



In einer Wertekultur trennt sich die Spreu vom Weizen

Wenn man Manager fragt, wie Führungsarbeit gestaltet sein muss, um komplexe Veränderungen in ihrem Unternehmen zu meistern, gleichen sich die Antworten meist: Orientierung geben, Werte vorleben, entscheiden, Mitarbeiter einbinden und motivieren. Das ist sicherlich das, was Führung grundsätzlich ausmacht. Doch in einer Zeit des Wandels tritt dieser Anspruch an Führung nur deutlicher hervor. Wenn man nun dieselben Manager fragt, wie viel Zeit sie tatsächlich mit diesen Aufgaben verbringen, ist das Ergebnis enttäuschend. Nur wenige können oder wollen eine echte Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen. Dabei verfügt jeder über einen großen Schatz an Wissen und Erfahrungen, der zu einem Großteil ungenutzt bleibt. Die zentrale Aufgabe von Führung ist es, nicht nur den Einzelnen zu begleiten, sondern auch die bestmöglichen Rahmenbedingungen für die Kooperation der Wissensträger zu schaffen. Erst dann ist ein nachhaltiger Erfolg möglich.

**Stadler/Heinle/Schott -
Beratung für Unternehmenskultur
Jürgen Schott
Geschäftsführender Gesellschafter
schott@shs-mail.de**

**Stadler/Heinle/Schott -
Beratung für Unternehmenskultur
Konrad Stadler
Partner
stadler@shs-mail.de**

Die im Beitrag erwähnte Umfrage zur Führungskultur steht unter www.stadler-heinle-schott.de/umfrage.html zum Download bereit

Topmanager sind zumeist keine Kooperationspezialisten, sondern üben eine politische Funktion aus. Und die Ebenen unter den Repräsentanten sind in erster Linie Ergebnisjäger. Eine nachhaltige Unternehmensführung ist jedoch nicht dadurch gekennzeichnet, dass man immer höheren Renditen nachjagt oder die aufsehenerregendste Unternehmensstory schreibt. Es geht vor allem darum, eine kontinuierliche Entwicklung zu gewährleisten - und dabei sowohl das unternehmerische Wachstum als auch das der beteiligten Personen im Blick zu haben. Es geht um die Verankerung einer Führungskultur, die sich wieder mehr dem Menschen zuwendet.

Führungskräfte als Vorseher

Langfristig erfolgreiche Unternehmen besetzen ihre Spitzenpositionen mit Führungskräften, die eine klare Richtung vorgeben und mit einem Bein in der Zukunft stehen.

Sie fühlen und denken sich in Situationen hinein, die auf das Unternehmen zukommen. Sie entwickeln ein gutes Gespür für Chancen und Risiken und sind sich der Folgen ihrer Entscheidungen bewusst. Kurz: Sie wissen, was sie ihren Mitarbeitern, Kunden und Investoren schulden.

Viele Manager stellen dabei ihre Person zu sehr in den Vordergrund. Eine innere Stimme treibt sie an: „Ich muss es richten, ich, ich, ich!“ So lassen sie sich zu etwas machen oder machen sich selbst zu etwas, was sie gar nicht sind - weil sie dem Irrtum aufsitzen: Schwäche kann man sich in gehobenen Positionen nicht leisten. Dies ist kein Zeichen von Selbstsicherheit oder menschlicher Reife. Denn selbstsichere Menschen haben weniger Probleme damit, über eigene Schwachstellen zu sprechen. Wer seinen Mitarbeitern Klarheit vermitteln will, muss für sich selbst klar sein, muss seine Stärken ►

Gastbeitrag

In einer Wertekultur trennt sich die Spreu vom Weizen



Jürgen Schott

ist Geschäftsführer der Beratung für Unternehmenskultur stadler/heinle/schott/. Die Partnerschaft mit Sitz in München entwickelt die Unternehmens- und Führungskultur ihrer Kunden so gezielt und kontinuierlich weiter, dass das Management an Führungsstärke gewinnt, die Verantwortungsübernahme und Veränderungsbereitschaft im gesamten Unternehmen gefördert und Reibungsverluste minimiert werden. In einem modular aufgebauten top down-Prozess werden die Unternehmenswerte als Leistungsmaßstab im Alltag verankert. Neben der Beratung führt s/h/s/ offene Führungskräfte-seminare durch.

und Schwächen kennen. Dann ist er auch bereit, andere vorzulassen, die bestimmte Aufgaben besser erfüllen können.

