



**„Werte erhöhen die Fitness für Veränderung“**

*Konrad Stadler über Marathonläufer, schmelzende Komfortzonen und abendländische Wertedenker – und über Unternehmen, die eine Wertekultur zum Neuaufbruch nutzen.*

**Märkte verändern sich laufend, Strategien werden neu justiert und Ziele neu gesteckt.**

**Können Werte in diesem Umfeld Orientierung geben?**

**Stadler:** Auf jeden Fall. Sie zeigen an, welche innere Haltung und welches Verhalten notwendig sind, um die sich ändernden Anforderungen zu meistern. Nehmen Sie einen Marathonläufer: Die Strecken, die er läuft, sind ganz unterschiedlich. Was er trainiert, sind Fitness, Kraft, Ausdauer, psychische Belastbarkeit. Das Trainingsprogramm für die Leistungsfähigkeit von Teams und Organisationen sind Werte.

**Bleiben wir beim Sport: Fußballtrainer sprechen viel von Teamgeist und Mut. Wie wirkt das auf eine Mannschaft?**

Wenn es einem Fußballtrainer gelingt, die Spieler von solchen Werten zu überzeugen, kann die Mannschaft viel selbstbewusster auftreten. Allerdings dürfen weder Trainer noch Manager die Werte oberflächlich behandeln. Der Begriff „Teamarbeit“ etwa muss mittlerweile für alles herhalten. In den Rang eines Wertes kommt Teamarbeit erst, wenn sie tatsächlich angestrebt und konkret gelebt wird.

**Woran erkennt man das?**

Daran, dass die Mitarbeiter ihr Wissen teilen, dass die Stärken der Einzelnen ergänzt werden, dass sich die Kollegen gegenseitig helfen und respektieren. Wenn ich Respekt vor dem anderen habe, fällt es mir auch leichter, eine andere Meinung anzunehmen. Da gibt es viel weniger Reibungsverluste. Werte sind wie Schmiermittel für mehr Beweglichkeit und Schnelligkeit. Und dies sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren in einer Wirtschaftswelt, in der die Komfortzonen schmelzen. Werte erhöhen die Fitness für Veränderung.

**Generell hat man aber derzeit den Eindruck einer Werteflation. Oft werden Moralvorstellungen, rechtliche Bestimmungen und vage Leitbilder durcheinandergeworfen.**

**Wie schärfen Sie den Blick für das Wesentliche?**

Wir definieren Werte als die herausragenden Merkmale und Maßstäbe für den dauerhaften Erfolg einer Organisation. Das englische „value“ stammt vom lateinischen „valere“ ab: „gesund sein“. Werte sind das, was ein Unternehmen vital und leistungsstark macht: die gemeinsame Zielverfolgung oder das Engagement des Einzelnen. Das steht für uns im Vordergrund. Ich möchte auch nicht von einer Werteflation sprechen.

**Sondern?**

Eher von unterschiedlichen Ebenen. Wir sehen Werte als kulturelle Leistungsmerkmale. Aber es gibt daneben die ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen sowie die Compliance, die auf ein sauberes Geschäftsgebaren achtet. Wenn Unternehmen ein umfassendes Leitbild schreiben, sollten sie diese Werteebenen klar unterscheiden.

**Welche Rückmeldungen bekommen Sie von Kunden, bei denen Sie bereits eine Wertekultur verankert haben?**

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen den Werteprozess für einen Neuaufbruch nutzen. Der Knoten wird gelöst, das Schwungrad neu gedreht. Wenn unsere Kunden sagen: „Wir haben uns im Führungskreis gefunden“, „Wir entscheiden viel schneller“, „Wir hören uns besser zu“, „Wir haben Abteilungsmauern eingerissen“, „Wir haben den Wissenstransfer verbessert“ – dann liegt doch der Nutzen eines Werteprozesses auf der Hand. Aber diese Errungenschaften sind kein Selbstläufer. Die Werte erinnern jeden daran, den eingeschlagenen Kurs beizubehalten.

**Ihr Beratungsansatz ist nicht im luftleeren Raum entstanden, sondern wurzelt im abendländischen Wertedenken. Was verstehen Sie darunter?**

Was unsere Vorfahren über „Führung“ erdacht haben, ist hochaktuell. Für Marc Aurel, Kaiser des Römischen Reiches und Philosoph, ist Führen nicht in erster Linie eine Frage von Techniken und Instrumenten, sondern eine Frage der inneren Haltung. „Kehre immer wieder zu deinen Grundsätzen zurück“, empfiehlt Aurel den Führungskräften. Anders ausgedrückt: Verliere dich nicht im Gestrüpp des Alltags und überprüfe immer wieder dein Verhältnis zu deinen Mitarbeitern. Die Reflexion ist die Basis, um komplexe Situationen managen zu können. Das galt schon vor 2000 Jahren und gilt heute erst recht.

**Eine andere Quelle, auf die Sie sich gern berufen, ist Bernhard von Clairvaux.**

Richtig. Für den Stammvater der Zisterzienser heißt Führen „vorsehen“.

Führungskräfte bereiten den Weg und begleiten Mitarbeiter, diesen Weg zu gehen. Wenn wir heute über „Leadership“ sprechen, können wir im Schatz des abendländischen Denkens alles finden, was wir brauchen.