

13. Februar 2015 - 08:30 | Personalführung

Werte sind lebendiger Teil der Führungspraxis

Gerhard Lippe

Jeder Mensch hat Wertvorstellungen. Auch wenn diese uns mitunter kaum bewusst sind, richten wir uns nach ihnen. Wertvorstellungen werden derzeit auch bei Banken und Sparkassen intensiv thematisiert. Denn sie wirken in die Institute hinein und auf die Menschen, die in ihnen agieren.



Werte, die im Institut gelten, dürfen kein Schubladenpapier sein, sondern müssen von Führungskräften aktiv vorgelebt werden.

Unsere Wertvorstellungen bestimmen unser Leben. Wir erwerben sie von unseren Eltern, in der Schule, in unserem gesellschaftlichen Umfeld und von Vorbildern, die wir uns suchen. Auch das geschieht nicht zufällig. Oft wählen wir unsere Idole bereits nach einigen der Werte aus, für die wir uns entschieden haben. Diese Entscheidungen werden früh getroffen, stabilisieren sich im Laufe unseres Lebens und werden natürlich auch verändert – vor allem durch einschneidende Erfahrungen. Schließlich formt sich

ein Bild, an dem wir uns orientieren, ohne dass uns das zu jedem Zeitpunkt wirklich bewusst ist. Ein aufmerksamer Beobachter kann aber an unserem Verhalten und unseren Worten erkennen, was uns wichtig ist und was wir für richtig halten.

Dass Werte für die menschliche Gesellschaft von Bedeutung sind, wird niemand bezweifeln, im Gegenteil. So ist es naheliegend und von großer Bedeutung, dass unser Grundgesetz – vor allem in den Grundrechten (Artikel 1 bis 19) – Wertvorstellungen kodifiziert hat und in Artikel 1, Absatz 3 als „unmittelbar geltendes Recht“ bezeichnet, das Legislative, Exekutive und Jurisdiktion bindet. Mit dieser weitreichenden Geltung könnte es demnach wohl sein Bewenden haben.

Doch so einfach ist es nicht. Die Grundrechte beschreiben teilweise Werte, sie sind aber, wie ihre Bezeichnung besagt, Rechte. Diese beruhen ihrerseits auf Werten. Was aber sind nun die wichtigsten Werte? Wozu dienen sie uns in unserem Leben und in unserem beruflichen Alltag? Welche Bedeutung haben sie etwa für Sparkassen und Mitarbeiter?

Die wichtigsten Werte in Unternehmen



(BBL)

Befragt man Menschen in Unternehmen, welche Werte ihnen wichtig sind, bekommt man einige Begriffe genannt, die nahezu einheitlich und unstrittig von fast allen Befragten erwähnt werden: Wertschätzung, Vertrauen und Verantwortung. Die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“, in der zahlreiche Führungskräfte organisiert sind, hat sich zu sechs Kernwerten bekannt und führt regelmäßig Umfragen unter Führungskräften zum Werteverständnis durch. Die Führungskräftebefragung 2014 hat dabei die folgende Reihenfolge der Kernwerteder Wertekommission aus Sicht der befragten Führungskräfte ergeben: Integrität, Vertrauen, Verantwortung, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut (s. Abb. 1).

Es ist naheliegend, dass dem jeweiligen Zeitgeist folgend, aber auch durch aktuelle Ereignisse geprägt, bestimmte Werte in ihrer relativen Bedeutung zu- oder abnehmen und sich dadurch die Rangfolge ändert. Unabhängig davon haben bestimmte Werte aber eine grundlegende Bedeutung, die dazu führt, dass Menschen sie immer für wichtig halten. Das gilt auch im beruflichen Umfeld und nicht nur für den einzelnen Menschen als Mitarbeiter oder Führungskraft, als Entscheider oder Ausführender, sondern auch für Unternehmen als lebendige Organisationen und die in ihnen gebildeten Organisationseinheiten.

Schaut man sich die Websites großer Unternehmen an, so findet man vielfältige Beispiele für Werte, denen sich diese Unternehmen verpflichtet fühlen. Solche Wertekataloge haben etwa Aurubis, Beiersdorf, BMW, Continental, Daimler, Deutsche Bank, Fresenius, Siemens und viele andere. Sie nennen sich ganz unterschiedlich: Verhaltenskodex, Corporate Social Responsibility, Leitbild, gesellschaftliche Verantwortung, gesellschaftliches Engagement oder Unternehmenswerte. Sie werden zum Teil im Zusammenhang mit Corporate Governance, Compliance-Regeln, der Umweltverantwortung oder der Corporate Identity dargestellt. Sie richten sich auch nach innen, an die Führungskräfte und Mitarbeiter, in aller Regel aber nach außen, an Aktionäre und Kunden sowie an Gesellschaft und Wirtschaft. Gemeinsam ist diesen Darstellungen, dass sie als Zielgruppe grundsätzlich alle Stakeholder haben. Erst eine weitere Differenzierung für einzelne Stakeholder macht sie konkreter.

