

ERFOLG DURCH WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG



Mitarbeiter haben heute eine andere Erwartung an ihre Vorgesetzten. Führung ist mittlerweile der „Blick über den Tellerrand“, der es einer Führungskraft ermöglicht, das eigene Welt- und Werteverständnis zu verlassen und das des Unternehmens und der Mitarbeiter einzusehen und zu verstehen. In der Praxis hat sich diese Kompetenz leider noch viel zu wenig etabliert.

Entscheidend für Unternehmen heute sind überwiegend die Zahlen – der Mensch wird dabei leider meist nicht beachtet. Bringt ein Mitarbeiter gute Leistung, ist er „sein Geld wert“. Bringt er diese nicht, wird er schnell ersetzt. Dass ein Unternehmen, und mit ihm die Führungsmannschaft, es jedoch selbst in der Hand hat, „wertvolle“ Mitarbeiter zu bekommen und auch zu halten, ist vielen Führungskräften noch nicht bewusst. Wer das erreichen möchte, muss seine Unternehmenswerte klar darstellen und konsequent leben und zudem die Balance mit den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter für einen sie erfüllenden Job finden. Werteorientierte Führung lautet hier das Schlüsselwort.

WAS SIND WERTE?

Wir alle haben bestimmte Werte, die unser Denken und Handeln bestimmen, ohne, dass wir uns dessen bewusst sind. Werte sagen uns, ob etwas gut oder schlecht ist, ob wir etwas akzeptieren oder ablehnen, was uns antreibt und was uns unglücklich macht. Werte geben uns Orientierung und Halt. So wichtig Werte in unserem Leben sind, so schwer sind sie greifbar.

Betrachtet man die Bedeutung des Begriffs im Deutschen näher, entsteht die Frage, was uns etwas wert und damit wichtig ist. Die lateinische Definition ‚Valere‘ drückt aus, gesund zu sein, stark zu sein – aber genauso etwas Wert zu sein, etwas gelten, Einfluss zu haben. Wert beinhaltet also etwas für den Menschen Kraftvolles.

Begrifflichkeiten wie Respekt, Schutz, Einklang, Impulsivität, Klarheit, Status, Empathie oder Toleranz und viele andere mehr fallen unter den Begriff Werte. Jeder Mensch hat nicht nur ganz

individuelle Werte, sondern auch unterschiedliche Rangfolgen der einzelnen Werte. Für den einen bedeutet „Einklang“ beispielsweise, Job und Privatleben harmonisch unter einen Hut zu bekommen. Für den anderen besteht bereits Einklang, wenn er seine gesteckten Ziele erreicht hat – auch wenn andere dadurch den Kürzeren gezogen haben.

WAS BEDEUTET WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG?

Werteorientierte Führung lässt sich sehr deutlich mit dem Begriff der „artgerechten Haltung“ erklären, der aus dem Tierreich bestens bekannt ist: ohne artgerechte Haltung werden Tiere krank, aggressiv anderen und sich selbst gegenüber und können – je nach Verstoß – sogar eingehen. Wird ein Mitarbeiter ohne Werteorientierung geführt, kann auch er auf Dauer weder gesund noch zufrieden bleiben, weil die Voraussetzungen nicht stimmen.

Seine Werte und somit seine inneren Motivatoren werden sprichwörtlich mit Füßen getreten. Er kündigt innerlich, bringt nicht mehr die Leistung, die von ihm erwartet wird und wird das Unternehmen verlassen (müssen). Dieses Wissen kann sich Führung heute zunutze machen.

Als Führungskraft ist man jedoch auch geneigt, die eigenen Wertesysteme auf seine Mitarbeiter zu projizieren. Auch das Menschenbild, das jeder grundsätzlich von anderen hat, prägt das eigene Bild, das Selbstbild, mit. Welches Menschenbild eine Führungskraft hat, hängt sehr stark von dem ab, was sie selbst in jungen Jahren unter der Erziehung der Eltern erlebt hat. Ein z.B. in der Jugend negativ geprägtes Selbstbild führt zu einer entsprechenden Haltung Dritten gegenüber. Auch wenn das keine Führungskraft zugeben würde, ist diese Erfahrung doch tief verwurzelt. Jede Führungskraft sollte also grundsätzlich über ihr Selbstbild und ihr Menschenbild nachdenken, um zu verstehen, warum sie so oder eben anders denkt. Wer sich damit auseinandersetzt und sein Innerstes kennenlernt, kann offen für wertorientierte Führung sein.

