

Die Bedeutung von Werten für Organisationen und Menschen¹

Einführung

Innovation und Partnerschaft werden in dem Maß, wie das Geschäftsumfeld globaler wird, zu einem Schlüssel zum Vertrauen der Kunden und zu wirtschaftlichem Erfolg. Wenn Organisationen flacher werden, lösen sich zwar die traditionellen Werte Loyalität, Respekt und wirtschaftlicher Profit nicht auf, aber sie werden zum Fundament für eine neue kooperative Umgebung. Kooperation über die traditionellen funktionalen Linien hinweg wird nun zur Notwendigkeit.

Das bedeutet, dass die Unternehmensführung neue Wege finden muss, alle Teile ihrer Organisation einschließlich ihrer Lieferanten, Kunden und deren Kunden mit neuer Energie auszustatten. Mit einem gemeinsamen, verdichteten Wertesystem wird dies in Rollen, Einstellungspraxis, Prozessen, Regularien und allgemeinen Normen im Verhalten reflektiert. Das Resultat wird ein mehr und mehr selbstorganisierendes System sein, dass neue Höhepunkte in der Generierung von Wissen, in der Kundenzufriedenheit und einer gesünderen globalen Gesellschaft erreichen wird.

Wertebasierte Führung ist das Mittel, mit dem wir eine Ausrichtung in unseren Organisationen erreichen. Im Gegenzug führt das die Organisation zu neuen Qualitäten von Agilität und Kreativität. Werte sind dann die Qualitäten, die menschliche und organisationale Exzellenz erhöhen. In diesem Sinne sind Werte immer wesentlich für das Management gewesen: für die Integrität der Organisation, für ihre Performance und die Zufriedenheit von Kunden.

Heute befinden wir uns in einem Umfeld globalen Wettbewerbs. Wir brauchen einen veränderten Zugang, um Ausrichtung an Werten sowohl intern als auch im Umgang mit Kunden und Lieferanten zu gewinnen. Angestellte erwarten mehr Respekt, Zutrauen in ihren operativen Entscheidungen und Einbeziehung in übergeordnete Entscheidungen. Auch interkulturell begegnen wir bei unserem Gegenüber Werten, die respektiert sein wollen. Wenn wir uns selbst innerlich zu dementsprechend selbstverständlichen Werten verpflichten, wirkt das motivierend auf die Personen um uns herum - motivierend, ihre eigene Schaffenskraft zu erhöhen und sich entsprechend ihrer wechselseitigen Abhängigkeit im Arbeitsumfeld bewusst zu bewegen. Führen mit Bezug auf gemeinsame Werte ist ein Weg, der größeres Commitment bei Beschäftigten ebenso wie bei Kunden erzeugt, weil gemeinsame Werte für eine tiefere Verbundenheit sorgen. Dies wird dabei helfen, die Zukunft der Organisation kreativ und zeitgemäß erfolgreicher zu gestalten.

Werte sind das Fundament für Geschäftserfolg

Jede Organisation hat ihre einzigartige Unternehmenskultur, die durch ihr eigenes Wertesystems unterlegt ist. Wir wissen heute, dass erfolgreiche Unternehmen immer klar darin waren, woran sie glauben, wofür sie stehen und was ihre Ziele sind.

¹ Autor: Dr. Brian Hall, Übersetzung: Eckhard Schölzel, Starnberg

In den traditionellen Organisationen der Vergangenheit kamen die Werte und Überzeugungen von der Unternehmensführung. Alle anderen wurden für ihre Loyalität und Hingabe an die Organisation gelobt. In dieser Wirklichkeit war Gehorsam gegenüber den Werten der Führung oder der Gründer von höchster Bedeutung. Der Führungsstil war Kommando und Kontrolle. Achtung gegenüber den Formalien, den Grenzen der eigenen Rolle und der speziellen Aufgabe standen über allem anderen. Diese Form von Organisation dominierte die letzten 4000 Jahre bis in die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Heute sind wir konfrontiert mit einer sich dynamisch verändernden und neuen Realität.

Die Verschiebung, die stattfindet, zeigt uns, dass Geschäftserfolg heute von vielen und neuen Faktoren abhängt, die mit Werten zu tun haben. Aber die alten Werte verschwinden nicht einfach. Sie sind fundamental, sie untermauern nach wie vor unsere Zukunft. Das impliziert, dass Führerschaft sich bei all seinen Erfahrungen mit den alten Werten aktiv und bewusst zu neuen kooperativen Einstellungen verändern muss, in denen die Qualität der Aufgabe durch die Qualität von Kooperations- und Team-Beziehungen bestimmt wird. (Anm. des Übersetzers: Ebenso sollten Fundament-Werte im Wertekanon nicht übersehen werden: Was wenn das Unternehmen sich stärker um die Sicherung seines Fundamentes kümmern muss?)