Ein Blick in das Internet zeigt, dass auch die Sparkassen-Finanzgruppe sich mit der Thematik Werte befasst, etwa die BayernLB, die DekaBank und die Sparkasse Hannover. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) hat ein Dokument herausgegeben, das „die Leistungen der Sparkassen-Finanzgruppe zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags und zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in Deutschland“ enthält.¹

Es gibt also vieles, was zur Orientierung dienen kann. Aber wie gehen Führungskräfte damit am wirkungsvollsten um, welche Bedeutung haben Werte für die Führungsarbeit in Unternehmen?

Bedeutung für Führungskräfte

Wenn es im Unternehmen einen Verhaltenskodex gibt, dann sind in jedem Fall auch die Führungskräfte Adressat. Das bedeutet, dass Unternehmen und somit die Vorgesetzten von den Mitarbeitern die Einhaltung der darin beschriebenen Regeln erwarten. Dies heißt aber noch lange nicht, dass es auch kontrolliert und beurteilt, womöglich sogar bewertet wird. Leider sind Wertekataloge und Verhaltenskodizes oft Schubladenpapiere. Sie werden aus rechtlichen (Compliance) und Image-Gründen (gesellschaftliche

¹ „Bericht an die Gesellschaft“, Quelle:
http://www.dsgv.de/de/nachhaltigkeit/bericht_gesellschaft.html.

Verantwortung) publiziert, aber oft nicht gelebt. Diesen Regelungen geht es wie vielen anderen vergleichbaren Dokumenten: Führungsleitbildern oder Regeln zum Umgang miteinander.

Der beste und aus Sicht des Autors einzig nachhaltig wirksame Umgang mit solchen Regeln ist gegeben, wenn verschiedene Punkte erfüllt sind wie vor allem:

- Der Adressat wird in die Erarbeitung der Regeln eingebunden und kann sie mitgestalten.
- Jeder Beteiligte identifiziert sich damit und verpflichtet sich bewusst selbst darauf.
- Etabliert werden Feedback-Prozesse, die einen Abgleich des Selbst- und Fremdbilds im Hinblick auf die Werteorientierung des Verhaltens ermöglichen.

Grundlage dafür ist allerdings, dass Führungskräfte den Sinn einer werteorientierten Führung für sich erkennen. Wie bei jedem Aspekt der eigenen Motivation gibt es extrinsische und intrinsische Faktoren. Verantwortliche Mitarbeiter einer Sparkasse oder Bank wissen, wie wichtig die Reputation des eigenen Hauses in der Öffentlichkeit ist und welche Bedeutung eine Kundenberatung hat, die qualifiziert ist und dem Kunden nützt. Wenn das eigene Institut einen Wertekatalog oder Verhaltenskodex herausgegeben hat, ist es nicht nur eine Frage der Loyalität, sondern auch der persönlichen Überzeugung, ob man sich danach richtet.

Für Führungskräfte ist es eine naheliegende Frage, wie sie selbst geführt werden wollen, welche Erwartungen sie also an die Werteorientierung und das Verhalten ihrer Vorgesetzten haben. Man sollte einmal an Ereignisse im Berufsleben denken, in denen ein solches Verhalten als positiv oder aber als negativ erlebt worden ist, und sich die Werte notieren, die diesem Verhalten zugrunde lagen oder gegen die verstoßen wurde. Schnell kommt man dann zu Begriffen wie Respekt und Wertschätzung und damit auch zum Umgang mit Anerkennung und Kritik. Die meisten Mitarbeiter erinnern sich ohne große Probleme daran, von wem sie gefördert worden sind oder wer ihnen eher Steine in den Weg gelegt hat. Schnell fallen dann Begriffe wie Offenheit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortung, Rücksichtnahme, Mut, Entschlossenheit oder Menschlichkeit ein, die verbunden sind mit konkreten Erlebnissen, positivem oder negativem Verhalten anderer.

Aus dem, was man selbst erlebt hat, lässt sich ableiten, welche Erwartungen es an andere Führungskräfte gibt. Es ist nicht überraschend, dass andere gleichartige Erwartungen haben. Führungskräfte sollten regelmäßig die Gelegenheit nutzen, das eigene Verhalten vor diesem Hintergrund zu reflektieren und einzuschätzen. Sie sollten sich dabei bewusst sein, dass die eigenen Mitarbeiter das jeden Tag tun – wahrscheinlich nicht explizit und an einem Wertekatalog ausgerichtet, aber durchaus bewusst oder aus dem Unterbewusstsein heraus. Das bedeutet, ein Wertekatalog oder Verhaltenskodex ist ein Anspruch, den nicht nur andere an ihre Führungskräfte haben, sondern den diese – im besten Fall – auch an sich selbst richten.

