

---

# Leadership

---

## Führen durch richtiges Wert(e)schätzen

*Innerliche Kündigung, Dienst nach Vorschrift: Phänomene, welche oft gar nicht offen zutage treten. Auch Führungskräfte sind davon betroffen, zumal sie oft selbst gar nicht in der Lage sind, ihre Werte richtig vorleben zu können.*

**VON KATJA GIRBIG UND  
FRANK E.P. DIEVERNICH\***

Trotz der Krise sind alles in allem die Unternehmen im DACH-Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) erfolgreich. Doch die Angestellten fühlen

sich zunehmend unzufriedener – zu wenig gesehen, zu wenig wertgeschätzt. Die organisatorischen Kernwerte finden sich zwar häufig in eindrucksvollen Leitbildern beschrieben. Doch Papier ist geduldig. So kann man widerstandsfrei

«Respekt», «Professionalität», «Koope-  
ration» oder «Pioniergeist» auf die Un-  
ternehmensfahnen schreiben. Bei der  
Umsetzung hapert es häufig jedoch ge-  
waltig. Die grosse Lücke zwischen An-  
spruch und Wirklichkeit belegen auch



Hat der letzte Mitarbeiter eine grosse



Bild: Jeanette Dietl / Fotolia.com

**Gegenseitige Wertschätzung zwischen Vorgesetzten und Angestellten ist die Basis für ein gesundes Betriebsklima.**

die Ergebnisse der aktuellen Gallup-Studie<sup>1</sup>. Danach hat jeder fünfte Arbeitnehmer innerlich gekündigt.

Besonders die Unternehmensspitze und das Management sind aufgefordert, die Unternehmenswerte beispielhaft vorzuleben. Dies erfordert einen stetigen, fast missionarischen Einsatz. Andreas Bartmann, Geschäftsführer der Globetrotter GmbH, beschreibt das tägliche Ringen: «Wir stellen immer wieder in der Praxis fest, dass es Firewalls der einzelnen Führungsetagen gibt. Das ist frustrierend. Wir haben die Werte auch aufgeschrieben, aber das Geschriebene ist immer etwas anderes als das Gelebte. (...) Das ist fast eine Herkulesaufgabe, das im Unternehmen letztlich durchzugeben.»

**Führungskräfte als Wertmultiplikatoren.** Negatives Betriebsklima führt zu Dienst nach Vorschrift im besten Fall. Im schlechtesten Fall zur Sabotage, in vielschichtiger Gestalt. Werden Menschen auf Dauer nicht beachtet, können sie nicht

ihr Potenzial entfalten. Essenzielle Kategorien<sup>2</sup> der Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeit, der Ausdruck der Persönlichkeit und des sozialen Für- und Miteinander verkümmern. Für Menschen Wesentliches kann nicht gelebt werden.

Der Hauptgrund für mangelhaftes Engagement wird im Fehlverhalten der direkten Führungskräfte gesehen. Diese stoßen jedoch in schwierigen Momenten oft selbst an die Grenze ihrer Wertetoleranz. Nicht selten müssen sie, um gesteckte Ziele zu erreichen, ihre Vorstellung von guter Führung situativ oder dauerhaft ignorieren. Die Mehrzahl der Manager hat ein Bild davon, welche Einstellungen und Haltungen ihr Handeln bestimmen. So kann ein Chef sein Augenmerk auf eine ausgewogene Arbeitsverteilung in seinem Bereich legen. Diese Einstellung und das daraus abgeleitete Verhalten können beispielsweise durch den Wert der Gerechtigkeit ausgelöst werden. Zählt ein Entscheider Kooperation zu seinem Wertegut, im Unternehmen werden aber Einzelkämpfer gefördert, dann entsteht eine Wertediskrepanz. Will jemand mit Vertrauen führen, sieht sich aber durch äussere Umstände zu Kontrolle genötigt, ebenso. Die Rolle des Sinnstifters lässt sich so schwerlich ausfüllen. Negieren Führungskräfte ihre Anker dauerhaft, verhalten sie sich selbst gegenüber illoyal. Die eigene und die wahrgenommene Glaubwürdigkeit leiden.

hinterlassen?

**Kein Problem.** Auf JobScout24 erreichen Sie mit einem Stelleninserat monatlich 1'000'000 Jobsuchende.

**JOB  
SCOUT 24**

Einfach [www.jobscout24.ch/inserat](http://www.jobscout24.ch/inserat) eingeben oder 031 744 21 51 und von **24% Rabatt** profitieren.

<sup>1</sup>Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2010.

<sup>2</sup>Quelle: Graf, Helmut (2007): Die kollektiven Neurosen im Management. Wien: Linde Verlag, S. 92.

## Gelingende Wertearbeit beginnt bei sich selbst.

Wer werteorientiert führen will, muss also zunächst die eigene und die kollektive Wertebasis definieren. Ursprüngliche Worthülsen werden mit Bedeutungen gefüllt, von überholten Werten wird Abschied gefeiert. «Welche Werte sind wesentlich, also existenzsichernd und identifikationsstiftend?», «Wie sind diese im Arbeitsalltag für Interne und Externe spürbar?», sind Fragen, mit denen man sich an der Stelle auseinandersetzt. Im Firmenkontext wird hier nicht selten heftig gerungen. In diesem Diskurs geht es jedoch nicht um Gleichmacherei, sondern um das behutsame Entwickeln eines gemeinsamen Wertebildes. Auch bestehende Hürden, Konfliktmuster und institutionalisierte Wertekonflikte müssen in diesem Prozess aufgedeckt und bearbeitet werden. Das ist eine lohnenswerte Reise zum Kern der «Unternehmensgenetik». Bei der (Wieder-)Belebung von Wertesets im konkreten Arbeitsalltag ist besonders eine gute Kommunikation die erfolgskritische Grösse. Wenn die Kommunikation zwischen oben und unten nicht funktioniert, kann es passieren, dass nicht jeder versteht, welches Ziel und welchen Zweck sein persönlicher Beitrag oder der seines Teams hat.



