

Speakers Corner: „Wer die Werte-Dose öffnet, kommt um eine Dauerdebatte nicht herum“

Frank E. P. Dievernich über Wertemanagement

■ In Unternehmen wird zunehmend auf Werte Bezug genommen. In der Kampagne der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ heben prominente Persönlichkeiten aus der Unternehmenswelt die Wichtigkeit wertorientierter Unternehmensführung hervor. Als Kernwerte werden Nachhaltigkeit, Integrität, Vertrauen, Respekt, Mut, Verantwortung genannt. Eine 2012 durchgeführte Führungskräftebefragung kommt zum Schluss, dass der Stellenwert von Werten in Unternehmen in den kommenden Jahren weiter wachsen wird.

Ist das nun vertrauenerweckend im Sinne von: „Der Wirtschaft geht es also doch um mehr als bloß um Gewinne?“ Ist es ein bedenkliches Zeichen nach dem Motto: „Die haben offensichtlich keine anderen Themen mehr?“ Oder ist es nur eine neue Modewelle? Ähnlich der Modewelle, die es schon einmal zum Thema Kultur gegeben hat? Diese Welle damals hat keine nachhaltigen Spuren hinterlassen. Auch der Kultur hatte man zugeschrieben, dass, wer sie managt, Herr des Führungsalltags ist. Heute soll das Management der Werte entscheidend sein, um Steuerung in einer komplexen Welt sicherstellen zu können. Außerdem werden

an Unternehmen zunehmend neue Maßstäbe angelehnt, die über die Erreichung von Finanzziele hinausgehen. Es scheint Firmen gar nichts anderes übrig zu bleiben als mit Sinn und Werten zu „dehlen“, die jenseits des Ökonomischen liegen. Was aber vielen Führungskräften nicht klar ist: Mit der Entscheidung für Werte als Führungsinstrument geht die Arbeit erst richtig los. Statt einfacher wird alles noch komplexer.

Werte liegen auf der Schnittstelle zwischen Organisation und Gesellschaft. Sie spiegeln Einstellungen von Individuen und Gruppen zur Welt. Sie helfen dabei, Interaktionen zu koordinieren und stellen eine Auffassung vom Wünschenswerten dar. Und: Sie sind das Ergebnis von kontinuierlich ablaufenden kommunikativen Aushandlungsprozessen. Vor allem das hat Konsequenzen für den Unternehmensalltag. Wer sich nämlich Werte als Instrument der Unternehmensführung aussucht, muss verstehen, dass er damit auf eine moderierende Ebene zwischen Gesellschaft und Individuen gerät.

Die Wertediskussion überschreitet die Grenzen der eigenen Organisation. Damit tangiert sie einen Bereich, der jenseits des Einfluss-, Steuerungs- und Verantwortungs-

vermögens von Führungskräften liegt. Mit Werten zu arbeiten, heißt nicht, eindrucksvolle organisatorische Leitbilder zu entwerfen. Es bedeutet, in einen intensiven kommunikativen Aushandlungsprozess einzusteigen, der seine eigene Dynamik entfaltet. Gekonnte Wertearbeit findet nicht auf der verführerischen Appellebene statt, sondern ausschließlich im Tun.

Diese Herkulesaufgabe beginnt bei der Führungskraft selbst: Wer wertorientiert führen will, muss zunächst die eigene Wertebasis definieren, bevor er das im Kollektiv tut. Ursprüngliche Worthülsen sind mit Bedeutungen zu füllen, von überholten Werten muss Abschied genommen werden. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Werte-Set ist fundamental für persönliches Wohlbefinden und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Führungskräfte, die intensive Wurzelpflege betreiben, können sich klarer mit ihrem Wertanspruch verorten, gewinnen ein Stück Identität und können somit authentischer führen.