DIE 9 LEVELS ALS FÜHRUNGSLANDKARTE

Das Modell der 9 Levels of Value Systems hilft, seine Mitarbeiter besser zu verstehen, ihnen Orientierungsgrößen zu geben und ggf. zu Veränderung zu bewegen. Das Modell unterteilt sich in 9 Ebenen – sog. Level – auf denen sich der Mensch von seiner Geburt an immer weiter auf den nächst höheren Level bewegt, auf dem bestimmte Wertevorstellungen vorherrschen, die das Denken, Fühlen und Handeln auf dieser Ebene bestimmen.

Befindet sich der Mensch auf der Seite des WIR-Bezugs, ist es für ihn primär wichtig, dass es seiner Gruppe oder der Organisation gut geht. Er selbst sieht sich darin erst an zweiter Stelle und ist bereit, sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Befindet sich der Mensch auf der Seite des ICH-Bezugs, steht er sich selbst am nächsten. Er ist sehr stark auf sich selbst fokussiert und denkt primär an sein eigenes Wohl. Seine Interessen haben Vorrang und er arbeitet ständig daran, die Umwelt sich anzupassen.

Jeder Mensch ist so, wie er ist und hat auch das Recht, so zu sein – es gibt kein richtig oder falsch. Wichtig ist die Kongruenz zwischen Führungsstil und den Menschen, die geführt werden.

WERTEORIENTIERT FÜHREN MIT DEN 9 LEVELS – WER WILL WIE GEFÜHRT WERDEN?

Auf jedem Level wollen die Menschen anders geführt werden. Ist der Führungsstil kongruent (passend) mit deren Wertevorstellungen, sind ideale Voraussetzungen gegeben, um eine Situation oder ein Projekt zum Erfolg zu bringen. Lesen Sie hier wer wie geführt werden will.

FÜHREN AUF DER PURPURNEN (2.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- arbeiten lange und hart, wenn sie richtig geführt werden
- erledigen einfache Aufgaben
- mögen keinen Wettbewerb
- sehen Macht und Entscheidungsgewalt klar beim Patriarchen

Erwartungen an die Führung:

- Freundlicher, wohlwollend strenger patriarchischer Führungsstil

- Klare Vorgaben ohne zu delegieren
- Über den Chef gehen alle Entscheidungswege
- Arbeitet mit den Mitarbeitern und sorgt für eine gute Arbeitsatmosphäre
- Gestaltet Aufgaben nach seinen Vorstellungen und lebt diese vor

Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Zu starkes Einbeziehen der Mitarbeiter
- Zu viel Delegation von Verantwortung und Entscheidungsspielraum

FÜHRUNG AUF DER ROTEN (3.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- wissen genau, was zu tun ist und wie das Ergebnis aussehen soll
- sind stolz auf ihre Fertigkeiten
- möchten Respekt und Belohnung für Fähigkeiten und gut erledigte Jobs / schnelle Incentivierung

- wollen überschaubare und schnell lösbare Aufgaben, die sich auch gerne wiederholen dürfen
- möchten einen gewissen Freiraum

Erwartungen an die Führung:

- Tendenziell bevormundender Führungsstil
- Klare Aussage, wer das Sagen hat
- Dominanz und Stärke
- Zeigen, dass keiner der Mitarbeiter die Aufgabe besser erledigen könnte, als die Führungskraft
- Mitarbeiter bekommt keinen umfassenden Überblick über das Geschehen im Unternehmen
- Neue Mitarbeiter werden qualifiziert – sind sie in ihre Aufgabe erst eingearbeitet, erfolgt keine weitere Qualifizierung
- Anreize (extrinsische Motivation) für gute Leistung geben