### KATJA GIRBIG

ist selbstständige Beraterin und Managementcoach in Hamburg. Zuvor arbeitete sie zehn Jahre als Coach und Beraterin bei Audi und Kienbaum. Mit ihrer Arbeit unterstützt sie Top- und mittleres Management in Führungsthemen, in der Persönlichkeits- und Karriereentwicklung und in der Werteverwirklichung im Beruf. Sie ist Diplom-Psychologin, ausgebildete Organisationsentwicklerin und Businesscoach CoachPro® mit Schwerpunkt Werteentwicklung.

info@katja-girbig.de  
www.katja-girbig.de



### FRANK E.P. DIEVERNICH

ist Professor für Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule (CH) sowie Partner der Witten School of Management (DE). Zuvor war er in leitender Funktion im HR bei der Deutschen Bahn AG sowie der Unternehmensberatung Kienbaum in Berlin und Frankfurt/Main beschäftigt. Er ist zudem als Berater und systemischer Businesscoach tätig. Zahlreiche Publikationen zu Management und Organisation. Aktuelle Forschungsthemen: Organisationale Energie, Neue Arbeitnehmergenerationen und Changemanagement 2.0.

frank.dievernich@dievernich.com  
www.witten-school.de

## ZUFRIEDEN MIT FÜHRUNGSSTIL?

Nur 38% der Schweizer Arbeitnehmer sind mit dem aktuellen Führungsstil des Managements zufrieden. In der Deutschschweiz (39%) und in der Romandie (37%) sind die Mitarbeiter eher zufrieden mit der Führungsweise als im Tessin (28%). Dies ist ein Befund des jüngsten Global Workforce Index des Personaldienstleisters Kelly Services.

Der Führungsstil, mit dem die meisten Arbeitnehmer vertraut sind, wurde als autoritär charakterisiert (26%). Dies ist gleichzeitig der von den Arbeitnehmern am wenigsten bevorzugte Stil und auch der, welcher der Flexibilität und der Ermunterung zur «Vielfalt der Gedanken», welche notwendig sind, um innovativ zu sein, am wenigsten förderlich ist.

Bei der Frage nach ihrem bevorzugten Führungsstil wählten die meisten Arbeitnehmer der Schweiz mehr Autonomie und Mitbestimmung (27%) oder einen demokratischen (24%) Führungsstil als ihr Ideal. Es folgen eine empathische (18%) und eine visionäre (17%) Führungsweise.

Beim Beurteilen des eigenen Arbeitgebers äussert sich exakt die Hälfte (50%) der Befragten positiv, rund ein Drittel (32%) eher negativ. Bei der Betrachtung der Sprachregionen fällt auf, dass in der Romandie (59%) etwas positiver über den Arbeitgeber gesprochen wird als im Tessin (55%). Deutlich abgeschlagen ist die Deutschschweiz, wo nur 41% ihren Arbeitgeber positiv darstellen.

Quelle: Kelly Services (Schweiz) AG, www.kellyservices.ch

Die spezifische Auseinandersetzung mit dem eigenen Werteset ist fundamental für persönliches Wohlbefinden und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Führungskräfte, die intensive «Wurzelpflege» betreiben, schaffen eine gute Grundlage, Kopf, Bauch und Herz in ihrer Arbeit zu vereinen. Sie können sich

klarer mit ihrem individuellen Wertesanspruch verorten. Wer seine Wurzeln kennt und pflegt, gewinnt ein Stück Identität und kann so authentischer führen.

## Gelingende Wertearbeit ist dauerhaft und unaufgeregt.

Unternehmen müssen ernsthafter gewillt sein, vorhandene Wertepotenziale zu bergen und eine sichtbare Verbindung zwischen theoretischem Anspruch und gelebter Praxis zu etablieren. Der systematische Aufbau und die Weiterentwicklung von Wertekompetenz bei Führungskräften und Mitarbeitern führen dauerhaft zu einer leistungsstärkeren Organisation. Wertearbeit ist nie fertig. Sie erfordert höchste Aufmerksamkeit und bedeutet ständigen Einsatz. Sie ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Nicht Schnelligkeit, sondern Weitsicht zählt. Jörn Wessel, Geschäftsführer des Agaplesion Diakonieklinikums Hamburg, siehts pragmatisch: «Wir wollen uns kontinuierlich und unaufgeregt entwickeln. Ich wollte Wertearbeit auch nicht so herausheben, sonst denken viele: «Mann, jetzt muss ich wieder in die Arbeitsgruppe und oben bleibt meine Arbeit liegen.» Und dennoch: Ohne bewusste und richtige Arbeit an den Werten verpufft ihr Potenzial, welches in ihnen liegt.» Es ist wie immer: Reden ist Silber, Handeln ist Gold!