Gelebte Wertekultur

In das Anforderungsprofil einer Führungskraft gehört unbedingt auch, dass sie sich für ein höheres Ziel einsetzt und auf dem Weg dorthin die Unternehmenswerte glaubwürdig vorlebt. Werte in einem Unternehmen zu entwickeln und zu formulieren fällt offensichtlich vielen Unternehmen leicht. Meist werden dazu Schönwetterperioden genutzt. Die große Herausforderung besteht jedoch darin, verbindliche Werte in die gelebte Alltagspraxis zu überführen und gerade in unruhigen Zeiten nicht davon

abzulassen. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen, denn auf lange Sicht überlebensfähig sind nur Organisationen, die ihre Unternehmens- und Führungskultur an Werten ausrichten.

Der Erfolg einer solchen Wertekultur hängt entscheidend von der Vorbildfunktion und Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte ab. Eine aktuelle Befragung von Executives, die wir mit dem Karrieredienst Experteer durchgeführt haben, bestätigt dies: 87 Prozent der Befragten stimmen der These zu oder voll zu, dass echte Veränderung nur in Organisationen möglich ist, in denen Führungskräfte bei sich selbst den Anfang machen.

Selbstreflexion ritualisieren

Wer das Format einer Führungskraft haben will, muss sich an den Werten und Führungsgrundsätzen auch messen lassen. Die Reflexion darüber kann jeder ritualisieren, indem er beispielsweise sein Selbstbild regelmäßig mit einem Fremdbild durch Kollegen aus dem Führungskräftekreis oder durch Mitarbeiter abgleicht. Ein Manager gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn er die kritische Innenschau auf seine persönliche Agenda setzt und die Ergebnisse zum Anlass nimmt, an sich zu arbeiten. Es wird ihm nicht alles gefallen, was er im Spiegel an eigenen Verhaltensweisen beobachtet. Dennoch: Führungsfeedback ist keine lästige Pflichtübung, sondern bereichert sowohl den Einzelnen als auch die gesamte Organisation. Diese Zeit ist sehr gut investiert, da sich hier die große Chance bietet, als Mensch zu reifen und als Führungskraft zu wachsen.

Darauf zu achten, dass man mit Regeln konform geht, die einem die Politik oder Wirtschaft diktiert, reicht dagegen nicht aus. Werte aus einer inneren Überzeugung heraus vorzuleben ist das eine, mit Vorschriften „compliant“ zu sein das andere. Eine Nachhaltigkeitsstrategie, die Wertefragen ausklammert beziehungsweise Wertebewusstsein ausschließlich über Compliance oder gesetzliche Vorgaben fördern will, bleibt Stückwerk.

Die Wirtschaftskrise ist der Lackmusestest für eine nachhaltige Führungskultur. Es hat sich gezeigt, dass auch Unternehmen, die ihre Compliance erfüllt haben, durchaus die Finanzmärkte ins Wanken bringen können. Es hat sich gezeigt, dass sich viele Führungskräfte nur darauf berufen, was ihnen vertraglich zusteht, ohne zu unterscheiden, was recht ist und was billig.

Mitarbeiterführung hat oberste Priorität

Die Regulierung hinkt der Realität stets hinterher. Deshalb muss die Führungskraft den ersten Schritt tun und ihre wesentliche Aufgabe überdenken. Für sie muss Mitarbeiterführung oberste Priorität haben. Erst aus diesem Selbstverständnis heraus wird sie ein Beispiel geben, wie Glaubwürdigkeit, Leistung und Veränderung zusammenpassen. Sie wird der Treiber eines Kulturprozesses sein, bei dem aus starken Werten klare Regeln für Management und Mitarbeiter abgeleitet werden. Sie wird sicherstellen, dass diese Werte und Regeln das Unternehmen von oben bis unten durchdringen. Sie wird Menschen in Bewegung setzen, weil sie als Mensch überzeugt. ■



Konrad Stadler

ist Partner bei stadler/heinle/schott/, Coach, Redner und Buchautor. Aktuell von ihm erschienen: „Die Kultur des Veränderens. Führen in Zeiten des Umbruchs“ (dtv): www.stadler-heinle-schott.de/kultur-des-veraenderns.html#c1140