Was kann man als Führungskraft tun?

Wenig sinnvoll ist, auf andere zu warten, auf das Führungsverständnis, das der Personalbereich schon immer erarbeiten wollte, auf das Unternehmensleitbild, das der Vorstand im nächsten Jahr kommunizieren will, sondern anzufangen. Hier reicht ein einfacher Fahrplan, der – und darauf sollte geachtet werden – stets praxisgerecht zu gestalten und diszipliniert zu verfolgen ist.

ABBILDUNG 2

Vorgehensweise von Führungskräften

1	Informieren Sie sich über Wertekataloge, Kodizes, Leitbilder und ähnliche Statements Ihres Unternehmens, und schauen Sie sich im Internet an, was andere Unternehmen dazu publiziert haben.
2	Bilden Sie daraus eine Begriffssammlung einzelner Kriterien, die Sie selbst im Rahmen Ihrer Führungsarbeit für wichtig halten. Seien Sie nicht sparsam, Sie sollten mindestens zwanzig Kriterien finden.
3	Bilden Sie Gruppen Ihrer Kriterien und entscheiden Sie sich für Leitbegriffe oder Kernwerte, denen sich andere Begriffe zuordnen lassen. Dabei sollte es sich um diejenigen Begriffe handeln, die Sie für sich als besonders bedeutsam erachten.
4	Formulieren Sie zu jedem Leitbegriff mindestens ein konkretes Beispiel aus Ihrer Erfahrung mit anderen Führungskräften und aus Ihrer eigenen Führungspraxis.
5	Bringen Sie das Thema und Ihre Sicht, Ihre Leitbegriffe, Ihr Werte-Verständnis in die nächste Besprechung mit Ihren direkt von Ihnen geführten Mitarbeitern ein. Schaffen Sie Raum für eine Diskussion, die jedem die Chance geben soll, sich selbst mit seinen eigenen Wertvorstellungen wiederzufinden.
6	Wenn Sie selbst Führungskräfte führen, ist es ein guter nächster Schritt, mit diesen gemeinsam an einem Wertekatalog der Führungskräfte Ihres Verantwortungsbereichs zu arbeiten.
7	Eröffnen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihres Bereichs die Möglichkeit, an diesem Wertekatalog mitzuarbeiten.
8	Sprechen Sie mit Kollegen darüber, geben Sie Impulse aus den Erfahrungen, die Sie mit diesem Prozess sammeln, und nutzen Sie gegebenenfalls eine Möglichkeit, das Thema und Ihr Vorgehen in den Führungskreis Ihres Hauses einzubringen. Vielleicht gelingt es Ihnen, auf diese Weise einen unternehmensweiten Prozess in Gang zu setzen.

(BBL)

Die Auflistung in Abbildung 2 kann dabei helfen, ist aber nur ein Beispiel. Jede Führungskraft muss – wie bei allen Herausforderungen rund um die Führungsarbeit – ihren eigenen Weg finden.

Fazit

Berücksichtigt man diese Überlegungen, hat man sich für einen anspruchsvollen Weg entschieden. Der viel leichtere Weg wäre es, zu führen wie bisher, mit einem Gemisch aus Haltungen, Erfahrungen und Gewohnheiten, die das eigene Führungsverhalten bestimmen. Der schwerere, aber bessere Weg besteht darin, sich seiner eigenen Haltung und seines Verhaltens bewusst zu sein und dieses zu entwickeln und zu gestalten, offen zu sein für Feedback und die Vorbildfunktion mit Leben zu füllen. Werte sind für Menschen unverzichtbar; sie müssen nicht im Nebulösen bleiben, man kann sie konkret benennen und sich danach ausrichten, so dass das auch für andere erkennbar und überprüfbar wird: Wie ernst ist es mir mit meinen Werten?

Die Menschen, die heute und in der Zukunft in unsere Unternehmenswelt kommen, fragen nach dem Sinn, sie fragen nach den Werten, und sie erwarten Antworten. Aber das gilt nicht nur für die Generation Y und die ihr folgende Generation Z. Es gilt für jeden Mitarbeiter – nur viele stellen die Fragen nicht mehr, weil sie es aufgegeben haben. Man sollte die Chance als Führungskraft nutzen, allen die Bedeutung der Werte, die im Unternehmen gelten, bewusst zu machen und so verhindern, dass daraus ein Schubladenpapier wird!

Autor

Gerhard Lippe war 32 Jahre für die Hamburger Sparkasse tätig und ist jetzt im Ruhestand. Seine Schwerpunkte waren unter anderem Personal- und vor allem Führungsarbeit. Derzeit ist er als freiberuflicher Berater tätig. Sein neues Buch „Führung als Herausforderung – Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungskräfte in Unternehmen“ erscheint im Frühjahr 2015.