre Glaubwürdigkeit und Integrität motiviert dazu, eigene Werte und Überzeugungen in die Arbeit einzubringen.

- Vertrauensbildung

Authentische Führungskräfte sind ehrlich und transparent. Dies fördert Vertrauen innerhalb des Teams, da die Mitarbeitenden sich sicher fühlen, dass die Führungskraft ihre Absichten und Entscheidungen klar kommuniziert.

- Motivation der Mitarbeitenden

Authentische Führungskräfte sind in der Lage, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeitende motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Die „Echtheit“ der Führungskraft inspiriert dazu, ebenfalls authentisch und engagiert zu handeln.

- Identifikation mit Unternehmenswerten

Authentische Führung bedeutet, dass die Führungskraft die Werte des Unternehmens verkörpert und vorlebt. Dies erleichtert es den Mitarbeitenden, sich mit den Unternehmenswerten zu identifizieren und einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen.

- Konfliktlösung und Zusammenarbeit

Authentische Führungskräfte leben und fördern eine offene Kommunikation und sind bereit, Probleme anzusprechen. Dies erleichtert die Lösung von Konflikten und fördert eine Kultur der Zusammenarbeit, in der Teammitglieder konstruktiv miteinander arbeiten.

- Attraktivität für Talente

Authentische Führungskräfte sind wie ein Magnet, sie ziehen Menschen an. Denn diese suchen oft nach Führungspersönlichkeiten, mit denen sie Werte und Überzeugungen teilen. Insoweit macht eine authentische Vorbildfunktion das Unternehmen für qualifizierte Fachkräfte attraktiv.

- Resilienz und Anpassungsfähigkeit

Authentische Führungskräfte können besser mit Veränderungen und Herausforderungen umgehen. Sie zeigen, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen, und demonstrieren eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen.

Insgesamt fördert Authentizität eine positive Arbeitsumgebung und stärkt die zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie trägt dazu bei, eine effektive und nachhaltige Führung zu etablieren. Gleichzeitig werden authentische Führungskräfte in der Regel als glaubwürdig, motivierend und inspirierend wahrgenommen.

## Vorbildfunktion

Ein Vorbild ist eine Person, die durch ihr Verhalten, ihre Einstellungen und Leistungen anderen als Beispiel dient und inspirierend wirkt. Vorbilder zeichnen sich durch positive Eigenschaften wie Integrität, Kompetenz und Empathie aus und motivieren andere, ähnliche Werte und Handlungen anzustreben. Vorbild zu sein ist im Kontext von Werten vor allem in der Führung ein Muss, weil es eine authentische und praktische Umsetzung der definierten Werte wesentlich unterstützt. Gründe, warum die Vorbildfunktion im Zusammenhang mit Werten unverzichtbar ist, sind vor allem

- Glaubwürdigkeit und Authentizität

Führung, die die committeten Werte vorlebt, erhöht die Glaubwürdigkeit und Authentizität der Werte. Mitarbeitende sind eher bereit, Werte zu akzeptieren und zu internalisieren, wenn sie sehen, dass ihre Führungskraft diese selbst lebt.

- Vertrauensbildung

Das Vorleben von Werten schafft Vertrauen. Mitarbeitende setzen Vertrauen vor allem dann in die Führung, wenn sie wahrnehmen, dass diese die gleichen Werte, die sie propagiert, in ihrem eigenen Verhalten, Handeln und bei Entscheidungen verkörpert.

- Klare Orientierung

Die Vorbildfunktion bietet Mitarbeitenden eine klare Orientierung hinsichtlich der Werte der Organisation. Indem Führungskräfte die Werte in ihrem täglichen Handeln verkörpern, wird deutlich, wie diese Werte in konkreten Situationen angewendet werden können.

- Einfluss auf Unternehmenskultur

Vorbild beeinflusst maßgeblich die Unternehmenskultur (siehe vertiefend Sackmann 2004). Wenn Führungskräfte die Werte vorleben, wird dies von den Mitarbeitenden aufgegriffen und kann zu einer positiven und werteorientierten Kultur führen.

- Mitarbeiterengagement

Ein auf Werten basierendes Vorbild fördert das Engagement der Mitarbeitenden. Diese sind stärker motiviert und fühlen sich mehr mit der Organisation verbunden, wenn sie sehen, dass ihre Führungskräfte die Werte respektieren und in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen.

- Konfliktlösung und Entscheidungsfindung

Werte dienen zumindest implizit als Leitprinzipien bei der Konfliktlösung und Entscheidungsfindung. Indem Führungskräfte Werte vorleben, wird dies zu konsistenten und werteorientierten Entscheidungen führen, was wiederum die Integrität der Führungsebene unterstreicht.