Erst dann beginnt die Arbeit mit der Organisation. Welche Werte sind wesentlich, also existenzsichernd und identifikationsstiftend? Wie sind diese im Arbeitsalltag für Interne



Dr. Frank E. P. Dievernich ist Professor für Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule (CH) sowie Partner der Witten School of Management. Zuvor war er in leitender Funktion im Human Resources Management bei der Deutschen Bahn AG sowie bei der Unternehmensberatung Kienbaum in Berlin und Frankfurt/Main beschäftigt. Er ist zudem als Berater und systemischer Business Coach tätig. Seine aktuellen Forschungsthemen: Organisationale Energie, neue Arbeitnehmergenerationen und Change Management 2.0. Kontakt: dievernich@witten-school.de

und Externe spürbar? – Das sind exemplarische Fragen, die gestellt werden müssen. Gleichmacherei ist hier nicht gefragt, sondern das behutsame Entwickeln eines gemeinsamen Wertebildes. Das ist keine Einzelmaßnahme, sondern ein stetiger Prozess – und zwar einer, der nicht leicht ist. Denn bestehende Hürden, Konfliktmuster und institutionalisierte Wertekonflikte müssen im Rahmen dieses Prozesses aufgedeckt und bearbeitet werden. Wertearbeit ist kein Sprint, sondern ein Alltagsmarathon innerhalb der täglichen Führungsarbeit. Nicht Schnelligkeit, sondern Weitsicht zählen.

So verstanden wird die Wertearbeit zu einem Skript für eine Unternehmensentwicklung, die den Mitarbeiter in Einklang mit der Funktion bringen kann.

Diese Arbeit ist keine Einbahnstraße, da die gesellschaftlichen Werte, die die Mitarbeiter ins Unternehmen bringen, auch

das Unternehmen verändern. Zumindest wenn sie ernst genommen werden. Es geht bei der Wertearbeit folglich nicht um die Nivellierung von Differenzen. Es geht darum, Unterschiede zu bearbeiten, auch wenn dabei herauskommen sollte, dass persönliche Werte nicht mit denen der Organisation übereinstimmen. Eine solche Arbeit hilft Individuen, sich in immer komplexeren Zusammenhängen zu positionieren und für sich zu klären, wofür es sich lohnt, zur Arbeit zu gehen. Manager, die die Werte-Dose öffnen, kommen also nicht umhin, innerhalb der Unternehmen eine Gesellschafts- und Sinndiskussion zu führen. Damit tragen sie dann aber dazu bei, dass sich Unternehmen zu Recht als gestaltenden Teil der Gesellschaft verstehen dürfen.

Frank E. P. Dievernich* ■

* Der Artikel ist im Dialog mit Katja Girbig, Hamburg, entstanden. Sie ist selbstständige Organisationsentwicklerin und Business Coach mit dem Schwerpunkt Werteentwicklung. Zuvor arbeitete Girbig zehn Jahre als Coach und Beraterin bei Audi und Kienbaum. Kontakt: info@katja-girbig.de

Frisch erschienen: Coaching-Tools III



Christopher Rauen (Hrsg.)

Coaching-Tools III

Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis

2012, kt., 352 S.

ISBN 978-3-941965-48-5

Ladenpreis: 49,90 EUR

Bestell-Nr.: tb-10183

www.managerSeminare.de/tb/tb-10183

39,90 EUR *

Mit dem letzten Band der Trilogie präsentiert Herausgeber Christopher Rauen die bevorzugten Coaching-Interventionstechniken namhafter Coaches unterschiedlicher Denkschulen. Der Leser nimmt so an einem sehr breiten Spektrum an Methodenkompetenz teil. Die Tools sind den Phasen eines Coachings zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Ob Karriereberatung, Konflikt-Coaching oder Werteklä rung - schnellen Zugriff auf das passende Tool gewährt eine nach Anlässen sortierte Übersicht.

* Sonderpreis gilt für Abonnenten von Training aktuell bei Direktbestellung.

Infos: www.managerseminare.de/shop
Bestellung unter Tel: 02 28 / 977 91-10