

Werte statt Ego. In sieben Schritten zur Leistungskultur

Wird die Firma zum Krisendampfkessel, liegen die Nerven blank, und der Druck verstärkt tiefliegende menschliche Impulse, die rationales Kommunizieren und Handeln schwierig machen. Das Ego des Menschen verliert seine Eindämmung und wird zum Wolf. Der Ton in den Chefetagen wird kälter und schroffer, Egoismus und Silodenken verstärken sich rasant, und eine reife Fehler- und Streitkultur rückt in weite Ferne.

Festzuhalten ist, dass die Krise keine negativen Verhaltensphänomene neu hervorbringt, sondern bestehende verstärkt. Immer schon gibt es beherrschte und weniger beherrschte Manager, rationalere und weniger rationale Exemplare, solche, die ungute Instinkte im Griff haben, und andere, die ihren Impulsen nicht vergleichbar gewachsen sind. Droht erst einmal ein Kollaps im Unternehmen, brechen die Dämme der Vernunftkontrolle vollends, und ein konzertiertes Agieren des Führungsensembles wird zunehmend erschwert.

Ein Fundament von Sinnhaftigkeit und Werten

Um diese Entwicklung zu bremsen, braucht es auf der einen Seite ein starkes Fundament in einem Purpose – einem höheren Sinn, der die Arbeit trägt und die Frage beantwortet: „Warum trete ich, warum treten wir jeden Tag an? Was haben wir mit unserem Unternehmen der Welt zu geben?“ Ohne diesen Sinn, der Menschen dazu bewegt, sich in den Dienst einer höheren Sache zu stellen, hat das Ego leichtes Spiel.

Flankiert wird dieser Sinn von einem intakten Wertesystem, das das Handeln einerseits intuitiv steuert und das andererseits als Korrektiv befragt werden kann: „Will ich diesen Impuls tatsächlich ausleben? Entspricht das, was ich vorhabe, mit seinen Folgen meinem Wertekanon, oder muss ich einen anderen, manchmal dornigeren Weg wählen?“

Passende Werte für ein stabiles Fundament

Welche aber sind die Werte, die das Ego des Menschen zur Größe statt zur Besitzstandswahrung, zur Komfortzone und zum Eigeninteresse befähigen? Ein tragfester Vorschlag im *Management beyond Ego* lautet: Vertrauen, Mut, Offenheit, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit.

1. VERTRAUEN ist das bewusste Eingehen eines Risikos, verletzt oder enttäuscht zu werden.
2. MUT bedeutet, zu sagen oder zu tun, was in Anbetracht der Situation das Richtige ist. Das

Richtige ist das, was mehr Menschen nützt als schadet.

3. OFFENHEIT ist der aufrichtige Wunsch, andere verstehen zu wollen. Etwas völlig anderes als zuzuhören.
4. VERLÄSSLICHKEIT bedeutet, sich an Vereinbarungen zu halten oder diese rechtzeitig neu zu verhandeln.
5. GESCHWINDIGKEIT ist der Wille, Ziele oder Aufgaben in maximal möglichem Tempo zu erreichen. Das maximal mögliche Tempo ist der schmale Grat zwischen Umsicht und Fahrlässigkeit.



EXPERTEN-TIPP

Diese fünf Werte lassen sich je nach der Kultur im Unternehmen um weitere ergänzen, aber nicht reduzieren.

Vorleben allein genügt nicht

Sind die individuellen Werte gefunden, und herrscht Einigkeit über deren praktische Folgen im Unternehmen, sollen diese nicht nur in der Chefetage gelten, sondern das Miteinander in der gesamten Organisation bestimmen. Das setzt die Einigkeit im Führungsteam dergestalt voraus, dass der gemeinsame Strang über das Denken hinaus einer des Handelns und des aktiven Vorlebens ist. „Practice what you preach“, lautet die Devise.

Werteetablierung braucht einen klaren Fahrplan

Dieses Vorleben ist unverzichtbar, aber nicht allein ausreichend, um Werte als Handlungsfixsterne zu etablieren. Der Erfolg einer gezielten Werteetablierung fußt auf einem klaren Fahrplan, der in einem konzentrierten Vorgehen in sieben Schritten möglich ist. Mit ihm lassen sich die passenden Werte so implementieren, dass die zugehörigen Emotionen

HINWEIS

Im Zusammenspiel von Werten und Auswirkungen bestimmen Letztere das Ergebnis der Wertediskussion: „Welches geänderte Verhalten (welche Auswirkung) brauchen wir, und welche Werte müssen wir dafür zur Sozialisation auswählen?“

EXPERTENTIPP

Zu guter Letzt ist eine klare und ebenfalls kommunizierte Leitlinie nötig: Was passiert bei Verstößen, und wie werden diese konsequent sanktioniert? Nur in dieser Kombination greift der neue Wertekanon und wird zum Ausdruck eines reifen Unternehmens.

erzieherisch mit klarer Handlungsorientierung verbunden werden.