- Rekrutierung und „Employer of Choice“

Organisationen, die ihre Werte auch in der Qualität der Führungskräfte sichtbar werden lassen, sind attraktive Arbeitgeber. Die Reputation als werteorientierte Organisation trägt dazu bei, reflektierte Menschen anzuziehen und die Arbeitgebermarke in einem enger werdenden Arbeitsmarkt zu stärken.

Das alles macht deutlich, dass ein Vorbild wesentlich dazu beiträgt, dass Werte nicht allein auf dem Papier oder auf der Homepage existieren, sondern in der täglichen Praxis gelebt werden. Dies fördert eine konsistente, vertrauensvolle und werteorientierte Organisationskultur.

## Klare Kommunikation von Unternehmenswerten

Eine klare Kommunikation von Unternehmenswerten ist entscheidend, um sicherzustellen, dass diese nicht nur festgelegt, sondern auch von allen Mitarbeitenden verstanden und verinnerlicht werden. Wenn sie, liebe Leserinnen und Leser, die wertebezogene Kommunikation in ihrem Verantwortungsbereich (weiter-)entwickeln wollen, dann empfehle ich folgende Meilensteine:

- Festlegung und Definition

Beginnen sie mit einer klaren und prägnanten Definition der Unternehmenswerte. Vermeiden sie dabei abstrakte Formulierungen und verwenden sie eine Sprache, die für alle verständlich ist. Stellen sie sicher, dass die Werte die Kernprinzipien und Überzeugungen ihres Verantwortungsbereiches resp. des Unternehmens widerspiegeln.

- Integration in die Unternehmenskultur

Werte sollten, ja müssen integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein. Heißt: Sie sollten nicht nur auf dem Papier oder der Unternehmenshomepage stehen, sondern in allen Aspekten des Unternehmenslebens sichtbar sein, vom Onboarding über die Leistungs- und Entwicklungsbeurteilung bis hin zum Umgang mit geplanter oder ungeplanter Fluktuation.

- Führungskommunikation

Die Führungsebene spielt eine entscheidende Rolle bei der Kommunikation von Unternehmenswerten. Führungskräfte sollten regelmäßig über die Werte sprechen, sie in Teammeetings betonen und ihre Relevanz für die tägliche Arbeit deutlich machen.

- Storytelling

Nutzen Sie Geschichten, um die Werte zu veranschaulichen. Geschichten sind eine wirkungsvolle Möglichkeit, eher abstrakte Konzepte greifbar und für die Mitarbeitenden nachvollziehbar zu machen. Teilen sie Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie die Werte im Unternehmen umgesetzt wurden.

- Klare und konsistente Kommunikation

Verwenden sie eine klare und zielgruppenorientierte Sprache, um die Werte zu kommunizieren. Stellen sie in ihrer Kommunikation sicher, dass die Botschaft konsistent ist und mit anderen auf den verschiedenen Kommunikationskanälen wie Unternehmenswebsite, Handbüchern, Trainingsmaterialien und internen Mitteilungen übereinstimmt.

- Workshops

Implementieren sie Workshops und andere Austauschformate, um die Mitarbeitenden über die Unternehmenswerte aufzuklären. Interaktive Maßnahmen ermöglichen es, die Werte zu diskutieren, Fragen zu stellen und ihre Bedeutung besser zu verstehen.

- Visualisierung

Verwenden sie visuelle Elemente wie Poster, Banner oder digitale Anzeigen, um die Werte im Arbeitsumfeld sichtbar zu machen. Grafiken und Symbole tragen erfahrungsgemäß dazu bei, die Werte zu veranschaulichen und sie in Erinnerung zu rufen.

- Feedback und Dialog

Fördern sie einen offenen Dialog über die Werte. Ermutigen Sie dazu, Feedback zu geben und Fragen zu stellen. Ein kontinuierlicher Dialog schafft Klarheit und ermöglicht es, etwaige Missverständnisse zu klären.

- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

Überprüfen sie regelmäßig die Wirksamkeit der Kommunikation ihrer Unternehmenswerte und passen sie die Strategie bei Bedarf an. Unternehmerische Rahmenbedingungen ändern sich und Werte sollten in der Lage sein, diese Veränderungen angemessen zu repräsentieren.

Durch diese grundsätzlichen Schritte stellen sie nach meiner Erfahrung weitestgehend sicher, dass Werte nicht nur als Schlagwörter existieren, sondern von allen Mitarbeitenden verstanden und in ihrem täglichen Handeln umgesetzt werden.

-----

Mehr zu dem Themenfeld finden Sie im Beitrag „Werteorientierte Führung in unsicheren Zeiten“ in: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.). PersonalEntwickeln –Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Wolters Kluwer