Mit diesem Verständnis werden gemeinsame Absichten, Sinn, Zweck und Vorhaben die Zutaten zum Erfolg. Die Organisation wird erfolgreich in dem Maß, wie alle Beschäftigten und Beteiligten in wesentlichen Werten übereinstimmen, was sich in ihren Zielen ebenso wie in ihren Überzeugungen hinsichtlich des Marktes, ihrer Kunden und sich selbst ausdrückt.

Loyalität ist immer noch essentiell – aber nun ist es mehr Loyalität gegenüber einer gemeinsamen gelebten Wertepattform. In dieser Wirklichkeit geht die Qualität der Beziehungen immer der Aufgabe und formalen Titeln voran. Die Beziehungen im Management und die Beziehungen aller anderen Beschäftigten sichern Qualität. Die Beziehung zum Kunden sichert Zufriedenheit. In dieser neuen Wirklichkeit sind motivierte Energie, Innovation und Beziehung der Schlüssel zu einer neuen Art von Wirtschaft. Daraus entsteht eine neue Qualität von Engagement, mit der Sie den Erfolg Ihrer Organisation im neuen Jahrhundert untermauern.

Was sind eigentlich Werte?

Werte kann man als die Grundbausteine unseres menschlichen Lebens ansehen. Es sind die Prioritäten, die uns Sinn vermitteln. Wir erfahren sie alltäglich in Gestalt der Energie, die wir bei einer neuen inspirierenden Idee spüren. Vor mehr als 2500 Jahren erkannten Sokrates und Aristoteles Werte als diejenigen Qualitäten, die menschliche Größe ausmachen. Aristoteles sah sie als Qualitäten, die menschliches Verhalten ursächlich steuern – eine Kombination aus Gewohnheiten und Fähigkeiten. Eine Definition, die sich immer noch halten lässt. Er sah 5 solcher Qualitäten, z. B. Wahrhaftigkeit, Mut, Geduld.

Die wissenschaftliche Arbeit von Dr. Brian Hall und Dr. Benjamin Tonna – basierend auf 30 Jahren Grundlagenforschung – hat ergeben, dass in unserer Zeit 125 Werte die Bausteine der menschlichen Natur sind. Sie definieren 2 Werte wie folgt:

„Werte sind Ideale, die unserem Leben Bedeutung verleihen. Sie zeigen sich in unseren Prioritäten. ...Für einige Menschen liegen die Ideale in Überleben und Sicherheit. Für die Glücklicheren sind das vielleicht Familie oder Freizeit. Die Betonung der Werte-Prioritäten zeigt uns, dass jeder von uns auf der Grundlage einer bestimmten Auswahl von Werten funktioniert. Diejenigen Werteprioritäten, nach denen wir alltäglich leben, untermauern und bestimmen unser Verhalten.“

Beziehungen in unserem Leben werden jeweils durch kleine Gruppen von Werten, die wir gemeinsam haben, zusammen gehalten. In einer Ehe oder Partnerbeziehung beispielsweise wird es wichtig, diese Werte zu kennen, um sie zu nähren. Wenn man sie nicht kennt, sind sie unbewusst oder verborgen. Wenn wir uns ihrer bewusst werden, sind wir besser in der Lage, unser Leben zu steuern und unsere Beziehungen erfolgreicher zu gestalten, so dass es weniger zu Krisen kommt oder Krisen besser bewältigt werden können. Das gilt gleichermaßen für die Arbeitssituation in Hochleistungsteams wie in Aufsichtsräten oder irgendwelchen anderen Teams.

Warum sind Werte wichtig für die Zukunft von Organisationen

Wie bereits dargestellt sind diejenigen Organisationen erfolgreich, die sich auf Werte stützen: Sie sind klar darin, wofür sie stehen. Ihre Werte enthalten Leben spendende Werte wie Menschliche Würde, Kreativität und Kooperation und sie haben ein Managementsystem geschaffen, das mit den gewählten Werten konsistent ist. Diese Organisationen haben auch Führungskräfte entwickelt, die fähig sind, diese Werte zu gestalten und dadurch zum lebendigen Vorbild für ihre Beschäftigten werden, das ihr Engagement inspiriert.