Werteentwicklung auf konkreter Handlungsebene

Wichtig ist, dass diese Werte nicht als Worthülsen aus dem Hut gezaubert werden. „Mut“ zum Beispiel hört sich gut an, und „Vertrauen“ wollen dem Lippenbekenntnis nach alle. Sinn haben diese und andere aber nur, wenn klar ist, welche Effekte erzielt werden sollen. Diese Effekte gilt es, möglichst lebendig zu beschreiben: Was ändert sich im Verhalten des Einzelnen und im Miteinander konkret, und wie wirkt es sich erfolgssteigernd auf das Unternehmen aus?

Wie Werte werden. Ein Programm in sieben Schritten

1. Schritt: Wollen wir diese Werte wirklich?

Jeder Kulturwandel verlangt unbedingten Willen: Welcher unternehmerische Nutzen, der sich direkt oder indirekt positiv auf die GuV auswirkt (schneller, einfacher, besser...), ist möglich? Das könnte ein strategischer Wettbewerbsvorteil in Form von Kundenwahrnehmung, Attraktivität oder Innovationskraft sein. Wenn dies den Aufwand übertrifft, entsteht der Wille, ja im guten Management sogar die Pflicht, die Maßnahme anzupacken.

2. Schritt: Arbeitsarchitektur

Eine intelligente Arbeitsarchitektur bestimmt, wer was im Prozess übernimmt. Gut funktioniert ein sechs- bis zehnköpfiges Kernteam mit Spitzenvertretern des Unternehmens oder eines Bereichs. Dazu kommen die Manager, die in der Kernwertschöpfung Schlüsselrollen tragen. Die späteren Arbeitsgruppen sind klein und werden von Prozessleads geführt.

3. Schritt: Schlüsselwerte

Ein Workshop-Kernteam identifiziert genau die Schlüsselwerte, die für die Wunscheffekte und den unternehmerischen Nutzen maximale Hebelkraft besitzen. Fünf bis acht dieser Werte sind ein guter Regelfall.

4. Schritt: Werteklä rung

Die Arbeitsgruppen klären in Sitzungen von 2,5 Stunden, was ein Schlüsselwert exakt bedeutet – stets bezogen auf konkrete Rollen oder Bereiche und unter Abgrenzung zu negativen Werten und damit zu unerwünschtem Verhalten. Die Ergebnisse werden auf einem „Wertespickzettel“ manifestiert.

5. Schritt: Phänomenbestimmung

Weitere Gruppenmeetings reißen im Brainstorming die für jeden Wert möglichen Phänomene an. Diese sind Beispielsituationen des Alltags, die situativ oder öfter erwünschtes oder abzustellendes Verhalten zeigen. Danach folgt eine

kurze Revision von Schritt vier, weil die Definition eines Werts nun erheblich leichter fällt.

6. Schritt: Konsequenzmechanik

In einer intensiven Sitzung wählen die Prozessleads zwei ihrer Phänomene je Wert aus und fixieren in je 30 Minuten eine konkrete Konsequenzmechanik (Was passiert, wenn jemand dieses tut oder ein anderes unterlässt...?) in einem „Wertesteckbrief“. Die Steckbriefe werden mit dem Kernteam diskutiert und abgestimmt.

7. Schritt: Erziehung und Sozialisierung

Das Kernteam trifft Vereinbarungen zur Liveschaltung der Steckbriefe. Einzelne Manager übernehmen Patenschaften durch Rollen der Kontrolle und des Fortschrittsmanagements in den Bereichen. Jede weitere Kernteamsitzung reflektiert den Status und den Fortschritt und beschließt weitere Erziehungsmaßnahmen. Damit der Paradigmenwechsel in der Übergangphase nicht zu unerwünschten Nebenwirkungen und Ausfallerscheinungen führt, ist es ratsam, das traditionelle System eine Weile parallel zu fahren, bis alle Zutrauen gefasst haben und den Anteil konsequenter Erziehung im Verfahren nicht mehr als Bevormundung empfinden.

Erziehung muss sein

Im aktuellen Streben nach Agilität und im Zurückfahren von Hierarchie, Command & Control und anderen klassischen Organisationsprinzipien wird zu leicht ignoriert, dass Menschen leider auch typisch menschliche Schwächen haben. Diese Schwächen lassen sich nicht mit neuen Methoden und Moden aushebeln. Agiles Arbeiten etwa macht Menschen nicht reifer, sondern umgekehrt: Ist die Reife schon da, wird Agilität erfolgreicher. Fehlt diese Reife, funktioniert auch Agilität nicht.

Aus diesem Grund sind sozialisierende Maßnahmen im Werteprozess unabdingbar: Die Werte müssen kommuniziert werden, verlangen eine exakte Beschreibung, wie sie praktisch gemeint sind, und müssen mit Handlungsbeispielen verständlich gemacht werden. ■

Autor: Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Autor und Vortragsredner. Als einer der auch international erfolgreichsten deutschen Berater unterstützt er Konzerne wie Daimler, Telekom oder die Deutsche Bahn.

BUCH-TIPP

Management beyond Ego
Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen
352 Seiten, Hardcover