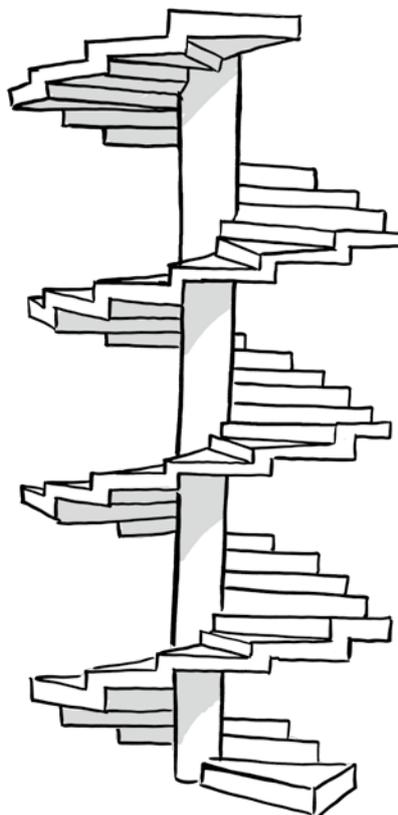
Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Zu autoritäre und restriktive Anweisungen
- Zu wenig Freiraum für die Mitarbeiter

WIR-Bezug



WWW.9LEVELS.DE



ICH-Bezug

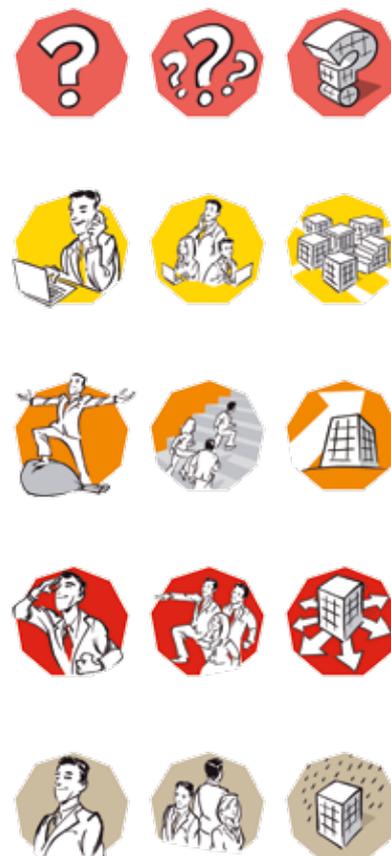


ABB.: MODELL DER 9 LEVELS OF VALUE SYSTEMS



FÜHRUNG AUF DER BLAUEN (4.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- akzeptieren den Vorgesetzten prinzipiell aufgrund seiner Position und der hierarchischen Ebene
- haben eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen als die Levels davor
- leisten selbstverständlich gute und pflichtbewusste Arbeit
- erwarten Anerkennung ihrer Leistung durch Auszeichnung
- wollen klar geregelte und abgesteckte Kompetenzbereiche
- mögen Scheine, Zertifikate und Urkunden als Auszeichnungen

Erwartungen an die Führung:

- Das Unternehmen repräsentieren
- Autoritärer und entsprechend direkter Führungsstil
- Ordnungsrahmen schaffen und für Routine sorgen
- Aufgaben strukturieren, Regeln definieren und klären
- Stellenbeschreibungen sind klar und eindeutig
- Mitarbeiter müssen sich für weiterführende Aufgaben qualifizieren

Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Führung, Richtung und Struktur fehlen
- Kooperativer Führungsstil oder Diskussionen (wird als Schwäche der Führungskraft interpretiert)

FÜHRUNG AUF DER ORANGEN (5.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- erwarten Belohnung für ihre Arbeit und ihren Einsatz
- müssen sich individuell einbringen können
- brauchen ein großes Maß an Eigenverantwortung
- streben Erfolg für das Unternehmen an, der sich aber auch für die Mitarbeiter lohnen muss
- wollen einen Verantwortungsbereich, in dem sie sich bewegen können (Handlungsspielraum)
- haben einen großen Willen, Verantwortung zu übernehmen und zeigen Proaktivität

Erwartungen an die Führung:

- Wettbewerbsorientierter Führungsstil (Belohnungssysteme, Sanktionen und klare Verantwortungsspielräume)
- Vergeben umfangreicher und komplexer Aufgaben
- Übergeben und Abgeben von Verantwortung und Entscheidungsspielraum
- Gewähren von Erfolgsbeteiligungen als Motivation, Teil eines erfolgreichen Unternehmens zu sein
- Schaffen von schlanken und flexiblen Regeln, die den Prozess nicht behindern

Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Belohnungen, die als nicht reizvoll und attraktiv gesehen werden
- Das Nicht-Setzen von Regeln und Grenzen, das Nicht-Einhalten eben jener, keine Sanktionen bei Fehlverhalten

FÜHREN AUF DER GRÜNEN (6.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- schätzen das Miteinander / Zusammenwirken verschiedener Menschen / den Dialog
- entwickeln und entscheiden gemeinsam
- haben erkannt, dass sie gemeinsam noch erfolgreicher werden können, wenn sie an einem Strang ziehen
- tolerieren Schwächen nur begrenzt – suchen bald nach einer Lösung im Interesse aller
- suchen ein gutes Arbeitsklima, in dem sie produktiv werden können
- streben nach Work-Life-Balance

Erwartungen an die Führung:

- Offener, partizipativer, kooperativer Führungsstil
- Führungskraft und gleichzeitig Teammitglied zu sein

- Muss es ‚aushalten‘ können, dass ihre Vorschläge im Team diskutiert und auf den Prüfstand gestellt werden
- Gruppenprozesse aktiv steuern ohne zu bevormunden

Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Sich als Führungskraft komplett mit der Gruppe gleichstellen
- Der Versuch, sich im Team durchzusetzen
- Ein zu lockerer Führungsstil, aus dem das Team eine nicht beabsichtigte Eigendynamik entwickeln könnte

FÜHREN AUF DER GELBEN (7.) EBENE

Die Mitarbeiter:

- akzeptieren gerne Vorgaben der Führungspersönlichkeit, sofern diese hohe Qualitäts- und Quantitätsvoraussetzungen erfüllen
- nehmen nur zielorientierte Richtlinien an
- lieben ihren Freiraum
- möchten eine Führungskraft mit hoher Fachkompetenz
- lassen ihre Führungskraft wissen, was sie zum Erfüllen ihrer Aufgabe brauchen
- mögen eine offene Beziehung zur Führungskraft

Erwartungen an die Führung:

- Unterstützung der Mitarbeiter bei der Durchführung ihrer Aufgaben
- Gemeinsames Diskutieren aller Themen von der Aufgabenstellung bis zur Zielerreichung
- Annehmen der Anregungen von Mitarbeitern, um eine Aufgabe erfüllen zu können
- Querdenker und freie Meinungsäußerungen sind erwünscht
- Unterstützung einer vollen Entfaltung der Mitarbeiter, um sich für das Unternehmen einsetzen zu können

Auf dieser Ebene nicht angemessen:

- Eine Führungskraft, die keine Verantwortung für das Erreichen der Ziele übernimmt und die Mitarbeiter nicht fachlich unterstützt

Richtig oder falsch führen? Das gibt es nicht. Werteorientierte Führung bedeutet Führung „passend zur Lebenswelt“: Der Führungsstil und die Art und Weise zu führen, müssen zum Mitarbeiter und zum Unternehmen passen. Die Unterschiedlichkeit von Menschen muss also gesehen und anerkannt werden. 9 Levels of Value Systems hilft, dieses Verständnis für andere Werteorientierungen zu erlangen, ebenso wie das Verständnis, nötige Veränderungen einzuleiten.



ÜBER RAINER KRUMM

Der Geschäftsführer der 9 Levels Institute for Value Systems GmbH & Co. KG und der axiocon GmbH ist Managementtrainer, Berater, Coach und Autor. Er gilt als einer der erfahrensten internationalen Beratern und Trainer im Bereich Unternehmenskultur und Change Management. Basierend auf der Entwicklungspsychologie von Prof. Clare W. Graves hat er mit dem Modell der 9 Levels ein Analysetool entwickelt, welches Wertesysteme bei Personen, Gruppen und Organisationen greif- und messbar macht.

www.9levels.de

www.axiocon.de

Buchtipps

- Rainer Krumm: „9 Levels of Value Systems“
werdewelt Verlags- und Medienhaus, 2014
ISBN: 978-3981531879
- Rainer Krumm: „30 Minuten Werteorientierte Führung“
Gabal, 2014, ISBN: 978-3869366050