Werte basierte Organisationen sind in der Lage, sich verändernden Umfeldbedingungen anzupassen. Sie verfügen oft über neueste Technologie verbunden mit der Fähigkeit, diese kreativ zu nutzen, indem sie beispielsweise bestehende Probleme ihrer Kunden lösen und hilfreiche Lösungen für neue Kunden finden. In diesem Sinne sind sie eine kreative Kraft in der weltweiten Gesellschaft.

Werte basierte Führung ist indessen nur ein Teil der Organisationsentwicklung. Werte untermauern den Sinn und filtern, was jeder individuell tut durch das, was Sinn für ihn macht. Die Organisation und ihre Untergliederungen funktionieren durch Regelwerke, die zu Gleichklang, Kooperation und agiler Kreativität auffordern oder ermutigen. Im besten Fall spüren die Beschäftigten, dass die Organisation mit ihren Kunden in lebendigem Austausch steht, und tragen zum Erfolg bei – auch dadurch, dass sie motiviert kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern. Auch diese Regelwerke müssen bei neuen Werteprioritäten überprüft werden: gehören sie zur neuen oder zur überkommenen Realität? Werden Mitarbeiter wirklich ermutigt, den gegenwärtigen Anforderungen Vorrang vor alten Ritualen zu

² Definition in „Values Shift“, Dr. B. Hall, Paulist Press 1995

geben? Sind die Werteprioritäten der Organisation hinreichend verstanden? Sind persönliche Werte und Organisationswerte integriert?

Jeder Organisation liegen die Werte besonders am Herzen, die ihr Zukunftsbild untermauern. Strategien werden durch klare Ziele und Fakten, aber auch durch Werte gebildet. Wenn eine Strategie „rund“ ist, ergreifen engagierte Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten Maßnahmen und kümmern sich um die erfolgskritischen Prozesse, um die strategisch angestrebte Vision zu erreichen – immer öfter tun sie dies an weit verstreuten Orten, wo sie nach ihren eigenen Wertmaßstäben entscheiden müssen. Wenn dies auf der Basis einer wirklichen, gemeinsamen Wertepattform geschieht, die auch mit der Welt der Kunden verbunden ist, werden Strategien erfolgreich umgesetzt und auch neue zielführende Wege gefunden.

Wert schaffen in der Organisation

Die Begriffe Werte, Wertschätzung und ökonomischer Wert können sehr verwirrend in der heutigen Zeit sein. Was haben meine Werte damit zu tun, ein Auto zu kaufen und wirklichen Gegenwert für mein Geld zu bekommen, oder damit, im Unternehmen Wert zu schaffen? Die Antwort liegt darin, dass es einen roten (Werte-) Faden gibt, der mit menschlichen Werten beginnt, die uns persönlichen Sinn vermitteln.

Unsere Werte werden in Beziehungen aktiviert, z. B. in Teams. Sie werden als gelebte Werte wirksam: Werte wie Vertrauen, Zuhören und Teilen genauso wie Leistung/Erfolg. Wenn unsere gemeinsamen Werte produktiv sind, gelingen Beziehungen und wir haben wertvolle Resultate. Wenn wir in einem Unternehmen Werte wählen, die die Produktivität oder die Effizienz der Gruppe erhöhen, tragen wir im weitesten Sinn zur Wertschöpfung bei – schon dann, wenn wir Wissen teilen. Wenn wir den Wert der Organisation in dieser Weise erhöhen, nennen wir das Wertgenerierung.

Das Ende des roten (Werte-) Fadens ist für ein Unternehmen das wirtschaftliche Ergebnis. Zusätzlicher Wert durch Wertgenerierung wird immer auch das wirtschaftliche Ergebnis steigern. Ökonomischer Wert ist das gewünschte Endresultat einer Gruppe oder Organisation – gelebte Werte sind das gewünschte Endresultat von Individuen. Mit diesem Bild haben wir nur dann ein Problem, wenn der Faden unterbrochen ist, z. B. wenn wir menschliche Werte als Gegensatz zu ökonomischen Werten betrachten und behandeln. Am Ende – wenn der ökonomische Wert wächst – stärkt das die Werte und die Beziehungen auf der Ebene von Team-Zusammenarbeit und ermöglicht es, über die Ressourcen zu verfügen, die noch mehr Wert für das Unternehmen schaffen. Der Wert-Faden ist so betrachtet genauso zyklisch wie auch linear.